การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

Strategic Business Model Development of Healthy Food from Bamboo Mushroom (Dictyophora Indusiata)

- จุฬารัตน์ แสงอรุณ
  นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  Jurarut Sangaroon
  Graduate Student, Master of Business Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: jurarut.sangaroon@gmail.com
- ราณี อิสิชัยกุล
  รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  Ranee Esichaikul
  Associate Professor, Ph.D., School of Management Science,
  Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: ranee.esi@stou.ac.th
- กิ่งพร ทองใบ
  รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  Kingporn Thongbai
  Associate Professor, Ph.D., School of Management Science,
  Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: kingporn07@gmail.com

Received: *March 11, 2021;* ***Revised:*** *April 7, 2021;* ***Accepted:*** *May 28, 2021*

Abstract

The objectives of this research were to 1) Study current situations and trends in healthy food business from bamboo mushroom, 2) Study and analyze new product concept and develop healthy food products from bamboo mushroom, and 3) Develop a strategic business model for the healthy food business from bamboo mushroom.

The research results showed that: 1) the healthy food market is increasingly growing. Consumers prefer to consume healthy food that is alternative protein from plants and most consumers are millennials and baby boomers. The bamboo mushroom healthy food market is growing. 2) The overall consumer attitude was at a moderate level. Four new product ideas were developed including concentrate bamboo mushroom (beverage),

stewed bamboo mushroom (ready to eat food), crispy bamboo mushroom (snack), and bamboo mushroom powder (instant drink) and the stewed bamboo mushroom was a product accepted by most consumers. The respondents rated the overall importance of marketing mix factors at a high level. 3) The strategic business model has been developed including nine factors of customer segment, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key activities, key resources, key partners and cost structure.

Keywords : Healthy Food Product, Bamboo Mushroom, Strategic Business Model

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ 2) ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ 3) พัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ผลการวิจัยพบว่า 1) ตลาดอาหารเพื่อสุขภาพมีการเติบโตสูงขึ้น อาหารที่ผู้บริโภคให้ความนิยมคืออาหารโปรตีนทางเลือกจากพืช และผู้บริโภคส่วนใหญ่ คือ กลุ่มมิลเลนเนียล และเบบี้บูมเมอร์ และตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีการเติบโตสูงขึ้น 2) ทัศนคติของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่อยู่ในระดับปานกลาง ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ที่วิเคราะห์ได้มี 4 แนวคิด ได้แก่ เครื่องดื่มเห็ดเยื่อไผ่เข้มข้น เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน ขนมขบเคี้ยวเห็ดเยื่อไผ่อบกรอบ และผงเห็ดเยื่อไผ่ชงดื่มสำเร็จรูป โดยผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทานได้การยอมรับมากที่สุด และผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดในระดับมาก 3) แบบจำลองธุรกิจที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าหลัก คุณค่าของสินค้าที่นำเสนอ ช่องทางการเข้าถึง สายสัมพันธ์ลูกค้า รูปแบบรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก หุ้นส่วนหลัก และโครงสร้างต้นทุน

คำสำคัญ : อาหารเพื่อสุขภาพ เห็ดเยื่อไผ่ แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์

บทนำ

อาหารเพื่อสุขภาพคือ อาหารที่ถูกสุขลักษณะ มีคุณค่าทางโภชนาการครบถ้วนเพียงพอ ไม่มีสารพิษ วัตถุเจือปน สารปนเปื้อนหรือสารปลอมปนที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกาย (Ativetin, T., 2000) และสามารถสร้างประโยชน์แก่ร่างกาย ควรเป็นอาหารที่มีไขมันต่ำ มีแคลลอรี่ต่ำ และมีเส้นใยอาหารสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อแนะนำการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพของคนไทย หรือ โภชนบัญญัติ 9 ประการ (Bureau of Nutrition Department of Health., 1999) ดังนี้

1) กินอาหารครบ 5 หมู่ แต่ละหมู่ให้หลากหลาย
2) กินข้าวเป็นอาหารหลักสลับกับอาหารประเภทแป้งอื่น ๆ เป็นบางมื้อ
3) กินพืชผักให้มากและกินผลไม้เป็นประจำ
4) กินปลา เนื้อสัตว์ไม่ติดมัน ไข่ และถั่วเมล็ดแห้งเป็นประจำ
5) ดื่มนมให้เหมาะสมตามวัย
6) กินอาหารที่มีไขมันและน้ำมันแต่พอควร
7) หลีกเลี่ยงการกินอาหารที่มีรสหวานจัด และเค็มจัด
8) กินอาหารที่สะอาด ปราศจากการปนเปื้อน
9) งดหรือลดเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

เห็ดเยื่อไผ่หรือเห็ดร่างแห เป็นอาหารประเภทผักที่ย่อยง่าย ปราศจากไขมัน มีคุณค่าทางโภชนาการสูง อุดมไปด้วยวิตามิน และเกลือแร่ (Nilsuwan, N. et al., 2020) เหมาะกับการนำมาบริโภคเป็นโปรตีนทดแทนเนื้อสัตว์ และเห็ดเยื่อไผ่ยังมีสารสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงต่อการเกิดโรคเรื้อรัง เพิ่มประสิทธิภาพของระบบภูมิคุ้มกัน ลดการอักเสบและป้องกันโรคสมองเสื่อม (Hobbs, 1995; Wasser, 2002; Auetrakul, A., 2011) ปัจจุบันพบว่า มีการนำเห็ดเยื่อไผ่มาปรุงเป็นอาหารรับประทานในครัวเรือน ร้านอาหาร หรือภัตตาคาร แต่ยังไม่มีการนำเห็ดเยื่อไผ่มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป

Osterwalder and Pigneur (2009) กล่าวว่าการสร้างหรือวางแผนแบบจำลองธุรกิจเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรที่ต้องการเริ่มต้นหรือปรับปรุงธุรกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้น ช่วยให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ครบทุกมิติมากขึ้นและช่วยประเมินความเสี่ยงในการลงทุน แต่การสร้างหรือวางแผนแบบจำลองธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนนั้น ต้องมีการพิจารณาทรัพยากรและศักยภาพภายในองค์กรร่วมด้วยเพราะแต่ละองค์กรหรือแต่ละประเภทธุรกิจล้วนมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญของการบริโภคอาหารของผู้สูงอายุและผู้บริโภคที่รักสุขภาพ จึงนำมาสู่ความสนใจ ที่จะทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ เพื่อเพิ่มทางเลือกในการบริโภคอาหารให้แก่ผู้บริโภค และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้เห็ดเยื่อไผ่ รวมถึงทำการศึกษาและพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่
2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่
3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัย เรื่องการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ ประกอบด้วยขอบเขตด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพและตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ การศึกษาแนวคิดและการยอมรับผลิตภัณฑ์ และการศึกษาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ทั้งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการและผู้บริโภค

2) ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

2.1) การศึกษาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ เกษตรกรผู้เพาะปลูกเห็ดเยื่อไผ่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการแปรรูปอาหาร นักการตลาด และผู้บริโภคผู้สูงอายุ

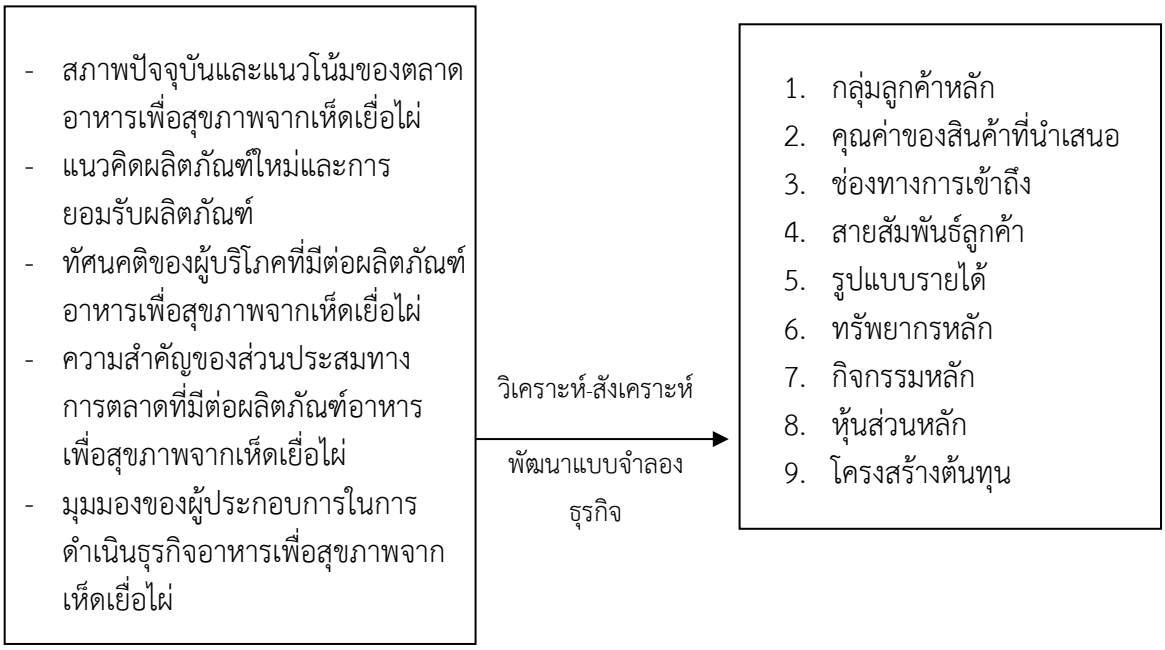
2.2) การศึกษาแนวคิดผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ ประชากรคือ ผู้บริโภคที่เคยรับประทานเห็ดเยื่อไผ่ ที่มีอายุระหว่าง 26-70 ปี และอาศัยอยู่ในพื้นที่อำเภอเมืองอำเภอศรีราชา และเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี

2.3) การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค ประชากรคือ ผู้บริโภคที่มีอายุระหว่าง 26-70 ปี และอาศัยอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง อำเภอศรีราชา และเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี

2.4) การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ ประชากรคือ ผู้ประกอบการแปรรูปอาหารขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดชลบุรีที่เป็นกรณีศึกษา

3) ขอบเขตด้านเวลา งานวิจัยนี้ดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2563

กรอบแนวคิด



การทบทวนวรรณกรรม

เห็ดเยื่อไผ่ : เห็ดเยื่อไผ่ (Bamboo Mushroom) หรือเห็ดร่างแห (Dictyophora Indusiata) มีคุณค่าทางโภชนาการค่อนข้างสูงมีโปรตีนมากกว่าร้อยละ 15 ประกอบด้วย กรดอะมิโน 16 ชนิด เป็นกรดอะมิโนจำเป็นที่ร่างกายสร้างเองไม่ได้ 7 ชนิด และมีไรโบฟลาวินหรือวิตามินบี 12 สูง ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรสงขลา ทำการเพาะเลี้ยงเห็ดเยื่อไผ่ชนิดกระโปรงสั้นสีขาวสายพันธุ์ไอโซเลท K8 และนำไปวิเคราะห์คุณค่าทางโภชนาการ พบว่าดอกเห็ดแห้ง 100 กรัมมีโปรตีน 22.83 กรัม คาร์โบไฮเดรต 52.91 กรัม ไขมัน 1.45 กรัม ใยอาหาร 12.42 กรัม แคลเซียม 51.05 กรัม เหล็ก 7.73 กรัม แมกนีเซียม 1.2 กรัม ซิลิเนียม 1.01 มิลลิกรัม สังกะสี 56.34 มิลลิกรัม วิตามินซี 23.30 มิลลิกรัม วิตามินบี 2 0.63 มิลลิกรัม วิตามินบี 3 0.63 มิลลิกรัม วิตามินบี 5 2.61 มิลลิกรัม วิตามินบี 7 0.01 มิลลิกรัม วิตามินบี 9 0.02 มิลลิกรัม และวิตามินบี 12 0.005 มิลลิกรัม (Nilsuwan, N. et al., 2020)

ในด้านคุณค่าทางเภสัชวิทยาของเห็ดเยื่อไผ่พบว่า ส่วนปลอกหุ้มดอกและหมวกดอกมีสารต้านอนุมูลอิสระ (Antioxidant) ในปริมาณสูงสามารถป้องกันหรือชะลอการเกิดกระบวนการออกซิเดชั่น ช่วยลดความเสี่ยงต่อการเกิดโรคเรื้อรัง เช่น โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคหัวใจ โรคสมอง เป็นต้น เมือกหุ้มดอกอุดมไปด้วยกรดไฮยาลูรอนิค (Hyaluronic Acid) และอัลลันโทอิน (Allantoin) ซึ่งเป็นสารชนิดเดียวกับที่พบในเมือกของหอยทาก แต่ในเห็ดเยื่อไผ่มีปริมาณและความบริสุทธิ์สูงกว่า ซึ่งมีฤทธิ์ต้านการอักเสบ ลดการระคายเคืองของผิว เพิ่มความชุ่มชื้น ฟื้นฟูเซลล์ผิวที่เสื่อมสภาพ ลดริ้วรอยและเร่งการผลิตเซลล์ผิวใหม่ และยังพบกรดกลูโคนิค (Gluconic Acid) ที่เร่งการผลัดเซลล์ผิวที่ชั้นผิวหนังกำพร้า กระตุ้นการสร้างคอลลาเจนและอีลาสติน ทำให้ผิวชุ่มชื้น นุ่มนวล ยืดหยุ่นดี ลดริ้วรอยและช่วยเติมเต็มผิวที่หย่อนคล้อย ส่วนลำต้นและกระโปรงอุดมไปด้วยสารพอลิแซคคาไรด์เบต้ากลูแคน สารไดโอไทโอโฟริน เอและบี (Dictyophorine A and B) ซึ่งเป็นสารที่ช่วยเพิ่มภูมิต้านทาน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบภูมิคุ้มกัน และกระตุ้นการสร้างเซลล์ประสาทและสมองได้ นอกจากนี้ยังพบว่า สารสกัดจากเห็ดเยื่อไผ่มีฤทธิ์ต้านการอักเสบและต่อต้านการเกิดเนื้องอก (Hobbs, 1995; Wasser, 2002; Auetrakul, A., 2011) และเห็ดเยื่อไผ่ยังมีสารที่สามารถยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ที่เป็นโทษและทำให้อาหารบูดเน่าได้

