

## การพัฒนากลยุทธ์สำหรับธุรกิจทีวีดาวเทียมของบริษัท A

### Developing Strategies for Satellite Television Business of Firm A

**ธนา ทวีปวรเดช<sup>1</sup> และ ภูษิต วงศ์หล่อสายชล<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ 10400 Email: hinezelth@gmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ 10400

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของบริษัทและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำมาปรับใช้ในสภาพการแข่งขันปัจจุบัน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิด SWOT, Five Force, Benchmarking และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการเก็บข้อมูลทำโดยการสัมภาษณ์ประธานกรรมการบริษัทและCEO ของบริษัท A โดยโครงสร้างคำถามตามกรอบแนวคิดข้างต้น และเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาประมวลผลโดยใช้ TOWS Matrix และ BCG Matrix เพื่อวิเคราะห์ตลาดของบริษัทและหากลยุทธ์ที่เหมาะสม จากการศึกษาสภาพการแข่งขันในปัจจุบันพบว่าผู้รับชมทีวีดาวเทียมมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง กอปรกับแพลตฟอร์มในการรับชมแบบใหม่ที่กำลังเข้ามามีผลกระทบไม่ว่าจะเป็น ทีวีดิจิทัล สื่อออนไลน์ IPTV และOTT ซึ่งในปัจจุบันที่ทางเลือกในการรับชมมากขึ้นและสะดวกขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการศึกษานี้ได้วิเคราะห์และสรุปแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจทีวีดาวเทียมในปัจจุบันคือ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร โดยการพัฒนาแพลตฟอร์ม IPTV และOTT ร่วมกันกับคู่ค้าต่างประเทศซึ่งเป็นเจ้าของคอนเทนต์รายใหญ่ และเป็นตัวกลางในการนำคอนเทนต์คู่ค้าต่างประเทศเข้าถึงตลาดในประเทศไทยโดยอาศัยประสบการณ์และการดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนานเป็นตัวขับเคลื่อนแนวทางนี้ให้ประสบความสำเร็จ

**คำสำคัญ:** รายได้ของบริษัท, สภาพการแข่งขัน, แพลตฟอร์มใหม่, การจัดการเชิงกลยุทธ์

#### ABSTRACT

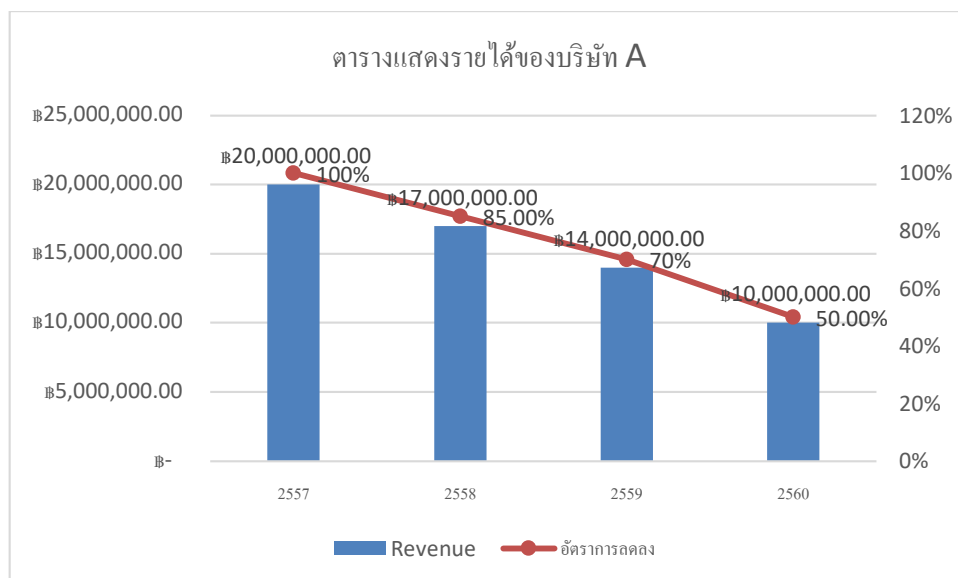
The purpose of this study was to analyze the competitive conditions of the company and develop appropriate strategies to be used in the current competitive environment. This study uses the SWOT, Five Force, Benchmarking and Strategic Management frameworks. This study is a qualitative research. The data collection is done by interviewing the Chairman of the Company and the CEO of the Company by structuring the questions according to the above conceptual framework. And collecting information from websites and related agencies. The data will be processed by using TOWS Matrix and BCG Matrix to analyze the market position of company and find appropriate strategies. From the study of current competitive conditions, it was found that Satellite TV viewers tend to decrease continuously. As well as the new platform that is coming into effect, whether it is digital TV, online media, IPTV and OTT. At present, the choice of viewing more and more convenient has affected the revenue of company

significantly. This study analyzes and summarizes the appropriate strategy for satellite TV business using the Alliance strategy by developing IPTV and OTT platforms together with foreign partners who are the owners of large content and being an intermediary in bringing foreign partner's content to reach the market in Thailand by using our experience and business operations for a long time to drive this approach to success.

**Keyword:** Revenue of company, Competitive conditions, New Platforms, Strategic Management frameworks

## 1. บทนำ

เนื่องจากสภาพการแข่งขันปัจจุบันของธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียมพบว่าปัจจุบันมีแพลตฟอร์มการรับชมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจทีวีดาวเทียมจากข้อมูลสัดส่วนการรับชมของทีวีดาวเทียมเปรียบเทียบกับทีวีดิจิทัล (อ้างอิงข้อมูลจาก Nielson Thailand 2560) อีกทั้งทางผู้ควบคุมกำกับ (Regulator) ได้มีการออกกฎหมายที่เข้มงวดขึ้นเกี่ยวกับการโฆษณา(อ้างอิงจากมาตราที่ 28 กิจการกระจายเสียงและกิจการ โทรทัศน์ พ.ศ. 2551) ทำให้รายได้จากการขายช่วงเวลาโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักๆของบริษัทลดลง ส่งผลให้รายได้จากการให้บริการของบริษัท A ลดลงอย่างต่อเนื่องกอปรกับช่องทางการรับชมสื่อใหม่ที่เข้ามามีผลให้ทางเลือกในการรับชมเปลี่ยนไปไม่ว่าจะเป็น การเข้ามาของการรับชมสื่อดิจิทัลทีวี การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น IPTV หรือ OTT ซึ่งมีแนวโน้มในการเติบโตของผู้รับชมอย่างต่อเนื่อง(อ้างอิงจากแผนภูมิผู้ใช้งาน OTT ทั่วโลก 2561, OVUM) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การรับชมทีวีดาวเทียมในปัจจุบัน ไม่ตอบรับกับกระแสการรับชมแบบใหม่ของผู้รับชม ส่งผลให้อุตสาหกรรมโทรทัศน์ดาวเทียมมีแนวโน้มทรุดตัวลงซึ่งสัดส่วนผู้รับชมโทรทัศน์ดาวเทียมตั้งแต่ปี 2558-2560 ลดลงเหลือ 18%,16% และ 11% (Nielson Thailand 2560) ซึ่งมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องประกอบกับรายได้ของบริษัทที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง 15%,30% และ 50% เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ดังภาพที่ 1 (ข้อมูลรายได้ของบริษัทปี 2557-2560)



**Figure 1** รายได้รวมของบริษัท  
ที่มา: แผนกบัญชี 2557-2560

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท
2. เพื่อกำหนดแนวทางกลยุทธ์ใหม่สำหรับการปรับตัวในอุตสาหกรรมโทรทัศน์และเพิ่มยอดขาย

### ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมทฤษฎีแนวคิดที่ใช้การวิเคราะห์หาแนวทางสำหรับบริษัท A ดังนี้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนอกการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ Five Forces, การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค (Albert Humphrey, 1960) เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมของบริษัทและนำปัจจัยภายนอกเช่น โอกาสและ อุปสรรค มาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางและกลยุทธ์ต่อไป

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในการศึกษานี้ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ จุดแข็ง-จุดอ่อน (Albert Humphrey, 1960), 7S Framework (Tom Peters, 1980) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท โดยรวมเพื่อนำมาประกอบการพัฒนาในการหาแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้ BCG Model และ TOWS Matrix ในการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางสำหรับบริษัท

## 3. การดำเนินการวิจัย

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารของบริษัท จำนวน 2 คน ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานกรรมการหนึ่งท่าน และตำแหน่ง CEO (Chief Executive Officer) หนึ่งท่าน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ประเด็นการสัมภาษณ์ใช้กรอบแนวคิด SWOT, Benchmarking, Five Forces และข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารเว็บไซต์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปโดยใช้ BCG Matrix และ TOWS Matrix ตามประเด็นดังนี้

- 3.1.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- 3.1.2 การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร
- 3.1.3 คู่แข่งโดยตรงและโดยอ้อม
- 3.1.4 การเปลี่ยนแปลงและการยอมรับเทคโนโลยี

#### สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์กรรมการผู้บริหารและ CEO ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิซึ่งรายละเอียดได้แก่

- รูปแบบกิจการ โทรทัศน์ดาวเทียมในปัจจุบัน
- ลักษณะการให้บริการในปัจจุบัน
- ลักษณะการแข่งขันในปัจจุบัน

#### วิธีการวิเคราะห์

1. เก็บข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์และศึกษาสำรวจภายในบริษัทประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลเว็บไซต์เอกสารและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีที่กำหนดไว้ แล้วนำไปสรุปลงใน BCG Matrix เพื่อระบุตำแหน่งของบริษัท A ในตลาดว่าอยู่ในระดับใด และใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อหาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับบริษัท A ในปัจจุบันที่สุด

#### 4. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

##### การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments Analysis)

จากการสำรวจบริษัท A ทางด้านต่างๆและการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ปัจจุบันบริษัท A ได้ทำการเช่า Bandwidth ดาวเทียมของไทยคมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 3 Transponder โดยดาวเทียมดังกล่าวได้แก่ ไทคม 5 6 และ 8 ซึ่งพื้นที่การให้บริการครอบคลุมทั้งหมดกว่า 22 ประเทศทั่วโลก ซึ่งปัจจุบันการให้บริการจะเป็นรูปแบบ OTA + MUX ซึ่งบริษัท A เป็นบริษัทที่ให้บริการมาเป็นเวลายาวนานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ทำให้มีลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจตลอดระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจ และมีการติดตามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในพบว่า บริษัท A มีจุดแข็งและจุดอ่อนดังต่อไปนี้

##### จุดแข็ง

1. มีความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับธุรกิจทีวีดาวเทียมเป็นอย่างดี
2. มีเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจที่ดี อาทิเช่น บริษัท B และสมาคมเคเบิลทีวีแห่งประเทศไทย รวมถึงบริษัทผลิตหนังรายใหญ่ต่างๆ
3. ผู้บริหารมีประสบการณ์ที่หลากหลายเนื่องจากเป็นผู้ริเริ่มธุรกิจทีวีดาวเทียมเจ้าแรกของประเทศ

##### จุดอ่อน

1. ปัจจุบันบริษัทไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากคู่แข่งแพลตฟอร์มอื่นๆที่เข้ามามีผลกระทบต่อฐานลูกค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งเปรียบเทียบในปัจจุบันบริษัท A ทำธุรกิจทีวีดาวเทียมเพียงอย่างเดียว แต่คู่แข่งที่เพิ่งปรากฏตัวขึ้นใหม่เช่น ทีวีดิจิทัล อ้างอิงจากแผนภูมิที่ 1.2 ปริมาณการรับชมทีวีดิจิทัลพุ่งสูงขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2560 โดยคิดเป็นร้อยละ 82 84 และ 89 ตามลำดับ ในขณะที่ ทีวีดาวเทียมถูกรับชมน้อยลงคิดเป็นร้อยละ 18 16 และ 11 ตามลำดับ ซึ่งเปรียบเทียบทีวีดิจิทัลกับทีวีดาวเทียมในด้านความคมชัดของภาพ พบว่าทีวีดิจิทัลมีภาพที่คมชัดกว่า เพราะเป็นระบบ HD (High Definition) และเมื่อเปรียบเทียบความสะดวกในการติดตั้งพบว่า ทีวีดิจิทัลมีความสะดวกมากกว่า เพียงแค่มีทีวีที่สามารถรับสัญญาณ DVB-T2 หรือสัญญาณทีวีดิจิทัลและเสาข้างปลาก็สามารถรับชมได้ทันที ในขณะที่ทีวีดาวเทียมต้องทำการติดตั้งจานรับสัญญาณเสียก่อนพร้อมกับต้องมีกล่องรับสัญญาณดาวเทียมและ OTT/ IPTV ที่ใช้อินเทอร์เน็ตในการรับชมโดยไม่จำเป็นต้องติดตั้ง
2. การดำเนินงานเป็นไปค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้โครงสร้างการบริหารค่อนข้างยุ่งยาก
3. ขาดการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

จากการเปรียบเทียบคุณสมบัติระหว่าง ทีวีดาวเทียมและแพลตฟอร์มใหม่ (ทีวีดิจิตอล,OTT/IPTV) โดยกำหนดคุณสมบัติออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ รูปแบบการรับชม พื้นที่ให้บริการ คุณภาพและความเสถียรของสัญญาณ การติดตั้ง โดยผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือกับแผนกฝ่ายเทคนิคของบริษัท A ในการรวบรวมข้อมูลซึ่งได้ผลลัพธ์ดังนี้ ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบคุณสมบัติระหว่าง ทีวีดาวเทียมและแพลตฟอร์มใหม่ (ทีวีดิจิตอล, OTT/IPTV)

