

การพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอรี่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean Development of Home Bakery Business of Suan Dusit Rajabhat University with the Blue Ocean Strategy

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุรพร กำบุญ¹ และรองศาสตราจารย์ ดร.พยอม วงศ์สารศรี²

¹ คณะวิทยาการจัดการ ² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอรี่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สถานภาพของธุรกิจโฮมเบเกอรี่ 2) พฤติกรรมของลูกค้าโฮมเบเกอรี่ 3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรคธุรกิจโฮมเบเกอรี่ และ 4) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอรี่ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean ดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้บริหาร บุคลากร ลูกค้าของโฮมเบเกอรี่ จำนวน 40 คน และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากตัวอย่างที่เป็นลูกค้าจำนวน 364 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพของธุรกิจโฮมเบเกอรี่ ด้านผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่น รสชาติอร่อย สดใหม่ แต่บรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูดใจ ด้านราคา มีราคาถูกและถูกสุขลักษณะ ไม่หวังผลกำไร ด้านสถานที่ มีสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์แห่งเดียว ที่จอดรถไม่เพียงพอ ไม่มีการส่งเสริมการตลาด ส่วนสถานภาพธุรกิจนอกมหาวิทยาลัย มีการแข่งขันสูง ใช้บรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ราคาค่อนข้างสูง เน้นการตกแต่งร้าน การขายผ่านตัวแทนจำหน่าย เหตุูงใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ โดยเรียงลำดับดังนี้ รสชาติอร่อย มีความสดใหม่ ความมีชื่อเสียงของโฮม เบเกอรี่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสะอาดและถูกหลักอนามัย ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของสวนดุสิต ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายชนิด และความสวยงามของบรรจุภัณฑ์ ส่วนใหญ่ซื้อไปเพื่อบริโภคเอง ผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็ง มีระบบการผลิตที่ดี จุดอ่อน ขาดด้านการตลาด ธุรกิจเบเกอรี่มีโอกาสขยายตัวเพราะวิถีชีวิตคนไทยเปลี่ยนไปหันมาบริโภคเบเกอรี่มากขึ้น อุปสรรคที่พบคือ ด้านเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมีราคาแพง มีกระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพ อีกทั้งสภาวะของเศรษฐกิจ

แนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอรี่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean คือการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า ด้วยการบริหารด้านต้นทุน ให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณค่าของผู้ซื้อในด้านการบริการ การพัฒนาสินค้าสุขภาพ โดยการนำกลยุทธ์การตลาด และการสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้น ผลการสังเคราะห์วิจัยเสนอตัวแบบ IDENTITY Model เพื่อสร้างโฮมเบเกอรี่ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดคือ I : Innovation (การสร้างนวัตกรรม), D : Differentiation (การสร้างแตกต่าง),

E : Efficiency and Effectiveness in Cost Management and Value Customers (การบริหารต้นทุนและคุณค่าของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล), N : Network marketing (การสร้างเครือข่ายการตลาด), T : Tasty Bakery (เบเกอรี่รสชาติอร่อย), I : Improvement (การปรับปรุง/การพัฒนา), T : Taking care of customers (การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า) และ Y : Yield for all (ผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแห่งมหาวิทยาลัย)

Abstract

The purposes of this research were (1) to investigate the business status of Home Bakery business of Suan Dusit Rajabhat University; (2) to study behaviors of Home Bakery business customers; (3) to study strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Home Bakery business; and (4) to present guidelines for development of Home Bakery business with the Blue Ocean Strategy. This research employed the mixed method of study combining the qualitative and the quantitative research methodologies. In the qualitative research study, the researcher conducted in-depth interviews of main informants including 40 university administrators, instructors, Home Bakery business administrators, personnel and customers; while in the quantitative study, the researcher used a questionnaire as the research instrument to collect research data from 364 Home Bakery business customers, and analyzed the data statistically using the percentage, mean, standard deviation, one-way analysis of variance, and chi-square test.

Research findings were as follows: Regarding business status of Home Bakery business, the products were outstanding with being delicious and fresh, but the packaging were not attractive; the prices were cheap and sanitary without profit seeking. As for the place, there was only one place for selling the products with insufficient parking slots. As for marketing promotion, there was still no marketing promotion. By contrast, the bakery business outside of the university was highly competitive, with attractive packaging, high prices, attractively decorated places, and selling through sales distributors. Motivating factors for buying Home Bakery products were ranked as follows: deliciousness, freshness, reputation of Home Bakery, product quality, cleanliness and sanitation, confidence in Suan Dusit's products, variety of products, and attractiveness of packaging. The majority of customers bought the products for their own consumption. Results of SWOT analysis showed that the strength was in having a good production system; the weakness was the lack of marketing strategy; the business had opportunity for expansion due to the fact that Thai people's way of life had changed toward consuming more bakery products; and the identified threats were up-to-date production technology being expensive, the trends for consuming healthy food, and the economic crisis.

Guidelines for development of Home Bakery business of Suan Dusit Rajabhat University with the Blue Ocean Strategy were the creation of valuable innovation with efficient management of production costs; the increase of values for customers via good services; development of health foods and application of marketing

strategy; and creation of marketing network in order to increase incomes. As for synthesis results, the researcher presented the IDENTITY Model to enhance outstanding identity of Home Bakery. The Model had the following details: I: Innovation (creating innovation); D: Differentiation (creating difference); E: Efficiency (efficiency and effectiveness in cost management and customer values); N: Network (creating marketing network); T: Tasty (tastiness of bakery products); I: Improvement (improvement and development); T: Taking care (taking care of customers); and Y: Yields for all (benefits for all sections of the public).

