

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ : กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี

Creating Competitive Advantage Of Business Bakery: A Case Study Of Cake Aong Arteekhopee In Ratchaburi

สุภาวดี วัฒนานิมิตกุล (Supavadee Wattananimitkul)*

กนกพรรณ บรมสุข (Kanokphan Boromsuk)*

นพวรรณ จินะปรีวัตอาภรณ์ (Noppawan Jinapariwatarnorn)*

สุวิมล ชื่นชม (Suwimon Chuenchom)*

หัตทยา เยื่อแมนพงศ์ (Hattaya Yueamanpong)*

น้ำฝน แยมร่วมญาติ (Numfon Yamruamyat)*

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบและการดำเนินธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี และ 2) ศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ประกอบการร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ เป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยอาศัยคนในครอบครัวเป็นผู้ดำเนินการในส่วนงานต่างๆ 2) ด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการใช้วิธีการสร้างความแตกต่าง เป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจมีการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ คำนึงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าในสถานะการแข่งขันที่สูงซึ่ง การศึกษาด้านกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ จะส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจเพื่อให้เกิดการปรับตัวในธุรกิจเพื่อความอยู่รอดต่อไป

คำสำคัญ : ความได้เปรียบทางการแข่งขัน / การบริหารจัดการ / กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

* นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

Student's Master of Business Administration Program of Management Science Silpakorn University.

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor. Ph.D. in Faculty of Management Science , Silpakorn University. E-mail :viroj_jade@hotmail.com

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the bakery business model and operation of ARTEEKHOPEE, Ratchaburi province, focusing on fruit cake and 2) to investigate its competitive advantage strategy. Data were collected through in-depth interview. The key informant was the owner of ARTEEKHOPEE, Ratchaburi province. Data accuracy and completeness and content were then analyzed. The results were presented through descriptive analysis.

The results of this study showed that: 1) the business model and operation of R-tee Khopiee is a sole proprietorship. It is managed by family members. 2) it has used competitive advantage strategy through differentiation. It has also focused on increasing product value, considering the quality in order to attract the customers in a current highly competitive condition. The findings of this study would be beneficial for entrepreneur as the guidelines to develop and expand his business to meet the purposes of adaptability and survival.

Keywords : competitive advantage / management / differentiation strategy

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจเบเกอรี่ในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้นๆ การสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้ปรากฏในสายตาของผู้บริโภค ความสำคัญการสร้างรายได้เปรียบให้กับธุรกิจร้านเบเกอรี่ คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (อำนาจ ทาปิ่น, 2559).

ธุรกิจเบเกอรี่ยังมีโอกาสเติบโตได้อีกเพราะในไทยยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว โดยเฉพาะในส่วนของเบเกอรี่สด ที่มีการแข่งขันกันเองภายในประเทศค่อนข้างสูง ทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ และรายย่อยทั้งหลาย เพราะผู้ผลิตไทยมีความเข้าใจถึงรสชาติ และแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยแนวโน้มการพัฒนาสินค้าจะเป็นการปรับรูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย พกพาง่าย มีการปรับรูปแบบส่วนผสมให้มีคุณประโยชน์มากขึ้น รวมถึงการมีสินค้าใหม่ๆ ที่เข้ามาตอบโจทย์ลูกค้าตามเทศกาลต่างๆ มากขึ้น (สถาบันอาหาร ,2559)

ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการจะอยู่รอดได้จึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยสนใจศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ จังหวัดราชบุรี ที่ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ และเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางสร้างความอยู่รอดสำหรับธุรกิจเบเกอรี่ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ : กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี เนื่องจากร้านอาตี๋โกปีเลือกใช้โอ่งมังกรมานำเสนอผลิตภัณฑ์ของร้าน ซึ่งโอ่งมังกรถือ

เป็นเอกลักษณ์ประจำจังหวัดราชบุรี ถือเป็นการสร้างความแตกต่างนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและการดำเนินธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโฮม ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโฮม ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และขอบเขตในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบของร้านเบเกอรี่ในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ดังนี้ 1)ร้านเบเกอรี่ในโรงแรม 2) ร้านเบเกอรี่รับส่งตามบ้าน หรือโฮมเมด (Homemade) 3) ร้านเบเกอรี่ที่มีหน้าร้านของตนเอง 4) ร้านเบเกอรี่สำหรับขายส่ง (ยูวดี ต้นสกุลรุ่งเรือง, 2545: 74-77)

การบริหารจัดการธุรกิจร้านเบเกอรี่ เริ่มจากก่อนการเปิดดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจะต้องยื่นขอจดทะเบียนพาณิชย์กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในด้านการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการจะเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตเบเกอรี่ เพื่อควบคุมมาตรฐาน ผู้ประกอบการจะทำหน้าที่ในการวางแผนการผลิตเบเกอรี่ในแต่ละวัน ดูแลการจัดซื้อวัตถุดิบ การหาช่องทางการจัดจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจร้านเบเกอรี่ สำหรับการสรรหาพนักงาน คัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงความต้องการ ด้านระยะเวลาการผลิตที่เน้นการผลิตสดใหม่ทุกเช้า (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548: 66)

ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากการบริหารจัดการร้านที่ดีแล้ว ผู้ประกอบการยังต้องมีเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันโดย มุ่งไปสู่การปฏิบัติและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และการมีเป้าหมายที่ดีนั้นผู้ประกอบการจะต้องวัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยึดหยุ่น ภูมิใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน มีส่วนร่วม และเชื่อมโยงกัน (พิระวุธ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, 2546: 36) โดยการนำกลยุทธ์ต่างๆเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategies) หมายถึง การมีความยืดหยุ่นในผลิตภัณฑ์มากขึ้น ต้นทุนต่ำลง มีการบริการดีขึ้น เสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ การบำรุงรักษาลดลง ความสะดวกสบายมากขึ้น หรือมีหลากหลายของรูปลักษณ์ เป็นต้น การสร้างความสำเร็จในกลยุทธ์ความแตกต่างยังช่วยให้ธุรกิจตั้งราคาสูงได้ และได้รับความภักดีจากลูกค้า (เฟร็ด อาร์ เดวิด, 2546: 153) ซึ่งผู้ประกอบการต้องสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเห็น และยกต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นอกจากนั้นยังสามารถสร้าง Brand Equity ซึ่งก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในความจงรักภักดี ทำให้เกิด

