

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี



ต่อพงศ์ ผ่องชนะ

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2565

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี



ต่อพงศ์ ผ่องชนะ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิตถ์

ต่อพงศ์ ผ่องชนะ

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....

(อาจารย์ ดร.นทีทิพย์ สรรพตานนท์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(อาจารย์ ดร.อุกฤษณ์ มารังค์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมจงเจริญ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษนิศา เตชเถกิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
ชื่อผู้เขียน	นายต่อพงศ์ ผ่องชนะ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.นทีทิพย์ สรรพตานนท์

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคด้านกลยุทธ์ทางการตลาด 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี โดยเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 200 ราย และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการธุรกิจ จำนวน 1 ราย

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ต้องมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 10,001-20,000 บาท ประกอบอาชีพพนักงานราชการ โดยเน้นไปที่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาด 4P's ทุกด้านอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านราคาและผลิตภัณฑ์ เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญเมื่อพิจารณาซื้อสินค้า การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการผลิต โดยเฉพาะเมนูผอ่ยทอง อาจปรับปรุงลักษณะ รสชาติ กลิ่นและสีที่หลากหลาย เพื่อสร้างความแตกต่างและการดึงดูดผู้บริโภคให้ซื้อในปริมาณที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกซื้อเป็นประจำและซื้อขนมไทย มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน โดยงานที่ส่วนใหญ่มีกมาซื้อมากที่สุดคือ งานจัดสัมมนา อาหารเบรก งานมงคลต่าง ๆ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่เป็นเพื่อน/ผู้ใกล้ชิด ซึ่งเหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทยส่วนใหญ่มาจากความชอบ/ ตัดใจในรสชาติและมักจะกลับมาซื้อขนมไทยที่ร้านคุณเอ๋ซ้ำเป็นประจำ โดยมีค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้งน้อยกว่า 500 บาท

พฤติกรรมและความความต้องการของลูกค้าด้านกลยุทธ์ทางการตลาดตามที่ต้องการให้ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋พัฒนาปรับปรุงธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านราคา มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ย 3.82 และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด มีค่าเฉลี่ย 3.69 ซึ่งกลยุทธ์ด้านราคา ปัจจัยที่มีความต้องการ 3 อันดับแรก คือ ราคามีความเหมาะสมกับคุณภาพและมีป้ายราคาชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) และราคามีความเหมาะสมกับขนาดของขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.83) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัย

ที่มีความต้องการ 3 อันดับแรก คือ ขนมไทยมีให้เลือกหลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมาคือชื่อเสียงของร้านขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.92) และรูปร่างลักษณะที่โดดเด่นน่ารับประทาน (ค่าเฉลี่ย 3.90) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มาก คือ มีช่องทางการติดต่อ/ขายออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับออเดอร์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ มีการจัดวางผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.86) และมีทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการเดินทางไปเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.84) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยที่มีความต้องการ 3 อันดับแรก คือ ผู้ขายให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ จากคำแนะนำของผู้ที่เคยมาซื้อ (ปากต่อปาก) (ค่าเฉลี่ย 3.84), มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เช่น ลด แลก แจก แถม (ค่าเฉลี่ย 3.79)

สำหรับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ ณ สถานการณ์ปัจจุบัน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) และกลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) ซึ่งกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ก่อนคือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ เนื่องด้วยสถานการณ์โรคระบาด ไวรัสโควิด 19 และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจจึงไม่ควรลงทุนเพิ่ม ควรปรับตัว รักษาสภาพคล่องหรือประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดในภาวะวิกฤตนี้ และหากสถานการณ์เริ่มดีขึ้นแล้ว กลยุทธ์ต่อไปที่ต้องทำ คือ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข เนื่องจากธุรกิจยังมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก ธุรกิจจึงควรแก้ไขปัญหาภายในของธุรกิจก่อน เพื่อสร้างรากฐานของธุรกิจให้มั่นคง พร้อมสำหรับการพัฒนาในก้าวต่อไปอย่างมั่นคง และเมื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ธุรกิจจึงค่อยพิจารณาการสร้างและพัฒนาธุรกิจตามแนวทางกลยุทธ์เชิงรุก (SO) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ต่อไป

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้บริโภค, ส่วนผสมทางการตลาด, พฤติกรรมการซื้อ, ขนมไทย

<b>Title</b>	STRATEGIC MANAGEMENT OF KHUN AE THAI DESSERT SHOPUTTARADIT PROVINCE
<b>Author</b>	Mr. Torpong Phongchana
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Dr. Nateetip Sanpatanon

### ABSTRACT

This mixed method study aimed to : 1) explore business environment; 2) consumer behaviors and needs based on marketing strategies; and 3) determine strategies business management of Khun Ae Thai dessert, Uttaradit province. Quantitative data were collected with 200 consumers while qualitative data were collected with an entrepreneur.

Results of the study revealed that this business focused on female as a target group. That was, most of the respondents were female, married, bachelor's degree holders and their age range was 31-40 years. They were government employees with a monthly income range of 10,0001-20,000 baht. Its marketing strategies emphasized on appropriate adoption of 4 P's, particularly on price and product. The respondents put the importance on quality and production standards. This was particularly on "Foi Thong" which its appearance, taste, flavor and colour might be adapted for making differentiation. This helped attract customers to purchase it in a bigger amount since they were regular customers (more than once a month). They mostly purchased for various auspicious events and seminars. Friends or close persons were found to have influence on the decision-making to purchase the dessert due to preference of its taste. They purchased it less than 500 baht each time.

As a whole, the customers wished Khun Ae Thai Desert shop to develop the business at a high level (mean = 3.82). Based on its details, the following

strategies were found at a high level: price (mean = 3.92), product (mean = 3.84), distribution channel (mean = 3.82), and market promotion (mean = 3.69), respectively. Regarding price, the following were needed most: reasonable price (mean = 3.97), clear price label (mean = 3.97), and the price was match with the dessert's size (mean = 3.83). On the basis of product, the following were needed most: diverse Thai dessert (mean = 3.99), reputation of Thai dessert shop (mean = 3.92), and prominent appearance (mean = 3.90). Based on distribution channel, the following were needed most: online distribution channel such as Line Facebook (mean = 4.02), product placement that is convenient for purchase (mean = 3.86), and convenient location (mean = 3.84). For market promotion, the following were needed most: recommendation about Thai dessert (mean = 4.02), words-of-mouth (mean = 3.84), and special promotion (mean = 3.79).

Two recommended strategies for the current situation were defensive strategy and solution strategy. The former should be the priority since the Covid-19 pandemic had a negative impact on the business sector which need adaptation for survival. Next was solution strategy for building a solid foundation of business and ready to move forward successfully. After that, the business should take consideration on the creation and development of the business according to proactive and defensive strategies.

Keywords : consumer behavior, marketing mix, purchase behavior, Thai dessert

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำ และความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นทีทิพย์ สรรพตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้เสียสละเวลา ให้คำปรึกษา คำแนะนำ การชี้แนะแนวทาง การตรวจสอบแก้ไขตลอดกระบวนการวิจัยด้วยความเอาใจใส่ จนนำมาสู่ความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. อุกฤษณ์ มาริ๊งค์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอน และอาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยนี้

และขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้กำลังใจ ความหวังใย และสนับสนุนในการศึกษา

ต่อพงศ์ ผ่องชนะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์.....	8
บทที่ 2 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชนมไทย.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด (4Ps).....	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
กรอบแนวความคิด.....	42

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
สถานที่ดำเนินการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	48
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	49
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	63
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปผลการศึกษา.....	70
อภิปรายผล.....	75
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	81
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	88
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	94
ประวัติผู้วิจัย.....	97

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล .....	50
ตารางที่ 2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความบ่อยครั้งในการมาซื้อ ขนมไทยร้านคุณเอ้.....	52
ตารางที่ 3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามงานที่มีการซื้อขนมไทยร้านคุณเอ้ .....	53
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามงานที่มีการมาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ้ มากที่สุด.....	53
ตารางที่ 5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด .....	54
ตารางที่ 6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทย .....	54
ตารางที่ 7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเมนูที่สั่งซื้อบ่อยที่สุด .....	55
ตารางที่ 8	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเมนูที่ชอบสั่งซื้อมากที่สุด .....	56
ตารางที่ 9	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมไทยต่อครั้ง .....	56
ตารางที่ 10	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการเป็นสมาชิกของ ร้านขนมไทยคุณเอ้ .....	57
ตารางที่ 11	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการกลับมาซื้อขนมไทย ร้านขนมไทยคุณเอ้ ครั้งต่อไป.....	57
ตารางที่ 12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ กลยุทธ์ทางการตลาด จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยรวม .....	58
ตารางที่ 13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ .....	58

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทาง  
การตลาดด้านราคา ..... 60

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทาง  
การตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย..... 61

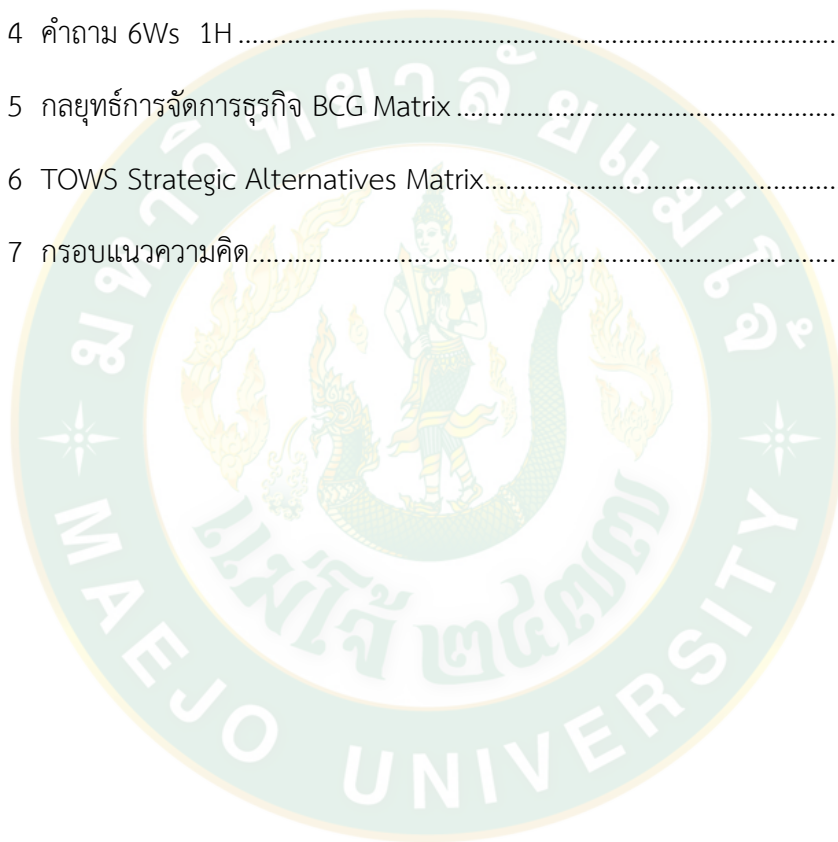
ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทาง  
การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด ..... 62

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ..... 66



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 SWOT Analysis.....	10
ภาพที่ 2 โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Model).....	20
ภาพที่ 3 กระบวนการตัดสินใจซื้อ (Five – Stage of the Consumer Buying Process).....	22
ภาพที่ 4 คำถาม 6Ws 1H.....	25
ภาพที่ 5 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ BCG Matrix.....	33
ภาพที่ 6 TOWS Strategic Alternatives Matrix.....	34
ภาพที่ 7 กรอบแนวความคิด.....	42



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์อุตสาหกรรมขนมไทย ในปีพ.ศ. 2564 จากผลการสำรวจโดยบริษัทด้านการวิจัยตลาดเชิงกลยุทธ์ชั้นนำของโลก Euromonitor International ในประเทศไทย ได้กล่าวถึงแนวโน้มภาพรวมของความต้องการขนมไทยในประเทศไทย คาดว่าจะดีขึ้นในปีพ.ศ. 2564 นี้ เนื่องจากได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงของการลดอัตราการบริโภคที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2563 อันเป็นผลมาจากการระบาดใหญ่และการล็อกดาวน์ที่ตามมา สถานการณ์ตลาดส่วนใหญ่ในแง่ของปริมาณการค้าปลีกจะต้องดีขึ้นเพื่อฟื้นตัวเต็มที่จนถึงปีพ.ศ. 2565 เพราะผู้บริโภคมีแนวโน้มในการใช้จ่ายและหันมาบริโภคขนมในราคาที่คุ้มค่า แนวโน้มการแข่งขันทางการตลาดภายหลังการระบาด หลายธุรกิจมุ่งเน้นการพัฒนาช่องทางการตลาดผ่านบริการร้านอาหารที่มีขนาดเล็ก ร้านอาหารริมทางได้รับผลกระทบอย่างมากจากการระบาดใหญ่และการล็อกดาวน์ที่ตามมา โดยมีมาตรการในการควบคุมการระบาด การเดินทางระหว่างจังหวัด การท่องเที่ยวเข้าอย่างจำกัด ทำให้แนวโน้มการบริโภคนี้ยิ่งแย่ลงไป แต่การฝากขายขนมไทยผ่านบริการร้านอาหารคาดว่าจะมีทิศทางเติบโตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากร้านค้าร้านอาหารได้รับอนุญาตให้ดำเนินการต่อไปได้ แม้ว่าจะมีการบังคับใช้ข้อจำกัดเรื่องการท่องเที่ยว จะช่วยลดความเสี่ยงของขนมไทยท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ความอ่อนไหวด้านราคามีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค โดยผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ประหยัดกว่า ซึ่งรวมถึงแบรนด์ท้องถิ่นที่มีราคาจับต้องได้จะมีโอกาสเติบโตได้ดี อย่างไรก็ตาม ปริมาณการขายปลีกของขนมไทยคาดว่าจะฟื้นตัวก่อนเกิดโรคระบาดภายในปีพ.ศ.2565 เนื่องจากช่องทางนี้มีอำนาจเหนือตลาด เพราะผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก (Euromonitor, 2021)

พฤติกรรมการบริโภคขนมไทยที่สำคัญในปีพ.ศ. 2564 มีแนวโน้มมุ่งเน้นการบริโภคขนมเพื่อสุขภาพที่ดี แม้ว่าผลิตภัณฑ์ขนมหวานจากน้ำตาลยังคงเป็นที่นิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่เด็ก แต่จากความตระหนักถึงเรื่องสุขภาพเกี่ยวกับการบริโภคขนมหวานที่มีส่วนผสมจากน้ำตาล ทำให้ผู้บริโภคขนมหวานจากน้ำตาล มองหาผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพมากขึ้น รวมถึงการหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีปริมาณน้ำตาลต่ำ (Low Sugar) ปราศจากน้ำตาลหรือใช้สารให้ความหวานทดแทน ทั้งนี้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ริเริ่มผลักดันโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวิถีชีวิตให้มีสุขภาพดีและการลดบริโภคน้ำตาล เนื่องจากผู้ปกครองและผู้บริโภคเริ่มได้รับความรู้มากขึ้นเกี่ยวกับอันตรายของการบริโภคน้ำตาลที่มากเกินไป ปัจจุบันผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพมีแนวโน้มที่จะเติบโตเพิ่มขึ้น เพราะผู้ผลิตมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ของตนเอง เพื่อหาวิธีการเจาะกลุ่มผู้บริโภคที่มีความใส่ใจสุขภาพมากขึ้น แต่ยังคงไม่เลิกรับประกันขนมหวานจากน้ำตาล ดังนั้น ส่งผลให้บรรดาผู้ผลิตทั้งหลายต่างพัฒนาสินค้าใหม่ที่สามารถดึงดูดความต้องการของผู้บริโภค จึงแข่งขันกันในการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น ทันสมัย แตกต่างไปจากเดิม เช่น การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีการสื่อสารกับผู้บริโภค การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สวยงามและยังคำนึงการขนส่งให้มีความปลอดภัยในยุคออนไลน์ สามารถสร้างความแตกต่างในด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และด้านราคา เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดขนมหวานของไทย (ศุภย์ อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2563)

ธุรกิจขนมหวานในประเทศไทยมีการแข่งขันกันสูงมาก มีร้านขนมหวานประเภทต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อตลาดร้านขนมหวานในรูปแบบเดิมที่หลายคนติดภาพเก่า ๆ ว่าร้านขนมหวาน คือ ร้านไอศกรีมและร้านเบเกอรี่ เนื่องจากผู้บริโภคบางส่วนมีการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคโดยหันไปรับประกันของหวานในรูปแบบใหม่ที่มีให้เลือกหลากหลายมากยิ่งขึ้น ทำให้ช่วงหลายปีที่ผ่านมาร้านขนมหวานแบบเก่า ๆ ต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งรูปแบบเมนู ขนาดและโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเข้ามาร่วมมากขึ้น และทิศทางของตลาดขนมหวานส่วนหนึ่งมาจากเทรนด์แนวโน้มกระแสนิยมคล้ายกับธุรกิจแฟชั่นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา ซึ่งหากแบรนด์ไหนสามารถอยู่ได้นานถึงปี นั่นแปลว่าแบรนด์สามารถอยู่ได้ในตลาดเมืองไทยแล้ว สำหรับการปรับตัวของผู้ประกอบการต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภค นั้น ถือเป็นความท้าทายของผู้ประกอบที่จะต้องปรับตัวให้ทันและสามารถตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและทันเวลา ด้วยเหตุเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกสบาย รวมถึงสื่อสังคมที่ส่งผลให้โซเชียลมีเดียมีอิทธิพลต่อการเลือกรับประกันขนมไทย และการตลาดผลิตภัณฑ์ขนมไทย ทั้งนี้ยังมีขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าไปสู่การบริการจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่ เช่น งานสังสรรค์ งานแต่งงาน งานจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น (FoodStory, 2559)

ขนมไทย (Thai dessert) เป็นเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติไทยที่อยู่คู่กับประเทศไทยมาตั้งแต่โบราณ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความละเอียดอ่อน ความประณีตในกระบวนการทำขนม ตั้งแต่การเลือกสรรวัตถุดิบ ตลอดจนกรรมวิธีการรับประกันในแบบเฉพาะของขนมแต่ละชนิด ขนมไทยนิยมรับประกันกันทุก ๆ ภาคของประเทศไทยในพิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำบุญ เลี้ยงพระ งานสิริมงคลต่าง ๆ เป็นต้น ในอดีตคนไทยจะเรียนรู้การทำขนมจากการร่วมรับประกันอาหารในครอบครัว ทำให้เกิดการซึมซับและสืบทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง (Inheritance of wisdom) ซึ่งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เอื้อให้เกิดวัฒนธรรมการรับประกัน และพัฒนาปลายมาเป็นอัตลักษณ์ประจำชาติไทย (Identity) ในขณะที่พฤติกรรมการรับประกันเปลี่ยนแปลงไป จากที่เคยรับประกันขนมที่มีประโยชน์ มีคุณค่าทางสารอาหาร กลับหันมาสนใจขนมต่างชาติ เช่น โดนัท คุกกี้ เค้ก ขนมปังต่าง ๆ เป็นต้น เพราะสามารถหาซื้อรับประกันได้ง่ายและยังเก็บไว้ได้นาน ทำให้คนไทย

หันมาสนใจขนมประเภทนี้มากขึ้น จึงส่งผลให้คนไทยและวัยรุ่นยุคใหม่กินขนมไทยไม่เป็น ทำขนมไทยไม่เป็นและไม่สนใจในการสืบทอดภูมิปัญญาด้านการทำขนมไทย ทำให้ร้านขนมไทยหลายร้านปิดตัวลง เนื่องจากไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อได้ด้วยเหตุหลายปัจจัย ประกอบกับถ้าธุรกิจไม่ปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันกับวิถีการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (ชวาลา ละวาทีน และทิพย์สุคนธ์ ไตรตันวงศ์, 2558)

ความต้องการขนมไทยของผู้บริโภค (Consumer Needs) ในยุคปัจจุบันนี้ เปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ (Lifestyle) รสนิยมและค่านิยมการบริโภค (Taste & Values) เพราะได้รับอิทธิพลจากกระแสการบริโภคนิยมของโลกตะวันตก (Consumerism) การแพร่หลายของวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้พฤติกรรมการกินมีความแตกต่างออกไป ตลอดจนการขยายตัวอย่างรวดเร็วของชุมชนเมือง ที่อยู่อาศัย ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของ คนเมือง จึงส่งผลต่อธุรกิจภาคการผลิตและบริการ เช่น การซื้อสินค้าร้านสะดวกซื้อ การซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การซื้ออาหารสำเร็จรูป ฟาสต์ฟู้ด เป็นต้น เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ชีวิต อย่างไรก็ตามธุรกิจขนมไทย ยังมีโอกาสทางธุรกิจที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ จากกระแสนิยมการบริโภควัฒนธรรมตะวันออกที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บริโภคเริ่มสนใจการดูแลสุขภาพและความงาม อาทิ การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์และให้ความสำคัญกับสินค้าที่เป็นมิตรกับธรรมชาติและสังคม การโฆษณาทางธุรกิจ วิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปสู่เทคโนโลยี ดิจิทัลหรือการเปิดรับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ผู้บริโภครับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น อาทิ สื่อโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ หรืออาจเป็นการบริโภคหลายสื่อในเวลาเดียวกัน (Multi-tasking) เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ในการจัดการธุรกิจขนมไทย ในการแข่งขันของเศรษฐกิจที่ต้องปรับตัวในการนำเสนอสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจ ให้สอดคล้องต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยให้ประสบความสำเร็จ ถือเป็นเรื่องของศิลปะการบริหารจัดการธุรกิจที่ละเอียดอ่อน หลักการที่สำคัญคือต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค และศึกษาลักษณะการรับประทานของลูกค้า ทั้งยังต้องพิจารณาชนิดของขนมที่ขายอีกด้วย ทั้งนี้ร้านที่ประสบความสำเร็จก็มีอยู่มากและล้มเหลวก็มีอยู่เยอะเช่นกัน ดังนั้นการศึกษาจากคนที่ประสบความสำเร็จแล้วก็เป็นแนวทางที่น่าสนใจในการปรับปรุงหรือนำไปใช้วางแผนธุรกิจขนมไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้ สิ่งสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจขนมไทยให้ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการจะต้องวางแผนทางด้านการจัดการธุรกิจและการตลาดให้ดี ทั้งนี้ความสำเร็จจะต้องเริ่มต้นมาจากความชอบ การเรียนรู้ที่เกิดจากการทดลองปรับเปลี่ยนสูตรให้สอดคล้องกับพฤติกรรม

การบริโภคที่เปลี่ยนไป การใช้วัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพ การสร้างสรรค์เมนูขนมหวานในรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่าง การพัฒนาปรับปรุงสูตรการทำขนมไทยในแบบที่ใครก็ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ การพิจารณาความชอบและความต้องการของลูกค้า การใส่ใจความรู้สึกรายละเอียด การทดลองทำและการถ่ายทอดไปยังผู้ที่สืบทอดกิจการธุรกิจ ความอรร่อยขึ้นอยู่กับความสดใหม่ของ การทำขนมไทย การประชาสัมพันธ์และการจัดตั้งธุรกิจในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เพราะพฤติกรรม การรับประทานขนมหวานของคนไทยถือได้ว่ามีความหลากหลายเป็นอย่างมาก ดังนั้นธุรกิจไม่สามารถที่จะคาดการณ์แนวโน้มหรือกระแสการบริโภคได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับจังหวะและโอกาส ดังนั้นส่วนนี้จึงเป็นส่วนสำคัญเมื่อมีโอกาสก็ควรขยายสาขาธุรกิจเข้าไปในย่านหรือพื้นที่ที่มีศักยภาพและใช้โอกาสในจังหวะช่วงเวลานั้นในการสร้างและพัฒนาธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น (FoodStory, 2559)

ร้านขนมไทยคุณเอ้ เปิดมาได้มากกว่า 25 ปี ในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว โดยผู้ประกอบการได้สูตรการทำขนมไทยสืบทอดมาจากคุณปู่ คุณย่าที่จังหวัดอยุธยา ซึ่งเป็นต้นตำรับการทำขนมไทยโดยตรง อย่างเช่น ฝอยทอง, ลูกชุบ, ทองหยิบ, ทองหยอด, สาลี, วน้ำกะทิ, ถั่วตัด, หมี่กรอบธัญพืช, ขนมชั้น, สังขยาฝักทอง, ขนมหม้อแกงและอีกมากมายหลายชนิด สำหรับธุรกิจร้านขนมไทยในจังหวัดอุดรดิตรดิถ์นั้น ยังมีค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นการรับมาขายหรือจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง ส่วนขนมไทยที่จำหน่ายอยู่นั้น ก็เป็นสูตรใหม่ที่แต่ละร้านคิดขึ้นเอง ไม่ใช่สูตรขนมโบราณแบบร้านคุณเอ้ ซึ่งร้านขนมไทยคุณเอ้ เป็นธุรกิจเพียงหนึ่งเดียวในจังหวัดอุดรดิตรดิถ์ ที่ผู้ประกอบการได้รับการสืบทอดและสานต่อการทำขนมโดยใช้สูตรโบราณในการทำขนมไทย แต่ทางผู้ประกอบการคุณเอ้ได้มีธุรกิจของที่บ้านที่เป็นธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจรับเหมาซื้อมาขายไป ทำให้ไม่ค่อยจะมีเวลาในการทำขนม แต่จะรับทำตามออร์เดอร์ (Made by Order) ให้กับลูกค้าประจำที่มีจำนวนคำสั่งซื้อที่แน่นอน และมีการใช้ขนมไทยในการประกอบพิธีการ งานมงคลต่าง ๆ และจำหน่ายให้กับร้านขนมต่าง ๆ ที่ใช้ขนมไทยเป็นส่วนประกอบในการผลิตหรือการขายเท่านั้น จึงทำให้มีลูกค้าค่อนข้างจำกัด แต่ถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสำหรับธุรกิจค้าส่งขนมไทย