จากการสำรวจสินค้าในตลาดพบว่า ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ที่พบเห็นในประเทศไทย ได้แก่ กระโปรงเห็ดเยื่อไผ่อบแห้งเพื่อนำไปปรุงเป็นอาหาร และหมวกดอกเยื่อไผ่อบแห้งสำหรับชงดื่มเป็นชา (Zavolife, 2020) ในด้านการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทาน พบว่า มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเห็ดรวมซึ่งมีเห็ดเยื่อไผ่เป็นส่วนประกอบบรรจุในขวดแก้ว (Vinaiwatcharakarunkij, 2020) และเครื่องดื่มเอนไซม์เห็ดเยื่อไผ่ แต่ยังไม่พบว่า มีการนำเห็ดเยื่อไผ่ไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อาหารคาวหรืออาหารหวานสำเร็จรูปในบรรจุภัณฑ์ปิดสนิทพร้อมรับประทาน

การวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ : มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ (Schiffman & Kanuk, 2007)

1) การหาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ (Idea Generation) เป็นการรวบรวมแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งแนวคิดอาจมาจากแหล่งต่างกัน เช่น รายงานของพนักงานขาย ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง ช่องว่างของตลาด การสำรวจโดยตรงหรือข้อเสนอแนะจากผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริหาร หรือข้อมูลจากการวิจัย หลังจากนั้นจึงนำแนวคิดทั้งหมดมาประเมินและพัฒนาให้เหลือแนวคิดที่ดีที่สุด เหมาะกับสภาพการณ์ของตลาดให้มากที่สุด สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคเพิ่มขึ้นและทำให้ได้เปรียบคู่แข่งขันในตลาด

2) การทดสอบแนวคิดผลิตภัณฑ์กับผู้บริโภคเป้าหมาย (Test of Consumer Concept) เพื่อให้ทราบทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้บริโภคและนำไปปรับปรุง พัฒนาก่อนลงมือปฏิบัติจริง หรือใช้ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือล้มเลิกแนวคิด องค์ประกอบของทัศนคติที่จะทำการทดสอบในขั้นตอนนี้ ได้แก่

ความเข้าใจ : แสดงให้เห็นถึงความคิด ความเชื่อและความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์

ความรู้สึก : ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ผู้บริโภคนำไปใช้ในการพิจารณาผลิตภัณฑ์

พฤติกรรม : การแสดงออกขอผู้บริโภคที่เกิดจากการตัดสินใจ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ประเภทของการประกอบธุรกิจ : การประกอบธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

B2C หรือ Business-to-Customer คือ การขายผลิตภัณฑ์จากเจ้าของธุรกิจสู่ผู้บริโภค คือ การขายสินค้าในรูปแบบร้านค้าออนไลน์ ที่รับสินค้าจากผู้ผลิตมาวางขายให้ลูกค้าเข้ามาเลือกซื้อ ได้ตามชอบใจ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านขายสินค้าต่าง ๆ รวมถึงการเปิดร้านค้าขาย สินค้าบนแพลตฟอร์มออนไลน์

B2B หรือ Business-to-Business คือ การขายหรือการทำธุรกิจระหว่างเจ้าของธุรกิจสู่เจ้าของธุรกิจ ทั้งการผลิตสินค้า บริการ เพื่อส่งมอบให้เจ้าของธุรกิจนำไปใช้ประโยชน์ต่อโดยเฉพาะ เช่น โรงงานผลิตสินค้าขายให้กับร้านค้าส่ง บริการอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในสำนักงาน และแพลตฟอร์มระบบจัดการร้านค้าออนไลน์ ที่ช่วยให้ร้านค้าออนไลน์บริหารจัดการร้านได้ ง่ายขึ้น เป็นต้น

B2B2C หรือ Business-to-Business-to-Customer คือ การขายหรือการทำธุรกิจระหว่างเจ้าของธุรกิจสู่เจ้าของธุรกิจและเอื้อให้เจ้าของธุรกิจขายสิ้นค้าไปสู่ผู้บริโภค เป็นการรวมทั้งผู้ซื้อและผู้ขายเข้ามาไว้ในแพลตฟอร์มเดียวกัน โดยธุรกิจผู้เป็นเจ้าของ แพลตฟอร์มทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่นำพาเจ้าของกิจการและผู้บริโภคมาเจอกัน เช่น แพลตฟอร์ม Marketplace อย่าง Lazada shopee และ Amezon ที่รวมแบรนด์ธุรกิจที่มีชื่อเสียง ให้เข้ามาเปิดหน้าร้านผ่านแพลตฟอร์ม ทำให้ผู้บริโภคที่อยู่ในแพลตฟอร์มเดิมมีโอกาสได้ เลือกซื้อสินค้า บริการ และโปรโมชั่น จากแบรนด์แท้ได้ในช่องทางเดียว

แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ : เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกระบวนการในการจัดการธุรกิจ อันจะก่อให้เกิดผลกำไรสูงสุดและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ เพื่อนำพาองค์กรกรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Business Model Canvas พัฒนาโดย Alexander Osterwalder (2005) เป็นแบบจำลองธุรกิจที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เข้าใจง่าย มีความเป็นกลางและมีความครอบคลุม เหมาะ

กับธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่ต้องการสร้างนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ สามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม โดยแบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง ซึ่งการระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำแบบจำลองธุรกิจ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

2) คุณค่าของสินค้าที่นำเสนอ (Value Proposition) คือ การระบุว่าสินค้าของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า เป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเลือกสินค้าของธุรกิจ (Hassan, 2012) คุณค่าของสินค้าอาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น

3) ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือ ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการขาย ช่องทางการตลาด ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า ซึ่งการเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัวและเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ

4) สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships) คือ การระบุรูปแบบของสัมพันธ์ภาพที่ต้องการมีกับลูกค้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับหรือเครื่องทำงานอัตโนมัติ ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการรับรู้และจดจำตราสินค้า หรือการจัดกิจกรรมตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดโรดโชว์

5) รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) คือ เงินสดที่ธุรกิจจะได้รับหลังหักค่าใช้จ่าย กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้าเพียงครั้งเดียว การซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย

6) กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือ การระบุกิจกรรมสำคัญที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

7) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คือ การระบุทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม อาทิ เครื่องจักร ทรัพยากรการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพยากรบุคคล

8) พันธมิตรหลักหรือหุ้นส่วนหลัก (Key Partners) ในการทำธุรกิจการสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ ลดความเสี่ยง และให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยหุ้นส่วนทางธุรกิจมีหลายประเภท ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ พันธมิตรคู่ค้าหรือผู้ผลิตหรือขายวัตถุดิบ อุปกรณ์หรือผู้ให้บริการ

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่องค์กรกำหนด เช่น ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ ซึ่งการคำนวนต้นทุนสามารถคำนวนได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุในทรัพยากรที่มี กิจกรรมหลักที่ทำและหุ้นส่วนหลัก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสานวิธี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. *การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)* ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ผ่านการทบทวนวรรณกรรม

2) การออกแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ประชากรคือ ผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เพาะปลูกเห็ดเยื่อไผ่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการแปรรูป การออกแบบผลิตภัณฑ์อาหาร นักการตลาด และผู้บริโภคผู้สูงอายุ กำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Nastasi and Schensul ได้กลุ่มละ 3 รายรวมทั้งสิ้น 12 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบสอบถามเพื่อศึกษาทัศนคติและการยอมรับแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้บริโภคในลำดับถัดไป

3) การออกแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแบบจำลองธุรกิจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการโดยการสัมภาษณ์กรณีศึกษาจำนวน 1 ราย เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์

2. *การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่*

1) การออกแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ในการสอบถามผู้บริโภคที่เคยรับประทานเห็ดเยื่อไผ่เกี่ยวกับแนวคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ เพื่อศึกษาทัศนคติและการยอมรับแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่

2) การออกแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ในการสอบถามผู้บริโภคทั่วไปเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค เพื่อศึกษาความสำคัญของส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ในการวิจัยในเชิงปริมาณนี้ประชากรคือผู้มีอายุระหว่าง 26-70 ปี อาศัยอยู่ในอำเภอเมือง อำเภอศรีราชา และเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวนทั้งสิ้น 107,395 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวน 399 ราย สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาประกอบกับใช้ข้อมูลจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจในเรื่องของโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจเพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษา

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ตลาดอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพทั่วโลกมีมูลค่า 1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 15 ของมูลค่าตลาดอาหารทั้งหมด เมื่อพิจารณาเฉพาะตลาดอาหารเพื่อสุขภาพพร้อมรับประทานพบว่ามีมูลค่า

10,551 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในประเทศไทยตลาดอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีมูลค่า 1 แสนล้านบาท มีการเติบโตร้อยละ 9.1 เมื่อพิจารณาเฉพาะตลาดอาหารเพื่อสุขภาพพบว่า มีมูลค่า 23,916.80 ล้านบาท มีการเติบโตร้อยละ 14.5 ผู้บริโภคนิยมบริโภคอาหารกลุ่มที่มีคุณประโยชน์โดยธรรมชาติ มีปริมาณน้ำตาลน้อย มีไขมันต่ำ มีใยอาหารสูง และมีโปรตีนในปริมาณที่เพียงพอ โดยเฉพาะอาหารโปรตีนทดแทนที่ผลิตจากพืช ตระกูลถั่ว เห็ด และสาหร่าย ผู้บริโภคส่วนใหญ่คือกลุ่มมิลเลนเนียลและเบบี้บูมเมอร์ และยังพบว่าผู้บริโภคนิยมบริโภคอาหารสำเร็จรูปบรรจุห่อมากกว่าการปรุงประกอบอาหารเอง (SME Social Planet., 2020., Sarapin, R., 2020)

ในด้านตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ ประเทศไทยนำเข้าเห็ดเยื่อไผ่อบแห้งจากจีนปีละ 6,500 ตัน (Suwanprasert, J., 2018) แต่มักพบปริมาณสารตกค้างในเห็ดสูงกว่ามาตรฐาน (Auetrakul, O., 2016) จึงมีการสนับสนุนให้ปลูกเห็ดเยื่อไผ่บริโภคภายในประเทศ กลุ่มลูกค้าประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคทั่วไป กลุ่มร้านค้าที่จำหน่ายอาหารเพื่อสุขภาพ และผู้บริโภคองค์กร โดยมีการจำหน่ายทั้งที่เป็นเห็ดสดและเห็ดอบแห้ง ในปัจจุบันยังไม่พบว่ามีการนำเห็ดเยื่อไผ่ไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน มีเพียงการแปรรูปเป็นเครื่องดื่ม

2) การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถสรุปแนวคิดผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ได้ 4 แนวคิด ได้แก่ เครื่องดื่มเห็ดเยื่อไผ่เข้มข้น เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน ขนมขบเคี้ยวเห็ดเยื่อไผ่อบกรอบ และผงเห็ดเยื่อไผ่ชงดื่มสำเร็จรูป เรียงลำดับการยอมรับผลิตภัณฑ์ตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ยอมรับมากที่สุดคือเห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน รองลงมาคือ เครื่องดื่มเห็ดเยื่อไผ่เข้มข้น ($\bar{x}$=3.42) ขนมขบเคี้ยวเห็ดเยื่อไผ่อบกรอบ ($\bar{x}$=3.37) และผงเห็ดเยื่อไผ่ชงดื่มสำเร็จรูป ($\bar{x}$=3.27) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 60.15 อายุ 36–40 ปีคิดเป็นร้อยละ 26.57 การศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 55.39 มีรายได้ 20,000-40,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 37.59 และเป็นพนักงานบริษัทเอกชนคิดเป็นร้อยละ 41.10 ซึ่งทัศนคติที่ผู้บริโภคมีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ =3.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความคิดเห็นในส่วนของความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =3.47) ในส่วนของความรู้สึกและส่วนของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ =3.29 และ $\bar{x}$ =2.88 ตามลำดับ) ดังแสดงในตารางที่ 1 ทั้งนี้สามารถสรุปผลการทดสอบด้านทัศนคติในแต่ละส่วนได้ดังนี้