การแข่งขันน้อยลง ลูกค้ามี Brand Loyalty ไม่คำนึงถึงราคามากนัก (พีระวุธ ฉัตรกุล ณ อยุธยา, 2546: 37) แต่กลยุทธ์ที่มีความเสี่ยง คือ ผลิตรถยนต์ที่เป็นเอกลักษณ์อาจไม่มีค่าเพียงพอสำหรับลูกค้าเมื่อเทียบกับราคาที่สูงขึ้น อีกทั้งคู่แข่งสามารถพัฒนาวิธีการลอกเลียนแบบรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างได้อย่างรวดเร็ว (เฟร็ด อาร์ เดวิด, 2546: 153)

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ผู้ประกอบการสามารถสร้างความแตกต่างได้ 4 แบบ คือ 1) ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอสู่ตลาด ไม่ว่าจะผลิตภัณฑ์นั้นจะอยู่ในรูปแบบสินค้า เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ได้พยายามสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้รถยนต์ของตนนั้นมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งในตลาด หรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในรูปแบบของบริการ เช่น บริษัทประกันชีวิตได้คิดค้นแผนคุ้มครองในรูปแบบใหม่ ๆ ที่คู่แข่งไม่มีไว้นำเสนอลูกค้า โดยมีขั้นตอนการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ สร้างแนวคิด กลั่นกรอง วิเคราะห์ธุรกิจ พัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์ ทดสอบตลาด วางตลาด และประเมินผล (นภวรรณ - คณานุรักษ์, 2554: 135) 2) ความแตกต่างในด้านบริการ คือ การนำเสนอบริการเสริมเพิ่มคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่งมาเสนอเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน 3) ความแตกต่างในด้านบุคลากร คือ การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการคัดสรรและพัฒนาบุคลากรให้แตกต่างจากคู่แข่งในหลายๆ ด้าน ตั้งแต่บุคลิกภาพ การศึกษา ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค รวมถึงความแตกต่างในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกต่อลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นทางเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญในการดึงดูดลูกค้าไว้กับองค์กร 4) ความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์คือการทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรให้โดดเด่นกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ การสื่อสารภาพลักษณ์นั้นเป็นหน้าที่โดยตรงของนักการตลาด ในขณะที่การสร้าง รักษา และปกป้องภาพลักษณ์ขององค์กรและผลิตภัณฑ์นั้นเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร (ณธาร สติวรรณ , 2015, ออนไลน์)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย การศึกษาเรื่องการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี้ จังหวัดราชบุรีใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ศึกษาจากพื้นที่จริงและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การเลือกพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยเลือกธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี้ จังหวัดราชบุรี ตั้งอยู่ 99-101 ถนนวรเดช ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี เนื่องจากเค้กโอ่งร้านอาตีโกปี้ จังหวัดราชบุรีเป็นของฝากที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของจังหวัดได้เป็นอย่างดี ทำการศึกษาเดือนพฤศจิกายน 2559
3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของ ร้านอาตีโกปี้ จังหวัดราชบุรี คือ คุณสรายุทธ หลายพูนสวัสดิ์
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์โดยการสร้างแนวคำถามสำหรับเจ้าของธุรกิจ และแบบสังเกตพฤติกรรมของเจ้าของธุรกิจเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย เริ่มจากศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารต่าง ๆ และสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างแนวคำถาม หลังจากนั้นจึงกำหนดประเด็นหลัก ประเด็นย่อยเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษา

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร บทสัมภาษณ์ต่างๆ รวมถึงรายการโทรทัศน์ที่เจ้าของกิจการเคยให้สัมภาษณ์ไว้เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น และใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยคณะผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคำถามแบบปลายเปิดในการสัมภาษณ์แบบระดับลึก

7. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกตมาวิเคราะห์และจัดแยกหมวดหมู่ จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป

8. การตรวจสอบความเชื่อมั่น หลังจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึกและการสังเกต โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า

9. การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล มีการแนะนำตัวเองก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ และขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล พร้อมทั้งขออนุญาตเปิดเผยชื่อธุรกิจ โดยข้อมูลที่มีการเผยแพร่เป็นข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำแล้วเท่านั้น

การสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี คณะผู้วิจัย ได้เก็บข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และการลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับรูปแบบและการดำเนินธุรกิจ การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ จากการศึกษาดังกล่าวคณะผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาสรุปให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบและการดำเนินธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี
2. การศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี

1. รูปแบบและการดำเนินธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี

1.1 รูปแบบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะกิจการเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นจากเจ้าของกิจการมีพื้นฐานมาจากที่ครอบครัวรุ่นพ่อแม่ มีการประกอบธุรกิจเบเกอรี่มาก่อนแล้ว และทางจังหวัดราชบุรีได้มีการจัดทำตลาดถนนคนเดินโดยก็ในรูปแบบร้านค้าโบราณ เจ้าของกิจการได้รับโอกาสให้ไปเป็นส่วนหนึ่งของถนนคนเดินโดยก็นี้ จึงคิดเปิดกิจการร้านกาแฟสไตล์เวียดนามในบรรยากาศร้านแบบโบราณเพื่อให้เข้ากับตลาด จากนั้นได้ติดต่อยอดโดยมองว่ากาแฟน่าจะคู่กับเบเกอรี่ได้ จึงนำเบเกอรี่ซึ่งเป็นธุรกิจของครอบครัวที่ประกอบกิจการมานานกว่า 30 ปี มาคิดค้น พัฒนา ผสมผสานกับสัญลักษณ์ประจำจังหวัดราชบุรี นั่นก็คือ โอ่งมังกร จึงได้คิดทำเค้กโอ่งขึ้นมา เพื่อให้นักท่องเที่ยวซื้อกลับไปเป็นของฝาก ต่อมา

เนื่องจากร้านเป็นร้านที่ต้องเช่าพื้นที่ เมื่อหมดสัญญาเช่า ร้านจึงต้องย้ายไปสถานที่ใหม่ ทำให้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจใหม่ จากเดิมที่เน้นขายแค้กท้องถิ่นเพียงอย่างเดียว ปรับเปลี่ยนเป็นการเน้นขายคนในท้องถิ่น ทั้งยังเพิ่มเมนูอาหารที่หลากหลาย เน้นสินค้าอื่นมาเสริมเค้กโอ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น