คุณสมบัติ	ทีวีดาวเทียม	ทีวีดิจิตอล	OTT/IPTV
รูปแบบการรับชม	สามารถรับชมได้เฉพาะจุด เช่นติดตั้งที่บ้าน ก็ดูได้เพียงภายในบ้าน สามารถติดตั้งในรถได้แต่ยังมีราคาสูง และต้องอยู่ในพื้นที่เปิดโล่ง ฝนไม่ตก จึงจะรับชมได้	สามารถรับชมเฉพาะจุด ภายในอาคาร จากอุปกรณ์พกพาโน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต หรือรับชมภายในรถ	สามารถรับชมได้ทุกที่โดยต้องการอินเทอร์เน็ตในการรับชม ซึ่งสามารถรับชมได้จากอุปกรณ์แทบทุกชนิด เช่น Smart TV แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก Smart Phone
พื้นที่ให้บริการ	สามารถให้บริการในพื้นที่กว้างและพื้นที่ห่างไกล ครอบคลุมพื้นที่หลายประเทศ ในภูมิภาค จึงสามารถขยายพื้นที่ให้บริการได้ไกลและเพิ่มโอกาสทางการค้า	สามารถควบคุมพื้นที่การให้บริการได้ดีกว่า มีช่องรายการที่แพร่ภาพได้ทั่วประเทศ หรือช่องรายการที่แพร่ภาพเฉพาะภูมิภาคหรือบางพื้นที่ได้เพื่อรองรับในด้านความมั่นคง หรือการแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉินหรืออุบัติเหตุที่สามารถเลือกแจ้งเตือนเฉพาะพื้นที่ได้	พื้นที่สามารถรับชมได้จะต้องมีอินเทอร์เน็ตเข้าถึงแล้วเท่านั้น
คุณภาพและความเสถียรของสัญญาณ	การรับสัญญาณดาวเทียม มักมีปัญหาไม่สามารถรับชมได้ในกรณีที่มีเมฆครึ้มมาก หรือฝนตกหนัก นอกจากนี้สัญญาณอาจถูกบดบังจากสิ่งกีดขวางที่เกิดขึ้นภายหลัง เช่น ต้นไม้บัง, มีตึกสูงบัง เป็นต้น	มีความเสถียรของสัญญาณมากกว่า สามารถปรับแต่งเพิ่มกำลังส่ง หรือเพิ่มสถานีส่งย่อย หรือเพิ่ม Gap Filler ซึ่งเป็นอุปกรณ์ขยายสัญญาณสำหรับพื้นที่อับสัญญาณได้	คุณภาพของภาพและเสียงขึ้นอยู่กับคุณภาพและความเร็วของสัญญาณอินเทอร์เน็ต
การติดตั้ง	ต้องใช้พื้นที่ในการติดตั้งมาก ยิ่งถ้าเป็นจานดำ (c-band) จะยิ่งมีขนาดหน้าจานใหญ่ และจุดติดตั้งต้องสามารถหันไปในทิศที่ท้องฟ้าเปิดของดาวเทียมที่ต้องการรับ	สามารถใช้เสาอากาศก้างปลาแบบ UHF เดิมที่มีอยู่ หรือติดตั้งใหม่ได้เลย โดยจะมีให้เลือกหลายรูปแบบหลายขนาดตามความเหมาะสม ซึ่งบางจุดอาจใช้เพียงเสาอากาศภายนอกขนาดกะทัดรัดติดตั้งริมหน้าต่างหรือระเบียง	หากเป็น OTT ไม่จำเป็นต้องติดตั้งอุปกรณ์ (Hardware) เนื่องจากรูปแบบการให้บริการอยู่บนระบบปฏิบัติการในรูปแบบซอฟต์แวร์(Software)

### วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

จากการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ เอกสารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces ได้ดังนี้ (อ้างอิงข้อมูลจากรายงานสภาพการตลาดอุตสาหกรรมโทรทัศน์, กสทช. 2561)

#### การวิเคราะห์ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการแข่งขัน (Five Forces)

##### 1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threats of new entrants)

ลักษณะของการให้บริการในตลาดค้าส่งสัญญาณโทรทัศน์ผ่านโครงข่ายดาวเทียม จำเป็นต้องมีการลงทุนอย่างมากเพื่อประกอบกิจการ เช่น การลงทุนในส่วนของห้องส่งและอุปกรณ์แปลงสัญญาณและรวมสัญญาณที่เกี่ยวข้อง การลงทุนในสถานีอภิมหัพลังค์สัญญาณ อีกทั้งการนำช่อง สัญญาณดาวเทียม (Transponder) มาเพื่อให้บริการยังถูกจำกัดโดยผู้ให้บริการในประเทศ เพียงรายเดียว ได้แก่ บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน) จึงแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ซึ่งเป็นเหตุให้ออกาสของผู้ให้บริการรายใหม่ๆ แทบไม่เกิดขึ้นในตลาด ตลาดค้าส่งสัญญาณโทรทัศน์ ผ่านโครงข่ายดาวเทียมจึงมีแนวโน้มที่ผู้ให้บริการในตลาดจะลดลงจากการแข่งขันที่กลายเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายมากขึ้น

##### 2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

ลูกค้าที่เช่า/ซื้อ โฆษณา มีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูงเนื่องจาก มีผู้ประกอบการทีวีดาวเทียมเพิ่มขึ้นจากแต่ก่อน ซึ่งในปัจจุบันมีถึง 13 ราย ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถเลือกพิจารณาจากคุณสมบัติ ราคา ความน่าเชื่อถือ ทำให้สามารถเปลี่ยนไปลงโฆษณากับเจ้าอื่น ได้ง่ายหากคุณสมบัติข้างต้นถูกเปรียบเทียบแล้วผู้คู่แข่งไม่ได้

##### 3. อำนาจในการต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers)

Supplier ของบริษัท A ในปัจจุบันคือไทยคม เนื่องด้วยบริษัท A ได้ทำการเช่า Bandwidth หรือช่วงความถี่คลื่นมาเป็นระยะเวลานานและมีการกำหนดคุณภาพ ข้อตกลงในการให้บริการ และอายุสัญญาที่ค่อนข้างยาว ทำให้ไทยคมกับบริษัท A เป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับไทยคมค่อนข้างสูง ซึ่งในปัจจุบันไทยคมเป็นผู้ถือสัมปทานให้บริการ Bandwidth เพียงเจ้าเดียว

##### 4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

เนื่องในปัจจุบันเกิดแพลตฟอร์มใหม่เข้ามาเพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าทั้งต้นน้ำ(ผู้ซื้อช่วงเวลาโฆษณา) ถึงปลายน้ำ(ผู้ชม) ทำให้เกิดการทดแทนขึ้นเพราะลูกค้าไม่จำเป็นต้องใช้บริการของบริษัท A เพียงอย่างเดียวหากมีทางเลือกที่ดีกว่า ซึ่งแพลตฟอร์มใหม่ที่เข้ามาได้แก่ ช่องทีวีดิจิทัลซึ่งปัจจุบันมีทั้งสิ้น 28 ช่อง และแพลตฟอร์ม OTT เจ้าหลักๆ ได้แก่ Primetime, Netflix, iFlix, HooQ

##### 5. การแข่งขันระหว่างธุรกิจ (Rivalry among existing firms)

ในปัจจุบันธุรกิจทีวีดาวเทียมมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง อ้างอิงจากตารางที่ 4.2 มูลค่าตลาดของธุรกิจทีวีดาวเทียมประเภท MUX+OTA มีมูลค่าตลาดเท่ากับ 1,091,623,732 บาท คิดส่วนแบ่งการตลาดเป็นร้อยละ 62.63 ซึ่งมากกว่าครึ่งของตลาดโทรทัศน์ดาวเทียมประกอบกับสภาพตลาดปัจจุบันที่มีอุปสรรคเรื่องแพลตฟอร์มใหม่ๆ เข้ามาทดแทนทำให้ผู้เล่นในตลาดทีวีดาวเทียมต้องหาจุดเด่นของตนออกมาเพื่อดึงลูกค้าให้ใช้บริการกับตน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความล้ำสมัยของเทคโนโลยีการออกอากาศ คุณภาพ ราคา ล้วนเป็นสิ่งที่แต่ละบริษัทโฟกัสและให้ความสำคัญอย่างมาก



จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการผู้บริหารและ CEO ได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1. สภาพตลาดทีวีดาวเทียม มีแนวโน้มค่อยๆปรับตัวลดลง เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งมีทางเลือกการรับชมที่มากขึ้น ทำให้เกิดสินค้าทดแทนในตลาดทีวีดาวเทียมเป็นผลทำให้ความนิยมของทีวีดาวเทียมลดลง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาธุรกิจทีวีดาวเทียมเริ่มทรุดตัว อย่างไรก็ตามภาพรวมตลาดทีวีดาวเทียมก็จะไม่ได้ไปกว่านี้แล้ว ดังนั้น บริษัท A ควรต้องค่อยๆถอนตัวไปสู่อื่นๆ มากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งเปรียบเทียบกับข้อมูลสัดส่วนการรับชมของทีวีดาวเทียมเปรียบเทียบกับทีวีดิจิทัลและแผนภูมิผู้ใช้งาน OTT ทั่วโลก 2561 ได้ข้อสรุปไปในทิศทางเดียวกัน

2. การเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยี หากเปรียบเทียบกับเมื่อก่อนการให้บริการอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตประจำที่ยังมีค่าบริการที่ค่อนข้างสูงทำให้การเข้าถึงผู้บริโภคค่อนข้างจำกัด รวมถึงรูปแบบการให้บริการอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งมีรูปแบบให้บริการที่ไม่หลากหลาย แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งค่าบริการในการติดตั้งของอินเทอร์เน็ตประจำที่และอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์ที่มีทางเลือกหลากหลายขึ้นประกอบกับราคาของสมาร์ตโฟนรวมทั้งอุปกรณ์พกพาต่างๆที่ราคาถูกลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเป็นการรับชมสื่อต่างๆผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ รูปแบบของการรับชมเป็นแบบสตรีมมิ่ง ซึ่งสามารถเข้าถึงเพลง วิดีโอ และสื่อมีเดียต่างๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ง่ายและสะดวกกว่าการรับชมทีวีแบบเดิม เปรียบเทียบกับข้อมูลผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในปี 2561, Internetworldstats 2561 พบว่าการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของประชากรไทยในปัจจุบันสูงมากถึง 82% จากจำนวนประชากรทั้งหมด

3. วิสัยทัศน์จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้บริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ได้สื่อถึงการมองแพลตฟอร์มใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น หากมองให้เป็นปัญหาก็คือปัญหาครั้งใหญ่สำหรับธุรกิจทีวีดาวเทียม แต่หากมองให้เป็นโอกาสที่จะต้องถอดธุรกิจการให้บริการสื่อในอนาคตก้าวให้เกิดขึ้นในรูปแบบใหม่นั้นสามารถทำได้เพราะบริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับสื่อบันเทิงมากกว่า 10 ปี ทำให้มีลูกค้าที่ให้บริการด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านเนื้อหาที่เป็นบริษัทรายใหญ่และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท A มาเป็นเวลานาน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่

ตารางที่ 2 แสดงสัดส่วนผู้รับชมโทรทัศน์ทีวีดาวเทียม

	กทม. และปริมณฑล		ต่างจังหวัด (ทั่วประเทศ )	
	ภาคพื้นดิน	ดาวเทียม/เคเบิล	ภาคพื้นดิน	ดาวเทียม/เคเบิล
พ.ศ. 2558	82%	18%	79%	21%
พ.ศ. 2559	84%	16%	80%	20%
พ.ศ. 2560	89%	11%	86%	14%

ที่มา: Nielsen Thailand 2560



รูปที่ 1 แสดงสถิติข้อมูลผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในปี 2561 (Internetworldstats 2561)

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### บทสรุป

จากการศึกษาสภาพการแข่งขันของตลาดโทรทัศน์โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีตามขั้นตอนการศึกษา ทางผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแนวทางเลือกเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท 3 แนวทางดังนี้

1. แนวทางที่ 1 กลยุทธ์ผสมผสาน การให้สิทธิ์ร่วมกัน (Combination Strategie Cross Licensing) ณ ปัจจุบันลูกค้าที่ใช้บริการของบริษัทไม่ได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเมื่อก่อน ทำให้มี Bandwidth ที่ไม่ถูกใช้งาน รวมถึงค่าธรรมเนียมใบอนุญาตที่ยังต้องเสียเพื่อรักษาสิทธิ์การให้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนจม (Sunk Cost) ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยในเรื่องการใช้ทรัพยากรที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดผลประโยชน์แก่บริษัท
2. แนวทางที่ 2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพราะในสายตาคณคุณภาพ หรือรูปแบบการให้บริการแทบไม่ต่างกัน ทำให้บริษัทต้องหาความแตกต่างเพื่อเพิ่มยอดขาย
3. กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร (Alliance Strategy) คือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามความต้องการทั้งปัจจุบันและในอนาคต โดยอาศัยพันธมิตรในธุรกิจเพื่อสร้างช่องทางใหม่ในการค้า

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์หาแนวทางสำหรับพัฒนากลยุทธ์สำหรับบริษัท A ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแนวทางที่ 3 เป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการนำมาปรับใช้กับบริษัท เพราะสาเหตุหลักของปัญหาที่ส่งผลทำให้รายได้ลดลงจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแพลตฟอร์มการรับชมใหม่เข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจดาวเทียมอย่างชัดเจน ประกอบกับข้อมูลที่แสดงถึงแนวโน้มการถูก Disrupt จากสื่อรับชมใหม่ค่อนข้างชัดเจนว่าธุรกิจทีวีดาวเทียมกำลังชะลอตัวอย่างช้าๆ ซึ่งมองในเรื่องรายได้และผลประโยชน์ในระยะยาวนั้น แนวทางที่ 3 ถือเป็นแนวทางที่ให้ผลประโยชน์ในะ



ระยะยาวได้ดีที่สุดเนื่องจากการพัฒนาขยายแพลตฟอร์มในการให้บริการทำให้เพิ่มช่องทางการขายแก่บริษัทมากขึ้น  
ในระยะยาว อีกทั้งยังเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากกว่าแนวทางที่ 2 เพราะแนวทางที่ 2 เป็นการเพิ่ม  
ประสิทธิภาพของการให้บริการแต่แนวทางที่ 3 เป็นการเพิ่มแพลตฟอร์มที่ให้บริการรวมถึงมีพันธมิตรทางการค้าที่  
แข็งแรง

แต่อย่างไรก็อุปสรรคของแนวทางนี้คือการรวบรวมบุคลากรที่จำเป็นต่อการสร้างแพลตฟอร์มใหม่รวมถึง  
การวางโครงสร้างธุรกิจในรูปแบบบางส่วนที่แตกต่างไปจากธุรกิจเดิม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจเรื่อง  
การตลาดผ่านสื่อออนไลน์ การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าสำหรับแพลตฟอร์มใหม่ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างยิ่งใหญ่  
แต่หากทำสำเร็จทางผู้ศึกษาเชื่อว่าจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ในระยะยาวแก่บริษัทได้อย่าง  
แน่นอน

#### เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบงการ, และณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2549). การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงาน

เชิงกลยุทธ์ขององค์กร. สืบค้นจาก [http://pubadm.crru.ac.th/pub\\_web/pubfile/PA2304/Chapter5.pdf](http://pubadm.crru.ac.th/pub_web/pubfile/PA2304/Chapter5.pdf)

ดร.บัญญัติ ส่งสัมพันธ์. (2557). การวิเคราะห์ข้อมูล BCG. สืบค้นจาก

[http://osthailand.nic.go.th/masterplan\\_area/userfiles/files/02\\_002.pdf](http://osthailand.nic.go.th/masterplan_area/userfiles/files/02_002.pdf)

ปณิชา นิติพรมงคล. (2558). การศึกษาพฤติกรรมการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ของพนักงานในเขตกรุงเทพฯ.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม).

