

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

หัวข้อวิจัย แผนการตลาดในการสร้างคุณค่าตราร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพให้
แข็งแกร่งสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
(Marketing Plan for Building Strong Brand Equity for Health Restaurant
Entrepreneurship for Foreign Tourists in Bangkok, Thailand)

ผู้ดำเนินการวิจัย ดร.จิระวัฒน์ อนุวิชานนท์
รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา

ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา

ความเป็นมาและความสำคัญ

กรุงเทพมหานคร เมืองหลวงของประเทศไทยมีภัตตาคาร ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงเป็นจำนวนมาก ทำให้กรุงเทพมหานครสามารถตอบสนองทุกความต้องการในการบริโภคอาหารของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี เพราะนักท่องเที่ยวต้องการบริโภคอาหารที่มีคุณค่า มีรสชาติดี สะอาด ปลอดภัย มีเมนูที่หลากหลาย เป็นร้านอาหารที่มีบรรยากาศดี และมีบริการที่ดีขณะท่องเที่ยวในประเทศไทยเพราะการบริโภคอาหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

จากข้อมูลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2551) พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครถึง 11,416,672 คน ซึ่งนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวเหล่านี้ นำรายได้เข้าสู่ประเทศไทยอย่างมหาศาล และช่วยให้เกิดการจ้างงานในธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว, 2551) และจากงานวิจัยยังพบว่า นักท่องเที่ยวใช้จ่ายในการบริโภคอาหารประมาณ 9 % ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และยังแสดงถึงอาหารท้องถิ่นที่แปลกใหม่ ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจที่สำคัญในการท่องเที่ยว และความหลากหลายของอาหารในหัวหินซึ่งมีความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับ 1 และสิ่งที่ชื่นชอบมากที่สุดในหัวหิน คือ อาหารทะเลที่สด และอร่อย คิดเป็น 25% (ปณิศา มีจินดา และคณะ, 2553, หน้า 52, 56, 64, 80) (ท่องเที่ยวหัวหิน) ตลอดจนชี้ว่าลักษณะที่มีอิทธิพลสูงสุดของแหล่งท่องเที่ยว คือ อาหาร (ปณิศา มีจินดา และคณะ, 2551) ดังนั้นผู้ประกอบการร้านอาหาร/ภัตตาคารในกรุงเทพมหานคร จึงควรให้ความสนใจกับการสร้างคุณค่า

ตราร้านอาหาร/ภัตตาคารของตนให้แข็งแกร่งและพยายามสร้างแผนการตลาดที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่าตราสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างคุณค่าตราร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพให้แข็งแกร่งสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
2. เพื่อสร้างแผนการตลาดร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

การดำเนินงาน

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณร่วมกับเชิงคุณภาพ กล่าวคือ การวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถามกับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มารับประทานอาหารในร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพในกรุงเทพมหานคร จำนวน 451 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ประกอบด้วย วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควต้า (Quota sampling) การวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) / การสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ (Focus group) กับผู้ประกอบการ ผู้จัดการ พ่อครัว/แม่ครัว ของร้านอาหาร/ภัตตาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวม 3 กลุ่ม จำนวน 20 ราย จากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะนำมาบูรณาการสร้างแผนการตลาด

แผนการตลาด

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด (Marketing situation analysis)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

1. การทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Review of marketing goals and objectives) ร้านอาหารส่วนใหญ่เป็นร้านขนาดย่อม หาบเร่ แผงลอย รถเข็น ในย่านต่างๆ ดังนี้ (1) บริเวณถนนข้าวสาร (2) บริเวณเลียบแม่น้ำเจ้าพระยา (3) บริเวณสีลม/บางรัก/สาทร (4) บริเวณสุขุมวิทตอนต้น/ราชประสงค์ (5) บริเวณสุขุมวิทตอนกลาง (อโศก/ประสานมิตร/ทองหล่อ/เอกมัย) และบริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีวัตถุประสงค์เพื่อขายลูกค้ายในแหล่ง

ท่องเที่ยวใน 5 แหล่งนี้ โดยทั่วไปมุ่งที่ยอดขาย กำไรโดยใช้หลักความพอเพียง และต้องการให้ขายหมดในแต่ละวัน ในช่วงเทศกาลท่องเที่ยวมีลูกค้าจำนวนมาก ก็จะปรับปริมาณอาหารให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเพิ่มเมนูอาหารสุขภาพไปในเมนูอาหารของร้านด้วย

2. การทบทวนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานทางการตลาดในปัจจุบัน (Review of current marketing strategy and performance) กลยุทธ์ของร้านอาหารขนาดเล็กจะยึดหลักดังนี้ (1) จัดเมนูอาหารและปรุงอาหารให้อร่อยที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในบริเวณนั้น (2) ยึดหลักความสะอาด เป็นที่สังเกตเห็นได้ง่าย ใกล้เคียงที่พักของลูกค้า (3) การตั้งราคา โดยยึดหลักความคุ้มค่าของราคา (4) การสื่อสารการตลาด เน้นการโฆษณาผ่านป้ายหน้าร้าน ป้ายที่ติดตามรถขึ้นเป็นภาษาอังกฤษ ป้ายบอกราคา บางร้านมีภาพเมนูอาหารประกอบ

3. การทบทวนทรัพยากรขององค์กรที่มีในปัจจุบันและที่คาดว่าจะต้องใช้ (Review of current and anticipated organizational resources) ทรัพยากรของร้านอาหารขนาดเล็กที่ใช้มีดังนี้ (1) ใช้วัตถุดิบ พืชผัก ผลไม้ในท้องถิ่นตามฤดูกาลและวัตถุดิบที่เป็นอาหารเพื่อสุขภาพ เช่น เห็ด ถั่วต่างๆมาประกอบอาหาร (2) ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กอาจจะปรุงอาหารเอง และมีพนักงานเสิร์ฟประมาณ 1-2 คน หรือมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว (Family business) เช่น ภรรยาปรุงอาหารสามีขาย ลูกช่วยเสิร์ฟ เป็นต้น (3) ภาชนะที่ใช้เป็นแบบเรียบง่าย มีความทนทาน ราคาถูก เช่น สแตนเลส พลาสติก เป็นต้น

4. การทบทวนประเด็นด้านวัฒนธรรมและโครงสร้างภายในองค์กรในปัจจุบันและที่คาดเอาไว้ในอนาคต (Review of current and anticipated cultural and structural issues) ในธุรกิจอาหารแบบ SMEs จะต้องยึดหลักการพัฒนาเมนูอาหารสุขภาพเพิ่มเข้าไปในเมนูอาหารอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า เช่น สุกี้ อาจมีเมนูชุดผัก ผักไทไรเส้น เกาเหลา ยำผลไม้ นานาชนิด น้ำผัก-ผลไม้ปั่นไม่ใส่น้ำตาล น้ำใบข้าวบัก น้ำใบย่านาง เป็นต้น

5. การสำรวจผลการดำเนินงาน (Performance review) ของผู้ประกอบการภัตตาคาร/ร้านอาหาร ดังนี้ (1) สำรวจยอดขาย กำไร และคำติ-ชมของลูกค้าเป็นรายวัน (2) หาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงตามคำติ-ชมของลูกค้า (3) สร้างสรรค์เมนูอาหารสุขภาพใหม่ๆ แล้วทดสอบตลาดว่าลูกค้าชอบหรือไม่

ขั้นที่ 2 การวางแผนการตลาด (Marketing planning)

ส่วนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) อาหารไทยสุขภาพ เพื่อสุขภาพที่ดี (Good Healthy food for your good health)

ภารกิจ (Mission) ดังนี้ (1) การสร้างคุณค่าตราร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพให้แข็งแกร่ง (2) ปฏิบัติการตามแผนการตลาดร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพ

เป้าหมาย (Goal)/วัตถุประสงค์ (Objectives) ต้องการยอดขายและกำไรที่อยู่รอดได้ในแต่ละวัน และแต่ละเดือน

ส่วนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing goal and objectives) ต้องการยอดขายและกำไรที่อยู่รอดได้ในแต่ละวัน สัปดาห์ หรือเดือน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย/ลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค (Analyzing target market/customer and buying behavior) โดยจำแนกตามเกณฑ์ ดังนี้ (1) การแบ่งส่วนตลาดตามเกณฑ์ภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย (1.1) บริเวณถนนข้าวสารและบริเวณใกล้เคียง (ท่าพระจันทร์ ท่าพระอาทิตย์ บางลำพู บางขุนพรหม เทเวศร์ เป็นต้น) (1.2) บริเวณเลียบบแม่น้ำเจ้าพระยา (1.3) บริเวณสีลม/บางรัก/สาทร (1.4) บริเวณสุขุมวิทตอนต้น/ราชประสงค์ (1.5) บริเวณสุขุมวิทตอนกลาง และตอนปลาย (อโศก/ประสานมิตร/ทองหล่อ/เอกมัย) และบริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2) การแบ่งส่วนตลาดโดยถือเกณฑ์ขนาดของธุรกิจ ดังนี้ (2.1) ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็ก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวแบ็คแพ็คเกอร์ อายุยังน้อย จึงยังไม่คำนึงถึงอาหารสุขภาพ โดยทั่วไปจะยึดหลักความคุ้มค่าของราคา ความสะดวกรวดเร็วในการบริโภคเป็นหลัก (2.2) ร้านอาหาร/ภัตตาคารที่มีมาตรฐานคุณภาพดีในโรงแรมขนาดใหญ่