1.2 การดำเนินงานของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษาเค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี เจริญเติบโตขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยที่สามารถสังเกตได้จาก โดยการดำเนินธุรกิจแบ่งได้ ดังนี้

1) การจ้างพนักงาน จะแบ่งลูกจ้างออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนการให้บริการหน้าร้าน และส่วนที่ทำเบเกอรี่ ซึ่งแต่ละตำแหน่งก็จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป การจ้างงานนั้นจะมาจากความสัมพันธ์กันก่อน ส่วนการให้บริการจะเป็นญาติพี่น้อง และส่วนของที่ทำเบเกอรี่จะเป็นโรงงานของร้านบ้านขนม ซึ่งเป็นกิจการเก่าแก่ของรุ่นพ่อแม่ โดยคิดอัตราค่าจ้างเป็นรายวัน และหยุดทุกวันจันทร์

2) การสั่งซื้อและสำรองวัตถุดิบ เจ้าของธุรกิจจะซื้อจากร้านที่ซื้อขายกันเป็นประจำ ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้จะไม่สำรองไว้เกินความต้องการ เพื่อความสด ใหม่ของวัตถุดิบ เน้นซื้อไม่มาก แต่ซื้อบ่อย เพื่อจะได้สามารถควบคุมคุณภาพได้

3) การเงิน ไม่มีระบบบัญชีที่ชัดเจน แต่มีสภาพคล่องดี เนื่องด้วยทางร้านเป็นร้านที่มีประสบการณ์ด้านเบเกอรี่ และทำธุรกิจด้านนี้มานานส่งผลให้ทางร้านมีเครดิตในการสั่งซื้อสินค้า โดยไม่ต้องสำรองเงินสดล่วงหน้าก่อน

4) เครื่องจักร ในกระบวนการผลิตเบเกอรี่ใช้เครื่องมือที่ทันสมัย อยู่ในพื้นที่ที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ โดยผลิตที่ร้านบ้านขนม ซึ่งทำธุรกิจด้านนี้มากกว่า 30 ปี

5) ด้านการบริการ การบริการส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ดูแลในส่วนของหน้าร้านโดยจะมีการต้อนรับลูกค้า สอบถามความต้องการของลูกค้า แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า รวมถึงพูดคุยอย่างเป็นมิตร

6) ด้านผลิตภัณฑ์ นำเค้กนมสดมาบรรจุในโอ่ง และตั้งชื่อเรียกว่า “เค้กโอ่ง” โดยสร้างความแตกต่างในธุรกิจ และมีให้เลือก 2 ชนิด คือ เค้กโอ่งนมสดสอดไส้แยมลูกตาลบรรจุในโอ่งที่สวยงาม (รับประทานไม่ได้) และฟรุตเค้กโอ่งกินได้ ที่สามารถรับประทานโอ่งได้ด้วย

7) ด้านราคา ราคาของเค้กโอ่งอยู่ที่ 70-150 บาท โดยเค้กโอ่ง (โอ่งไม่สามารถรับประทานได้) อยู่ที่ 70 บาท และ ฟรุตเค้กโอ่ง อยู่ที่ 150 บาท เมื่อเทียบกับคุณภาพของสินค้าถือว่าราคาอยู่ในระดับที่เหมาะสม

8) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีจำหน่ายหน้าร้านในชื่อบ้านขนม 2 สาขา ร้านอาตีโกปี และไปขายยังร้านในเครือในนามอาตีโกปี

9) ด้านโปรโมชั่น มีการจัดทำเค้กเป็นชุดในราคาพิเศษ สำหรับในช่วงเทศกาล และโอกาสพิเศษต่างๆ โดยเฉพาะในเทศกาลปีใหม่ที่จะมีจัดเป็นเซตโอ่ง ประกอบด้วย เค้กโอ่ง คูกี้โอ่ง และฟรุตเค้กโอ่งกินได้ จัดเซตรวมกันและจำหน่ายในราคาพิเศษ

2. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

2.1. ด้านเป้าหมายทางธุรกิจ

จากการศึกษา พบว่า เจ้าของธุรกิจมีเป้าหมายคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจเบเกอร์รี่ โดยการพยายามคิดค้นหารูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและเน้นด้านการบริการ จึงให้ความสำคัญในขั้นตอนการผลิต วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่โดดเด่น คุณภาพดี ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจนเกิดความเชื่อมั่นและภักดีในสินค้าและนำมาสู่ความยั่งยืนของธุรกิจต่อไป

2.2. ด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า ศักยภาพของเจ้าของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี สามารถแบ่งได้ ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของเจ้าของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

1) ด้านประสบการณ์ เนื่องจากเปิดดำเนินกิจการเบเกอร์รี่มาตั้งแต่ปี 2529 แล้ว ทำให้ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้า ว่าลูกค้าต้องการแบบไหน รสชาติแบบไหนที่ลูกค้าชอบ และเนื่องจากมีประสบการณ์มานานเนืองด้วยเกิดและโตอยู่กับร้านบ้านขนม (กิจการของครอบครัว) ทำให้คุณสรายุทธ หลายพูนสวัสดิ์ เข้าใจถึงขั้นตอน กระบวนการทำเบเกอร์รี่เป็นอย่างดี

2) ด้านการเงิน มีการซื้อขายวัตถุดิบมาเป็นเวลานาน ทำให้ได้รับความไว้วางใจไม่ต้องสำรองเงินเพื่อจ่ายค่าวัตถุดิบก่อน

3) ด้านการตลาด เนื่องจากมีฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้ว เมื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ก็สามารถนำมาวางจำหน่ายที่หน้าร้านได้ทันที เพียงทำการติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าร้าน และร้านสถานที่จัดจำหน่ายจัดได้ว่าตั้งอยู่ในทำเลที่ดี

4) ด้านวัตถุดิบ เลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างจากร้านทั่วไป โดยคำนึงถึงวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น ซึ่งจังหวัดราชบุรีนั้น มีชื่อเสียงในเรื่องโองมั่งกรอยู่แล้ว จึงคิดที่จะนำโองมาบรรจุขนม และได้สั่งทำโองซึ่งมีลักษณะเฉพาะขึ้นมา โดยด้านนอกโองมีลายมังกรนูนสวยงาม และด้านในโองจะเป็นเนื้อเรียบขัดมันลักษณะคล้ายจานกระเบื้องเคลือบ ซึ่งโองลักษณะนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับบรรจุขนมของที่ร้านโดยเฉพาะ