คำสำคัญ: โฮมเบเกอรี่ (Home Bakery), มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (Suan Dusit Rajabhat University), กลยุทธ์ Blue Ocean (Blue Ocean Strategy)

บทนำ

ธุรกิจเบเกอรี่ในปัจจุบันเป็นธุรกิจที่น่าจับตามอง เนื่องจากมีอัตราขยายตัวค่อนข้างสูงและมีการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับวิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนไปรับเอาวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามาโดยเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมบริโภคอาหาร โดยหันมาบริโภคผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ทดแทนอาหารหลักอย่างข้าว เพื่อต้องการประหยัดเวลาและลดขั้นตอนในการจัดเตรียมอาหาร จึงทำให้ธุรกิจเบเกอรี่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ยังกลายเป็นส่วนหนึ่งของอาหารว่างที่นิยมกันในการจัดประชุม/สัมมนา จึงทำให้มูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว มีนักลงทุนรายใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้ผู้ประกอบการต้องสร้างตราหือให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ ตลอดจนมีการพัฒนาให้มีคุณภาพสดใหม่รวมถึงการสร้างจุดเด่นทางด้านการตลาด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552)

ในโลกอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูงมากเหมือนหนึ่งใน Red Ocean ซึ่ง Kim & Mauborgne (2005) กล่าวไว้ว่า การแข่งขันที่รุนแรงเมื่อตกอยู่ใน Red Ocean นี้อยู่ไม่สามารถนำไปสู่การเติบโตทางผลกำไรในอนาคตแต่อย่างใด และจากการศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 สาย พบว่า บริษัทชั้นนำในอนาคตจะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่ว่าการต่อสู้แข่งขัน แต่ต้องสร้างกลยุทธ์ Blue Ocean ซึ่งเป็นตลาดที่มีการแข่งขันไม่สูงมากนัก โดยมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การขจัด (Eliminate) ต้องพิจารณาว่ามียุทธศาสตร์ประกอบใดบ้างที่ธุรกิจของเราควรลดให้อยู่แต่เพียงมาตรฐานที่ยอมรับได้ 2) การลด (Reduce) มีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งสำคัญหรือจำเป็นที่เรายึดติดมานานที่สามารถขจัดออกไปได้ 3) การยกระดับ (Raise) มีอะไรบ้างที่เราควรยกระดับให้เหนือกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมของเรา และ 4) การสร้าง (Create) มียุทธศาสตร์ประกอบใดที่อุตสาหกรรมของเราไม่เคยนำเสนอมาก่อน แต่ควรถูกสร้างขึ้นใหม่ให้กับตลาด

สภาพการแข่งขันของธุรกิจในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่การแข่งขันเฉพาะด้านราคาและปริมาณของสินค้าเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือการแข่งขันด้านต้นทุนว่าใครจะมีความรู้ความสามารถจัดการต้นทุนวัตถุดิบได้ดีกว่าเพื่อทำให้การดำเนินงานมีต้นทุนการผลิตต่ำ และมีประสิทธิภาพซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างใกล้ชิดในขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน การบริหารมีความสอดคล้อง มีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน ที่มีประสิทธิภาพในการช่วยเพิ่มศักยภาพเป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้เพื่อช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ธุรกิจเบเกอรี่นอกมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่เป็นที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักหลายยี่ห้อ ผู้วิจัยได้กำหนดร้าน

เฉพาะที่อยู่รอบๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เช่น อยู่บนถนนราชวิถี อยู่บนถนนราชสีมา เป็นต้น ซึ่งต่างก็มีจุดเด่นที่น่าสนใจในการกำหนดกลยุทธ์ของโฮมเบเกอร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เช่น การเน้นรสชาติที่อร่อย เลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ การตกแต่งหน้าร้านให้สวยงาม การเลือกทำเลที่ตั้ง ตามห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ และการให้บริการเสริมด้วยการจัดพื้นที่นั่งรับประทาน เป็นต้น

โฮมเบเกอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เป็นหน่วยงานแห่งหนึ่งที่ผลิตและจำหน่ายเบเกอร์ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งขึ้นมา เพื่อเป็นสถานฝึกงานให้กับนักศึกษาสาขาเกษตรศาสตร์ ที่กำหนดให้นักศึกษาเรียนสาขาอาชีพนอกจากเรียนทฤษฎีแล้วยังต้องฝึกปฏิบัติด้วย ต่อมามีการปรับปรุงการผลิตให้เป็นแบบอุตสาหกรรมและเพื่อรองรับนโยบายของมหาวิทยาลัยในการสร้างรายได้ เพื่อช่วยสนับสนุนด้านการเรียนการสอนและมีการพัฒนาต่อเป็นรากฐานของ “ธุรกิจวิชาการ” โครงการโฮมเบเกอร์เป็นโครงการพิเศษ มีระบบบัญชีเป็นเกณฑ์เงินสดและจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจที่ถูกต้อง มีผลการดำเนินงาน ถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการผลิตสินค้า และบริการที่มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับจนฐานลูกค้าขยายเพิ่มขึ้นทำให้ต้องเพิ่มปริมาณการผลิตและมีการจ้างงานมากขึ้น ปัญหาที่พบ กำไรจากการดำเนินงานลดลง สาเหตุที่ทำให้กำไรลดลงมาจากสาเหตุที่จดทะเบียนมูลค่าเพิ่ม กรณีที่ขายให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่คิดภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่สำหรับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกจะคิดภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่คิดจากราคาขายเดิมของสินค้า ยอดขายของสินค้าที่ขายจะรวมภาษีมูลค่าเพิ่มไว้แล้ว ฉะนั้นยอดขายจะลดลงเนื่องจากต้องนำส่งเป็นภาษีมูลค่าเพิ่ม ลูกค้าจะจ่ายเงินซื้อเท่าเดิมไม่มีผลกระทบ แต่มหาวิทยาลัยมีผลกระทบ

จากนโยบายของมหาวิทยาลัย จึงเป็นปัจจัยทำให้ยอดขายลดลงเนื่องจากการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ประกอบกับในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการเมือง ตลอดจนการแข่งขันในธุรกิจอันเกิดจากคู่แข่งเดิมและคู่แข่งใหม่ รวมทั้งความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมซึ่งพบว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และ SMEs จำเป็นต้องมีการปรับตัวและต้องนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมาใช้เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean เพื่อทำให้ธุรกิจโฮมเบเกอร์มีการบริหารจัดการและมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ของธุรกิจเบเกอร์ได้ และจากรายได้ของธุรกิจโฮมเบเกอร์ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถนำไปช่วยสนับสนุนในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานภาพของธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และธุรกิจเบเกอร์ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมลูกค้าโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ในการทำธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1) สถานภาพธุรกิจของโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสถานภาพธุรกิจเบเกอร์ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.2) พฤติกรรมของลูกค้าโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.3) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรคในการทำธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.4) แนวคิด การสังเคราะห์กลยุทธ์