## กลยุทธ์เพิ่มยอดขายบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด

### Strategies to Increase Sales of Seoul Won Foods Co., Ltd.

#### ธัญมน ก่อฉัตร<sup>1</sup> และ ลัดดาวัลย์ เลขมาศ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: Thanyamonmhew@gmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: laddawan\_lek@utcc.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์เพิ่มยอดขาย บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของกิจการและศึกษาหาสาเหตุและปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายแก่บริษัท วิธีการดำเนินการศึกษา โดยการเก็บข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายการตลาดบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด และบริษัทคู่ค้า และการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มผู้บริโภค และข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST) การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) TOWS Matrix ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้บริโภค และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการเก็บข้อมูล พบว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลงเกิดจากปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน ทำตลาดที่ผิดกว่า รวมถึงการแข่งขันในเรื่องของราคาของบริษัทคู่แข่ง แต่ด้วยบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัดมีจุดเด่นในด้านรสชาติที่ดีของสินค้ารวมถึงมาตรฐานต่างๆ เช่น คุณภาพและความปลอดภัยของสินค้าสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทอยู่ได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ เสนอแนะกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายแก่บริษัท 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตในการช่วยส่งเสริมและพัฒนาองค์กร โดยการรักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่ และใช้กลยุทธ์การเติบโตในการพัฒนาสินค้าของบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนการตลาด โดยความแตกต่างและความหลากหลายของสินค้า และคิดค้นผลิตภัณฑ์อื่นที่แตกต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ามากกว่าเดิม และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ การพัฒนาการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การเจาะตลาดใหม่ การโฆษณาสินค้า เพิ่มการจัด โปรโมชันส่งเสริมการขายและราคาสินค้า เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น

#### ABSTRACT

This independent study is entitled “Strategies to Boost Sales of Seoul Won Foods Co., Ltd.” The objective of this independent study was to investigate the business environment and the causes and problems of decreased sales in order to determine strategies and guidelines for boosting sales to the company. The methodology of this study was conducted by collecting primary data and secondary data. Primary data were collected from the interview of executives and marketing heads, its business partners and distributing questionnaires. Secondary data were collected from related data and research, theories and concepts of PEST, SWOT Analysis, TOWS Matrix, consumer behavior theory and strategic management. The results of data collection showed that the cause of decreased sales was because of the emergence of its competitors with selling capacity and better marketing and price competition. However, when

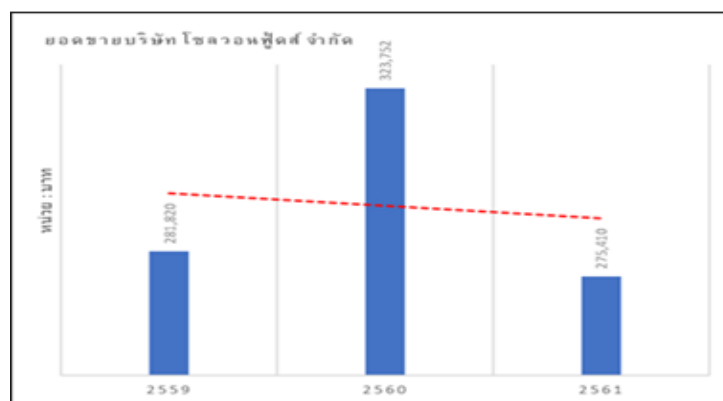
taste and standard of Kimchi products were considered, the company still had customer loyalty. The researcher selected the growth strategy to promote and develop the organization while retaining g existing customer bases and using growth strategy to develop its own products, including marketing planning strategies with differentiation and diversity of Kimchi and inventing other products that are distinct from existing ones in order to add more alternatives to customers. In addition, functional-level strategies were applied to develop the market, retain the existing customer base, penetrating new ones, advertising products in order to add sales promotion and price strategies to stimulate customer purchase decision.

**Keywords:** consumer behavior, strategic management, organization, advertising products

## 1. บทนำ

บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจโรงงานผลิตและแปรรูปอาหารแบบค้าส่ง โดยมีผลิตภัณฑ์และสินค้าเพียงอย่างเดียวคือ กิมจิ ได้รับการรับรองมาตรฐานการรับรองความปลอดภัยจาก สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และผ่านการตรวจวิเคราะห์จากสำนักคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร (สคอ), ไม่ได้วัดถุกันเสีย และผงชูรส กิมจิจึงมีคุณภาพที่ดีและปลอดภัยแก่ผู้บริโภค และในปัจจุบันบริษัทโซลวอนฟู้ดส์ จำกัด ผลิตและส่งออก กิมจิให้กับบริษัทคู่ค้าและลูกค้ารายย่อยมากกว่า 1,000 กิโลกรัม กลุ่มลูกค้าหลัก คือ บริษัทผลิตและจัดส่งอาหารแปรรูป ดังนี้ 1.บริษัทไดอะเมอร์แซนไดส์ จำกัด มีสัดส่วนการซื้อขายสินค้า 60% 2.บริษัท โอเพ็น-ไดนิ่ง เอ็กซ์ทีนค์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีสัดส่วนในการซื้อขายสินค้า 15% 3.บริษัท แอดฟู้ด โซลลูชั่นส์ จำกัด มีสัดส่วนในการซื้อสินค้า 10% 4. บริษัท อินโนฟู้ด (ไทยแลนด์) จำกัด มีสัดส่วนในการซื้อสินค้า 7% และ 5.บริษัท นิชิฮาระ โทเคอิ จำกัด มีสัดส่วนในการซื้อสินค้า 5% บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด มีแผนในการขยายช่องทางการตลาดใหม่ๆ ในอนาคต เช่น กลุ่มผู้บริโภคทั่วไป แต่ยังคงขาดข้อมูลตลาดทางด้านนี้ผลสำรวจแนวโน้มอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแปรรูปไทยโดยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปี 2561 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 1,219 ตัวอย่าง มีอุตสาหกรรมอาหารมากกว่า 77.51% แสดงให้เห็นว่าธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารเป็นที่ธุรกิจที่มีการดำเนินการค่อนข้างสูง และมีสัดส่วนการค้าขายและส่งออกสินค้าภายในประเทศไทยประมาณ 95.72% ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการแข่งขันทางธุรกิจประเภทเดียวกันที่ค่อนข้างสูง

บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด ประสบปัญหายอดขายลดลงลดลงในปี 2561 เมื่อเทียบกับยอดขายในปี 2559 และ ปี 2560 (แสดงดังภาพที่ 1)



รูปที่ 1 แสดงรายได้ของ บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

เมื่อพิจารณาข้อมูลรายงานยอดขาย ในปี 2561 ตั้งแต่เดือนมกราคม - ตุลาคม พบว่า ยอดขายในเดือนเมษายน ได้ลดลงเรื่อยๆ เมื่อเทียบกับเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ โดยพบว่า ยอดขายเริ่มต่ำลงตั้งแต่เดือนมีนาคม ยอดขายรวมทั้งเดือน 312,000 บาท และยอดขายได้ต่ำลงอย่างต่อเนื่อง จนถึงเดือนตุลาคมที่มียอดขายเพียง 185,241 บาท(แสดงดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงยอดขายในแต่ละเดือน ปี พ.ศ.2561

เดือน		ยอดขาย (บาท)
มกราคม	↑	399,500
กุมภาพันธ์	↑	388,740
มีนาคม	→	312,505
เมษายน	→	312,000
พฤษภาคม	↓	210,000
มิถุนายน	↓	207,541
กรกฎาคม	↓	198,825
สิงหาคม	↓	180,241
กันยายน	↓	185,474
ตุลาคม	↓	185,241

โดยสาเหตุอาจเกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปหรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแบ่งปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ผลกระทบระยะสั้น รายได้จากการขายสินค้าลดลงส่งผลให้เกิดปัญหาทางการเงินของบริษัท และบริษัทสูญเสียลูกค้า

ผลกระทบระยะกลาง เกิดปัญหาในการหมุนเวียนเงินที่ใช้ในการผลิตสินค้า

ผลกระทบระยะยาว บริษัทจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันสินค้ากับบริษัทคู่แข่ง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจและการอยู่รอดของกิจการได้

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหาสาเหตุและปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายแก่บริษัท

## 3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินคู่แข่งชั้น ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ อุตสาหกรรม Five Force Model มาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Customers) มีน้อย เพราะ มีผู้ผลิตหลายเจ้าที่ขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าบริษัทโซลวอนฟู๊ดส์ มาก แต่คุณภาพของสินค้า รวมถึงมาตรฐาน และความปลอดภัยต่างๆ ที่ได้รับการรับรองจากสถาบันที่ถูกต้องตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ รวมถึงรสชาติที่ถูกลูกปาก จึงทำให้บริษัทคู่แข่งที่

จะจ่ายเงินมากกว่าเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ สินค้าทดแทน (Substitutes) สินค้าค้าในการทดแทนก็มีสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย เพราะก็มีวิธีการทำที่ง่ายและไม่ซับซ้อน การเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ๆ (New Entrances) อยู่ในระดับปานกลาง เพราะเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ผู้แข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย เนื่องจากการทำก็มีใช้ต้นทุนในการผลิตที่ไม่สูงมากนัก รวมถึงวิธีการที่ค่อนข้างง่าย วัตถุดิบหาซื้อได้ง่าย แต่การทำให้รสชาติอร่อยและถูกปากนั้น ค่อนข้างยากเพราะต้องอาศัย ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญต่างๆ เพราะต้องรู้และเข้าใจถึงรสชาติของกิมจิในแต่ละประเทศ รวมถึงการถูกยอมรับและความได้รับความเชื่อถือจากบริษัท ว่าเป็นกิมจิที่ดีและมีคุณภาพ อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier Power) อำนาจการต่อรองธุรกิจของผู้จัดหาวัตถุดิบในธุรกิจกิมจิอยู่ในระดับปานกลาง เพราะวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการทำกิมจิ คือ ผักกาดขาว ผู้ผลิตไม่สามารถปลูกเองได้ และราคาในตลาดของ ผักกาดขาว จะมีขึ้นและลงในเกือบทุกๆเดือน เป็นปัจจัยหลักที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้เอง แต่เครื่องปรุงและส่วนผสมต่างๆบริษัทสามารถนำเข้าจากประเทศเกาหลีได้เอง ซึ่งมีราคาที่ ค่อนข้างถูก และราคาไม่ผันผวน สถานะแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) สถานะการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันของกิมจิ มีการแข่งขันที่สูง เนื่องจากคู่แข่งที่มีจุดแข็งและมี ศักยภาพทางธุรกิจที่มากกว่า ทั้งในเรื่องของชื่อเสียง และเงินทุนสำรองที่มีมากกว่า ทำให้ความ รุนแรงในการแข่งขันอุตสาหกรรมกิมจิค่อนข้างสูง

การวิเคราะห์ภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PEST วิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมือง จากปัญหาความไม่สงบในประเทศไทยที่มีอยู่ต่อเนื่อง รวมถึงความขัดแย้งต่างๆ ทำให้ ประชาชนจึงเกิดความกลัวในฐานทางการเงินของรัฐบาลมากขึ้น ประชาชนจึงเริ่มมีความ ระมัดระวังในการใช้เงินเพิ่มขึ้น วิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอยู่บ่อยครั้งส่งผลให้ทางลบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวต่าง ๆ วิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม และวัฒนธรรม จากกระแสความนิยมอาหารเกาหลีและกิมจิในละคร แดจังกึม ที่ออกอากาศเผยแพร่ในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2548 ทำให้เกิดกระแสความนิยม และความชอบในการรับประทานอาหารเกาหลีกับคนไทยเป็นอย่างมาก และกิมจิจึงได้เป็นที่รู้จักกับมากขึ้น และประชาชนก็นิยม รับประทานกิมจิเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจอาหารเกาหลีประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และเมื่อยุค สมัยที่เปลี่ยนไป กระแสความนิยมเริ่มน้อยลง รวมถึงได้รับอิทธิพลจากประเทศตะวันตกเพิ่มขึ้น ทำให้ความชอบ และความต้องการของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงสินค้า ต่างๆได้มากขึ้น เกิดตัวเลือกมากมาย ผู้ประกอบการค้ากิมจิส่วนมาก จะทำการตลาด ออนไลน์ การโปรโมทผ่านทางโซเชียลต่างๆ ทำให้ประชาชนมีตัวเลือก และตัดสินใจซื้อสินค้า ได้มากขึ้น

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและฝ่ายการตลาดบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ และบริษัทคู่ค้าของบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำนวนทั้งหมด 7 ท่าน เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและปัจจัยการเลือกซื้อกิมจิของบริษัทคู่ค้า และเชิงปริมาณคุณภาพ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริโภคที่เคยซื้อกิมจิและใช้บริการร้านอาหารที่ซื้อกิมจิจากบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด ณ ดistrict Korean Town สุขุมวิท 21 จำนวน 100 คน การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า นำมาใช้ในการวางแผนการขยายตลาดของบริษัทในอนาคต และผลการศึกษาที่ได้จากข้อมูลทั้ง 2 ส่วน จึงนำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุและปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลงและนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายแก่บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความที่จัดบันทึกจากการ

สัมภาษณ์เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ประเด็นหลัก (Theme) รวมทั้งแก่นสาระ (Core Consistency) และแก่นความหมาย (Core Meaning) ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา (อมาวสี อัมพันศิริรัตน์, 2557) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแบบมาตราส่วน Rating Scales และใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model Analysis) ทฤษฎีและแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ TOWS Matrix ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้บริโภค Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 4. ผลการวิจัย

ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและฝ่ายการตลาดของบริษัท โขหลวงฟู๊ดส์ และบริษัทคู่ค้าของบริษัท โขหลวงฟู๊ดส์ โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model Analysis) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) TOWS Matrix การจัดการเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร นำมาซึ่งค้นหาสาเหตุและปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง ก่อนนำไปซึ่งการกำหนดกลยุทธ์แนวทางแก้ไขปัญหาให้กับบริษัท

สรุปบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและฝ่ายการตลาดของบริษัท โขหลวงฟู๊ดส์ จำกัด