2.2.2 ด้านปัญหาในการประกอบธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาในการประกอบธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโองร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี แบ่งได้ดังนี้

1) ด้านพนักงาน ประสบปัญหาด้านพนักงานไม่เพียงพอเนื่องด้วยทางร้านต้องการที่จะเปิดร้านในช่วงเวลาเย็น แต่มีปัญหาด้านพนักงานไม่เพียงพอ ดังนั้นทางร้านจึงเลือกเปิดร้านช่วง 6.30 - 16.30 น. เพื่อให้พนักงานเพียงพอ

2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยเกินไป เนื่องจากมีจัดจำหน่ายแค่เฉพาะที่ร้านบ้านขนม ร้านอาตี๋ โกโก้ และที่ร้านในเครืออาตี๋ โกโก้ เท่านั้น ทำให้ลูกค้าบางส่วนอาจจะเข้าถึงได้ยาก ส่วนสาเหตุที่ไม่ส่งจำหน่ายยังร้านทั่วไปเพราะเนื่องจากเคັมมีอายุสั้น ยากแก่การควบคุมคุณภาพ

2.2.3 ด้านโอกาสในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านคู่แข่งเค้กโองสามารถนำไปเป็นของฝาก ของที่ระลึกได้ เพราะโองเป็นสัญลักษณ์ของจังหวัดราชบุรี นอกจากนั้นแล้วที่ร้านยังเป็นเจ้าแรกและเจ้าเดียวที่คิดและผลิตและจัดจำหน่ายเค้กโองในจังหวัดราชบุรี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง และเป็นสินค้าที่เลียนแบบได้ยาก

2) ด้านผู้ซื้อ ภายในร้านมีขนมหลากหลายอย่าง ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้นในการเลือกซื้อ และมีการบริการจัดส่งต่างจังหวัด ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึง แต่จัดส่งเฉพาะเค้กโองกินได้และคุกกี้โอง

3) ด้านผู้ขาย มีอำนาจในการต่อรองราคาจากผู้ขาย เนื่องจากเป็นลูกค้าประจำ ส่วนการทำโองรู้จักกับโรงโองเป็นการส่วนตัว (เป็นเพื่อนพ่อ) ทำให้สามารถควบคุมการผลิตโองได้ตามจำนวน และขนาดที่ต้องการ ซึ่งค่อนข้างจะเท่ากันทุกใบ

2.2.4 การวิเคราะห์อุปสรรคในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรี จากการศึกษารวบรวมได้ ดังนี้

1) ด้านคู่แข่ง มีร้านเบเกอรี่ชื่อดังหลายร้านอยู่ในบริเวณจังหวัดราชบุรี ทั้งที่เป็นโฮมเมดและร้านชั้นนำต่างๆ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นในการเลือกบริโภคเบเกอรี่จากทางร้านเรา

2) ด้านผู้ซื้อ ลูกค้าบางคนเลือกซื้อเบเกอรี่ยี่ห้ออื่นมากกว่า เช่น S&P และมีข้อเปรียบเทียบระหว่างราคาเค้กโองกับเบเกอรี่ชั้นนำ เนื่องจากเค้กโองมีต้นทุนในการผลิตโองที่สูงทำให้ราคาสินค้าอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับสินค้าของแบรนด์บางอย่าง ลูกค้าที่ต้องการบริโภคเพียงแค่เบเกอรี่อย่างเดียวจึงมองว่าสินค้ามีราคาแพงเกินไปเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใหม่ ปัจจุบันมีร้านเบเกอรี่เปิดใหม่มากขึ้น เพราะ วัตถุดิบหาง่าย ราคามิแพงมาก ละยังสามารถเข้าถึงวิธีการทำได้จากตามสื่อ อินเทอร์เน็ต You tube Facebook เป็นต้น และมีผู้ประกอบการรายใหม่ หันมาเปิดธุรกิจร้านเบเกอรี่มากขึ้น

4) ด้านสินค้าทดแทน พวงกุญแจ ของที่ระลึกอื่นๆ สามารถซื้อเป็นของฝากได้

5) ด้านเศรษฐกิจ จากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ประสบกับราคาของวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามมา ประกอบกับกำลังซื้อของลูกค้าลดลง ทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาลูกค้าน้อย

2.3 การวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตและแนวโน้มของการแข่งขันธุรกิจเบเกอรี่

2.3.1 อัตราการเจริญเติบโต ในปัจจุบันอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจเบเกอรี่นั้นเพิ่มสูงขึ้นมา จะเห็นได้จากร้านเบเกอรี่ที่เปิดตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องและร้านค้าเบเกอรี่ที่เกิดขึ้นในโลกออนไลน์ที่ไม่มีหน้าร้าน

2.3.2 แนวโน้มการแข่งขัน ปัจจุบันการแข่งขันสูงมากและมีแนวโน้มสูงอย่างต่อเนื่องเนื่องจากความหลากหลายของผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นรายใหม่ๆที่ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านโลกออนไลน์ ทำให้ลูกค้าสะดวกมากยิ่งขึ้น

2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรีนั้นใช้วิธีการสร้างความแตกต่างโดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพนำมาเป็นส่วนผสม ผ่านกระบวนการผลิตที่สะอาด บรรจุในภาชนะที่แสดงถึงเอกลักษณ์ได้อย่างชัดเจนคือโอ่ง ซึ่งโอ่ง ทางร้านได้จัดทำโอ่งในลักษณะเฉพาะ คือ ใช้โอ่งใบไม้เล็กและไม่ใหญ่จนเกินไป ภายนอกโอ่งมีลายมังกรนูนสวยงามซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของทางจังหวัดราชบุรี ภายในโอ่งเรียบขัดมันลักษณะคล้ายจานกระเบื้องเคลือบ โดยการสั่งทำพิเศษเพื่อความปลอดภัยกับผู้บริโภค เนื้อเค้ก ไม่ใส่วัตถุกันเสีย มีทิบห่อที่สะดวกในการขนส่ง