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเห็นโอกาสและปัญหาที่เกิดขึ้น จึงได้จัดทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ จังหวัดอุดรดิตรดิถ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม การบริโภคร้านขนมไทยคุณเอ้ของผู้บริโภคในจังหวัดอุดรดิตรดิถ์ และศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ จังหวัดอุดรดิตรดิถ์ เพื่อที่จะนำธุรกิจร้านขนมไทยมาสืบทอดและต่อยอด ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ขนมไทยให้คงอยู่กับคนไทยเป็นการสืบสาน ตำนานขนมไทยที่มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เพื่อที่จะรักษาและคงไว้ซึ่งสูตรต้นตำรับของขนมไทย อันเป็นลักษณะเฉพาะในแบบฉบับของคุณเอ้ โดยหวังว่าจะทำให้คนไทยและผู้บริโภครุ่นใหม่ในปัจจุบันได้หันกลับมาสนใจขนมไทยมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคด้านส่วนประสมทางการตลาด ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อให้ทราบพฤติกรรมการบริโภคขนมไทยและความต้องการของผู้บริโภคด้านส่วนประสมทางการตลาด ร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
3. เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี
4. เพื่อนำผลการวิจัยนี้มาประยุกต์และปรับใช้ในการพัฒนาธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการขนมไทยอื่น ๆ ในการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

## ขอบเขตการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1.1.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- จุดแข็ง (Strengths)
- จุดอ่อน (Weaknesses)
- โอกาส (Opportunities)
- อุปสรรค (Threats)

1.1.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ TOWS Matrix โดยจะนำข้อมูลเชิงปริมาณมาร่วมทำการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก
- กลยุทธ์แนวทางแก้ไข
- กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ
- กลยุทธ์ป้องกัน

1.2 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม ดังนี้

- เพศ (Sex)
- อายุ (Age)
- สถานภาพ (Status)
- ระดับการศึกษา (Educational Level)
- รายได้ต่อเดือน (Monthly Income)
- อาชีพ (Occupation)

1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้บริโภค (6W1H) ประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม ดังนี้

- ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?)
- ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?)
- ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the consumer buy?)
- ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying?)
- ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?)
- ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?)
- ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)

1.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (4P's) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย

ดังนี้

- ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านจัดจำหน่าย (Place)
- ด้านส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ และผู้บริโภคที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ โดยจำแนกดังนี้

1. ผู้ประกอบการร้านขนมไทยคุณเอ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิติติ จำนวน 1 ราย โดยการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

2. ผู้บริโภคขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิติติ ซึ่งกำหนดไว้จำนวน 399 ราย แต่เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ประกอบกับธุรกิจขนมไทยคุณเอเป็นธุรกิจค้าส่ง การวิจัยเชิงปริมาณจึงมีข้อจำกัดด้านจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามเพียง 200 ชุด เท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนทั้งหมด ซึ่งจำนวนการตอบกลับดังกล่าวนี้ถือว่ายอมรับได้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นการศึกษาจากกลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิติติ ดังนั้นจำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย จึงเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ เพื่อให้เห็นแนวโน้ม พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างเชิงปริมาณตามแนวทางที่อ้างอิงในบทความงานวิจัยระดับปริญญาเอกของนิศาชล รัตนมณี และประสพชัย พสุนนท์ (2562) พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่กำหนดอัตราส่วนการตอบกลับของแบบสอบถามที่ยอมรับได้อยู่ที่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป (แบบสอบถามจำนวน 80 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 399 ชุด) แต่หากพิจารณาอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณที่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป (แบบสอบถามจำนวน 200 ชุด) ถือว่ายอมรับได้และอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

## 3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 6 เดือน ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2564 ถึง มกราคม 2565

## นิยามศัพท์

**กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ** หมายถึง กลยุทธ์ TOWS Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์แนวทางแก้ไข กลยุทธ์แนวทางตั้งรับและกลยุทธ์ป้องกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจและการศึกษาเชิงปริมาณ ทำให้ได้กลยุทธ์การตลาดที่เป็นผลมาจากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคคนไทยและกลยุทธ์การตลาดคนไทย 4P's ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิตถ์

**สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ** หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการประกอบการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ในจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพในเบื้องต้นเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

**พฤติกรรมผู้บริโภค** หมายถึง การศึกษาลักษณะการบริโภคสินค้าของลูกค้า ตามหลัก 6Ws 1H ที่ต้องพิจารณาหลักต่าง ๆ เกี่ยวกับตลาดเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการทราบ เช่น ใครคือตลาดเป้าหมาย ตลาดหรือลูกค้าซื้ออะไร ทำไมจึงซื้อ ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ ซื้อเมื่อใด ซื้อได้ที่ไหน มีกระบวนการซื้ออย่างไร เป็นต้น

**ความต้องการของผู้บริโภค** หมายถึง สิ่งที่ผู้บริโภคมีความปรารถนาหรือต้องการให้ร้านขนมไทยคุณเอ๋ พัฒนาธุรกิจตามแนวทางการตลาด 4P's เช่น ความต้องการให้มีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด

**ร้านขนมไทย** หมายถึง การศึกษานี้มุ่งศึกษาร้านขนมไทยคุณเอ๋ ตำบลป่าเป้า อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นหลักและร้านคู่แข่งที่ขายสินค้าเหมือนหรือใกล้เคียงกันอีกจำนวน 4 ราย

**คู่แข่ง** หมายถึง ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายขนมไทยหรือขนมโบราณที่เป็นทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อมในพื้นที่ใกล้เคียง ในเขตจังหวัดอุดรดิตถ์

## บทที่ 2

### งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิตต์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานและแนวทางการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขนมไทย
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวความคิด

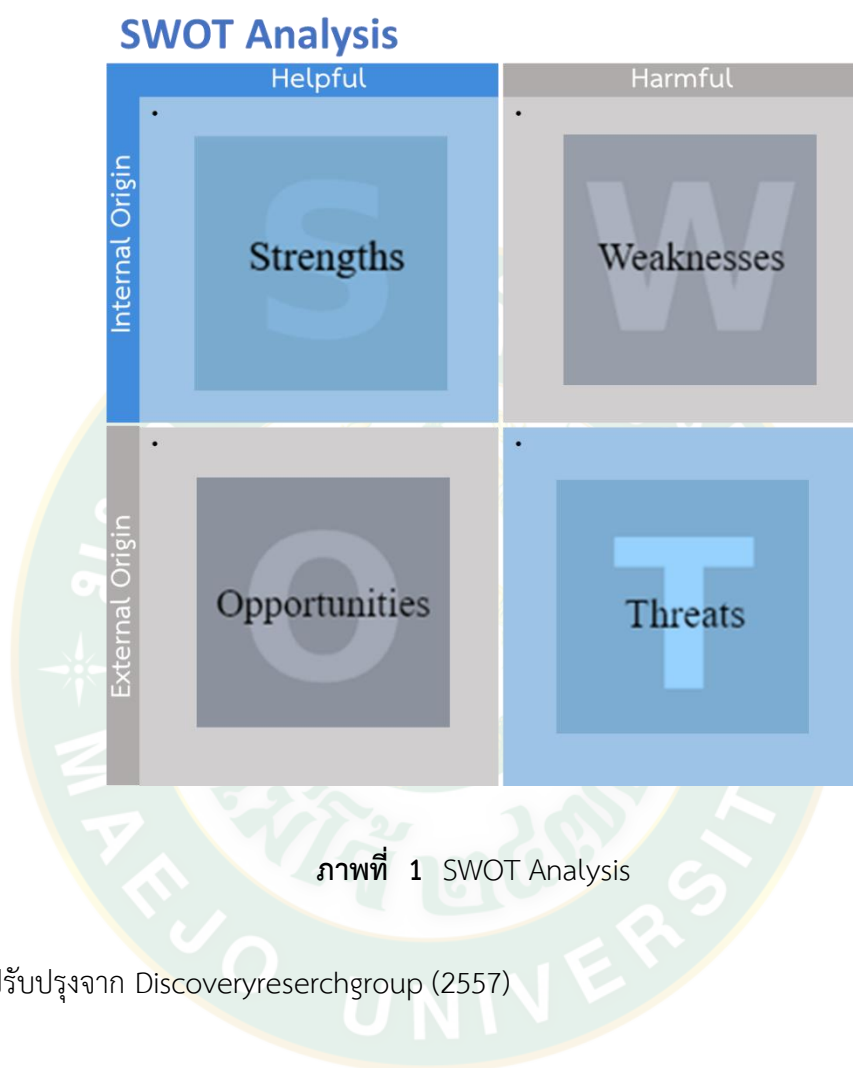
#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis)

เครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กรเทคนิคนี้ Albert Humphrey ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลใดบ้าง ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม จุดแข็งของอุตสาหกรรม จะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของอุตสาหกรรมจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อม จะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายของอุตสาหกรรม ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอุตสาหกรรม โดยผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)



ที่มา: ปรับปรุงจาก Discoveryresearchgroup (2557)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) เป็นตัวย่ออักษรภาษาอังกฤษที่มีความหมายดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

สำหรับโมเดลที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ SWOT เอกชัย บุญยาพิษฐาน (2553) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โมเดล MMPF analysis ได้แก่

- Marketing การตลาด ตัวอย่างเช่น ความเป็นผู้นำด้านการตลาด, ชื่อเสียงดี, ฐานลูกค้าที่เข้มแข็ง, ผลិតภัณฑ์ที่เข้มแข็งในตลาด และบริการหลังการขายที่เยี่ยมยอด

- Management การบริหารจัดการ ตัวอย่างเช่น รากฐานการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง, ผู้บริหารที่มุ่งสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ, การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ, มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจดีเยี่ยม และบุคลากรมีความสามารถและมีทักษะในงานที่ทำ

- Production การผลิตหรือการบริการ ตัวอย่างเช่น สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดในการผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ, แผนการผลิตที่ดีเยี่ยม ทำให้การผลิตไม่มีการหยุดชะงัก และคุณภาพผลิตภัณฑ์ดีเยี่ยมและเชื่อถือได้

- Finance การเงิน ตัวอย่างเช่น กระแสเงินสดหมุนเวียนดีเยี่ยม, รายรับและผลกำไรที่เติบโต และการบริหารการเงินที่ยอดเยี่ยม

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้โมเดล PEST Analysis ได้แก่

- Political – Legal การเมือง กฎหมาย ตัวอย่างเช่น สถานการณ์ทางการเมืองมีเสถียรภาพมากน้อยเพียงไร, นโยบายของรัฐมีผลกระทบต่อตลาดของเราอย่างไร และนโยบายการค้าเป็นอย่างไร

- Economic Factors ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น สถานการณ์การค้าในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างไร, ประเด็นเกี่ยวกับฤดูกาลเป็นอย่างไร, อัตราดอกเบี้ยเป็นอย่างไร, เรื่องของภาษีเป็นอย่างไร และวงจรตลาดเป็นอย่างไร

- Sociocultural Factors ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรมของคนในประเทศเป็นอย่างไร, จริยธรรมของคนในชาติเป็นอย่างไร, ทศนคติของคนในชาติเกี่ยวกับสินค้าและบริการเป็นอย่างไร และโครงสร้างพื้นฐานเป็นอย่างไร

- Technological Factors ปัจจัยทางเทคโนโลยี ตัวอย่าง เช่น เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถทำให้การผลิตสินค้าหรือการบริการมีราคาถูกหรือไม่ และเทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถทำให้การผลิตสินค้าหรือการบริการมีคุณภาพหรือไม่ การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารทำได้สะดวกแค่ไหน

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554) กล่าวว่า ธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยสภาพการณ์ 2 ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคทั้งภายนอกและภายในอุตสาหกรรม จะช่วยให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อธุรกิจจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่าง ๆ มากมาย แต่ข้อเสียของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เช่น โอกาสความผิดพลาดจากคุณภาพของข้อมูลที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องมีการทบทวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะ ๆ ว่าสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

#### 1. ความหมาย

นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) ได้กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจของครอบครัว และความเป็นเจ้าของ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการมั่นคงทางการเงินของครอบครัว โดย “ธุรกิจ” เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงานทำ และหาเลี้ยงตัวเองได้

Westhead and Cowling (1998) ให้ความหมาย ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่สมาชิกในครอบครัวช่วยกันบริหารและดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจร่วมกัน

## 2. ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์ (2552) กล่าวถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวว่า ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จหากว่า ทายาทหรือผู้สืบทอดมีความสามารถที่จะเอื้อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่จะสร้างบุคลากรในครอบครัวที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับวิกฤตการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) **ต้องการมุ่งความสำเร็จ** เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จะต้องมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิด สติปัญญา ความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้

2) **มีความกล้าที่จะเสี่ยง** ธุรกิจ กับ ความเสี่ยง เป็นของคู่กัน ผู้ที่เป็นผู้ประกอบการชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ และจะไม่มี ความภูมิใจกับงานที่ง่ายหรืองานที่ไม่มีความเสี่ยงเลย จงหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป ต้องรู้จักประเมินระดับความเสี่ยงไม่ให้เกินความสามารถของผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง เช่น การลงทุนธุรกิจ จะใช้เวลาศึกษาวางแผนตลาด เลือกรูปแบบการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินลงทุน หลักการบริหาร พร้อมทั้งคำนวณผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และหน่วยงานของรัฐบาล แล้วจึงค่อยตัดสินใจพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

3) **ใช้วาทศิลป์ในการโน้มน้าวจิตใจ** ผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวที่ดีต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงาน เต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ สามารถโน้มน้าวใจแหล่งเงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อน ให้คล้อยตามความคิดของเราและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินลงทุน

4) **ศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง** ผู้ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ชอบอิสระและพึ่งตนเอง มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง มีลักษณะเป็นผู้นำและมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยานมักจะประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป เชื้อมั่นตัวเองมากเกินไป จึงไม่แปลกที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเคยมีประวัติความล้มเหลวมาแล้วหลายครั้ง

5) **กระตือรือร้น แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างไม่หยุดนิ่ง** แสดงให้เห็นการทำงานเต็มไปด้วยพลัง มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างรวดเร็ว ไม่ใช้เวลาให้สูญเปล่า ดังนั้นต้องเป็นผู้ที่มั่นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอด โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในแบบต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความรู้ไม่มีเรียนจบความรู้อาจจะได้รับการสัมมนาฝึกอบรมหรืออ่านหนังสือ ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานนั้นสำเร็จเร็วขึ้น

6) **อย่าทำอะไรเกินตัวเพราะนั่นคือความล้มเหลว** การทำอะไรรู้จักประมาณตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัวเกินความสามารถ จะได้ไม่ประสบความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวควรค่อย ๆ เริ่มจากเล็ก ๆ ไปก่อน เพราะระยะแรกการคาดการณ์ตลาดอาจจะยังไม่ชัดเจน การทำธุรกิจใหญ่เลยอาจจะมีปัญหาการระบายสินค้าออกได้

7) **ประหยัดเพื่อนาคต** การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัดอดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจเพิ่งจะตั้งตัว อดเปรี้ยวไว้กินหวานเพื่ออนาคตข้างหน้า

8) **จรรยาบรรณในการประกอบการ** ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าและต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมหุ้น ต่อครอบครัวและต่อตนเอง และที่สำคัญต้องซื่อสัตย์ต่อรัฐโดยการเสียภาษีอากร

### 3. จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจครอบครัว

บริษัท อิงคะ จำกัด (2555) ในเรื่องธุรกิจครอบครัวมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ถ้าเราเข้าใจธรรมชาติของมันและใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แล้วหาทางเลี่ยงหรือแก้ไขจุดอ่อน ก็จะทำให้ธุรกิจครอบครัวของเราประสบความสำเร็จได้

#### 1) จุดแข็ง

1.1) **การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ** แล้วมันคืออย่างไร ให้ลองสังเกตดูว่า อะไรที่เป็นทางการมากบางทีคนไม่พูด หรือถ้าพูดก็ระมัดระวังคำพูด กลัวไปหมด ถ้าเราประยุกต์ใช้เรื่องนี้ในการบริหารธุรกิจจะช่วยให้ได้มาก ตัวอย่าง เช่น ครอบครัวจิราธิวัฒน์ (เจ้าของห้างเซ็นทรัลและบริษัทในเครือมากมาย) มีกฎเหล็กที่ถือเป็นธรรมเนียมของครอบครัวข้อหนึ่งคือ ทุกอาทิตย์ต้องมากินข้าวด้วยกัน ครอบครัวนี้มิซีเส็ง (เจ้าของธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ) กำหนดให้วันอาทิตย์เป็นวันครอบครัวที่จะไปเล่นกีฬาด้วยกัน รับประทานอาหารด้วยกัน และทุกปีทั้งครอบครัวไปพักผ่อนและเที่ยวด้วยกันอย่างน้อย 1 ครั้ง สำหรับที่บริษัท อิงคะ จำกัด ถ้ามีเวลาเราจะรับประทานอาหารข้าวเที่ยงด้วยกันทั้งสำนักงาน และอย่างน้อยหนึ่งเดือนต้องไปเฮฮาด้วยกันตอนเย็น เพราะถ้าไม่เจอกันเลย มันจะทำให้ความสัมพันธ์ห่างกัน ไม่ค่อยสนิทกัน ยิ่งมารุ่นลูกหลานยิ่งไปกันใหญ่ บางทีแทบไม่รู้จักกัน พอมีอะไรนิดหน่อยก็ทำให้ทะเลาะกันได้ง่ายจริง ๆ เป็นเรื่องไม่ใช่เรื่อง แต่เพราะข้อมูลที่ได้ไม่เท่ากัน และไม่ได้มีการสื่อสารกันเท่านั้น

**1.2) การตัดสินใจรวดเร็ว** ไม่ต้องผ่านคณะกรรมการ ไม่ต้องผ่านตามขั้นตอนมากมาย ตัวอย่างเช่น หัวหน้าผู้ประสานงานหลักในโครงการ OTOB Big Ideas Big Awards จะมาเปิดโครงการประกวดแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ OTOB ที่เชียงใหม่และขอความร่วมมือแต่ละมหาวิทยาลัยให้ส่งนักศึกษามาร่วมงาน ไปที่มหาวิทยาลัยของรัฐผู้บริหารบอกต้องนำเข้าที่ประชุมก่อนว่าจะส่งนักศึกษาใครบ้าง จำนวนเท่าไรไปร่วม แต่พอลงทางวิทยาลัยเอกชน ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการตอบทันทีและเซ็นดีในเอกสารเลยว่า 400 คนครับ

**1.3) ประเพณี ค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน** มันเป็นเรื่องที่ถูกปลูกฝัง หล่อหลอมกันมาตั้งแต่เด็ก จนกลายมาเป็นประเพณี ค่านิยมและความเชื่อ ถ้าทำเป็นหลักการได้อย่างตระกูลจิราธิวัฒน์ ที่ตอนแรก ๆ ก็เป็นการริเริ่มจากต้นตระกูลว่าควรจะทำอย่างไรแบบนี้ เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีและเอื้อต่อธุรกิจ ต่อมาเนื่องจากครอบครัวขยายมากขึ้นหลายรุ่นจึงมีการพัฒนาและจัดขึ้นเป็นธรรมเนียมของครอบครัว ในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องเงินช่วยเหลือในการศึกษาเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล การมีบุตร เรื่องการเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่การงานของธุรกิจครอบครัว ไม่ใช่ใครก็เข้ามาทำได้ เป็นต้น

**1.4) ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน** ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เลือดย่อมข้นกว่าน้ำ ถ้าไม่ช่วยเหลือกัน จะไปช่วยเหลือใคร และการช่วยเหลือส่วนมากมักไม่มีเงื่อนไข เสียด้วย ประเด็นสืบเนื่องมาจากว่าต้องมีความสนิทสนมกันและไว้น้ำใจเชื่อใจกัน

**1.5) การวางแผนระยะยาว** จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่วางแผนตั้งแต่รุ่นลูกยังไม่เกิดด้วยซ้ำไปว่าจะทำอะไร ลูกแต่ละคนจะให้สืบทอดกิจการอย่างไร นอกจากนี้ยังเผื่อไปถึงหลานที่เกิดมาด้วย และสำหรับตัวเค้าตัวเอง แก่ตัวจะอย่างไร เป็นต้น

**1.6) ความภาคภูมิใจและความไว้น้ำใจเชื่อใจ** ในเรื่องความภูมิใจนั้นลองสังเกตดูว่า ถ้าเราเดินเข้าไปในงานประชุมสัมมนาต่าง ๆ ในฐานะเจ้าของกิจการหรือทายาทเจ้าของกิจการไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือใหญ่ กับเดินเข้าไปในฐานะลูกจ้าง ความภาคภูมิใจจะต่างกันไหม และคนในครอบครัวโดยทั่ว ๆ ไปไว้น้ำใจเชื่อใจกันได้อยู่แล้ว มีความหวังดีต่อกัน รักษาความลับของกิจการได้ดี

**1.7) ฟื้นตัวได้เร็วเมื่อประสบภาวะไม่ดี** กิจการส่วนใหญ่จะไม่ปล่อยให้ธุรกิจล้มไปกับมือ เวลาเกิดวิกฤติทุกคนในครอบครัวจะช่วยเหลือกันไม่หลับไม่นอนยังได้เลย ช่วยกันประหยัด หรือสละข้าวของเงินทอง

## 2) จุดอ่อน

**2.1) โครงสร้างการจัดการสับสน** ส่วนใหญ่ธุรกิจครอบครัวรุ่นเก่าแทบจะไม่มีผังองค์กรเลย ประเภทเสียสั่งอย่างหนึ่ง แต่พอเจ้มาเห็นก็สั่งอีกอย่างหนึ่ง อาเจ็ก (น้องเสีย) มาสั่งอีกอย่าง ลูกชายก็มีเงินไปเลย พนักงานไม่รู้จะเชื่อใครดี จึงทำให้มีปัญหาในการทำงานหรือบางครั้งอาจหยุดปฏิบัติงาน ณ ขณะนั้นไปเลยก็ได้

**2.2) ไม่ยืดหยุ่นต่อการปรับตัวให้ทันสมัย** ส่วนใหญ่คิดว่า วิธีการที่ทำอยู่ก็ได้อยู่แล้ว สามารถทำให้รวยได้มาจนทุกวันนี้ จะปรับอะไรอีกล่ะ บางกลุ่มก็เป็นพวกหลงตนเอง หลงความสำเร็จในอดีต ไม่ไว้วางใจใคร กลัวตนเองไม่มีความสำคัญ เลยไม่ยอมไปไหน และไม่เข้าใจการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับธุรกิจ

**2.3) ความขัดแย้ง** ความขัดแย้งในรุ่นเดียวกัน (พี่น้อง) และระหว่างรุ่น (ลูกหลาน) ถ้าหัวหน้าครอบครัวไม่มีวิธีการสร้างความรัก ความสามัคคี ความไว้วางใจกัน หรือมีกฎกติกาบรรยาบทในครอบครัว ก็เสี่ยงที่จะเกิดความแตกแยกและความขัดแย้งทางความคิดระหว่างกันได้

**2.4) เครือญาติมาก่อน** ก็เพราะเครือญาติมาก่อน แต่ถ้าเครือญาติไม่เก่ง มีปัญหา ก็จะทำให้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างมาก พนักงานเก่ง ๆ ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของเหล่าเครือญาติหรือพี่น้องที่มีปัญหา ก็จะมีปัญหาและอาจถึงขั้นพากันลาออกได้

**2.5) การตัดสินใจทำกันเพียงไม่กี่คน** จริง ๆ เรื่องนี้จะเป็นผลดี เพราะทำอะไรได้รวดเร็ว แต่จริง ๆ กลับไม่ใช่ การประกอบกิจการถ้าเป็นสมัยก่อนไม่มีปัญหา เพราะการแข่งขันไม่สูง และกิจการก็ยังเล็กอยู่ แต่ปัจจุบันการแข่งขันสูงมากทั้งจากคู่แข่งจากถิ่นเดียวกันและจากต่างถิ่น และเมื่อกิจการของเรามีการขยายออกไปมาก จนเราต้องมองภาพรวมและทำกันอย่างเป็นระบบ และเน้นการมีส่วนร่วม ถ้าตัดสินใจทำกันเพียงไม่กี่คน อาจเกิดข้อผิดพลาดได้เพราะอาจมองไม่ครอบคลุมทุกประเด็น หรือการต้องรอให้คนไม่กี่คนมาตัดสินใจ อาจทำให้ตัดสินใจไม่ทันการณ์ขึ้นได้

**2.6) ขาดการวางแผนในการหาผู้สืบทอดอำนาจและการเปลี่ยนแปลง** ขาดการวางแผนในการหาผู้สืบทอดอำนาจและการเปลี่ยนแปลง พวกแรก คือ ตัวเฒ่าแก่หรือผู้ประกอบการรุ่นพ่อแม่ที่จบการศึกษาไม่สูงหรือบางคนไม่ได้เรียนมาเลย แต่ทำมาหากินจนร่ำรวย แต่กว่าจะรวยก็ลำบาก เลยไม่อยากให้ลูกลำบากเหมือนกับตน อยากให้ลูกอยู่อย่างสุขสบาย ให้ร่ำเรียนอย่างเดียว กิจการไม่ต้องช่วย พ่อลูกจบสูง ๆ กลับมาก็เลยไม่อยากทำธุรกิจที่บ้านต่อ เพราะไม่คุ้มเคยบ้าง เห็นว่าเป็นงานลำสมัย สู้ไปทำงานเป็นลูกจ้างเขาในบริษัทฝรั่ง พวกที่สอง คือลูกไม่เรียนหนังสือ เอาแต่เที่ยวเตร่ ทำตัวเป็นเสียเพราะพ่อแม่รวย พ่อแม่ก็ไม่มีเวลามาดูแลเพราะมัวแต่ทำมาหากิน และอยากให้ลูกสบาย พวกที่สามคือ พ่อแม่ให้ลูกคล้อยอยู่กับธุรกิจตัวเองมาตั้งแต่เด็ก ทำให้มีความผูกพันในธุรกิจ พ่อลูก ๆ เรียนจบมาจะช่วยทำธุรกิจ แต่ตัวเองกลับไม่ปล่อยมือ ยังคงกลัวโน่นกลัวนี่ยุ่งเสียทุกอย่างจนลูกต้องถอยทัพออกมาเอง

**2.7) ข้อจำกัดด้านการเงิน** ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มักมีเงินลงทุนน้อย การขยายธุรกิจเป็นไปอย่างช้า ๆ หลายธุรกิจมักจะมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินหรือเงินหมุนเวียนในกิจการไม่เพียงพอ ดังนั้นกิจการต้องมีเงินสดเพียงพอที่จะใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็น หากวันใดธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือไม่ได้มีการวางแผนสำรองในเรื่องของโครงสร้างการเงิน ซึ่งนี่ก็เป็นเหตุผลหลัก ๆ ที่ทำให้ธุรกิจนั้นไม่สามารถไปต่อได้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขนมไทย

