

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่



ชลินทิพย์ ขอนินกลาง

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2566

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่



ชลินทิพย์ ขอนินกลาง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักบริหารและพัฒนานิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่

ชลิตทิพย์ ขอนินกลาง

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญพัทธ์วี กล่อมธงเจริญ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริกุล ตูลาสมบัติ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประธานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อเรื่อง	การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชลินทิพย์ ขอนินกลาง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ จำนวนทั้งหมด 7 สถานประกอบการ ที่ยังสามารถเปิดให้บริการอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ทำการแยกผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ ออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย (1) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ (2) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ และ (3) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวในด้านการจัดการ โดยทำการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง ทำการปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ เพื่อลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น ในด้านการตลาดมีแนวทางการปรับตัวโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น และนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น และสำหรับแนวทางการปรับตัวในด้านการจัดการความเสี่ยง มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า แนวทางการปรับตัวในด้านการจัดการ ได้มีการทำการเจรจา

ต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณ้โควิด-19 ด้านการตลาดมีแนวทางการปรับตัวโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอย่างสม่ำเสมอ และทำการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ สำหรับแนวทางการปรับตัวในด้านการจัดการความเสี่ยงของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า ได้ทำการสำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำแนวทางการปรับตัวด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง

คำสำคัญ : การปรับตัว, ภาวะการณ้โควิด - 19, ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้



Title	ADAPTATION OF WOOD PRODUCT BUSINESS ENTREPRENEURS UNDER THE COVID-19 SITUATION IN CHIANG MAI
Author	Miss Chalinthip Kho inklang
Degree	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dr. Preeda Srinaruewan

ABSTRACT

A study of Adaptation of wood product business operators under the COVID-19 situation in Chiang Mai. The objective is to study the adaptation guidelines of wood product business operators under the situation of COVID-19. in Chiang Mai. This study analyzed data into 3 aspects: management, marketing and risk management. By analyzing data from 7 wood products business establishments. that can still be open for service until now. The researcher has divided the wood product business operators in Chiang Mai into 3 categories: (1) upstream wood product business operators, (2) midstream wood product business operators, and (3) wood product business operators. Downstream wood products business

The results of data analysis found that, Upstream wood products business operators and mid-stream wood products business operators There are guidelines for adaptation in management. By Make a plan to continuously assess the severity of the COVID-19 epidemic situation, adjust the position structure to be able to distribute work thoroughly, the use of technology to help design to reduce production costs and save more production time, and save more production time. Marketing, An adaptation approach by introducing new products for customers to keep following, bringing technology to apply in business even more. This makes it possible to set prices of products that are lower than other establishments, and more products are released on online channels. Risk Management, there is a plan to negotiate wages with employees to be clear and cover the problems that will follow

later, sufficient capital reserves for business operations, including product differentiation to reduce competitors. For downstream wood product entrepreneurs, it was found that, approaches to adjustment in management Negotiations have been made to reduce the burden of renting establishments during the COVID-19 situation. In terms of marketing, there are guidelines for adaptation by introducing new products for customers to follow regularly and selling products in online channels. And for risk management of downstream wood product entrepreneurs, it was found that the capital reserves were sufficient for long-term business operations.

Benefits obtained from this research. Makes it known the guidelines for adapting wood product business operators under the situation of COVID-19 in Chiang Mai, and wood product business operators in Chiang Mai can apply guidelines for adapting management, marketing and risk management from the results obtained from the study to be adapted to their workplaces.

Keywords : Adaptation, COVID-19 situation, Entrepreneur of wood products
business

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริกุล ตุลาสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จนงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ รุ่นที่ 28 และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยเหลือและคอยแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้คงเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาต่อไป

ชลินทิพย์ ขออินกลาง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามของการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5.1 ด้านเนื้อหาการวิจัย.....	3
1.5.2 ด้านพื้นที่ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	4
1.5.3 ด้านเวลา.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ.....	6
2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ.....	13
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาด.....	30
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง.....	43

2.5 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis.....	49
2.6 แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	52
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
2.8 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย	65
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	66
3.1 สถานที่ในการดำเนินการวิจัย.....	66
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก.....	66
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.4 การสร้างและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	68
การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
หลักเกณฑ์การตรวจสอบค่า IOC.....	69
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่.....	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่.....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด - 19 ในจังหวัดเชียงใหม่.....	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่.....	85
ตอนที่ 5 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ใน จังหวัดเชียงใหม่.....	90
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99

5.1 สรุปผลการวิจัย.....	99
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	106
5.3 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้	111
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	113
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	117
ประวัติผู้วิจัย.....	133

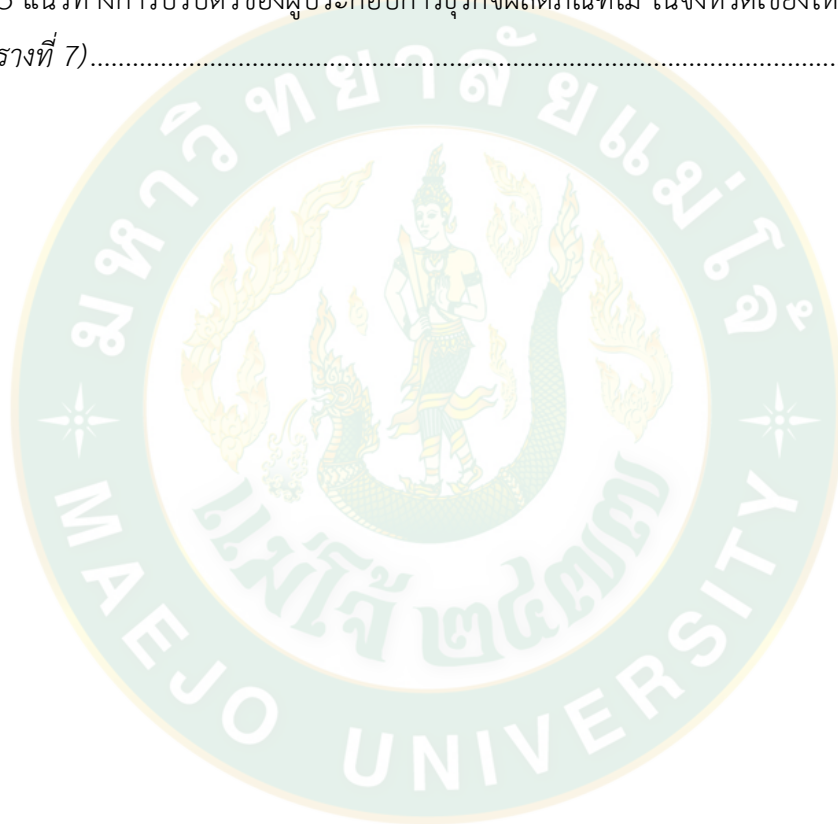


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
ตารางที่ 2 ข้อมูลของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้การสัมภาษณ์.....	73
ตารางที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัด เชียงใหม่.....	74
ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้	78
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่	85
ตารางที่ 6 แนวทางการปรับตัวจากการวิเคราะห์ Tow Matrix ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19	90
ตารางที่ 7 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดย แยกตามประเภทของสถานประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้	93
ตารางที่ 8 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis.....	101
ตารางที่ 9 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Consumer Insight	102
ตารางที่ 10 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Competitor Analysis..	102
ตารางที่ 11 สรุปตารางการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการประกอบการ	102
ตารางที่ 12 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 ใน จังหวัดเชียงใหม่.....	104

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของของแผนงานวิจัย	65
ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis จากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัด เชียงใหม่.....	89
ภาพที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ (วิเคราะห์ได้ จากตารางที่ 7).....	98



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 ที่ได้เข้าสู่ประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2563 ภาครัฐได้ใช้มาตรการคุมเข้มเพื่อที่จะเข้าควบคุมสถานการณ์การแพร่เชื้อโควิด-19 ให้ได้ จึงจำเป็นต้องออกแถลงการณ์เป็นสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยอาศัยพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 หรือที่รู้จักกันในชื่อ “พ.ร.ก.ฉุกเฉิน” เพื่อรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 และจากที่ผ่านมามีการยกระดับมาตรการในการสกัดกั้นการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 หรือที่ประชาชนทั่วไปรู้จักคือการใช้มาตรการล็อกดาวน์ในช่วงเดือนเมษายน ในปี พ.ศ. 2563 โดยมีคำสั่งให้ปิดกิจการในสถานที่สาธารณะและธุรกิจห้างร้าน รวมถึงการชะลอการเดินทางข้ามจังหวัดในเขตกรุงเทพมหานครและอีกในหลายจังหวัดยาวนานไปถึงเดือนกันยายนในปีเดียวกัน หลังจากมีคำสั่งออกให้มีการคลายมาตรการคุมเข้ม หากแต่ยังไม่ยกเลิก พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ในช่วงเดือน ธันวาคมในปีนั้นเอง พบการแพร่ระบาดอีกครั้งจึงทำให้ภาครัฐได้นำมาตรการคุมเข้มกลับมาซ้ำอีก แต่ครั้งนี้เป็นการควบคุมทั้งประเทศ เนื่องจากประชาชนได้มีการเดินทางกลับภูมิลำเนาของตน การระบาดในระลอกหลังนี้ภาครัฐได้เปลี่ยนจากการล็อกดาวน์เป็นการกำหนดมาตรการตามพื้นที่เสี่ยง การใช้มาตรการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจภายในประเทศรวมไปถึงเศรษฐกิจโดยรวมของไทยเป็นอย่างมาก (Krungsri Research, 2563) เนื่องจากมาตรการที่ได้นำมาปฏิบัติ นั้น ถึงแม้จะเป็น มาตรการที่สามารถสร้างความปลอดภัยให้กับส่วนรวมในการควบคุมการแพร่ระบาดได้ แต่ก็ต้องแลก มาด้วยการปิดกั้นสิทธิความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ภาคธุรกิจต่าง ๆ ภายในประเทศ อาทิ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจโรงแรมทั้งเล็กและใหญ่ จากที่หลาย ๆ ส่วนคาดการณ์ไว้ว่าจะกลับมาดีขึ้นหลังจากที่ภาครัฐมีนโยบายเข้าควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 หากแต่กลับส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามอย่างเห็นได้ชัดเจน ธุรกิจบางประเภทต้องปิดตัวลง อย่างถาวรเนื่องจากไม่สามารถสู้กับภาระค่าใช้จ่ายที่ยังต้องใช้บริหารอย่างต่อเนื่องในแต่ละเดือน ในช่วงที่ภาครัฐยังใช้มาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ธุรกิจบางประเภทมีการ ลดการจ้างพนักงานลง เพื่อสามารถที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อีกระยะหนึ่งและเพื่อความอยู่รอด ขององค์กร ไม่เพียงเท่านั้น การคลายพันธู์ของเชื้อไวรัสโควิด-19 ยังส่งผลให้การแพร่เชื้อใน

ระลอกใหม่ร้ายแรงยิ่งขึ้น จึงทำให้ภาครัฐต้องหันกลับมาใช้มาตรการที่คุมเข้มอีกครั้งและมากกว่าเดิมอยู่เรื่อย ๆ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญของภาคเหนือ เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งวัฒนธรรม ประเพณี โบราณสถาน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อาหารพื้นถิ่น รวมไปถึงสินค้าหัตถอุตสาหกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของภาคเหนือ หรือที่เรียกว่า “อัตลักษณ์ล้านนา” เช่น ไม้แกะสลัก หรือผลิตภัณฑ์ไม้ที่ได้มีการทำขึ้นจากไม้ชนิดต่าง ๆ

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่นับเป็นอีกหนึ่งส่วนสำคัญที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ในระยะที่ผ่านมา เพราะถือได้ว่าเป็นต้นกำเนิดงานฝีมือที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่น อีกทั้งชื่อเสียงในด้านของสินค้าของประดับตกแต่งบ้านประเภทไม้แกะสลัก รวมถึงงานสินค้าประเภทเฟอร์นิเจอร์ที่ทำขึ้นจากไม้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ต้องการแย่งกันมีไว้เพื่อจำหน่าย ยังมีของที่ระลึกที่สร้างรายได้ให้กับชุมชนได้เป็นอย่างดี ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ที่พบนี้สามารถเห็นได้ในหลายพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่เปิดให้บริการ แต่พื้นที่ที่เราจะพบเจอได้มากที่สุดคือ ตลอดเส้นทางที่พาไปสู่ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวายสองฝั่งคลองที่ตั้งอยู่บริเวณใจกลางหมู่บ้านถวายในพื้นที่เขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีชื่อเสียงทางด้านงานไม้แกะสลัก มีฝีมือสวยงาม ประณีต ปัจจุบันมีร้านค้า เกือบทุกรอกซอกซอยของหมู่บ้าน ทั้งตลาดขายสินค้าหัตถกรรมแบบเดิม ๆ ที่มีราคาไม่แพง จนเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชน ที่ขึ้นชื่ออีกแห่งของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งนักท่องเที่ยวสามารถชมการผลิต และซื้อเป็นสินค้าที่ระลึกได้อีกด้วย

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้อาจจะแยกจากลักษณะของการดำเนินธุรกิจ เช่น ลักษณะของธุรกิจที่ผู้ประกอบการทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป(ธุรกิจต้นน้ำ) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป (ธุรกิจกลางน้ำ) และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ (ธุรกิจปลายน้ำ) ที่กระจายตัวอยู่ในเขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่เป็นจำนวนมาก หากด้วยผลกระทบที่เกิดจากการแพร่เชื้อโควิด-19 ทำให้เกิดการชะงักของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ไม่เพียงแต่ผลกระทบที่ได้จากการคงค้างของผลิตภัณฑ์ไม้ที่ไม่สามารถจำหน่ายออกไปได้เพียงเท่านั้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ยังต้องประสบกับปัญหาการแบกรับในเรื่องของต้นทุนต่าง ๆ ในสถานประกอบการ เช่น ค่าแรง ค่าเช่าพื้นที่ ค่าเสียโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงภาระหนี้สินที่สถานประกอบการได้กู้ยืมไว้ใช้ในการพัฒนาธุรกิจของตน ปัญหาเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้บางแห่งต้องปิดตัวลงไป

จากความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ จาก

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ท่ามกลางสถานการณ์โควิด-19 ที่ยากต่อการปรับตัวได้อย่างทันถ่วงที ดังนั้นการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้จำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ยังคงดำเนินต่อไปได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ นำไปสู่คำถามการวิจัยในครั้งนี้ว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ มีแนวทางการปรับตัวอย่างไร

1.2 คำถามของการวิจัย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ มีแนวทางการปรับตัวอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบถึงแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