การอภิปรายผล

1. รูปแบบและการดำเนินธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี

1.1 รูปแบบธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า รูปแบบของธุรกิจเบเกอร์รี่จะเป็นลักษณะของกิจการเจ้าของคนเดียว ส่งผลให้สามารถควบคุมกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจได้โดยทันที ทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เปิดดำเนินกิจการในรูปแบบที่มีหน้าร้านเป็นของตนเอง มีการจดทะเบียนพาณิชย์อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้มีความน่าเชื่อถือในด้านการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงิน เพื่อมาลงทุน ผลตอบแทนที่ได้ก็จะได้รับเพียงคนเดียวไม่ต้องปันผลให้ผู้อื่น ซึ่งในธุรกิจที่มีขนาดเล็กนั้น การทำงานไม่ซับซ้อน แต่ในทางตรงกันข้ามก็ต้องเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงแต่เพียงผู้เดียว

1.2 การดำเนินงานของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกปี จังหวัดราชบุรี

1) การจ้างพนักงาน พบว่า พนักงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนการให้บริการหน้าร้านจะเป็นเครือญาติช่วยกันทำแบบครอบครัว มีความอบอุ่น ทำให้การบริการที่ออกมาเป็นกันเอง และส่วนที่ผลิตเบเกอร์รี่ จะใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในด้านการผลิตเป็นพิเศษ การควบคุมกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ชัดเจนว่าพนักงานคนใดควบคุมการผลิตด้านใด ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพได้ทุกขั้นตอน

2) การสั่งซื้อและการสำรองวัตถุดิบ เนื่องจากกิจการเบเกอร์รี่ที่ทำเป็นกิจการที่เก่าแก่ของรุ่นพ่อแม่ ทำให้มีแหล่งที่ซื้อวัตถุดิบในการผลิตอยู่แล้ว ซื้อขายกันมาเป็นเวลากว่า 30 ปี จะไม่มีการสำรองวัตถุดิบไว้เกินความจำเป็น เนื่องจากต้องการใช้วัตถุดิบที่มีความสด ใหม่ในการผลิต เพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วย

3) ด้านการเงิน จากโอกาสที่เป็นต้นทุนที่ติดอยู่แล้วในด้านที่เป็นร้านขายเบเกอร์รี่ ริเริ่มจากธุรกิจเบเกอร์รี่ของที่บ้านหรือของครอบครัว ทำให้มีเครื่องมือ เครื่องใช้สำหรับการทดลอง คิดค้น สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องลงทุนเรื่องเครื่องจักรในการผลิต สรุปคือจะลองทำอะไรก็ไม่ต้องลงทุนมาก เพียงใช้แต่ความคิดแล้วลงมือทำ

4) เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็น เครื่องตีไข่ เครื่องผสมแป้ง เตาอบ ภาชนะต่างๆที่ใช้ในกระบวนการผลิต เป็นเครื่องที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน มีการจัดการด้านความสะอาด ทำให้เกิดความเชื่อมั่นด้านสุขลักษณะ

5) ด้านการบริการ จะเน้นให้ความสำคัญในด้านนี้เนื่องจากลูกค้าที่เข้ามาจะมีความต้องการที่หลากหลาย พนักงานจะคอยให้คำแนะนำว่าต้องการสินค้าประเภทไหน สินค้าที่แนะนำมีอะไรบ้าง ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงตามความต้องการพร้อมความประทับใจ นำไปสู่การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี

6) ด้านผลิตภัณฑ์ คิดค้นหาความแตกต่างเพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์มี 2 ลักษณะคือ เค้กนมสดสอดไส้แยมลูกตาล บรรจุในภาชนะที่สั่งทำขึ้นเป็นพิเศษเป็นโถงลายมังกร (โถงรับประทานไม่ได้) แสดงถึงเอกลักษณ์ของจังหวัดอย่างชัดเจน บรรจุในหีบห่อที่ได้มาตรฐาน มีช่องกันชื้น ซินฉุงเพื่อป้องกันอากาศเข้าสินค้า และฟรุตเค้กโถงกินได้ ภายในโถงเป็นเนื้อฟรุตเค้กที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพ หลากหลายด้วยชนิดของผลไม้ มีรสชาติหวานอมเปรี้ยวตัดกันลงตัวพอดี ตัวโถงสามารถรับประทานได้ทำเหมือนทาร์ต ในรูปแบบของโถงที่สวยงาม เหมือนจริง ภายนอกโถงพันด้วยพลาสติกพร้อมลวดลายมังกร เพิ่มสีสันในตัวโถงนำรับประทาน บรรจุในหีบห่อที่ได้มาตรฐาน มีช่องกันชื้น ซินฉุงเพื่อป้องกันอากาศเข้าสินค้า ใส่กล่องอีกชั้นเพื่อความสะดวกในการขนส่ง เป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้า

7) ด้านราคา การกำหนดราคานั้นดูจากต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งได้คัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ทั้งนั้นเช่น นม แป้ง ไข่ไก่ และผลไม้ผลไม้อบแห้ง เป็นต้น ทำให้ราคาของเค้กนมสดสอดไส้แยมลูกตาล (โถงรับประทานไม่ได้) ราคา 70 บาท และฟรุตเค้กโถงกินได้ ราคา 150 บาท เมื่อมองดูราคาถือว่าเป็นราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ

8) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ใช้การจัดจำหน่ายโดยผ่านหน้าร้านบ้านขนม ซึ่งเป็นกิจการเก่าแก่ของครอบครัวที่ทำสืบเนื่องมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่ และยังเปิดร้านกาแฟในสไตล์ร้านกาแฟโบราณที่สามารถนั่งรับประทานที่ร้านพร้อมสัมผัสบรรยากาศที่ความเป็นกันเอง มีอาหารทั้งคาว หวาน ให้ลูกค้าได้เลือกได้ ในลักษณะมาร้านเดียวครบทุกความต้องการ เมื่อรับประทานเสร็จก็สามารถซื้อของฝากติดไม้ติดมือกลับไปฝากได้

9) ด้านโปรโมชั่น ทางร้านจะจัดทำโปรโมชั่นในช่วงเทศกาลและช่วงที่ออกไปงานแสดงสินค้าต่างๆ โดยการจัดเป็นกระเช้า หรือ ชื้อ 3 แถม 1 กิจกรรมประชาสัมพันธ์ผ่านทางเฟสบุ๊ก เนื่องจากอินเทอร์เน็ตจัดว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารของโลกวันนี้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบความเคลื่อนไหว

2. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

2.1 เป้าหมายทางธุรกิจ

จากการศึกษา พบว่า เจ้าของธุรกิจมีเป้าหมายคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจเบเกอร์รี่ โดยการพยายามคิดค้นหารูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างให้เป็นที่จดจำ กลายเป็นอัตลักษณ์ของจังหวัดราชบุรี ซึ่งสอดคล้องกับ Michael E. Porter (2012, อ้างถึงใน วรรณะ บุญขวัญ (2555)) ที่ว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันเกี่ยวข้องกับสิ่งที่แตกต่าง นั่นคือ การเลือกกิจกรรมที่จะปฏิบัติที่แตกต่างอย่างรอบคอบหรือปฏิบัติกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างการ ผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์ของมูลค่า ทำให้เมื่อนึกถึงของฝากต้องนึกถึง เค้กโอ่ง และเน้นด้านการบริการ สร้างความเป็นกันเองกับลูกค้าให้ลูกค้าเสมือนอยู่บ้าน ให้ความสำคัญในขั้นตอนการผลิต วัตถุดิบที่ใช้ในการ ผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่โดดเด่น คุณภาพดี ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจนเกิดความเชื่อมั่นและภักดีใน สินค้าและนำมาสู่ความยั่งยืนของธุรกิจต่อไป

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

2.2.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของเจ้าของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า ศักยภาพของเจ้าของธุรกิจเบเกอร์รี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี มีดังนี้

1) ด้านประสบการณ์ เนื่องจากเจ้าของธุรกิจเป็นทายาทของกิจการเบเกอร์รี่ที่เปิดดำเนิน กิจการมานานตั้งแต่ปี 2529 มีความคุ้นเคยกับการทำเบเกอร์รี่มาตั้งแต่เด็ก เห็นขั้นตอน กระบวนการผลิตมา ตั้งแต่เด็ก ทำให้ซึมซับกลั่นแกล้งความเป็นเบเกอร์รี่มาเต็มตัว ประกอบกับเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์อาหารมา ด้วย ทำให้สามารถนำมาประยุกต์กับกิจการใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2) ด้านการเงิน ธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินสูงเนื่องจากการซื้อขายสินค้า จะใช้ระบบ ความเป็นพี่เป็นน้องกัน เมื่อเราต้องการวัตถุดิบก็สามารถสั่งมาได้เลยโดยที่ซื้อขายวัตถุดิบมาเป็นเวลานาน ทำให้ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ไม่ต้องสำรองเงินเพื่อจ่ายค่าวัตถุดิบก่อน เมื่อครบกำหนดชำระยังไม่มีก็ สามารถบอกผันผ่อนไปก่อนได้ แต่เมื่อถึงคราวที่ร้านค้าต้องการแล้วก็จะหามาให้โดยการรักษาสัญญา ทำให้ มีการซื้อขายมาเป็นระยะเวลายาวนาน

3) ด้านการตลาด มีช่องทางการจัดจำหน่ายทางหน้าร้านอยู่แล้ว ประกอบกับความ เชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าในธุรกิจเบเกอร์รี่เดิม ทำให้ยิ่งสร้างความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เมื่อคิดค้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆได้ก็สามารถนำมาวางจำหน่ายที่หน้าร้านได้ทันที

4) ด้านวัตถุดิบ ตัวเองที่รับประทานไม่ได้ ตัวเองได้คิดค้นทำเองที่มีคุณสมบัติพิเศษไม่ เหมือนโอ่งโดยทั่วไปที่เป็นดินเผาธรรมดา แต่เลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างที่ภายในมีการเคลือบ ทำให้สะอาด ปลอดภัยต่อการบริโภค โดยคำนึงถึงวัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น เป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไป ซึ่ง จังหวัดราชบุรีนั้น มีชื่อเสียงในเรื่องโอ่งมังกรอยู่แล้วด้วย ส่วนวัตถุดิบที่นำมาทำเนื้อเค้ก เลือกสรรคุณภาพที่ดี

เน้นความสด ใหม่เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรเพ็ญ ชาประดิษฐ์และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2558) ที่ว่าการสั่งซื้อวัตถุดิบจะสั่งซื้อตามออเดอร์ของลูกค้า ไม่เก็บวัตถุดิบแช่แข็งไว้เนื่องจากคำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบที่จะมีผลกระทบต่อรสชาติของอาหาร

2.2.2 การวิเคราะห์ปัญหาในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี แบ่งได้ดังนี้

1) ด้านพนักงาน ผู้ประกอบการมีความสนใจที่จะเปิดร้านตั้งแต่เช้าถึงเย็น เพื่อสามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่สะดวกเดินทางมาในเวลาที่แตกต่างกัน แต่ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงความเหนื่อยล้าของพนักงานที่ต้องทำงานตลอดทั้งวัน หรือปัญหาการหาพนักงานที่จะมาเพิ่มระบบการทำงานเป็นสองกะ ซึ่งจะกระทบต่อระบบการบริหารจัดการทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถเปิดให้บริการในช่วงเย็นได้ ดังนั้นทางร้านจึงเลือกเปิดร้านช่วง 6.30 – 16.30 น. เพื่อให้พนักงานเพียงพอ และไม่กระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548) ที่ว่า ต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานของพนักงาน ให้มีช่วงเวลาที่พักติดต่อกันด้วย

2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยเกินไป ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเค้กนมสดที่บรรจุในโอ่งที่รับประทานไม่ได้นั้นมีอายุสั้นเพียง 4 วัน ถ้านำไปวางจำหน่ายตามสถานที่ต่าง ๆ แล้วจะเกิดปัญหาสินค้าหมดอายุ ลูกค้าที่ซื้อไปได้รับสินค้าที่คุณภาพต่ำ จึงไม่นำไปขายยังช่องทางอื่น ๆ ทั้งนี้ยังเป็นการควบคุมระบบการบริหารจัดการในการผลิตได้ด้วย คือ ขายเพียงหน้าร้านของเราเอง เมื่อเห็นว่าใกล้หมดก็สามารถผลิตใหม่ได้ แต่ถ้าไปส่งยังร้านอื่นต้องรับกับปัญหาการคืนสินค้า เสี่ยงต่อการประสบปัญหาขาดทุนสูง จึงไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายได้มาก จึงเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางโลกออนไลน์ที่สามารถส่งตรงมายังผู้ผลิตแล้วผู้ผลิตเป็นผู้ส่งสินค้าให้เอง ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของสินค้าได้อยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ เบญญา รัศมีโกเมนและวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2559) ที่ว่า การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย ไม่เพียงแต่อาศัยช่องทางเดิม ยังต้องขยายไปเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมออนไลน์ โดยอาศัย โซเชียลมีเดียมากขึ้น