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าตราร้านอาหาร/ภัตตาคารเพื่อสุขภาพให้แข็งแกร่ง

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การตลาดตามเป้าหมาย (Target marketing) โดยใช้ (1) กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกัน (Differentiated marketing) สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม/แต่ละราย /แต่ละพื้นที่/สถานที่ (2) กลยุทธ์การตลาดเฉพาะกลุ่ม (Concentrated marketing หรือ Focus strategy) โดยจัดเมนูอาหารสุขภาพ และปรับปรุงให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย หรือแต่ละกลุ่มลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างให้เกิดความเหนือกว่าทางการแข่งขัน (Superior competitiveness) ดังนี้ (1) การมีข้อได้เปรียบด้านรสชาติที่เหนือกว่า คุณค่าความเป็นอาหารสุขภาพที่มีมากกว่า (2) ด้านขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว (3) การปรับปรุงคุณภาพอาหารและเน้นคุณค่าทางโภชนาการ

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคนิค (Brand competitive advantage toward technical performance) โดยเน้นความหลากหลายและความโดดเด่นของเมนูอาหารสุขภาพ โดยยึดหลักการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับลูกค้า (Customer feeling) เช่น เกิดความรู้สึกปลอดภัย ความรู้สึกอบอุ่นที่มีพนักงานคอยบริการด้วยความเอาใจใส่

กลยุทธ์ที่ 5 ความคุ้มค่าของราคา (Perceived value) เช่น (1) คำนึงถึงต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ บวกกำไรที่เหมาะสม (2) การตั้งราคาที่แตกต่างกันตามประเภทของอาหาร (3) การตั้งราคาที่แตกต่างกันตามกลุ่มของลูกค้า (4) การตั้งราคาให้แตกต่างกันตามฤดูกาลต่างๆ

กลยุทธ์ที่ 6 การเสริมสร้างวิจารณ์ญาติที่ดีให้กับลูกค้า (Consideration) เช่น (1) การสร้าง/พัฒนาเมนูอาหารสุขภาพที่ลูกค้าชื่นชอบ (2) การสร้างการบอกต่อและแนะนำร้านอาหารสุขภาพให้กับบุคคลอื่น

ส่วนที่ 5 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix strategies = 10Ps)

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategies) ได้แก่ (1) การสร้างอัตลักษณ์ตรา (Brand identity) เช่น มีทำเลที่ตั้งที่โดดเด่น เน้นการปรุงสดและเสิร์ฟทันที เป็นต้น (2) การสร้างภาพลักษณ์ตรา (Brand image) เช่น เน้นการสร้างบรรยากาศ ความเรียบง่าย มีมาตรฐาน มีคุณภาพดี (3) การกำหนดตำแหน่งตรา (Brand positioning) เช่น ความอร่อย ความสะดวกรวดเร็ว เป็นต้น (4) การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์อาหารสุขภาพ (Healthy product line) (5) การสร้างสรรค์ ออกแบบ และพัฒนาเมนูอาหารสุขภาพ (Menu creation ,menu design and menu development) (6) การสร้างคุณภาพ/คุณค่าทางโภชนาการของอาหารสุขภาพ (Quality building/nutritional value of healthy food) (7) ใช้หลักทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean) โดยเน้นที่การสร้างอุปสงค์ขึ้นมาใหม่ (Demand creation) เช่น สร้างสรรค์เมนูขึ้นมาใหม่แล้วจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการบริโภค

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price strategies) ได้แก่ (1) การตั้งราคาที่แตกต่างกันตามประเภทของอาหาร (Price differentiation) (2) การตั้งราคาที่แตกต่างกันตามกลุ่มของลูกค้า (Price discrimination) (3) การตั้งราคาให้แตกต่างกันตามฤดูกาลต่างๆ (Seasonal pricing) (4) การเปลี่ยนแปลงราคาสถานการณ์ต่างๆ (Flexible price)