1) ความเข้าใจ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่เห็นด้วยมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ที่ให้ประโยชน์ต่อร่างกาย ทานง่าย ย่อยเร็ว แสดงว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ($\bar{x}$=3.66) รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่เป็นอาหารที่เหมาะสมกับผู้บริโภคที่เป็นผู้สูงอายุ ($\bar{x}$=3.59) และ ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีจุดมุ่งหมายสำหรับช่วยให้ร่างกายแข็งแรง ($\bar{x}$=3.55)

2) ความรู้สึก พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่เห็นด้วยมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่สำคัญและดีต่อชีวิตประจำวันของผู้สูงอายุ ($\bar{x}$=3.49) รองลงมาคือ ท่านรู้สึกว่าผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีคุณประโยชน์และควรแก่การบริโภค ($\bar{x}$=3.47) และ ท่านรู้สึกว่าผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีความคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ($\bar{x}$=3.14)

3) พฤติกรรม พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่เห็นด้วยมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ก่อนการตัดสินใจซื้อ ($\bar{x}$=3.23) รองลงมาคือ ท่านยินดีที่จะอธิบายและแนะนำคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ให้แก่บุคคลภายในครอบครัวและคนรู้จัก ($\bar{x}$=3.19) และ ท่านยืนยันที่จะซื้อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มาบริโภค ($\bar{x}$=2.87)

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบแนวคิดของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

(n = 399)

ทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ส่วนของความเข้าใจ	3.47	0.73	มาก
ส่วนของความรู้สึก	3.29	0.78	ปานกลาง
ส่วนของพฤติกรรม	2.88	0.90	ปานกลาง
รวม	**3.21**	**0.73**	**ปานกลาง**

3) การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดที่มีต่อผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.68 มีอายุ 51 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 29.57 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 55.64 มีรายได้ 20,000-40,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 36.84 และเป็นพนักงานบริษัทเอกชนคิดเป็นร้อยละ 46.37 ซึ่งความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับให้ความสำคัญมาก ($\bar{x}$=3.89) และผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดทุกด้านในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ($\bar{x}$=3.97) ด้านราคา ($\bar{x}$=3.97) ด้านการส่งเสริมการตลาด ($\bar{x}$=3.80) และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ($\bar{x}$=3.83) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2 ทั้งนี้สามารถสรุปผลการทดสอบความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมการตลาดในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคทีให้ความสำคัญมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ คุณภาพของวัตถุดิบที่นำมาใช้ ($\bar{x}$=4.25) รองลงมาคือ คุณประโยชน์หรือคุณค่าทาง

อาหารของผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน ($\bar{x}$=4.05) และ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของผู้ผลิต ($\bar{x}$=4.00)

2) ด้านราคา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ($\bar{x}$=4.09) รองลงมาคือราคาเหมาะสมกับปริมาณ ($\bar{x}$=4.08) และ มีป้ายติดหรือบอกราคาอย่างชัดเจน ($\bar{x}$=4.08)

3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการบริการที่รวดเร็วในการซื้อ ($\bar{x}$=3.99) รองลงมาคือ มีการบริการซื้อ-ขายผ่านช่องทางออนไลน์ ($\bar{x}$=3.92) และมีบริการจัดส่งนอกสถานที่ ($\bar{x}$=3.79)

4) ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างแคมเปญจ์เกี่ยวกับการแจกผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทานฟรีในช่วงเทศกาล ($\bar{x}$=3.92) รองลงมาคือ การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณประโยชน์และคุณค่าทางโภชนาการของผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน ($\bar{x}$=3.91) และ การสร้างแคมเปญจ์เกี่ยวกับคนรักสุขภาพ เช่นตรวจสุขภาพฟรี ($\bar{x}$=3.88)

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน

(n = 399)

ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีต่อผลิตภัณฑ์ “เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน”	$\bar{x}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
ด้านผลิตภัณฑ์	3.97	0.61	มาก
ด้านราคา	3.97	0.75	มาก
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และสถานที่ตั้งร้านค้า	3.80	0.90	มาก
ด้านการส่งเสริมการตลาด	3.83	0.91	มาก
รวม	**3.89**	**0.71**	**มาก**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาประกอบกับข้อมูลที่ได้ศึกษาจากขั้นตอนก่อนหน้าสามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ได้ดังภาพที่ 1 ทั้งนี้สามารถอธิบายรายละเอียดของแบบจำลองธุรกิจที่พัฒนาผ่าน Business Model Canvas ได้ดังนี้

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td>1. ผู้ขายวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ เครื่องจักร
2. ผู้รับจ้างขนส่ง
3. ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย
4. ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ
5. หน่วยงานราชการ
6. สถาบันการเงิน</td>
<td>1. สรรหาวัตถุดิบมีคุณภาพ ราคาเหมาะสม ปริมาณเพียงพอ
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์
3. ผลิตสินค้ามีคุณภาพ ตรงเวลา ครบถ้วน ต้นทุนเหมาะสม
4. สร้างการรับรู้ แก่ผู้บริโภค
5. การวางแผนการตลาด
6. การวางแผนจัดส่งสินค้า
7. การฝึกอบรม
Key Resources
1. โรงเรือนที่ถูกกฎหมาย
2. เครื่องจักรและเทคโนโลยี
3. วัตถุดิบคุณภาพ
4. ผู้เชี่ยวชาญการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์
5. พนักงานที่มีความรู้
6. เงินหมุนเวียน</td>
<td>B2C
1. คุณค่าทางโภชนาการ
2. โปรตีนจากพืช
3. การผลิตแบบพาสเจอร์ไรส์
4. การควบคุมคุณภาพ
5. ลักษณะอาหาร
6. เป็นอาหารพร้อมบริโภค
7. เก็บรักษาง่าย
8. อายุการเก็บสูง
9. มาตรฐานสากลด้านการผลิต
B2B
1. การฝึกอบรมตัวแทนขาย
2. ความช่วยเหลือด้านการตลาด
3. ผลตอบแทนสูง
4. จัดส่งตรงเวลา</td>
<td>1. โซเชียลเน็ทเวิร์ก
2. ผู้เชี่ยวชาญ
3. พนักงานขาย
4. งานอีเว้นท์
5. โปรโมชั่น
6. ความหลายหลายของผลิตภัณฑ์
7. การขายพ่วง
8. เพิ่มขนาดบรรจุ
9. ใช้วัตถุดิบพรีเมี่ยม
Channels
การสื่อสาร
1. ป้ายโฆษณา
2. ใบปลิว
3. แคตตาล็อก
4. การออกร้าน
5. บทความวิชาการ
6. งานอีเว้นท์
7. Website
8. Line OA
9. Facebook
10. Youtube
11. Googlesearch
การจำหน่าย
1. ร้านค้าทั่วไป
2. ร้านอาหารสุขภาพ
3. ร้านสะดวกซื้อ
4. ห้างสรรพสินค้า
5. งานแสดงสินค้า
6. Website
7. Line OA
8. Facebook
9. Youtube
10. E-Marketplace
การส่งมอบ
1. ผ่านหน้าร้าน
2. รถขนส่งบริษัท
3. ขนส่งภายนอก</td>
<td>B2C
1. ผู้สูงอายุ ที่ใส่ใจดูแลสุขภาพ
2. กลุ่มวัยทำงานที่รักสุขภาพ
3. ครอบครัวที่มีเด็ก-ผู้สูงอายุ
B2B
1. ลูกค้าจ้างผลิต
2. ตัวแทนจำหน่าย
3. เทรดดิ้ง</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Cost Structure
1. ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าเสื่อม และต้นทุนการดำเนินงาน
2. ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง และโสหุ้ยการผลิต
3. ต้นทุนผลิตภัณฑ์ไม่เกินร้อยละ 65 ของราคาขาย</td>
<td colspan="3">Revenue Streams
1. แหล่งรายได้ มาจาก การขายสินค้าทุกช่องทาง การรับจ้างผลิต และการวิจัยและพัฒนาสูตร
2. ความแม่นยำในการประมาณการรายได้จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
3. วิธีการและระยะเวลาเก็บเงินที่เหมาะสมจะทำให้เกิดสภาพคล่องและมีความน่าเชื่อถือ</td>
</tr>
</table>