2.2.3 การวิเคราะห์โอกาสในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาตีโกปี จังหวัดราชบุรี จากการศึกษารูปได้ ดังนี้

1) ด้านคู่แข่ง ในตลาดเบเกอรี่ไม่มีใครผลิตเค้กโอ่ง ซึ่งสามารถนำไปเป็นของฝาก ของที่ระลึกได้ เพราะโอ่งเป็นสัญลักษณ์ของจังหวัดราชบุรี และเป็นสินค้าที่เลียนแบบได้ยาก เนื่องจากโอ่งก็ต้องเป็นการสั่งทำแบบพิเศษ ที่มีค่าใช้จ่ายในการสั่งทำสูง ไม่มีโรงงานไหนที่รับผลิตโอ่งลักษณะนี้ ทำให้เรายังเป็นเจ้าแรกและเจ้าเดียวที่คิดและผลิตและจัดจำหน่ายเค้กโอ่งในจังหวัดราชบุรี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง

2) ด้านผู้ซื้อ ภายในร้านมีขนมหลากหลายอย่างให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรตามความพึงพอใจได้ มีทั้งความหลากหลายของชนิดสินค้าและความหลากหลายด้านขนาด และมีการบริการจัดส่ง

ต่างจังหวัด ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึง แต่จัดส่งเฉพาะเค้กโอ่งกินได้ และคุกกี้โอ่ง ซึ่งสามารถจัดส่งได้ง่าย ไม่เกิดความเสียหายในระหว่างการขนส่ง

3) ด้านผู้ขาย มีอำนาจในการต่อรองราคาวัตถุดิบที่ใช้เป็นประจำและจำนวนมากจากผู้ขายได้ ในส่วนการผลิตโอ่ง จะสั่งทำจากโรงงานที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว (เป็นเพื่อนพ่อ) สามารถเลือกวัตถุดิบที่ใช้ทำได้ เพื่อให้ตรงตามความต้องการ จัดทำขึ้นแบบพิเศษ ภายในเคลือบด้วย ทำให้เนื้อเค้กไม่ติดกับโอ่ง มีความปลอดภัยในกระบวนการอบเค้ก สามารถควบคุมการผลิตโอ่งได้ตามจำนวน และขนาดที่ต้องการ ซึ่งค่อนข้างจะเท่ากันทุกใบ

2.2.4 การวิเคราะห์อุปสรรคในการประกอบธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโอ่ง ร้านอาทิตย์โกปี จังหวัดราชบุรี จากการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านคู่แข่ง ร้านเบเกอรี่มีอยู่มากมายทั้งในบริเวณจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อ

2) ด้านผู้ซื้อ ลูกค้าบางคนเลือกซื้อเบเกอรี่ที่ห่อขึ้นนำมากกว่า เพราะมีความจรงรักภักดีต่อตราสินค้านั้น และลูกค้าอาจมีข้อเปรียบเทียบระหว่างราคาเค้กโอ่งกับเบเกอรี่ชั้นนำ

3) ด้านผู้มีศักยภาพเข้าใหม่ ปัจจุบันมีร้านเบเกอรี่เปิดใหม่มากขึ้น เพราะ วัตถุดิบหาง่าย มีวัตถุดิบสำเร็จรูปพร้อมทุกอย่าง เพียงแค่นำไปตีรวมกัน อบก็รับประทานได้แล้ว ราคาไม่แพงมาก ละยังสามารถเข้าถึงวิธีการทำได้จากตามสื่อ อินเทอร์เน็ต You tube Facebook เป็นต้น และมีผู้ประกอบการรายใหม่ เปิดธุรกิจร้านเบเกอรี่ในวงการออนไลน์มากขึ้น

4) ด้านสินค้าทดแทน ถ้าไม่ซื้อของฝากเป็นสินค้าที่รับประทานได้ก็จะมีสินค้าประเภทพวงกุญแจ ของที่ระลึกอื่นๆ สามารถซื้อเป็นของฝากได้

5) ด้านเศรษฐกิจ จากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ส่งผลกระทบต่อในส่วนของวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามมา ประกอบกับกำลังซื้อของลูกค้าลดลง ลูกค้าที่ท่องเที่ยวลดลงหรือมาแค่ท่องเที่ยว ไม่เน้นซื้อฝาก ทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาลูกค้าน้อยลง

2.3 การวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตและแนวโน้มของการแข่งขันธุรกิจเบเกอรี่

2.3.1 อัตราการเจริญเติบโต ปัจจุบันธุรกิจเบเกอรี่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในกลุ่มวัยรุ่น กลุ่มแม่บ้านที่เลี้ยงลูกอยู่บ้าน กลุ่มคนที่หารายได้เสริม ทำให้อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจเบเกอรี่นั้นเพิ่มสูงขึ้นมา จะเห็นได้จากร้านเบเกอรี่ที่เปิดตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องและร้านค้าเบเกอรี่ที่เกิดขึ้นในโลกออนไลน์ที่ไม่มีหน้าร้าน ยังไม่มีหน้าร้าน รับสั่งตามออเดอร์ของลูกค้าทำให้ไม่มีความเสี่ยง ยังเป็นโอกาสที่ดีของผู้ประกอบการรายใหม่ และการทำเบเกอรี่ในปัจจุบันก็สะดวกมีอุปกรณ์ครบก็สามารถทดลองทำได้แล้ว ทำให้ง่ายต่อการเปิดเป็นธุรกิจเล็กๆ ได้ทันที

