

การศึกษาพัฒนากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษา: กรมที่ดิน  
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์  
ยศวีร์ วีร์ธมีปภา<sup>1</sup> และ อัครวิณ ปสุธรรม<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ E-mail: dark\_utcc@hotmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานของส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ กรมที่ดิน การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายในองค์กร วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ ทางด้านบุคลากร มีจำนวนจำกัด ความรู้ความสามารถไม่เพียงพอต่องาน และการถ่ายทอดความรู้ความสามารถยังไม่ทั่วถึง ทางด้านระบบ เป็นระบบราชการที่ทำตามลำดับขั้นตอน ทำให้เกิดการล่าช้าในงานที่ต้องรองานจากขั้นตอนอื่น เช่นการพัฒนาในระบบในส่วนและเทคโนโลยีต่างๆล่าช้ากว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการวิเคราะห์บทบาทสัมพันธภาพเห็นส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปทางด้านกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือ ใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงาน สามารถแก้ไขปัญหาได้ และสามารถตอบปัญหาให้กับผู้ใช้บริการได้ถูกต้องครบถ้วนลดการคิดขัดข้องปัญหาได้ ทางด้านปัญหาเฉพาะให้ส่งไปถึงผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้โดยตรงอย่างตรงจุด และแนวทางในการแก้ไขปัญหาล่าช้าของกระบวนการแบ่งออกเป็น แบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ โดยทางการจะใช้งานระบบอินทราเน็ตในการแก้ไขปัญหาในการใช้งานโปรแกรมสำนักงาน แบบไม่เป็นทางการใช้การส่งข้อมูลเอกสารเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ก่อนล่วงหน้าเพื่อดำเนินงานก่อนการจัดส่งเอกสาร คำสำคัญ: กระบวนการดำเนินงาน, บุคลากร, ระบบ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่,

### ABSTRACT

This study aims to study the operational process of the Information Technology Department, Department of Lands. This study is qualitative research. Collect data by interviewing experts within the organization. The purpose of this study is 1) to study the operational process of the Information Technology Department 2) to formulate strategies for the development of operational processes of the Information Technology Department

From the study, it was found that the operation of the Information Technology Department In terms of personnel, there is a limited amount of knowledge and insufficient capacity for work And the transfer of knowledge and skills is not yet thorough in the system as a bureaucratic system that follows the sequence of steps Causing delays in jobs that have to wait for jobs from other steps, For example, the development of systems in various technologies

is slower than the external environment. Due to the analysis of the interview, the majority of the reviews focus on the strategy, Functional Strategy is to use human resources strategies. By studying the information needed to solve basic problems for all personnel within the organization, Can fix the problem and able to answer problems for users of the service correctly and completely, reducing the conflict of problems and the specific problem is sent to the person who can directly solve the problem at the point, and guidelines for resolving delays in the process are divided into formal and informal forms The authorities will use the intranet system to solve problems in using programs, informal use, sending document information as e-documents before the delivery of documents.

**Keywords:** operation process, personnel, system, functional strategy

## 1. บทนำ

กรมที่ดิน สังกัดอยู่ในกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของบุคคล และจัดการที่ดินของรัฐ โดยการรังวัดทำแผนที่ การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การส่งเสริมธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศที่ดิน เพื่อให้บุคคลมีความมั่นคงในการถือครองที่ดิน และได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการบริหารจัดการที่ดินของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

### วิสัยทัศน์

“ เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และการพัฒนาประเทศด้วยมาตรฐานการจัดการ การบริการ ระดับสากล “

### พันธกิจ

1. คุ้มครองสิทธิด้านที่ดินให้แก่ประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมาย
2. บูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนมีความเป็นเอกภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วประเทศ ทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ
3. เป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ ที่มีระบบฐานข้อมูลที่ดินของประเทศเป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถรองรับการใช้ประโยชน์จากที่ดินในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง
4. ให้บริการด้านการทะเบียนที่ดินของประเทศไทยที่มีความทันสมัย บริการออนไลน์ทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับสากล พร้อมทั้งมีบุคลากรด้านทะเบียนที่ดินของประเทศ ที่มีขีดความสามารถสูงในระดับสากล (เวปไซตกรมที่ดิน 1, 2561)

โดยที่กรมที่ดินได้มีการจัดทำโครงการศูนย์ข้อมูลที่ดินและแผนที่แห่งชาติ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ดำเนินการในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ จำนวน 32 จังหวัด 226 สำนักงาน และสำนักงานที่ดินอำเภอที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบ (ปีงบประมาณ 2556) และ ระยะที่ 2 ในพื้นที่ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 32 จังหวัด 154 สำนักงาน และสำนักงานที่ดินอำเภอที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบ (ปีงบประมาณ 2558) และได้มีการถ่ายโอนข้อมูลภาพลักษณ์โฉนดที่ดิน ข้อมูลรูปแปลงที่ดิน และฐานข้อมูลทะเบียนที่สำนักงานที่ดินในโครงการนำร่อง 11 จังหวัด 53 สำนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา/ส่วนแยก (ปีงบประมาณ 2554-2555)รวมทั้งสิ้น 433สาขา แล้ว