ภาพที่ 1 แบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่

ที่มา : จุฬารัตน์ แสงอรุณ (2020)

1) *กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments)* แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1) ลูกค้าทั่วไป (B2C) ประกอบด้วย 1) ผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปี ที่ใส่ใจดูแลสุขภาพ เชื่อมั่นในการบริโภคอาหารที่ดี มีประโยชน์ ชอบทานอาหารที่บ้าน ต้องการความสะดวกสบายในการบริโภค 2) ลูกค้าวัยทำงานที่รักสุขภาพ มีความเร่งรีบในการดำเนินชีวิต ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการบริโภคอาหาร และ 3) ครอบครัวที่มีเด็กและผู้สูงอายุที่คำนึงถึงคุณค่าและประโยชน์จากอาหารที่บริโภค

1.2) ลูกค้าองค์กร (B2B) ประกอบด้วย 1) ลูกค้าจ้างผลิต (OEM) ที่สนใจสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์อาหารที่ไม่มีสถานที่ผลิตหรือกระบวนการผลิตเอง 2) ลูกค้าที่สนใจนำไปขายต่อหรือตัวแทนจำหน่าย เช่น ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า หรือแฟรนไชน์ และ 3) ลูกค้าที่สนใจส่งออกไปขายต่อต่างประเทศ

2) *คุณค่าของสินค้าที่นำเสนอ (Value Proposition)* แบ่งตามกลุ่มลูกค้า ดังนี้

2.1) ลูกค้าทั่วไป (B2C) ประกอบด้วย 1) คุณค่าทางโภชนาการสูง ส่งเสริมให้สุขภาพแข็งแรง ลดโรคภัย 2) โปรตีนจากพืช ที่ย่อยง่าย ในปริมาณสูงและ มีกรดอะมิโนจำเป็นหลายชนิด 3) กระบวนการผลิตแบบพาสเจอร์ไรส์ที่ช่วยคงคุณค่าทางโภชนาการ 4) การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอ 5) ลักษณะเนื้อสัมผัสที่เคี้ยวง่าย ไม่เหนียว ไม่แข็ง มีความอ่อนนุ่ม 6) ลักษณะปรากฏ ลักษณะด้านด้านประสาทสัมผัสที่สม่ำเสมอ 7) เป็นอาหารสำเร็จรูปบรรจุในบรรจุภัณฑ์ปิดสนิทพร้อมรับประทาน 8) ความสะดวกสบายในเก็บรักษา 9) อายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์นานหลายเดือน และ 10) ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์และมาตรฐานสากลด้านสถานที่และกระบวนการผลิต

2.2) ลูกค้าองค์กร (B2B) ประกอบด้วย 1) การให้ความรู้และการสร้างความรับรู้แก่ตัวแทนขาย 2) การช่วยเหลือด้านการตลาดและการขาย 3) ผลตอบแทนที่สูงและคุ้มค่า 4) ความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อและการดำเนินการ และ 5) การจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพและตรงเวลา

3) *ช่องทางการเข้าถึง (Channels)* ประกอบด้วย

3.1) ช่องทางการสื่อสาร/ส่งข้อมูล ประกอบด้วย 1) ช่องทางออฟไลน์ ได้แก่ ป้ายหน้าร้าน แผ่นป้ายโฆษณา ใบปลิว แคตตาล็อก การออกร้าน บทความจากนักวิชาการ การจัดอีเว้นท์ การสื่อสารผ่านผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มลูกค้าเก่า และ 2) ช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Website, Line Official Account, Facebook, Youtube, Blog และ Google search

3.2) ช่องทางการจำหน่ายสินค้า ประกอบด้วย 1) ช่องทางออฟไลน์ ได้แก่ ร้านค้าทั่วไป ร้านขายอาหารสุขภาพ ร้านสะดวกซื้อห้างสรรพสินค้า และการออกงานแสดงสินค้า และ 2) ช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Website, Line Official Account, Facebook, Youtube และ E-Marketplace

3.3) ช่องทางการส่งมอบ ประกอบด้วย 1) การส่งมอบโดยตรงผ่านหน้าร้าน 2) ใช้รถขนส่งของบริษัทเอง และ 3) ใช้ระบบขนส่งภายนอกทั้งเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เช่น ไปรษณีย์ไทย เคอรี่

4) *สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)* มีรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1) การสร้างเครือข่ายโซเชียลเน็ทเวิร์ก กลุ่มรักสุขภาพ

4.2) การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลเน็ทเวิร์ก การทำคลิปวีดีโอเกี่ยวกับคุณค่าของอาหาร

4.3) มีบุคลากรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และให้คำปรึกษาปัญหาสุขภาพแก่ลูกค้า

4.4) การสร้างพนักงานขาย

4.5) กิจกรรมออกร้าน ออกบูท หรือกิจกรรมชงชิม

4.6) การควบคุมคุณภาพที่สม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า

4.7) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

4.8) การปรับปรุงสูตรเพื่อเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการและเพิ่มความหลากหลาย

4.9) การขายสินค้าพ่วงสินค้าอื่น

4.10) การเพิ่มขนาดบรรจุให้ขนาดใหญ่หรือประหยัดมากขึ้น

4.11) การใช้วัตถุดิบที่พรีเมี่ยมขึ้น เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่

5) รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)