1.4.2 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำแนวทางการปรับตัวด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง จากผลการศึกษาที่ได้รับไปปรับใช้ในสถานประกอบการของตนได้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ด้านเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาในเรื่องของการปรับตัวภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมุ่งศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้จากปัจจัย

ด้านการประกอบการที่ส่งผลต่อกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาวะการณ้โควิด-19 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง

1.5.2 ด้านพื้นที่ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และยังสามารถดำเนินธุรกิจมาจนถึงปัจจุบัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยในครั้งนี้ทำการศึกษาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะการณ้โควิด-19 และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจชัดเจน ขนาดธุรกิจมีความใกล้เคียงกัน สะดวกในการให้ข้อมูล โดยอาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวกในการให้ข้อมูล และด้วยระยะเวลาในการวิจัยมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำการเลือกกลุ่มผู้ประกอบการมาจำนวน 7 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป จำนวน 3 สถานประกอบการ
- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป จำนวน 2 สถานประกอบการ
- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ

1.5.3 ด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้เริ่มทำการวิจัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 ถึง เดือนเมษายน 2566

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับตัว หมายถึง แนวทางการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว ประกอบด้วย แนวทางการปรับตัวด้านการจัดการ แนวทางการปรับตัวด้านการตลาด และแนวทางการปรับตัวด้านการจัดการความเสี่ยง

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ ที่สามารถดำเนินธุรกิจผ่านพ้นจากภาวะการณโควิด-19 อยู่ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย

- **ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้นั้นออกไปยังผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำและผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ

- **ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำมาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป ยังผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ

- **ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้จากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำและผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำเพื่อจำหน่ายเพียงอย่างเดียว

ผลิตภัณฑ์ไม้ หมายถึง งานแกะสลักไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้ที่ผ่านการแปรสภาพจากไม้ให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด

ภาวะการณโควิด-19 หมายถึง สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ.2563 - 2565

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ
- 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาด
- 2.4 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง
- 2.5 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis
- 2.6 แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ

ทฤษฎีการปรับตัว

ทฤษฎีการปรับตัวของรอย Roy สรุปได้ว่ามนุษย์ประกอบด้วยร่างกายจิตใจและสังคม ซึ่งผสมผสานกันเป็นหน่วยเดียวกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้สิ่งกระทบใด ๆ จะมีผลกระทบกันไปทั้งระบบ และการตอบสนองที่เกิดขึ้นจะเป็นการตอบสนองร่วม ซึ่งเกิดจากการทำงานประสานกันของหน่วยต่าง ๆ พฤติกรรมการตอบสนองดังกล่าวจะปรากฏชัดเจนมากขึ้นเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับชนิดและความรุนแรงของสิ่งที่มีกระทบ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต้องคงไว้ซึ่งภาวะปกติสุข หรือภาวะสุขภาพดี ความเจ็บป่วยหรือสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ นั้น อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก หรือภายในตัวบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อบุคคลทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวได้นั้น จะเกิดความมั่นคงในชีวิต ซึ่งแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น คือ สุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น

ส่วนผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัว ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริงมีความ ซึมเศร้า เป็นต้น ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับระดับ ความรุนแรงของสิ่งที่เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิต และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลใน ขณะนั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ระดับการปรับตัว แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. ระดับแข็งแกร่ง (Integrated) เป็นระดับของการปรับตัวของแต่ละบุคคลขณะที่โครงสร้าง และการทำหน้าที่ในขณะนั้น สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีอย่างเป็นองค์รวม และสามารถตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของผู้คนได้ เช่น สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามปกติ สามารถตอบสนอง ความต้องการของร่างกายได้ เมื่อมีเหตุการณ์ใดเข้ามาสามารถยอมรับได้ บุคคลมีความมั่นคงในด้าน ร่างกาย จิตใจ และสังคมสามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อย่างเหมาะสมและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นตามความเหมาะสมเช่นกัน

2. ระดับทดแทน (Compensatory) เป็นระดับการปรับตัวของแต่ละบุคคลขณะที่กำลังถูก ทำลายจากสิ่งที่เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตจากภายนอก ทำให้คนต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อ รักษาภาวะสมดุลของร่างกาย

3. ระดับเสียสมดุล (Compromised) เป็นระดับการปรับตัวที่ยังไม่เพียงพอที่จะไปถึงระดับ ของการปรับตัวที่ผสมผสานกันได้ดี และระดับการปรับตัวในระยะของการชดเชยทำให้เกิดปัญหาการ ปรับตัวในระยะการปรับตัวที่ไม่ดี เมื่อสิ่งที่เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตที่เข้ามากระทบนั้น อยู่ในขอบเขต ความสามารถในการปรับตัวของบุคคล บุคคลจะสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสิ่งที่เข้า มามีอิทธิพลต่อชีวิตนั้น อยู่เหนือความสามารถของบุคคลจะเกิดการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งระดับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล จะมีลักษณะเฉพาะตัวและมีขอบเขตจำกัด แต่ถ้าหากบุคคลเคยประสบความสำเร็จในสถานการณ์เช่นนี้มาก่อนแล้ว ขอบเขตระดับความสามารถ ในการปรับตัวจะกว้างขึ้นในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นคล้ายกัน หากระดับการปรับตัวไม่มี ประสิทธิภาพจะส่งผลสะท้อนกลับสู่ระดับการปรับตัวใหม่ เพื่อให้บุคคลนั้นอยู่ในสมดุลได้ต่อไป เมื่อสิ่ง ไร่เข้ามากระทบทำให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวให้เข้าสู่สมดุลของระบบโดยใช้กลไกการ เผชิญปัญหา เป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการที่ เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติโดยที่บุคคลไม่ต้องคิด

Lages and Montgomery (2004) ได้มีการรายงาน ว่า ผลการดำเนินกิจการ ควรจะต้องมี การตรวจสอบตัวแปรอิสระ ซึ่งได้มีการสำรวจข้อมูลจากผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการส่งออกหลัก ๆ มากกว่า 400 ราย ในประเทศโปรตุเกสที่เป็นผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม จากผลการศึกษา นี้ แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของธุรกิจและ การส่งออก เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ในตลาดปัจจุบัน ผลการศึกษายังแสดงให้เห็น อีกว่า กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดไทยไปสามารถไปยังตลาดต่างประเทศ ซึ่งมีข้อสังเกตว่า

ในการส่งออกของกิจการมักจะส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดที่มีการพัฒนามากกว่าที่จะส่งไปยังตลาดที่มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง การวิจัยตลาดต่างประเทศในอนาคตนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อม ในผลการดำเนินงานการส่งออกและกลยุทธ์ของตลาดในปัจจุบันภายใต้อิทธิพลของแรงกดดันของปัจจัยภายนอกที่มีเข้ามา

จากทฤษฎีข้างต้นสามารถ สามารถสรุปได้ว่า บุคคลหรือผู้ประกอบการ นั้นเป็นระบบเปิดมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคคลนั้นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดจากสภาพปัญหาและผลกระทบ ต้องมีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรก่อน เพื่อคอยรับมือกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้ได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ถ้าผู้ประกอบการมีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น มีสุขภาพดีและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ส่งผลให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้นอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัว

ความหมายของการปรับตัว

การปรับตัว หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องเผชิญกับปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั่นเองหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปบุคคลนั้น ๆ จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาที่กำลังเผชิญ เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียด ความวุ่น วุ่นวายใจ หรือความกังวลใจค่อย ๆ คลี่คลายลง จนกระทั่งหมดไป หากไม่สามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปได้ แม้ความกังวลใจก็ยังคงมีอยู่ต่อไป และอาจจะมีผลกระทบให้บุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเอง เกิดความเคร่งเครียด เกิดความวิตกกังวล สับสน วุ่นวายใจ และความคับข้องใจ ทำให้ไม่มีความสุขในการดำเนินชีวิต

เบอร์นาร์ด (Bernard. 1960: 137) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี มีความพึงพอใจ ความแจ่มใอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิต

สรุปได้ว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลนั้นพยายามที่จะปรับสภาพกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในเรื่องของความเป็นอยู่ การเข้าสังคม หรืออาจจะเกี่ยวกับธุรกิจการงานของบุคคล และพยายามปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข ไร้ความคับข้องใจและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความหมายและลักษณะการปรับตัวขององค์กร

นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมาย และกล่าวถึงลักษณะการปรับตัวขององค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายการปรับตัวขององค์กร

สุภาณี เจียมศักดิ์ (2543) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อมของตนเองเพื่อปรับคงสถานะของร่างกายจิตใจและสังคม

ภาวิณี สธิพิเชษฐภักดิ์ (2545) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่าเป็นของการตอบสนองตามการรับรู้ของบุคคลต่อการเผชิญปัญหาสภาพการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในชีวิตทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อคงไว้ซึ่งความสมดุลทางด้านร่างกายจิตใจและสังคม

สุกัญญา ต้นตระกูลจิตต์ (2548) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่ากระบวนการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจและความวิตกกังวล

2. ลักษณะการปรับตัวขององค์กร

ชนิกานต์ ภูสว่าง (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับตัวของอุตสาหกรรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดการเลือกแนวทางการปรับตัว จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดการเลือกแนวทางการปรับตัวของด้านจำนวนแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตอบสนองต่อการเกิดวิกฤต โดยการปรับทางด้านแรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้นทุนในการปรับแรงงานน้อยกว่าต้นทุนจากการปรับทางด้านอื่น ดังนั้น แรงงานจึงเป็นปัจจัยหลักที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงควรมีนโยบายให้ความช่วยเหลือต่อแรงงานอันจะมีส่วนช่วยบรรเทาความรุนแรงจากปัญหาดังกล่าวลงไป

วิรัตน์ ราษฎร์วิจิตร (2545) ศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจไทยกับการปรับตัวของสถานประกอบการผู้ผลิตเส้นใยประดิษฐ์ โดยเน้นกรณีบริษัท ABC จำกัด (มหาชน) พบว่า เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอต้องปิดกิจการลง และการจ้างงานลดลง ซึ่งสถานประกอบการเส้นใยประดิษฐ์ได้รับผลกระทบกับวิกฤตเศรษฐกิจไทย คือ บริษัทแม่งดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เนื่องจากไม่ไว้วางใจต่อสถานการณ์ของเศรษฐกิจไทย ยังรวมถึงการตลาดภายในประเทศที่ซบเซาทำให้สินค้าคงคลังยังมีจำนวนที่สูง จึงมีความจำเป็นต้องลดกำลังการผลิตลง บริษัทจึงต้องปรับตัวเพื่อสู้กับวิกฤตเศรษฐกิจ โดย การลดจำนวนพนักงานลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการปรับโครงสร้างหนี้ ขยายบริษัทในเครือที่ไม่มีอนาคตไป หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมาจากหลาย ๆ มาตรการข้างต้น ทำให้บริษัท ABC จำกัด (มหาชน) อยู่รอดในภาวะมรสุมวิกฤตเศรษฐกิจไทย

ปิยะ ลวกุล (2546) ได้ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการไทยในการส่งออกจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีการปรับตัวในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤตและหลังวิกฤตเศรษฐกิจโดยการให้เวลาลูกค้าที่ค้างชำระค่าสินค้า ที่เกิดจากการได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ มีเวลาผ่อนชำระหนี้ได้นานขึ้นหรือให้ชำระหนี้เป็นสินค้าอื่นทดแทน เพื่อที่จะไม่ให้กลายเป็นหนี้สูญ และทำการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มจำนวนของตลาดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น

สุนทรีย์ ผลคำ (2548) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์การระบาดของไข้หวัดนกในประเทศไทย ที่มีผลต่อการส่งออกของไทย จากการศึกษาพบว่า การระบาดของไข้หวัดนกส่งผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าไก่แช่แข็งไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีการคาดว่าประเทศไทยจะไม่สามารถส่งออกไก่สดได้ เนื่องจากการระบาดของไข้หวัดนกในรอบที่ 2 ทำให้ผู้ผลิตลดความเสี่ยงชะลอการผลิต โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งออก ที่ต้องหยุดส่งออกไก่สด ปรับเปลี่ยนมาเป็นไก่ปรุงสุกและปรุงสำเร็จ เพื่อส่งออกแทน ซึ่งคาดว่า การผลิตและจำหน่ายไก่สดจะลดลงอย่างต่อเนื่องจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย โดยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาศักยภาพการส่งออก คือรัฐต้องจัดให้มีระบบ การเตือนภัยและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีการเพิ่มการใช้หลักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการ ตรวจสอบและรับรองผลิตภัณฑ์ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรที่จะปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้ากับ ไก่แปรรูปทดแทน เนื่องจากตลาดผู้นำเข้ามีความต้องการสูง และเพื่อเลี่ยงปัญหาไข้หวัดนก

นัจพร เพ็ญพูน (2552) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวงการไก่ชนต่อมาตรการ ป้องกันโรคไข้หวัดนก พบว่า การกำหนดมาตรการโดยภาครัฐในขณะนั้น มุ่งเน้นที่กลุ่มผู้เลี้ยงไก่ใน ฐานะการผลิตเชิงเศรษฐกิจเป็นหลัก และมาตรการก็พัฒนามาจากพื้นฐานความรู้จากทางวิทยาศาสตร์ เพียงด้านเดียวทำให้วงการไก่ชนอาศัยการเลือกปฏิบัติเฉพาะสิ่งที่ยอมรับได้เพียงเท่านั้น ใน ขณะเดียวกันก็มีการจัดการความรู้เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภูมิปัญญา ท้องถิ่นกับความรู้ตามหลักวิชาที่เป็นทางการผสมผสาน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการเลี้ยง และการดูแลไก่ชนของผู้เลี้ยงไก่ชนเริ่มต้นจากกลุ่มเล็ก ๆ ในท้องถิ่น เช่น ชมรมไก่ชน สมาคมไก่ชน เจ้าของสนามไก่ชน หรือการร่วมกับกรมปศุสัตว์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมวิธีการเลี้ยงแบบ พื้นบ้านที่เป็นความรู้เชิงประสบการณ์จริงมาทดลองเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นการนำความรู้ทั้งสองส่วน มาปรับใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสมมากขึ้น