1.5) แนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์ Blue Ocean

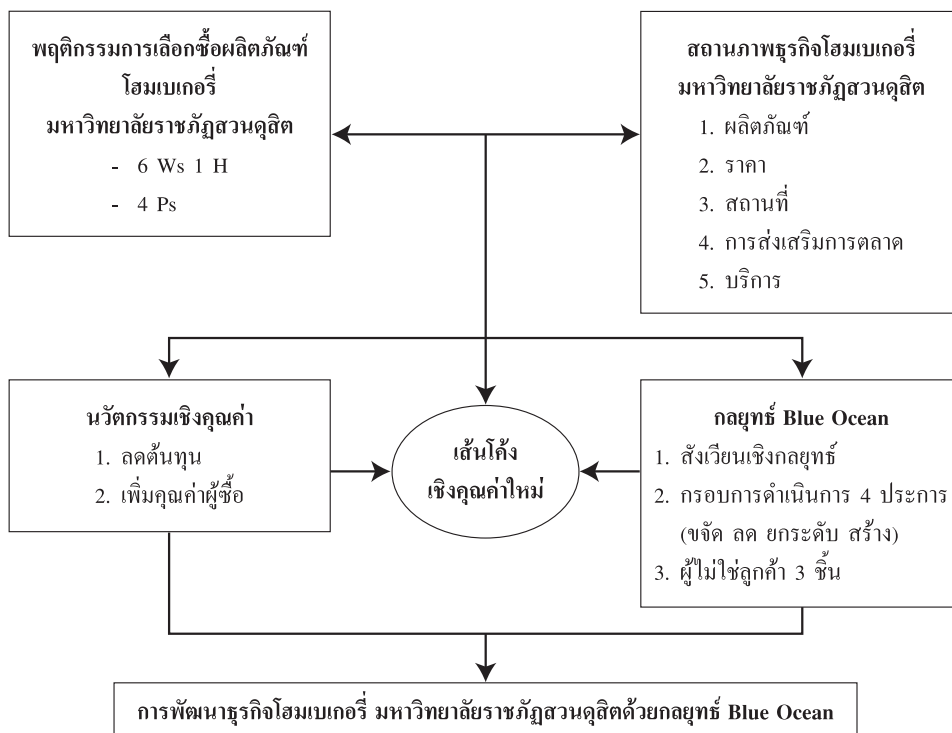
2. ขอบเขตประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานที่ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ ลูกค้าที่มาซื้อสินค้าโฮมเบเกอร์ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือนักวิชาการ ผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต บุคลากร และลูกค้าโฮมเบเกอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ Blue Ocean ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3. ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในช่วง พฤษภาคม 2550 ถึง ตุลาคม 2552

กรอบแนวคิด



วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในลักษณะของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นกลุ่ม (Group In-depth Interview) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่ผลการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาข้อมูลส่วนหนึ่งจากเอกสารผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเกี่ยวกับการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการอาหารและขนมอบ ประวัติความเป็นมาของโครงการเบเกอร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต อีกส่วนหนึ่งจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานขนมอบและเบเกอร์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ และเอกสารจากศูนย์วิจัยของธนาคารกสิกรไทย

1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้บริหารโฮมเบเกอร์ บุคลากรโฮมเบเกอร์ ลูกค้าโฮมเบเกอร์ ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอร์และนักวิชาการด้านการบริหารจัดการเป็นจำนวน 40 คน

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกลุ่ม โดยอาศัยแนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบคำถามที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บุคคลและเป็นกลุ่ม เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการขออนุญาตแบบไม่เป็นทางการ โดยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง โดยใช้แนวคำถามที่เตรียมไว้ และในระหว่างการสัมภาษณ์ใช้บรรยากาศการสัมภาษณ์ด้วยการสนทนาแลกเปลี่ยนแบบเป็นกันเอง

1.5 การตรวจสอบข้อมูล วิธีการตรวจสอบข้อมูลหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลเป็นสองลักษณะ คือ ข้อมูลประเภทเอกสาร ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบเชื่อมโยงความสอดคล้องกันของเอกสารและสอบถามนักวิชาการผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการถ่วงถ่วงข้อมูล และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนด้วยวิธีการ “สามเส้า” (Triangulation Method) โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้อีก กับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และอาศัยประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อีกมาแยกแยะตามเนื้อหาโดยจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้วจึงนำมาวิเคราะห์เทียบเคียงตามแนวคิดทฤษฎีเพื่อให้การนำเสนอมีความถูกต้อง

และสมบูรณ์ คือ จัดกลุ่มข้อมูล เรียบเรียงข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.7 การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูล โดยใช้วิธีการรายงานเชิงพรรณนา โดยนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณนี้เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลูกค้าและมูลเหตุจูงใจในการตัดสินใจซื้อเบเกอร์ของโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการอธิบายเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดในการวิจัย ดังนี้

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้เป็นลูกค้าโฮมเบเกอร์ จำนวน 364 คน ด้วยสูตรของทาร์ ยามานะ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ขนาดความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 จากจำนวนประชากร คือลูกค้าที่มาซื้อเบเกอร์ จากโฮมเบเกอร์ ระหว่างเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม 2552 จำนวน ประมาณ 4,000 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มเชิงระบบ (Systematic Random Sampling)

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับลูกค้ากลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ช่วยที่ได้รับการอบรมอธิบายวิธีการสุ่มแจกแบบสอบถามจากลูกค้าที่มาซื้อสินค้าที่โฮมเบเกอร์ จำนวน 364 คน จากทั้งหมด 364 ชุด

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ คือสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

2.5 การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอ โดยใช้วิธีการพรรณนาประกอบ

ผลการศึกษา

การพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean มีดังนี้

1. สถานภาพของธุรกิจโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสถานภาพธุรกิจเบเกอร์นอกมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้วิจัยนำเสนอโดยนำเสนอส่วนประสมทางการตลาดมาแบ่งเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ พบว่า

1) ด้านผลิตภัณฑ์ จุดแข็ง ของผลิตภัณฑ์โฮมเบเกอร์มีความโดดเด่นในเรื่องของ รูปแบบ รสชาติ ความอ่อนนุ่ม ความสดใหม่ ส่วนจุดอ่อนคือ บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ไม่โดดเด่น ไม่ดึงดูดใจให้แก่ผู้บริโภค

2) ด้านราคา โฮมเบเกอร์ มีจุดแข็ง คือ มีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อบริการอาจารย์ นักศึกษา และประชาชนทั่วไป โดยยึดหลักอาหารราคาถูก และถูกสุขลักษณะ ไม่ได้หวังผลกำไร ทำให้ราคาสินค้าในโฮมเบเกอร์ มีราคาถูกกว่าเบเกอร์ในตลาดทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบกันทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของสินค้า