เสร็จในปีงบประมาณ 2560 แต่ในส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์มีจำนวนบุคลากรที่จำกัด ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกับปัญหาที่เข้ามา ทำให้เกิดงานล่าช้า แก้ไขปัญหาหาคิดจุดประสงค์

#### บททวนวรรณกรรม

##### การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กร (SWOT Analysis)

การศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กร(SWOT Analysis)สามารถสรุปได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ ทั้งภายในและภายนอก โดยแบ่งออกเป็น จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของทิศทางองค์กร (จิระประภา อัครบรรพ, 2552)

##### การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (McKinsey's 7S Model)

การศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (McKinsey's 7S Model) สามารถสรุปได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ ภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้านดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) ระบบ (System) 3) บุคลากร (Staff) 4) สไตล์ (Style) 5) ทักษะ (Skill) 6) กลยุทธ์ (Strategy) 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทั้งหมดนี้เชื่อมโยงถึงกันและกัน จำเป็นที่ต้องดำเนินการไปทิศทางเดียวกันจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (เวปไซค์ GRACEZONE, 2561)

##### การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) สามารถสรุปได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level Strategies) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level Strategy) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อธุรกิจในระยะยาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (ธนวรรณ แสงสุวรรณ, 2547)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ ระบุวัตถุประสงค์หลักของการทำงานวิจัยเรื่องนี้

## 3. การดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาคั้งนี้คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ จำนวน 3 ท่าน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาในขบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ โดยในการสร้างเครื่องมือ และขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือของการศึกษาคั้งนี้คือทำการสร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์ตามแนวทางแบบสัมภาษณ์ ของ McKinsey's 7S Model

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และข้อมูลทุติยภูมิศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์

#### 4. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ รวมถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (McKinsey's 7S Model) ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปตามการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ (SWOT Analysis) ได้ข้อมูลตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลักการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร

7 s Model	Strengths	Weaknesses
1.Strategy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนกลยุทธ์มีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมที่ดิน</li> <li>2. มีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละแผนกลยุทธ์</li> <li>3. มีการตรวจสอบที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถประเมินผลได้</li> <li>2. การจัดทำแผนล่าช้า</li> </ol>
2.Structure	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นด้านความถูกต้อง และความรวดเร็วในการบริการ</li> <li>2. ขอบเขตในงานที่รับผิดชอบชัดเจนและมีลยลักษณ์อักษร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขั้นตอนในการดำเนินการล่าช้า</li> <li>2. โครงสร้างระบบราชการเป็นแบบสายบังคับบัญชาต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร</li> </ol>
3.System	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการทำงาน</li> <li>2. เน้นทางด้านความถูกต้องและรวดเร็วในการให้บริการ</li> <li>3. มีระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังได้ทั้งหมด เช่น การให้ข้อมูลส่วนบุคคล</li> </ol>
4.Skill	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ครอบคลุม</li> <li>2. สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว</li> <li>3. เป็นที่พึ่งพาของผู้รับบริการและมีความน่าเชื่อถือ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีหน้าที่เฉพาะทางทำให้เกิดงานล่าช้าในบางขั้นตอน</li> <li>2. มีการอบรมในการแก้ไขปัญหาไม่เพียงพอ</li> </ol>
5.Shared values	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>3. มีการจัดกิจกรรมและรับประทานอาหารร่วมกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสื่อสารและทำความเข้าใจไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร</li> </ol>
6.Staff	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. หน่วยงานมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลที่ทั่วถึง</li> <li>2. ขาดการส่งต่องานที่เป็นระบบ</li> <li>3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ</li> </ol>
7.Style	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>2. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>3. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตาม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประสานงานและการสื่อสารล่าช้าในบางเรื่อง</li> </ol>

สรุปจากตารางที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ให้นำนักปัญหาไปทางด้านของบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 66 และ ส่วนที่เหลือเป็นระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศล่าหลัง ทั้ง 2 ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาภายในส่วนใหญ่ จึงสามารถแก้ไขได้โดยการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Strategy)

ส่วนกระบวนการดำเนินการได้แนวทางในการลดช่องว่างระหว่างการดำเนินงานทางด้านเอกสาร เช่น การขนส่งเอกสาร การดำเนินงานล่วงหน้าก่อนเอกสารมาถึง และแนวทางในการขยายช่องทางในการรับปัญหาและการกระจายงานสู่บุคลากร

## 5. การอภิปรายผล

ผู้ศึกษาพบว่าการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิมลศรี อังคะวิวัฒน์ (2552) ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี McKinsey's 7S Model พบว่า ปัญหาที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเกิดจาก ปริมาณงานไม่เหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ การแบ่งงาน ค่าตอบแทน ทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ จึงได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน มาปรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เป็นการมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาค่างานบุคลากรที่จำกัดพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ มีการปรับพื้นฐานความรู้ก่อนปฏิบัติการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกของทีมงานมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงยิ่งขึ้น