โกวิทย์ ตันต์มานะธรรม (2556) ได้ศึกษาในเรื่องของกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พบว่า มีผู้ประกอบการผลิต เครื่องปรับอากาศเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง ผู้ผลิตเองต่างก็หากกลยุทธ์เพื่อที่จะสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ปรับกระบวนการผลิตเพื่อ ลดต้นทุน และอื่น ๆ อีกมาก แต่ทั้งนี้กลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ กลยุทธ์ด้านราคาที่ตั้งต่ำกว่าคู่แข่ง เมื่อมีผู้เริ่มกลยุทธ์นี้ ผู้ประกอบการรายอื่นก็จำเป็นต้องลดราคาลงตามเพื่อรักษาส่วนแบ่งทาง

การตลาดไว้ ทำให้กำไรจากผลประกอบการลดต่ำลงเป็นลำดับ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อกิจการ ในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศก็ไม่แตกต่างกันกับผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ นอกจากกำไรที่ลดต่ำลงแล้วยังมีปัญหาอื่น ๆ อีก เช่น จำนวนช่างเทคนิคที่เหมาะสมกับปริมาณงาน เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มที่พักอาศัยจะสูงมากในฤดูร้อน และจะลดต่ำลงในฤดูฝนและฤดูหนาว ทำให้เป็นปัญหาอย่างมากต่อการจ้างงาน ปัญหาการจราจรที่ติดขัดมากขึ้นทุกปีซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางไปให้บริการ ทำให้ต้นทุนการให้บริการสูงขึ้นไปอีกผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เหล่านี้ จึงมีแนวคิดในการปรับตัวว่าธุรกิจของผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ ไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเครื่องปรับอากาศแต่เพียงอย่างเดียว งานระบบไฟฟ้าและงานระบบสุขาภิบาล หรือก้าวข้ามไปถึงธุรกิจให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ ก็เป็นอีกธุรกิจที่สามารถต่อยอดออกไปจากธุรกิจเครื่องปรับอากาศได้ โดยฝึกอบรมพนักงานช่างเทคนิค และวิศวกร ที่มีอยู่เดิมอีกเล็กน้อย หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มเติมก็สามารถขยายฐานธุรกิจออกไปจากเดิมโดยฐานลูกค้าก็ยังเป็นกลุ่มเดิม ทำให้เพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานได้ ในกรณีที่ขายเครื่องปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า และระบบสุขาภิบาลทั้งหลายไปพร้อมกันในงานเดียวกัน อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศก็สามารถให้การสนับสนุนได้ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจนี้ ให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น พร้อมกับให้ความรู้ในการเลือกซื้อเครื่องปรับอากาศและการติดตั้งที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ผู้บริโภค ในส่วนของผู้บริโภคก็จะได้รับสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น สามารถใช้เครื่องปรับอากาศได้อย่างปลอดภัย ประหยัดพลังงานไฟฟ้า และยังเป็นการช่วยลดโลกร้อนอีกทางหนึ่งด้วย

ชนิตา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2014) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ 2) ด้านการบริการเน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้างสร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า 3) ด้านการส่งเสริมการขายส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการ เพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ลูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก 4) ด้านการสร้างเครือข่ายโดยเป็นพันธมิตร หรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่น เพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนเองไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้า หรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก 5) ด้านการลงทุน มีการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้ สิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนคือความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งร้าน และ

พฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น

ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า การบริหารต้นทุน ทางผู้ประกอบการได้มีแนวทางการปรับตัวด้านต้นทุนที่เกิดจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการมีต้นทุนที่มาจาก การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทตามที่รัฐบาลได้กำหนดซึ่งผู้ประกอบการได้ใช้วิธีการลดต้นทุนด้วยการลดจำนวนลูกจ้างให้เหลือน้อยลง หากแต่ยังเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรเวลาการทำงานให้มีความสอดคล้องกับผลกำไรและความต้องการของสินค้าและประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออก ส่วนการบริหารการผลิต จะมีความสอดคล้องกับการบริหารต้นทุน เนื่องจากการมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นและต้นทุนสูงขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ผู้ประกอบการได้จัดการในส่วนของการผลิต โดยการผลิตในแต่ละครั้งให้ได้จำนวนที่มากขึ้นต่อการเดินเครื่องจักรกลในรอบหนึ่ง ๆ และได้ชี้แจงกับผู้บริโภคหรือลูกค้าว่าหากจำเป็นต้องสั่งสินค้ามาก ๆ ต้องการให้มีการแจ้งให้กับผู้ประกอบการทราบล่วงหน้าก่อน เพื่อให้มีเวลาการผลิตและมีสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการ

พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวิทย์ องค์กรวิทย์ (2562) ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจเครื่องเขียนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อร้านเครื่องเขียนคือ ความก้าวไกลของเทคโนโลยี ที่ทำให้คนอ่านหนังสือน้อยลง และใช้อุปกรณ์ในการเขียนน้อยลงเช่นกัน กฎเกณฑ์สำคัญของการปรับตัวของธุรกิจเครื่องเขียน คือการปรับธุรกิจให้ทันสมัย ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำตลาดออนไลน์เพราะตอนนี้ลูกค้านิยมกับการซื้อสินค้าทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อที่จะได้เพิ่มช่องทางและเป็นการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น ผู้บริโภคในยุคสมัยนี้ชอบความสะดวกสบายมากกว่าอันไหนที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้มากกว่าลูกค้าก็จะเลือกสิ่งนั้น บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (2564) มาตรการรองรับผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19.พบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ยังทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศและการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงโดยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้บริษัทไม่สามารถประกอบกิจการได้ตามปกติ บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องออกมาตราการเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในครั้งนี้โดยเร่งด่วน โดยมีการพิจารณาปรับลดเงินเดือนพนักงานทุกคน ให้พนักงานลางานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเป็นการชั่วคราว โดยปรับค่าจ้างตามวันที่ปฏิบัติงานจริง ให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการกำลังคนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ให้มีการทำงานล่วงเวลา ยกเลิกสวัสดิการต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการปฏิบัติงานโดยตรง และยกเลิกค่าตอบแทนอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ค่าพาหนะ ค่าโทรศัพท์ ค่าตำแหน่งค่าประสบการณ์ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์กรต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากแต่มีความต่างกันตรงความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละองค์กร ว่าต้องการเปลี่ยนแปลงไหน เปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนมากหรือเปลี่ยนน้อย เปลี่ยนเร็วหรือเปลี่ยนช้าแค่ไหนเท่านั้น แต่ปัจจุบัน มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เข้ากับ สภาวะวิกฤตต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยให้ความสำคัญในด้าน 1) มีประสิทธิภาพการปรับตัวที่ดี 2) ต้นทุนการประกอบการลดต่ำลง 3) กำไรจากผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้น 4) ขยายโอกาสในการทำ ธุรกิจ และมีการใช้เทคโนโลยีที่เกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เช่น การรับข่าวสารทางออนไลน์ และการ ใช้เครื่องมือสื่อสารในการทำธุรกรรม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ทำให้เราก้าวสู่สังคมดิจิทัลอย่างรวดเร็ว

2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ

แนวคิดการบริหารจัดการ

การบริหารและการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ามาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการเป็น ศาสตร์แขนงหนึ่ง การบริหารราชการและการบริหารธุรกิจตลอดจนการจัดการทุกสาขา ในทางปฏิบัติ นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะผนวกความเป็นศิลป์ หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมี ปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ องค์กรแต่ละองค์กร ผู้บริหารที่ดีก็ควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตาม ผลการวิจัย สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทฤษฎีทางวิชาการและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ตลอดจน ใช้ความพยายามของตนมาปรับปรุงบุคลิกของตนให้เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำองค์กรด้วยดังนั้นการ บริหารจึงเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนและต้องการความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่ายเป็น การระดมทรัพยากรที่สำคัญรวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การ เพื่อดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

เฮอริเบิร์ต (Herbert , 1976 : 12) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002 : 5) กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ติน พรชัยพฤษ์ (2551 : 8) การบริหารเป็นกระบวนการโดย หมายถึง กระบวนการนำเอา การตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555 : 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)

ศิริ ถิอาสนา (2557 : 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากร ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรดังที่ Drucker กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Simon กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากที่กล่าวมาประเด็นสำคัญของการบริหาร (Management) คือ การบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไรการบริหารเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุดและประสิทธิผล (Effectiveness) คือการบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุดและการบริหารสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” อาจแปลว่าการจัดการหรือการบริหารจัดการก็ได้ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า “การจัดการ” หลากหลาย เช่นคำว่า การจัดการ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายการจัดการ (Management) หมายถึง การสั่งการ ควบคุมงาน ดำเนินงาน และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นได้ให้คำนิยามความหมายของ การจัดการซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการนั้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Management” อาจแปลว่าการจัดการหรือการบริหารจัดการ ก็ได้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ดังต่อไปนี้

ไซมอน (Simon, 1965 : 4) ให้ความหมายว่า การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เดล (Dale, 1968 : 4) ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

แฮโร คูนต์ (Harold Koontz , 1972 : 43) ให้ความหมายว่า การดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1998 : 12) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เฮลลิกเกล และ สโลคัม (Helliegal and Slocum, 1992 : 9) ให้ความหมายว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 4) ให้ความหมายของการจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการจึงจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

เซอโต (Certo, 2000 : 555) ได้ให้ความหมายของการจัดการ ว่าหมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เชอร์มาฮอร์น (Schermerhorn , 2002 : 2) ได้อธิบายถึงคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับการจัดการ นั่นคือ คำว่า “การบริหาร” (Administration) โดยอธิบายว่า “การบริหาร” จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยามใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

จากความหมายของการจัดการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจัดการคือ ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล หรือเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีการบูรณาการระหว่างคนกับงานโดยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ

สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการขององค์การ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่อยู่ภายนอกขององค์การและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบต่อองค์การโดยรวมหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ (Daft, 1998) และทำให้องค์การจะต้องดำเนินการตอบสนองด้วยแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่รอดได้

สิ่งแวดล้อมประกอบด้วย ภาคส่วน (Sectors) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่หลากหลาย ภาคส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การมี 10 ภาคส่วน คือ 1) ภาครัฐ 2) ภาคสังคมและวัฒนธรรม 3) ภาคเศรษฐกิจ 4) ภาคเทคโนโลยี 5) ภาคแหล่งทรัพยากรด้านการเงิน 6) ภาคสถานการณ์และองค์การระหว่างประเทศ 7) ภาคกลุ่มอุตสาหกรรมและองค์การสาธารณประโยชน์ 8) ภาควัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ 9) ภาคทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติให้องค์การ และ 10) กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการจากภาครัฐ

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552 : 78-88) ได้แบ่งสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการขององค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

สิ่งแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประจำวันขององค์การ สิ่งแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย รัฐ สังคมและวัฒนธรรม เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี แหล่งทรัพยากรด้านการเงิน และสถานการณ์ระหว่างประเทศ

1.1 รัฐ เป็นสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบกับทุกองค์การทั้งทางบวกและทางลบ รัฐในที่มีความหมายโดยรวมถึงข้อบัญญัติในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย นโยบาย มาตรการ ระเบียบของรัฐบาล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบตุลาการ และกระบวนการทางการเมือง เพราะรัฐเป็นผู้บังคับให้กฎหมาย เป็นผู้กำหนดนโยบาย มาตรการ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรของสังคม และในบางกรณีการกระทำของรัฐก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำรงอยู่และการล่มสลายขององค์การทางสังคม เช่น กรณีองค์การธุรกิจ หากรัฐบาลมีนโยบายการแทรกแซงค่าเงินเพื่อให้ค่าเงิน

แข็งค่าหรืออ่อนค่า ย่อมมีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจที่ประกอบธุรกิจด้านการส่งออกหรือนำเข้า เป็นต้น กรณีองค์การสาธารณประโยชน์ หากรัฐบาลพิจารณาว่าองค์การสาธารณประโยชน์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐคล่องตัวหรือมีนโยบายสนับสนุนองค์การสาธารณประโยชน์ รัฐบาลอาจจัดตั้งกองทุนเป็นการเฉพาะเพื่อให้องค์การสาธารณประโยชน์เสนอโครงการมาขอรับการสนับสนุนได้ เช่น กองทุนเสริมสร้างสุขภาพ กองทุนคุ้มครองเด็ก เป็นต้น

องค์การจะต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐบาล คำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดอย่างต่อเนื่อง และต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ว่าเรื่องใดบ้างที่มีผลกระทบทางบวก และเรื่องใดบ้างที่มีผลกระทบทางลบต่อองค์การเพื่อจะได้นำไปวางแผนการดำเนินงานต่อไป อีกประการที่สำคัญคือ เสถียรภาพทางการเมือง หากรัฐบาลใดขาดเสถียรภาพทางการเมือง เช่น มีการบังคับใช้กฎหมายไม่คงเส้นคงวา มีการก่อการร้าย มีการจลาจล ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การอยู่ในสภาวะไม่แน่นอนสูง มีความเสี่ยงสูง และมีการดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

1.2 สังคมและวัฒนธรรม ประเด็นทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่องค์การควรให้ความสนใจในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยโครงสร้างประชากร การอพยพย้ายถิ่น การศึกษา ศาสนา ค่านิยม ความเชื่อ ขบวนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และขบวนการคุ้มครองผู้บริโภค

1.2.1 โครงสร้างประชากร มีผลต่อองค์การ การกำหนดนโยบาย และการจัดกิจกรรมสำหรับองค์การนั้นแตกต่างกันไป เช่น หากโครงสร้างประชากรในอนาคตมีผู้สูงอายุมากขึ้น องค์การต้องเปลี่ยนทิศทางการดำเนินกิจกรรม หรือองค์การภาครัฐต้องจัดสรรงบประมาณในโครงการที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น เป็นต้น

1.2.2 การอพยพย้ายถิ่น ทั้งการย้ายเข้าย้ายออกในแง่ของการเป็นกำลังแรงงานให้องค์การหรือการเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าขององค์การ ดังนั้น องค์การต้องวิเคราะห์อัตราการย้ายเข้าย้ายออกของประชากรในพื้นที่ที่ตั้งขององค์การเพื่อที่จะเตรียมวางแผนในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 การศึกษา การศึกษาของสังคมในภาพรวมมีผลกระทบต่อองค์การสูง เพราะประชากรที่มีการศึกษาย่อมมีความต้องการในการรับบริการด้านอื่น ๆ สูงไปด้วย เช่น คุณภาพของการให้บริการข้อมูลข่าวสาร การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน และร่วมประเมินผลองค์การ เป็นต้น

1.2.4 ศาสนา องค์การจำเป็นต้องประเมินว่าสังคมมีความเชื่อทางศาสนาอย่างไร เพราะข้อบัญญัติทางศาสนาเป็นสิ่งที่กำหนดวิถีชีวิต และวิถีปฏิบัติของคนในสังคม องค์การควรดำเนินกิจกรรมอย่างไรในบริบทของศาสนาหนึ่งและไม่ควรดำเนินกิจกรรมอะไรที่อาจจะขัดแย้ง