### 1. ความหมาย

สุรชา บุญรักษา (2557) ให้ความหมาย ขนมไทย หมายถึง ของหวานที่รับประทานได้ทั้งในยามว่างและยามปกติ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นไทยและได้รับการสืบทอดมาแต่โบราณ

สมรศรี อำนวยมิตร (2555) ของว่างหรืออาหารรองท้องของชาวไทย จัดอยู่ในประเภทอาหารคาวอาหารหวานซึ่งมีให้เลือกหลากหลายรูปแบบนานาชนิด จุดกำเนิดของขนมไทยคือการรวมตัวของวัฒนธรรมนานาชาติในตั้งแต่สมัยโบราณจนเกิดเป็นขนมไทยขึ้น จนในยุคปัจจุบันก็ยังมีข้อพิพาทเรื่องขนมไทยจริง ๆ แล้วเป็นแนวคิดของคนไทยรีเปลา แต่ถ้าหากดูชัดเจนแล้วด้วยความร่วมตัวผสมผสานความเป็นชาติต่าง ๆ ในสากลโลกแล้ว นั่นแหละคือความเป็นไทยที่ชัดเจนที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว ขนมไทย หมายถึง ของหวานที่รับประทานกันในประเทศไทย จนกลายเป็นเอกลักษณ์ด้านวัฒนธรรมประจำชาติไทยที่เป็นที่รู้จักทั่วโลก

### 2. ประเภทของขนมไทย

วรรณรัตน์ วาจนะวิณี (2545) ได้สรุป “ประเภทของขนมไทย” ไว้ดังนี้

1) ประเภทต้ม/ เชื่อม/ ลวก และรวมขนมที่ทานกับน้ำแข็ง ซึ่งได้แก่ ก๋วยबाขซี ขนมต้มขาว ขนมมันเชื่อม ขนมทับทิมกรอบ ลอดช่อง บัวลอย ข้าวเหนียวเปียกกล้วย ข้าวหริ่ม ฐานต่าง ๆ เช่น ฐานมะพร้าว ฐานใบเตย ฐานกะทิ เป็นต้น

2) ประเภทหนึ่ง ได้แก่ ปุยฝ้าย น้ำดอกไม้ ขนมสอดไส้ ข้าวเหนียวมะม่วง ขนมกล้วย ขนมชั้น ขนมกล้วย ขนมเผือก ขนมฟักทอง ขนมสังขยา ขนมข้าวเหนียวหน้ามวล

3) ประเภทกวน ได้แก่ กล้วยกวน ถั่วกวน กาละแม่มทุเรียนกวน อาลัว สัมปันนี ขนมข้าวตูกะทิ กวน ข้าวฟ่างกวน สับปะรดกวน ข้าวเหนียวแดง เป็นต้น

4) ประเภททอด/ ฉาบ ได้แก่ กล้วยแขกทอด ครอบแครงกรอบ ข้าวเม่าหมี ขนมไข่หงส์ กล้วยฉาบ ขนมดอกจอก ขนมไข่เต่า ขนมโพรงแสม ขนมสามเกลอ ขนมกง เป็นต้น

5) ประเภทอบ/ ผิง ได้แก่ ขนมหม้อแกง ขนมกลีบลำดวน ขนมผิง ขนมหน้ามวล เป็นต้น

6) ประเภทปัง/ ย่าง และจี๊ ได้แก่ ขนมจาก ขนมทองม้วน ขนมแป้งจี๊ ข้าวเหนียวปัง ข้าวเกรียบงา เป็นต้น

7) ใช้เทคนิคพิเศษ ได้แก่ ขนมจำมกฏ ขนมเสน่ห์จันทร์ ลูกชุบ ขนมหั้นตรา ขนมปั้นสิบ ขนมทองหยิบ ขนมทองหยอด ขนมฝอยทอง ขนมเม็ดขนุน ขนมเบื้องไทย ขนมเทียนสลัดงา

### 3. บทบาทและความสำคัญของขนมไทย

สมชัย ใจดี (2548) กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของขนมไทย ไว้ดังนี้

#### 3.1 ด้านเศรษฐกิจ

3.1.1 สร้างรายได้เสริมภายในครอบครัว แต่เดิมการทำขนมไทยของผู้ทำขนมไทยบางรายทำเป็นงานอดิเรก แต่ผลผลิตที่ได้มีปริมาณมากเกินความต้องการจึงสามารถนำไปจำหน่ายให้เกิดรายได้ครอบครัวอีกทางหนึ่ง

3.1.2 สามารถทำเป็นอาชีพหลัก อาชีพการทำขนมไทยนั้นนับได้ว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงอาชีพหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการทำขนมไทยนั้นสามารถใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติและหาได้ง่ายตามท้องถิ่นทั่วไป เพื่อเป็นการลดต้นทุนและสามารถเพิ่มกำไรให้มากขึ้น ถึงแม้ว่ายุคเศรษฐกิจในปัจจุบันจะเป็นยุคที่ข้าวแพง แต่ขนมไทยก็สามารถทำเป็นอาชีพหลักอยู่ได้

3.1.3 การใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ปัจจุบันมีกลุ่มคนจำนวนมากที่ไม่ได้ประกอบอาชีพที่เป็นงานประจำ หรือกลุ่มคนที่เกษียณอายุแล้วจึงทำให้มีเวลาว่างมากขึ้น เพื่อเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำขนมไทยเป็นงานอดิเรกนอกจากจะทำให้เกิดความเพลิดเพลินแล้วยังสามารถที่จะนำเป็นของฝากแก่ญาติมิตรสหาย เนื่องในโอกาสต่าง ๆ ได้อีกด้วย

#### 3.2 ด้านวัฒนธรรม

3.2.1 ขนมไทยถือเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติไทยอย่างหนึ่งที่เป็นที่รู้จักกันดี เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความละเอียดอ่อนด้านวัฒนธรรม ความประณีตในการทำ ตั้งแต่วัตถุดิบ วิธีการทำ ที่กลมกลืนพิถีพิถันในเรื่องรสชาติ สี สัน ความสวยงาม กลิ่นหอม รูปลักษณะชวนรับประทาน ตลอดจนกรรมวิธีการรับประทาน ขนมแต่ละชนิดยังแตกต่างกันไปตามลักษณะของขนมชนิดนั้น ๆ ขนมไทยนั้นเกิดขึ้นมานานตั้งแต่ประเทศไทยยังเป็นสยามประเทศ ได้ติดต่อกับชาวต่างชาติ เช่น จีน อินเดีย มาตั้งแต่สมัยสุโขทัย โดยส่งเสริมการขายสินค้าซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านการกินร่วมไปด้วย

3.2.2 ขนมไทยเป็นมรดกทางวัฒนธรรมประจำชาติอย่างหนึ่งและเป็นผลงานที่มนุษย์ใช้ศิลปะวิทยาการในการสร้างสรรค์ โดยมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เพื่อความเจริญงอกงามโดยผ่านขั้นตอนทางประวัติศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน และมีการปฏิบัติถ่ายทอดจากบรรพบุรุษจนถึงคนรุ่นหลัง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ตั้งามควรอนุรักษ์ไว้ให้คนรุ่นต่อ ๆ ไป และให้ชาวต่างชาติได้เห็นถึงวัฒนธรรมอันดีงาม

ของคนไทยที่ควรคู่บ้านคู่เมืองตลอดกาล ดังนั้น ขนมหไทยจึงมีบทบาทและความสำคัญทางด้านวัฒนธรรมของคนไทยมาก

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค

### 1. ความหมายของพฤติกรรมผู้บริโภค

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้ ฉัตรยาพร เสมอใจ (2552) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมการตัดสินใจ การซื้อ การใช้ และการประเมินผล ในการใช้สินค้าและ/หรือบริการ ซึ่งจะมีความสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปริญ ลักษิตานนท์ (2544) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและใช้ผลิตภัณฑ์นั้น รวมถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจและมีส่วนในการกำหนดให้มีการกระทำ

Armstrong and Kotler (2003) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริโภคทำการค้นหา การซื้อ การใช้ การประเมินผล การใช้ผลิตภัณฑ์และ/หรือการบริการ โดยคาดว่าจะตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง หรือหมายถึง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและการกระทำของคนเกี่ยวข้องกับการซื้อและการขายสินค้า

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior) หมายถึง การกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้า ที่เริ่มตั้งเมื่อได้รับสิ่งกระตุ้นภายนอกไปจนถึงการตอบสนองภายหลังการซื้อสินค้านั้น

### 2. โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค

โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Model) เป็นการศึกษาเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าและ/หรือบริการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการถูกสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้า จนทำให้เกิดความต้องการ ซึ่งสิ่งกระตุ้นเหล่านี้จะถูกส่งผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค เปรียบเสมือนกล่องดำที่ผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถคาดเดาหรือคาดคะเนได้ ซึ่งความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคเหล่านี้จะได้รับอิทธิพลจากลักษณะต่าง ๆ จากปัจจัยภายในของผู้บริโภค ได้แก่ ลักษณะของผู้บริโภค และกระบวนการตัดสินใจซื้อ หลังจากนั้นก็จะมีการตอบสนองของผู้บริโภค หรือการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

สิ่งกระตุ้นภายนอก	ความรู้สึกริ่กคิดของผู้ซื้อ	การตอบสนองของผู้ซื้อ
<b>สิ่งกระตุ้นทางการตลาด</b> ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด	<b>ลักษณะของผู้ซื้อ</b> ปัจจัยทางวัฒนธรรม ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตวิทยา	การเลือกผลิตภัณฑ์ การเลือกตราห้ือ การเลือกผู้ขาย การเลือกเวลาในการซื้อ การเลือกปริมาณการซื้อ
<b>สิ่งกระตุ้นอื่น ๆ</b> เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง วัฒนธรรม	<b>กระบวนการตัดสินใจผู้ซื้อ</b> ความต้องการที่ถูกกระตุ้น การแสวงหาข้อมูล การประเมินทางเลือก การตัดสินใจซื้อ ความรู้สึกหลังการซื้อ	

ภาพที่ 2 โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Model)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Kotler and Keller (2012)

โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) โดย Kotler ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของโมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค ไว้ดังนี้

### 1. สิ่งกระตุ้น (Stimulus)

สิ่งกระตุ้นอาจเกิดขึ้นเอง ทั้งจากภายใน และภายนอก ซึ่งนักการตลาดจะสนใจและจัดการสิ่งกระตุ้นภายนอกและจัดการสิ่งกระตุ้นภายนอก เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งกระตุ้นที่เป็นมูลเหตุจูงใจให้เกิดการซื้อสินค้า โดยสิ่งกระตุ้นภายนอก ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

### 1.1 สิ่งกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimulus)

เป็นสิ่งที่นักการตลาดสามารถควบคุม และจัดการให้เกิดขึ้นได้ เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย สิ่งกระตุ้นด้านผลิตภัณฑ์, สิ่งกระตุ้นด้านราคา, สิ่งกระตุ้นด้านการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และสิ่งกระตุ้นด้านการส่งเสริมการตลาด

### 1.2 สิ่งกระตุ้นอื่น ๆ (Other Stimulus)

เป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการผู้บริโภคที่อยู่ภายนอก ซึ่งนักการตลาดไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งกระตุ้นเหล่านี้ ได้แก่

- สิ่งกระตุ้นทางเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมนายได้ของผู้บริโภค เป็นต้น
- สิ่งกระตุ้นทางเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีในการควบคุมระบบการจับเก็บสินค้า ระบบการกระจายสินค้า ระบบบาร์โค้ด เป็นต้น<sup>19</sup>
- สิ่งกระตุ้นทางกฎหมายและการเมือง เช่น อัตราการเก็บภาษีเงินได้ สิทธิประโยชน์ทางการค้า การเข้าร่วมเป็นสมาชิกระหว่างประเทศต่างๆ เป็นต้น
- สิ่งกระตุ้นทางวัฒนธรรม เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี เทศกาล เป็นต้น

## 2. กล่องดำหรือความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค (Buyer's Black Box)

กล่องดำ คือ ความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค ซึ่งผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถคาดเดาหรือคาดคะเนได้ โดยความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากลักษณะต่าง ๆ จากปัจจัยภายในของผู้บริโภค ได้แก่ ลักษณะของผู้บริโภค และกระบวนการตัดสินใจซื้อ ผู้ผลิตหรือผู้ขายต้องใช้ความพยายามในการค้นหาความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภค รวมถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคด้วย

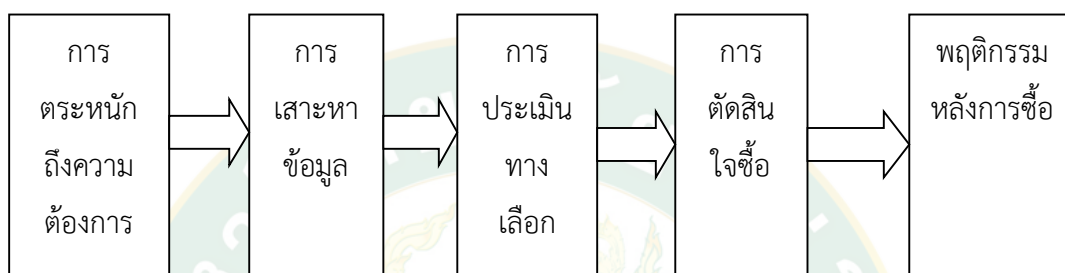
- ลักษณะของผู้บริโภคจะได้รับปัจจัยจากอิทธิพลต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

- ปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้บริโภค เกิดจากปัจจัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล ทั้งในด้านความคิดและการแสดงออก ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การสนใจ, การรับรู้, การเรียนรู้, ความเชื่อ, ทศนคติ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

Kotler (2012) ได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการ หรือการรับรู้ถึงปัญหา คือการที่ผู้บริโภครับรู้ถึงความต้องการภายในของตนเอง ซึ่งอาจเกิดขึ้นเองหรือเกิดจากสิ่งกระตุ้น

2. การค้นหา ค้นคว้า หรือเสาะหาข้อมูล เมื่อผู้บริโภคมีความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์แล้ว ผู้บริโภคจะแสวงหาหรือค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น เพื่อนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ
3. การมองหาทางเลือก หรือการประเมินผลทางเลือก เมื่อได้ข้อมูลจากการค้นคว้าแล้ว ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ มาจัดเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์
4. การตัดสินใจซื้อสินค้า
5. พฤติกรรมหลังการซื้อหรือความรู้สึกภายหลังการซื้อ



ภาพที่ 3 กระบวนการตัดสินใจซื้อ (Five – Stage of the Consumer Buying Process)

ที่มา : Kotler and Keller (2012)

### 3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2552) อธิบายว่า การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการศึกษาว่ากลุ่มผู้บริโภคมีพฤติกรรมอย่างไรในการดำเนินชีวิต รวมถึงการตัดสินใจซื้อและใช้สินค้าและบริการอย่างไร ซึ่งหลักการที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค คือ หลัก 6Ws 1H ที่ต้องพิจารณาหลักต่าง ๆ เกี่ยวกับตลาดเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการทราบตามหลัก 7Os ดังต่อไปนี้

**3.1 ใครคือตลาดเป้าหมาย (Who is target market?)** ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ผู้บริโภคทุกคนอาจไม่ใช่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเสมอไป วัตถุประสงค์แรกในการศึกษาพฤติกรรมของ ผู้บริโภคก็เพื่อหากกลุ่มที่ใช้สินค้าหรือบริการ หรือมีแนวโน้มที่จะใช้สินค้าหรือบริการนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบลักษณะกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ รวมถึงพฤติกรรมในการซื้อและการใช้ของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของสายการบินต้นทุนต่ำ เป็นกลุ่มรายได้ปานกลาง ชอบเดินทาง ชอบความสะดวก มีความทันสมัย เป็นต้น

**3.2 ตลาดซื้ออะไร (What does the market buy?)** หลังจากสามารถระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนได้แล้ว จึงทำการวิเคราะห์พฤติกรรมของตลาด เพื่อทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าต้องการจากผลิตภัณฑ์หรือองค์การ เช่น การเปิดตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ

เป็นเสมือนการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใหญ่ เนื่องจากสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมมีราคาแพง และมีบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นและผู้บริโภคไม่มีความต้องการ ดังนั้น การตัดบริการบางอย่างออก ทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด ขายในปริมาณมาก ทำให้ราคาถูกลง โดยเฉพาะใน ระยะทางการบินระยะเวลาสั้นๆ ไม่เกิน 2 ชั่วโมง ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้บริการได้มากขึ้น เป็นต้น ลูกค้าย่อยกลุ่มเป้าหมายจึงซื้อการเดินทางที่รวดเร็ว ไม่ใช่ความสะดวกสบาย

**3.3 ทำไมจึงซื้อ (Why does the market buy?)** การวิเคราะห์ในหัวข้อนี้จะช่วยให้ทราบถึงเหตุผลที่แท้จริงในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เพื่อสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนจูงใจกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถตอบสนองเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ เช่น จากการพิจารณากลุ่มเป้าหมายของสายการบินในประเทศ จะเห็นได้ว่าลูกค้าแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อเวลาเป็นหลัก จึงไม่ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น เมื่อทำให้ราคาต่ำลงกับระยะเวลาที่เร็วขึ้น โดยเปรียบเทียบกับการเดินทางรูปแบบอื่น ผู้บริโภคกลุ่มนี้จะยินดีจ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อการซื้อระยะเวลาที่เร็วขึ้น แต่ก็ไม่ได้ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะสร้างต้นทุนเพิ่ม และกลุ่มลูกค้าที่ซื้อความสะดวกสบายเป็นหลัก ที่มีความสามารถและยินดีที่จะจ่ายเพื่อที่จะได้รับความสะดวกสบายเพิ่มขึ้น เป็นต้น หรือเหตุผลในด้านอื่น ๆ ที่อาจเห็นได้ชัดคือ การซื้อความเป็นไทย การซื้อความภาคภูมิใจหรือการซื้อด้วยความจำเป็น เป็นต้น ถ้าธุรกิจพิจารณาไม่ดีแล้วอาจมองเหตุผลของการซื้อผิดไปได้

**3.4 ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ (Who participates in the buying?)** ในการตัดสินใจซื้ออาจมีบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่ซื้ออาจไม่ใช่ผู้ที่ใช้สินค้าโดยตรง อาจใช้ร่วมกันหลายคน อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับสินค้ามากนักจึงต้องอาศัยผู้รู้หรือกลุ่มของผู้ซื้อเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การศึกษาถึงผู้มีส่วนร่วมก็เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมทางการโฆษณาในการช่วยกระตุ้นการตัดสินใจ ซึ่งต้องพิจารณาว่าจะใช้กลุ่มอ้างอิงใดในการเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้ หรือจะเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้โดยตรง หรือถ้าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ซื้อทำหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้ใช้ธุรกิจอาจต้องมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้ซื้อเป็นหลัก

**3.5 ซื้อเมื่อใด (When does the market buy?)** ผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมในการบริโภคสินค้าและบริการในแต่ละประเภทที่แตกต่างกันตามโอกาสที่จะใช้ ดังนั้นการวิเคราะห์โอกาสในการซื้อของลูกค้าจะช่วยให้เกิดการตลาดสามารถเตรียมรับมือในการผลิตให้เพียงพอ และเตรียมแผนการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบและในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะสินค้าที่มีการบริโภคมากในบางฤดูกาล เช่น ดอกไม้ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่พักแรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม บังกะโล รีสอร์ท รวมถึงบริการขนส่งต่าง ๆ ทั้งสายการบิน รถทัวร์ รถไฟในช่วงฤดูท่องเที่ยว หนังสือและเสื้อผ้านักเรียนในช่วงเปิดเทอม หรือร้านอาหารในช่วงกลางวันหรือค่ำ เป็นต้น

**3.6 ซื้อที่ไหน (Where does the market buy?)** เพื่อทราบถึงแหล่งที่ลูกค้านิยมหรือสะดวกที่จะไปซื้อ เพื่อการบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เช่น นอกเหนือการซื้อตัวเครื่องบินจากสายการบินโดยตรง ด้วยพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่ไม่มีเวลาในการเดินทางเพื่อหาตัวมากนัก และต้องการความสะดวกสบาย การอาศัยคนกลาง ได้แก่ บริษัททัวร์ หรือบริษัทจำหน่ายตัวเข้ามาช่วยในการจัดจำหน่ายตัว และการอาศัยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ลูกค้าสามารถจองตัวผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น เป็นต้น

**3.7 ซื้ออย่างไร (How does the market buy?)** เพื่อทราบถึงการบริหารการซื้อของลูกค้า ว่ามีขั้นตอนการซื้ออย่างไร ตั้งแต่การรับรู้ถึงปัญหา ทำการค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ไขหรือลดปัญหานั้น ๆ ทำการประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจซื้ออย่างไร จะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลในการวางแผนการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด เช่น กลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพฯ มีความจำเป็นและความต้องการในการเดินทางทำธุรกิจหรือท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต ทางเลือกของกลุ่มเป้าหมายคือ รถทัวร์ รถไฟ เครื่องบิน กลุ่มเป้าหมายจะทำการเปรียบเทียบคุณสมบัติข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก ถ้าลูกค้าต้องการความรวดเร็วและความสะดวกสบาย โดยไม่คำนึงถึงเรื่องราคา การให้บริการที่สะดวกสบาย และการเดินทางในช่วงเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า จึงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการจูงใจลูกค้ากลุ่มนี้ แต่ถ้าลูกค้าคำนึงถึงราคา ก็ควรจะมุ่งเน้นที่ราคาที่คุ้มค่าในการเดินทางเป็นหลัก เป็นต้น

นอกจากนี้ การทราบถึงความรู้สึกของลูกค้าหลังการซื้อ - การใช้ผลิตภัณฑ์นั้น จะช่วยให้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงสินค้าและบริการได้ดี และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น สายการบินนกแอร์ ที่ทำการสำรวจความพึงตรงในการเดินทางของเครื่องบินของตนที่บินถึงที่หมายตรงเวลาสูงถึง 95% และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของสายการบินให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปพฤติกรรมผู้บริโภค ได้ตามแผนภาพ พฤติกรรมผู้บริโภค ตามแนวคิดของ ฉัตรยาพร เสมอใจ ได้ดังนี้

Who	: ใครคือตลาดเป้าหมาย	⇒	กลุ่มเป้าหมาย
What	: ตลาดซื้ออะไร	⇒	ความต้องการ
Why	: ทำไมจึงซื้อ	⇒	เหตุผล
Who	: ใครมีส่วนร่วมในการซื้อ	⇒	กลุ่มอิทธิพล
When	: ซื้อเมื่อใด	⇒	โอกาสการซื้อ
Where	: ซื้อที่ไหน	⇒	แหล่งซื้อ
How	: ซื้ออย่างไร	⇒	วิธีการซื้อ

#### ภาพที่ 4 คำถาม 6Ws 1H

ที่มา : ฉัตยาพร เสมอใจ (2552)

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อของผู้บริโภค

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการค้นหาว่าลักษณะของผู้ซื้อ และความรู้สึกนึกคิดในการเกิดพฤติกรรมของผู้บริโภคได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งใดบ้าง โดยการศึกษาถึงลักษณะของผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายจะมีประโยชน์สำหรับนักการตลาด คือ ทราบความต้องการและลักษณะของลูกค้า เพื่อที่จะจัดส่วนประสมทางการตลาดบริการต่าง ๆ กระตุ้นและสนองความต้องการของผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายได้ถูกต้อง จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคไว้ดังนี้

Armstrong and Kotler (2003) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม การบริโภคของผู้บริโภคซึ่งมี 4 ประการได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านจิตวิทยา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกศึกษาเฉพาะลักษณะทางประชากรศาสตร์ และกลุ่มอ้างอิงที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม การบริโภคของผู้บริโภคอย่างไรก็ตามก็จะขอก้าวโดยภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**4.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Culture factor)** เป็นสัญลักษณ์และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น โดยเป็นที่ยอมรับจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง โดยเป็นตัวกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมหนึ่ง ค่านิยมในวัฒนธรรมจะกำหนดลักษณะของสังคม และกำหนดความแตกต่างของสังคมหนึ่งจากสังคมอื่น วัฒนธรรมเป็นสิ่งกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล โดยวัฒนธรรมแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมพื้นฐาน วัฒนธรรมย่อย และชั้นของสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วัฒนธรรมพื้นฐาน เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลในสังคม เช่น ลักษณะนิสัยของคนไทยซึ่งเกิดจากการหล่อหลอมพฤติกรรมของสังคมไทย ทำให้มีลักษณะพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน

2) วัฒนธรรมกลุ่มย่อย หมายถึง วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกันซึ่งมีอยู่ภายในสังคมขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน วัฒนธรรมย่อยเกิดจากพื้นฐานทางภูมิศาสตร์และลักษณะพื้นฐานของมนุษย์

3) ชั้นของสังคม มีดังนี้ 1) บุคคลภายในชั้นสังคมเดียวกันมีแนวโน้มจะประพฤติเหมือนกัน และบริโศคคล้ายคลึงกัน 2) บุคคลจะถูกจัดลำดับสูงหรือต่ำตามตำแหน่งที่ยอมรับในสังคมนั้น 3) ชั้นของสังคมแบ่งตามอาชีพ รายได้ฐานะตระกูล ตำแหน่งหน้าที่ หรือบุคลิกลักษณะ 4) ชั้นสังคมเป็นลำดับขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน และบุคคลสามารถเปลี่ยนชั้นของสังคมให้สูงขึ้น หรือต่ำลงได้ ลักษณะชั้นของสังคมแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 ระดับและเป็นกลุ่มย่อยได้ 6 ระดับ

**4.2 ปัจจัยด้านสังคม (Social factor)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การซื้อ ลักษณะทางสังคมประกอบด้วยกลุ่มอ้างอิง ครอบครัว บทบาท และสถานะของผู้ซื้อ

1) กลุ่มอ้างอิง (Reference groups) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคลในกลุ่มอ้างอิง กลุ่มอ้างอิงแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1) กลุ่มปฐมภูมิ (Primary groups) ได้แก่ ครอบครัว เพื่อนสนิท และเพื่อนบ้าน