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. แนวทางในการแก้ไขปัญหากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์
  - a) แบบทางการ ดำเนินการใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตในการแก้ไขปัญหาในการใช้งาน โปรแกรมสำนักงาน เพิ่มช่องทางในการรับปัญหา และแจกจ่ายให้กับบุคลากรเพื่อดำเนินการ
  - b) แบบไม่เป็นทางการดำเนินการใช้การส่งข้อมูลเอกสารเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ก่อนล่วงหน้าเพื่อดำเนินงานก่อนการจัดส่งเอกสาร
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมมาทำให้พบว่า ปัญหาเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้พื้นฐาน และความรู้เฉพาะด้านมีจำนวนน้อย ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการได้ทันทำให้เกิดความล่าช้าต่องานและเป็นงานค้างทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้าง ผู้ศึกษาเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Strategy) ดังนี้
  - a) ดำเนินการศึกษาข้อมูลที่เป็นในการแก้ไขปัญหาของงานส่วนระบบเบื้องต้นเพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหา และตอบปัญหาให้กับผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้อง
  - b) มีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาและจัดลำดับสำหรับเป็นแนวทางในการฝึกอบรม เพื่อช่วยลดปัญหาการให้ข้อมูลผิดพลาด การแก้ไขปัญหาผิดพลาด ทำประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการดำเนินงานของส่วนระบบคอมพิวเตอร์สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ กรมที่ดิน เท่านั้น อีกทั้งผู้ที่ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายในหน่วยงาน อาจส่งผลให้ข้อมูลที่รับมาสามารถคลาดเคลื่อนหรือไม่ครอบคลุมคำตอบได้ทั้งหมด

2. ในมุมมองประโยชน์ของผู้ใช้บริการ ส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยเหลือในด้าน ความรวดเร็ว ความถูกต้องของข้อมูลทางด้านเอกสาร และความรู้เกี่ยวกับการใช้งาน โปรแกรมต่างๆ เพื่อตอบสนองผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
3. ในมุมมองกระบวนการดำเนินงาน ช่วยลดปัญหาความผิดพลาดของข้อมูล ลดงานค้างใน ระบบ ลดความซับซ้อนของขบวนการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มผู้สัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มอื่นให้หลากหลายมากขึ้น เช่น ช่างประจำสาขา ประชาชน ผู้เข้าใช้บริการ
2. ควรใช้เวลาอย่างน้อย 1 ปีในการทำการศึกษามากขึ้นเนื่องจากข้อมูลที่เพียงพอจะสามารถ มองเห็นปัญหาได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### **กิตติกรรมประกาศ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.อศวิณ ปสุธรรม ใน ฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำและความกรุณาตรวจสอบแก้ไขเนื้อหา ในการทำงาน ศึกษา ค้นคว้าอิสระและขอกล่าวคำขอบคุณคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภวรรณ คณานุรักษ์ เป็นประธานคณะกรรมการ อาจารย์ ดร. ประสิทธิ์ มะหะหมัด และ อาจารย์ ดร. ผุสดี พลสารัมย์ เป็นกรรมการ รวมถึง อาจารย์ ดร.พีรพงษ์ พุศิริ เป็นผู้อำนวยการหลักสูตร

#### **เอกสารอ้างอิง**

- เกษณีย์ เอี่ยมรักษาเกียรติ. (2551). การออกแบบซอฟต์แวร์สำหรับการวางแผนและควบคุมการผลิตในโรงงาน เครื่องหนัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์).
- จิรประภา อัครบวร. (2552). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participation in Governance) โครงการพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้: เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work), ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร).
- ฐาปณีย์ ปกแก้ว. (2556). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเนชั่น).
- วิมลศรี อังคทะวิวัฒน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างราคาทองคำแท่งกับราคาน้ำมันเบนซิน 95 ในประเทศไทย. (ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- ศิริพร ตรีระแสง. (2545). ประสิทธิภาพหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).
- กรมที่ดิน 1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2561,  
<http://www.dol.go.th/Pages/วิสัยทัศน์กรมที่ดิน-พันธกิจกรมที่ดิน-.aspx>
- กรมที่ดิน 5. ลักษณะงานส่วนระบบงานคอมพิวเตอร์. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2561,  
<http://www.dol.go.th/it/Pages/mission.aspx>
- กระทรวงมหาดไทย. ภาระหน้าที่กรมที่ดิน. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2561, <http://www.oic.go.th>
- GRACEZONE. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2561, <http://www.gracezone.org>

## การศึกษาการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัท MARGARITAS จำกัด

### The study of the strategy for competition of MARGARITAS Company Limited

รังสิมา ชามิรส<sup>1</sup> และ ฐานิตา หนองฤทธิ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail:simameecha@gmail.com