ปัจจัยใดที่บริษัทคู่ค้าเลือกซื้อจิมจิกจากบริษัทของท่านสิ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจสั่งซื้อจิมจิก คือรสชาติความอร่อยที่ไม่เหมือนใคร จิมจิกที่บริษัทมีรสชาติออกไปทางเปรี้ยวและหวาน จะถูกใจคนไทยค่อนข้างมาก เพราะส่วนใหญ่จิมจิกตามท้องตลาดในประเทศไทย มีรสชาติที่ค่อนข้างเค็ม จึงเป็นไปได้ยากสำหรับการทานเป็นเครื่องเคียงเล่นๆ หรือการนำไปปรุงต่อ รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัยต่างๆของจิมจิกที่มีอยู่ เช่น มาตรฐาน อย. สคอ และรวมไปถึงการไม่ไว้สัตตภูกันเสียและผงชูรสลงไปในจิมจิก ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ ยอดขายที่ลดลงจากปีที่แล้วค่อนข้างมาก ปัญหาเช่นจากลูกค้าที่เคยสั่งจิมจิก อาทิละ 500 กิโลกรัม ตอนนี้สั่งแค่ 200-300 กิโลกรัมต่ออาทิตย์เท่านั้นปัจจัยที่คิดว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจนี้คือ โดยการตัดราคาสินค้าจากบริษัทอื่นที่นำมาเสนอให้กับลูกค้า ด้วยราคาที่ต่ำกว่ากันเกือบครึ่ง และราคาของผักกาดขาวที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา บริษัทมีการวางแผนเป้าหมายในอนาคตของบริษัทในเรื่องยอดขายที่บริษัทเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อาจมีแนวโน้มที่จะเปิดร้านอาหารเกาหลีหรืออาจทำแค่ Food Truck เพื่อขายอาหารเกาหลีและถือว่าการโปรโมทจิมจิกของตัวเองไปในตัว

สรุปบทสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการตลาดของบริษัทคู่ค้า 5 บริษัท มีดังต่อไปนี้

1. บริษัท ไคอะเมอร์แซนไดส์ จำกัด

ปัจจัยที่ทำให้เลือกจิมจิกโขหลวงอย่างแรกคือความอร่อยของจิมจิก มีรสชาติที่กลมกล่อม ผักไม่และจนเกินไป สามารถนำไปปรุงอาหารต่อได้ รวมถึงมาตรฐานต่างๆที่ได้รับการรับรองคุณภาพ และการให้เครดิตลูกค้า และไม่มีคำสั่งเพิ่มจากบริษัทอื่น ในแต่ละครั้งสั่ง 1 ตันขึ้นไป ผลตอบรับจากการที่ลูกค้ารับประทานจิมจิก ค่อนข้างดีมากเพราะลูกค้าชอบและชมเกือบทุกโต๊ะว่าอร่อยและขอซื้อกลับบ้านด้วย



## 2. บริษัท โอเพ็น-ไคนิ่ง เอ็กซ์เชนจ์ (ไทยแลนด์)

ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่คุณเลือกภูมิเงินบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด รสชาติที่อร่อยและถูกปากลูกค้า ในร้านอาหาร เพราะทางร้านอาหารจะมีการเก็บข้อมูลการสั่งออเดอร์อาหารของลูกค้าในทุกๆ วัน เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆที่เคยสั่ง พบว่า ภูมิเงินของบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ ลูกค้าจะสั่งออเดอร์มากกว่าภูมิเงินเจ้าอื่นที่เคยผ่านมา นอกจากสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทโซลวอนฟู๊ดส์แล้ว ท่านสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทฟู๊ดส์โปรเจกตสยาม จำกัด เพราะได้ราคาที่ถูกลงกว่ามากถ้าเปรียบเทียบกับโซลวอนราคาจะห่างกันเกือบครึ่ง ในแต่ละครั้งสั่งซื้อภูมิเงินประมาณ 500-600 กิโลกรัมต่อ/สัปดาห์และจากการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าที่รับประทานภูมิเงินพบว่า ลูกค้าจะสั่งเป็นเครื่องเคียงโต๊ะหนึ่งไม่ต่ำกว่า 3 ถ้วย

## 3. บริษัท แอดฟู๊ด โซลลูชั่นส์ จำกัด

ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่คุณเลือกภูมิเงินบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด รสชาติของภูมิเงินที่อร่อย รวมถึงความสะอาดและการให้เครดิตลูกค้านอกจากสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทโซลวอนฟู๊ดส์ แล้วยังมีการสั่งซื้อภูมิเงินจากบริษัทฟู๊ดส์โปรเจกตสยาม จำกัดการออเดอร์สินค้าในแต่ละครั้งจะทำการสั่งซื้อเป็นเดือน ตกเดือนละ 700-800 กิโลกรัม

## 4. บริษัท อินโนฟู๊ด (ไทยแลนด์) จำกัด

ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่คุณเลือกภูมิเงินบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด การให้เครดิตกับลูกค้า 30 วัน รสชาติที่อร่อย และลูกค้าชมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทโซลวอนฟู๊ดส์แล้ว ไม่ได้สั่งซื้อภูมิเงินจากบริษัทใดเลยเพราะกลัวรสชาติที่แตกต่างกันออกไปและสั่งออเดอร์แบบอาทิตย์ละครั้ง ครั้งหนึ่งประมาณ 100-300 กิโลกรัมแล้วแต่ความต้องการของแต่ละสาขา

## 5. บริษัท นิชิฮาระ โชคะอิ จำกัด

ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่คุณเลือกภูมิเงินบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด รสชาติของภูมิเงินที่อร่อยรสชาติที่ถูกปากลูกค้า มาตรฐานต่างๆที่มีรวมถึงการให้เครดิตลูกค้านอกจากสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทโซลวอนฟู๊ดส์แล้ว ได้มีการสั่งซื้อสินค้าจาก บริษัทฟู๊ดส์โปรเจกตสยาม จำกัด เพราะให้ราคาที่ถูกลงกว่าเกือบครึ่งของบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ และทำการสั่งซื้อสินค้าภูมิเงินโซลวอนในแต่ละครั้งอาทิตย์ละประมาณ 100-200 กิโลกรัม

ปัญหาใดบ้างที่พบเจอกับสินค้าครั้งบรรจุภัณฑ์ไม่มีความหนาแน่นเพียงพอ ก็ทำให้เกิดกลิ่นขึ้นบ้าง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดง SWOT ของบริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด

<p><b>Strengths (จุดแข็ง)</b></p> <p>S1 กิมจิได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยคุณภาพทางลูกค้ายืนยันในคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยจากองค์การอาหารและยา (อย.) และผ่านการตรวจวิเคราะห์จากสำนักคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร หรือ สคอ. ลูกค้ายังมีความมั่นใจในคุณภาพของกิมจิ</p> <p>S2 กิมจิส่วนใหญ่ในท้องตลาดมักจะมีไส้วัตถุดิบเสีย เพื่อยับยั้งการเจริญเติบโตหรือทำลายจุลินทรีย์ที่จะทำให้อาหารเน่าเสียและช่วยยืดอายุการเก็บรักษาอาหาร ทำให้อาหารเน่าเสียช้าลง และผู้ผลิตสามารถควบคุมสินค้าได้ ซึ่งการไม่ไส้วัตถุดิบเสียลงในกิมจินั้น ทำให้ลูกค้าชื่นชอบเป็นอย่างมาก</p> <p>S3 กิมจิโซลวอนไม่ได้ผสมชูรส ซึ่งเป็นข้อแตกต่างอีกข้อหนึ่งของบริษัทโซลวอน และผู้ผลิตกิมจิรายอื่น</p> <p>S4 การเลือกภาคขาวที่เป็นวัตถุดิบหลักการของการทำกิมจิ ฝ้ายซ้อสินค้าจะต้องเป็นผู้ที่ไปซ้อสินค้าด้วยตัวเอง และตรวจสอบคุณภาพของผักด้วยตัวเอง เพื่อให้ได้ผักที่ดี สด และได้ผักในอายุต้องการในการผลิตกิมจิ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้กิมจิของบริษัทอร่อย</p>	<p><b>Weakness (จุดอ่อน)</b></p> <p>W1 บริษัทเป็นที่รู้จักค่อนข้างน้อย เพราะเป็นบริษัทที่เพิ่งเปิดใหม่ ในระยะเวลาเพียงไม่ถึง 3 ปี ถ้าเทียบกับบริษัทรายอื่นที่มีชื่อเสียงมากกว่า</p> <p>W2 กิมจิเป็นอาหารแปรรูปที่เลียนแบบได้ค่อนข้างง่าย มีวิธีการทำที่ง่ายและไม่ซับซ้อน วัตถุดิบที่ใช้สามารถหาซื้อได้โดยทั่วไป และเป็นอาหารที่สามารถนำไปเป็นเครื่องปรุงในการทำอาหารได้ เช่น ซุปกิมจิ ข้าวผัดหมูกิมจิ ซึ่งลูกค้าสามารถเติมและปรุงรสชาติได้เองตามความต้องการของลูกค้า</p> <p>W3 พนักงานในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารงานต่างๆค่อนข้างน้อย เพราะเป็นธุรกิจที่ครอบคลุมการทำงานจึงไม่ระบุหน้าที่และตำแหน่งที่ควรปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เพราะทุกคนและทุกฝ่ายต้องสามารถทำงานแทนกันได้ พนักงานจึงขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานของตนเอง</p> <p>W4 คลังสินค้าที่ใช้ในการเก็บกิมจิ มีพื้นที่ที่ค่อนข้างแคบไม่เพียงพอต่อการเก็บกิมจิ ทำให้ต้องมีการควบคุมการผลิตสินค้า และในบางครั้งต้องผลิตสินค้าวันต่อวันเพื่อให้ส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้</p>
<p><b>Opportunities (โอกาส)</b></p> <p>O1 ความต้องการในการรับประทานกิมจิของลูกค้ายังคงมีอยู่ต่อเนื่อง</p> <p>O2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางใหม่ๆ ในการโปรโมทและขายสินค้ามากขึ้น</p> <p>O3 การจัดกิจกรรมการอบรมกิจการ SME จากรัฐบาล ที่ช่วยสร้างความรู้และความเข้าใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O4 กระแสและความนิยมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาทำให้เกิดค่านิยมและความชอบในการรับประทานกิมจิเพิ่มมากขึ้น</p>	<p><b>Threats (อุปสรรค)</b></p> <p>T1 ราคาผักภาคขาวที่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา</p> <p>T2 การเมืองที่ไม่แน่นอน ทำให้เศรษฐกิจมีการชะลอตัวมากขึ้น</p> <p>T3 การเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขันรายอื่นที่มีจุดแข็งมากกว่า</p>

ผลจากแบบสอบถาม โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการขยายตลาดกลุ่มใหม่ของบริษัทในอนาคต ในด้าน ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 39.0 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 30.0 เป็นนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 42.0 ศึกษาอยู่ในระดับชั้นปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.0 และมีรายได้ต่อเดือนจำนวน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.0 แสดงผลจากการตอบแบบสอบถามใน ในด้านข้อมูลพฤติกรรมในการเลือกซื้อกิมจิ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ซื้อกิมจิสด คิดเป็นร้อยละ 84.0 ส่วนใหญ่เลือกรสชาติที่อร่อยถูกปาก คิดเป็นร้อยละ 84.0 และซื้อที่ห้างสรรพสินค้า คิดเป็นร้อยละ 84.0 โดยเฉลี่ยแล้วซื้อกิมจินอกจาก 4 ครั้ง/เดือน คิดเป็นร้อยละ 56.0 และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากที่สุดคือ ดารา/เซเลบริตี้ คิดเป็นร้อยละ 44.0 และลูกเสือ กิมจิ Bibigo มากที่สุดและในด้านข้อมูลปัจจัยที่มีผล

ต่อการเลือกซื้อгимจิ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดในเรื่อง ของรสชาติของгимจิ ความสด ความสะอาดของгимจิ ความหลากหลายของขนาด ไปจนถึงมาตรฐานการรับรองคุณภาพ ความเหมาะสมในเรื่องของราคา และปริมาณที่เหมาะสม รวมไปถึงการลดราคาของгимจิ ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจน้อยและน้อยที่สุดในเรื่องของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย การจัดให้ทดลองชิม และการสลับกับการซื้อгимจิกับยี่ห้อเดิมๆซ้ำๆหรือซื้อตามความสะดวก รวมไปถึงการเลือกซื้อгимจิที่มีคุณภาพมากกว่า ถึงแม้ยี่ห้ออื่นจะลดราคาก็ตาม และให้ความพึงพอใจในเรื่องของ ชื่อเสียงของบริษัท ความหลากหลายของราคา ช่องทางการเลือกซื้อгимจิ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านทางช่องทางต่างๆที่หลากหลาย เช่น หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร รวมไปถึงการจัดโปร โมชั่นส่วนลดгимจิให้กับลูกค้าน้อยที่สุด (แสดงดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 แสดงผลจากการตอบแบบสอบถามใน ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อгимจิ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อгимจิ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
13.ชื่อเสียงของบริษัทผู้จัดทำนายгимจิ	1.08	.273	น้อยที่สุด
14.หน้าตาและสีส้มของгимจิ	2.83	1.083	ปานกลาง
15.รสชาติของгимจิ	4.66	.590	มากที่สุด
16.ความสด และความสะอาดของгимจิ	4.42	1.046	มากที่สุด
17.гимจิมีให้เลือกซื้อหลากหลายขนาด / ปริมาณ	4.66	.592	มากที่สุด
18.การ ได้รับมาตรฐานการรับรองคุณภาพอาหาร	4.90	.577	มากที่สุด
19.ประโยชน์ที่ได้จากการบริโภคгимจิ	3.25	.821	ปานกลาง
20.ราคากिमจิมีความเหมาะสมกับคุณภาพ	4.92	.273	มากที่สุด
21.ราคากिमจิมีความเหมาะสมกับปริมาณ	4.88	.409	มากที่สุด
22.гимจิมีให้เลือกซื้อหลากหลายราคา	1.33	.551	น้อยที่สุด
23.гимจิมีให้เลือกซื้อหลากหลาย-ช่องทาง เช่น ออนไลน์ ร้านสะดวกซื้อ	1.06	.239	น้อยที่สุด
24.การเลือกซื้อгимจิ มีความสะดวกสบาย หาซื้อได้ง่าย	2.63	1.440	ปานกลาง
25.มีการ โฆษณาประชาสัมพันธ์гимจิ -ผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์หรือนิตยสาร	1.77	1.262	น้อยที่สุด
26.มีการ โฆษณาประชาสัมพันธ์гимจิ ณ แหล่งซื้อ หรือ ณ จุดขาย	1.92	1.542	น้อย
27.มีการ โฆษณาประชาสัมพันธ์гимจิผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น อินเทอร์เน็ต และ โซเชียลมีเดีย	2.86	1.864	ปานกลาง
28.มีการจัด โปร โมชั่น เช่น ส่วนลดгимจิให้แก่ลูกค้าгимจิ	1.08	.273	น้อยที่สุด
29.มีการจัดให้ทดลองชิมгимจิ ณ แหล่งซื้อ หรือ ณ จุดขาย	2.21	1.591	น้อย
30.ท่านมักเลือกซื้อгимจิยี่ห้อเดิมๆ	3.18	1.690	ปานกลาง
31.ท่านเลือกซื้อгимจิยี่ห้อเดิมๆ เป็นประจำ แต่ก็ซื้อยี่ห้ออื่นบ้าง สลับกัน ในบางครั้ง	2.57	1.622	น้อย
32.ท่านมีรูปแบบการซื้อที่ไม่แน่นอน ท่านเลือกซื้อгимจิตามความสะดวก ไม่จำกัดยี่ห้อใดๆ	1.91	1.525	น้อย
33.หากตราสินค้ายี่ห้อใดลดราคา ท่านจะซื้อгимจิยี่ห้ออื่นทันที	4.26	1.4461	มากที่สุด
34.หากตราสินค้ายี่ห้อใดลดราคา ท่านจะไม่สนใจ ท่านจะซื้อเลือกгимจิ เฉพาะที่คุณภาพเท่านั้น	2.56	1.321	น้อย

### การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

แนวทางในการใช้แก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาของกิจการ สามารถกำหนดได้ 3 แนวทางดังต่อไปนี้

แนวทางเลือกที่ 1 ระดับองค์กร Product Development โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการเพิ่มการผลิตสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น คือ กิมจิแตงกวา และกิมจิหัวไชเท้า ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์บริษัทลูกค้า ที่ต้องการให้บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ มีสินค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม รวมถึงสอดคล้องจากแบบสอบถามลูกค้าที่ไปที่ต้องการให้มีสินค้าหลากหลายมากกว่าเดิม

แนวทางเลือกที่ 2 ระดับธุรกิจ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง Differentiation ให้ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่มีทางเลือกและมีความหลากหลายในการเลือกซื้อสินค้าที่มากขึ้นและแตกต่างจากเดิม ลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการให้บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ มีขนาดของสินค้าที่หลากหลายมากกว่าเดิม กลุ่มลูกค้าใหม่ต้องการให้สินค้ากิมจิมีขนาดของสินค้าที่หลากหลายมากกว่าเดิม โดยขนาดใหม่ของกิมจิจึงคือ 2,000 กรัม และ 200 กรัม ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ลูกค้าให้ความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องของความหลากหลายของปริมาณและขนาดสินค้า

แนวทางเลือกที่ 3 ระดับหน้าที่ แนวทางเลือกที่ 3 ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ด้านการตลาด Marketing Strategy ผลการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบริษัทลูกค้าทำให้ทราบได้ว่ายอดขายที่ลดลงเกิดจากการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันจากคู่แข่ง และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบกับผลจากการคำนวณหา Rating Scale โดยการกำหนดระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากในเรื่องของรสชาติ และราคา รวมถึงมาตรฐานต่าง ๆ ของกิมจิประกอบกับบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการวิเคราะห์จุดแข็งของบริษัท ทำให้ทราบได้แน่ชัดว่าจุดแข็งของกิมจิ คือ รสชาติความอร่อยและมาตรฐานที่มีอยู่ จึงจัดทำกลยุทธ์ด้านการตลาดโดยการจัดโปรโมชั่นลดราคา และการจ้างตราเชลบริตี้เพื่อเป็นพรีเซนเตอร์ให้กับกิมจิ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มากขึ้นกว่าเดิม และเพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายทำให้เกิดการยอมรับจากลูกค้า การออกบูทแสดงสินค้าในงาน THAIFEX เพื่อนำเสนอสินค้าและแสดงสินค้าเพื่อเป็นการเพิ่มและสร้างโอกาสทางธุรกิจและหาช่องทางในการตลาดและการหา Partner ในธุรกิจอาหาร เพื่อเป็นการสร้างโอกาส และช่วยขยายตลาดให้ดียิ่งขึ้น และหาช่องทางจัดหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ จากเดิมกิมจิจะขายปลีกเพียงแคในร้านซูเปอร์มาร์เก็ตเฉพาะที่ติ๊กตอเรียทาวน เท่านั้น การหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ คือ การนำกิมจิไปวางขายในร้านสะดวกซื้อ ที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ เช่น Foodland , UFM Fuji Super, Villa Market , Gourmet Market , Dom Don Donki เพื่อเป็นการสร้างฐานลูกค้าใหม่ แต่ยังคงรักษาฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่โดยการให้ ส่วนลดกับลูกค้า และมีการแถมสินค้าให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น

มากกว่าเดิม และด้วยพนักงานในบริษัทยังมีความรู้และความเข้าใจน้อยสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน้าที่ของตนเอง บริษัทจึงต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในงานของตนเองให้มากขึ้น โดยการให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ได้ศึกษาข้อมูลและความรู้ต่างๆนอกสถานที่ เช่น การจัดอบรมด้านการบริหารงานด้านการตลาด การจัดอบรมด้านความปลอดภัยในเรื่องของอาหาร

### การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้น้ำหนักความสำคัญปัจจัยที่ใช้ในการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด จากการวิเคราะห์ผลจากการถ่วงน้ำหนักตามเกณฑ์พิจารณาเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับกิจการ ทำการพิจารณาโดย ผู้บริหาร บริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด ผลคะแนนสูงสุดคือ แนวทางเลือกที่ 3 ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ด้านการตลาดMarketing Strategy โดยมีคะแนนที่ 8.5 แนวทางเลือกที่ 2 ระดับธุรกิจ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง Differentiation มีคะแนนที่ 8.35 และแนวทางเลือกที่ 1 ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ Product Development มีคะแนนที่ 8.15 ตามลำดับ (แสดงดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา

เกณฑ์การพิจารณา	ถ่วงน้ำหนัก	แนวทางเลือกที่ 1 ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่Product Development		แนวทางเลือกที่ 2 ระดับธุรกิจ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง Differentiation		แนวทางเลือกที่ 3 ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ด้านการตลาดMarketing Strategy	
		คะแนน	รวม	คะแนน	รวม	คะแนน	รวม
1.สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้จริง	0.25	9.5	2.3	9.5	2.3	9	2.25
2.มีแนวโน้มที่จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น	0.25	8.5	2.1	9.5	2.3	9	2.25
3.เพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้	0.20	9	1.6	8	1.6	9	1.8
4.เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ได้มากขึ้น	0.10	8	0.7	9.5	0.95	9	0.9
5.ทำให้ลูกค้ารู้จักแบรนด์มากยิ่งขึ้น	0.10	7.5	0.65	7	0.7	9	0.9
6.ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	0.10	8	0.8	5	0.5	4	0.4
<b>ผลรวม</b>	<b>1.00</b>		<b>8.15</b>		<b>8.35</b>		<b>8.5</b>

ผลจากการวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักตามเกณฑ์พิจารณา เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับกิจการ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด จึงได้มีการจัดทำ Action Plane เพื่อใช้ในการชี้แจงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ และเพื่อเป็นการกำหนดช่วงเวลาและแผนการดำเนินงานทั้งหมด แสดงดังตารางที่ 5

### 5. การอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ยอดขายลดลงของ บริษัท โซลวอนฟู๊ดส์ จำกัด โดยการศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์การประเมินสถานการณ์ต่างๆ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสของบริษัท รวมถึงการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม ทำให้ทราบได้ว่า สาเหตุที่ทำให้ยอดขายของกิมจิลดลง เกิดจากบริษัทมีคู่แข่งที่มีความสามารถในการขายสินค้า และการทำตลาดที่คิดว่ารวมถึงการแข่งขันในเรื่องของราคาจากคู่แข่งที่ขายกิมจิให้กับ

ลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่า แต่ด้วยรสนิยมถึงมาตรฐานต่างๆที่กิมจิมีอยู่ ยังคงสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทอยู่ได้ และตลาดยังคงมีความต้องการกิมจิอยู่อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้เลือกกลยุทธ์การเติบโตในการช่วยส่งเสริมและพัฒนาองค์กร โดยการรักษารฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ ทวีพงษ์(2560) และใช้กลยุทธ์การเติบโตในการพัฒนาสินค้าของตัวเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมถวิล พลแสน และ ดร.ธีระ ฤทธิรอด(2557) และใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาดโดยการใช่วิธีสร้างความแตกต่างและความหลากหลายของกิมจิ และคิดค้นผลิตภัณฑ์อื่นที่แตกต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ามากกว่าเดิมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ มูลสวัสดิ์ และธีระวัฒน์ จันทิก ที่ใช้กลยุทธ์สร้างความหลากหลายของสินค้าในการวางแผนการตลาดเพื่อให้ลูกค้าได้มีตัวเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น และใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในการพัฒนาการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การเจาะตลาดใหม่ การโฆษณาสินค้า เพิ่มการจัดโปร โมชั่นส่งเสริมการขายและราคาสินค้า เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น และนำสินค้าวางขายในตลาดใหม่ รวมถึงใช้กลยุทธ์นี้ในการวางแผนการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน การจัดงานประชาสัมพันธ์ การโฆษณากิมจิซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐกานต์ พรหมราษฎร์ (2556)และงานวิจัยของ วิริยา บุญมาเลิศ และบุญยากร ภูทอง(2560)

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์เพิ่มยอดขาย บริษัท โซลวอนฟู้ดส์ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุและปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายแก่บริษัท ผลการเก็บข้อมูลทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลงเกิดจากบริษัทมีคู่แข่งที่มีความสามารถในการขายสินค้า และการทำตลาดที่ต่ำกว่ารวมถึงการแข่งขันในเรื่องของราคา แต่ด้วยรสนิยมถึงมาตรฐานต่างๆที่กิมจิมีอยู่ ยังคงสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทอยู่ได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกกลยุทธ์การเติบโตในการช่วยส่งเสริมและพัฒนาองค์กร โดยการรักษารฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่และใช้กลยุทธ์การเติบโตในการพัฒนาสินค้าของตัวเองรวมถึงใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาดโดยการใช่วิธีสร้างความแตกต่างและความหลากหลายของกิมจิและคิดค้นผลิตภัณฑ์อื่นที่แตกต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้ามากกว่าเดิม และใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในการพัฒนาการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การเจาะตลาดใหม่ การโฆษณาสินค้า เพิ่มการจัดโปร โมชั่นส่งเสริมการขายและราคาสินค้า เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจ ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูงและสามารถเลียนแบบกันได้ง่าย ดังนั้นการมีความรู้และความเข้าใจถึงสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงมีความสำคัญการดำเนินงานของธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางที่เหมาะสมกับบริษัท จะช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินงานกิจการไปได้ตรงตามเป้าหมายของตัวเอง และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ได้ดี ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อตรวจสอบผลการศึกษามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องวางแผนทำกลยุทธ์ การวางแผนทางการตลาด และควรติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้บริหารและฝ่ายการตลาด บริษัท โชลวอนฟู๊ดส์ จำกัด และบริษัทผู้ค้าทั้ง 5 บริษัท ที่กรุณาให้ข้อมูลต่างๆในการวิจัยครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

ฉัตยาพร เสมอใจ และฐิตินันท์ วารีวานิช. 2551. หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ฐานุตรา จันทร์เกตตุ, 2554. ผลสำรวจแนวโน้มอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแปรรูปไทยประจำปี 2561 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

พิฑูล ทีปะปาล. 2547. กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539. พฤติกรรมผู้บริโภค ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : ไดมอนด์อินบิซิเนสเวิล

ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. 2547. หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556 . การจัดการเชิงกลยุทธ์.

อมาวาสี อัมพันศิริรัตน์. 2557. มโนทัศน์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้ (The Southern College Network Journal of Nursing and Public Health). ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 หน้า 68-74.

Eertmans A, Baeyens F, Van den Bergh O 2001: Food likes and their importance in human eating behavior: review and preliminary suggestions for health promotion. Health Educ Res 16: 443-456

Kotler, P. (1994). Marketing Management (8 th ed). Englewood Cliffs, NJ. : Prentice H

Solomon, M. (2009) Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education Inc. Eight Edition.

Solomon, M. (1996) Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education Inc. Eight Edition.

การศึกษาปัจจัยทางทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค

The study of attitude factors in aesthetic Hedonic value And the Utilitarian value that affects decisions buy consumer office chairs

นนกัธ ว่องไว'

'หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพมหานคร, E-mail: lovemeloveyou99@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาปัจจัยทางทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส(Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค โดยศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) และด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง มาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งขอบเขตการศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประชากรจำนวน 200 คน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นที่มีความน่าเชื่อถือสูงเท่ากับ 0.83 ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ผลทดสอบสมมติฐานหลัก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค

คำสำคัญ: : คุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value),ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value),ด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ,เก้าอี้สำนักงาน

ABSTRACT

The purpose of this study was to study the attitude factors of the Hedonic value and the Utilitarian value that affect the decision to buy the office chair of the consumer By studying all 3 aspects Namely the value of the Hedonic value, the Utilitarian value and the purchasing behavior From the conceptual review Various theories and research related To create a conceptual framework for studying the relationship between variables Which the scope of study from the sample population of 200 people in Bangkok, aged 21 years and over, using questionnaires as a tool to collect data With descriptive statistics and inferential statistics in analyzing the relationship of variables and analyze the reliability with a high reliability of 0.83. The results of the study showed that Mostly female Age between 31-40 years, Bachelor's degree Occupation of private company employees, average monthly income is around 20,001-30,000 baht, the main hypothesis test show that The attitude factor for the Hedonic value affects the decision to buy the office chair of the consumer In one direction, the significant significance 0.05 accepts the hypothesis.