1.2) กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary groups) ได้แก่ กลุ่มบุคคลชั้นนำในสังคม เพื่อนร่วมอาชีพและร่วมสถาบัน บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม กลุ่มอ้างอิง จะมีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม ทางด้านการเลือกพฤติกรรมและการดำรงชีวิต รวมทั้งทัศนคติ และแนวความคิดของบุคคล เนื่องจากบุคคลต้องการให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่ม จึงต้องปฏิบัติตาม และยอมรับความคิดเห็นต่างจากกลุ่มอิทธิ

2) ครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลมากที่สุดต่อทัศนคติ ความคิดเห็นและค่านิยมของบุคคล

3) บทบาทและสถานะ (Roles and statuses) บุคคลจะเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัวกลุ่มอ้างอิง องค์กร และสถาบันต่าง ๆ บุคคลจะมีบทบาทและสถานะที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าใครมีบทบาทเป็นผู้คิดริเริ่ม ผู้ตัดสินใจให้บริการผู้มีอิทธิพล ผู้ซื้อ และผู้ใช้

**4.3 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors)** การตัดสินใจของผู้ซื้อ ได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของคนทางด้านต่าง ๆ ได้แก่ อายุ ขั้นตอนวัฏจักรชีวิตครอบครัว อาชีพ โอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำรงชีวิต บุคลิกภาพ เป็นต้น

**4.4 ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological factor)** การเลือกซื้อของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านจิตวิทยา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริโภค ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อและการใช้สินค้าปัจจัยภายในประกอบด้วย (1) การสนใจ (2) การรับรู้ (3) การเรียนรู้ (4) ความเชื่อถือ (5) ทศนคติ (6) บุคลิกภาพ (7) แนวความคิดของตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในขณะที่เดียวกันทิวา พงศ์ธนไพบุลย์ (2544) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภคว่า สามารถแบ่งเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ โดยพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกจนถึงสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 6 ปัจจัยสำคัญดังนี้

1) อายุ โดยจะเป็นตัวกำหนดความต้องการในสินค้านั้น ๆ เช่น คนที่อายุน้อย ๆ มักชอบซื้อเสื้อผ้าแนวแพชั่น ทันสมัย แต่เมื่อมีอายุมากขึ้นมักจะชอบซื้อสินค้าเสื้อผ้าที่เหมาะสมกับตนเองมากกว่าจะซื้อเสื้อผ้าตามแฟชั่นนิยม เป็นต้น

2) วัฏจักรของผู้บริโภค โดยวัฏจักรแต่ละช่วงชีวิตจะหมุนเวียนเปลี่ยนไปตามอายุและบทบาทที่ดำรงอยู่ เช่น ช่วงเป็นเด็ก ช่วงวัยศึกษา ช่วงวัยทำงาน เป็นต้น แต่ละช่วงจังหวะชีวิตเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความต้องการที่แตกต่างกันไป

3) อาชีพของผู้บริโภค หากผู้บริโภคเป็นผู้ใช้แรงงาน ก็อาจไม่จำเป็นต้องสนใจในวิถีความเป็นอยู่นอกจากเรื่องข้าวปลาอาหารและปัจจัย 4 แต่หากผู้บริโภคเป็นพนักงานของบริษัทเอกชน อาจมีความจำเป็นต้องแต่งกายให้ดูดีสมสถานะภาพ และยิ่งผู้บริโภคอยู่ในสถานะภาพที่สูงขึ้นไปอีก สัญลักษณ์ของความสำเร็จทั้งหลายก็จะมีมีความจำเป็นมากขึ้น

4) สถานะการเงินในที่นี้ หมายถึง เงินเดือนจากการทำงาน ยังรวมถึงรายได้อื่น ๆ เช่น เงินค่าจ้างพิเศษ เงินโบนัส เงินออม ผู้บริโภคที่มีสถานะการเงินที่มั่นคงย่อมมีโอกาสเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางการเงินไม่มั่นคง ส่งผลให้นักการตลาดต้องทำงานหนักมากขึ้นด้วยการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อจะได้กำหนดราคาได้เหมาะสมกับความสามารถในการใช้จ่ายของผู้บริโภค หากไม่สามารถรักษาราคาให้ต่ำได้บริษัทอาจต้องให้บริการเสริมเพื่อให้ผู้บริโภคมีศักยภาพเพียงพอที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

5) รูปแบบการดำเนินชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้หญิงโสดทำงาน ย่อมต้องการผลิตภัณฑ์แตกต่างจากคุณแม่ทำงานดังนั้นรูปแบบการดำเนินชีวิตจึงสะท้อนในหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องชนชั้นทางสังคม บุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิด การใช้เวลารว่าง บทบาทของรูปแบบการดำเนินชีวิตจึงช่วยให้นักการตลาดทำงานได้อย่างมีทิศทาง

6) บุคลิกภาพ หมายถึง ปัจจัยด้านอุปนิสัยใจคน ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจใช้บริการ เช่น เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นคนหัวแข็งยึดถือยึดมั่น เป็นคนโอนอ่อนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อทราบบุคลิกภาพของผู้บริโภคเป้าหมายแล้วก็สามารถกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกันได้

### 5. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริโภค

การตัดสินใจใช้บริการ หมายถึง การที่ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า หรือเลือกใช้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งจากสินค้าหรือบริการหลาย ๆ ตัวเลือก โดยจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภคพบว่าได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจใช้บริการไว้ดังนี้

ดารา ทีปะปาล (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการคิดโดยใช้เหตุผลในการเลือก หรือตัวเลือก สิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายทางที่มีอยู่ โดยใคร่ตรองอย่างรอบคอบ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดและตอบสนองความต้องการของตนเองให้มากที่สุด

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543) ได้กล่าวถึงความหมายของการตัดสินใจใช้บริการไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริโภค การตระหนักถึงปัญหาของตนเอง และการแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ โดยมีการประเมินค่าทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคคลทราบปัญหาและแสวงหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยบุคคลจะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือก โดยจะต้องเป็นทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละบุคคล ซึ่งการตัดสินใจของบุคคลจะมีความแตกต่างกันออกไปโดยขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล

### แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด (4Ps)

Kotler (2003) ให้ความหมายของการบริการ คือ การกระทำหรือการปฏิบัติใด ๆ ก็ตามที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้ต่ออีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจจับต้องได้ และจึงไม่มีการยกกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของใด ๆ ทั้งสิ้น ผลลัพธ์การบริการนี้อาจจะผูกติดหรือไม่ผูกติดกับตัวสินค้าก็ได้

Lovelock and Wright (2007) กล่าวว่า การให้บริการ คือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลาเป็นพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานเพื่อนำส่งผลที่ลูกค้าต้องการ กับการแลกเปลี่ยนเงิน เวลา ความพยายาม ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับคุณค่าจากสินค้าแรงงาน ทักษะ การอำนวยความสะดวก แต่ลูกค้าไม่สามารถครอบครองสิ่งเหล่านั้นได้

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) คือ เครื่องมือหรือปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิด ความต้องการสินค้าและบริการของตน ซึ่งหมายถึง ส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยในการวางแผนการตลาดในสินค้าหรือบริการ โดยมากแล้วหากเป็นสินค้าจะมีส่วนประสม 4 ปัจจัยคือ สินค้า/บริการ (Product/Service) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place/Distribution Channel) และกิจกรรมการส่งเสริมการขาย (Promotion) (ฉลองศรี พิมลสมพงษ์, 2542)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) สรุปเกี่ยวกับแนวคิดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix's) ว่าขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ (Buying Decision Process) เป็นลำดับขั้นตอนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และพบว่าผู้บริโภคผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือธุรกิจที่ให้บริการจะใช้ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (Marketing Mix's) หรือ 4Ps

กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือการกำหนดกลยุทธ์การตลาด 4P's ซึ่งประกอบด้วย

**1) ผลิตภัณฑ์** หมายถึง สิ่งที่สามารถสนองความจำเป็นรวมทั้งความต้องการของมนุษย์ได้ คือผู้ขายจะต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ โดยทั่วไปแล้ว ผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจสามารถ จับต้องได้และผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถ จับต้องไม่ได้ กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ที่สามารถ เป็นได้ทั้งสินค้าและบริการ โดยทั่วไปการผลิตผลิตภัณฑ์ต้องมีการพิจารณาคุณภาพสินค้า ลักษณะการออกแบบ ขนาด การรับประกัน เป็นต้น ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้

**2) ราคา** หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปของตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของ (Cost) ลูกค้า ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึงคุณค่า เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ในการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการในรูปเงินตราเกี่ยวข้องโดยตรงกับ วิธีการกำหนดราคา นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ อีกทั้งในการกำหนดราคา ผู้จำหน่ายจะต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในมุมมองของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับจากลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ สูงกว่าราคาของผลิตภัณฑ์

**3) ช่องทางการจัดจำหน่าย** หมายถึง สถานที่ให้บริการในส่วนเริ่มต้น โดยการเลือกทำเลที่ตั้ง (Location) ของธุรกิจบริการนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ลูกค้าต้องไปรับบริการในสถานที่ที่ผู้ให้บริการจัดไว้ ดังนั้นทำเลที่ตั้งจึงเป็นตัวกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้บริการ สถานที่ให้บริการจึงต้องสามารถ ครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายให้ได้มาก

ที่สุด และต้องพิจารณาถึงทำเลที่ตั้งของคู่แข่งด้วย ซึ่งความสำคัญของทำเลที่ตั้งจะมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของธุรกิจบริการแต่ละประเภท ธุรกิจบริการนั้นช่องทางการให้บริการถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของการวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพราะหากสามารถ หาช่องทางเข้าถึงลูกค้า ได้มากเท่าไร ผลกำไรก็จะเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้น

**4) การส่งเสริมการตลาด** เป็นการติดต่อสื่อสารทางข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ ส่วนประสมการตลาดส่งเสริมการตลาด (Marketing Mix's) หรือส่วนประสมในการติดต่อสื่อสาร (Communication Mix) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร โดยใช้พนักงานขายดำเนินการขาย (Personal Selling) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้บุคคล (Non Personal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท ต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication) ซึ่งเครื่องมือส่งเสริมการตลาด ได้แก่ (วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2547, หน้า 161)

4.1) การสื่อสารโดยใช้บุคคล (Personal Communication) เป็นการใช้บุคคลในการสื่อสารไปยังผู้บริโภค กล่าวคือ การขายโดยใช้พนักงานขาย เส้นทางของข้อมูลข่าวสารจะเป็นไปแบบสองทาง (Two-Way Communication) ทำให้พนักงานผู้ให้บริการได้เรียนรู้และศึกษาเกี่ยวกับลูกค้าโดยตรง และการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) เป็นการเล่าประสบการณ์โดยตรงจากลูกค้ารายหนึ่งที่เคยใช้บริการไปสู่ลูกค้ารายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคทั้งใน ทิศทางด้านบวกและลบ

4.2) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เช่น การจัดแถลงข่าว การจัดกิจกรรมพิเศษขึ้น และการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่เป็นการตอบสนองต่อสังคม เช่น โครงการ CSR เป็นต้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและการจดจำที่ดีต่อธุรกิจบริการ โดยใช้วิธีต่าง ๆ ให้ผู้บริโภคจดจำแบรนด์สินค้าได้และยังเป็นการช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้บริโภคแก่ธุรกิจบริการอีกด้วย

4.3) การโฆษณา (Advertising) เป็นการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในการบริการ โดยผ่านทางสื่อ โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ สื่อออนไลน์ สื่อกลางแจ้ง เช่น แผ่นโฆษณา โปสเตอร์ รวมไปถึงสื่อการโฆษณาแบบเคลื่อนที่ เช่น ป้ายโฆษณาที่ติดข้างข้างรถไฟฟ้า หรือสื่อแบบเจาะจง เช่น การสื่อสารถึงผู้บริโภคโดยตรงผ่านอีเมล หรือไปรษณีย์ ซึ่งช่วยให้ส่งข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้มากกว่าแบบอื่น

4.4) อุปกรณ์เครื่องมือและนําบริการ (Instructional Materials) ได้แก่ การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของผู้จำหน่าย เช่น แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น สามารถ สร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับผู้ใช้บริการได้

4.5) การออกแบบภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Design) เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการสื่อสารทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ กล่าวคือ ป้ายสัญลักษณ์หน้าร้าน เครื่องหมาย สัญลักษณ์ ตัวอักษร การใช้สี รวมถึงเครื่องแบบพนักงาน ซึ่งมีผลต่อการสร้างความจดจำของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กร

4.6) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ช่องทางการขายและพนักงานสามารถ ขายหรือให้บริการได้มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าทำการตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการเร็วขึ้นหรือมากขึ้นในช่วงที่ทำโปรโมชั่น เช่น การแลกซื้อและรับสิทธิพิเศษต่าง ๆ หรือจัดรายการซื้อ 1 แถม 1 เป็นต้น

จากส่วนประสมทางการตลาดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องกำหนดส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสม เพราะในปัจจุบันกระบวนการซื้อสำหรับผู้บริโภค ผู้ซื้อจะยึดหลักมูลค่าสูงสุด (Value Maximization) ผู้ซื้อจะซื้อผลิตภัณฑ์จากธุรกิจที่เสนอคุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Highest Delivered Value) มูลค่าดังกล่าวนี้ คือ ความแตกต่างระหว่างมูลค่าผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้า (Total Customer Value) และราคา (ต้นทุน) ของผลิตภัณฑ์รวมในสายตาของลูกค้า นั่นเอง ธุรกิจจะต้องคาดคะเนมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมในสายตาของลูกค้า และต้นทุนรวมของลูกค้า การส่งมอบมูลค่าผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อธุรกิจได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวม ธุรกิจต้องเพิ่มมูลค่าด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ และต้องพยายามลดราคา ในรูปของตัวเงิน รวมทั้งต้องพยายามลดต้นทุนอื่นที่ไม่ปรากฏในรูปของตัวเงิน โดยลดต้นทุนด้านเวลา ที่ลูกค้าต้องเสียไป ลดต้นทุนพลังงานที่ต้องใช้ไปกับผลิตภัณฑ์ และลดต้นทุนที่เกิดจากความไม่สบายใจจากการใช้ผลิตภัณฑ์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

#### 1. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

Hanlon (2021) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ BCG Matrix ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Boston Consulting Group แนวคิดนี้เป็นโมเดลธุรกิจที่ช่วยในการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ โดยพิจารณาจากสินค้า โดยเมทริกซ์ (Matrix 2X2) นี้ ประกอบด้วย 2 แกน คือ แกนตั้งหรือแกน X คือ อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) และ แกนนอนหรือแกน Y คือ ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) เมื่อพิจารณาจากภาพจะเห็นว่ามีส่วนสี่เหลี่ยม 4 ช่อง ซึ่งแทนความหมายตามสัญลักษณ์ในภาพ ดังนี้

1) ช่องดาวรุ่ง หรือ STAR แทนสัญลักษณ์ภาพด้วยรูปดวงดาว เมื่อวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์แล้วพบว่า มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจสูงและมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง หมายความว่าธุรกิจของท่านโตเด่นมาก เป็นที่น่าจับตามอง ผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงกำลังเติบโต มีศักยภาพทางการตลาดมาก ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาด สามารถเติบโตได้ดี

2) ช่องวัวเงิน หรือ Cash Cow แทนสัญลักษณ์ภาพด้วยรูปวัวที่มีสัญลักษณ์ดอลลาร์ (\$) หมายความว่า ผลิตภัณฑ์ของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง แต่มีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำ กล่าวคือ สินค้ายังคงได้กำไรสูง แต่ผลิตภัณฑ์กำลังเริ่มเข้าสู่จุดที่อิ่มตัว ไม่ต้องเน้นการลงทุนก็ยังสามารถทำกำไรได้เรื่อย ๆ

3) ช่องเครื่องหมายคำถาม หรือ Question Marks แทนสัญลักษณ์ภาพด้วยเครื่องหมายคำถาม (?) กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ในธุรกิจของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ ท่ามกลางตลาดที่มีอัตราการแข่งขันหรือการเติบโตที่สูง หมายความว่า ธุรกิจสามารถทำกำไรได้น้อย แม้ว่าผลิตภัณฑ์ยังมีโอกาสเติบโตได้ในตลาด ต้องเร่งพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจในมิติต่าง ๆ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

4) ช่องสุนัข หรือ Dogs แทนสัญลักษณ์ภาพด้วยรูปสุนัข หมายความว่า ผลิตภัณฑ์มีส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราการเติบโตต่ำ ธุรกิจทำกำไรน้อย ผลประกอบการมีแนวโน้มลดลง เริ่มประสบภาวะขาดทุน รายรับน้อยกว่ารายจ่าย ควรเลิกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชนิดนี้หรือปรับปรุงใหม่ให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดต่อไปได้ (Hanlon, 2021)

Prajongkan (2020) อธิบายว่า โมเดล BCG Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจหรือใช้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจได้ เป็นสิ่งแรกของการเริ่มต้นธุรกิจที่ทุกท่านต้องคำนึงถึง เมื่อทราบแล้วว่าในโมเดล BCG Matrix แต่ละตำแหน่งคืออะไร และสินค้าของทางธุรกิจอยู่ตรงตำแหน่งไหน จากนั้นก็จะมีคำถามเกิดขึ้นมาว่า แล้วจะต้องทำอะไรต่อไป ซึ่งขั้นตอนต่อมาคือจะต้องเริ่มมองหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละกลุ่ม มีเนื้อหา ดังนี้

1) Stars สินค้าในกลุ่มนี้ อาจต้องมีการโปรโมทสินค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อผลักดันสินค้าให้ทำกำไรได้มากที่สุด เพราะสินค้าในกลุ่มนี้มักจะมีอายุสั้น คู่แข่งทางการค้าจะเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

2) Cash Cows สินค้าในกลุ่มนี้อาจไม่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพิ่มเติม แค่พยายามรักษาให้สินค้ายังคงอยู่ในกลุ่ม Cash Cow ต่อไปเรื่อย ๆ ก็เพียงพอแล้ว

3) Question Marks สินค้าในกลุ่มนี้ผู้ประกอบการต้องใส่ใจมากเป็นพิเศษ พยายามสร้าง Demand ให้เกิดความต้องการสินค้ามากขึ้นกว่าเดิม ทำการตลาดโปรโมทสินค้า ผลักดันให้สินค้ามีความต้องการมากขึ้น ขายได้มากขึ้น เพื่อที่สินค้าในกลุ่มนี้จะก้าวไปสู่กลุ่ม Stars ได้

4) Dogs สินค้าในกลุ่มนี้เป็นสินค้าที่ไม่ค่อยทำกำไรให้กับธุรกิจ ควรพิจารณาลดการผลิตสินค้าลง ลดสต็อกสินค้า หรือหาวิธีทำโปรโมชั่นเพื่อขยับสินค้าไปสู่กลุ่ม Question Marks หรือ Cash Cows ให้ได้

ซึ่งจะเห็นได้ว่าโมเดล BCG Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดของสินค้าได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสินค้าได้อย่างทันท่วงที เพื่อการต่อยอดธุรกิจแบบมีทิศทางมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จมากขึ้นด้วย



ภาพที่ 5 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ BCG Matrix

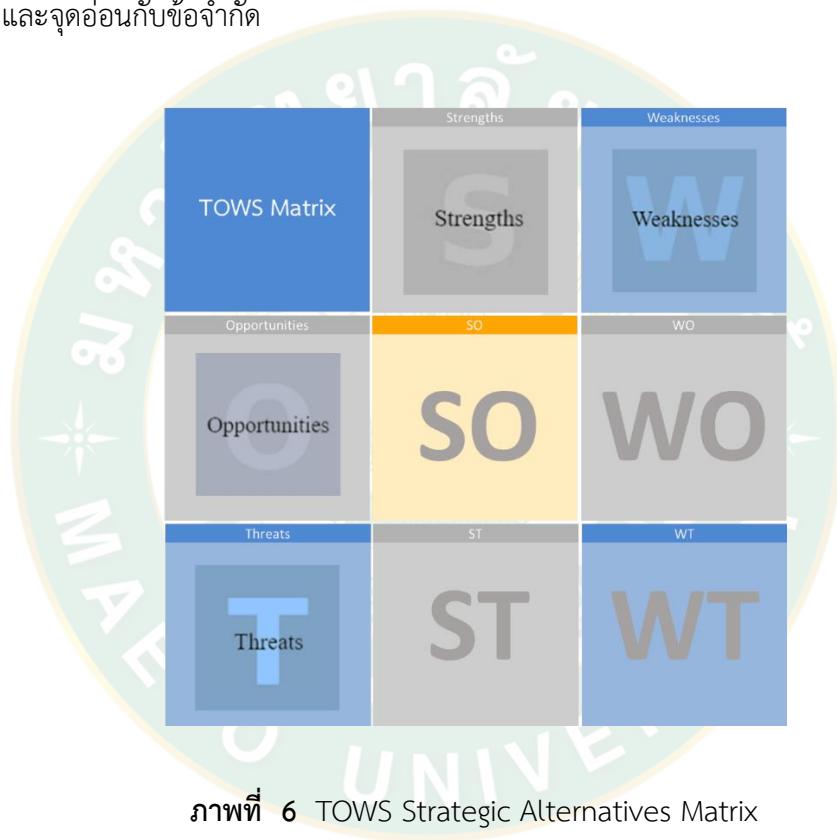
ที่มา : ปรับปรุงจาก Hanlon (2021)

## 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (TOWS Matrix)

การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดแล้ว หลังจากนั้นก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ Matrix โดยใช้ตารางที่เรียกว่า “TOWS Matrix” เป็นตารางที่แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix นี้มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอนดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ ของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุด แข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุก แง่มุมจะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมา

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด



ภาพที่ 6 TOWS Strategic Alternatives Matrix

ที่มา: ปรับปรุงจาก New Management Forum (2557)

ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่างกรณีการรักษาผู้มีจุดแข็ง คือความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก คือกลยุทธ์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีจุดแข็ง คือเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วไป ประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับจากรัฐไม่เพียงพอ ที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดอ่อน และโอกาส มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อน ที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง เช่น ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาวใช้เวลามากขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไขคือกลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และข้อจำกัด มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อน และข้อจำกัดภายนอก ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือราคาน้ำมันในตลาดโลก เพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ คือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการเลือกใช้ทางถูกเลือกจากช่องที่ได้เปรียบ อันเป็นช่องทางที่จะลดความอ่อนแอ หรือภัยคุกคามจากภายนอก ด้วยการวางแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ถ้ามีการเลือกข้อมูลที่จะนำมาใช้ได้อยู่ถูกต้องและเชื่อถือได้รวมทั้งนำข้อมูลทีวิเคราะห์ทั้งหมดไปปฏิบัติจริง เพื่อหาความเป็ยงเบน และวิเคราะห์ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ นำข้อมูลมาปรับปรุงทุกๆช่วงเวลา ที่สถานการณ์มีเปลี่ยนแปลง (Management KM Web, 2557)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิงกาญจน์ ตัญญา (2562) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องความต้องการและการดำเนินงานของธุรกิจประเภทร้านจำหน่ายนมสด โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) ความต้องการของตลาด 2) ยอดขาย 3) การดำเนินการของธุรกิจ และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ การเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ และผู้ประกอบการ หรือศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของธุรกิจ ประชากรคือ กลุ่มประชากรที่พักอาศัย หรือทำงานในบริเวณที่จะดำเนินกิจการ ประมาณ 80% และอีก 20% ประชากรทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณที่จะเปิดร้านดำเนินกิจการ จำนวน 200 คน และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายนมสด ขนมปังปัง จำนวน 2 ร้าน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ตลาดมีความต้องการในส่วนของร้านจำหน่ายนมสด 2) ยอดขายประมาณ 150,000 บาทต่อเดือน 3) การดำเนินงานของธุรกิจในด้านพฤติกรรมองค์กร ได้แก่การบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์การเป็นเจ้าของคนเดียว ด้านการเงินธุรกิจได้แก่เงินลงทุน ใช้งบประมาณไม่เกิน 300,000 - 500,000 บาท โดยมีจุดคุ้มทุนใช้ระยะเวลา 6 เดือน ด้านการปฏิบัติงานโดยการสรรหาบุคคลและแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ ที่ใช้สื่อออนไลน์ เพื่อให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ในการหากลุ่มลูกค้าใหม่ และรักษากลุ่มลูกค้าเดิมโดยการใช้กิจกรรมส่งเสริมการขายการตลาดรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย ข้อเสนอแนะ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ต้องเพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้มากขึ้น และการรักษามาตรฐานและคุณภาพด้านรสชาติ ความสะอาดและความสดของสินค้า ทั้งนี้ต้องมีสูตรเฉพาะตัวที่มีความอร่อยไม่เหมือนใคร จึงสามารถเป็นจุดขาย ที่คู่แข่งไม่สามารถใช้กลยุทธ์นี้มาแบ่งส่วนของผู้บริโภคไป 2) ด้านราคาหากเป็นธุรกิจที่ไม่มีคู่แข่งในบริเวณสถานที่ตั้ง อาจจะไม่จำเป็นในการลดราคาให้มีผู้บริโภค แต่หากจะพิจาราราคาปกติ และยึดหลักการของสินค้ามีคุณภาพ 3) การส่งเสริมการตลาด อาจจะไม่จำเป็นต้องมีโปรโมชั่นที่ผู้บริโภคเลือก เช่น ซื้อ 1 แถม 1 เป็นต้น และ 4) ด้านช่องทางการจำหน่าย เน้นการบอกต่อความประทับใจการบริการที่ดี

จดจำชื่อลูกค้า และเมนูที่สั่งเป็นประจำ เป็นการสร้างความประทับใจทั้งในครั้งแรกในการใช้บริการ และยังเน้นเรื่องและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าเป็นต้น