3) การจัดจำหน่ายสินค้าของโฮมเบเกอร์ มีจุดอ่อน คือเป็นการจัดจำหน่ายโดยผู้บริโภคเข้ามาเลือกซื้อสินค้าเอง สถานที่จัดจำหน่ายภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ ทั้งสถานที่จัดจำหน่าย สถานที่จอดรถความสะดวกในการเดินทางมาซื้อ

4) ด้านการส่งเสริมการตลาดของโฮมเบเกอร์ มีจุดอ่อน คือการบริหารโครงการเป็นการบริหารโครงการพิเศษ มีระบบบัญชีเป็นเกณฑ์เงินสด ทำให้ไม่สามารถซื้อโดยใช้บัตรเครดิตได้ ไม่มีการส่งเสริมการตลาดส่งเสริมการขาย

เป็นการขายอยู่ ณ ที่ตั้งเป็นส่วนใหญ่ คนที่มาซื้อก็เป็นกลุ่มลูกค้าเดิม มีกลุ่มค้าใหม่น้อยมาก เพราะไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

5) ด้านการบริการ การให้บริการของโฮมเบเกอร์ มีจุดอ่อน คือ ปัจจุบันโฮมเบเกอร์ ยังไม่ได้มีพนักงานขายที่ถูกฝึกมาเพื่อการขายโดยตรง การให้บริการจัดไว้ให้บริการเฉพาะในส่วนของสถานที่ชำระเงิน ยังไม่มีพนักงานแนะนำสินค้า ไม่มีพนักงานต้อนรับที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

2. สถานภาพของธุรกิจเบเกอร์นอกรมหาวิทยาลัยในภาพรวม พบว่า ธุรกิจเบเกอร์ มีการแข่งขันกันสูง ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งประเภทของธุรกิจเบเกอร์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ เบเกอร์ในโรงแรม เบเกอร์ที่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง จัดจำหน่ายเอง เบเกอร์ที่ทำส่งเพียงอย่างเดียว เบเกอร์แบบแม่บ้าน โดยผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจเบเกอร์ประเภทมีหน้าร้านเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับธุรกิจโฮมเบเกอร์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยนำหลักส่วนประสมทางการตลาด มาเป็นเกณฑ์วัด พบว่า

1) ด้านผลิตภัณฑ์ ธุรกิจเบเกอร์ จะเน้นตราสินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก มีการควบคุมคุณภาพของสินค้า โดยเน้นวัตถุดิบที่มีคุณภาพ บรรจุภัณฑ์สวยงามมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

2) ด้านราคา ส่วนใหญ่ มีราคาสูง มีการลดราคาในคอนเซ็น เพื่อเป็นการระบายสินค้า ถ้าเก็บไว้อาจจะเสีย เพื่อต้องการให้ลูกค้าได้รับประทานเบเกอร์อย่างมีความสุขใหม่

3) ด้านสถานที่ ส่วนใหญ่มีร้านเป็นของตนเอง มีการตกแต่งหน้าร้านให้สวยงาม ร้านส่วนใหญ่อยู่ในห้างสรรพสินค้า หรือขายผ่านตัวแทน

4) ด้านส่งเสริมการตลาด ส่วนใหญ่ มีการโฆษณา ใช้กลยุทธ์เน้น Packaging ที่สวยงาม เน้นกลุ่มวัยรุ่น และใช้กลยุทธ์ไม่ขายตามท้องตลาดทั่วไป

5) ด้านการบริการ มีพนักงานถูกฝึกมาให้บริการโดยเฉพาะ

จุดแข็งของธุรกิจเบเกอร์นอกรมหาวิทยาลัย ได้แก่ Location หน้าร้าน มาตรฐานสินค้า ตราสินค้า Packaging ที่สวยงาม มีเครื่องคั้น มีการตกแต่งร้านที่ดูสวยงาม มีที่นั่งรับประทาน

จุดอ่อน ได้แก่ ราคาค่อนข้างสูงลูกค้าระดับล่างไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องมีงบประมาณในการลงทุนตกแต่งร้าน กลยุทธ์ทางการตลาด คือ ขายความเป็นตราสินค้าที่มีชื่อเสียง รสชาติ ราคา เน้นขายผ่านตัวแทนจำหน่าย Packaging ที่สวยงาม ตกแต่งหน้าร้านสวยงาม เน้นกลุ่มวัยรุ่นมีการโฆษณา มีเอกลักษณ์ของตัวเอง

3. พฤติกรรมของลูกค้าโฮมเบเกอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1) เหตุผลสนใจในการเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ของโฮมเบเกอร์ โดยเรียงลำดับความสำคัญของเหตุผล
 ใจในการเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ พบว่าในด้านรสชาติของผลิตภัณฑ์ มาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสดใหม่ของผลิตภัณฑ์ ความมีชื่อเสียงของโฮมเบเกอร์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสะอาดและถูกหลักสุขอนามัย ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของสวนดุสิต ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายชนิด ตามลำดับ และความสวยงามของบรรจุภัณฑ์ เป็นลำดับสุดท้าย

2) เหตุผลที่ซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ เพื่อบริโภคเอง มีระยะเวลาเฉลี่ยในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ต่อเดือน 2 - 4 ครั้ง จำนวน 185 คน มีค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์แต่ละครั้ง 100 - 300 บาท จำนวน 211 คน ส่วนประเภทผลิตภัณฑ์เบเกอร์ที่เลือกซื้อ คือ ท็อปปี้เค้ก จำนวน 238 คน สำหรับช่วงเวลาที่มักไปเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์

ที่โฮมเบเกอร์ี ช่วงเวลา 12.01 - 15.00 น. จำนวน 111 คน และเหตุผลสำคัญในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีแต่ละชิ้น คือ รสชาติอร่อย

3) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีของโฮมเบเกอร์ีพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ ด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านราคา ด้านบริการ ด้านสถานที่ และด้านส่งเสริมการตลาด

4) ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีของโฮมเบเกอร์ีจำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ลูกค้ำที่มีเพศและระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีด้านผลิตภัณฑ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และลูกค้ำที่มีอายุ อาชีพ รายได้ที่แตกต่างกัน จะมีปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดในการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีด้านผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกัน

5) ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ี พบว่า เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีของโฮมเบเกอร์ีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 อาชีพและรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอร์ีของโฮมเบเกอร์ีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

4. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรคในการทำธุรกิจโฮมเบเกอร์ี

1) จุดแข็งของธุรกิจโฮมเบเกอร์ี คือ มีระบบการผลิตที่ดี บุคลากรฝ่ายผลิตมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการจัดการเรียนการมาสู่การผลิตจริง มีการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์จนเป็นที่ยอมรับในด้านคุณภาพและรสชาติ