**Keywords:** Hedonic value, Utilitarian value, Buying decision, Office chair

## 1. บทนำ

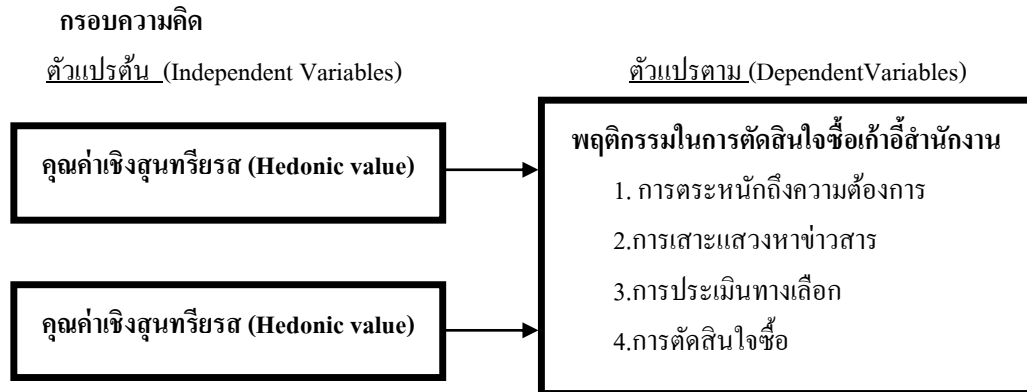
สิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการดำรงชีวิตของมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เฟอร์นิเจอร์จึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนนั้นต้องการที่จะใช้สอย โดยเฉพาะเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นเก้าอี้สำนักงานนั้นเป็นสินค้าที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันในการทำงานเพราะด้วยเก้าอี้สำนักงานได้มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานของมนุษย์ทุกอิริยาบถ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องนั่งทำงานอย่างน้อยวันละ 8 ชั่วโมงต่อวัน หรือมากกว่านั้นและผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงได้ให้ความสำคัญกับดีไซน์ หรือรูปลักษณ์ ที่แปลกใหม่ เพื่อดึงดูดความน่าสนใจให้กับที่ทำงาน ยังสะท้อนถึงแนวคิด แรงบันดาลใจ รสนิยมของผู้ใช้ และยังรวมไปถึงช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย เฟอร์นิเจอร์ที่เป็นเก้าอี้สำนักงานจึงมีบทบาทที่สำคัญสำหรับสถานประกอบการธุรกิจต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วยสถานะเศรษฐกิจที่มีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้น ฉะนั้นความจำเป็นที่ต้องการซื้อเพื่อใช้สอยสินค้าประเภทนี้จึงเพิ่มขึ้นตามลำดับ

จากการรายงานของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยนั้นได้เผยถึงแนวโน้มทางการตลาดของเฟอร์นิเจอร์ซึ่งรวมไปถึงเก้าอี้สำนักงานในประเทศไทยธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และเก้าอี้สำนักงานนับเป็นตลาดใหญ่ที่มีมูลค่ารวมกว่าปีละ 80,000 ล้านบาท โดยเฉพาะการส่งออกสามารถทำได้เข้าประเทศไทยกว่า 30,000 ล้านบาท คาดว่าธุรกิจจะขยายตัวเพิ่มขึ้นมีปัจจัยมาจากโครงการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มความต้องการสินค้าเฟอร์นิเจอร์เก้าอี้สำนักงานอย่างต่อเนื่องและจีนส่วนที่เพิ่มขึ้นในตลาดอาเซียนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตและผู้ส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย ซึ่งสามารถตอบโต้ของผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นที่รู้และได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ โดยสามารถประมาณการมูลค่าส่งออกปีนี้ได้เพิ่มขึ้น ในส่วนอัตราคงที่ 3-4 % และศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้ประเมินว่า เฟอร์นิเจอร์ และเก้าอี้สำนักงานจะเป็นสินค้ากลุ่มใหม่ที่จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น อีกทั้งในปัจจุบันนี้สถานประกอบการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการเลือกซื้อสินค้าเก้าอี้สำนักงานที่ใช้วัสดุที่มีคุณภาพต่อสุขภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคและด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเก้าอี้สำนักงานสามารถนำผลการศึกษาที่ได้นี้ไปปรับใช้และพัฒนาต่อยอดในด้านของกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเกิดเป็นความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทัศนคติทางด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ของผู้บริโภค
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานตามความต้องการผู้บริโภค
3. การศึกษาปัจจัยทางด้านทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ของผู้บริโภคที่มีผลต่อพฤติกรรมในการเลือกซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค



### 3. การดำเนินการวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือเพศชาย และเพศหญิง ในเขตกรุงเทพมหานคร อายุตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป พนักงานออฟฟิศ เจ้าหน้าที่ บุคลากรของภาครัฐและเอกชน จำนวน 4 เขตด้วยกัน ได้แก่ เขตบางแค มีประชากรจำนวน 193,002 คน เขตลาดพร้าว มีประชากร 120,394 เขตบางกะปิ มีประชากร จำนวน 147,800 คน และเขตบางบอน มีจำนวนประชากร 107,188 คน รวมทั้งสิ้น 568,384 คน โดย (<http://stat.dopa.go.th>) การเลือกทั้ง 4 เขต นำมา เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและมีกลุ่มประชากรที่มีจำนวนเยอะ ประกอบกับมีสำนักงานและออฟฟิศค่อนข้างมาก จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ควรมีจำนวน 384 คน โดยอ้างอิงจาก ตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากร เช่นเดียวกัน และกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95%

เงื่อนไข	ค่าตามเงื่อนไข
จำนวนคำถามเกี่ยวกับตัวแปรต้น	16 ข้อ
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	> 50
จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์	16 X 5 = 80 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งแบบสอบถามนี้ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากการสำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ และข้อมูลทั่วไปของผู้บริโภคผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยทางทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงาน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, อาชีพ, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ โดยทุกคำถามใช้การวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) โดยใช้ Likert Scale และมีการให้คะแนน ดังนี้ คะแนน 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 4 = เห็นด้วย , คะแนน 3 = เฉยๆ , คะแนน 2 = ไม่เห็นด้วย , คะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจในการซื้อเก้าอี้สำนักงาน แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 10 ข้อ โดยทุกคำถามใช้มาตรการวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) โดยใช้ Likert Scale และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ คะแนน 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 4 = เห็นด้วย , คะแนน 3 = เฉยๆ , คะแนน 2 = ไม่เห็นด้วย , คะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำสถิติความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ประกอบไปด้วยข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยวิเคราะห์ข้อมูลแบบการแจกแจงความถี่และร้อยละ

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติเชิงอ้างอิงถึงประชากร โดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ได้ดังนี้ คือ ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) และตัวแปรตาม คือ ด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจในการซื้อ โดยการนำสถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันมาใช้ (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

#### 4. ผลการวิจัย

**ด้านประชากรศาสตร์ :** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66 และเป็นเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 34 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาคือ อายุ 21-30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 ส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาคือ อาชีพข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5

**ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ข้อ ดังนี้**

1. ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย : ประชากรส่วนให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกผ่อนคลายอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.97
2. ทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ : ประชากรส่วนให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.71
3. ทำให้รู้สึกเกิดความเพลินเพลิน : ประชากรส่วนให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกเกิดความเพลินเพลิน อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.60

4. ทำให้รู้สึกเกิดความมุ่งมั่น : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกเกิดความมุ่งมั่น อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.75
5. ทำให้รู้สึกมีประสพการณ์ในการทำงาน : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกมีประสพการณ์ในการทำงาน อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.73
6. ทำให้รู้สึกเกิดความประทับใจ : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกเกิดความประทับใจ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.31
7. ทำให้รู้สึกมีแรงบันดาลใจ: ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกมีแรงบันดาลใจ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.38
8. ทำให้รู้สึกสะท้อนความเป็นตัวตนของคุณได้ดี : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเวลาที่นั่งเก้าอี้สำนักงานทำให้รู้สึกสะท้อนความเป็นตัวตนของคุณได้ดี อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.32

**ด้านคุณค่าที่ได้รับด้านเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ข้อ ดังนี้**

1. สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดหลัง : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานทำให้สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดหลัง อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.97
2. สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดคอ : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานทำให้สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดคอ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.98
3. สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการเมื่อยลำ : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานสามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการเมื่อยลำ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.94
4. สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดสะโพก : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานทำให้สามารถนั่งได้นาน และไม่เกิดอาการปวดสะโพก อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.98
5. สามารถยืดหยุ่นและปรับสรีระร่างกายได้ตามความต้องการ : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานทำให้สามารถยืดหยุ่นและปรับสรีระร่างกายได้ตามความต้องการ อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.33
6. สามารถจัดวางเข้ากันพื้นที่ใช้สอยได้อย่างเหมาะสม : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานสามารถจัดวางเข้ากันพื้นที่ใช้สอยได้อย่างเหมาะสม อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.21
7. สามารถปรับระดับสูง-ต่ำ ได้เป็นอย่างดีและทำได้ง่าย : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานสามารถปรับระดับสูง-ต่ำ ได้เป็นอย่างดีและทำได้ง่าย อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.63
8. สามารถนั่งทำงานได้อย่างสะดวกสบาย : ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเก้าอี้สำนักงานทำให้สามารถนั่งทำงานได้อย่างสะดวกสบาย อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.64

**ด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจในการซื้อเก้าอี้สำนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ข้อ ดังนี้**

ประชากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานผลิตโดยใช้วัสดุที่ดีมีคุณภาพ เชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานผลิตได้อย่างมีมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานมีใบรับประกันคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.12 เก้าอี้สำนักงานมีความคงทนแข็งแรงขณะใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานแบรนด์หรือยี่ห้อตราสินค้าที่คุ้นเคย/ชื่นชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานมีคุณภาพที่



เหมาะสมกับราคา มีค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานสามารถเปลี่ยนคืนได้เมื่อมีการชำรุด มีค่าเฉลี่ย 3.31 รองลงมาคือ เก้าอี้สำนักงานมีดีไซน์สวยงาม แตกต่าง โดดเด่น ไม่ซ้ำใคร มีค่าเฉลี่ย 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่า Model Summary

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค (การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ Multiple Regression Analysis)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.086 <sup>a</sup>	.007	-.008	.477

a. Predictors: (Constant) ,ด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ,ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value), ด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value)

สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและต้นแปรตามด้วย Multiple Regression Analysis สมการถดถอยที่ได้จากการวิเคราะห์ คือ

- มีความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ .000
- มีความสามารถในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม (adjust R2) เท่ากับ -.008
- มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SEE) เท่ากับ 0.477

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ ด้วยสถิติค่า Correlation หรือ ค่าสหสัมพันธ์

ปัจจัยทางด้านทัศนคติ	ด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ			
	Mean	Std.	Sig.	ค่า Pearson Correlation
ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value)	3.59	.455	.000	.326
คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value)	4.00	.875	.000	.032

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปร พบว่า ด้านเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และด้านเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) มีความสัมพันธ์กับด้านพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 3 ความแปรปรวน (ANOVA) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณ ของคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ทั้ง 2 ด้าน ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	3.56	7	2.085	52.407	0.000
ความคาดเคลื่อน (Residual)	64.944	177	.367		
Total	68.504	184			

- a. Dependent Variable: ด้านการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงาน  
b. ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value)

ตารางที่ 4 Coefficient (การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ Multiple Regression Analysis)

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.358	.217		10.874	.000
ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value)	.161	.059	.207	2.742	.007
คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value)	.203	.059	.259	3.420	.001

- a. Dependent Variable: ด้านคุณค่าที่ได้รับพฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อ

สรุปการวิเคราะห์การพยากรณ์ปัจจัยที่ใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมการซื้อเก้าอี้สำนักงาน Multiple Regression Analysis สมการถดถอยที่ได้จากการวิเคราะห์ คือ

- ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) มีค่า Beta = 0.207 โดยมีค่า Sig. = 0.007แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมการถดถอยปัจจัยที่ใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมการซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค (สมการเส้นตรง) เขียนได้ดังนี้

$$Y' = 2.358 + 0.161X_1 + 0.203X_2$$

โดยที่  $Y'$  = การซื้อเก้าอี้สำนักงาน

$X_1$  = ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value)

$X_2$  = คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value)

## 5. การอภิปรายผล

ทัศนคติด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อเก้าอี้สำนักงานของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญด้านคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ในการเลือกผลิตภัณฑ์ที่ดีมีประโยชน์และใช้งานมากที่สุดของตนเองมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ Hanzaee and Khonsari (2011) ได้ศึกษาได้คุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ คือคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงและมีความเป็นรูปธรรม ได้มีพื้นฐานมาจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในการที่จะตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์) และด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากผู้บริโภคทำงานอยู่บนโต๊ะทำงานวัน 7-8 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งเป็นเวลานานนั้นผลิตภัณฑ์ที่ดีต้องทำให้เกิดความสะดวกทั้งทากายและทางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะ ศรีพงษ์พันธุ์ (2557) บทบาทของผลิตภัณฑ์ที่เน้นประโยชน์ ใช้สอยและผลิตภัณฑ์ที่เน้นความเพลิดเพลินทางด้านอารมณ์ ด้านการตัดสินใจซื้อนั้นสอดคล้องกับแนวคิด ธวัชชัย ผาภูมิตร (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ผลต่อการเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ของผู้บริโภคหมู่บ้านม้า อำเภอเมืองลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมในการเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ของผู้บริโภค

ดังนั้น ทัศนคตินั้นสามารถบ่งบอกถึงพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการนั้นๆ ได้ และทัศนคติออกเป็นเชิงบวก (Positive Attitude) จะก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติไปในเชิงบวก และทัศนคติไปในเชิงลบ (Negative Attitude) จะสามารถก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติในเชิงลบ เราจะสามารถเห็นได้ว่าการสร้างทัศนคติที่ดีนั้นย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทว่าเป็นผู้ผลิตสินค้าเก้าอี้สำนักงานที่ตระหนักถึงในเรื่องด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ดังนั้นผู้บริโภคที่ตระหนัก ด้านคุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic value) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian value) ก็ย่อมตัดสินใจซื้อสินค้าจากบริษัทนั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริโภคเกิดทัศนคติไปในทางลบแล้วจะส่งผลต่อพฤติกรรมได้อย่างทันที อาจตัดสินใจที่จะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ จากบริษัทนั้นๆ ดังนั้นบริษัทจะต้องรักษาภาพลักษณ์ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุดในสายตาของผู้บริโภคเสมอ เพราะถ้าผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ไม่ดีขึ้นแล้วนั้นจะไม่สามารถแก้ไขกลับมาให้ผู้บริโภครู้สึกดี ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ได้อีก

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษารายว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่หลายคนใช้ชีวิตที่ตื้นเขินมานั่งอยู่บนเก้าอี้ที่หน้าคอมพิวเตอร์ ดังนั้นควรใช้เวลาสักครู่เพื่อพิจารณาผลกระทบที่เก้าอี้สำนักงานมีต่อผลผลิตและสุขภาพของเรา เก้าอี้สำนักงานตามหลักสรีระศาสตร์คือการลงทุนที่ดีในสุขภาพและประสิทธิภาพของคุณในที่ทำงานหรือในสำนักงานที่บ้านของคุณ การเลือกใช้เก้าอี้ปรับระดับได้ดีสำหรับออฟฟิศเป็นแนวคิดที่ชาญฉลาดหากต้องใช้เวลาอยู่ที่โต๊ะทำงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเก้าอี้ที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของผู้บริโภคแต่ละคน

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ปรีกษา ร่วมทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขเนื้อหา จนครบถ้วน ตลอดจนให้กำลังใจ ร่วมไปถึงผู้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จนครบสมบูรณ์

### เอกสารอ้างอิง

- จุฬามาศ ต้นกุลรัตน์: คุณค่าเชิงสุนทรียรส (Hedonic values) และคุณค่าเชิงอรรถประโยชน์ (Utilitarian values) กับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัดสินใจซื้อเบเกอรี่ของนักท่องเที่ยวอาเซียนในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ศึกษานานต์ ภู่อี่ยม. (2557). ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเฟอร์นิเจอร์ครัวนำเข้าของผู้บริโภค <https://www.posttoday.com/market/news/573122>, <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/717756>  
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเครื่องเรือนอเนกประสงค์ของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร วัชรินทร์ จรุงจิตสุนทร. (2548). หลักการและแนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์. กรุงเทพมหานคร : แอ๊ปเปิ้ล ฟรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- อารี อุดมศิริธารง. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเฟอร์นิเจอร์ไม้ของชาวต่างประเทศในจังหวัดเชียงใหม่. ศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต(เศรษฐศาสตร์การเมือง).เชียงใหม่ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ 2547. ออนไลน์.
- อุดมศักดิ์ สารินบุตร. (2550). ออกแบบเฟอร์นิเจอร์. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.