หรือละเมิดต่อข้อห้ามที่ร้ายแรงหรือหลักคำสอนหรือความเชื่อของศาสนา ซึ่งหากองค์การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการในศาสนาก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนจากสังคมและประสบความสำเร็จ

1.2.5. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังคมหรือกลุ่มให้คุณค่า ยึดถือ และให้ความสำคัญกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น องค์การต้องวิเคราะห์หว่าค่านิยมใดจะเป็นค่านิยมที่มีผลกระทบทางบวกและค่านิยมใดมีผลกระทบทางลบต่อการดำเนินงานของโครงการ กรณีขององค์การภาครัฐ เช่น หากกระทรวงการคลังมีนโยบายให้ประชาชนกู้ยืมเงินของรัฐจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ประชาชนในแต่ละพื้นที่มีค่านิยมการใช้จ่ายเงินอย่างไรเพื่อป้องกันปัญหาสถานการณ์หนี้สูญตามมาในภายหลัง ซึ่งจะมีผลกระทบด้านลบต่อประสิทธิภาพของกระทรวงการคลัง

1.2.6 ความเชื่อ ความเชื่อเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าสิ่งใดจริงหรือไม่จริงและสิ่งใดดีหรือไม่ดี องค์การต้องวิเคราะห์ความเชื่อของประชาชนในสังคมให้ชัดเจน เพราะอาจจะไปกระทบหรือละเมิดความเชื่อของประชาชน ซึ่งอาจจะทำให้องค์การประสบความยากลำบากในการดำเนินงาน เช่น บริษัทผลิตอาหารประเภทสำเร็จรูปจากตะวันตกไปลงทุนเปิดร้านอาหารในประเทศหนึ่งซึ่งประชาชนมีความเชื่อว่าบริษัทดังกล่าวเป็นตัวแทนของระบบทุนนิยมที่จะเข้ามาทำลายวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศนั้น ส่งผลให้เมื่อเข้าไปลงทุนและดำเนินงาน ปรากฏว่าในเวลาอีกไม่นานต่อมาบริษัทก็ถูกเผาทำลายโดยประชาชนในท้องถิ่น

1.2.7 ขบวนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ในสังคมปัจจุบันค่อนข้างให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม ประชาชนจำนวนมากมีความตระหนักต่อปัญหาและมีการจัดตั้งกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างแพร่หลาย ดังนั้น ในการดำเนินงานของทั้งองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจที่มีความระมัดระวัง ไม่สร้างผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

1.2.8 ขบวนการคุ้มครองผู้บริโภค ในปัจจุบันขบวนการคุ้มครองผู้บริโภคมีแนวโน้มขยายและเติบโตมากขึ้น ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องดำเนินการการผลิตสินค้าและจัดบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริโภคมากขึ้น

1.3 เศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมากโดยเฉพาะองค์การที่ประกอบธุรกิจ ซึ่งในที่นี้จะอธิบายใน 3 ประเด็นหลัก คือ การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และการแลกเปลี่ยนเงินตรา

1.3.1 การเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นสถานการณ์เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ หากสังคมได้มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงย่อมแสดงให้เห็นว่าสังคมนั้นมีอัตราการลงทุนสูง มีการจ้างงานมากประชาชนมีรายได้และมีกำลังซื้อสูงด้วย สถานะเช่นนี้จะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งหากการเติบโตทางเศรษฐกิจชะลอหรือตกต่ำ ก็มีผลกระทบทางลบต่อองค์การ

โดยเฉพาะต่อรายได้ขององค์การแต่องค์การภาครัฐก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่น หากการเติบโตทางเศรษฐกิจตกต่ำ รายได้จากการจัดเก็บภาษีก็จะลดลง ซึ่งทำให้งบประมาณในการจัดทำโครงการลดลงไปด้วย และ หากเศรษฐกิจตกต่ำอย่างต่อเนื่องก็นำไปสู่อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งที่มาตามมาก็จะเป็นการเพิ่มมากขึ้นของปัญหาอาชญากรรม รัฐบาลต้องไปจัดการเกี่ยวกับการป้องกันปราบปรามให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ส่วนองค์การสาธารณประโยชน์ก็มีผลกระทบเช่นกันในแง่ของจำนวนเงินที่ได้รับบริจาคหรือโครงการที่จะได้รับการสนับสนุนก็จะลดลง ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ องค์การก็ต้องมีแผนในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.3.2 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ในกรณีดอกเบี้ยมีอัตราสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจะทำให้องค์การที่กู้เงินมาประกอบธุรกิจต้องมีภาวะด้านต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบด้านลบต่อองค์การ ในทางกลับกัน หากดอกเบี้ยต่ำก็จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานซึ่งเป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์การ

1.3.3 การแลกเปลี่ยนเงินตรา เกี่ยวพันกับค่าเงินของแต่ละประเทศ หากประเทศใดมีค่าเงินแข็งเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ก็ย่อมมีผลกระทบด้านลบต่อกลุ่มธุรกิจด้านการส่งออก แต่มีผลกระทบด้านบวกต่อธุรกิจนำเข้า

1.4 เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีผลกระทบกับองค์การ เพราะเทคโนโลยีก่อให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างองค์การทั้งในด้านการผลิต การบริหาร ระบบข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการภายในองค์การ และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย องค์การใดมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าย่อมจะได้เปรียบองค์การอื่น ๆ แต่หากไม่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพหรือไม่คุ้มค่า ใช้อย่างไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์การก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับองค์การได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์เทคโนโลยีต้องประเมินผลกระทบในด้านบวกและด้านลบให้รอบด้านและรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยี

1.5 แหล่งทรัพยากรด้านการเงิน การดำเนินงานใด ๆ ของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การสาธารณประโยชน์ พรรคการเมือง หรือองค์การด้านศาสนา จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรด้านการเงินทั้งสิ้น ดังนั้น การประเมินแหล่งทรัพยากรด้านการเงินจึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว เพราะจะทำให้ทราบว่าแสงหาทรัพยากรด้านการเงินได้จากแหล่งใด ที่ความยากหรือง่ายในการเข้าถึงทรัพยากรด้านการเงิน และควรใช้วิธีการใดให้ได้มาซึ่งทรัพยากรด้านการเงิน ในโลกปัจจุการระดมทุนสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ องค์การอาจระดมทุนจากในตลาดทุนหรือระดมทุนจากประชาชนในรูปตราสารหนี้ ขณะที่องค์การภาครัฐแหล่งเงินทุนนอกจากการระดมเงินบริจาคจากประชาชนได้ส่วนองค์การสาธารณประโยชน์หรือพรรคการเมือง แหล่งเงินทุนที่สำคัญ คือ การบริจาคจากประชาชนหรือจากการได้รับการอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐหรือองค์การสาธารณกุศลระหว่างประเทศ

1.6 สถานการณ์ระหว่างประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การกระทำหรือสถานการณ์ของประเทศหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มประเทศในแต่ละภูมิภาคย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบไปยังประเทศอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเด็นสถานการณ์สากลที่สำคัญ ได้แก่ ข้อตกลงเกี่ยวกับการค้าเสรี การตัดสินใจขึ้นหรือลงราคาน้ำมันของกลุ่มผู้ผลิตน้ำมัน ความขัดแย้งและสงครามระหว่างประเทศ และการก่อการร้ายสากล เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment)

สิ่งแวดล้อมเฉพาะ หมายถึง สิ่งแวดล้อมซึ่งองค์การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งแวดล้อมเฉพาะ ได้แก่ 1) กลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งสะท้อนในเรื่องคู่แข่ง (Competitors) ภายในกลุ่มบริษัทเดียวกัน ถ้าเป็นหน่วยงานภาครัฐก็เช่น กลุ่มกระทรวงด้านสังคม มีหลายกรมที่ทำหน้าที่คล้ายกันและแข่งขันกันอยู่ในที่แต่รุนแรงเท่าภาคธุรกิจ 2) วัตถุดิบ หมายถึง กลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบ (Supplies) ให้กับองค์การและจัดจำหน่ายสินค้า 3) ทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มสหภาพแรงงาน (Labor Unions) 4) กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ 5) หน่วยงานและระเบียบ กฎหมายของราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติโดยตรง

2.1 กลุ่มอุตสาหกรรม โดยทั่วไปการวิเคราะห์การเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมมักจะวิเคราะห์ควบคู่ไปกับส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) หรือที่เรียกว่า เมตริกซ์การเติบโต ส่วนแบ่ง (The Growth-share Matrix) ซึ่งสามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มอุตสาหกรรมออกเป็น 4 ทิศทาง คือ 1) กลุ่มอุตสาหกรรมดาวรุ่ง 2) กลุ่มอุตสาหกรรมเติบโตเต็มวัย 3) กลุ่มอุตสาหกรรมตะวันตกดิน 4) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ยังเป็นคำถาม ได้แก่ กลุ่มที่มีสถานการณ์ที่มีการเติบโตแต่ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ เกี่ยวกับประเด็นนี้ พอตเตอร์ (Porter, 1985 : 74 - 75) อธิบายว่า สิ่งแวดล้อมภายในกลุ่มอุตสาหกรรม ที่เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องวิเคราะห์ให้เข้าใจอย่างรอบด้าน คือ คู่แข่ง สิ่งที่ต้องวิเคราะห์คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จำนวน ทักษะและต้นทุนบุคลากร 2) ทรัพยากรด้านกายภาพ ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ คุณภาพ ความสามารถในการเข้าถึง และราคาที่ดิน 3) ทรัพยากรด้านทุน ได้แก่ ปริมาณทุน และต้นทุน 4) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ประเภท คุณภาพ ระบบขนส่ง ระบบสื่อสาร

2.2 วัตถุดิบ องค์การต้องวิเคราะห์ถึงปริมาณและต้นทุนคุณภาพของวัตถุดิบ กลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบ (Supplies) ให้กับองค์การ รวมทั้งกลุ่มที่จัดจำหน่ายสินค้าให้องค์การควบคู่ไปด้วย

2.3 ทรัพยากรมนุษย์และสหภาพแรงงาน องค์การต้องวิเคราะห์ว่ามีจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเข้ามาปฏิบัติงานขององค์การอย่างเพียงพอและทันเวลา ส่วนสหภาพแรงงานนั้น โดยเฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนเป็นกลุ่มที่มีผลกระทบโดยตรงกับองค์การ สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ก็คือ ความเข้มแข็งของกลุ่มสหภาพแรงงานและความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานให้องค์การ

2.4 กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ ประเด็นในการวิเคราะห์ คือ ควรวิเคราะห์ปริมาณ ลักษณะความสัมพันธ์ของคนในสังคม ทศนคติ ความพึงพอใจ ค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวัง ความต้องการ และปัญหาต่าง ๆ

2.5 หน่วยงาน ระเบียบ กฎหมายของราชการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติโดยตรง องค์กรต้องวิเคราะห์ว่ามีกฎหมาย หรือมีระเบียบข้อบังคับใดบ้างของรัฐที่มีผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวอย่าง เช่น หน่วยงานสาธารณสุขประโยชน์ประเภทสมาคมและมูลนิธิ มีหน่วยงานหลักที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงพัฒนาและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น ส่วนกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พระราชบัญญัติการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งแวดล้อมทั่วไปและสิ่งแวดล้อมเฉพาะนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งตายตัวหรือมีขอบเขตแบ่งกันอย่างชัดเจนเสียทีเดียว เพราะในบางสถานการณ์และบางเวลา อาจมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่หรืออาจมีการสลับตำแหน่งกันได้ การจำแนกเช่นนี้เป็นเพียงกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อทำให้มีจุดเน้นว่าในสถานการณ์และเวลาหนึ่งองค์กรให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมใดเป็นหลักและสิ่งแวดล้อมใดเป็นรอง

จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ คือ ปรากฏการณ์ที่อยู่ภายนอกขององค์กรและมีศักยภาพในการสร้างผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทั่วไปเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร ประกอบด้วย รัฐ สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี แหล่งทรัพยากรสถานการณ์ระหว่างประเทศ และสิ่งแวดล้อมเฉพาะ เป็นสิ่งแวดล้อมซึ่งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ กลุ่มอุตสาหกรรม ทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มสหภาพแรงงาน กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ หน่วยงาน และระเบียบ กฎหมายของราชการที่มีผลต่อการปฏิบัติโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (Process of management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรจะต้องทำ และควรจะทำอย่างไรก่อนหลัง นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการที่จะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหาร (Function of the executive) นั่นเอง แนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 70 – 71 ; วิเชียร วิทยอุดม, 2551 : 14-26 และ ฐานปนา ฉิ้นไพศาล, 2559 : 2-5) สรุปแนวคิดด้านการจัดการได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการของอองรี ฟาโย เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานการจัดการ 5 ประการ ปัจจุบันเรียกกระบวนการจัดการนั่นเอง กระบวนการจัดการของฟาโยลมีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

1.2 การจัดการหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดการโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

1.3 การบังคับบัญชา (Commanding) คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงาน ให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

1.4 การประสานงาน (Coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวร้าวเกินไป ติดต่อกับประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

1.5 การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

2. กระบวนการจัดการของกูติกและเออร์วิค ลูเทอร์ กูติกและลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้นำหลักการจัดการของฟาโยลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดการหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดก็ได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

2.1 P = Planning หมายถึงการจ้ดวางแผนโครงสร้างและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงานการกำหนดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

2.3 S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากการทำงาน

2.4 D = Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

2.5 Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.6 R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

2.7 B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน กระบวนการจัดการของกุติกและเออร์วิกเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่าง ๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนี้ วงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ

3. กระบวนการของคุนตซ์ แฮโรลด์ คุนตซ์ กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

- 3.1 Planning (การวางแผน)
- 3.2 Organizing (การจัดองค์การ)
- 3.3 Staffing (การจัดคนเข้าทำงาน)
- 3.4 Directing (การอำนวยการ)
- 3.5 Controlling (การควบคุมการทำงาน)

4. กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล เออร์เนสต์ เดล ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับ คุนตซ์ ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

1. Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. Representation – การเป็นตัวแทนขององค์การ

5. กระบวนการจัดการตามแนวคิดปัจจุบัน หลังจากนี้ได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