เจณิภา คงอิม (2561) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องการบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า การบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรีพบว่า เหตุผลที่ซื้อขนมไทยเพื่อบริโภคเอง ซื้อขนมไทยในแต่ละครั้งน้อยกว่า 40 บาท ในการตัดสินใจซื้อขนมไทยตามความชอบส่วนตัวประมาณ 3 - 4 ครั้งใน 1 เดือน ข้อมูลในการตัดสินใจซื้อขนมไทยมาจากผู้ชายขนมไทย ซื้อขนมไทยจากร้านที่มีลักษณะร้านที่มีชื่อเสียง สถานที่ที่ทานเลือกซื้อขนมไทยสถานที่ท่องเที่ยว และชอบซื้อขนมไทยในช่วงเย็น การทดสอบสมมุติฐานพบว่า 1. เยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรีที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยแตกต่างกัน ในทุกด้าน 2. เยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรีที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยแตกต่างกันในด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคา 3. เยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรีที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนและอาชีพของผู้ปกครองต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยแตกต่างกันในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย พบว่า ราคา รูปลักษณ์ที่โดดเด่นน่ารับประทาน การตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของร้าน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีผลต่อการบริโภคขนมไทย ดังนั้นผู้ประกอบการร้านขนมไทยควรมีการส่งเสริมการตลาดขนมไทยให้เหมาะสมและสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อการบริโภคในครั้งต่อไปให้ได้มากที่สุด

พิมพ์นิจ ผิวผ่อง (2560) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจบริโภคขนมหวาน ในอำเภอหัวหิน โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์กับการตัดสินใจเลือกบริโภคร้านขนมหวาน ในอำเภอหัวหิน และ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7P) กับ การตัดสินใจเลือกบริโภคร้านขนมหวานในอำเภอหัวหิน กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยคือ ประชากรที่เคยมีประสบการณ์ในการบริโภคร้านขนมหวานในอำเภอหัวหิน และเป็นผู้ที่ตัดสินใจในการเข้าใช้บริการ จำนวน 385 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกบริโภคร้านขนมหวานในอำเภอหัวหิน มีทั้งหมด 6 ปัจจัย โดยเรียงลำดับอิทธิพลที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และราคาเหมาะสมกับปริมาณ ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านที่จอดรถและเมนูมีความแปลกใหม่ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและราคาเหมาะสมกับคุณภาพ

ปัจจัยด้านการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ ในส่วนของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ทำให้การเลือกใช้บริการร้านขนมหวานในอำเภอหัวหินของกลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกัน คือ เพศ และอายุ

พิรานั้นท์ ไหมอ่อน (2560) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านขนมหวาน กรณีศึกษาร้านอาฟเตอร์ ยู (After You) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านคาเฟ่ขนมหวานและเบเกอรี่ อาฟเตอร์ ยู และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประสมทางการตลาดกับพฤติกรรมผู้บริโภคในการซื้อสินค้าจากร้านคาเฟ่ขนมหวานและเบเกอรี่ อาฟเตอร์ ยู โดยทำการจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป เพื่อทำการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อสินค้าจากร้านคาเฟ่ขนมหวานและเบเกอรี่ อาฟเตอร์ ยู

ผลการศึกษาพบว่า ร้านคาเฟ่ขนมหวานและเบเกอรี่ อาฟเตอร์ ยู มีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้า เน้นในเรื่องรสชาติของขนมหวานและเครื่องดื่มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว วัตถุประสงค์ที่ใช้มีคุณภาพดี สดใหม่เสมอ ใช้ส่วนผสมทางการตลาดด้านราคาที่เหมาะสมคุณภาพสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและด้านการส่งเสริมการขาย เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มลูกค้าประจำและลูกค้าทั่วไป พบว่า ลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันมาก แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่วางไว้ คือ กลุ่มผู้บริโภคกลุ่มลูกค้าประจำกับลูกค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดในการตัดสินใจบริโภคร้านขนมหวาน อาฟเตอร์ ยู ที่แตกต่างกัน

ภูริชา กรพุดนิษฐ์ (2558) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทยของคนที่มีอาชีพอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินชีวิต ทัศนคติ และส่วนประสมทางการตลาดส่งผลต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทยของคนไทยในกรุงเทพมหานคร ระเบียบวิธีวิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มคนทั่วไปที่มีอายุระหว่าง 16 ปีขึ้นไป ที่อาศัยอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยระหว่าง 33 –40 ปี การศึกษาระดับสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานะภาพโสด ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชนเป็นส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ยที่ 10,001 – 20,000 บาท และจากการทดสอบสมมติฐานในด้านต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการดำเนินชีวิตทัศนคติต่อขนมไทย และ ปัจจัยส่วนประสมการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทย

การศึกษาวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเชิงธุรกิจในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โฆษณาประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการแสดงออกถึงลักษณะความเป็นไทยในด้านอื่น ๆ ให้ได้รับรู้กันเป็นวงกว้างเพื่อที่จะได้คงรักษาซึ่งชนมไทยที่มีมาอย่างช้านานให้คนรุ่นหลัง ๆ หันมาสนใจที่จะสืบทอดนี้ต่อไป ทั้งนี้ผู้ที่สนใจทำวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ควรศึกษาค้นคว้าอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ได้ทราบถึงข้อมูลในส่วนลึก และพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง

วิทยานิพนธ์ แจ็งพลอย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 2) พฤติกรรมผู้บริโภคร้านกาแฟ และ 3) กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน 5 ราย และกลุ่มผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน 15 ราย

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการรายย่อยส่วนใหญ่ลงทุนทำธุรกิจด้วยตนเอง มีเพียงรายเดียวที่ลงทุนในรูปแบบของหุ้นส่วน สถานที่ในการดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบการเช่าอาคารอิสระและการใช้สถานที่ของตนเอง มีพื้นที่นั่งภายในร้านและบริเวณโดยรอบร้าน เน้นการจำหน่ายกาแฟและเครื่องดื่มประเภทต่างๆ ควบคู่ไปกับการจำหน่ายอาหารหรือขนมอบ มีตราสินค้าเป็นของตนเอง มีการบริหารจัดการในด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านการผลิต และการจัดการด้านการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการนำปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด 4Ps มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ 2) ผู้บริโภคมีพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟโดยพิจารณาจากรูปแบบการตกแต่งและบรรยากาศของร้าน สถานที่ตั้งร้าน คุณภาพและรสชาติ รวมถึงการบริการ ผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อมากที่สุดคือ กาแฟเย็น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเลือกซื้อขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัวและสูตรเฉพาะของแต่ละร้าน 3) ผู้ประกอบการนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถสร้างตราสินค้าให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของคนภายในจังหวัด และสามารถดำเนินธุรกิจให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยาวนาน ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อนำธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของธุรกิจ คือ สินค้ามีความสดใหม่ อร่อย มีการผลิตวันต่อวัน ไม่ใส่สารกันเสีย จุดอ่อนคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจเลือกซื้อขนมไทยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ รสชาติอร่อย มีความสดใหม่และสะอาด กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจนี้ คือ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ เน้นความใส่ใจในเรื่องของคุณภาพ รสชาติอร่อยถูกปากผู้บริโภค และสินค้ามีการผลิตวันต่อวัน กลยุทธ์ด้านราคา คือ ตั้งราคาให้เหมาะสม และสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกระดับ รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น และกลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าของผู้บริโภค และเมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการลงทุน เริ่มแรกมีการใช้เงินลงทุน 1,089,690 บาท มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ 2,884,752.68 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการเท่ากับ 117 เปอร์เซ็นต์ และมีระยะเวลาในการคือทุนเพียง 1 ปีเท่านั้น ดังนั้นธุรกิจนี้จึงเหมาะสมและคุ้มค่าในการลงทุน

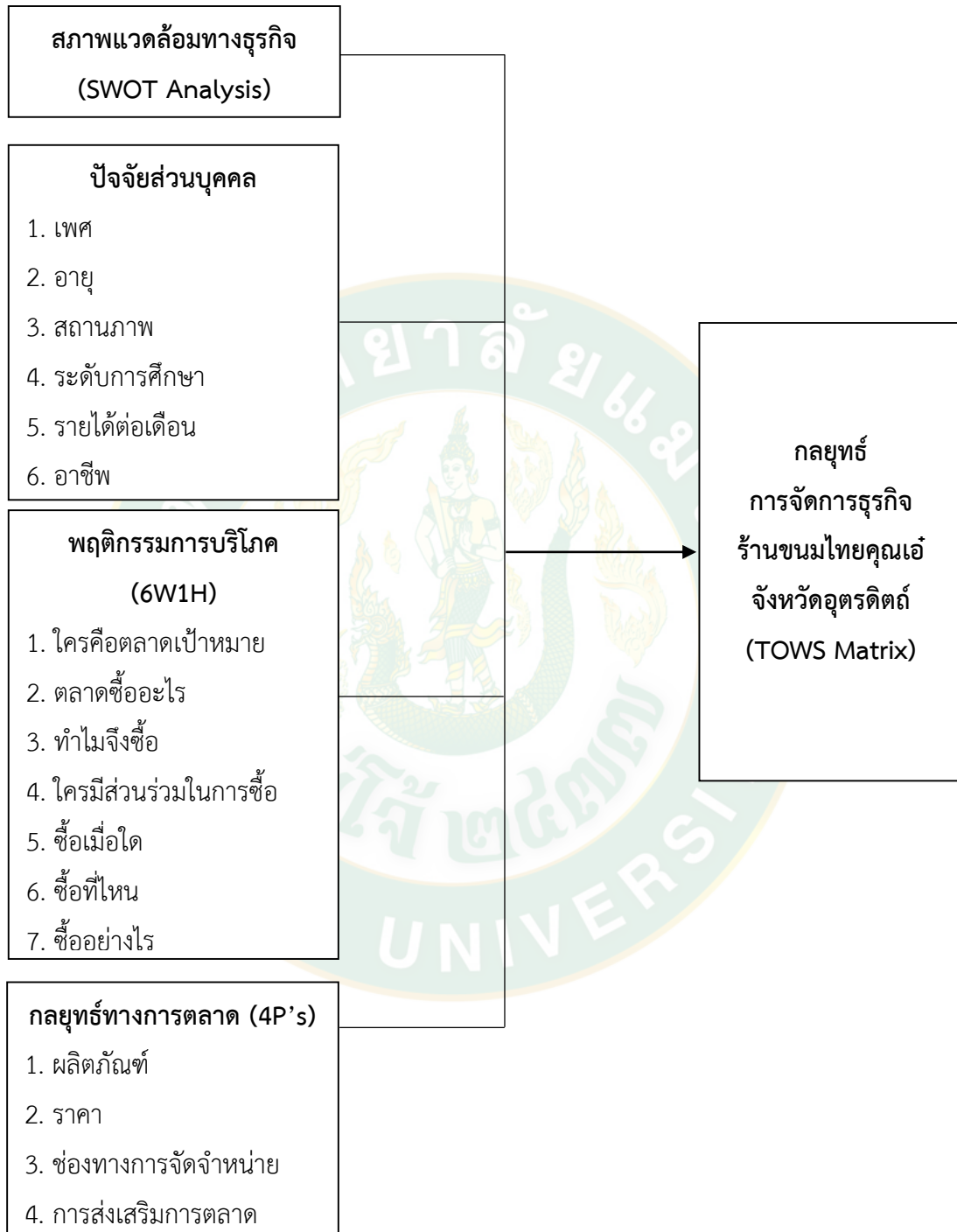
สุธิชา ภมรเวชวรรณ (2558) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องโครงการร้านขนมหวานและอาหารว่างครบวงจร (Sweet Sphere) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งโครงการ พฤติกรรม และความต้องการของผู้บริโภคในการบริโภค และใช้บริการร้านขนมหวาน รวมไปถึงแนวทางในการสร้างโครงการร้านขนมหวาน โดยทำการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการร้านขนมหวาน และอาหารว่างจำนวน 3 ร้าน และข้อมูลจากแบบสอบถามให้กับ 2 กลุ่มคือ ผู้บริโภค จำนวน 250 คน และร้านขนมหวานผู้เข้าสถานที่ จำนวน 50 คน

ผลการศึกษาพบว่า ความสนใจต่อโครงการร้านขนมหวาน และอาหารว่างของกลุ่มตัวอย่างนั้น ด้านความคาดหวังที่มีต่อโครงการอยากให้โครงการเป็นศูนย์รวมขนมหวานที่ครบครัน และการนำเข้าร้านขนมหวานจากต่างประเทศ ทางด้านสถานที่บริเวณริมแม่น้ำ ซึ่งลักษณะรูปแบบการตกแต่ง โลงโปรงสบาย และกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคมีความสนใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยภาพรวมแล้วนั้นได้รับความสนใจในระดับมาก และผลวิเคราะห์ข้อมูลของร้านขนมหวานผู้เข้าสถานที่พบว่า ความต้องการที่สำคัญที่ผู้เข้าสถานที่คำนึงถึงมีปัจจัยดังนี้ อัตราส่วนแบ่งรายได้ของโครงการ รายได้ที่จะได้รับ, สิ่งอำนวยความสะดวกของโครงการ, สถานที่ตั้งเหมาะสม, การตลาดของโครงการ, วิธีการสร้างความแตกต่างของโครงการธุรกิจ, เงื่อนไขต่าง ๆ, มีความหลากหลายภายในโครงการ ทำให้สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ปริมาณมาก, ระบบรักษาความปลอดภัย, การเดินทาง คมนาคม สะดวกสบาย, ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ, กลุ่มเป้าหมายของร้านตรงกับกลุ่มคนบริเวณนั้น, กลยุทธ์ในการดึงผู้บริโภคเข้าโครงการ, สนใจฝากขายสินค้ากับโครงการ, โครงการมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ, ที่จอดรถรองรับความต้องการ

ในการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารธุรกิจโดยสามารถนำไปปฏิบัติงานจริงโดยกำหนดแผนธุรกิจตามที่ได้ศึกษาโครงการร้านขนมหวาน และอาหารว่างครบวงจร เพื่อประสิทธิภาพที่มากยิ่งขึ้น ควรมีการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร และมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็น 400 ตัวอย่าง เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลความหลากหลายและแม่นยำ นอกจากนี้ควรมีการทำการวิจัยในการสำรวจความเปลี่ยนแปลงของข้อมูลของทางกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ มีการสำรวจแนวโน้มความสนใจของทางด้านอาหารและขนมหวาน เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผนการดำเนินการ



## กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 7 กรอบแนวความคิด

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิตต์ เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed methods research) จากการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย คือ ร้านขนมไทยคุณเอ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิตต์ ส่วนร้านอื่น ๆ ที่จำหน่ายขนมไทยเหมือนหรือใกล้เคียงกันอีก 4 ร้าน ใช้วิธีการสังเกตการณ์และการโทรศัพท์สัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลในช่วงวิกฤตโควิด-19

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณคือ บุคคลทั่วไปที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ ในเขตอำเภอมือง จังหวัดอุดรดิตต์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดประชากรในเขตอำเภอมือง จังหวัดอุดรดิตต์ มีจำนวนทั้งสิ้น 151,035 ราย โดยอ้างอิงจากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2553 (สำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2553) และได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของ Taro Yamane (อ้างอิงใน บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์, 2540) คำนวณ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 โดยมีวิธีคำนวณ ดังนี้

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่ต้องการ

$N$  = จำนวนประชากรตัวอย่างทั้งหมดที่ศึกษา (151,035 ราย)

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสมการ} \quad n &= \frac{151,035}{1+151,035 (0.05)^2} \\ &= 398.94 \approx 399 \text{ ราย} \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 399 ราย แต่เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ประกอบกับธุรกิจขนมไทยคุณเอ้เป็นธุรกิจค้าส่ง การวิจัยเชิงปริมาณจึงมีข้อจำกัดด้านจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามเพียง 200 ชุด เท่านั้น ซึ่งจำนวนการตอบกลับดังกล่าวนี้ถือว่ายอมรับได้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นการศึกษาจากกลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ้ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ดังนั้นจำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย จึงเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ เพื่อให้เห็นแนวโน้ม พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เลือกซื้อขนมไทยคุณเอ้ โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างเชิงปริมาณตามแนวทางที่อ้างอิงในบทความงานวิจัยปริญาเอกของนิศาชล รัตนมณี และประสพชัย พสุนนท์ (2562) พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่กำหนดอัตราส่วนการตอบกลับของแบบสอบถามที่ยอมรับได้อยู่ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป (แบบสอบถามจำนวน 80 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 399 ชุด) แต่หากพิจารณาอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณที่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (แบบสอบถามจำนวน 200 ชุด) ถือว่ายอมรับได้และอยู่ในเกณฑ์ที่ดี จากการแทนค่าในสมการ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสมการ} \quad n &= \frac{50}{100} \times 399 \\ &= 199.5 \approx 200 \text{ ราย} \end{aligned}$$

2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการร้านขนมไทยคุณเอ๋ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิติต์ จำนวน 1 ราย ที่ควบคุมดูแลธุรกิจและการผลิตทั้งหมดด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์การเลือกตัวอย่างการวิจัยตามเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไว้แล้วล่วงหน้า ตามแนวทางที่อ้างอิงในงานวิจัยของประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนนท์ (2559)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและแหล่งข้อมูลของการศึกษาคั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ (TOWS Matrix) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การจัดการธุรกิจทางด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior) และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (4P's)

#### 2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิของการศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิติต์ จะได้จาก 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมไทยคุณเอ๋ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิติต์ โดยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interviews) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนนท์, 2559)

กลุ่มที่ 2 ข้อมูลจากแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณกับผู้บริโภคขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิติต์ โดยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง จนได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ทางสถิติ มีความน่าเชื่อถือ และมีความคาดเคลื่อนของข้อมูลต่ำ (นิตาชล รัตนมณี และประสพชัย พสุนนนท์, 2562)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยกับผู้ประกอบการ

การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน โดยจะมีหัวข้อ ได้แก่ ชื่อธุรกิจของผู้ประกอบการ ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์แนวทางแก้ไข กลยุทธ์แนวทางตั้งรับและกลยุทธ์ป้องกันของร้านขนมไทยคุณเอ๋ โดยมีผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 3 ท่าน ประเมินเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยกับกลุ่มลูกค้าร้านขนมไทยคุณเอ๋

จะทำการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามแบบมุ่งสำรวจข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและรายได้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด (4P's) ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ซึ่งเป็นการศึกษาระดับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนที่ 3 นี้จะใช้รูปแบบคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Summated rating scale) ตามแนวคิดของไลเคอร์ท (Likert) โดยแต่ละข้อจะประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งค่าคะแนนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนค่า (Rating Scale) มักใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นตัวสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด โดยมีการจัดระดับค่าเฉลี่ยเป็นช่วงดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นคะแนน}} \\ \text{แทนค่าในสมการ} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นการแปรผลของคะแนน ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย (คะแนน)	ระดับความต้องการ
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นชุดคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการ

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

#### 1. แบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปประเมินถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของข้อคำถามก่อนที่จะนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสม และทำการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ชุด แล้วหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Alpha-Coefficient) โดยได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.86 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปดำเนินการเก็บข้อมูลครั้งต่อไปได้

## 2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปไปประเมินถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของข้อคำถาม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมและทำการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อผ่านการพิจารณาว่าชุดแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้สัมภาษณ์ได้ ผู้วิจัยจึงนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้ง 2 ส่วนแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์และตีความข้อมูลทั้งหมด โดยมีวิธีการดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย SPSS โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้าที่เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋และข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ผู้วิจัยคำนวณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ เพื่อใช้ในการอธิบายหรือบรรยายลักษณะข้อมูล

1.2 ข้อมูลกลยุทธ์การตลาด (4P's) ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ตามความต้องการของผู้ที่เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยคำนวณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลและการแปลผลของข้อมูล

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะทำการวางแผนทางการวิเคราะห์เบื้องต้นโดยใช้ทฤษฎีที่หลากหลายตามกรอบการวิจัยและการทบทวนทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย จากนั้นจะทำการจัดระบบข้อมูลและแยกประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เช่น การลดทอนข้อมูลลง (Data Reduction) เพื่อให้ได้สาระสำคัญของข้อมูล จากนั้นจึงจะตีความ (Interpret) คือ การพยายามตีความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยการหาความเชื่อมโยงของข้อมูล สรุปผลในรูปแบบของตาราง การบรรยายเชิงพรรณนา และอธิบายขยายความข้อมูล (Data Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิตต์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งออกเป็น การวิจัยเชิงปริมาณ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 ราย และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิตต์ จำนวน 1 ราย โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อมูลลูกค้าของผู้เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋
2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋
3. ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด (4P's) ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ตามความต้องการ

ของผู้บริโภคขนมไทยคุณเอ๋

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 1 ประเด็น ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ (TOWS Matrix)

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า พฤติกรรมการซื้อขนมไทย ความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดและการทดสอบสมมติฐานวิจัย

#### 1. ข้อมูลลูกค้าของผู้เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	52	26.00
หญิง	148	74.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20 ปี	31	15.50
21-30 ปี	70	35.00
31-40 ปี	86	43.00
41-50 ปี	13	6.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>สถานภาพ</b>		
สมรส	125	62.50
โสด	75	37.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	128	64.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	26.50
สูงกว่าปริญญาตรี	19	9.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	58	29.00
10,001-20,000 บาท	88	44.00
20,001-30,000 บาท	41	20.50
30,001-40,000 บาท	13	6.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>อาชีพ</b>		
พนักงานราชการ	65	32.50
พนักงานเอกชน	39	19.50
พนักงานโรงแรม	33	16.50
นักเรียน/นักศึกษา	29	14.50
พ่อค้า/แม่ค้า	21	10.50
ร้านทำเบเกอรี่	13	6.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 อธิบายได้ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มาซื้อขนมที่ร้านคุณเอ้เป็นเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 74 และเพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมาคืออายุ 21-30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35, อายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 และอายุ 41-50ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 และโสด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน ต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 9.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมาคือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00, 20,001-30,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และ 30,001-40,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานราชการ จำนวน 65 คิดเป็นร้อยละ 32.50 รองลงมาคือ พนักงานเอกชน จำนวน 39 คิดเป็นร้อยละ 19.50, พนักงานโรงแรม จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50, นักเรียน/นักศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50, พ่อค้า/แม่ค้า จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และร้านทำเบเกอรี่ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความบ่อยครั้งในการมาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋

ความบ่อยครั้งในการมาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	107	53.50
เดือนละ 1 ครั้ง	93	46.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋ มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 และเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50

**ตารางที่ 3** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามงานที่มีการซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋

งานที่มีการซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋	จำนวน	ร้อยละ
งานจัดสัมมนา อาหารเบรค	111	32.27
งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่าง ๆ	107	31.10
งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์	60	17.44
นำไปใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่	40	11.63
อื่น ๆ ได้แก่ งานศพ	26	7.56
<b>รวม</b>	<b>344</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่างานที่มีการซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋ คือ งานจัดสัมมนา อาหารเบรค มากที่สุด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.27 รองลงมาคือ งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่าง ๆ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 31.10, งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44, นำไปใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.63 และอื่น ๆ ได้แก่ งานศพ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.56

**ตารางที่ 4** จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามงานที่มีการมาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋ มากที่สุด

งานที่มีการมาซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋ มากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
งานจัดสัมมนา อาหารเบรค	70	35.00
งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่าง ๆ	55	27.50
นำไปทำใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่	44	22.00
งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์	24	12.00
อื่น ๆ ได้แก่ งานศพ	7	3.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ซื้อขนมไทยร้านคุณเอ้สำหรับงานจัดสัมมนา อาหารเบรก มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือ งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่าง ๆ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50, นำไปทำใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00, งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และอื่น ๆ ได้แก่ งานศพ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

**ตารางที่ 5** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด

บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อน/ผู้ใกล้ชิด	139	69.50
เพื่อนร่วมงาน	29	14.50
ผู้บริหาร/ผู้จัดการ	20	10.00
ตัดสินใจด้วยตนเอง	12	6.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพื่อน/ผู้ใกล้ชิด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50, ผู้บริหาร/ผู้จัดการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และตัดสินใจด้วยตนเอง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00

**ตารางที่ 6** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทย

เหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทย	จำนวน	ร้อยละ
ชอบ/ติดใจในรสชาติ	118	59.00
นำไปจัดสัมมนา	30	15.00
อยากลองรับประทาน	24	12.00
นำไปเป็นของฝาก	15	7.50
งานเลี้ยง	13	6.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทย เพราะมาจากชอบ/ติดใจในรสชาติ มากที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมาคือ นำไปจัดสัมมนา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00, อยากรองรับประทาน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 นำไปเป็นของฝาก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 และงานเลี้ยง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเมนูที่สั่งซื้อบ่อยที่สุด

เมนูที่สั่งซื้อบ่อยที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
ฝอยทอง	145	22.31
ลูกชุบ	130	20.00
วุ้นนากะทิ	98	15.08
สาเลี	63	9.69
ถั่วตัด	49	7.54
ทองหยิบทองหยอด	44	6.77
ขนมชั้น	41	6.31
หม้อแกง	32	4.92
สังขยาฟุ้งทอง	26	4.00
หมี่กรอบธัญพืช	22	3.38
<b>รวม</b>	<b>650</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่นิยมสั่งซื้อเมนูฝอยทองบ่อยมากที่สุด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 22.31 รองลงมาคือ ลูกชุบ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00, วุ้นนากะทิ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 15.08, สาเลี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 9.69, ถั่วตัด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 7.54, ทองหยิบทองหยอด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 6.77, ขนมชั้น จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 6.31, หม้อแกง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 4.92, สังขยาฟุ้งทอง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และหมี่กรอบธัญพืช จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเมนูที่ชอบสั่งซื้อมากที่สุด

เมนูที่ชอบสั่งซื้อมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
ผอยทอง	71	35.50
ลูกชุบ	46	23.00
วุ้นน้ำกะทิ	38	19.00
ขนมชั้น	16	8.00
สาหร่าย	14	7.00
สังขยาฝักทอง	6	3.00
ทองหยิบทองหยอด	3	1.50
ถั่วตัด	3	1.50
หม้อแกง	3	1.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า เมนูที่ชอบสั่งซื้อมากที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้แก่ ผอยทอง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงมาคือ ลูกชุบ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00, วุ้นน้ำกะทิ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19, ขนมชั้น 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00, สาหร่าย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7, สังขยาฝักทอง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3, ทองหยิบทองหยอด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50, ถั่วตัด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และหม้อแกง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมไทยต่อครั้ง