2.3.2 แนวโน้มการแข่งขัน ปัจจุบันการแข่งขันสูงมากและมีแนวโน้มสูงอย่างต่อเนื่องสังเกตได้จากการจัดโปรโมชั่นของร้านเบเกอรี่ต่างๆ ความหลากหลายของผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นรายใหม่ๆ ที่ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านโลกออนไลน์ เป็นช่องทางที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน ทำให้ลูกค้า

สะดวกมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการแข่งขันกันสูง แข่งกันจัดโปรโมชั่นลูกค้าก็จะมีโอกาสในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายขึ้นเช่นเดียวกัน

2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรีนั้นใช้วิธีการสร้างความแตกต่างโดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ สด ใหม่ คุณภาพดี นำมาเป็นส่วนผสมหลัก ในการผลิต ผ่านกระบวนการผลิตที่สะอาด เครื่องจักรที่ทันสมัย มีการดูแลสุขลักษณะของเครื่องจักรให้ได้มาตรฐาน ปลอดภัยต่อการผลิตเพื่อบริโภค ด้านบรรจุภัณฑ์ได้สร้างความแตกต่างด้วยการผสมผสานเอกลักษณ์ประจำจังหวัดลงไปในภาชนะที่บรรจุเค้ก ทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจน นอกจากนี้ทำให้เป็นที่จดจำ สามารถแสดงถึงเอกลักษณ์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังสามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548) ที่ว่า การสร้างความแตกต่างเป็นการมุ่งเน้นการตลาดด้วยการสร้างสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ และทำให้สามารถตั้งราคาสินค้านั้นได้สูง ซึ่งโง่งที่นำมาบรรจุเค้กนั้นสั่งทำพิเศษเพื่อความปลอดภัยกับเนื้อเค้ก สะอาด นำรับประทาน โง่งที่รับประทานไม่ได้เมื่อรับประทานหมดแล้ว สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ ส่วนลูกค้าท่านไหนที่ต้องการโง่งที่สามารถรับประทานได้ ก็มีจำหน่ายในรูปของฟรุตเค้กโง่งกินได้ โง่งเป็นเหมือนทาร์ต มีความแข็งแรง หอม นุ่ม กินคู่กับเนื้อฟรุตเค้ก อร่อยลงตัว สินค้าของร้านจะไม่ใส่วัตถุกันเสีย ทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพที่จะได้รับ บริโภคได้อย่างปลอดภัย มีหีบห่อที่สวยงามสะดวกในการขนส่ง

ประโยชน์จากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบและการดำเนินงานของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรี รวมถึงการบริหารจัดการของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรี และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่ กรณีศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตี๋โกโก้ จังหวัดราชบุรี ทำให้คณะผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างวัตถุประสงค์และแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครบถ้วน ครอบคลุมทุกประเด็น เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ จากผลการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอเสนอแนะประโยชน์เชิงการจัดการธุรกิจและประโยชน์เชิงทฤษฎี ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงการจัดการธุรกิจ

1.1 ผู้ประกอบการเค้กโฮ่งใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่าง และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ทำให้ยากต่อการลอกเลียนแบบ ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากตลาดทั่วไป

1.2 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อนำไปปรับใช้ ดัดแปลง ปรับปรุงเพื่อให้ต่อยอดธุรกิจได้

1.3 ผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ไปปรับปรุงด้านการใช้กลยุทธ์และวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจปรับตัวให้เกิดความอยู่รอด

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

2.1 จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทั้งแนวคิดรูปแบบและการดำเนินงานของธุรกิจเบเกอร์ แนวคิดการบริหารจัดการ และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอร์ ศึกษาศึกษา เค้กโฮ่ง ร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครบถ้วน มีคุณภาพจากผลการศึกษาครั้งนี้

2.2 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ทางการบริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บข้อมูลโดยการศึกษาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักเพียงคนเดียวคือเจ้าของธุรกิจ จึงทำให้มุมมองและความคิดเห็นเป็นเพียงด้านเดียวเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพิ่มมากขึ้น เช่น พนักงาน ลูกค้า เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลมีความหลากหลายเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลด้านอื่นๆเพิ่มเติมต่อไป

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษากลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอร์ร้านอื่นๆในจังหวัดราชบุรี นอกเหนือจากร้านอาตโกปี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและนำผลที่ได้นำไปใช้ให้กับผู้ที่สนใจต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเจ้าของร้านอาตโกปี จังหวัดราชบุรี คือ คุณสรายุทธ หลายพูนสวัสดิ์ ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์อย่างละเอียดและเป็นกันเอง ตลอดจนให้การเสนอแนะต่างๆ ที่ส่งผลให้การวิจัยสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จันทร์เพ็ญ ชาประดิษฐ์. (2558). “การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโต๊ะจีน

จังหวัดนครปฐม.” Veridian E-Journal, 8(พฤษภาคม – สิงหาคม) : 1213.

ทรศนะ บุญขวัญ. (2555). Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble และ

A.J. Strickland III. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

นภวรรณ คณานฤกษ์.(2554). กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์.

เบญญา รัศมีโกเมน. (2559). “กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตของธุรกิจประกันชีวิตสำหรับผู้สูงอายุใน

กรุงเทพมหานคร.” Veridian E-Journal ,9 (มกราคม – เมษายน) : 1137.

พีระวุธ ฉัตรกุล ณ อยุธยา. (2546). เครื่องดื่ม&เบเกอร์. กรุงเทพฯ: EDITOR 1999.

เฟร็ด อาร์, เดวิด. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. แปลจาก Strategic Management Concepts and cases. แปลโดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชินวิน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

ยุวดี ต้นสกุลรุ่งเรือง. (2545). *ใครๆก็อยากมีร้านเบเกอรี่*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: วิริยะ.วัฒนา วงศ์เกียรติ
รัตน์ และอื่นๆ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ:
อินโนกราฟฟิกส์.

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2537). *ธุรกิจร้านเบเกอรี่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สถาบันอาหาร. (2559). *เบเกอรี่*. เข้าถึงเมื่อ 8 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก
http://fic.nfi.or.th/foodindustry_ceo_view.php?smid=1126

อำนาจ ทาปิน. (2559). *ความได้เปรียบทางการแข่งขัน/การพัฒนาคุณภาพ*. เข้าถึงเมื่อ 8 พฤศจิกายน.
เข้าถึงได้จาก<http://www.mcutak.com/default.asp?content=contentdetail&id=23306>