1. Planning – การวางแผนงาน
2. Organizing – การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)
3. Directing – การอำนวยการหรือการชี้นำ
4. Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะแนวคิดต่าง ๆ ในการจัดการจะมีกี่ขั้นตอน สำคัญยังคงมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ในการจัดการทั้งหมดคล้ายคลึงกัน แล้วแต่การจัดหมวดหมู่ของแต่ละคนว่าจะมีกี่ขั้นตอน ผู้ศึกษาควรเลือกยึดแนวความคิดที่เห็นว่าดีที่สุุดนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นสำคัญ

6. กระบวนการบริหารของเดมิง ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมิง ได้ประยุกต์กระบวนการของกุติกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 71-72)

1. Plan – การวางแผน
2. Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ
3. Check – การตรวจสอบ เมื่อปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย
4. Act – การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่ ในการบริการถ้าวัฏจักร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งวัฏจักรเดมิงนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ

การนำพหุองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายอาจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้การปรับตัวนั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก การจัดการองค์การในปัจจุบันต้องอาศัยปัจจัยเสริมอีกหลายประการในการสร้างความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ ในบางครั้งองค์การอาจสามารถสร้างปัจจัยเหล่านี้ขึ้นเองและทำการควบคุมได้ แต่ในบางสถานการณ์ปัจจัยเหล่านี้ก็ส่งผลกระทบต่อองค์การและไม่อาจควบคุมได้ การได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การจะเป็นเรื่องง่ายต่อการปรับองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ มีดังนี้

อนิวัช แก้วจำนง (2550 : 14 - 15) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การดังต่อไปนี้

1. พนักงานในองค์การ (Employee in an Organization) พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดและเป็นหัวใจในการจัดการ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ ทุกคนรู้ว่าหากองค์การอยู่ไม่ได้ นั่นหมายถึงอนาคตของพวกเขาเองที่ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ทุกคนจึงต้องพยายามทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จเพื่อนำพามาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ จึงกล่าวได้ว่าพนักงานในองค์การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์การให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

2. ระบบในองค์การ (System in an Organization) ไม่ว่าจะเป็ระบบการดำเนินงาน ระบบการผลิต หรือระบบในการส่งงานก็ตาม ทุกระบบจะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและนโยบาย อีกด้านหนึ่งระบบในองค์การจะบ่งบอกวิธีการทำงานแต่ละหน้าที่และความรับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติงานอาจเป็นวิธีการที่ใช้กับเพื่อนร่วมงานในแต่ละหน่วยงานหรืออาจเป็นวิธีการปฏิบัติกับ

เครื่องจักรกลหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ได้ ทั้งนี้พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ระบบหรือกระบวนการทำงานทุกรูปแบบเพื่อการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าขององค์กรในทุกทิศทาง

3. การจัดการ (Management) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม ผู้บริหารจะนำหลักการจัดการดังกล่าวไปใช้เพื่อการประสาน ผลักดัน และดูแลให้ปัจจัยการผลิต อันได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัสดุอุปกรณ์เกิดประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างแท้จริง

4. การจูงใจ (Motivation) โดยการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พวกเขาทำงานให้เป็นผลสำเร็จและต้องการที่จะร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารจึงควรหาวิธีการในการชักจูงหรือกระตุ้นให้พวกเขาได้ทุ่มเทเพื่อการทำงานก็ด้วยการจูงใจทั้งภายในและภายนอก

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยอาจส่งผลด้านบวกหรือลบต่อการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แม่นยำจะส่งผลต่อการดำรงอยู่หรือจากไปขององค์กรทั้งนี้สภาพแวดล้อมจำแนกได้ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงและองค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เครื่องจักร และพนักงาน

5.2 สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่อยู่นอกองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยง่าย เช่น คู่แข่งเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

6. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์กรให้อยู่ในรูปโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และลักษณะของงานแต่ละประเภท การจัดองค์การที่ผิดพลาดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่และอาจทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและผิดพลาดยากต่อการแก้ไข

7. ขนาดองค์กร (Organization Size) มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมและการว่าจ้างแรงงานที่ดี เนื่องจากการมีองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก อาจเกิดจากความยุ่งยากหรืออาจควบคุมดูแลได้อย่างไม่ทั่วถึง ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการบังคับบัญชาและเป็นการง่ายที่จะทำให้เกิดความบกพร่องในการดำเนินงานมากกว่าองค์กรขนาดเล็กที่ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง อำนาจในการตัดสินใจเป็นไปด้วยความชัดเจนและเกิดความท้าทายในการจัดการ ทั้งนี้ยังไม่ได้หมายความว่า องค์กรขนาดเล็กจะประสบผลสำเร็จมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

ใหญ่เสมอไป เพราะผลสำเร็จขององค์กรในทุกรูปแบบยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคธุรกิจจะต้องมีสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งที่ยากจะเน้นมี 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านพนักงานในองค์กรและการจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก อาจเป็นตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน (ที่พัก การรักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่น) สิ่งเหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรว่ามีดังต่อไปนี้ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบ บุคลากร ความสามารถ ค่านิยม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ตามมาตรฐาน BS 25999 หมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งซึ่งบ่งชี้ภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล

กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นต้องประกอบไปด้วย แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans: BCP) และ แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) โดยแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้ ส่วนแผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน คือ แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ สารเคมีรั่วไหล การก่อวินาศกรรม ฯลฯ ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม

การจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น มีปัจจัยประกอบอยู่ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ คน (People) สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) และแผน (Plans) โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1. คน (People) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้อำนาจตัดสินใจและการสื่อสารในช่วงวิกฤติมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นบุคลากรต้องได้รับการฝึกฝนแผนรวมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork)

ในสภาวะวิกฤติให้ได้ นอกจากนั้นองค์กรควรกำหนดบุคลากรสำรองเพื่อการทำงานในสภาวะวิกฤติไว้ด้วย เช่น ทีมสนับสนุนการจัดการกรณีวิกฤติ ทีมกู้คืนทางธุรกิจ และทีมกู้คืนทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นต้น

2. สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) เป็นปัจจัยที่สำคัญในระดับรองลงมา โดยสถานที่ตั้งสำรองในกรณีวิกฤตินั้นไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลัก เช่น ศูนย์บัญชาการ มากเกินไป และต้องมีอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ดีเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็วในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์รวมถึงต้องมีระบบการสำรองข้อมูลที่ดีด้วยโดยต้องจัดเก็บสำรองข้อมูลนอกสถานที่

3. แผน (Plans) เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงแผนที่มีมุ่งเน้นกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เข้าใจง่าย กระชับ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการประสานงานกับท้องถิ่น ภาครัฐ และหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งต้องรวมแผนการเคลื่อนย้ายคนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วย โดยแผนต่างๆเหล่านี้ต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle)

วงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) หมายถึงองค์ประกอบหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก โดยทุกองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งขอบเขต วิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภทธุรกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Program Management) ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยเป็นขั้นตอนการจัดทำกรอบนโยบาย การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่างๆ จัดตั้งทีมงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน รวมถึงขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

2. ความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับองค์กร ซึ่งหมายถึงความรู้และเข้าใจสภาพขององค์กรว่าจะรับผลกระทบทางธุรกิจหรือความเสี่ยงได้เท่าใด ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่างๆ และระดับ

ความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการและการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) ทำได้ 3 วิธีหลักๆ คือ

2.1.1 การทำแบบสอบถาม (Survey) ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก แต่อาจมีปัญหาด้านคุณภาพข้อมูลหากการตอบคำถามไม่สมบูรณ์

2.1.2 การสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ดี แต่ใช้เวลานาน

2.1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) ซึ่งทำให้ได้คำตอบรวดเร็วและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อให้รู้จุดอ่อนและสิ่งคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ สงครามหรือการประท้วง และนำผลการประเมินไปกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อลดโอกาสของการหยุดชะงัก หรือลดเวลาของการหยุดชะงัก และจำกัดผลกระทบของการหยุดชะงัก

3. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Determining BCM strategy) คือ การกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นแผนที่ต้องจัดทำก่อนแผนฉุกเฉิน และกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจโดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ (Premise) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Supplier)

4. การพัฒนาและจัดเตรียมวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนดังต่อไปนี้

- แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

- แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans: BCP) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อธุรกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมในจำนวนต่ำที่สุด พร้อมทั้งเตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด

- แผนกู้คืนธุรกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้น (Disaster Recovery Plans: DRP)

5. ขั้นตอนการทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการบริหารความ

ต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือการซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์

- Tabletop Testing คือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลงนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่

- Simulation คือการทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลงใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้

- Full BCP Exercise คือการทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6. การปลูกฝังการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in Organization's Culture) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดวิกฤติ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ

ธุรกิจต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการในสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ปกติ

- กำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง

ธุรกิจจะต้องระบุสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อจัดทำแผนรับมือ เพราะในแต่ละสถานการณ์ต้องมีขั้นตอนการรับมือที่ต่างกัน สถานการณ์ต่างที่ทำให้เกิดความเสียหายมีหลากหลาย เช่น

- โจรระบาด
- แผ่นดินไหว
- อัคคีภัย
- วาตภัย
- อุทกภัย

- ภัยก่อการร้าย
- ภาวะสงคราม
- ภัยजारกรรม
- ระบบสารสนเทศขัดข้อง
- ระบบสาธารณูปโภคขัดข้อง

ผู้วางแผนต้องกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนดำเนินการ หรือแผนฟื้นฟูในสถานการณ์ดังกล่าว

กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา

กำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความเสี่ยง กำหนดขั้นตอนงานที่ฉุกเฉิน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล เตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด และแผนฟื้นฟูหลังผ่านพ้นวิกฤติ และวิธีปฏิบัติในสถานการณ์ฉุกเฉิน โยครอบคลุมทุกหน่วยงานในธุรกิจ

- กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน
- การประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กร
- จัดเตรียมทรัพยากรหรือเครื่องมือ อุปกรณ์ การเชื่อมต่อ IT ในการปฏิบัติงานให้พร้อม
- จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาด

ความหมายและขอบเขตของการตลาด

ในความหมายของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) หมายถึง ที่ใดก็ตาม ทั้งที่เป็นสถานที่ หรือไม่มีสถานที่ ที่มีอุปสงค์และอุปทาน ในสินค้า หรือบริการมาพบกัน จนทำให้เกิดราคาที่มาจากกลไกตลาด โดยเศรษฐกิจในระบบตลาดนี้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของราคา เช่น การที่ราคาลดลงโดยอัตโนมัติเมื่อมีการเสนอขายสินค้าเป็นต้น ทางด้านทฤษฎีนั้น เห็นว่า เศรษฐกิจในระบบตลาดที่แท้จริงนั้น จำเป็นต้องประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้คือ ผู้ผลิตสินค้าที่มีขนาดเล็ก ผู้บริโภคจำนวนมาก รวมถึง มาตรการในการกีดกันการเข้าตลาดที่น้อย เงื่อนไขเหล่านี้ถ้ามีครบทั้งหมดจะถือว่าเป็นตลาดที่สมบูรณ์ซึ่งพบได้มากในโลกปัจจุบัน (Kotler, 2003a, p.11) คำว่า “ตลาด (Market)” มีความหมายครอบคลุมถึงลูกค้าหลายกลุ่ม รวมทั้งตลาดที่มีตัวตนโดยลักษณะทางกายภาพ และตลาดที่ไม่มีตัวตนในกายภาพ (ตลาด Digital) ตลอดจนตลาดขนาดใหญ่ที่มีหลายๆตลาดย่อยซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่ในธุรกิจนั้นขอบเขตของการตลาด (The Scope of Marketing) การตลาดเป็นงานที่

เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การส่งเสริม และการส่งมอบสินค้า หรือบริการให้กับผู้บริโภคและองค์กร การธุรกิจต่างๆ นักการตลาดมีหน้าที่กระตุ้นความต้องการ ซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัทตลอดจนรับผิดชอบต่อ

หัวใจทางการตลาด

การตลาดที่แท้จริงนั้นไม่ใช่ศาสตร์แห่งการขายสินค้าหรือบริการ แต่คือการได้รู้ว่าควรจะทำอะไรสำหรับตลาดที่มุ่งหวัง การตลาด คือศาสตร์แห่งการศึกษาและเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้วจึงค่อยสร้างวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นๆ สร้างผลกำไรที่ยั่งยืนให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น(Kotler,1999) คำอธิบายเช่นนี้ของฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) น่าจะเป็นคำตอบได้ในระดับหนึ่งให้กับองค์กรต่างๆที่กำลังค้นหาคำตอบว่า จะพัฒนาและสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร และสะท้อนให้เห็นว่าวิถีทางการตลาดไม่มี “สูตรสำเร็จตายตัว” ว่าจะต้องทำอะไรและทางออกของบริษัทแห่งหนึ่งก็อาจไม่ใช่คำตอบของบริษัทอีกแห่งหนึ่งเช่นกัน ดังนั้นนักการตลาดต้องพยายามเข้าใจถึงความจำเป็น และความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอสู่ตลาดจึงจะประสบความสำเร็จ หากมีการสร้างคุณค่าและสร้างความพอใจให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายการคิดนอกกรอบ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ กล่าวคือ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) อธิบายว่า ปัญหาส่วนใหญ่คือรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรแต่ไม่รู้วิธีในการสร้างสินค้าให้ได้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จึงไม่เข้าใจว่าทำไมลูกค้าจึงไม่สนใจสินค้า ในกรณีเช่นนี้ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) เสนอว่าควรทำการตลาดแบบคิดนอกกรอบ เช่น วิธีคิดของผู้ผลิตตุ๊กตาบาร์บี้ซึ่งเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์จึงสามารถคิดสร้างตุ๊กตาบาร์บี้ที่เปลี่ยนเสื้อผ้าได้ตามสมัย ตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ตุ๊กตาบาร์บี้ในประเทศอินเดียก็ใส่เสื้อผ้าแบบอินเดีย ไปประเทศอื่นตุ๊กตาบาร์บี้ก็แต่งตัวแบบอื่น ดังนั้น ผู้ผลิตตุ๊กตาบาร์บี้จึงไม่เพียงผลิตตุ๊กตาเท่านั้น หากแต่กลับกลายเป็นผู้ผลิตเสื้อผ้ารายใหญ่ในโลกอีกด้วย (Kotler, 2005, p. 2)ในขณะที่การตลาดดั้งเดิมนั้นต้องการ ค้นหาความต้องการของลูกค้าให้เจอ และตอบสนองให้ได้ แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งเราสามารถตอบสนองต่อ “สังคมที่ยังไม่มีความต้องการ”ให้เกิดขึ้นได้เช่นกัน นั่นคือ การสร้างความต้องการใหม่ๆให้เกิดขึ้นมา เช่น อากิโกะ มอริตะผู้บริหารโซนี่กล่าวไว้ในหนังสือ Made in Japan ว่า เราไม่ได้ตอบสนองต่อตลาดแต่เราสร้างตลาดขึ้นมา ดังนั้น โซนี่จึงเป็นบริษัทรายแรกที่ผลิตกล้องวิดีโอ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องปาล์มและเครื่องโทรสารเป็นต้น (Kotler, 2003b, p.58) ฉะนั้นหลักทางการตลาดควรมองไปข้างหน้าเพื่อค้นหาความต้องการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยที่ไม่ยึดติดอยู่เพียงที่ความต้องการในปัจจุบันเท่านั้นแต่ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อยู่ด้วยเสมอ