## แนวทางการเพิ่มรายได้ กรณีศึกษา โรงงานเย็บผ้าจuthajerdpaan

### The approach of increasing the income of the sewing factory case study “JUTHAJERDPAAN FACTORY”

นพวรรณ แซ่ห่ง<sup>1</sup> และ ฐานิตา ษ์องฤกษ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: Is.utcc@hotmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ดินแดง กทม. 10400 E-mail: Is.utcc@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการลดลงของรายได้ และศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้าจuthajerdpaan การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ดังนี้ ผู้บริหาร ลูกค้าในโรงงานและคู่แข่งกันของโรงงานเย็บผ้า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลงและกระบวนการจัดการของโรงงานเย็บผ้า โดยใช้ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ ใช้ทฤษฎี Benchmarking มาเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันภายในธุรกิจประเภทเดียวกัน และ SWOT Analysis มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของโรงงานเย็บผ้า เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานเย็บผ้า

ผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในโรงงานเย็บผ้าโดยใช้แผนผังก้างปลา ปัญหาที่รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร เกิดจากปัญหาจำนวนพนักงานในโรงงานไม่เพียงพอ และเกิดการทำงานผิดพลาดในการทำงานจากการที่พนักงานขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผ้ากึ่ง 2) ด้านเครื่องจักร เกิดจากไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการทำงาน รูปแบบสินค้ามีความหลากหลายและมีรายละเอียดในการออกแบบมาก 3) วัสดุอุปกรณ์ เกิดจากวัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ มีการรอวัตถุดิบก่อนการทำงาน รวมถึงความสูญเสียจากความผิดพลาดในการผลิต โดยสามารถนำมาเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ 3 แนวทางได้แก่ แนวทางเลือกที่ 1 แก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงงานเย็บผ้า แนวทางเลือกที่ 2 ปรับปรุงการให้บริการของโรงงานเย็บผ้า และแนวทางเลือกที่ 3 ปรับปรุงคุณภาพในการผลิตสินค้า

**คำสำคัญ:** แผนผังก้างปลา, การเพิ่มรายได้, Benchmarking, SWOT Analysis

#### ABSTRACT

This study aims to analyses the causes of reduced income and increasing education of sewing JUTHAJERDPAAN factory revenue. This study is a qualitative research by collecting data from a sample of 10 people count as follows: management executives, customers, and competitors in the factory's sewing factory. Tools used in this research is a in-depth interviews about the cause of the problem that makes your sewing factory revenue decrease and management process of sewing factory. By using the following theory. Using the Benchmarking theory

to compare competitors within the same industry and SWOT Analysis analyze strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles of a sewing factory to be analysed as a guideline to increase revenue with sewing factories.

The results showed that the analysis of the problem in the sewing factory using fishbone diagrams. The issue of sewing factory revenue declined 1) personnel problems caused by inadequate number of employees in the factory. And a malfunction in the work of the staff lack expertise on sports fabrics 2) machining. None of the technology to be used in the system. Its diverse forms and detailed design 3) raw materials caused by ineffective. Materials have to wait before the operation. Including losses from errors in manufacturing. By offering an alternative approach to the problem, including alternative approaches 3 1 Fix Management sewing factory. Option 2 provides guidelines for improving the sewing factory. And 3 alternatives to improve the quality of products.

**Keywords:** Fishbone diagram, increasing revenue, Benchmarking, SWOT Analysis,

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้การแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้กลายมาเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ “ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกับภาคการผลิตในหลายประเทศที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน” รวบรวมจาก CEIC Data และก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก อุตสาหกรรมเสื้อผ้าได้รับความนิยมนิยมและมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าเด็ก เสื้อผ้าวัยรุ่น นักศึกษา เสื้อผ้าวัยทำงาน และเสื้อผ้าแฟชั่นต่างๆ ที่มีลักษณะการตัดเย็บที่เรียบง่ายเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีแหล่งตลาดค้าส่งเสื้อผ้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากกลุ่มผู้คนในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับความสวยงามรูปลักษณ์ภายนอกมากขึ้น ดังนั้นเสื้อผ้าที่สวมใส่ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้บ่งบอกถึงรสนิยมและภาพลักษณ์ของผู้สวมใส่ จึงทำให้ธุรกิจเติบโตได้มากเพราะมีตลาดค้าส่งขนาดใหญ่และกลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่เพียงแต่ในประเทศเท่านั้น ตลาดในต่างประเทศเช่น ประเทศจีน ประเทศกัมพูชา ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น ที่กลุ่มผู้บริโภคให้ความสนใจและมีความต้องการที่จะซื้อเสื้อผ้า ซึ่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีการผลิตจากโรงงานในประเทศไทยก็ได้รับการยอมรับในหลายๆประเทศ เนื่องด้วยเสื้อผ้าที่ผ่านการตัดเย็บจากกรรมวิธีการผลิตจากคนไทยมีคุณภาพที่ดี งานละเอียดประณีต คุณสมบัตินตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นที่น่าสนใจกันเป็นอย่างมากและเป็นโอกาสที่จะนารายได้และเพิ่มผลกำไรอย่างมหาศาล เพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศได้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีขึ้น (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2561)

เนื่องจากจากอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสภาวะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงมากขึ้น โรงงานเย็บผ้าจึงจำเป็นต้องพัฒนาการผลิตประเภทเสื้อกีฬาให้มากขึ้น เพื่อให้สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคตามกระแสโลกยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้า โดยพฤติกรรมของพ่อค้าแม่ค้าในการเลือกใช้บริการตัดเย็บเสื้อผ้านั้น มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของตลาด โรงงานจึงจำเป็นต้องเพิ่มรายได้ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปท่ามกลางสภาวะการแข่งขันสูง รวมถึงการจัดการในการแก้ปัญหาความพึงพอใจที่ลดลงในการให้บริการลูกค้าที่ใช้เวลานานมากขึ้น รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลงต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการเสียหายของสินค้าและค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าแรงงาน ค่าไฟ ค่าด้าย ค่าน้ำมันจักร เป็นต้น จากปัญหาข้างต้น หาก



โรงงานเย็บผ้าไม่มีการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในด้านการบริหารจัดการ จะส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลง ต้นทุนของโรงงานเย็บผ้าที่สูงขึ้น และโรงงานเย็บผ้าไม่สามารถเติบโตได้ เนื่องจากถูกแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้ายึดความเชื่อถือน้อยลง และส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องวิเคราะห์และศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้า รวมถึงการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้และเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุการลดลงของรายได้ในโรงงานเย็บผ้าจุกาเจดพันธ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ของโรงงานเย็บผ้าจุกาเจดพันธ์

### ทบทวนวรรณกรรม

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST Analysis

จักร ดิงศกัทธิย์ 2549. PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปต่อยอดในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีตัวแปรทั้งหมด 4 ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้คือ 1) ปัจจัยทางการเมือง (Political) 2) ปัจจัยทางด้านการเศรษฐกิจ (Economics) 3) ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) และ 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

#### การวิเคราะห์คู่แข่งในธุรกิจโดยใช้ Five Forces Model

วีรุช มานะศิริรานนท์. 2555. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมจาก Five Forces Model จะช่วยให้เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม และจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างของอุตสาหกรรมมีผลต่อการแข่งขันนั่นเอง โดยแต่ละประเภทย่อมมีสถานะการแข่งขันที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยการพิจารณา 4 ปัจจัย ดังนี้ 1) สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม 2) อุปสรรคของคู่แข่งรายใหม่ 3) อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน และ 5) อำนาจในการต่อรองผู้ขาย

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์แลทรัพยากรและความสามารถที่เกิดขึ้นภายในบริษัททั้งในด้านโครงสร้างของระบบการทำงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหารจัดการ (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัท เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ที่ผ่านมาเพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นและได้เปรียบคู่แข่ง

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ถึงสิ่งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราการแลกเปลี่ยนทางการเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม ระดับการศึกษา ลักษณะของชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม

เช่น ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ ปริมาณในการซื้อ เป็นต้น ที่สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและนอกอุตสาหกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงานขององค์กร

### การเปรียบเทียบคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์ Benchmarking

พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ (2542) กลยุทธ์ Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วน หลักๆ ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) และ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีเป็นเลิศ (Best Practices)

### การวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้เครื่องมือ แผนผังก้างปลา

โครงสร้างของแผนผังแสดงเหตุและผลหรือก้างปลา ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนของหัวปลา จะเป็นส่วนของปัจจัยต่างๆ ที่อาจเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาในส่วนหัวปลา โดยการนำสาเหตุหลักและสาเหตุรองมาใส่ในส่วนของหัวปลา ซึ่งจะต้องแบ่งสาเหตุออกเป็นระดับ เพื่อจะดูปัญหาที่รองลงไป จนถึงต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง
2. สาเหตุหลักมาจากสิ่งที่เป็นองค์ประกอบหลักในการทำงานที่คาดว่าจะจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาเช่น วัตถุดิบ บุคลากร เครื่องมือ สิ่งแวดล้อม และ วิธีการ เป็นต้น โดยสาเหตุหลักที่นิยมใช้คือหลักการ 4M ได้แก่ คน (Man) เครื่องมือเครื่องจักร (Machine) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และวิธีการทำงาน (Method) หรือบางทีอาจจะเพิ่ม IE (Environment) อีกสาเหตุหนึ่งก็ได้
3. สาเหตุรอง เป็นสาเหตุที่ทำให้สาเหตุหลักมีความผิดปกติและจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา นอกจากนี้ บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน ทำให้ต้องหาสาเหตุย่อยรองลงไปอีกก็ได้
4. สาเหตุย่อยแรก เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในสาเหตุรอง สาเหตุย่อยอาจจะมีสาเหตุย่อยอื่นๆ อีกก็ได้
5. สาเหตุย่อยต่อไป มีได้หลายสาเหตุย่อยขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งได้สาเหตุที่เป็นจุดเริ่มต้นในการเกิดปัญหา
6. ส่วนที่เป็นหัวปลา การกำหนดปัญหาที่หัวปลา เช่น อัตราของเสีย อัตราชั่วโมงการทำงานของคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการเกิดอุบัติเหตุ หรืออัตราต้นทุนต่อสินค้าหนึ่งชิ้น เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ควรกำหนดหัวข้อปัญหาในเชิงลบ เทคนิคการระดมความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ละเอียดสวยงาม คือ การถาม ทำไม ทำไม ทำไม ในการเขียนแต่ละก้างย่อยๆ

### วิธีการศึกษา

#### ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคุ้นเคยกับโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ทั้งหมด 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน 2) ลูกจ้างจำนวน 5 ท่าน และ 3) คู่แข่งขันของโรงงานเย็บผ้า จำนวน 4 ท่าน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อได้มาซึ่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เป็นการเตรียม

ประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแก่ผู้สัมภาษณ์ เพื่อจะได้ไม่ปิดกั้นความคิดของผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แบบ ปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ในทุกประเด็น คำถามมีการกำหนดขอบเขตคำถาม ซึ่งคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ที่สร้างก็จะมีแตกต่างกันไปตามความ เหมาะสมในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงผู้ศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมคำถามในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ได้ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ คือเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดปัญหาของโรงงานเย็บผ้า และศึกษาการบริหารจัดการโรงงานเย็บผ้าของประชากรกลุ่ม ตัวอย่าง โดยผู้ศึกษามีกรอบในการออกแบบคำถาม ตามหลักแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ

### วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังขั้นตอนต่อไปนี้

1) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการวิจัยและนำข้อมูลจากการจดบันทึกในขั้นตอนการลงพื้นที่ของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งแรกมา วิเคราะห์ และตั้งคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

2) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้องแล้ว หลังจากนั้นก็จำแนกข้อมูลออกเป็นประเภท หรือแบ่งไปตามหมวดหมู่ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ในวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก มาทำการ วิเคราะห์ สรุป และอภิปรายผล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับแบบสัมภาษณ์เขียนสรุปแบบ พรรณนา (Descriptive)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก PEST Analysis

กระทรวงอุตสาหกรรมคาดการณ์แนวโน้มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มคาดว่า การผลิตกลุ่มเส้นใย สิ่งทอจะมีการขยายตัวจากการส่งออกเส้นใยสังเคราะห์และผ้าผืนที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่นเดียวกับกลุ่มเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่คาดว่าจะมีการผลิตและจำหน่ายในประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้น

1.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political) เนื่องจากนโยบายภาครัฐ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ร่วมกับสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (TGMA) จัดงานเลี้ยงส่งออกแฟร์ เพื่อกระตุ้นการซื้อสินค้าของคนใน ประเทศ ตลอดจนให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงศักยภาพของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยส่งเสริมผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างตราสินค้าเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการตลาดและพัฒนาการส่งออก ส่งผลให้เสื้อผ้าที่ผลิตจากประเทศไทยมีการส่งออกมากขึ้น

1.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic) จากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้นพบว่า อัตราค่าจ้าง แรงงานขั้นต่ำเพิ่มสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายในการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว อัตราเงินเฟ้อค่อนข้างสูงและค่าน้ำมันปรับ ราคาสูงขึ้น ทำให้ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น มีผลต่อราคาค้นทุนสินค้า ดังนั้นเศรษฐกิจจึงเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าจะมีมากขึ้นหรือลดลงก็ขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจภายในประเทศ

1.3 สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social) สังคมในปัจจุบันนั้นให้ความสำคัญกับความสวยงาม ทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ดังนั้นการแต่งกายจึงเป็นปัจจัยที่สังคมในปัจจุบันให้การยอมรับ เพื่อให้ดูถึงความมีรสนิยม ความสวยงาม และบุคลิกการแต่งกาย

1.4 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) ในยุคปัจจุบันสิ่งที่สำคัญในการดำเนินชีวิตที่ขาดไม่ได้เลยคือ เทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการผลิต การสื่อสาร ล้วนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ดังจึงเป็นโอกาสที่ดีกับโรงงานที่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและพัฒนาในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการต่อผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