<sup>2</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัท MARGARITAS จำกัด โดยมีการใช้เกณฑ์การวัดความเป็นไปได้โดยใช้การเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือประชากรที่พักอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ผู้บริโภคจะเป็นเพศหญิงที่มีซื้อผลิตภัณฑ์โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแจกแบบสอบถามตัวอย่างจำนวน 97 ราย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 แบบสอบถามออนไลน์จำนวน 97 ฉบับ กลุ่มที่ 2 แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการ 1 คน ของบริษัท MARGARITAS และได้วิเคราะห์ข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิโดยใช้คำร้อยละและค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่าการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการและแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 97 ชุด ทั้งหมด 2 ส่วน ส่วนที่ 1 พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมของลูกค้า MARGARITAS ส่วนที่ 2 ข้อมูลในด้านการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS ของผู้บริโภคจะเป็นเพศหญิงที่มีซื้อผลิตภัณฑ์ที่พักอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล โดยผลการศึกษาด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคพบว่าลูกค้ามีมั่นใจในคุณภาพของสินค้าเลือกซื้อสินค้าผ่านสื่อสังคมจาก facebook และใช้วิธีการจ่ายแบบโอนเงินมากกว่าการเก็บเงินจากปลายทาง ผลการศึกษาด้านความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจกับตราสินค้าง่ายต่อการจดจำและการใช้วัสดุที่ใช้ทำบรรจุภัณฑ์เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เช่น บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ดังนั้นในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงได้เลือกใช้กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย(OS) มาใช้ในการแก้ไขปัญหา กลยุทธ์นี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาลงไปปรับใช้จริงกับบริษัท MARGARITAS จำกัด เพื่อนำไปสู่ทิศทางในการแก้ปัญหาทางการแข่งขันในอนาคต คำสำคัญ: การแข่งขัน, กลยุทธ์, การวิเคราะห์อุตสาหกรรมภายใน (SWOT), เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ (Tows), การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Force)

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to study the strategy for competition of MARGARITAS Company Limited. The possibility of using the target group is used. In this research, the population is living in Bangkok and the area. The consumer perimeter is a typical woman data were collected and distributed to 97 sample questionnaires, divided into 2 groups: Group 1, 97 online questionnaires, Group 2 interview form, MARGARITAS company manager. Therefore, the secondary data source was analyzed as percentage and average

The study indicated that Primary and secondary data collection by interviewing managers And distributed a total of 97 samples of questionnaires, part 2 , part 1 , buying behavior of hair care products of customers MARGARITAS Part 2 Information on satisfaction in MARGARITAS hair care products for consumers are general women who come to buy products that reside in Bangkok and its suburbs. Part 1 information found that customers are confident in the quality of the product, choosing to buy products through buying products from facebook and using a money transfer method. Rather than collecting money from the destination Data Part 2 found that customers are satisfied with the brand, easy to remember and use the materials used to make the packaging suitable for the product.

Therefore, to solve such problems Therefore chose to use the strategy to focus on the target group (OS) to solve the problem this strategy can answer the purpose of this study in realizing with MARGARITAS Co. , Ltd. to lead the direction in solving future competitive problems.

**Keywords:** competition, strategy, swot ,tows , five force,

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจสุขภาพความงามได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับอดีต มีธุรกิจเกี่ยวกับสุขภาพและสถานเสริมความงามเกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ธุรกิจประเภทนี้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง และความต้องการของลูกค้าก็สูงขึ้นเช่นกัน ทำให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโต และเพื่อตอบสนองการดำเนินชีวิตของคนที่ใช้ชีวิตอย่างเร่งรีบ เมื่อมีความต้องการสินค้าก็จะต้องได้รับสินค้าหรือการบริการให้ทันต่อความต้องการเช่นกัน ซึ่งปัจจุบัน การพัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถคิดค้นอุปกรณ์เสริมความงาม เครื่องมือที่ทันสมัย พัฒนาสารเคมีที่ล้ำกว่าไปอีกขั้น รวมถึงระบบสาธารณสุขที่ดีขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมสุขภาพและความงามได้อย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความงาม เลื่อนร่าง ใบหน้า และเส้นผม รวมถึงภาพลักษณ์ของตนเรื่อยมา และมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเพศใด จากข้อมูลจากบริษัทลอรีอัล เมื่อเดือนมีนาคม 2560 ทำให้ทราบว่า สภาพตลาดในปี 2559 มีมูลค่าทางการตลาดเป็นจำนวน 16,900 ล้านบาท และในปี 2560 มีอัตราการเติบโตเป็นจำนวน 17,400 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องพยายามหากลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการเติบโตของตลาดด้วยการสร้างความต้องการใหม่ (Make demands) ให้กับผู้บริโภคเพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อของให้มากขึ้น

จากผลการสัมภาษณ์ของผู้จัดการบริษัท Margaritas ทำให้ทราบว่าถึงสภาพการเติบโตของธุรกิจประเภทนี้มีความน่าสนใจ ทำให้บริษัทเล็งเห็นถึงโอกาสและพัฒนาผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม Margaritas (มา-กา-ริ-ต้า) ขึ้น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยฟื้นฟูเส้นผมใน 1 นาที ทำให้เส้นผมนุ่มสลวยเป็นธรรมชาติตั้งแต่ครั้งแรกที่ใช้ โดยราคาที่ย่อมเยา ทำให้ Margaritas เข้ามาตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่มีใ้ใจเรื่องความสวยและความงาม ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดออนไลน์จากการสำรวจของบริษัท พบว่าผลิตภัณฑ์ของ Margaritas อยู่ที่ 2% เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Mooi 60%, Fakeshu 35% และ Joico 3% ) Margaritas เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งได้รับเสียงตอบรับที่ไม่ค่อยดีนักเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งอยู่ในตลาดเป็นเวลาที่ยาวนานกว่า ซึ่งทางMargaritas จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด โดยศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขัน เพื่อให้ Margaritas สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีการเจริญเติบโตทางธุรกิจต่อไป



## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท MARGARITAS
2. เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันของบริษัท MARGARITAS
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 3. การดำเนินการวิจัย

ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในบริษัท ประกอบด้วย ทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรมภายใน (SWOT) ทฤษฎีเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ (Tows Matrix) และทฤษฎีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Force Model) แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและกระบวนการตัดสินใจซื้อ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและกระบวนการตัดสินใจซื้อ พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำหรือกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นขั้นเป็นตอนของบุคคลในการแสวงหา เลือกซื้อ และการใช้สินค้าและบริการ ตลอดจนการประเมินผลหลังใช้สินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง (เสรี วงษ์มณฑา, 2531, น. 41)

ศิริพร วิษณุหิมาชัย (2552) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค โดยใช้หลักการ 6 W1H ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ใคร (Who) การตั้งคำถามก่อนเพื่อหากกลุ่มผู้บริโภคในตลาด เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้บริโภค
2. อะไร (What) เป็นการถามถึงสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ ประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้จากการซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการนั้น
3. ทำไม (Why) การหาคำตอบว่าทำไมผู้บริโภคถึงเลือกสินค้าหรือบริการ หรือวัตถุประสงค์ในการซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ ถ้าเข้าใจได้ว่าทำไมผู้บริโภคถึงเลือกซื้อหรือเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ จะช่วยให้เข้าใจถึงแรงจูงใจและปัจจัยการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค
4. ใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง (Who participate in buying) เป็นคำถามเพื่อหาว่าใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค
5. เมื่อไหร่ (When) เป็นคำถามเพื่อหาโอกาสในการซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ ทำให้ทราบว่าผู้บริโภคมีการซื้อสินค้าหรือบริการในช่วงใดบ้าง ต้นเดือนหรือปลายเดือน ความถี่ในการซื้อ
6. ที่ไหน (Where) สถานที่หรือช่องทางที่ผู้บริโภคใช้ในการซื้อสินค้าหรือบริการ เช่น ซื้อจากร้านสะดวกซื้อ ใกล้บ้าน ซื้อในห้างสรรพสินค้า หรือตามช่องทางออนไลน์อินเทอร์เน็ต
7. อย่างไร (How) พุทธถึงวิธีการและขั้นตอนในการซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการของผู้บริโภค ตั้งแต่ต้นจนจบ ประกอบไปด้วย การรับรู้ปัญหา การค้นหาข้อมูล การประเมินทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และความรู้อีกหลังการซื้อ นอกจากนี้ยังมีเรื่องปริมาณการในการซื้อสินค้าและบริการ หรือแม้กระทั่งวิธีการชำระเงินของผู้บริโภค การทราบข้อมูลของผู้บริโภค

แนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจ เป็นการศึกษาเหตุจูงใจหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการปัจจัยในตัดสินใจซื้อหรือเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ซึ่งแสดงเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ การรับรู้ปัญหา,การค้นหาข้อมูล,การประเมินผลทางเลือก,การตัดสินใจซื้อ,พฤติกรรมกรซื้อ

Jay Barney (1991 : 102) ให้ความหมายการได้เปรียบทางการแข่งขันเอาไว้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคู่แข่งไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์เดียวกับเราได้ในช่วงเวลาเดียวกัน และการได้เปรียบการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบประโยชน์หรือคุณค่าที่มาจากกลยุทธ์องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทุกธุรกิจจึงจะทำทุกวิถีทางที่จะหากลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อนำมาสู่การสร้างรายได้ได้เปรียบ เหนือคู่แข่งจึงต้องมีการพยายามวิเคราะห์หาแนวคิดกลยุทธ์ต่างๆ ที่นอกจากจะนำไปสู่ความได้เปรียบแล้ว ยังต้องสามารถ ทำให้คงอยู่ในระยะยาวอย่างต่อเนื่องได้อีกด้วย

SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทจากสภาพแวดล้อมภายใน และมองเห็นโอกาสอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจในทุกประเภท

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็งเป็นข้อได้เปรียบที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านตราสินค้า และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses) : หรือจุดด้อยข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ บริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่ได้เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาด และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

Michael E Porter ได้สร้าง โมเดลที่มีชื่อว่า Five Force Model ขึ้นมาเพื่ออธิบายเรื่องนี้ และชี้ให้เห็นว่า ความสำคัญของธุรกิจนั้นไม่ได้อยู่ที่ว่าใคร “ใหญ่” กว่าใคร แต่อยู่ที่ว่าใคร “ทำอะไร” ได้มากกว่า ซึ่งการ “ทำอะไร” ที่ว่านั้นมาจากปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน ดังนี้การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจการต่อรองของลูกค้า และ อำนาจต่อรองของผู้ขาย หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่มีผลต่อการทำธุรกิจในแต่ละด้าน ได้ว่าเป็นบวก หรือลบ จะเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ได้ในครั้งถัดไป

เครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ นางสาวพนิดา ศรีสว่าง 2555 ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดแล้วก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ Matrix โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางที่แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการทำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ Tows Matrix เป็นกลยุทธ์ที่สืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT Analysis เป็นการจับคู่กันระหว่างปัจจัยภายนอก กับปัจจัยภายใน ได้ทั้งหมด 4 คู่ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) หมายถึง การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส ทำให้ความสามารถในการแข่งขันมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุกให้กับบริษัท
- 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะใช้ป้องกันสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) หมายถึง การที่ได้มีโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนของบริษัท หรือนำไปสู่การทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่มีเข้ามา
- 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) หมายถึง เป็นแผนที่เน้นในด้านการป้องกัน เพราะมีแต่เรื่องในมุมที่คิดลบ ดังนั้นเป้าหมายในกลยุทธ์นี้ คือ เลี่ยงที่จะทำให้ผลเป็นลบกว่าเดิม

นอกจากนี้ ได้มีการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสมคิด ชกผล (2545: บทกัณฑ์) การศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์แชมพูสระผมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์แชมพูสระผมด้วยตนเองและมีการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม ปีละ 1-2 ครั้ง ส่วนมากจะเลือกเป็นสูตรประเภทความสวยงามของเส้นผมปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเป็นคุณภาพของสินค้าและอันดับรองลงมาในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จะเป็นการส่งเสริมการขายที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุดคือการลดราคา ด้านความถี่ของพฤติกรรมการบำรุงเส้นผม เพศ อายุ รายได้ ได้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้ผลิตภัณฑ์แชมพูสระผมด้านค่าใช้จ่ายในการเลือกซื้อแชมพูสระผมของกลุ่มตัวอย่างคือเพศ อายุ และระดับการศึกษา

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ( Mixed Method ) ประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ( Quantitative Research ) และการวิจัยเชิงคุณภาพ ( Qualitative Research ) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลได้จากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลทาง หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติของผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมจากแบรนด์ต่าง ๆ รวมไปถึงการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) : โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการบริษัท MARGARITAS จำกัดผ่านบทสัมภาษณ์แบบ คำถามปลายเปิด (Open-Ended) จำนวน 15 ข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ทราบถึงรายละเอียดของปัญหาและกระบวนการทำงาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำแบบสอบถามออนไลน์ 97 ฉบับ เพศหญิงที่เคยมาซื้อผลิตภัณฑ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ทำโดยการสอบถามออนไลน์ให้กับเพศหญิงที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพหลัก รายได้ ต่อเดือน ระดับการศึกษา ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมของลูกค้า MARGARITAS ส่วนที่ 3 การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หา ค่าเฉลี่ย และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ จากนั้นประมวลผลด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกของบริษัท (SWOT ANALYSIS) และสภาพแวดล้อมรวมของอุตสาหกรรมโดยใช้ (FIVE FORCES MODEL) เพื่อใช้สร้างกลยุทธ์รูปแบบโมเดล (TOWS MATRIX)

#### 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้าในการตัดสินใจการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท MARGARITAS ข้อมูลในเชิงปฐมภูมิ ได้มีการสรุปผลการศึกษาเช่นนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลพบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง 97 คน ร้อยละ 100 ผู้ที่มาตอบแบบสอบถามมีอายุ 21-35 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33 ระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 62 คน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 63.9 ส่วนใหญ่เป็นมีรายได้ 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 31 คน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 32

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามด้านข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมจำนวน 7 ข้อ เป็นจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยทำให้ได้ข้อมูลทางการศึกษาว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเหตุผลที่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ (why) โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 77.4 อันดับ 1 มั่นใจในคุณภาพของสินค้า ผู้บริโภคซื้อสินค้าอย่างไร (How) อันดับ 1 โดยใช้วิธีการจ่ายแบบโอนเงิน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19 ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงผมจากที่ไหน (Where) อันดับ 1 ซื้อสินค้าจาก facebook ค่าเฉลี่ย 19.4 ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participate in buying) อันดับ 1 ตัวเองเป็นคนตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.2 ผู้บริโภคซื้อเมื่อใดบ่อยแค่ไหน (When) อันดับ 1 เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ 1 ครั้ง / เดือน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19 ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์เพราะอะไร (What) อันดับ 1 รู้สึกทำให้ผมสะอาดขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.4 ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who) คุณรู้จักผลิตภัณฑ์จากแหล่งใดมากที่สุด อันดับ 1 รู้จักผ่านทางสื่อโฆษณา ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.2 และข้อมูลด้านการตอบสนองของผู้ซื้อหรือการตัดสินใจของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS ทำให้ทราบว่าผลการศึกษาข้อมูลด้านการตอบสนองของผู้ซื้อหรือการตัดสินใจของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS เป็นจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยด้านตำแหน่งตราสินค้า (ด้านผลิตภัณฑ์) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ประโยชน์หลักของผลิตภัณฑ์อันดับที่ 1 ครีมนำบำรุงผม MARGARITAS เหมาะกับทุกสภาพเส้นผม คุณค่าตราสินค้า MARGARITAS อันดับ 1 ตราสินค้าง่ายต่อการจดจำ อิทธิพลต่อการเลือกเวลาในการซื้อคือซื้อในเวลาว่าง อิทธิพลต่อการเลือกผู้ขายเลือกซื้อสินค้าผ่าน facebook อิทธิพลต่อการเลือกปริมาณครีมนำบำรุงผม MARGARITAS มีสูตรผมตรงสวยสมบูรณ์แบบ (Perfect Long & Short Hair) ขนาด 200 ml