องค์ประกอบของแนวคิดทฤษฎีทางการตลาดที่เรารู้จักคุ้นชินในโลก ของผู้บริโภคสินค้าและบริการเป็นที่นิยมนั้น การตลาดที่มุ่งขายสินค้าและบริการ แต่ที่จริงแล้วการตลาดไม่จำเป็นต้องมุ่งไป

ทางทำกำไรเพียงอย่างเดียว อันที่จริงแล้วองค์กรใดๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับสาธารณะก็ล้วนจำเป็นต้องใช้การตลาดเข้าช่วยทั้งนั้น แม้แต่องค์กรศาสนาซึ่งต้องการเผยแพร่ธรรมะให้ถึงชาวบ้าน วิธีการเผยแพร่ธรรมะหรือศาสนาออกไปสู่ประชาชนนั้น สำหรับ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) แล้ว สิ่งนี้ก็เรียกได้ว่าเป็นการตลาดอย่างหนึ่งเช่นกัน ดังนั้นสามารถกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า การตลาดนั้น สามารถนำไปใช้ในการเผยแพร่อะไรก็ได้ นับตั้งแต่สินค้าไปจนถึงความคิด ซึ่งเรียกกันว่าการตลาดเชิงสังคม (social marketing) เป็นการตลาดที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไรแต่อยากปลูกฝังความคิดหรือพฤติกรรมบางอย่างที่เห็นว่าดีให้แก่ผู้คน (นิธิ เอียวศรีวงศ์ ,2550) แนวความคิดหลักทางการตลาด (Core Marketing Concept) คอตเลอร์ (Kotler, 2003a, pp.26-42) เสนอแนวคิดหลักทางการตลาดที่ธุรกิจสามารถเลือกใช้ได้ประกอบด้วย 6 แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดการผลิต (The Production Concept) นับเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งใช้ได้ดีเมื่อมีความต้องการซื้อ มากกว่าความต้องการขาย และเน้นการปรับปรุงคุณภาพการผลิตให้ต้นทุนต่ำลง เพื่อขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง แนวคิดนี้ถือว่า ผู้บริโภคนิยมสินค้าที่หาซื้อได้แพร่หลายทั่วไป และราคาถูก แนวคิดเช่นนี้มักถูกนำไปใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งผู้บริโภคมักจะสนใจตัวสินค้ามากกว่ารูปแบบ

2. แนวคิดผลิตภัณฑ์ (The Product Concept) ผู้บริโภคจะให้ความสำคัญต่อคุณภาพมากกว่าราคา และในขณะเดียวกัน ผู้ผลิตเองก็เน้นไปที่การปรับปรุงพัฒนา ผลิตภัณฑ์อยู่เสมอแนวคิดนี้ถือว่าผู้บริโภคชอบสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด อย่างไรก็ตามผู้ผลิตสินค้า หรือ บริการที่ใช้แนวความคิดนี้มักจะหลงใหลไปกับสินค้าของตน จนอาจมองข้ามความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค

3. แนวคิดการขาย (The Selling Concept) ต้องมีการกระตุ้นการขายด้วยวิธีการในลักษณะต่างๆ เช่น ลดแลกแจกแถม เพื่อให้ซื้อมากขึ้น ปัจจุบันแนวคิดเช่นนี้มักจะถูกใช้ในสินค้าที่ขายยากหรือไม่ได้อยู่ในความคิดที่จะซื้อเลย (unsought goods) ดังนั้นแนวความคิดนี้จึงมุ่งไปที่การขายเชิงรุก และความพยายามในการส่งเสริมการตลาด แนวความคิดนี้ตั้งข้อสันนิษฐานว่า ลูกค้ามีความเฉื่อยในการซื้อ หรือบางครั้งอาจรู้สึกต่อต้านการซื้อ ดังนั้นฝ่ายการตลาดจึงมีหน้าที่ต้องเกลี้ยกล่อมให้ซื้อ และเชื่อว่าบริษัท มีเครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สามารถใช้กระตุ้นให้เกิดการซื้อ บริษัทที่ใช้แนวความคิดนี้ยกตัวอย่างเช่น บริษัท coca-cola โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ขายสินค้าได้มากขึ้น ขายให้ผู้คนจำนวนมากขึ้น ให้อยู่ยง และให้ได้เงินมากขึ้น เพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น

4.แนวคิดมุ่งตลาด (The Marketing concept) แนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อกลางปี 1950 ซึ่งแนวคิดต่างๆที่ผ่านมานั้นจะเป็นการผลิตแล้วขาย แต่แนวคิดมุ่งตลาดนี้ยึดหลัก มุ่งเน้นลูกค้าและแสวงหากำไรจากความพึงพอใจของลูกค้า มิใช่เป็นการตามล่าหาลูกค้า หรือการหาลูกค้าให้เหมาะกับผลิตภัณฑ์แนวคิดการผลิตแนวคิดผลิตภัณฑ์และ แนวคิดการขาย นั้น มีข้อจำกัดสำหรับการใช้ ในปัจจุบัน กล่าวคือ แนวคิดการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เริ่มต้นจากการตรวจสอบความ

จำเป็น และความต้องการต่างๆของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และนำเสนอสิ่งที่ต้องการนั้น โดยพยายามสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง ประสานกิจกรรมต่างๆที่จะกระทบต่อลูกค้ากลุ่มนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

5.แนวคิดทางด้านลูกค้า (The Customer concept) ส่วนแนวคิดทางด้านลูกค้าจะมุ่งเน้นความต้องการส่วนตัวเฉพาะลูกค้าแต่ละราย เพื่อเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าที่มีต่อบริษัทตลอดจนสร้างคุณค่าที่ลูกค้าได้รับให้ตลอดชีพถ้าเป็นไปได้

6.แนวคิดทางการตลาดเพื่อสังคม (The Societal marketing concept)

แนวคิดทฤษฎีสี่ส่วนประสมทางการตลาด

ทฤษฎีสี่ส่วนประสมการตลาด โบลิน วิลเลียม (Bolen William. 1988 : 98,อ้างในเฉลิมพร คงสินธุ์.2547 : 40-43) กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดเป็นตัวแปรทางการตลาดที่กิจการสามารถควบคุมได้ 4 ประการ (The Four P's หรือ Marketing Mix) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องนำมาใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายโดยรวม

1 . ผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์ หมายถึง กลุ่มของผลประโยชน์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ไม่ได้อิงความถึงเฉพาะในแง่ของวัตถุที่ถูกผลิตมาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงส่วนประกอบอื่น คุณภาพ ตรายี่ห้อ หีบห่อ (บรรจุภัณฑ์) บริการหลังการขาย การรับประกัน การรับคืน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ซ็อกโกแกล็ดอย่างตึกล่องหนึ่งยอมแยก ไม่ออกจากคุณภาพ ตรายี่ห้อที่เป็นที่รู้จักและหีบห่อที่สวยงาม นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วยังมี ผลิตภัณฑ์ที่บางประเภทที่จับต้องไม่ได้ นั่นคือ “การบริการ” เช่น บริการทำผมสถานพยาบาล รถรับจ้าง หนายความ หรือที่ปรึกษาทางธุรกิจ ซึ่งล้วนแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช้วัตถุนั้นเอง ดังนั้นผลิตภัณฑ์จึงอาจจัดแบ่งความคงทนถาวรและการจับต้องได้เป็น 3 ประการ คือ

1.1 สินค้าคงทน (Durable Goods) หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้นาน เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

1.2 สินค้าไม่คงทน (Non-durable Goods) หมายถึงวัตถุที่จะถูกใช้หมดไปในเวลาอันสั้น เช่น น้ำอัดลม ยาสีฟัน บุหรี่

1.3 บริการ (Service) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช้วัตถุแต่มีคุณประโยชน์ทำให้เกิดความพึงใจ เช่น ธุรกิจบันเทิง การท่องเที่ยว และการประกันภัย เป็นต้น

2. ราคา (Price) ราคาเป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปของเงินตรา ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือทางการตลาด และเป็นหนึ่งในส่วนประสมทางการตลาด ที่มีส่วนช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการเลือกซื้อของขวัญให้กับคนสำคัญ ผู้ซื้อมักคิดว่าผู้รับ จะเข้าใจ

ถึงจำนวนเงินที่ใช้จ่ายไปในการซื้อของขวัญชิ้นนั้น เช่น น้ำหอมเครื่องประดับ ผลิตภัณฑ์จำนวนพวกนี้ มีราคาต่ำเกินไป ก็คงนานที่จะดึงดูดผู้บริโภคประเภทนี้ได้ แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามิได้ซื้อผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาจาก “ราคาถูก” แต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น ในการกำหนดราคาจึงต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมายและส่วนประสมทางการตลาดตัวอื่นๆด้วย

3. สถานที่ (Place) หรือการจัดจำหน่าย (Distribution) สถานที่ ทางการตลาด จะหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่วนทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ในสถานที่มีความต้องการในเวลาที่เหมาะสม

ดังนั้น ในด้านของสถานที่ (Place Channel) จึงเกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่นักการตลาดนำมาใช้ 2 ประเภท คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution) และการกระจายตัวสินค้า (Physical Distribution)

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เมื่อมีการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคาและด้านการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแล้วนักการตลาดยังต้องแก้ปัญหาใหญ่อีกประการหนึ่งก็คือทำอย่างไรจึงจะให้ลูกค้าทราบได้ว่า ผลิตภัณฑ์นั้นมีอยู่ในตลาดและรอคอยให้ผู้บริโภคไปเลือกซื้อ

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ได้มีผู้ความหมายไว้ดังนี้

คีวฤทธิ พงศกรรังศิลป์ (2555). ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) หมายถึง การแบ่งตลาดใหญ่ ให้เป็นตลาดส่วนย่อย ๆ ตามคุณลักษณะบางประการของกลุ่มผู้ซื้อ

จากความหมายในข้างต้นได้สรุปความหมายการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) หมายถึงกระบวนการการแบ่งหรือแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ลูกค้าที่มีลักษณะที่มีความต้องการคล้ายคลึงกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางการตลาดเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน

ระดับของการแบ่งส่วนการตลาด (Levels of market segmentation)

การตลาดตามเป้าหมายสามารถแบ่งส่วนตลาดออกเป็น 4 ระดับดังนี้

1. การตลาดโดยมุ่งที่ส่วนของตลาด (Segment marketing) เป็นการแบ่งตลาดเป้าหมาย โดยการแบ่งส่วนตลาดให้ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน อาจมองว่าตลาดมีความต้องการที่แตกต่างกัน บริษัทต้องมีการจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดให้แตกต่างกันสำหรับแต่ละตลาดเป้าหมาย ในกรณีนี้จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบกับธุรกิจอีกด้วย เพราะผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดจะสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นมากกว่าเดิม

2. การตลาดโดยมุ่งที่ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche marketing) เป็นการมุ่งที่ตลาดกลุ่มเล็ก (Niche market) ซึ่งมีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงเป็นกลุ่ม ตลาดกลุ่มนี้ (Niche market) จะมีคู่แข่งชั้นเพียงหนึ่งรายหรือไม่ก็รายเพียงเท่านั้น ตลาดกลุ่มเล็กจึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดใหญ่ก็สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้เช่นกัน ตลาดกลุ่มเล็กส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่มีรายได้สูง พร้อมทั้งจะจ่ายเงินซื้อสินค้าราคาแพง มีความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เช่น มีคุณภาพดีเด่นเป็นพิเศษ

3. การตลาดท้องถิ่น (Local marketing) เป็นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในท้องถิ่นหรือแต่ละภูมิภาค เช่น ห้างสรรพสินค้าแต่ละสาขาจะจัดหาสินค้า และใช้กลยุทธ์การตลาดแตกต่างกัน การตลาดท้องถิ่นนี้จะยึดถือลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Demographics) ค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิต (Value and lifestyles) ของแต่ละชุมชนหรือท้องถิ่น เป็นหลัก

4. การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล (Individual marketing) เป็นการการตลาดมุ่งที่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งเว็บไซต์เพื่อให้ลูกค้าสามารถโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นได้ การสร้างฐานข้อมูลของลูกค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลและสามารถค้นหาแนวโน้มตลาดในอนาคต หรือบริษัทคอมพิวเตอร์มุ่งขายให้กับธนาคารหรือสถาบันการศึกษาหรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง กลยุทธ์นี้อาจจะเรียกว่า การตลาดมุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้า (Customized marketing) หรือการตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล (One-to-one marketing) หรือ การตลาดหนึ่งส่วนตลาด (Segments of one)

หลักการแบ่งส่วนตลาด

การแบ่งส่วนตลาดออกเป็นส่วนนั้น ทำได้โดยอาศัยหลักการจัดกลุ่ม (Clustering) นั่นคือการจัดกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ในแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยลูกค้าที่มีลักษณะและพฤติกรรมคล้ายคลึงกันและลูกค้าที่ถูกจัดกลุ่มในส่วนตลาดที่แตกต่างกันจะมีลักษณะและพฤติกรรมที่แตกต่าง

การตลาดเป้าหมาย (Target Marketing)

หลังจากที่ได้แบ่งตลาดออกเป็นส่วนส่วนๆ (Segment) โดยเลือกใช้ตัวแปร (Variable) ใดๆที่เหมาะสมกับสภาพของกิจการและสินค้านั้นๆ แล้ว กิจการจะพิจารณาเลือกตลาดเป้าหมายของตนเองจากตลาดส่วนแบ่งเหล่านั้น ซึ่งจะเลือกตลาดส่วนใดหรือไม่เลือกตลาดส่วนใดนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting Strategies) ที่สำคัญ 3 ลักษณะ

1. การตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่าง (Undifferentiated Marketing)