2) จุดอ่อนของธุรกิจโฮมเบเกอร์ี ได้แก่ การบริหารจัดการที่ไม่เป็นสากล การบริหารจัดการที่เป็นเสมือนธุรกิจในครอบครัว ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขาดการตลาด ไม่มีการส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย บรรลุภัณฑ์ไม่ดึงดูดความสนใจ สถานที่จำหน่ายมีความคับแคบ

3) โอกาสของธุรกิจโฮมเบเกอร์ี ได้แก่ วิถีชีวิตคนไทยเปลี่ยนไปนิยมบริโภคเบเกอร์ีมากขึ้น ซึ่งทำให้โฮมเบเกอร์ีมีโอกาสขยายตลาดธุรกิจโฮมเบเกอร์ีได้

4) อุปสรรคของธุรกิจโฮมเบเกอร์ีมีหลายด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีราคาแพง มีกระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพอีกทั้งสภาวะของเศรษฐกิจ

5. แนวทางการพัฒนาธุรกิจโฮมเบเกอร์ี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 1) สังเวียนเชิงกลยุทธ์ 2) กรอบการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่ จัด ลด ยกระดับ สร้าง 3) กลุ่มผู้ไม่ใช่มูลค่า 3 ชั้น เพื่อมองไปยังกลุ่มซึ่งเป็นแนวโน้มลูกค้ำกลุ่มใหม่เพื่อเปิดทางสู่ Blue Ocean ในอนาคต 4) เส้นโค้งเชิงคุณค่าใหม่

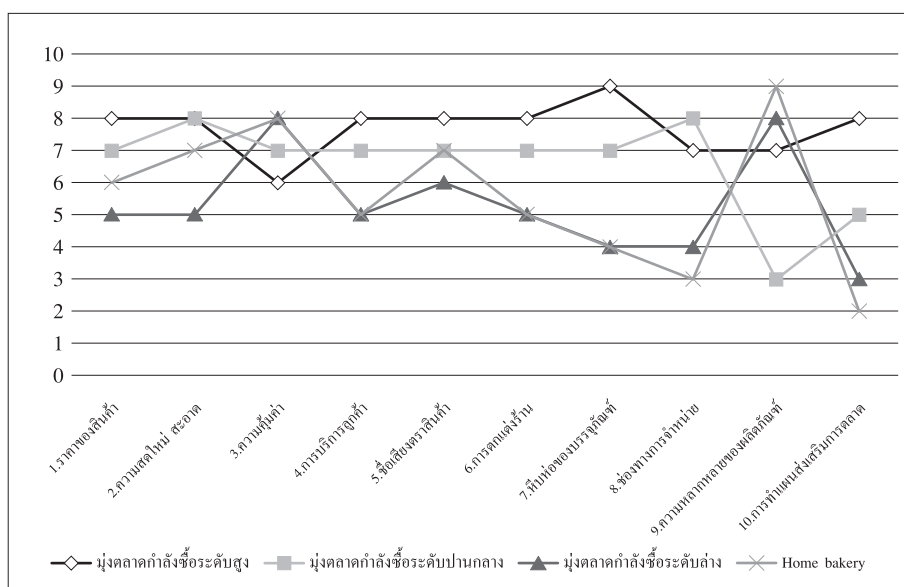
ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยนำเทคนิค สังเวียนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Canvas) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญ ของการทำกลยุทธ์ Blue Ocean โดยกำหนดองค์ประกอบหลักของธุรกิจเบเกอร์ี ประกอบไปด้วย 1) ราคาของสินค้า 2) ความสดใหม่ สะอาด 3) ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ 4) การบริการลูกค้า 5) ชื่อเสียงของตราสินค้า 6) การตกแต่งร้าน 7) หีบห่อของบรรจุภัณฑ์ 8) ช่องทางการจำหน่าย 9) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ 10) การทำแผนส่งเสริมการตลาด ผู้วิจัยได้ทำสังเวียนเชิง

กลยุทธ์ ในธุรกิจเบเกอรี่ ในประเภทร้านที่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง เพื่อให้เห็นภาพกระจ่างขึ้น โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ โดยแบ่งลักษณะร้านตามกำลังซื้อของลูกค้า ซึ่งได้อธิบายในหัวข้อที่ 4.3 ไว้แล้ว คือ 1) ร้านที่มุ่งตลาดระดับสูง 2) ร้านที่มุ่งตลาดระดับกลางถึงสูงแบบจำหน่ายอย่างเดียว 3) ร้านที่มุ่งตลาดระดับล่าง โดยเปรียบเทียบทั้ง 3 ลักษณะกับธุรกิจโฮมเบเกอรี่ พบว่า ร้านที่มุ่งตลาดกำลังซื้อสูง จะเน้นด้านความสดใหม่ การบริการ หีบห่อของบรรจุภัณฑ์ การตกแต่งร้าน แต่ราคาย่อมจะสูง จึงจำเป็นต้องการทำแผนส่งเสริมการตลาด เป็นอย่างมากเพื่อเน้นยอดขายให้สูงขึ้น

ร้านที่มุ่งตลาดกำลังซื้อระดับปานกลาง จะเน้นความสดใหม่ สะอาดและช่องทางการจำหน่าย โดยไม่เน้นเรื่องความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เลย ส่วนองค์ประกอบอื่นอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างดี

ร้านที่มุ่งตลาดกำลังซื้อระดับล่าง จะเน้นที่ราคา ความคุ้มค่าและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยจะไม่เน้นเรื่องความสดใหม่ การบริการลูกค้า หีบห่อและช่องทางการจำหน่าย

ร้านที่โฮมเบเกอรี่ จะเห็นได้จากสังเวียนเชิงกลยุทธ์ได้ว่า มีความคล้ายคลึงกับเส้นโค้งเชิงคุณค่าของร้านมุ่งตลาดกำลังซื้อระดับล่าง ซึ่งโฮมเบเกอรี่ จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับร้านมุ่งตลาดกำลังซื้อระดับล่างที่ใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นสำคัญ โดยโฮมเบเกอรี่จำเป็นต้องใช้กรอบการดำเนินงาน 4 ประการ ในการสร้างเส้นโค้งเชิงคุณค่าใหม่ ดังที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป



ภาพที่ 1 สังเวียนเชิงกลยุทธ์ ในกลุ่มธุรกิจที่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง

จากสังเวียนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจเบเกอร์ ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยที่ควรจัด ลด ยก สร้าง ตามแนวคิด Blue Ocean ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างตารางเปรียบเทียบ จัด-ลด-ยกระดับ-สร้าง เพื่อสร้างความต่างเพื่อจะออกจากแนวเส้นโค้งเชิงคุณค่าเดิมๆ โดยใช้กรอบการดำเนินงาน 4 ประการเพื่อจะสร้างเส้นโค้งเชิงคุณค่าใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบการดำเนินงาน 4 ประการ จัด - ลด - ยกระดับ - สร้าง

จัด (Eliminate) - ผลิตภัณฑ์ที่ยอดขายไม่ดี - ผลิตภัณฑ์ที่เสี่ยงง่าย และคุมมาตรฐานยาก - การบริหารแบบราชการ - บรรจุภัณฑ์ที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - การจัดเรียงสินค้ามากเกินไป - ภาพลักษณ์เดิมๆ ของธุรกิจเบเกอร์	ยกระดับ (Raise) - ผลิตภัณฑ์ที่ขายดี - ความสะดวกในการซื้อ - บรรจุภัณฑ์ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ นวัตกรรม - การเอาใจใส่ลูกค้า - ยกระดับความเชี่ยวชาญในการทำเบเกอร์ - กระบวนการผลิต - การบริหารจัดการ
ลด (Reduce) - ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ - ผลิตภัณฑ์ที่ค้าง ขายไม่ออก - ข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต - ความคิดของลูกค้าที่มองว่าเบเกอร์กินแล้วอ้วน	สร้าง (Create) - เบเกอร์เพื่อสุขภาพ - แผนส่งเสริมการตลาด - ระบบผู้แทนจำหน่าย - การสร้างเครือข่ายลูกค้า - สร้างบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติหน้าที่ - การช่วยเหลือสังคม - การสร้างอาชีพ - ระบบควบคุมคุณภาพ

การวิเคราะห์กลุ่มผู้ไม่ใช่ลูกค้า 3 ชั้น เป็นการหากลุ่มลูกค้า ที่มีระดับความสนใจในการเป็นลูกค้าต่างกัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

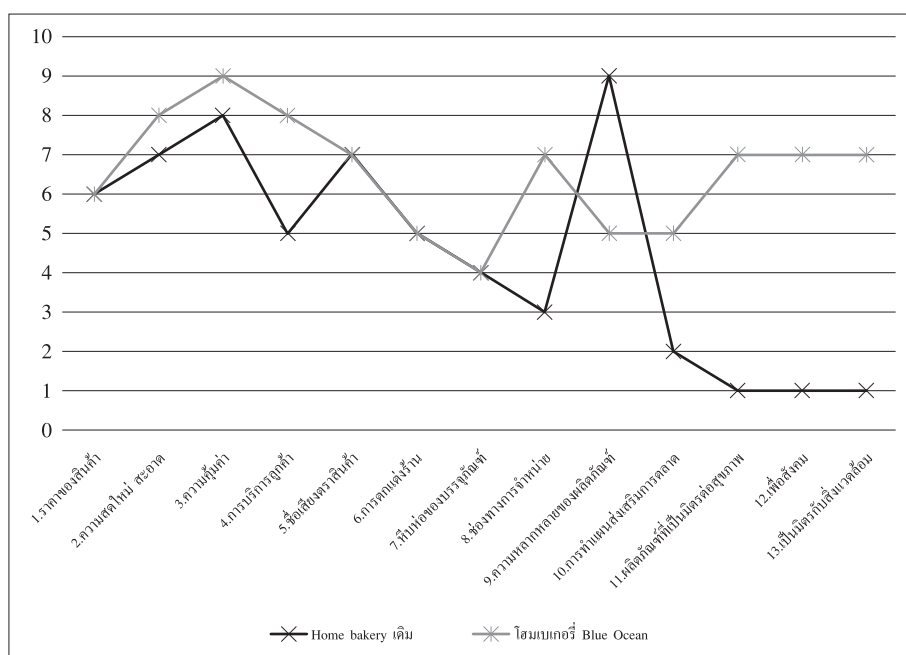
ชั้นที่หนึ่ง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าแต่ “กำลังจะเป็น” อยู่ที่มณฑลอุดรกระโดดลงเรือ จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มชั้นที่หนึ่ง ของธุรกิจโฮมเบเกอร์ ได้แก่ ผู้ที่สนใจมาเป็นลูกค้าของโฮมเบเกอร์ แต่ขาดโอกาสในการเข้าถึง หรือไม่สะดวกในการมาซื้อผลิตภัณฑ์ ที่โฮมเบเกอร์ กลุ่มลูกค้านี้อาจจะเป็นลูกค้าของธุรกิจเบเกอร์อื่น ดังนั้น การได้มา

ซึ่งกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ จะต้องขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น โดยการวิจัยครั้งนี้มองว่าผู้ใช้ผู้แทนจำหน่ายจะเป็นช่องทางในการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดีที่สุด เพราะดูแลได้ง่ายและไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการมาก

ขั้นที่สอง กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าซึ่ง “ปฏิเสธ” ตั้งใจไม่เลือกผลิตภัณฑ์ของโฮมเบเกอรี่ จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่ากลุ่มขั้นที่สอง แบ่งออกได้เป็นสองพวกกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มแรกเป็นผู้บริโภคในระดับสูง ซึ่งนิยมความหรูหราของผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ ควรดำเนินการเพิ่มคุณค่าด้านรสชาติของผลิตภัณฑ์ และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้มากขึ้น ส่วนกลุ่มที่สอง ได้แก่ ผู้ปฏิเสธเบเกอรี่ได้แก่ผู้ระวังเรื่องสุขภาพ ผู้มีปัญหาด้านสุขภาพ ผู้สูงอายุที่ไม่คุ้นเคยกับเบเกอรี่ในกลุ่มนี้ ควรดำเนินการสร้างผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อสุขภาพ โดยสนใจในส่วนประสมที่เป็นมิตรกับสุขภาพ