ค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมไทยต่อครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 500 บาท	62	31.00
501-1,000 บาท	55	27.50
1,001-1,500 บาท	80	40.00
1,501-2,000 บาท	3	1.50
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมไทยต่อครั้งอยู่ที่ 1,001-1,500 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ น้อยกว่า 500 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00, 501-1,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และ 1,501-2,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

**ตารางที่ 10** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการเป็นสมาชิกของร้านขนมไทยคุณเอ๋

การเป็นสมาชิกของร้านขนมไทยคุณเอ๋	จำนวน	ร้อยละ
เป็นสมาชิก	32	16.00
ไม่เป็นสมาชิก	168	84.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกของร้านขนมไทยคุณเอ๋ จำนวน 168 คน คิดเป็น ร้อยละ 84 และที่เป็นสมาชิก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 16

**ตารางที่ 11** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการกลับมาซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋ ครั้งต่อไป

การกลับมาซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋ ครั้งต่อไป	จำนวน	ร้อยละ
กลับมาซื้อซ้ำ	200	100
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนจะกลับมาซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋ ในครั้งต่อไป จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 100

### 3. ข้อมูลกลยุทธ์การตลาด (4P's) ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ตามความต้องการของผู้บริโภค

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ กลยุทธ์ทางการตลาด จำแนกตาม ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยรวม

กลยุทธ์ทางการตลาดโดยรวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ด้านราคา	3.92	0.48	มาก
ด้านผลิตภัณฑ์	3.84	0.38	มาก
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	3.82	0.53	มาก
ด้านการส่งเสริมการตลาด	3.69	0.44	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ด้านราคา มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 3.84, ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านการส่งเสริมการตลาด มีค่าเฉลี่ย 3.69

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์	ระดับความต้องการ					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
ขนมไทยมีให้เลือกหลากหลาย	34 (17.00)	129 (64.50)	37 (18.50)			3.99	มาก
ชื่อเสียงของร้านขนมไทย	30 (15.00)	124 (62.00)	46 (23.00)			3.92	มาก
รูปร่างลักษณะที่โดดเด่นน่ารับประทาน	21 (10.50)	137 (68.50)	42 (21.00)			3.90	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กลยุทธ์ ด้านผลิตภัณฑ์	ระดับความต้องการ					ค่า เฉลี่ย	แปล ผล
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย		
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน		
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)		
รสชาติของขนมไทย	3	147	50			3.77	มาก
	(1.50)	(73.50)	(25.00)				
วัตถุดิบที่ผลิตขนมไทยดั้งเดิม	10	111	79			3.66	มาก
	(5.00)	(55.50)	(39.50)				
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.84</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ขนมไทยมีให้เลือกหลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมาคือ ชื่อเสียงของร้านขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.92), รูปร่างลักษณะที่โดดเด่นน่ารับประทาน (ค่าเฉลี่ย 3.90), รสชาติของขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.77) และวัตถุดิบที่ผลิตขนมไทยดั้งเดิม (ค่าเฉลี่ย 3.66)

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา

กลยุทธ์ด้านราคา	ระดับความต้องการ					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
ราคามีความเหมาะสมกับคุณภาพ	20 (10.00)	154 (77.00)	26 (13.00)			3.97	มาก
มีป้ายราคาที่ชัดเจน	38 (19.00)	117 (58.50)	45 (22.50)			3.97	มาก
ราคามีความเหมาะสมกับขนาดของขนมไทย	27 (13.50)	111 (55.50)	62 (31.00)			3.83	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.92</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ราคามีความเหมาะสมกับคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.97), มีป้ายราคาที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.97) และราคามีความเหมาะสมกับขนาดของขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.83)

**ตารางที่ 15** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	ระดับความต้องการ					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
มีออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับออเดอร์	50 (25.00)	104 (52.00)	46 (23.00)			4.02	มาก
มีการจัดวางผลิตภัณฑ์ที่สะดวก ต่อการเลือกซื้อ	25 (12.50)	126 (63.00)	49 (24.50)			3.86	มาก
มีทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการ เดินทางไปเลือกซื้อ	33 (16.50)	103 (51.50)	64 (32.00)			3.84	มาก
มีการอำนวยความสะดวกในการ จัดหาที่จอดรถ	27 (13.50)	104 (52.00)	69 (34.50)			3.79	มาก
มีการตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ ของร้าน	14 (7.00)	102 (51.00)	84 (42.00)			3.62	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.82</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ มีออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับออเดอร์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ มีการจัดวางผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.86), มีทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการเดินทางไปเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.84), มีการอำนวยความสะดวกในการจัดหาที่จอดรถ (ค่าเฉลี่ย 3.79) และมีการตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของร้าน (ค่าเฉลี่ย 3.62)

**ตารางที่ 16** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความต้องการ จำแนกตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด

กลยุทธ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด	ระดับความต้องการ					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
ผู้ขายให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ขนมไทย	35 (17.50)	133 (66.50)	32 (16.00)			4.02	มาก
จากคำแนะนำของผู้ที่เคยมาซื้อ (ปากต่อปาก)	37 (18.50)	94 (47.00)	69 (34.50)			3.84	มาก
มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เช่น ลด แลก แจก แถม	22 (11.00)	114 (57.00)	64 (32.00)			3.79	มาก
มีการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ	25 (12.50)	96 (48.00)	79 (39.50)			3.73	มาก
มีการทดลองให้ชิม		93 (46.50)	107 (53.50)			3.47	มาก
มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อการรับรู้คุณค่าขนมไทย		60 (30.00)	140 (70.00)			3.30	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>3.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ผู้ขายให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมา คือ จากคำแนะนำของผู้ที่เคยมาซื้อ (ปากต่อปาก) (ค่าเฉลี่ย 3.84), มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เช่น ลด แลก แจก แถม (ค่าเฉลี่ย 3.79), มีการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.73), มีการทดลองให้ชิม (ค่าเฉลี่ย 3.47) และมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อการรับรู้คุณค่าขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.30)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ (TOWS Matrix)

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ (TOWS Matrix)

#### 1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- ขนมไทยคุณเอ้ถือว่ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอยู่บ้าง และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 25 ปี โดยสังเกตได้จากมีลูกค้าประจำแวะเวียนมาสั่งซื้อขนมไทยอยู่ตลอด
- ขนมไทยคุณเอ้มีการควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การผลิตทุกขั้นตอนต้องถูกต้องตามสูตรที่กำหนด มีการรักษาความสะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้ขนมไทยคุณเอ้มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค
- วัตถุดิบที่ใช้ทำขนมไทย คุณเอ้เลือกใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก โดยไม่ใส่สารกันบูด ขนมไทยที่ได้จึงมีคุณภาพ รสชาติอร่อย และปลอดภัยต่อผู้บริโภค เพราะการเลือกใช้วัตถุดิบก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความประสบความสำเร็จของธุรกิจคุณเอ้ได้
- ขนมไทยคุณเอ้เน้นความสดใหม่ของขนมไทยทุกวัน เพราะส่วนใหญ่แล้วการทำขนมไทยจะทำตามออเดอร์จากลูกค้าประจำที่สั่งในแต่ละวัน ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะได้รับขนมไทยที่สดใหม่ทุกวัน
- ด้วยประสบการณ์ทำขนมไทยมากกว่า 25 ปี ทำให้คุณเอ้สามารถเปิดรับสั่งทำชุดอาหารว่างหรือชุดเบรกได้ สามารถเพิ่มชนิดขนมไทยหรือทำเป็นสินค้าตามเทศกาลต่าง ๆ หรืองานบุญ งานสิริมงคลได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

#### 1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- ขนมไทยคุณเอ้เน้นช่องทางจัดจำหน่ายเพียงช่องทางออฟไลน์เท่านั้น ได้แก่ ลูกค้าการแวะเข้ามาติดต่อยังสถานที่ผลิตด้วยเอง และการติดต่อทางโทรศัพท์เป็นหลัก เนื่องด้วยผู้ประกอบการไม่ถนัดใช้สื่อช่องทางออนไลน์มากนัก ในขณะที่ร้านขนมไทยอื่น ๆ เริ่มมีการโฆษณาและเปิดช่องทางติดต่อช่องทางออนไลน์มากขึ้น เช่น Facebook Line Instagram เป็นต้น
- ผู้ประกอบการขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการร้าน และการตลาด จึงทำให้มีความกังวลและไม่กล้าตัดสินใจลงทุนขยายธุรกิจ

- ขนมไทยคุณเอ้ เป็นธุรกิจที่ทำในลักษณะครอบครัว ยังไม่มีหน้าร้าน เน้นการขายส่ง ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไปมากนัก

- ขนมไทยคุณเอ้ขาดการออกแบบตราสินค้า ทำให้ยังไม่มีการสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของขนมไทยคุณเอ้ จึงส่งผลให้ขนมไทยคุณเอ้ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไป เป็นการตัดโอกาสและช่องทางการติดต่อและการรับรู้ของลูกค้าทั่วไป ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าขาประจำและเกิดการบอกต่อในอนาคต

- ต้นทุนการผลิตที่สูง เนื่องจากมีการใช้วัตถุดิบที่ดีและมีประโยชน์ ตลอดจนราคาวัตถุดิบมีความผันผวนอย่างมาก จึงมีราคาที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกทำขนมไทยแต่ละชนิดและการควบคุมคุณภาพขนมไทย

### 1.3 โอกาส (Opportunities)

- รัฐบาล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุนสินค้าท้องถิ่นและ SME มีการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาและมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้มีศักยภาพพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้นได้

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนมไทยได้ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำขนม ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่ทันสมัย โดยเฉพาะการขายสินค้าออนไลน์เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้า เป็นต้น

- กระแสการรับประทานขนมไทยในปัจจุบัน เริ่มเป็นที่นิยมในกลุ่มคนที่ชื่นชอบขนมหวานมากขึ้น จึงเป็นโอกาสหากสามารถสร้างสรรค์ขนมไทยให้เกิดความแตกต่างและมีหน้าตาที่ชวนรับประทานได้จะสามารถเพิ่มฐานลูกค้าได้มากขึ้น

### 1.4 อุปสรรค (Threats)

- การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลต่อการเลือกซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก อาจส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคขนมไทยลดลง

- ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้ซื้อลดลงและส่วนใหญ่จะเลือกซื้อสินค้าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ลดการซื้ออาหารว่างอย่างขนมไทยลง

- ต้นทุนของวัตถุดิบที่ไม่คงที่ทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพสินค้าและชนิดขนมไทยที่มากขึ้น

- ความเข้าใจและกังวลของผู้บริโภคที่มักคิดว่าขนมไทยเน้นหนักที่ความหวาน ทานแล้วอ้วนเสี่ยงต่อการเกิดโรค ส่งผลให้มีการบริโภคขนมไทยน้อยลง

- ธุรกิจขนมไทยเป็นธุรกิจที่เข้ามาทำได้ง่าย การแข่งขันสูง เนื่องจากปัจจุบันมีสถานที่สอนหรือการเรียนทำขนมไทย สำหรับผู้สนใจธุรกิจขนมไทย ธุรกิจขนมไทยสามารถทำได้ง่ายใคร ๆ ก็สามารถทำได้โดยการเรียนผ่านสื่อออนไลน์ก็สามารถทำได้และยังมีการเปิดสอนทำขนมไทยจำนวนมาก การประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ขนมไทยจำนวนมาก ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด

- ตลาดธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูง Trend การรักสุขภาพ กำลังมาแรง ปัจจุบันผู้คนเริ่มหันมาออกกำลังกายมากขึ้น เข้าฟิตเนส เพื่อต้องการให้มีสุขภาพที่ดีและมีหุ่นที่สวยงาม จึงทำให้หลายคนมีการควบคุมอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนมหวานถือเป็นสิ่งต้องห้ามของผู้ออกกำลังกาย จึงส่งผลต่อการบริโภคขนมหวานและขนมไทยอย่างมาก

- ผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับขนมจากร้านเบเกอรี่ ขนมขบเคี้ยว ขนมต่างประเทศมากกว่าขนมไทย ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าขนมประเภทเบเกอรี่เป็นสิ่งแปลกใหม่ มีหลากหลายรูปแบบชวนให้น่าลองรับประทาน ตลอดจนบรรยากาศของร้านที่เป็นเอกลักษณ์สวยงาม ชวนให้หลงใหลกับการเลือกซื้อและรับประทาน ในขณะที่ร้านประเภทขนมไทยมีจำนวนน้อยมากที่จะออกแบบร้านและรังสรรค์ขนมไทยให้น่าสนใจขึ้นได้

จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้างต้น ผู้วิจัยจะนำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปร่วมวิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix โดยสามารถวิเคราะห์ได้ตามตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
การวิเคราะห์ TOWS Matrix	<p>S1- ร้านมีชื่อเสียง และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 25 ปี</p> <p>S2- มีการควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน</p> <p>S3- มีการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ ไม่ใส่สารกันบูด ขนมีคุณภาพ อร่อย</p> <p>S4- ลูกค้าได้รับขนมไทยที่สดใหม่ทุกวัน</p> <p>S5- สามารถจัดทำชุดเบรก เพิ่มชนิดสินค้าตามเทศกาลต่าง ๆ ได้</p>	<p>W1- เน้นช่องทางจำหน่ายออฟไลน์</p> <p>W2- ผู้ประกอบการขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการร้าน และการตลาด</p> <p>W3- ต้นทุนการผลิตสูง ตลอดจนราคาวัตถุดิบมีความผันผวนมาก จึงมีราคาที่ไม่แน่นอน</p> <p>W4- ไม่มีหน้าร้าน ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไปมากนัก</p> <p>W5- ขาดการออกแบบตราสินค้า</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO)
<p>O1- รัฐบาล/ หน่วยงานให้การสนับสนุนสินค้าท้องถิ่นและ SME</p> <p>O2- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>O3- กระแสการรับประทานขนมไทยที่นิยมในกลุ่มคนที่ชื่นชอบขนมหวาน</p>	<p>- นำเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่มาช่วยเสริมในการทำขนมให้มีคุณภาพและมาตรฐานคงที่และรวดเร็วมากขึ้น O2,S2,S4</p> <p>- สร้างเรื่องราวให้กับขนมไทย O3,S1,S4</p> <p>- ทำขนมไทยให้หลากหลาย มีการรังสรรค์เมนูพิเศษสำหรับช่วงเทศกาล และสับเปลี่ยนแต่ละเดือน O3,S5</p> <p>- การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ให้แพร่หลายมากขึ้น O2,S1</p>	<p>- สร้างหน้าร้านให้มีเอกลักษณ์ พร้อมธุรกิจร่วม O1,W4</p> <p>- ออกแบบตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อการสร้างแบรนด์ O1,O3,W5</p> <p>- การขายขนมไทยออนไลน์ผ่านช่องทางออนไลน์ O2,W1</p> <p>- หาความรู้จากเพิ่มเติมเพื่อเสริมศักยภาพการประกอบธุรกิจขนมไทย O1,W2</p> <p>- การออกบูธแสดงสินค้า O1,W4,W5</p>
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT)
<p>T1- COVID-19 มีผลต่อการซื้อสินค้า</p> <p>T2- เศรษฐกิจตกต่ำ กำลังซื้อลดลง</p> <p>T3- ต้นทุนของวัตถุดิบที่ไม่คงที่ทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพสินค้า</p> <p>T4 - ธุรกิจขนมไทยเป็นธุรกิจที่เข้ามาทำได้ง่าย การแข่งขันสูง</p> <p>T5- ตลาดธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูง</p> <p>T6- ผู้บริโภคทานเบเกอรี่มากกว่าขนมไทย</p> <p>T7- ความเข้าใจและกังวลของผู้บริโภคที่มักคิดว่าขนมไทยเน้นหนักที่ความหวาน ทานแล้วอ้วนเสี่ยงเกิดโรค</p>	<p>- การสร้างการรับรู้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติการทานขนมไทย T6,T7,S2,S3,S4</p> <p>- การทำขนมไทยที่รักษาสุขภาพ T5,T6,T7,S3</p> <p>- การจัดเซตขนมไทยให้น่าทานหรือนำไปเป็นของฝากหรือใช้เสิร์ฟในงานต่าง ๆ T4,T6,S5</p> <p>- การปรับปรุงลักษณะในการนำเสนอขนมไทยให้สวยงามน่าทาน T4,T6,S5</p>	<p>- การสต็อกวัตถุดิบไว้ให้เพียงพอ T3,W3</p> <p>- การจัดสรรพื้นที่ปลูกพืชที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการทำขนมไทย T1,T2,T3,W3</p> <p>- ทำความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ T2,T3,W3</p> <p>- การจัดโปรโมชั่นกระตุ้นการบริโภคและเพิ่มยอดขาย T1,T2,W4</p>

จากตารางที่ 17 สามารถสรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ได้ 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์แนวทางแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกันและกลยุทธ์แนวทางตั้งรับ ได้ดังนี้

### 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

- การศึกษาและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อนำมาช่วยเสริมในกระบวนการทำขนมไทยให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่คงที่ เพราะเทคโนโลยีการผลิตรวมถึงเครื่องจักรสมัยใหม่นี้ เป็นปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตขนมไทยทั้งปริมาณและคุณภาพได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ช่วยให้การทำขนมไทยได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการขาดแคลนคนงานได้ด้วย

- การสร้างเรื่องราว (Story Telling) ให้กับขนมไทยตามฉบับของทางร้านคุณเอ๋ จากประสบการณ์การทำขนมไทยกว่า 25 ปี เพื่อให้แบรนด์คุณเอ๋มีคุณค่าและเกิดความผูกพันระหว่างร้านขนมไทยคุณเอ๋กับลูกค้า

- การทำขนมไทยให้หลากหลายทั้งรสชาติและรูปแบบที่แปลกใหม่ มีการรังสรรค์เมนูพิเศษสำหรับช่วงเทศกาล และอาจมีการสับเปลี่ยนขนมไทยในแต่ละเดือนเพื่อไม่ให้เกิดความน่าเบื่อให้กับกลุ่มลูกค้า

- การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ให้แพร่หลายมากขึ้น เพื่อสร้างการรับรู้และขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

### 2. กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO)

- การยกระดับธุรกิจครอบครัวขึ้น ด้วยการสร้างหน้าร้านให้มีเอกลักษณ์ น่าสนใจ มีการจัดวางสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขนมไทยให้น่าเลือกซื้อ มีการสร้างบรรยากาศร้านที่น่าสนใจ การเปิดเสียงเพลงและมีมุมถ่ายรูปสวย ๆ และเนื่องจากขนมไทยไม่ใช่เป็นขนมที่คนแสวงหาเพื่อบริโภคอยู่ทุกวัน ดังนั้นควรขยายธุรกิจไปในแนวนอน กล่าวคือ การผลิตและจำหน่ายสินค้าอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย เช่น การจำหน่ายอาหาร, ทำน้ำสมุนไพรหรือมีมุมร้านกาแฟ เป็นต้น เพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาร้านมากขึ้น นอกจากนี้มีหน้าร้านแล้วการให้บริการก็สำคัญด้วยเช่นกัน พนักงานในร้านต้องมีการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจกับการบริการของทางร้านด้วย

- การออกแบบตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อการสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง จะช่วยให้เกิดการสร้างการรับรู้และการจดจำให้กับผู้บริโภคทั่วไป

- ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้การขายขนมไทยออนไลน์ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ การลงโฆษณา การไลฟ์สดขายขนมไทย เป็นต้น ตลอดจนการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Line Instagram เป็นต้น

- การหาความรู้จากเพิ่มเติมเพื่อเสริมศักยภาพการประกอบธุรกิจขนมไทยด้านต่าง ๆ เช่น การบริการจัดการธุรกิจร้านขนมไทย การพัฒนาคุณภาพและเมนูขนมไทย เป็นต้น จากหน่วยงานภาครัฐหรือผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำธุรกิจให้กับผู้ประกอบการ เช่น

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ศูนย์ฝึกออาชีพ ฯลฯ โดยอาจมีโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ SME ที่น่าสนใจให้กับผู้ประกอบการโดยเฉพาะ

- การออกบูธแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนจัดขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้จักและการรับรู้ของกลุ่มลูกค้าทั่วไป ซึ่งบางสถานที่มีการเรียกเก็บค่าเช่าในราคาที่ถูกหรือฟรี และเป็นการเปิดมุมมองการพัฒนาด้านธุรกิจขนมไทยและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้น

### 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

- การสร้างการรับรู้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองที่มีต่อการทำงานขนมไทยให้กับผู้บริโภคทั่วไป เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบของขนมไทยให้หลากหลายรสชาติ การนำเสนอรูปแบบการทำงานขนมไทยคู่กับเมนูเครื่องดื่มหรืออาหารบางประเภท เป็นต้น

- การพยายามทำขนมไทยที่รักษาสุขภาพ มีการนำวัตถุดิบที่ดีต่อสุขภาพมาทำขนมไทย เช่น การปรับเปลี่ยนหรือคิดค้นสูตรใหม่ต่าง ๆ ที่ใช้น้ำตาลในการผลิตน้อยลง หรือเลือกใช้วัตถุดิบที่ใช้แทนน้ำตาลที่ไม่ส่งผลต่อสุขภาพ เพื่อให้ผู้ที่รักษาสุขภาพและผู้ที่กำลังควบคุมน้ำหนักก็สามารถรับประทานได้ด้วย เสมือนเป็นการให้รางวัลกับตัวผู้บริโภคที่กำลังควบคุมน้ำหนักแต่ก็ยังสามารถรับประทานขนมหวานได้ และอาจมีการระบุจำนวน แคลอรี (Calorie) เสนอให้กับกลุ่มผู้บริโภคดังกล่าวได้พิจารณาและวางแผนการออกกำลังกาย

- การจัดเซตขนมไทยให้นำรับประทานหรือนำไปเป็นของฝากหรือใช้เสิร์ฟในงานต่าง ๆ โดยจัดเป็นเซตที่มีให้เลือกหลากหลายขนาด หลายราคาให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ มุ่งสร้างความแตกต่างเชิงผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ รสชาติและช่องทางการจัดจำหน่าย

- การปรับรูปลักษณ์ในการนำเสนอขนมไทยให้สวยงามน่าทาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์จากขนมไทยรูปแบบเดิม ๆ ให้มีรูปแบบหรือหน้าตาที่แปลกใหม่ มีสีสันชวนรับประทาน สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความแปลกใหม่และอยากถ่ายรูปขนมไทยเก็บไว้ หรือบางครั้งอาจมีการนำไปโพสต์บนสื่อออนไลน์ก็จะเป็นผลดีต่อธุรกิจร้านขนมไทยคุณเองไปด้วย

### 4. กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT)

- ต้องมีการวางแผนการผลิตอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อจะได้ทราบจำนวนวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อลดจำนวนของค้างสต็อกและซื้อเท่าที่จำเป็น และคำนวณปริมาณการผลิตในแต่ละช่วงเวลาช่วงไหนควรผลิตมากหรือน้อย จะได้ทำการสต็อกวัตถุดิบไว้ให้เพียงพอสำหรับการทำขนมไทยในช่วงนั้น ๆ

- สำหรับวัตถุดิบบางอย่างที่สามารถปลูกเองได้ ให้มีการจัดสรรพื้นที่สำหรับปลูกพืชที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการทำขนมไทย เช่น ใบเตย เป็นต้น สร้างอัตลักษณ์เฉพาะโดยใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น เพื่อช่วยลดต้นทุนและควบคุมการผลิตให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไป

- การทำความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ตลอดจนการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้ทราบเอกลักษณ์เฉพาะของวัตถุดิบท้องถิ่น
- การจัดโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นการบริโภคและเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ

จากการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ทั้ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ ณ สถานการณ์ปัจจุบัน จะมีอยู่ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) และกลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) ซึ่งกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ก่อนคือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) เนื่องด้วยสถานการณ์โรคโควิด 19 และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจอย่างมาก ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อลดลง จะเห็นได้ว่าเพียงอุปสรรคหลัก ๆ เหล่านี้ ธุรกิจจึงไม่ควรลงทุนมาก ควรปรับตัว รักษาสภาพหรือประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดและรอดสถานการณ์ไปก่อนว่าจะมีทิศทางตลาดหรือแนวโน้มในอนาคตเป็นอย่างไร และหากสถานการณ์เริ่มดีขึ้นแล้ว กลยุทธ์ต่อไปที่ต้องทำคือ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) เนื่องจากธุรกิจยังมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก เช่น ไม่มีหน้าร้าน ขาดการสร้างตราสินค้า การสร้างแบรนด์ ช่องทางติดต่อน้อย ขาดความรู้เชิงบริหารธุรกิจ เป็นต้น ธุรกิจจึงควรแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ก่อนเพื่อสร้างรากฐานของธุรกิจให้มั่นคง พร้อมสำหรับการพัฒนาในก้าวต่อไปอย่างมั่นคง และเมื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ธุรกิจจึงค่อยพิจารณาการสร้างและพัฒนาธุรกิจตามแนวทางกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ อำเภอมือง จังหวัดอุดรธานี เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 200 คน ตามแนวทางที่อ้างอิงในบทความงานวิจัยปริญาเอกของนิศาชล รัตนมณี ซึ่งจะทำการพิจารณาอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณที่ร้อยละ 50 ซึ่งถือว่ายอมรับได้และอยู่ในเกณฑ์ที่ดี (นิศาชล รัตนมณี และประสพชัย พสุนนท์, 2562) และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมไทยคุณเอ จังหวัดอุดรธานี จำนวน 1 ราย สามารถสรุปและอภิปรายผล โดยแบ่งออกเป็น เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่

1. ข้อมูลลูกค้าของผู้เคยซื้อขนมไทย ร้านขนมไทยคุณเอ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ
3. ข้อมูลกลยุทธ์ทางการตลาดตามความความต้องการของลูกค้า

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ SWOT ร้านขนมไทยคุณเอ
2. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โดยใช้ TOWS Matrix

### สรุปผลการศึกษา

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลลูกค้าของผู้เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุประมาณ 31-40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 10,001-20,000 บาท ประกอบอาชีพพนักงานราชการ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาซื้อขนมไทยที่ร้านขนมไทยคุณเอ มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน โดยงานที่มีการซื้อขนมไทย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานจัดสัมมนา อาหารเบรก, งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญและงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ โดยงานที่ส่วนใหญ่มักมาซื้อมากที่สุดคือ งานจัดสัมมนา อาหารเบรก บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่เป็น