ตารางที่ 1 วิเคราะห์การศึกษาคู่แข่งในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

Fake shu	ขายตลาดออนไลน์ , มีตัวแทนจำหน่าย
Mooi	ขายตลาดออนไลน์ , มีตัวแทนจำหน่าย
Joico	ขายตลาดออนไลน์ , ขายให้กับร้านเสริมสวย , ขายตามร้านความงามและห้างชั้นนำ
MARGARITAS	ขายตลาดออนไลน์

การศึกษาจากพบว่าผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS ในสภาพการแข่งขันจึงทำให้มีคู่แข่งที่สำคัญและมีส่วนแบ่งทางการตลาดได้แก่ Joico 3% , Fakeshu 35% , Mooi 60% และ Margaritas อยู่ที่ 2% ยังคงมีความเสียเปรียบในการแข่งขันเมื่อใช้การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เนื่องจากลูกค้ายังคงมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง และคู่แข่งมีประสบการณ์นำเสนอสินค้ามานาน จึงทำให้บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ให้กับบริษัท

การวิเคราะห์ทางเลือก TOWS MATRIX

คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาจับคู่หาทิศทางธุรกิจเพื่อแก้ไขธุรกิจได้อย่างไรให้ดีขึ้น และทำอย่างไรเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆของบริษัทจึงคิดเป็นกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังนี้

กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย SO แข็งรุก จุดแข็ง + โอกาส

จุดแข็ง (strengths) คือ ผิวสัมผัสนุ่มลื่น ไม่เหนียวเหนอะหนะ ผลิตภัณฑ์เป็นแบบขวดบีบ ใช้งานง่าย พอดีกับปริมาณที่ใช้ใน ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ ไม่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้ ไม่มีส่วนผสมของซิลิโคนที่เป็นสารเคลือบผม

โอกาส(Opportunity) คือ การเติบโตของธุรกิจความงามที่สูงขึ้นทุกๆปีส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสในการทำกำไร และขยายธุรกิจ การเข้าถึงลูกค้าเป็นไปได้ง่ายเพราะมีเทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อม ทำให้ลูกค้าและสินค้าเข้าถึงกันได้เร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์เจริญเติบโต WO แข็งแก้ไข จุดอ่อน + โอกาส

จุดอ่อน คือ ตัวเลือกของสินค้ามีจำกัด จำนวนคนติดตามและกดถูกใจในเพจน้อยกว่าคู่แข่ง ทำให้ความเชื่อถือกับลูกค้ากลุ่มใหม่ลดลง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีน้อย

โอกาส(Opportunity) คือ การเติบโตของธุรกิจความงามที่สูงขึ้นทุกๆปีส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสในการทำกำไร และขยายธุรกิจ การเข้าถึงลูกค้าเป็นไปได้ง่ายเพราะมีเทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อม ทำให้ลูกค้าและสินค้าเข้าถึงกันได้เร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ST แข็งป้องกัน จุดแข็ง + อุปสรรค

จุดแข็ง (strengths) คือ ตัวผลิตภัณฑ์มีเป็นเนื้อครีมที่มีลักษณะลื่นๆ ไม่เหนียวเหนอะหนะ บรรจุภัณฑ์เป็นชนิดขวดบีบเพื่อง่ายต่อการใช้งานเพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณทาในการใช้ในแต่ละครั้ง เนื้อครีมผลิตจากส่วนผสมจากธรรมชาติจึงไม่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีส่วนผสมของซิลิโคนที่เป็นสารเคลือบผม

อุปสรรค(Threat) คือ ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าทดแทนยี่ห้ออื่นได้ง่ายตามร้านค้าทั่วไป เนื่องจากสินค้าของบริษัท MARGARITAS มีการจำหน่ายเพียงแค่ช่องทางออนไลน์เท่านั้น

แนวทางเลือกจากข้อมูลได้เลือกกลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (OS) วิเคราะห์จากทางเลือก TOWS MATRIX จุดแข็ง (strengths) โอกาส(Opportunity) เนื่องจากโอกาสการเติบโตของธุรกิจความงามที่สูงขึ้นทุกๆปีส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสในการทำกำไร การเข้าถึงลูกค้าเป็นไปได้ง่ายเพราะมีเทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อม ทำให้ลูกค้าและสินค้าเข้าถึงกันได้เร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้นรวมถึงตัวผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ผิวสัมผัสนุ่มลื่น ไม่เหนียวเหนอะหนะ มีกลิ่นหอมอ่อนๆไม่ฉุนจนเกินไปผลิตภัณฑ์เป็นแบบขวดปั๊ม ใช้งานง่ายจากการทำแบบสำรวจแบบสอบถามจากลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่างๆขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลเลือกที่จะนำกลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย มาใช้ในการพัฒนาสินค้าเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและได้ระบุข้อดี ข้อเสีย ให้พิจารณาประกอบ สรุปได้ดังนี้

### กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (OS)

คือการเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าและบริการที่มีลักษณะแคบลงหรือมีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยแต่มีช่องว่างทางตลาด(Niche Market) โดยกลยุทธ์นี้ธุรกิจจะต้องใช้ความสามารถพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาและเน้นเฉพาะกลุ่ม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการทำกลยุทธ์ดังนี้