5.1) รายได้หลักของการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทานได้แก่ รายได้จากการขายสินค้าจากทุกช่องทาง รายได้จากการรับจ้างผลิตสินค้า และรายได้จากการวิจัยและพัฒนาสูตรความแม่นยำในการประมาณการรายได้จะทำให้การดำเนินงานด้านการตลาด การวางแผนการผลิตและการบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพวิธีการและระยะเวลาเก็บเงินที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีสภาพคล่องและมีความน่าเชื่อถือในสายตาลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบ*กิจกรรมหลัก (Key Activities)*

6.1) การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ในราคาต้นทุนที่เหมาะสมและมีปริมาณเพียงพอ

6.2) การพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ให้มีรสชาติดี และหลากหลาย

6.3) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม โดดเด่น เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และปกป้องอาหารได้

6.4) การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ คงคุณค่าและความปลอดภัยของอาหาร

6.5) การผลิตสินค้าได้ปริมาณ เวลา และต้นทุนตรงตามกำหนด

6.6) การสร้างความเข้าใจ การรับรู้และการยอมรับในผู้บริโภค

6.7) การเพิ่มช่องทางการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

6.8) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

6.9) การกระจายและจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ทั่วถึง คงไว้ซึ่งคุณภาพและความปลอดภัย

6.10) การให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับสุขลักษณะในการผลิต และขั้นตอนการผลิตอาหารให้มีคุณภาพและความปลอดภัย

7) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)

7.1) สถานที่ผลิตหรือโรงเรือนที่ถูกต้องและได้รับอนุญาตตามกฎหมาย

7.2) เครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย สามารถคงคุณค่าของอาหารและป้องกันการปนเปื้อนของเชื้อจุลินทรีย์ได้

7.3) วัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยและมีความสม่ำเสมอกันในทุกครั้ง

7.4) นักพัฒนาสูตรและควบคุมกระบวนการผลิตที่มีทักษะความชำนาญ

7.5) พนักงานที่มีความรู้และความตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร

7.6) เงินสดหมุนเวียน

8) พันธมิตรหลักหรือหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)

8.1) กลุ่มผู้ขายวัตถุดิบ ได้แก่ เกษตรกรผู้เพาะปลูกเห็ดเยื่อไผ่ หรือผู้นำเข้าเห็ดเยื่อไผ่ โดยอาจทำสัญญาซื้อขายระยะยาวเพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนและคุณภาพได้

8.2) กลุ่มผู้ขายบรรจุภัณฑ์

8.3) กลุ่มผู้ขายอุปกรณ์หรือเครื่องจักร

8.4) ผู้รับจ้างในกิจกรรมขนส่งหรือโลจิสจิกส์

8.5) ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย หรือแฟรนด์ไชน์

8.6) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน/ที่ปรึกษา/หน่วยราชการ

8.7) สถาบันการเงิน

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

9.1) ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วยค่าเสื่อมของทรัพย์สิน ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการขนส่ง และต้นทุนการบริหาร

9.2) ต้นทุนผันแปร ประกอบด้วย ต้นทุน วัตถุดิบใช้ไปการผลิต ต้นทุนค่าจ้างแรงงาน-ฝ่ายผลิต และค่าโสหุ้ยการผลิต

9.3) ต้นทุนผลิตภัณฑ์คือผลรวมของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรไม่ควรเกิน 65% ของราคาขาย

สรุปผลการวิจัย

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ สามารถสรุปได้ว่าตลาดอาหารเพื่อสุขภาพมีการเติบโตสูงขึ้น อาหารที่ผู้บริโภคนิยมให้ความนิยมมากขึ้นคือบริโภคอาหารพร้อมรับประทานและอาหารที่มีปริมาณน้ำตาลน้อย มีไขมันต่ำ มีใยอาหารสูง มีโปรตีนในปริมาณที่เพียงพอ ในด้านตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีการเติบโตสูงขึ้น

2) การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ สามารถสรุปได้ว่าผู้บริโภคยอมรับผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทานมากที่สุด และผู้บริโภคมีทัศนคติต่อผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ในส่วนของความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ส่วนของความรู้สึกและส่วนของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

3) การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทุกด้านอยู่ในระดับสำคัญมาก และเมื่อวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์กรณีศึกษาและนำข้อมูลทั้งหมดพัฒนาเป็นแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ผ่าน Business Model Canvas พบว่าแบบจำลองธุรกิจนี้จะทำให้องค์กรที่สนใจทำธุรกิจนี้สามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ครบทุกมิติมากขึ้นช่วยประเมินความเสี่ยงในการลงทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยพบว่า ผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโปรตีนจากพืชในปริมาณที่สูง มีไขมันต่ำ สอดคล้องกับข้อแนะนำการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพของคนไทยหรือโภชนบัญญัติ 9 ประการ (Bureau of Nutrition Department of Health, 1999) ซึ่งร่างกายจะนำสารอาหารประเภทโปรตีนที่ได้จากการบริโภคผลิตภัณฑ์เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นไปซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอและทำให้ร่างกายแข็งแรง

ในด้านทัศนคติของผู้บริโภคในส่วนของความเข้าใจอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภครับรู้ เข้าใจและเชื่อว่า ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่มีสารอาหารครบถ้วน ช่วยให้ร่างกายแข็งแรง สามารถลดความเสี่ยงจากปัญหาสุขภาพ ซึ่งส่งผลทางด้านบวกต่อการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจนี้ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการทดสอบทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Schiffman & Kanuk (2007) กล่าวคือ ทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้บริโภคที่อยู่ในระดับมากนี้ แสดงว่าผู้บริโภคมีความเข้าใจว่าอาหารเพื่อสุขภาพเป็นอาหารที่มีสารอาหารครบถ้วน ช่วยให้ร่างกายแข็งแรง สามารถลดความเสี่ยงจากปัญหาสุขภาพและมีการตัดสินใจซื้อสินค้านี้ไปบริโภค ซึ่งทัศนคติที่ดีนี้จะทำให้ผู้ผลิตสามารถตัดสินใจลงทุนในธุรกิจได้ง่ายขึ้นเพราะคาดว่าสินค้าน่าจะได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภค และทำให้มีโอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จมากขึ้น ในส่วนของความรู้สึกความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภครู้สึกว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่สำคัญต่อชีวิตประจำวันของผู้สูงอายุ แต่ในอีกด้านหนึ่งกลับมีความรู้สึกว่าอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ไม่คุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไปและไม่ช่วยให้ปัญหาสุขภาพหายไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นหน้าที่ของผู้ผลิตหรือองค์กรที่จะต้องมีการควบคุมต้นทุนการผลิตให้เหมาะสมเพื่อให้ราคาขายไม่สูงมากเกินไปนัก ในส่วนของพฤติกรรมผู้บริโภคมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เนื่องจากผู้บริโภคทำการศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ก่อนการตัดสินใจซื้อเพียงบางส่วนจึงยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะบริโภคอย่างสม่ำเสมอและบริโภคต่อไปในอนาคต แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่จะนำสินค้านี้ไปพัฒนาต่อต้องเร่งดำเนินการ โฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณค่าทางโภชนาการของเห็ดเยื่อไผ่ ประกอบกับจัดกิจกรรม