เพื่อน/ผู้ใกล้ชิด ซึ่งเหตุผลที่เลือกซื้อขนมไทยส่วนใหญ่มาจากความชอบ/ ตัดใจในรสชาติ สำหรับเมนูที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมากที่สุดคือ ฝอยทอง มีค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้งน้อยกว่า 500 บาท ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกของร้านขนมไทยคุณเอ้และผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนจะกลับมาซื้อขนมไทยที่ร้านคุณเอ้อีกครั้ง

### 3. ข้อมูลความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุดทั้งหมด ได้แก่ ด้านราคา มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 3.84, ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านการส่งเสริมการตลาด มีค่าเฉลี่ย 3.69 ซึ่งปัจจัยรายด้านมี ดังนี้

ด้านราคา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ราคาที่มีความเหมาะสมกับคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.97), มีป้ายราคาที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.97) และราคามีความเหมาะสมกับขนาดของขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.83)

ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ขนมไทยมีให้เลือกหลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมาคือ ชื่อเสียงของร้านขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.92), รูปร่างลักษณะที่โดดเด่นน่ารับประทาน (ค่าเฉลี่ย 3.90), รสชาติของขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.77) และวัตถุดิบที่ผลิตขนมไทยดั้งเดิม (ค่าเฉลี่ย 3.66)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ มีช่องทางการติดต่อ/ขายออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับออเดอร์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ มีการจัดวางผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.86), มีทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการเดินทางไปเลือกซื้อ (ค่าเฉลี่ย 3.84), มีการอำนวยความสะดวกในการจัดหาที่จอดรถ (ค่าเฉลี่ย 3.79) และมีการตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของร้าน (ค่าเฉลี่ย 3.62)

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 โดยปัจจัยที่มีระดับความต้องการ มากที่สุด คือ ผู้ขายให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ จากคำแนะนำของผู้ที่เคยมาซื้อ (ปากต่อปาก) (ค่าเฉลี่ย 3.84), มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เช่น ลด แลก แจก แถม (ค่าเฉลี่ย 3.79), มีการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.73), มีการทดลองให้ชิม (ค่าเฉลี่ย 3.47) และมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อการรับรู้คุณค่าขนมไทย (ค่าเฉลี่ย 3.30)

## ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

### 1. การวิเคราะห์ SWOT ร้านขนมไทยคุณเอ

1.1 จุดแข็ง พบว่า ขนมไทยคุณเอมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอยู่บ้าง และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 25 ปี โดยมีลูกค้าประจำแวะเวียนมาสั่งซื้อขนมไทยอยู่ตลอด เลือกใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก โดยไม่ใส่สารกันบูด ขนมไทยที่ได้จึงมีคุณภาพ รสชาติอร่อย และทำสดใหม่ทุกวัน เพราะส่วนใหญ่แล้วจะทำขนมไทยตามออเดอร์จากลูกค้าประจำที่สั่งในแต่ละวัน โดยจะทำขนมวันต่อวัน ลูกค้าจึงมั่นใจได้ว่าจะได้รับขนมไทยที่สดใหม่ทุกวัน นอกจากนี้มีการควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การผลิตทุกขั้นตอนต้องถูกต้องตามสูตรที่กำหนด มีการรักษาความสะอาด ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยต่อผู้บริโภค

1.2 จุดอ่อน พบว่า ขนมไทยคุณเอเน้นช่องทางจัดจำหน่ายเพียงช่องทางออฟไลน์เท่านั้น ได้แก่ ลูกค้าการแวะเข้ามาติดต่อยังสถานที่ผลิตด้วยเอง และการติดต่อทางโทรศัพท์เป็นหลัก เนื่องด้วยผู้ประกอบการไม่ถนัดใช้สื่อช่องทางออนไลน์มากนัก และเนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการร้าน และการตลาด จึงทำให้มีความกังวลและไม่กล้าตัดสินใจลงทุนขยายธุรกิจ ประกอบกับการที่ยังไม่มีหน้าร้านและไม่มีตราสินค้าสำหรับการสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของขนมไทยคุณเอ จึงส่งผลให้ขนมไทยคุณเอยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไป นอกจากนี้ยังมีต้นทุนการผลิตที่สูง เนื่องจากมีการใช้วัตถุดิบที่ดีและที่มีประโยชน์ ตลอดจนราคาวัตถุดิบมีความผันผวนอย่างมาก จึงมีราคาที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกทำขนมไทยแต่ละชนิดและการควบคุมคุณภาพขนมไทย

1.3 โอกาส พบว่า ปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนสินค้าท้องถิ่นและ SME มีการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาและมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้มีศักยภาพพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนมไทยได้ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการทำขนม ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่ทันสมัย โดยเฉพาะการขายสินค้าออนไลน์เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้า เป็นต้น ตลอดจนกระแสการรับประทานขนมไทยในปัจจุบันเริ่มเป็นที่นิยมในกลุ่มคนที่ชื่นชอบขนมหวานมากขึ้น

1.4 อุปสรรค พบว่า ช่วงระบาดของเชื้อไวรัส Covid 19 ทำให้มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค ประกอบกับปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อของผู้ซื้อลดลงและส่วนใหญ่จะเลือกซื้อสินค้าที่จำเป็นเท่านั้น ต้นทุนของวัตถุดิบที่ไม่คงที่ทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพสินค้าและชนิดขนมไทยที่ทำขึ้น อีกทั้งธุรกิจขนมไทยเป็นธุรกิจที่เข้ามาทำได้ง่าย จึงมีการแข่งขันสูง เนื่องจากปัจจุบันมีสถานที่สอนหรือการเรียนทำขนมไทยจำนวนมาก รวมถึงการเรียนผ่านช่องทางออนไลน์ก็มีมากเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีกระแสรักสุขภาพหรือกลุ่มตลาดธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพที่มีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูง ปัจจุบันผู้คนเริ่มหันมาออกกำลังกายมากขึ้น เข้าฟิตเนส เพื่อต้องการให้มีสุขภาพที่

ดีและมีหุ่นที่สวยงาม จึงทำให้หลายคนมีการควบคุมอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนมหวานถือเป็นสิ่งต้องห้ามของผู้ออกกำลังกาย จึงส่งผลต่อการบริโภคขนมหวานและขนมไทยอย่างมาก อีกทั้งส่วนใหญ่มีความเข้าใจและกังวลเกี่ยวกับขนมไทยที่มักเน้นหนักที่ความหวาน ทานแล้วอ้วนเสี่ยงต่อการเกิดโรคและในขณะที่บางกลุ่มที่ชอบทานขนมก็มักจะสนใจขนมจากร้านเบเกอรี่ ขนมขบเคี้ยว ขนมต่างประเทศมากกว่าขนมไทย

## 2. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โดยใช้ TOWS Matrix

ทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT ของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ทำให้สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ โดยใช้ TOWS Matrix กำหนดได้ 4 กลยุทธ์ ได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุกธุรกิจขนมไทยคุณเอ๋ ต้องศึกษาและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อนำมาช่วยเสริมในการทำขนมให้มีคุณภาพและมาตรฐานคงที่ ช่วยให้การทำขนมรวดเร็วมากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตขนมไทยทั้งปริมาณและคุณภาพได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การสร้างเรื่องราว (Story Telling) ให้กับขนมไทยตามฉบับของทางร้านคุณเอ๋ จากประสบการณ์การทำขนมไทยกว่า 25 ปี เพื่อทำให้แบรนด์คุณเอ๋ มีคุณค่าและเกิดความผูกพันระหว่างร้านขนมไทยคุณเอ๋กับลูกค้า และต้องทำขนมไทยให้หลากหลายทั้งรสชาติและรูปแบบที่แปลกใหม่ มีการรังสรรค์เมนูพิเศษสำหรับช่วงเทศกาลพิเศษและอาจมีการสับเปลี่ยนขนมไทยในแต่ละเดือนเพื่อไม่ให้เกิดความน่าเบื่อกับกลุ่มลูกค้า ตลอดจนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ให้แพร่หลายมากขึ้น เพื่อสร้างการรับรู้และขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

2.2 กลยุทธ์แนวทางแก้ไขปัญหาของธุรกิจขนมไทยร้านคุณเอ๋ ธุรกิจต้องมีการสร้างหน้าร้านให้มีเอกลักษณ์ น่าสนใจ มีการจัดวางสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขนมไทยให้น่าเลือกซื้อ มีการสร้างบรรยากาศร้านที่น่าสนใจ การเปิดเสียงเพลงและมีมุมถ่ายรูปสวย ๆ และเนื่องจากขนมไทยไม่ใช่เป็นขนมที่คนแสวงหาเพื่อบริโภคอยู่ทุกวัน ดังนั้นควรขยายธุรกิจในแนวนอน กล่าวคือ การผลิตและจำหน่ายสินค้าอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย เช่น การจำหน่ายอาหาร, ทำน้ำสมุนไพรหรือมีมุมร้านกาแฟ เป็นต้น พนักงานในร้านต้องมีการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจกับการบริการของทางร้าน มีการออกแบบตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อการสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง ต้องเรียนรู้การขายขนมไทยออนไลน์ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การทำการตลาดออนไลน์ การลงโฆษณา การไลฟ์สดขายขนมไทย เป็นต้น ตลอดจนการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook Line Instagram เป็นต้น อีกทั้งยังต้องหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเสริมศักยภาพการประกอบธุรกิจขนมไทยด้านต่าง ๆ เช่น การบริการจัดการธุรกิจร้านขนมไทย การพัฒนาคุณภาพและเมนูขนมไทย เป็นต้น จากหน่วยงานภาครัฐหรือผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำธุรกิจให้กับผู้ประกอบการ เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ศูนย์ฝึกออาชีพ ฯลฯ โดยอาจมีโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ SME ที่น่าสนใจให้กับผู้ประกอบการโดยเฉพาะ ตลอดจนไปออกบูธแสดงสินค้าตาม

งานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนจัดขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้จักและการรับรู้ของ กลุ่มลูกค้าทั่วไป ซึ่งบางสถานที่มีการเรียกเก็บค่าเช่าในราคาที่ถูกหรือฟรี ถือเป็น การประชาสัมพันธ์ ธุรกิจขนมไทยคุณเอ้ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างได้มากยิ่งขึ้น

2.3 กลยุทธ์เชิงป้องกันปัญหาของธุรกิจขนมไทยร้านคุณเอ้ ต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้าง การรับรู้ในประเด็นของการปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานขนมไทย การทำขนมไทยที่รักษาสภาพ มีการ นำวัตถุดิบที่ดีต่อสุขภาพมาทำขนมไทย เช่น การปรับเปลี่ยนหรือคิดค้นสูตรใหม่ต่าง ๆ ที่ใช้น้ำตาลใน การผลิตน้อยลง หรือเลือกใช้วัตถุดิบที่ใช้แทนน้ำตาลที่ไม่ส่งผลต่อสุขภาพ เน้นคุณภาพประโยชน์มากขึ้น เพื่อให้ผู้ที่รักษาสภาพและผู้ที่กำลังควบคุมน้ำหนักอยู่ก็สามารถรับประทานได้ และควรมีการจัดชุดเซต ขนมไทยให้นำทานหรือนำไปเป็นของฝากหรือใช้เสิร์ฟในงานต่าง ๆ โดยจัดเป็นชุดเซตที่มีให้เลือก หลากหลายขนาด หลายราคาให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ มุ่งสร้างความแตกต่างเชิงผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ รสชาติและช่องทางการจัดจำหน่าย ตลอดจนการปรับปรุงปลั๊กชันในการนำเสนอขนมไทยให้สวยงามน่า ทาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์จากขนมไทยรูปแบบเดิม ๆ ให้มีรูปแบบหรือหน้าตาที่แปลกใหม่ มีสีสัน ชวนน่ารับประทาน สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความแปลกใหม่และอยากถ่ายรูปขนมไทยเก็บไว้ หรือ บางครั้งอาจมีการนำไปโพสต์บนสื่อออนไลน์ก็จะเป็นผลดีต่อธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ไปด้วย

2.4 กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ ต้องมีการวางแผนการผลิตอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อจะได้ ทราบจำนวนวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อลดจำนวนของค้างสต็อกและซื้อเท่าที่จำเป็น และคำนวณ ปริมาณการผลิตในแต่ละช่วงว่าช่วงไหนควรผลิตมากหรือน้อย ธุรกิจต้องมีการควบคุมและกำหนด ปริมาณการสต็อกวัตถุดิบไว้ให้เพียงพอสำหรับการทำขนมไทย ไม่เผื่อเหลือเผื่อขาดเพื่อลดปัญหาการ สต็อกวัตถุดิบ ตลอดจนลดต้นทุนในเรื่องของวัตถุดิบบางชนิด โดยการจัดสรรพื้นที่ปลูกพืช เช่น ใบเตย ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการทำขนมไทย เพื่อลดต้นทุน/ควบคุมการผลิต สร้างอัตลักษณ์เฉพาะโดยใช้ วัตถุดิบจากท้องถิ่น การสร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ตลอดจนการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้ทราบเอกลักษณ์ เฉพาะของวัตถุดิบท้องถิ่น และต้องมีการจัดโปรโมชั่นกระตุ้นการบริโภคและเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ

จากการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ ทั้ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าว กลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับนำไปใช้ ณ สถานการณ์ปัจจุบัน มีอยู่ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) และกลยุทธ์ แนวทางแก้ไข (WO) ซึ่งกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ก่อนคือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) เนื่องด้วย สถานการณ์โรคโควิด 19 และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจอย่างมาก ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อลดลง จะเห็นได้ว่า ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค ส่งผลให้ธุรกิจจึงไม่ควรลงทุนมาก ควรปรับตัว รักษาสภาพหรือประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดและรอ ดูสถานการณ์ไปก่อนว่าจะมีทิศทางตลาดและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นอย่างไร และหาก สถานการณ์เริ่มดีขึ้นแล้ว กลยุทธ์ต่อไปที่ต้องทำคือ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) เนื่องจากธุรกิจเป็น

ธุรกิจค้าส่งและยังมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก เช่น ไม่มีหน้าร้าน ขาดการสร้างตราสินค้า การสร้างแบรนด์ ช่องทางติดต่อน้อย ผู้ประกอบการขาดความรู้เชิงบริหารธุรกิจ เป็นต้น ธุรกิจจึงควรแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ก่อน เพื่อสร้างรากฐานของธุรกิจให้มั่นคง พร้อมสำหรับการพัฒนาธุรกิจในก้าวต่อไปอย่างมั่นคงในอนาคต เมื่อสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้นและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจดีขึ้น

### อภิปรายผล

ผู้บริโภครุ่นเป่าหมายของร้านขนมไทยคุณเอ๋ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุประมาณ 31-40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 10,001-20,000 บาท ประกอบอาชีพพนักงานราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูริชา กรพุดินันท์ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลต่อพฤติกรรมบริโภคขนมไทยของคนที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 33-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ประกอบอาชีพพนักงานราชการ และรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และสอดคล้องกับศิริกมล ฉุนกลิ่น (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า ผู้ที่ชื่นชอบรับประทานขนมไทยส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุ 23-35 ปี จบการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ย 10,001 – 20,000 บาท โดยจะเห็นว่ากลุ่มผู้ที่ซื้อขนมไทยร้านคุณเอ๋ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง อาจเป็นเพราะผู้หญิงเป็นเพศที่มีความละเอียดอ่อน มีความเป็นแม่บ้านแม่เรือนและมักเป็นผู้ใช้จ่ายใช้สอย โดยการซื้อขนมไทยจึงอาจเป็นการซื้อเพื่อไปรับประทานเองหรือการบริโภคในครอบครัว สำหรับการซื้อในปริมาณมากอาจจะนำไปจัดงานสำคัญต่าง ๆ เช่น งานจัดเลี้ยงหรืองานมงคลต่าง ๆ เนื่องจากส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและเป็นพนักงานราชการ จึงอาจคุ้นเคยกับการรับประทานขนมไทยหรือแม้กระทั่งการจัดชุดเบรกในงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน การเลือกซื้อเพื่อนำไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง

พฤติกรรมการซื้อขนมไทยคุณเอ๋ พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่มาซื้อขนมไทยคุณเอ๋ จะทำการซื้อมากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ซึ่งส่วนใหญ่มีความชื่นชอบและใส่ใจในรสชาติของขนมไทยที่ร้าน โดยชอบสั่งซื้อเมนูขนมไทยประเภท ฟอยทองมากที่สุด โดยการซื้อขนมไทยแต่ละครั้งไม่เกิน 500 บาท และไม่ได้สมัครเป็นสมาชิกของทางร้าน แสดงว่าผู้ซื้อส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจเรื่องการเป็นสมาชิกเท่าใดนัก อาจเป็นเพราะการซื้อในแต่ละครั้งจะซื้อในปริมาณที่ไม่มากสามารถติดต่อผู้ขายได้หลายช่องทาง การสมัครสมาชิกอาจเป็นเรื่องที่ยุงยากสำหรับผู้บริโภค ทั้งนี้โอกาสในการซื้อขนมไทยในงานที่มักจะมีการซื้อขนมไทย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานจัดสัมมนา อาหารเบรก, งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานขึ้นบ้านใหม่ เป็นต้น และงานทำบุญงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าคนส่วนใหญ่ยังคงนิยมซื้อขนมไทยเป็นอาหารว่างในงานต่าง ๆ โดยเฉพาะงานสัมมนา เพราะส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จึงมีการจัดงานสัมมนา

หรืองานอื่น ๆ จำนวนมาก ทั้งนี้บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่ยังคงเป็นกลุ่มเพื่อนหรือผู้ใกล้ชิดเป็นหลักและทุกคนที่เคยซื้อขนมไทยคุณเอ้จะกลับมาซื้อขนมไทยที่ร้านคุณเอ้ซ้ำอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพิณิจ ฝิวผ่อง (2560) ที่ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจบริโภคขนมหวานในอำเภอหัวหิน ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีความถี่ในการซื้อขนมหวาน 1-2 ครั้งต่อเดือน ค่าใช้จ่ายในการซื้อเฉลี่ยต่อครั้ง 601-1000 บาท บุคคลที่มีอิทธิพลในการซื้อร้านขนมหวาน คือ เพื่อน และสอดคล้องกับ ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า ปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อขนมไทยในด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด คือ เรื่องของรสชาติอร่อย มีความสดใหม่สะอาด และมีรสชาติหวานกำลังดี

ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อความต้องการผู้บริโภค พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความต้องการต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.82) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ด้านราคา (ค่าเฉลี่ย 3.92) รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 3.84) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 3.82) และด้านการส่งเสริมการตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.69) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจณิภา คงอ้อม (2561) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยของเยาวชนในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า มีระดับความพึงพอใจในระดับมากทุกด้าน โดยสูงสุด คือ ด้านราคา (ค่าเฉลี่ย 4.14) รองลงมาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 4.06) ด้านการส่งเสริมการตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.88) และด้านผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 3.68) ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าผู้ซื้อส่วนใหญ่มีความต้องการด้านราคาเป็นหลัก แสดงว่าราคาที่ขายต้องเหมาะสมของคุณภาพของขนมไทยที่ซื้อไป ส่วนปัจจัยด้านอื่นก็มีความต้องการอยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงว่าในภาพรวมผู้ซื้อส่วนใหญ่มีความต้องการต่อส่วนประสมทางการตลาดของร้านคุณเอ้ในระดับมาก แต่ในแง่ของการพัฒนานั้น ทางร้านอาจต้องพิจารณาด้านราคาและช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ้ ต้องมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุอยู่ในช่วงประมาณ 31-40 ปี โดยเน้นไปที่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตลาด 4P's ทุกด้านอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านราคาและผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้บริโภคให้ความสำคัญเมื่อพิจารณาซื้อสินค้า การรักษาคุณภาพและมาตรฐานโดยเฉพาะ เมนูฟอยทอง อาจปรับปรุงลักษณะ รสชาติ กลิ่นและสีที่หลากหลายเพื่อสร้างความแตกต่างและการดึงดูดผู้บริโภคให้ซื้อในปริมาณที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกซื้อเป็นประจำ สำหรับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่สามารถสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับร้านขนมไทยคุณเอ๊าะ จังหวัดอุดรธานี สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มเชิงรุก ต้องมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริมในกระบวนการผลิตขนมไทยของทางร้านให้มีคุณภาพ มาตรฐานคงที่ช่วยให้การทำขนมรวดเร็วมากขึ้น และช่วยในกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด โดนเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างเรื่องราวให้กับขนมไทยผ่านสื่อที่มีความน่าสนใจ และดึงดูด โดยอาจเล่าเรื่องจากประสบการณ์การทำขนมไทยกว่า 25 ปีของครอบครัว ความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของร้านต่อกลุ่มลูกค้าส่วนประสมทางการตลาดที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ต้องทำขนมไทยให้หลากหลาย มีการรังสรรค์เมนูพิเศษสำหรับช่วงเทศกาล และอาจมีการสับเปลี่ยนขนมไทยในแต่ละเดือนเพื่อไม่ให้เกิดความน่าเบื่อให้กับกลุ่มลูกค้า เน้นสร้างการรับรู้ด้วยรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ที่มีความน่ารับประทานในราคาที่จับต้องได้ผ่านช่องทางการตลาดและการส่งเสริมการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ พิรานันท์ ไหมอ่อน (2560) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การค้าเงินธุรกิจร้านขนมหวาน กรณีศึกษาร้านอาฟเตอร์ ยู (After You) พบว่า ร้านคาเฟ่ขนมหวาน และเบเกอรี่ อาฟเตอร์ ยู มีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้า เน้นในเรื่องรสชาติของขนมหวานและเครื่องดื่มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว วัตถุดิบที่ใช้มีคุณภาพดี สดใหม่เสมอ และสอดคล้องกับ ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า ผู้ที่ซื้อไปขายต่อต่างเห็นว่าตรงกันว่า ถ้าเป็นวันหยุดและช่วงเทศกาลต่าง ๆ จะมีปริมาณยอดขายมาก ขนมไทยที่รับมาขายจะเลือกจากรสชาติและความสะอาดเป็นหลัก โดยปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำอีกคือรสชาติความอร่อย ความหอมและความสดใหม่ของขนมไทย สำหรับการตลาดของผู้ประกอบการ

2) กลุ่มแนวทางแก้ไข ธุรกิจต้องมีช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมในวงกว้างมากขึ้น การมีหน้าร้านเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการจับต้องสินค้า การสร้างและออกแบบร้านควรให้มีเอกลักษณ์และโดดเด่น มีการจัดวางสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขนมไทยให้น่าเลือกซื้อ มีการสร้างบรรยากาศร้านที่น่าสนใจ การเปิดเสียงเพลงและมีมุมถ่ายรูปสวย ๆ มีการออกแบบตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็งในอนาคต โดยจะต้องมุ่งสร้างความแตกต่างให้เทียบเท่าหรือเหนือกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังต้องเรียนรู้การขายขนมไทยผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น ช่วยกระตุ้นยอดขายในช่วงโรคระบาดโควิด-19 พร้อมทั้งการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเสริมศักยภาพการประกอบธุรกิจขนมไทยด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการธุรกิจร้านขนมไทย การพัฒนาคุณภาพและเมนูขนมไทย การปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยมากขึ้น เป็นต้น โดยอาจศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและสื่อวิดีโอจากยูทูบ การอบรมฝึกปฏิบัติการจากหน่วยงานภาครัฐหรือผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำธุรกิจให้กับ

ผู้ประกอบการ เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ศูนย์ฝึกออาชีพ ฯลฯ โดยอาจมีโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ SME ที่น่าสนใจให้กับผู้ประกอบการโดยเฉพาะ มีการออกบูธแสดงสินค้าตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนจัดขึ้นและให้การสนับสนุน เพื่อเป็นการสร้างความรู้จักและการรับรู้กับกลุ่มลูกค้าทั่วไป ซึ่งบางสถานที่อาจมีการเรียกเก็บค่าเช่าที่ในราคาที่ถูกหรือฟรี ถือเป็นโอกาสในการเปิดมุมมองการพัฒนาด้านธุรกิจขนมไทยและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมาก สอดคล้องกับ พิรณันท์ ไหมอ่อน (2560) ที่ทำวิจัยเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านขนมหวาน กรณีศึกษาร้านอาฟเตอร์ ยู (After You) พบว่า การเลือกทำเลที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่งเพราะทำเลที่ตั้งของร้านถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะกลุ่มผู้บริโภคเข้ามาซื้อได้ง่ายหรือไม่ สถานที่เดินทางสะดวก ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจมาบริโภคสินค้าได้ง่ายขึ้น ยิ่งร้านที่มีบรรยากาศที่ดี ตกแต่งสวยงาม มีมุมถ่ายรูปสวย ๆ จะยิ่งทำให้ร้านเป็นที่รู้จักได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ในยุคเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้ร้านประสบความสำเร็จ ทำโฆษณาบนโลกออนไลน์ ทำให้ง่ายต่อการบอกต่ออย่างรวดเร็ว เช่น Facebook, Instagram เป็นต้น และสอดคล้องกับ ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า ในอนาคตผู้ประกอบการจะมีการออกบูธขายสินค้าตามงานเทศกาลต่าง ๆ และออกบูธตามงานจัดแสดงสินค้าในห้างสรรพสินค้า เพื่อเพิ่มช่องทางการรับรู้แก่ผู้บริโภคเพื่อให้รู้จักตราสินค้า และผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการให้ลูกค้าที่รับขนมไทยไปขายต่อ ช่วยโปรโมทสินค้า เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภครายใหม่ ๆ ได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งมีช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย ได้แก่ การโทรสั่งสินค้าผ่านช่องทาง Social Media (LINE Official Account, Facebook, Instagram และ Food Delivery Application) ตลอดจนการโฆษณาในช่องทาง Social Media ดังกล่าว และสอดคล้องกับ เจณิภา คงอิม (2559) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องการบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี ได้เสนอแนะว่า รูปลักษณ์ที่โดดเด่นน่ารับประทาน การตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของร้าน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีผลต่อการบริโภคขนมไทย ดังนั้นผู้ประกอบการร้านขนมไทยควรมีการส่งเสริมการตลาดขนมไทยให้เหมาะสมและสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับ ภูริชา กรพูนันท์ (2558) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทยของคนที่อยู่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ทิศนคติต่อขนมไทย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทย ดังนั้นควรมีการประชาสัมพันธ์ขนมไทยผ่านสื่อต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ธุรกิจต้องเน้นการพัฒนาอยู่เสมอไม่ยึดติดกับกรอบการปฏิบัติแบบเดิม ๆ การพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยเรียบเรียงประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วค่อยปรับเปลี่ยนทีละประเด็นอย่างเป็นขั้นตอน ที่สำคัญต้องเน้นสร้างการรับรู้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติการทานขนมไทย กลุ่มผู้ที่กังวลเรื่องสุขภาพ ทางร้านก็ต้องทำขนมไทยที่ดีและมีประโยชน์ต่อสุขภาพ มีการนำวัตถุดิบที่