ขั้นที่สาม กลุ่มผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าซึ่ง “ตกสำรวจ” อยู่ในตลาดที่ห่างจากตลาดของโฮมเบเกอรี่ เป็นกลุ่มที่ห่างไกลจากธุรกิจโฮมเบเกอรี่มากที่สุด ทั้งทางด้านระยะทางและทัศนคติ จากการวิจัยพบว่า หากมองในระดับอุตสาหกรรมพบว่า แทบจะไม่มีพื้นที่ตกสำรวจ หรือช่องว่างในธุรกิจแล้ว แต่หากมองเฉพาะธุรกิจโฮมเบเกอรี่พบว่ายังมีลูกค้าที่โฮมเบเกอรี่ที่ตกสำรวจอีกมาก เช่น กลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัด กลุ่มลูกค้าสูงอายุ เป็นต้น กลยุทธ์ที่จะนำกลุ่มคนเหล่านี้มาเป็นลูกค้าควรดำเนินการโดยสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น โดยเน้นความคุ้มค่าด้านราคาและด้านสุขภาพ ซึ่งหมายถึงเมื่อบริโภคแล้วดี ไม่ทำลายสุขภาพ และขยายช่องทางการตลาดให้มากขึ้น

จากการทำสังเวียนเชิงกลยุทธ์ การทำ การจัด ลด ยกระดับ สร้าง และการมองหาผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า 3 ขั้น พบว่า เส้นโค้งเชิงคุณค่าใหม่ ธุรกิจโฮมเบเกอรี่ จะเน้นเรื่องความสดใหม่ สะอาด ดีต่อสุขภาพ ความคุ้มค่าทางด้านราคา และเพิ่มเติมองค์ประกอบใหม่เข้าไป คือ ด้านผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ การทำเพื่อสังคม ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยได้ทำตารางเปรียบเทียบกับธุรกิจเบเกอรี่แบบมีหน้าร้านเอง



ภาพที่ 2 สังเวียนเชิงกลยุทธ์ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจโฮมเบเกอรี่ ก่อนและหลังการปรับปรุงกลยุทธ์ ด้วย Blue Ocean

หลังจากการกำหนดเส้นโค้งเชิงคุณค่าใหม่แล้ว ผู้วิจัยพบว่าจุดเน้นของโฮมเบเกอรี่ คือ ความคุ้มค่า และการเป็นมิตร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ความคุ้มค่าหมายถึงการที่ลูกค้าส่วนใหญ่ของโฮมเบเกอรี่ เกิดความรู้สึกคุ้มค่าในด้านราคา คือ ลูกค้าพอใจกับการได้รับบริการกับการเสียค่าใช้จ่ายให้กับโฮมเบเกอรี่ และคุ้มค่าในด้านการบริโภค หมายถึง ลูกค้ามีความเชื่อมั่นว่าได้ผลิตภัณฑ์ของโฮมเบเกอรี่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ หรือไม่เป็นโทษต่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือ มีความสดใหม่ และถูกตามหลักอนามัย คุ้มค่าแก่การรับประทาน รวมทั้งพัฒนาเบเกอรี่เพื่อสุขภาพ ที่เป็นกำลังดึงดูดกลุ่มผู้ไม่ใช้ลูกค้า ชั้นต่างๆ ให้เข้ามาเป็นลูกค้าของโฮมเบเกอรี่

การเป็นมิตร หมายถึง การเป็นมิตรต่อลูกค้า หมายถึง ธุรกิจโฮมเบเกอรี่มีการบริการที่ดี ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เป็นมิตรต่อสังคม หมายถึง ธุรกิจโฮมเบเกอรี่ สร้างกระบวนการในการดูแลสังคมผ่านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่างๆ ตามที่ธุรกิจมีศักยภาพ การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง ธุรกิจโฮมเบเกอรี่ จะดำเนินการโดยใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมโดยการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม ลดกระบวนการผลิตที่ทำลายสิ่งแวดล้อม การควบคุมของเสียที่เกิดจากการผลิต ซึ่งกลยุทธ์ Blue Ocean จำแนกโดยส่วนประสมการตลาด

จากการวิเคราะห์ สี่เหลี่ยมเชิงกลยุทธ์ การใช้กรอบการดำเนินงาน 4 ประการ ลูกค้า สามชั้น และนวัตกรรมเชิงคุณค่า พอที่จะสามารถสร้างตัวแบบ IDENTITY Model เพื่อใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ ของโฮมเบเกอรี่ ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ I : Innovation (การสร้างนวัตกรรม) 2) กลยุทธ์ D : Differentiation (การสร้างความแตกต่าง) 3) กลยุทธ์ E : Efficiency and Effectiveness in Cost Management and Value Customers (การบริหารต้นทุนและคุณค่าของลูกค้าที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล) 4) กลยุทธ์ N : Network marketing (การสร้างเครือข่ายการตลาด) 5) กลยุทธ์ T : Tasty Bakery (เบเกอรี่รสชาติอร่อย) 6) กลยุทธ์ I : Improvement (การปรับปรุง/การพัฒนา) 7) กลยุทธ์ T : Taking care customers (การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า) 8) กลยุทธ์ Y : Yield for all (ผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแห่งมหาชน)



ภาพที่ 3 กลยุทธ์ IDENTITY

อภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามรูปแบบ IDENTITY Model ดังนี้

กลยุทธ์ I : Innovation (การสร้างนวัตกรรม) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับธุรกิจโฮมเบเกอรี่เพื่อก้าวไปสู่ Blue Ocean ผู้วิจัยมองว่ากลุ่มผู้ไม่ใช่ลูกค้าที่น่าสนใจ คือ กลุ่มผู้รักสุขภาพ ผู้สูงอายุ จึงสร้างกลยุทธ์ I เพื่อทดแทน Innovation หรือการสร้างนวัตกรรมด้านเบเกอรี่เพื่อสุขภาพ คือ 1) สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยผลิตมาก่อน 2) การพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์ขายมือออกมาเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ

กลยุทธ์ D : Differentiation (การสร้างความแตกต่าง) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการบริการ จุดเน้นของโฮมเบเกอรี่จะเน้นที่ความคุ้มค่าและราคาไม่แพง ซึ่งมีความสด ใหม่ สะอาด และดีต่อสุขภาพ ซึ่งแตกต่างจากร้านเบเกอรี่ทั่วไป

กลยุทธ์ E : Efficiency and Effectiveness in Cost Management and Value Customers (การบริหารต้นทุน และคุณค่าของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล) การบริหารจัดการที่ทำให้ห้วงการดำเนินการไปสู่จุดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีการจัดการ 2 วิธี คือ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยการดำเนินการเน้นกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ และ 2) การเพิ่มคุณค่าของลูกค้าคือผู้ซื้อด้วยการสร้างองค์ประกอบที่อุตสาหกรรมนั้น ไม่เคยนำเสนอมาก่อน