ส่งเสริมการขายเพื่อให้ผู้บริโภคเปิดใจและทดลองชิมสินค้า และต้องสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคยอมรับและซื้อซ้ำ

ในด้านการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ พบว่า แบบจำลองธุรกิจที่สร้างขึ้นมาสามารถทำให้มองเห็นภาพรวมธุรกิจได้ครบทุกมิติ เข้าใจง่าย เหมาะสำหรับใช้ศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนผลิตภัณฑ์ใหม่ และนำไปสร้างแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี สอดคล้องตามงานวิจัยของ ชื่นจิตร อังวราวงศ์ และ ไพบูลย์ ญาณกิตติ์กูร (Aungvaravong, C. and Yanakittkul, P., 2018) และงานวิจัยของณัฐนัย ตรีเนตรสัมพันธ์ และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (Trinestsampan, N. and Ratanakuakangwan, S., 2017) ซึ่งการทราบถึงข้อดีหรือข้อเสียของการดำเนินธุรกิจก่อนที่จะมีการลงทุนจริงถือว่าเป็นการวางแผนทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงในส่วนที่เป็นปัญหาและนำส่วนที่เป็นจุดแข็งหรือโอกาสมาใช้ในการดำเนินธุรกิจจะทำให้มีโอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จมากขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าคุณค่าที่นำเสนอให้แก่ลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนีกร ตรีสมุทรกุล (Treesamutkul, R., 2015)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพจากเห็ดเยื่อไผ่ ทำให้องค์กรหรือผู้ที่จะตัดสินใจลงทุนในธุรกิจผลิตภัณฑ์ “เห็ดเยื่อไผ่ตุ๋นสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน” สามารถนำไปใช้วางแผนและปรับปรุงธุรกิจให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการคือการสรรหาและตรวจรับเข้าวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ไม่มีสารตกค้างเกินมาตรฐานเพื่อให้สินค้ามีความปลอดภัยเหมาะสมแก่การบริโภค รวมทั้งการทำให้ผู้บริโภคเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สินค้าเกิดการบอกต่อและซื้อซ้ำ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาและวิจัยครั้งต่อไปให้ครอบคลุมประชากรพื้นที่อื่นในประเทศไทย

2) ผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบจำลองธุรกิจขององค์กรที่มีรูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับบริบทของงานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทอื่นๆ ได้ แต่ควรพิจารณาศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กร เพื่อเลือกรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับองค์กรที่สุด

3) การศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดให้ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน

References

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2009) Business Model Generation Portland or USA: The Visual thinking CO.

Ativetin, T. (2000). Consumer Culture and Health Food in an Urban Context (Thesis in Master of Political Science Not published). Chulalongkorn University, Bangkok (in Thai)

Auetrakul, A. (2011). Bamboo mushroom cultivate in Thailand. Technology Chaoban Magazine, 23(503) (in Thai)

Auetrakul, O. (2016). Chemical Residue in China Bamboo Mushroom. Kehakaset Magazine, July 2016. (in Thai)

Aungvaravong, C. and Yanakittkul, P. (2018). Business Model Analysis of Health-Supplement

Bureau of Health Promotion Department of Health. (2007). Nutrition of the Elderly. (Online). Search form http://hp.anamai.moph.go.th (in Thai)

Bureau of Nutrition Department of Health. (1999). Thai Food-Based Dietary Guidelines (Online). Search form http://nutrition.anamai.moph.go.th (in Thai)

Chula, I. (2020) What are B2C, B2B and B2B2C? Get to know 3 types of business to find your business identity. (Online). Search form https://fillgoods.co/online-biz/shop-orders-b2c-b2b-b2b2c-what-is-3-types (in Thai)

Hassan, Almoatazbillah. (2012). The value proposition concept in marketing : How customers perceive the value delivered by firms – A study of customer perspectives on supermarkets in Southampton in the United Kingdom. International Journal of Marketing Studies, 4(3), Retrieved from http://dx.doi. org /10.5539/ijms.v4n3p68.

Hobbs Ch. (1995). Medicinal mushroom: An exploration of tradition, healing and culture. Santa Cruz, Botanica Press.

Nastasi, B. K. and Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. Journal of School Psychology, 43(3), 177-195

Nilsuwan, N. et al. (2020). Suitable Cultivation of the Bamboo Mushroom for the Southern of Thailand. (Online). Search form https://tattawin.com/2020/02/02/เห็ดเยื่อไผ่ร่างแห-สาย/. (in Thai)

Sarapin, R. (2020). Golden Period of Health Business. (Online). Search form https://www.thaipost.net/main/detail/67567.

Schiffman; & Kanuk. (2007). Consumer Behavior. p.168.

SME Social Planet. (2020). Food and beverage, ASEAN market is growing. (Online). Search form https://www.bangkokbanksme.com/en/asean-food-industry.

Suwanprasert, J. (2018). Department of Agriculture supports farmers to cultivate bamboo fiber mushrooms, Thai strain free. Reduce foreign imports . (Online). Search form https://siamrath.co.th/n/119371

Yamane, T. (1973). Statistics : An Introductory Analysis. Third editio. Newyork : Harper and Row.

Trinestsampan, N. and Ratanakuakangwan, S. (2017). Development of Business Model Using Lean Startup Methodology. *KMUTT Research and Development Journal*, *37*(4), 92-109. (in Thai)

Treesamutkul, R. (2015). *Innovative Business Model for Herb Pain Relief Industry* (Thesis in Master of Science Not published). College of Innovation Thammasat University, Bangkok (in Thai)

Vinaiwatcharakarunkij. (2020) Mixed Mushroom Juice. (Online). Search form https://shopee.co.th/น้ำเห็ดเยื่อไผ่-เห็ดหัวลิง-และถั่งเช่า-i.69610711.4856816386. (in Thai)

Zavolife. (2020) Dry Bamboo Mushroom . (Online). Search form https://www.lazada.co.th/products/zavolife-i708686210.html . (in Thai)



Jurarut Sangaroon, Graduate Student, Master of Business Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University.



Associate Professor, Ranee Esichaikul, Ph.D., School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University.



Associate Professor, Kingporn Thongbai, Ph.D., School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University.