## 2. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น Five Force Analysis

2.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทั้งคู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งรายเก่า โดยคู่แข่งหลักในอุตสาหกรรมโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่สำคัญคือการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศ เนื่องจากมีความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงมีต้นทุนที่ต่ำ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้บริโภคก็ยังให้ความสำคัญกับโรงงานเย็บผ้าที่เน้นคุณภาพทางด้านฝีมือในการผลิต และใช้ประสบการณ์ทำงานค่อนข้างสูง ทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ทั้งการออกแบบเสื้อผ้าใหม่ๆ พัฒนาการตัดเย็บที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงงานเย็บผ้าจากเจดพันธ์เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้รับการยอมรับและนำเชื่อถือในเรื่องการตัดเย็บที่มีคุณภาพและการบริการที่ดี

2.2 อำนาจการต่อรองลูกค้า แบ่งลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าชาจร รายย่อยทั่วไปซึ่งมีอำนาจในการต่อรองต่ำ เพราะเกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีอัตราในการแข่งขันสูง ซึ่งลูกค้ามีสิทธิ์เลือกที่จะใช้บริการที่สามารถตอบสนองตามแบบที่ลูกค้าต้องการได้มากที่สุด และลูกค้ากลุ่มโรงงานนิคมอุตสาหกรรม เช่น บริษัทไทยคามาฮา บริษัทหนองโพ และบริษัท คิงพาวเวอร์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้จะสั่งผลิตสินค้าในปริมาณที่มีจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองต่ำเช่นเดียวกัน เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เป็นช่องทางจัดจำหน่ายหลักที่สำคัญที่โรงงานต้องรักษารฐานลูกค้าเอาไว้

2.3 อำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์ อำนาจการต่อรองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานมีทางเลือกในการสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในการประกอบการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในโรงงานเป็นจำนวนมาก เพราะโรงงานเป็นโรงงานที่มีความมั่นคงจึงทำให้มีอำนาจในการต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบที่สูงขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบร้านขายผ้า ขายกระดุมก็จะให้เครดิตกับทางโรงงาน เป็นต้น

2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการนำเข้าของเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ลูกค้ามีความสะดวกและสามารถหาซื้อได้ง่าย และมีต้นทุนที่ถูกกว่าจะมาสั่งผลิตแทนกับโรงงาน

2.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ เนื่องจาก โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นที่ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่ให้ความสนใจในธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นจำนวนมาก และตลาดมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าธุรกิจประเภทนี้จะเข้าถึงง่ายขึ้นแต่ธุรกิจประเภทนี้ต้องอาศัยการลงทุนที่สูงแล้ว ยังต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือมากที่สุด จึงทำให้ผู้ประกอบการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปรายใหม่นั้นอยู่ในระดับต่ำ

### การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

#### 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร SWOT Analysis

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตามรายละเอียดข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

##### จุดแข็ง (Strength)

- ภาพลักษณ์ชื่อเสียงของโรงงานที่มีประสบการณ์นานกว่า 20 ปี
- ผู้บริหารโรงงาน มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน
- โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ครบวงจร ทั้งการออกแบบ การตัดเย็บ สกรีน
- มีแบบสินค้าให้เลือกมากมาย
- สามารถทำตามรูปแบบสินค้าที่ลูกค้าต้องการได้

##### จุดอ่อน (Weakness)

- โรงงานยังไม่มีให้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ
- ขาดเย็บผ้าขาดความเชี่ยวชาญในการผลิตเสื้อผ้า
- การส่งเสริมการขายที่ด้อยกว่าคู่แข่ง
- ราคาสูง

##### โอกาส (Opportunities)

- ปัจจุบันสังคมให้ความสนใจและนิยมกับความสวยงามภายนอก จึงเป็น โอกาสในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปตลาดเสื้อผ้าแฟชั่น
- เนื่องจากโรงงานของเรามีฝีมือในการตัดเย็บที่ละเอียดอ่อนและมีความประณีต ดังนั้นจึงเป็น โอกาสในการทำกำไรได้อีกด้วย
- ผู้บริโภคให้ความสนใจกับสินค้าที่มีคุณภาพในการผลิตที่มีความละเอียด และความเป็นมืออาชีพของโรงงาน

##### อุปสรรค (Threat)

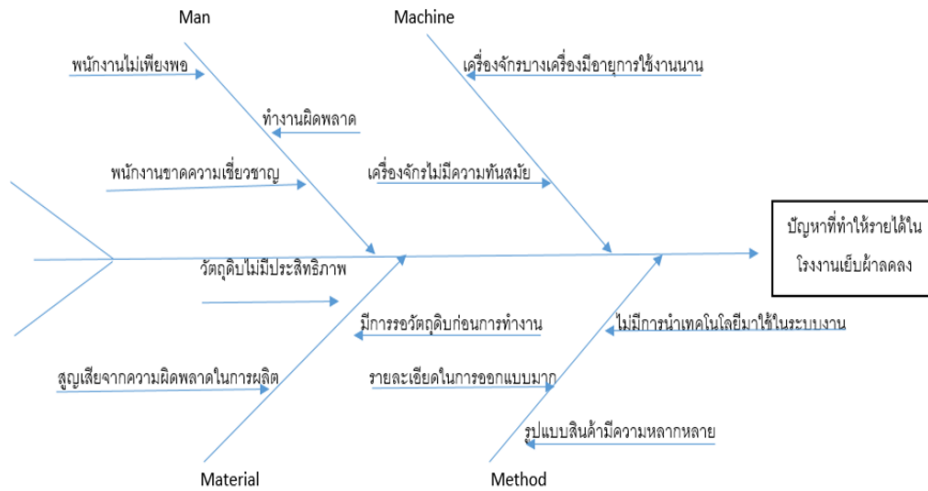
- ปัจจุบันมีคู่แข่งหลักจากโรงงานต่างประเทศที่มีการผลิตและนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- ปัญหาด้านการจ้างงานและแรงงานต่างด้าว โดยมีรัฐบาลกำหนดค่าแรงงานขั้นต่ำและการทำบัตรประจำตัวแรงงานต่างด้าว
- สินค้าลิขสิทธิ์

#### 4. การเปรียบเทียบคู่แข่งชั้นโดยกลยุทธ์ Benchmarking

การใช้กลยุทธ์ Benchmarking มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงงานเย็บผ้า ทำให้โรงงานเย็บผ้าสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และทำให้โรงงานเย็บผ้ามองเห็นตนเองได้ดีมากขึ้น โดยทำการเปรียบเทียบศักยภาพการทำงาน of โรงงานเย็บผ้าจากเจ็ดพันธมิตรกับคู่แข่งชั้นที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับเดียวกัน เพื่อให้โรงงานเย็บผ้าได้ทราบถึงความสามารถของโรงงานเย็บผ้าเองเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในโรงงานอื่นๆ ผู้ศึกษาทำการศึกษารองานเย็บผ้ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 4 โรงงาน รวมถึงข้อบกพร่องของโรงงานเย็บผ้าที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ก้าวขึ้นมา

เหนือคู่แข่งกัน โดยเมื่อโรงงานเย็บผ้าจุฑาเจ็ดพันธ์ รับรู้ถึงข้อบกพร่องและกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง จุดบกพร่องของตนเองได้แล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงงานเย็บผ้าเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านรายได้ การลดความผิดพลาดจากการทำงาน รวมถึงการบริหารจัดการในโรงงานเย็บผ้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้เครื่องมือ Fish Bone



ภาพที่ 1 แสดงแผนผังก้างปลา การแสดงความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาในโรงงานเย็บผ้าลดลง

จากภาพที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหารายได้ในโรงงานเย็บผ้าลดลง ซึ่งสามารถแยกสาเหตุหลักออกเป็น 4 ปัจจัย

บุคลากร (Man) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) พนักงานในโรงงานไม่เพียงพอ เนื่องจากการตัดเย็บเสื้อผ้านั้นเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนต้องอาศัยบุคลากรด้านทักษะฝีมือแรงงานที่มีความชำนาญและมีความประณีต และมีประสบการณ์ในการตัดเย็บเสื้อผ้าก่อนข้างสูง

(2) เกิดการทำงานผิดพลาดในการทำงานนั้น เนื่องจากพนักงานในโรงงานเย็บผ้านั้นยังขาดความรอบคอบในการทำงานจึงส่งผลให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด เช่น ในระยะเวลาที่เร่งรีบที่จะส่งมอบสินค้า พนักงานยังไม่มีการตรวจเช็คงานที่ละเอียดพอ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นบ้างในการทำงาน

(3) พนักงานขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผ้าก๊อช เนื่องจากโรงงานเย็บผ้ามีความชำนาญเกี่ยวกับเสื้อโปโลและเสื้อยืดผ้า Cotton ไม่เคยทำผ้าก๊อชมาก่อนซึ่งปีนี้เป็นปีแรกที่มีการตัดเย็บผ้าก๊อช จึงทำให้พนักงานในโรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นยังไม่มีความถนัดในการตัดเย็บงานผ้าก๊อช จึงทำให้เกิดการล่าช้าในการทำงานได้

เครื่องจักร (Machine) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) จักรเย็บผ้าบางเครื่องมีอายุการใช้งานนาน มีการสึกหรอและเสื่อมโทรมตามอายุการใช้งานของเครื่องจักร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรทำงานได้ช้าลง



(2) เครื่องจักร ไม่มีความทันสมัย เนื่องจากโรงงานเย็บผ้าเปิดให้บริการในการออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้าในระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งถ้าหากเครื่องจักรตัวไหนที่มีปัญหาที่พอสามารถจะดำเนินการซ่อมได้ก็จะซ่อม ดังนั้น ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้เครื่องจักรในอดีตนั้นไม่สามารถตอบสนองการทำงานในปัจจุบันได้ อาจจะส่งผลเสียต่อสินค้าได้ เช่น การเปื้อนของน้ำมันจักร มีรอยสนิมบ้าง เป็นต้น

วิธีการดำเนินงาน (Method) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในประจำวันมากขึ้น แต่โรงงานเย็บผ้ายังขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงงานจึงส่งผลให้โรงงานเกิดความล่าช้าบ้างในการทำโฆษณาส่งเสริมการขาย การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นต้น

(2) รายละเอียดในการออกแบบมาก ในการออกแบบของสินค้าแต่ละชิ้นนั้นต่างมีความละเอียดและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป จึงมีความยากง่ายไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการทำแพทเทิร์นและต้องอาศัยความชำนาญค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าแบบไหนที่มีรายละเอียดเยอะก็จะทำให้การตัดเย็บล่าช้าไปด้วย

(3) รูปแบบสินค้ามีความหลากหลาย ปัจจุบันแบบของสินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น เนื่องมาจากนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้าน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการมีความยากมากขึ้น และยังส่งผลให้ระยะเวลาในการทำงานก็นานขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

วัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยมีสาเหตุรอง ได้แก่

(1) วัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทางโรงงานมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากโรงงานในปริมาณที่มีจำนวนมาก จึงเกิดความผิดพลาดในการตรวจเช็ควัตถุดิบบ้างในบางครั้ง ดังนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงงานเย็บผ้า

(2) มีการรอวัตถุดิบก่อนการทำงาน ในการจัดซื้อวัตถุดิบไม่ทันต่อการผลิตนั้น เนื่องจากมีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ และมีการสั่งวัตถุดิบเฉพาะรุ่นจึงไม่สามารถทำการสั่งมาเก็บไว้ที่โรงงานได้เพราะสินค้าแต่ละประเภทใช้วัตถุดิบที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการล่าช้าส่งผลให้เกิดการรอนานขึ้น

(3) สูญเสียจากความผิดพลาดในการผลิต เนื่องจากโรงงานเย็บผ้าได้สูญเสียวัตถุดิบอันเนื่องมาจากเกิดการทำงานผิดพลาดภายในโรงงาน ทำให้เกิดความเสียหายกับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าได้

### สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเสนอแนะทางเลือกในการแก้ปัญหาของสาเหตุที่ทำให้รายได้ของโรงงานเย็บผ้าลดลง เพื่อเป็นทางเลือกที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานเย็บผ้าจากจุดแข็งทั้งหมด 3 แนวทาง โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิด และทฤษฎีมาวิเคราะห์ร่วมกัน ดังต่อไปนี้

แนวทางเลือกที่ 1 แก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงงานเย็บผ้า

(1) รับสมัครผู้จัดการ โรงงานเย็บผ้า มาเป็นฝ่ายรับผิดชอบดูแล โรงงานเย็บผ้า และช่างภายใน โรงงานเย็บผ้า

(2) นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลของสินค้า และลูกค้าเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน

(3) โรงงานเย็บผ้าควรมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการผลิตสินค้าในแต่ละครั้งของลูกค้า ไม่รับงานเกินกำลังการผลิตของโรงงาน

#### แนวทางเลือกที่ 2 ปรับปรุงการให้บริการของโรงงานเย็บผ้า

(1) รับสมัครช่างเย็บผ้าที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน เพิ่มจำนวน 3 คน เพื่อให้เพียงพอต่อการทำงานที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

(2) เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต โดยการลงรูปแบบสินค้าตัวอย่างแบบที่โรงงานทำการผลิต เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นและสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

(3) ติดไว้นิลป้ายประกาศ รับออกแบบ ตัดเย็บ และสกรีน เสื้อผ้าทุกชนิด บริเวณด้านหน้าโรงงาน เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้มากขึ้น

#### แนวทางเลือกที่ 3 ปรับปรุงคุณภาพในการผลิตสินค้า

(1) จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิมที่มีอยู่มาใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้มาตรฐานและลูกค้ารับรู้ถึงความคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย

(2) ช่างแต่ละแผนกต้องทำการตรวจเช็คงานของตนเองทุกครั้งก่อนที่จะส่งมอบไปยังแผนกอื่น เพื่อลดความผิดพลาดจากการทำงาน

(3) พัฒนาศักยภาพของช่างที่มีอยู่ โดยการศึกษาการทำงานในรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น

#### **เอกสารอ้างอิง**

จักร ดิงศกัทธิย์. (2549). **กลยุทธ์: การสร้างและนำไปปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสด. (2542). **Benchmarking: ทฤษฎีบริหารที่กลมกลืน Benchmarking และ TQM**. บริษัทพีระเซลแอนด์เซอร์วิสจำกัด

ศูนย์ข้อมูลและดิจิทัลอุตสาหกรรมสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ.(2561). **โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม**. (ออนไลน์). เข้าถึงจาก: <https://thaitextile.org>

Michael E. Porter & James C. Collins. 2555. **HBR's 10 must Reads: On Strategy**. แปลโดย ฉวีญา สันตะการผล และวีรวิช มาฆะสีรานนท์. พิมพ์ครั้งที่1. บริษัท ส.เอเชียเพรส(1989) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เอกซ์เปอร์เน็ท.