กลยุทธ์ N : Network marketing (การสร้างเครือข่ายการตลาด) ถือว่ามีความจำเป็นที่ธุรกิจโฮมเบเกอรี่จำเป็นต้องมีการติดต่อพัฒนาสัมพันธ์ภาพเป็นเครือข่ายระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ตั้งแต่ลูกค้า ผู้จัดการจำหน่ายสินค้า ผู้จัดการหน่วยวัตถุดิบ หรือที่ปรึกษาสมาคมการค้า หน่วยงานรัฐบาล คู่แข่งขันและแม้กระทั่งลูกค้าของลูกค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลการบริการและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และการมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โฮมเบเกอรี่ควรสร้างเครือข่ายการตลาดเพื่อใช้เป็นการยกระดับศักยภาพของการบริหารจัดการ และการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ T : Tasty Bakery (เบเกอรี่รสชาติอร่อย) การผลิตเบเกอรี่ที่มีรูปลักษณะน่ารับประทานแล้ว สิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง คือ รสชาติความอร่อยพร้อมทั้งความสด ใหม่ ซึ่งโฮมเบเกอรี่มีบุคลากรที่มีความชำนาญงานด้านการผลิตเบเกอรี่ที่มีคุณภาพดี การที่เบเกอรี่มีประเด็นด้านรสชาติอร่อย ที่เป็นสิ่งดึงดูดใจสำหรับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์ I : Improvement (การปรับปรุง/การพัฒนา) โดยตามธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพแวดล้อม เมื่อความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเปลี่ยนไปนักการตลาดจำเป็นต้องนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าได้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการปรับปรุงหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ T : Taking care customers (การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า) การเอาใจใส่ดูแลลูกค้าก็เป็นการบริการให้ลูกค้าได้รับความประทับใจกลับไปเพื่อต้องกลับมาซื้อใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าใดๆ ก็ตามต่างก็ต้องการบริการเข้ามาสอดแทรกหรือส่งเสริมให้การขายและการใช้สินค้านั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และหลายครั้งที่การบริการที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับมากับการซื้อสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกที่จะซื้อหรือไม่ซื้อสินค้านั้นๆ

กลยุทธ์ Y : Yield for all (ผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแห่งมหาชน) กลยุทธ์สูงสุดของธุรกิจโฮมเบเกอรี่จะสร้างความยั่งยืนในระยะยาว กลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันได้แก่ ลูกค้าโฮมเบเกอรี่ บุคลากรโฮมเบเกอรี่ ผู้ส่งวัตถุดิบในการผลิต ผู้แทนจำหน่าย สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไม่มีการเอาเปรียบลูกค้า

เน้นความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ให้ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพ คู่ค้ากับเงินที่ลูกค้าจ่ายไป ได้รับการบริการด้วยความพึงพอใจของการบริการขั้นสุดท้ายที่ได้รับ

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ Blue Ocean ธุรกิจโฮมเบเกอรี่ มีจุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการผลิตจนเป็นที่ยอมรับทั้งในด้านคุณภาพ และรสชาติ แต่มีจุดอ่อน ด้านการบริหารจัดการ ควรเพิ่มฝ่ายการตลาดเพื่อทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการบริหารจัดการที่เป็นธุรกิจที่เป็นมืออาชีพ โดยมีฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี เพื่อเตรียมพร้อมสู่การแข่งขันในทางธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ
2. จากการวิจัยพบว่า บรรรจุภัณฑ์ไม่โดดเด่นไม่เป็นที่ดึงดูดใจของลูกค้า ไม่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับสินค้าทุกชิ้น ซึ่งควรจะมีการวิจัยพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า และสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์ ซึ่งคำนึงถึงด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก
3. โอกาสของธุรกิจโฮมเบเกอรี่ ที่สำคัญคือ ความเป็นสวนดุสิต ซึ่งเป็นแบรนด์ที่สำคัญและติดตลาดอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังมีเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตซึ่งเรามีอยู่พร้อมในการผลิต ความพร้อมเหล่านี้เป็นโอกาสในการที่ทำให้โฮมเบเกอรี่สามารถต่อสู้แข่งขันในตลาดได้ จึงควรมีการขยายการตลาดให้กว้างขวางขึ้นเพื่อส่งเสริมความโดดเด่นทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมอาหาร โดยมีโฮมเบเกอรี่เป็นตัวการันตี
4. ธุรกิจโฮมเบเกอรี่ ควรทำกลยุทธ์ Blue Ocean ที่จะเปลี่ยน Healthy Bakery ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์รักสุขภาพ แล้วทำการตลาดกับกลุ่มคนรักสุขภาพเพิ่มเติม และทำการตลาดกับกลุ่มผู้สูงอายุ หรือคนเป็นโรคเบาหวาน ซึ่งเป็นการขยายตลาดเพิ่มขึ้น
5. ควรมีการนำกลยุทธ์ Blue Ocean ที่จะเปลี่ยน Healthy Bakery ไปทำการสำรวจตลาดเพื่อการก้าวสู่ธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการพัฒนาโฮมเบเกอรี่ ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า
2. ควรมีการศึกษาสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อเบเกอรี่สวนดุสิต และเบเกอรี่อื่นๆ โดยการสำรวจการรับรู้แบรนด์ โฮมเบเกอรี่สวนดุสิต จากคนในร้านกาแฟที่มีเค้กขาย ในกรุงเทพมหานคร
3. ควรมีการนำกลยุทธ์ Blue Ocean ที่จะเปลี่ยน Healthy Bakery ไปทำ Focus Group เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ไปสู่การดำเนินการเชิงนโยบายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ชัยพล ชาวประเสริฐ(2547). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2552). ข้อมูล Home Bakery โครงการอาหารกลางวัน 2. (ออนไลน์) <http://www.dusit.ac.th>
ศิริโรจน์ ผลพันธ์. (2546, มกราคม - มีนาคม). “ธุรกิจวิชาการที่สวนดุสิต” สวนดุสิต, ฉบับปฐมฤกษ์. หน้า 5 - 6.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552). **ข้อมูลตลาดเบเกอรี่**. (ออนไลน์). แหล่งข้อมูล. [http: www.kasikornresearch.com](http://www.kasikornresearch.com).

_____. (2549). พฤติกรรมการบริโภคเบเกอรี่ของคนกรุงเทพฯ.

Kim, W. Chan, and Rane M. Mauborgne. (2005). **Blue Ocean Strategy**. Boston : Harvard Business School Press.

Kotler Philip, Ang Swee Hoon, Leong Siew Meng & Tan Chin Tiong. (2006). **Marketing Management :**

Asian Perspective. Singapore : Pearson Education Asia Pte Ltd.