ดีต่อสุขภาพจากท้องถิ่นมาทำขนมไทย มีการจัดชุดเซตขนมไทยให้น่าทาน สามารถนำไปเป็นของฝาก หรือใช้เสิร์ฟในงานต่าง ๆ ได้ โดยจัดเป็นเซตที่มีให้เลือกหลากหลายขนาด หลายราคาให้ลูกค้าได้เลือกซื้อ เพราะกลุ่มลูกค้าที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็ยังมีมุมมองต่อการเลือกซื้อที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ต้องมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับรูปลักษณะในการนำเสนอขนมไทยให้สวยงามน่าทาน จากขนมไทยรูปแบบเดิม โดยปรับเปลี่ยนให้มีรูปแบบหรือหน้าตาที่แปลกใหม่ชวนทาน เพื่อตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความแปลกใหม่ก็จะทำให้ความนิยมบริโภคขนมไทยเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ พิรานันท์ ใหม่อ่อน (2560) ที่ทำวิจัยเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านขนมหวาน กรณีศึกษาร้านอาฟเตอร์ ยู (After You) พบว่า ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญในการคิดค้น สูตรของขนมหวานให้มีรสชาติอร่อยเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการตกแต่งที่สวยงามน่ารับประทาน ส่วนเรื่องราคาร้านผู้บริโภครู้สึกเห็นว่าแม้ราคาจะค่อนข้างแพง แต่ผู้บริโภครู้สึกดีที่จะจ่าย เพราะรู้สึกถึงความคุ้มค่าต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้รับ ทั้งนี้ราคาต้องไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยจนผู้บริโภคราคาเดาได้ยากจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นได้ และสอดคล้องกับ ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2563) ได้ ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า ผู้ประกอบการจะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะมีการเพิ่มชนิดของขนมไทยให้มากขึ้น และมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงบรรจุภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ เพื่อให้สินค้ามีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

4) กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ มีการสต็อกวัตถุดิบไว้ให้เพียงพอสำหรับการทำขนมไทย การจัดสรรพื้นที่ปลูกพืชที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการทำขนมไทย เพื่อลดต้นทุนการผลิตลง และมีการทำความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ตลอดจนการจัดโปรโมชั่นกระตุ้นการบริโภคและเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจร้านขนมไทย ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภคของ ทิวา พงศ์ธนไพบูลย์ (2544) ที่กล่าวว่า ผู้บริโภคที่มีสถานะการเงินที่มั่นคงย่อมมีโอกาสเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้มากกว่าผู้ที่มีสถานะทางการเงินไม่มั่นคง ส่งผลให้นักการตลาดต้องทำงานหนักมากขึ้นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อจะได้กำหนดราคาได้เหมาะสมกับความสามารถในการใช้จ่ายของผู้บริโภค หากไม่สามารถรักษาราคาให้ต่ำได้บริษัทอาจต้องมีบริการเสริมเพื่อให้ผู้บริโภคมีศักยภาพเพียงพอที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท และสอดคล้องกับ ศิริกมล ฉุนกลิ่น (2563) ได้ ทำการศึกษา เรื่อง แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย พบว่า กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด จะมีการแถมสินค้าขนาดทดลองชิมให้กับลูกค้าที่นำสินค้าไปขายต่อ เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนผู้บริโภคและทำให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และมีการจัดทำโปรโมชั่นในเทศกาลต่าง ๆ เพื่อให้ดึงดูดผู้บริโภคให้เกิดความสนใจ และสอดคล้องกับ ภูริษา กรพูนันท์ (2558) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมไทยของคนที่ย้ายอยู่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ประกอบการควรมีการจัดรายการกิจกรรมส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ขนมไทยอย่างกว้างขวาง เช่น การประชาสัมพันธ์

การออกร้านขายสินค้าตามช่วงเทศกาลต่าง ๆ และควรมีตัวอย่างขนมไทยให้ลองชิม ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพและมาตรฐานของขนมไทย มีรสชาติความเป็นไทย มีความอร่อยถูกปาก มีการใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพดีในการผลิตขนมไทย ตลอดจนความสดใหม่ของขนมไทย ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

จากกลยุทธ์ธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ ทั้ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าว พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ ณ สถานการณ์ปัจจุบัน มีอยู่ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) และกลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) ซึ่งกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ก่อนคือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) เนื่องด้วยสถานการณ์โรคโควิด 19 และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจอย่างมาก ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อลดลง จะเห็นได้ว่าเพียงอุปสรรคหลัก ๆ เหล่านี้ ธุรกิจจึงไม่ควรลงทุนมาก ควรปรับตัว รักษาสภาพหรือประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดและรอดสถานการณ์ไปก่อนว่าจะมีทิศทางไปเป็นอย่างไร และหากสถานการณ์เริ่มดีขึ้นแล้ว กลยุทธ์ต่อไปที่ต้องทำคือ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) เนื่องจากธุรกิจยังมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก เช่น ไม่มีหน้าร้าน ขาดการสร้างตราสินค้า การสร้างแบรนด์ ช่องทางติดต่อน้อย ขาดความรู้เชิงบริหารธุรกิจ เป็นต้น ธุรกิจจึงควรแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ก่อนเพื่อสร้างรากฐานของธุรกิจให้มั่นคง พร้อมสำหรับการพัฒนาในก้าวต่อไปอย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับประชาชาติธุรกิจ (2564) ที่นำเสนอข่าวเกี่ยวกับธุรกิจร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 โดยอ้างอิงจากการวิเคราะห์ของศูนย์วิจัยกสิกรไทย ซึ่งระบุว่า การระบาดของโควิด-19 ในรอบนี้ที่ยาวนานและการยกระดับมาตรการควบคุมในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจร้านอาหารที่รายได้หลักมาจากการให้บริการนั่งทานในร้าน กอปรกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาด ซึ่งส่งผลต่อความมั่นใจและกำลังซื้อของผู้บริโภค ศูนย์วิจัยกสิกรไทยมองว่า การระบาดของโควิด-19 ที่รุนแรงมากขึ้น และการประกาศยกระดับของมาตรการ ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร ทำให้มูลค่ารวมของธุรกิจร้านอาหารในกรณีพื้นฐาน ทั้งปี 2564 อาจเหลือเพียง 3.50 แสนล้านบาท ขณะที่ในกรณีเลวร้ายจะลดลงเหลือเพียง 3.35 แสนล้านบาท นอกจากนี้ สถานภาพของผู้ประกอบการที่บอบช้ำอย่างรุนแรง ทำให้การช่วยเหลือเพิ่มเติมที่ครอบคลุมและเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้นการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารจึงเป็นการขยายตัวบนความเปราะบาง มีความเสี่ยงและความท้าทายสูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องระมัดระวังในการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

งานวิจัยกลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรดิตถ์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ที่เหมาะสำหรับนำไปใช้ ณ สถานการณ์ปัจจุบัน คือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) และกลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) ซึ่งกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ก่อนคือ กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (WT) เนื่องด้วยสถานการณ์โรคโควิด-19 และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจอย่างมาก ธุรกิจจึงไม่ควรลงทุนมาก ควรปรับตัวรักษาสภาพหรือประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดในภาวะวิกฤตนี้ และหากสถานการณ์เริ่มดีขึ้นแล้ว กลยุทธ์ต่อไปที่ต้องทำคือ กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO) เนื่องจากธุรกิจยังมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก ธุรกิจจึงควรแก้ไขปัญหภายในของธุรกิจก่อนเพื่อสร้างรากฐานของธุรกิจให้มั่นคง พร้อมสำหรับการพัฒนาในก้าวต่อไปอย่างมั่นคง และเมื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ธุรกิจจึงค่อยพิจารณาการสร้างและพัฒนาธุรกิจตามแนวทางกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ต่อไป

2. ด้านผลิตภัณฑ์ ควรมีขนมไทยที่หลากหลาย แปลกใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ด้วยรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ของทางร้าน ใช้วัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติ เพื่อให้ลูกค้ามีความสนใจในการมาซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋มากขึ้น ตลอดจนต้องมีการออกแบบตราผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นเพื่อการสร้างแบรนด์ให้กับผลิตภัณฑ์ มีการสำรวจแนวโน้มความสนใจทางด้านอาหารและขนมหวานเพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผนการดำเนินการ

3. ด้านราคา ราคาขนมไทยจะต้องมีความเหมาะสมกับคุณภาพและขนาดของขนมไทย มีการแจ้งราคาให้ชัดเจนและโดดเด่นจากเดิม

4. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ควรมีหน้าร้าน เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้ามาเลือกสินค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น จะต้องหาทำเลที่ตั้งที่สะดวกสบายในการเดินทาง และมีที่จอดรถที่สะดวก และจะต้องมีการตกแต่งร้านให้เป็นเอกลักษณ์ เพื่อสามารถดึงดูดลูกค้า และควรเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายโดยการเพิ่มช่องทางออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับคำสั่งซื้อ (Order)

5. ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ขายจะต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีการทดลองให้ลูกค้าได้ชิมฟรี และควรมีการทำขนมในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีการจัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่า และควรมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อการรับรู้คุณค่าของขนมไทยผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม แนวคิดที่มีผลต่อการเลือกซื้อขนมไทยของผู้บริโภค ซึ่งจะทำให้เกิดการศึกษาเชิงลึกมากกว่าและยังสามารถนำไปพัฒนาแผนการตลาดของธุรกิจขนมไทยได้อีกด้วย
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีผลต่อขนมไทยและขนมต่างประเทศ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ประเมินผล ซึ่งจะให้รายละเอียดได้มากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริโภคขนมไทยและความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคขนมไทยในจังหวัดอุดรธานี



## บรรณานุกรม

- กึ่งกาญจน์ ต้อยคา. 2562. **ความต้องการและการดำเนินงานของธุรกิจประเภทร้านจำหน่ายนมสด**. งานการค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ หัวหมาก.
- เจณิภา คงอิม. 2561. **การบริโภคขนมไทยของเยาวชนในเขตจังหวัดนนทบุรี**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. 2552. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชวลา ละวาทิน และ ทิพย์สุคนธ์ ไตรตันวงศ์. 2558. **อาหารและขนมไทยพื้นบ้านโบราณ หมู่บ้านคลองขนมหวาน อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี**. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์** ในพระบรมราชูปถัมภ์, 10(1), 142-155.
- ดารา ทีปะपाल. 2542. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- ทิวา พงศ์ธนไพบูลย์. 2544. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์. 2552. **การวางกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว**. **วารสารนักบริหาร**, 29(4), 33-36.
- นवल วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณต์ และ ภาคณี วิริยะรังสฤษฎ์. 2552. **การสืบทอดธุรกิจครอบครัว**. กรุงเทพฯ: การเงินการธนาคาร.
- นิชาชล รัตมนณี และ ประสพชัย พสุนนท์. 2562. **อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ**. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี**, 13(3), 181-188.
- บริษัท อิงคะ จำกัด. 2555. **การบริหารธุรกิจครอบครัว**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ing-ka.com/article-detail.php?id=67> (29 มิถุนายน 2563).
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- ประชาชาติธุรกิจ. 2564. **“กลีกรไทย” ซีพี คว้าโควิตจุดมูลค่าธุรกิจร้านอาหาร ปี’64 ส่อสูญ 7 หมื่นล้าน**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.prachachat.net/finance/news-706205> (29 ธันวาคม 2563).
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์. 2559. **กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ**. **วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ**, 29(2), 31-48.
- ปริญญ์ ลักขิตานนท์. 2544. **ทัศนคติและพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์นิจ ผิวผ่อง. 2560. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจบริโภคขนมหวาน ในอำเภอหัวหิน**.

- การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิรานันท์ ใหม่อ่อน. 2560. การศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจร้านขนมหวาน กรณีศึกษาร้านอาฟเตอร์ ยู (After You). การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภูริชา กรพูนันท์. 2558. อิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคขนมไทยของคนที่ย้ายอยู่ในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วรรณรัตน์ วาจนะวินิจ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อขนมไทย กับพฤติกรรมผู้บริโภคขนมไทย ของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัณวิริยัญ แจ้งพลอย และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2559. กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟ ของผู้ประกอบการรายย่อย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 1331-1349.
- ศิริกมล ฉุนกลิ่น. 2561. แผนธุรกิจเอ็นจอยขนมไทย. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์ และ ปริญ ลักษิตานนท์. 2541. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. 2563. ตลาดขนมหวานจากน้ำตาลในประเทศไทย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://fic.nfi.or.th/MarketOverviewDomesticDetail.php?id=299#> (26 มิถุนายน 2563).
- สมชัย ใจดี. 2548. ประเพณีและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมรศรี อำนวยมิตร. 2555. ขนมไทยคืออะไร? [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://filmyung.blogspot.com/2012/03/what-is-thai-desert.html> (20 มิถุนายน 2563).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2553 และแนวโน้มปี 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2558. การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาต่อทิศทางพัฒนาประเทศไทย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [https://www.nesdc.go.th/download/article/article\\_20150817113957.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/article/article_20150817113957.pdf) (25 มิถุนายน 2563).
- สำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2553. จำนวนประชากรและบ้าน จำแนกเป็นราย

- อำเภอ และรายตำบล จังหวัดอุดรดิตถ์ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2553. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/districtList/S010107/th/32.htm> (27 มิถุนายน 2563).
- สุธิชา ภมรเวชวรรณ. 2558. **โครงการร้านขนมหวานและอาหารว่างครบวงจร (Sweet Sphere).** การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุรชา บุญรักษา. 2557. **แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าขนมไทยในจังหวัดสมุทรสาครตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2543. พฤติกรรมผู้บริโภค. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกชัย บุญยาพิชฐาน. 2553. **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2003. **Marketing and introduction.** New Jersey: Pearson Education.
- Discoveryresearchgroup. 2557. **Market Research SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities , Threats) Generated by your customers for your company.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.discoveryresearchgroup.com](http://www.discoveryresearchgroup.com) (15 มิถุนายน 2563).
- Euromonitor. 2021. **Snacks in Thailand.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.euromonitor.com/snacks-in-thailand/report#> (26 มิถุนายน 2563).
- FoodStory. 2559. **สำรวจธุรกิจร้านขนมหวานและแนวทางการดำเนินงาน.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.foodstory.co/blog/sweetbar> (26 มิถุนายน 2563).
- Hanlon, A. 2021. **How to use the BCG Matrix model.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/> (25 มิถุนายน 2563).
- Kotler, P. 2003. **Marketing Management.** 11<sup>th</sup> ed. New York: Pearson Education.
- \_\_\_\_\_. 2012. **Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior (The Millennium).** New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. **Marketing Management.** New York: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Wright, L. 2007. **Service marketing.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Management KM Web. 2557. **TOWS Matrix.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.drmanage.com/> (15 มิถุนายน 2563).

New Management Forum. 2557. การใช้ TOWS Matrix. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://eiamsri.wordpress.com/> (15 มิถุนายน 2563).

Prajongkan, P. 2020. ตัวช่วยวางแผนจัดการธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ด้วย BCG Matrix. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://academy.truesmartmerchant.com/bcg-matrix/> (26 มิถุนายน 2563).

Westhead, P. & Cowling, M. 1998. Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(1), 31-56.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

## เรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงเพียงคำตอบเดียว

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลลูกค้าของผู้เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ๋

## 1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

## 2. อายุ

- 1) ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20 ปี  2) 21-30 ปี  
 3) 31-40 ปี  4) 41-50 ปี  
 5) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

## 3. สถานภาพ

- 1) โสด  2) สมรส  
 3) หย่าร้าง / หม้าย

## 4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี  
 3) สูงกว่าปริญญาตรี

## 5. รายได้ต่อเดือน

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท  2) 10,001-20,000 บาท  
 3) 20,001-30,000 บาท  4) 30,001-40,000 บาท  
 5) มากกว่า 40,000 บาทขึ้นไป

## 6. อาชีพ

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) พนักงานโรงแรม | <input type="checkbox"/> 2) ร้านทำเบเกอรี่  |
| <input type="checkbox"/> 3) พ่อค้า/แม่ค้า | <input type="checkbox"/> 4) พนักงานราชการ   |
| <input type="checkbox"/> 5) พนักงานเอกชน  | <input type="checkbox"/> 6) อื่นๆ ระบุ..... |

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อขนมไทยของร้านขนมไทยคุณเอ๋

## 1. ท่านซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋ บ่อยแค่ไหน

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน | <input type="checkbox"/> 2) เดือนละ 1 ครั้ง         |
| <input type="checkbox"/> 3) 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง      | <input type="checkbox"/> 4) นานกว่า 2 เดือนต่อครั้ง |
| <input type="checkbox"/> 5) อื่น ๆ ระบุ.....        |   |

## 2. ท่านซื้อขนมไทยคุณเอ๋ ในงานไหน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1) งานจัดสัมมนา อาหารเบรค                                   |
| <input type="checkbox"/> 2) งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์                     |
| <input type="checkbox"/> 3) นำไปทำใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่                              |
| <input type="checkbox"/> 4) งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่างๆ |
| <input type="checkbox"/> 5) อื่น ๆ ระบุ.....   |

## 3. ท่านซื้อขนมไทยคุณเอ๋ ซื้อไหนมากที่สุด

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1) งานจัดสัมมนา อาหารเบรค                                   |
| <input type="checkbox"/> 2) งานเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ สงกรานต์                     |
| <input type="checkbox"/> 3) นำไปทำใส่ขนมที่ร้านเบเกอรี่                              |
| <input type="checkbox"/> 3) งานมงคลต่าง ๆ เช่น งานแต่ง งานขึ้นบ้านใหม่ งานทำบุญต่างๆ |
| <input type="checkbox"/> 4) อื่น ๆ ระบุ.....   |

## 4. บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋มากที่สุด

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ผู้บริหาร / ผู้จัดการ | <input type="checkbox"/> 2) เพื่อน / ผู้ใกล้ชิด   |
| <input type="checkbox"/> 3) เพื่อนร่วมงาน         | <input type="checkbox"/> 4) อื่น ๆ โปรดระบุ ..... |

5. ท่านเลือกซื้อขนมไทยด้วยเหตุผลอะไร

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1) ชอบ / ตัดใจในรสชาติ | <input type="checkbox"/> 2) นำไปเป็นของฝาก |
| <input type="checkbox"/> 3) อยากลองรับประทาน    | <input type="checkbox"/> 4) นำไปจัดสัมมนา  |
| <input type="checkbox"/> 5) งานเลี้ยง           | <input type="checkbox"/> 6) งานศพ          |
| <input type="checkbox"/> 7) อื่น ๆ ระบุ.....    |  |

6. เมนูที่ท่านสั่งซื้อบ่อยที่สุด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) ฝอยทอง         | <input type="checkbox"/> 2) ลูกชุบ   |
| <input type="checkbox"/> 3) ทองหยิบทองหยอด | <input type="checkbox"/> 4) สาลี่    |
| <input type="checkbox"/> 5) วุ้นน้ำกะทิ    | <input type="checkbox"/> 6) ถั่วตัด  |
| <input type="checkbox"/> 7) หมี่กรอบธัญพืช | <input type="checkbox"/> 8) ขนมชั้น  |
| <input type="checkbox"/> 9) สังขยาฝักทอง   | <input type="checkbox"/> 10) หม้อแกง |

7. เมนูที่ท่านสั่งซื้อบ่อยมากที่สุด

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) ฝอยทอง         | <input type="checkbox"/> 2) ลูกชุบ   |
| <input type="checkbox"/> 3) ทองหยิบทองหยอด | <input type="checkbox"/> 4) สาลี่    |
| <input type="checkbox"/> 5) วุ้นน้ำกะทิ    | <input type="checkbox"/> 6) ถั่วตัด  |
| <input type="checkbox"/> 7) หมี่กรอบธัญพืช | <input type="checkbox"/> 8) ขนมชั้น  |
| <input type="checkbox"/> 9) สังขยาฝักทอง   | <input type="checkbox"/> 10) หม้อแกง |

8. ค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมไทยต่อครั้ง

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 500 บาท        | <input type="checkbox"/> 2) 501 – 1,000 บาท   |
| <input type="checkbox"/> 3) 1,001 – 1,500 บาท       | <input type="checkbox"/> 4) 1,501 - 2,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 2,000 บาทขึ้นไป |   |

9. ท่านเป็นสมาชิกของร้านขนมไทยคุณเอ๋ หรือไม่

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1) เป็นสมาชิก | <input type="checkbox"/> 2) ไม่เป็นสมาชิก |
|--|---|

10. ท่านจะกลับมาซื้อขนมไทยร้านขนมไทยคุณเอ๋ ครั้งต่อไปหรือไม่

- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) กลับ | <input type="checkbox"/> 2) ไม่กลับ |
|----------------------------------|-------------------------------------|

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความต้องการด้านกลยุทธ์การตลาดของผู้ที่เคยซื้อร้านขนมไทยคุณเอ  
จังหวัดอุตรดิตถ์

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบ  
เดียว ซึ่งมีระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ระดับความต้องการมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับความต้องการมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับความต้องการปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อยที่สุด

กลยุทธ์ด้านการตลาด	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านผลิตภัณฑ์</b>					
ขนมไทยมีให้เลือกหลากหลาย					
รสชาติของขนมไทย					
รูปร่างลักษณะที่โดดเด่นน่ารับประทาน					
ชื่อเสียงของร้านขนมไทย					
วัตถุดิบที่ผลิตขนมไทยดั้งเดิม					
<b>2. ด้านราคา</b>					
ราคามีความเหมาะสมกับคุณภาพ					
มีป้ายราคาที่ชัดเจน					
ราคามีความเหมาะสมกับขนาดของขนมไทย					
<b>3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย</b>					
มีการจัดวางผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการเลือกซื้อ					
มีการตกแต่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของร้าน					
มีทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการเดินทางไปเลือกซื้อ					
มีการอำนวยความสะดวกในการจัดหาที่จอดรถ					
มีออนไลน์ เช่น Line Facebook ในการรับออเดอร์					

กลยุทธ์ด้านการตลาด	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>4. ด้านการส่งเสริมการตลาด</b>					
ผู้ขายให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ขนมไทย					
มีการทดลองให้ชิม					
มีการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาลต่าง ๆ					
มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อการรับรู้คุณค่าขนมไทย					
มีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เช่น ลด แลก แจก แถม					
จากคำแนะนำของผู้ที่เคยมาซื้อ (ปากต่อปาก)					

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการธุรกิจร้านขนมไทยคุณเอ๋ จังหวัดอุดรธานี  
(สำหรับร้านขนมไทยคุณเอ๋)

1. ชื่อผู้ประกอบการ.....
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิกการศึกษา.....
4. ประสบการณ์ในการขาย.....ปี

## การวิเคราะห์ SWOT ร้านขนมไทยคุณเอ๋

## 1. จุดแข็ง (Strengths)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. จุดอ่อน (Weaknesses)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. โอกาส (Opportunities)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. อุปสรรค (Threats)

.....

.....

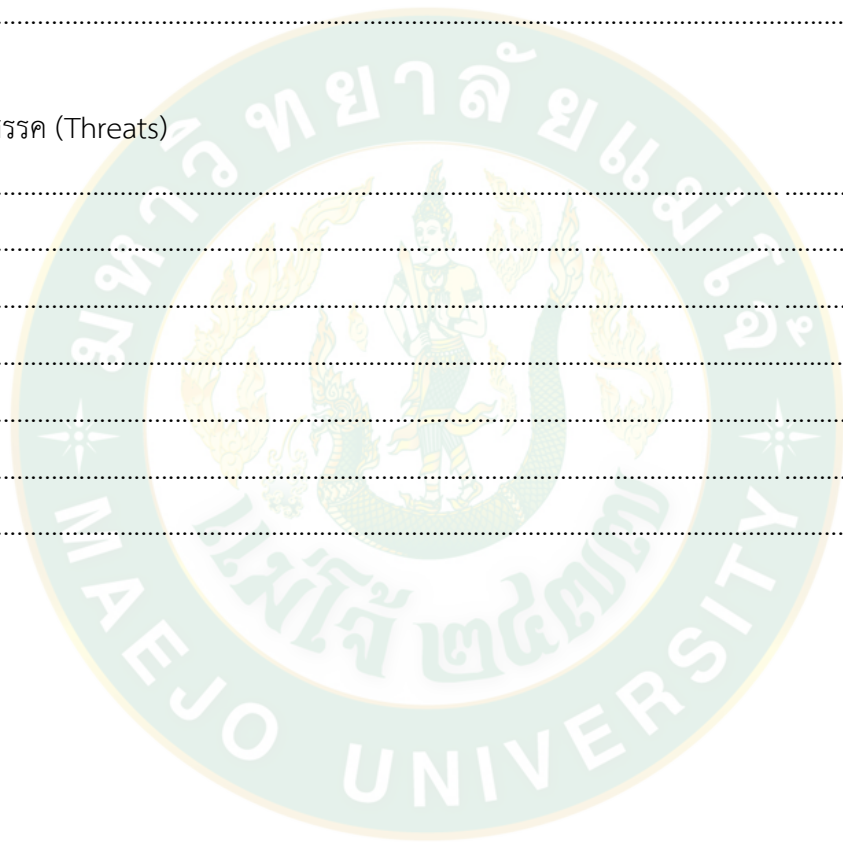
.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายต่อพงศ์ ผ่องชนะ
เกิดเมื่อ	25 พฤษภาคม 2538
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคาร จังหวัดน่าน พ.ศ. 2557 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนประดู่ในทรงธรรม กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2561 ปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน เจ้าของธุรกิจ ต่อพงศ์ซัพพลาย สาขาที่ 1 จังหวัดน่าน ต่อพงศ์ซัพพลาย สาขาที่ 2 จังหวัดอุตรดิตถ์