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง/สถานที่ (Place/Location strategies) ได้แก่ ร้านอยู่ในบริเวณที่เป็นที่สังเกตได้ง่าย การเดินทางสะดวก ร้านอาหารอยู่ในทำเลดี มีที่จอดรถใกล้กับร้านอาหาร ทั้งนี้ในกรณีที่ทำเลที่ตั้งต้องหายากต้องใช้ป้ายโฆษณาท้องถิ่นบอกทางไปร้านอาหารเป็นระยะจนกระทั่งถึงร้านอาหาร

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาด (Promotion/marketing communication strategies) ได้แก่ การโฆษณา เช่น ป้ายโฆษณา อินเทอร์เน็ต การส่งเสริมการขาย เช่น การให้ส่วนลด เครดิตการ์ดสะสมแต้ม โปรโมชั่น การตลาดทางตรง เช่น ส่ง SMS

หรืออีเมลแจ้งข่าวสารไปยังลูกค้า การใช้พนักงานขาย เช่น ให้พนักงานแนะนำรายการอาหาร การบอกต่อ เช่น การบอกต่อกันทางอินเทอร์เน็ต การประชาสัมพันธ์ เช่น ประชาสัมพันธ์ผ่าน website และ social network (2) ใช้สื่อท้องถิ่น (3) ประชาสัมพันธ์ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์ด้านบุคคล (People strategies) ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนาเมนูอาหารสุขภาพ และบริหารจัดการคุณภาพการให้บริการโดยรวม (Total quality management) (2) เชฟจะต้องผ่านมีประสบการณ์ มีขีดความสามารถ มีการพัฒนา และมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเมนูอาหารสุขภาพใหม่ๆ (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการจัดบรรยากาศการทำงานที่ดี จัดสวัสดิการที่ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม และการสรรหาคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับสายงาน

กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical evidence strategies) ได้แก่ ปรับปรุงบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกร้าน การจัดการสถานที่/เครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา สร้างความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ในการตกแต่งร้าน สร้างสุขอนามัยที่ดี

กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการ (Process strategies) ได้แก่ (1) กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ เช่น เลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม (2) กระบวนการจัดเตรียมอาหาร เช่น จัดเตรียมอาหารให้พร้อมเสิร์ฟ (3) กระบวนการให้บริการลูกค้า จะต้องให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วทั้งในด้านการรับคำสั่งซื้อ การเสิร์ฟอาหาร การเรียกเก็บเงิน

กลยุทธ์ที่ 8 กลยุทธ์ด้านการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ (Productivity and quality strategies) ได้แก่ (1) คุณภาพการบริการที่ดีและรวดเร็ว (2) การปรับปรุงในสิ่งที่ลูกค้าตำหนิ (3) พัฒนาวิธีการประกอบอาหาร

กลยุทธ์ที่ 9 กลยุทธ์ด้านการจัดแพ็คเกจและโปรแกรม (Packaging and program strategies) ได้แก่ การจัดเมนูอาหารเป็นเซตเมนู เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 10 กลยุทธ์ด้านการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership strategies) ได้แก่ (1) การสร้างเครือข่ายกับร้านอื่นหากร้านของตนเองไม่สามารถรองรับลูกค้าจำนวนมากได้ (2) ร่วมมือกับบริษัททัวร์ ธุรกิจขนส่ง ชุมชนในท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐ (3) ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆที่เกี่ยวข้อง (4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติและการควบคุมทางการตลาด (Marketing implementation and marketing control)

ในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure) โดยการกำหนดว่าใครทำหน้าที่อะไรภัตตาคารในโรงแรมมีหัวหน้ามีผู้อำนวยการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage management) รองผู้อำนวยการอาหารและเครื่องดื่ม (Asst. Food & Beverage Director) ผู้ช่วยฝ่ายบริหาร (Administrative Assistant) และยังจัดแยกหน้าที่สำหรับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย แผนกจัดการอาหาร (Steward department) และแผนกจัดเลี้ยง (Catering department) (Walker, 2009, p. 166) แล้วมีการปฏิบัติการ (Implementation) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และมีการควบคุม (Control) โดยติดตามผลว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนการกำหนดแผนเชิงสถานการณ์ (Contingency plan) ตามสถานการณ์ ในกรณีที่มีเทศกาลต่างๆ และมีเหตุการณ์ความไม่สงบหรือมีวิกฤติภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างไร