#### 1. เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าและวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากช่วงอายุ อาชีพ และรายได้ของลูกค้า (ข้อมูลจากแบบสอบถาม) เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อที่จะทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แท้จริง

#### 2. เจาะตลาดเป้าหมาย

เมื่อทราบกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นทำการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าที่เลือกไว้ เช่น ทำโฆษณาผ่าน facebook เจาะช่วงอายุให้แคบลงตามที่ได้กำหนดเอาไว้ , จ้างรีวิวสินค้า , เปิดสินค้านำเสนอขายหน้ามหาลัยหรือตามตึกอาคารสำนักงาน

#### 3. การบริการหลังการขายติดตาม สอบถามลูกค้าอย่างใกล้ชิด

หลังจากการเจาะตลาดกลุ่มเป้าหมายแล้ว เราจะต้องติดตามสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์ของสูตรนั้น ๆ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความดูแลเอาใจใส่เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อสินค้าตามมา และรวมไปถึงผลประโยชน์ในข้อมูลที่เราจะได้รับจากลูกค้าเพื่อนำสินค้าไปแก้ไขและพัฒนาต่อยอดสินค้าในด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 2 ข้อดีข้อเสียของกลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (OS)

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ทำให้เรารู้กลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนขึ้น	1. ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการทำโฆษณาต่าง ๆ
2. ไม่เสียเวลาในการทำการตลาดสามารถเจาะตลาดวางสินค้าได้ตรงจุด	2. มีต้นทุนในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น
3. ทราบความต้องการของลูกค้าที่มีปัญหาเรื่องเส้นผมอย่างแท้จริง	3. อาจได้รับการตอบรับที่ไม่ดี
4. เพิ่มยอดขายและ กำไร	

## 5. การอภิปรายผล

อภิปรายผลในการทำเล่มการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระในครั้งนี้ พบประเด็นที่น่าสนใจคือ สภาพการแข่งขันยังคงมีความเสียบเทียบในการแข่งขันเมื่อวิเคราะห์และศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ เช่น ช่องทางการจัดจำหน่าย รูปแบบผลิตภัณฑ์ โปรโมชันของสินค้า และช่องทางการชำระเงิน จึงทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้วัตถุประสงค์ประสงเคราะห์ข้อที่ 1 ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์มาเป็นตัวประกอบในการหาข้อมูลครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารงานวิจัยในบทที่ 3 เกี่ยวข้องในเรื่องพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์แชมพูสระผมในเขตกรุงเทพฯ

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. บริษัท MARGARITAS สามารถนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บมาได้ เรื่องพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมของลูกค้า MARGARITAS ไปปรับใช้กับธุรกิจได้
2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม MARGARITAS ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจและการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค
3. ทำให้บริษัททราบถึงกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถามด้านประชากรศาสตร์ รายได้ และการศึกษา
4. ในการศึกษาครั้งนี้บริษัทสามารถนำผลวิเคราะห์ของ TOWS Matrix มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อพัฒนาสินค้าและนำผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. บริษัทเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและสูตรของผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผมให้มากกว่าเดิมเพื่อที่จะมีตัวเลือกให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิกับข้อมูลทุติยภูมิ ที่มาจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับ บริษัท MARGARITAS จำกัด เท่านั้น ในครั้งต่อไปผู้ศึกษาจะศึกษาข้อมูลในเชิงลึกและขยายขอบเขตของการศึกษาให้มากกว่าเดิม โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ เพื่อดูกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมไปถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ควรมีการเพิ่มขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นและทำให้ทราบความต้องการของลูกค้าและความพึงพอใจ ในผลิตภัณฑ์ และความคิดเห็นของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยรัตน์ โดสุขศรี. (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อแชมพูสระผม “แพนทีน โปร-วี ” ในเขตกรุงเทพมหานคร
- พนิดา ศรีสว่าง (2555) ศึกษาเรื่อง TOWS Matrix ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดแล้วก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ Matrix โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix

- 
- รชต น่วมอินทร์ (2555). ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการโฆษณาของแอมพูแพนทินที่ส่งผลต่อความสนใจและพฤติกรรมของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร
- ลอรีอัล, มีนาคม 2560 ส่วนแบ่งตลาดความงาม <https://marketeeronline.co/archives/20713>
- ศิริพร วิษณุหิมาชัย (2552) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค โดยใช้หลักการ 6W1H
- สมคิด ชกผล (2545: บาทศักดิ์ย่อ) การศึกษาเรื่องงานวิจัยเรื่องพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์แชมพูสระผมในเขตกรุงเทพมหานคร
- อชิรญา มณฑาทิพย์ วินัยพุทธกุล และจักรกฤษณ์ พจนศิลป์ (2561) ศึกษาเรื่อง ผู้ที่กำลังจะใช้และเคยใช้แชมพูออร์แกนิกในเขตกรุงเทพมหานคร
- Albert Humphrey (1996) ศึกษาเรื่องวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจและเป็นผู้ริเริ่มการใช้ เครื่องมือนี้ โดยการวิเคราะห์แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน
- Jay Barney (1991 : 102 ) ศึกษาเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage
- Jay B. Barney (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17(1): 99-120