สำหรับกลยุทธ์ตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่างนั้น เป็นการพิจารณาตลาดทั้งหมดโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในแต่ละตลาดส่วนแบ่งเลย หรือเป็นการพยายามตลาดทั้งหมดรวมเข้าด้วยกันอย่างกว้างๆ คำนึงถึงเฉพาะสิ่งที่เป็นความต้องการส่วนรวม (Common need) ที่ผู้บริโภคทั้งหมดในตลาดมีความประสงค์ต่อสินค้าของกิจการ กิจการจึงพยายามกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ตลอดจนแผนงานการตลาดที่จัดวางไว้เป็นโปรแกรม ให้สามารถครอบคลุมผู้บริโภคทั้งหมดได้โดยทั่วถึง และเพื่อสอดคล้องกับระบบการผลิตขนาดใหญ่ (Mass production) ที่มีจะนำมาใช้ในตลาดชนิดนี้จึงทำให้กิจการเลือกนโยบายสินค้าเป็นมาตรฐานเดียวกัน (standardization) ทั้งหมดโดยลักษณะของ กลยุทธ์การตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่าง กิจการมักจะกำหนดสายผลิตภัณฑ์ (Product line) เอาไว้แคบ และสินค้าที่ผลิตจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน (standardization) ทั้งหมดเพื่อจะได้สามารถลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนสินค้าคงคลัง ต้นทุนค่าขนส่งลำเลียงสินค้า ทำให้เกิดความประหยัดมากที่สุด นอกจากการนำเอาระบบการผลิตขนาดใหญ่มาใช้แล้ว กิจการยังเลือกกระบวนการจัดจำหน่ายไว้อย่างกว้างขวางโดยใช้คนกลางในช่องทางจำหน่ายเป็นจำนวนมาก มีระบบการขนส่งลำเลียงขนาดใหญ่เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าปริมาณมหาศาลเข้าสู่ตลาดในขอบข่ายพื้นที่อันกว้างขวางในเวลารวดเร็วทันความต้องการของผู้บริโภค ต้องอาศัยระบบการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โฆษณา การส่งเสริมการขาย ฯลฯ โดยเลือกสื่อส่วนรวม (mass media) เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งทำให้กิจการได้รับประโยชน์จากการสื่อสารสู่ตลาดส่วนรวมคุ้มค่าใช้จ่ายมากที่สุด

โดยเหตุนี้กิจการที่ใช้การตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่างจึงเลือกตลาดเป้าหมายของเขาในขอบข่ายที่กว้างขวางมาก (largest segment of the market) และถ้ามีกิจการหลายๆ แห่งที่ยึดถือกลยุทธ์เดียวกันนี้ ก็จะมีผลทำให้บรรดากิจการเหล่านี้ มีสถานะเป็นคู่แข่งกันเองในตลาดเดียวกัน โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งยังไม่มียุทธศาสตร์ใดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากเพียงพอ หรืออาจกล่าวได้ว่าสินค้าเหล่านั้นไม่เป็นที่พึงพอใจโดยแท้จริงสำหรับลูกค้ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะเลย จึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนก่อนดำเนินกลยุทธ์การตลาดแผนหนึ่งแผนใด เพราะอาจพบว่า ตลาดเป้าหมายอันกว้างขวางนั้นให้ผลตอบแทนในรูปกำไรแก่กิจการในอัตราต่ำมาก หรือไม่มีผลกำไรเลย แต่ในทางตรงข้ามกิจการนั้นต้องเผชิญภาวะการณแข่งขันอย่างรุนแรง และใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการแข่งขันในอัตราสูงมาก

2. การตลาดแบบแยกแยะความแตกต่าง (Differentiated Marketing)

กิจการที่การตลาดแบบแยกแยะความแตกต่างจะเลือกเอาตลาดส่วนแบ่งมากกว่าหนึ่งส่วน (Segment) ขึ้นมาเป็นตลาดเป้าหมาย (Target market) โดยแบ่งแยกการบริหารการตลาดเหล่านี้ออกจากกัน ซึ่งหมายถึงการกำหนดสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้บริโภคในกลุ่มนั้นๆ อย่างแท้จริงควบคู่ไปกับการจัดวางโปรแกรมการตลาดที่ใช้ได้ผลดีโดยตรงกับตลาดเฉพาะส่วนนั้นๆ เท่านั้น และแตกต่างไปจากโปรแกรมการตลาดที่ได้กำหนดไว้สำหรับตลาดส่วนแบ่งอื่นเป็นที่คาดหวังว่าการ

วางตำแหน่งสินค้าให้เจาะลึกเฉพาะผู้บริโภคในตลาดกลุ่มหนึ่งใดเช่นนี้จะทำให้สถานภาพทางการตลาดของกิจการมั่นคงมากขึ้น และประสบความสำเร็จดีกว่ากิจการสามารถสร้างเสริมความผูกพันจากผู้บริโภคจนถึงขั้นความภักดี (Loyalty) ได้ค่อนข้างแน่นอนกว่า เพราะจะทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าซ้ำ ๆ กัน (repeat purchase) ในคราวต่อไปด้วยความพึงพอใจ

กิจการที่ใช้กลยุทธ์แบบแยกแยะความแตกต่างได้เป็นผลดี มักจะพบว่ายอดขายของตนพุ่งสูงขึ้นกว่าเดิมมากและเป็นที่น่าพึงพอใจแต่ในขณะเดียวกันกิจการจะมีต้นทุนทางการตลาดเพิ่มขึ้นสูงกว่าเดิมที่เคยจ่ายในการใช้กลยุทธ์แบบไม่แยกแยะความแตกต่างต้นทุนที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวคือ

ก) ต้นทุนการดัดแปลงผลิตภัณฑ์ : เพื่อให้ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวมีรูปแบบคุณสมบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะแต่ละกลุ่มให้มากที่สุด กิจการจำเป็นต้องลงทุนจำนวนมากในด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้า ด้านวิศวกรรม การออกแบบ ด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆตลอดจนการค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ข) ต้นทุนการผลิต : การผลิตสินค้าให้มีหลายรูปแบบในปริมาณที่ไม่มากเท่ากับการผลิตขนาดใหญ่ ย่อมทำให้สิ้นเปลืองต้นทุนการผลิต ทั้งด้านวัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา และค่าแรงงานที่ใช้ในกระบวนการผลิตเหล่านี้มากยิ่งขึ้นกว่าการผลิตในปริมาณมาก แต่มีสินค้าน้อยชนิดลง หรือผลิตสินค้าเพียงรูปแบบเดียว

ค) ต้นทุนการบริหารงาน : การบริหารแผนงานการตลาดหลายๆโปรแกรมในเวลาเดียวกันสำหรับตลาดหลายๆ ส่วนแบ่งจำเป็นต้องอาศัยความพยายามมากเป็นพิเศษ โดยเฉพาะในด้านการวิจัยตลาด การพยากรณ์ การวิเคราะห์ยอดขาย การวางแผนงาน การบริหารช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด

ง) ต้นทุนสินค้าคงคลัง : การบริหารสินค้าคงคลังที่มีการอยู่มากมายสารพัดชนิดในตลาดแบบแยกแยะความแตกต่าง ทำให้กิจกรรมเกี่ยวข้อง อาทิ การจัดทำเอกสารสินค้าคงคลัง การตรวจสอบ การจัดเก็บรักษาสินค้าเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะกิจการต้องคาดคะเนปริมาณสินค้าคงคลังแต่ละชนิดในระดับที่ไม่มากเกินไป และต้องเพียงพอกับปริมาณความต้องการในตลาดในแต่ละช่วงเวลาเหล่านี้ยุ่งยากและมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดสูงมากขึ้นด้วย

จ) ต้นทุนการส่งเสริมตลาด : นักการตลาดต้องทุ่มเทความพยายามในด้านการส่งเสริมตลาด (promotion) พร้อมกันหลาย ๆ โปรแกรมโดยเลือกใช้สื่อ (media) และวิธีการเผยแพร่ความนิยมสินค้าของตลาดแบ่งแยกออกจากกัน จึงมักต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับกิจกรรมเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นด้วย

3. การตลาดแบบมุ่งเฉพาะ (Concentrated Marketing)

เป็นหนทางเลือกอีกอย่างหนึ่ง ที่กิจการจะพิจารณาตลาดเป้าหมายของตน โดยเลือกตลาดส่วนแบ่งตลาดหนึ่งตลาดใดเพียงส่วนแบ่งเดียวเท่านั้น แทนที่จะต้องแยกความสนใจและความ

พยายามทางการตลาดของตนออกเป็นหลาย ๆ อย่าง กิจกรรมที่มีทรัพยากรจำกัด จึงมักจะเลือกแนวทางสุดท้าย แบบมุ่งเฉพาะไปในตลาดส่วนแบ่งส่วนเดียว ที่ได้พิจารณาเห็นว่า มีความน่าสนใจ หรือ มีโอกาสทางการตลาด (Market Opportunity) ดีกว่าตลาดส่วนอื่น ๆ หรือมีความเหมาะสมที่จะเข้าไปยึดครองได้มั่นคงกว่า การที่กิจการทุ่มเทความพยายามทางการตลาดทั้งหมดเข้าสู่ตลาดส่วนตลาดส่วนเดียวเช่นนั้น ทำให้มีโอกาสครอบครองยึดตลาดนั้นไว้ได้เหนียวแน่น สามารถแทรกซึมเข้าตลาดได้ลึกซึ้งและมีสภาพทางการตลาดมั่นคง นักการตลาดจะมีความเข้าใจลักษณะตลาดของตนเอง ถี่ถ้วนและถูกต้อง สามารถเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภคและศึกษาลึกลงถึงความต้องการเฉพาะเจาะจงของพวกเขาได้ โดยไม่เกิดความผิดพลาดมากนัก

เกณฑ์การเลือกกลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย

กลยุทธ์การตลาดเป้าหมายทั้ง 3 ชนิด คือ การตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่างการตลาดแบบแยกแยะความแตกต่าง การตลาดแบบมุ่งเฉพาะกิจการจะเลือกมาใช้แบบหนึ่งแบบใดจึงจะประสบผลสำเร็จมากที่สุด เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาความพร้อมหลายประการ ทั้งทางด้านกิจการตลาดและผลิตภัณฑ์ประกอบกัน ซึ่งจำแนกเกณฑ์การพิจารณาได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ทรัพยากรของธุรกิจ พิจารณาจากทรัพยากรของธุรกิจว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีทรัพยากรมากธุรกิจสามารถเลือกดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาดเป้าหมายแบบแตกต่างได้ในทางตรงข้าม ถ้าธุรกิจมีทรัพยากรน้อย การตลาดเป้าหมายแบบไม่แตกต่างและแบบมุ่งเฉพาะส่วน จะมีความเหมาะสมมากกว่า

2. ผลิตภัณฑ์คล้ายคลึง สินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือไม่เปลี่ยนแปลงไปมากนัก เช่น ผลไม้ ก๊าซธรรมชาติ เกลือ น้ำตาล เหล็กแผ่น ฯลฯ เหล่านี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเท่าใดเลยเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าอีกลักษณะ เช่น รถยนต์ เสื้อผ้า เครื่องประดับต่างๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงรูปโฉมตามความนิยมได้บ่อยมาก ดังนั้นกิจการที่จำหน่ายสินค้าคล้ายคลึงจึงนิยมใช้ กลยุทธ์แบบไม่แยกแยะความแตกต่าง ส่วนสินค้าที่ผันแปรไปได้บ่อยๆ สามารถเลือกกลยุทธ์แบบแยกแยะความแตกต่าง หรือแบบมุ่งเฉพาะก็ได้

3. ตลาดคล้ายคลึง หมายถึง ระดับที่ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้านั้นเหมือนกัน (The same need) มากเพียงใด ความคาดหวังว่าสินค้าควรมีคุณลักษณะอย่างไร หรือปฏิกิริยาที่ผู้บริโภคแสดงออกในทางตอบสนองอย่างไร เป็นต้น ถ้านักการตลาดพบว่าคุณลักษณะเหล่านี้คล้ายคลึงกัน ก็ใช้กลยุทธ์แบบไม่แยกแยะความแตกต่างเป็นแนวทางหลัก

4. กลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่ง การที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้น ควรพิจารณากลยุทธ์การตลาดเป้าหมายของคู่แข่งประกอบด้วย เช่น ถ้าคู่แข่งเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย

แบบไม่แตกต่างกันแต่ธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเป้าหมายแบบแตกต่างกัน ย่อมจะมีความได้เปรียบมากกว่าในแง่ที่ว่าสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีกว่า

5. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 4 ช่วง หรือ 4 ระยะ ดังนี้ระยะแนะนำ (introduction) เติบโต (growth) อิมมัตูว (maturity) และระยะลดลง (decline) ธุรกิจจะดำเนินกิจการรูปแบบใดก็ตามการเลือกกลยุทธ์ในระยะแรก ระยะแนะนำ ธุรกิจควรเลือกกลยุทธ์การตลาดเป้าหมายแบบไม่แตกต่างกัน เพราะเป็นระยะที่เริ่มนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด ยังไม่มั่นใจว่าได้รับการตอบรับดีไม่น้อยแค่ไหน จึงไม่ควรเสี่ยงมาก ระยะเติบโตและอิมมัตูวเมื่อพบว่าผลิตภัณฑ์เริ่มเป็นที่ยอมรับ ธุรกิจควรหาทางเพิ่มยอดขายด้วยการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเป้าหมายแบบแตกต่างกัน ส่วนระยะลดลงธุรกิจควรเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน คือคงเหลือไว้เฉพาะตลาดที่ยังสามารถทำกำไรได้ดีอยู่ ส่วนตลาดใดที่ไม่คุ้มค่าแก่การดำเนินงาน ก็ควรยกเลิกการดำเนินงานในส่วนตลาดนั้น ๆ

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning)

เมื่อนักการตลาดเลือกตลาดเป้าหมายแล้ว นักการตลาดต้องกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจมีเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นการพัฒนาจุดขายของตราสินค้าในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งและเป็นสิ่งที่นักการตลาดใช้ในการกระตุ้นความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า ว่าลูกค้าจะได้รับสิ่งใดจากการใช้สินค้าหรือบริการของธุรกิจในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ นักการตลาดจะได้เกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์จากมุมมองภาพลักษณ์ของลูกค้าและประเมินศักยภาพของธุรกิจ โดยนักการตลาดสามารถกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามราคาและคุณภาพ (Positioning by Price and Quality) จากมุมมองนี้ ลูกค้าเชื่อว่าสินค้าที่มีคุณภาพสูงต้องมีราคาสูงด้วย นักการตลาดจึงใช้เกณฑ์นี้ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น บ้านจัดสรรอาจจะกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยราคาและคุณภาพ ด้วยการกำหนดราคาในระดับสูงกว่าคู่แข่ง และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ผ่านการนำเสนอกระบวนการผลิตและการเลือกใช้วัสดุที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ

2. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณสมบัติหรือประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Positioning by Product Attributes or Benefits) อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณค่าของลูกค้า ทั้งนี้ลูกค้ามีการให้คุณค่าในด้านสมบัติหรือผลประโยชน์การใช้งานที่แตกต่างกันบางคนต้องการความหรูหราบางคนต้องการความทนทาน ความสวยงาม หรือความสะดวก เป็นต้น ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่า นักการตลาดจำเป็นต้องค้นหาและรับรู้กับการให้คุณค่าของลูกค้าโดยที่

นักการตลาดจะนำไปกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามเกณฑ์นี้ได้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์หรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ หรือบ่งบอกถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการนี้

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคู่แข่ง (Positioning by Competitors) จากมุมมองนี้เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างชัดเจน

4. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามการใช้หรือการนำไปใช้ (Positioning by Use or Applications) เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามการใช้งานสินค้าหรือบริการที่สามารถยกมาเป็นจุดเด่นของสินค้าและบริการได้

5. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้ (Positioning by Users) เนื่องจากลูกค้ามีมากมายหลายกลุ่ม นักการตลาดจึงสามารถนำลักษณะของลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

6. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามระดับชั้นผลิตภัณฑ์ (Positioning by Product Classes) เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามระดับชั้นของผลิตภัณฑ์ ด้วยการแสดงให้เห็นภาพลักษณะการเป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญในสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

7. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แบบผสมผสาน (Positioning by Integration) นักการตลาดสามารถกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้มากกว่าหนึ่งเกณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่างคู่แข่งอย่างชัดเจน และมุ่งสร้างความแข็งแกร่งด้านภาพลักษณ์ธุรกิจ และเป็นการตอกย้ำและกระตุ้นความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าว่าเพราะเหตุใดลูกค้าจึงจำเป็นต้องซื้อสินค้า จากธุรกิจ หรือการสร้างการรับรู้ถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการ เมื่อนักการตลาดตัดสินใจกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของธุรกิจแล้ว นักการตลาดต้องกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของธุรกิจและคู่แข่งในระดับเดียวกันลงบนแผนภาพการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning Map) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับแผนภาพการรับรู้ เพื่อเป็นการกำหนดตำแหน่งของธุรกิจที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างชัดเจนว่ามีความแตกต่างจากคู่แข่งในมิติใดและระดับใดซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์คู่แข่งและการสอบถามหรือสัมภาษณ์จากลูกค้าเป้าหมาย

จากความหมายการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) หมายถึงกระบวนการการแบ่งหรือแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ลูกค้าที่มีลักษณะที่มีความต้องการคล้ายคลึงกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางการตลาดเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน ระดับของการแบ่งส่วนการตลาด (Levels of market segmentation) สามารถแบ่งส่วนตลาดออกเป็น 4 ระดับ คือ การตลาดโดยมุ่งที่ส่วนของตลาด การตลาดโดยมุ่งที่ตลาดกลุ่มเล็ก การตลาดท้องถิ่น และการตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล หลักการแบ่งส่วนตลาด การแบ่งส่วนตลาดนั้นทำได้โดยอาศัยหลักการจัดกลุ่ม (Clustering) นั่นคือ การจัดกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ภายใต้นแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยลูกค้าที่มีลักษณะและพฤติกรรมคล้ายคลึงกันและลูกค้าที่ถูกจัดกลุ่ม

ในส่วนตลาดที่แตกต่างกันจะมีลักษณะและพฤติกรรมที่ต่างกันนักการตลาดสามารถแบ่งส่วนตลาดโดยอาศัยเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ เกณฑ์ประชากรศาสตร์ เกณฑ์ภูมิศาสตร์ เกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์ เกณฑ์จิตวิทยา และเกณฑ์เทคโนโลยี ซึ่งนักการตลาดสามารถแบ่งส่วนการตลาดโดยใช้เกณฑ์เหล่านี้เพียงเกณฑ์เดียวหรือมากกว่านั้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของตลาด การตลาดเป้าหมาย ที่สำคัญมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ (1) การตลาดแบบไม่แยกแยะความแตกต่าง เป็นการพิจารณาสถาปัตยกรรมทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในแต่ละตลาดส่วนแบ่งเลย หรือเป็นการพยายามตลาดทั้งหมดรวมเข้าด้วยกันอย่างกว้างๆ คำนึงถึงเฉพาะสิ่งที่เป็นความต้องการส่วนรวม ที่ผู้บริโภค ทั้งหมดในตลาดมีความประสงค์ต่อสินค้าของกิจการ (2) การตลาดแบบแยกแยะความแตกต่าง จะเลือกเอาตลาดส่วนแบ่งมากกว่าหนึ่งส่วนขึ้นมาเป็นตลาดเป้าหมาย โดยแบ่งแยกการบริหารการตลาดเหล่านี้ออกจากกัน ซึ่งหมายถึงการกำหนดสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้บริโภคในกลุ่มนั้นอย่างแท้จริงควบคู่ไปกับการจัดวางโปรแกรมการตลาดที่ใช้ได้ผลโดยตรงกับตลาดเฉพาะส่วนนั้นๆ เท่านั้น (3) การตลาดแบบมุ่งเฉพาะ เป็นหนทางเลือกอีกอย่างหนึ่ง ที่กิจการจะพิจารณาสถาปัตยกรรมของตนเอง โดยเลือกตลาดส่วนแบ่งตลาดหนึ่งตลาดใดเพียงส่วนแบ่งเดียวเท่านั้น แทนที่จะต้องแยกความสนใจและความพยายามทางการตลาดของตนออกเป็นหลาย ๆ อย่าง กิจการที่มีทรัพยากรจำกัด จึงมักจะเลือกแนวทางสุดท้าย แบบมุ่งเฉพาะไปในตลาดส่วนแบ่งส่วนเดียว ที่ได้พิจารณาเห็นว่า มีความน่าสนใจ หรือ มีโอกาสทางการตลาด ดีกว่าตลาดส่วนอื่น ๆ ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ นักการตลาดจะได้เกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์จากมุมมองภาพลักษณ์ของลูกค้าและประเมินศักยภาพของธุรกิจ โดยนักการตลาดสามารถกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของธุรกิจโดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

(1) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามราคาและคุณภาพ (2) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณสมบัติหรือประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคู่แข่ง (4) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามการใช้หรือการนำไปใช้ (5) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้ (6) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามระดับชั้นผลิตภัณฑ์ (7) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แบบประสมประสาน

แนวคิดการแบ่งส่วนตลาดด้วย STP Model

STP Model คือเครื่องมือทางการตลาดที่วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแบ่งส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะนำมาใช้ในประกอบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ขั้นตอนของการใช้เครื่องมือ STP จะมีอยู่ 3 ส่วน คือ

1. Segmentation หมายถึง การแบ่งส่วนตลาด โดยใช้หลักเกณฑ์การแบ่งเพื่อให้เห็นตลาดที่ชัดเจนก่อนที่จะกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสามารถใช้ปัจจัยในการแบ่งส่วนตลาดดังนี้แบ่งตามหลัก

ประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) ซึ่งมีตัวแปรในการกำหนดส่วนตลาดคือ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ขนาดของครอบครัว ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามนี้

1) แบ่งตามหลักภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) เป็นการวิเคราะห์พื้นที่ของกลุ่มเป้าหมายว่าพื้นที่ในการทำการตลาดหรือขายผลิตภัณฑ์ควรเป็นพื้นที่ใด โดยมีตัวแปรในการแบ่งคือ ประเทศ ภูมิภาค จังหวัด พื้นที่ในจังหวัด เช่น ใจกลางเมือง หมู่บ้าน ชนบท

2) แบ่งตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) แบ่งส่วนตลาดจากกลุ่มประชากรโดยใช้หลักจิตวิทยา มีตัวแปรที่ใช้ในการแบ่งคือ รูปแบบการดำเนินชีวิต ค่านิยม บุคลิกของผู้ใช้ ชนชั้นทางสังคม

3) แบ่งตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Segmentation) ศึกษาถึงพฤติกรรมการใช้ของตลาดเป้าหมาย โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการวัดผลคือ โอกาสของการใช้ ความถี่ในการใช้ อัตราการใช้ ประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้า ความภักดีต่อสินค้า

2. Targeting หมายถึง การกำหนดตลาดเป้าหมายโดยพิจารณาว่าตลาดเป้าหมายโดยมีขั้นตอนในการเลือกตลาดเป้าหมายดังนี้

1) ประเมินสถานการณ์ตลาด โดยพิจารณาถึงขนาดของตลาด ความยากง่ายในการเข้าตลาด จำนวนคู่แข่งในตลาด ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด ผู้นำตลาดคือใคร

2) เลือกตลาดเป้าหมาย โดยการเลือกตลาดจะต้องมีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์

3) มุ่งตลาดเฉพาะส่วนโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดียว โดยมีสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน การดำเนินธุรกิจในตลาดเฉพาะส่วนจะใช้ต้นทุนต่ำแต่มีความเสี่ยงสูงด้วยเช่นกัน

4) มุ่งตลาดหลายส่วนโดยใช้หลายผลิตภัณฑ์ ธุรกิจจะมีสินค้าหรือบริการหลายอย่างที่สามารถตอบสนองให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละตลาดจะมีความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้จะต้องมีหลายกลยุทธ์เพื่อความสอดคล้องกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

5) มุ่งตลาดหลายส่วนโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดียว อาศัยจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวแต่กระจายผลิตภัณฑ์ไปยังหลายๆตลาด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในการดำเนินการก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มลูกค้าด้วย

6) มุ่งตลาดส่วนเดียวโดยใช้ผลิตภัณฑ์หลายชนิด เจาะตลาดกลุ่มเป้าหมายเพียงตลาดเดียวโดยศึกษาความต้องการของตลาดนั้นและสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการในนั้น

7) มุ่งตลาดรวม เป็นการขายสินค้าหรือบริการหลายประเภทให้กับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ซึ่งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้จะเป็นประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในชีวิตประจำวันที่ไม่เฉพาะเจาะจงกับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการจัดการและทำการตลาด

3. Positioning หมายถึง การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยจะต้องมีการพิจารณาเรื่องจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ คุณภาพ ความทนทาน รูปลักษณ์ รูปแบบ ราคาของผลิตภัณฑ์ การใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ การซ่อมแซมสามารถทำได้ง่าย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดว่าเรามีอะไรที่ดีกว่าหรือด้อยกว่า เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้นเราจะสามารถทราบได้ว่าผลิตภัณฑ์ของเราอยู่ในตำแหน่งใดในตลาด หรืออาจสร้างแผนภาพเพื่อให้เห็นตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

ประเทศไทยมีการบริหารจัดการหลายภาคส่วน เพื่อพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้านเหมือนกับอารยะประเทศ ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ต้องมีความเสี่ยงองค์กร และเมื่อกล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนในองค์กร ควรจะต้องเข้าใจในพื้นฐานของแนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ทุกคนในองค์กรต้องทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร (เผชิญ อุปสรรค, การบริหารความเสี่ยงองค์กร)

นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น

- โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุด ของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของ

โครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

การบริหารความเสี่ยง ยังหมายความถึง การประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กรอีกด้วย

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกัน และมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นที่พอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

- การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี

- พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์กร ได้แก่

1. ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานทุกประเภท รวมทั้งรายงานทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหายความไม่แน่นอนและการสูญเสียโอกาส การสร้างคุณค่าเพิ่ม รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย อย่างสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ปัจจัยของความเสี่ยงว่า เหตุการณ์ใดที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลทางลบ และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจัดให้มีแนวทางป้องกันและการจัดการที่เหมาะสม ก่อนเกิดปัญหาจริงๆ ในภายหน้า

การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับ กรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กร ทั่วไป บรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารขององค์กรทั่วไป ควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดี และข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อ ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการ ดำเนินงานโดยรวม เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมั่นใจ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัย เป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่ และอยู่ใน ลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลกระทบของภัยเป็นการ ประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประเมินความเสี่ยงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

การจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงจากภัยการ จัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด อาจจำแนก ดังนี้

- มาตรการขจัดหรือลดความรุนแรงของความอันตรายของภัยที่ต้องประสบ
- มาตรการที่ป้องกันผู้รับภัยมิให้ต้องประสบภัยโดยตรง เช่น
- ภัยจากการที่ต้องขึ้นไปในที่สูงก็มีมาตรการป้องกันโดยต้องติดเข็มขัดนิรภัย กันการพลัด

พลั้งตกลงมา

- ภัยจากไอระเหยหรือสารพิษก็ป้องกันโดยออกมาตรการให้สวมหน้ากากป้องกันไอพิษ เป็นต้น

- มาตรการลดความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคารได้มีการขจัดและลดความรุนแรง โดยออกแบบตัวอาคารให้มีผนังกันไฟ กันเพลิงไหม้ลุกลามไปยังบริเวณใกล้เคียง และมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์ ก็จะช่วยลดหรือหยุดความรุนแรงของอุบัติเหตุภัยลงได้

- มาตรการกู้ภัยก็เป็นการลดความสูญเสียโดยตรง ลงได้มาก
- มาตรการกลับคืนสภาพ ก็เป็นอีกมาตรการในการลดความเสียหายต่อเนื่องจากภัยหรืออุบัติเหตุแต่ละครั้งลงได้

การบริหารความเสี่ยงในองค์กร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไขดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการณ์อยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จุดใดที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร เรื่องการเงินการคลัง การบัญชี การเมือง จะมีผลกระทบ แหล่งที่มาของความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ภายในองค์กร คือ อย่างเช่นสถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย ระบบบัญชีมีส่วนสำคัญมาก การจะตั้งเป็นสำนักงานเป็นองค์กรต่าง ๆ ระบบการเงิน ระบบบัญชีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ ระบบการเงิน ระบบบัญชีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงพอเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่ดีขึ้นและเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of interest) ขัดผลประโยชน์กันในองค์กรเมื่อไหร่องค์กรนั้นก็เสียหาย

ภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. มีขั้นตอนในการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
2. บุคลากรในองค์กรพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้วควรต้องมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

1. เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูล และสอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
2. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน
4. ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากล นำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กรมี ดังนี้

1. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการ

ติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2. Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือ จำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวงมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 3 ขั้นตอน คือ

1. จัดให้มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง เช่น มีคณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรงกำกับดูแลบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรสูงสุดจะมีกรรมการคอยตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดได้ ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบาย เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน จะเป็นสิ่งที่ลดปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานได้

2. การกำหนดขอบเขต/กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กรด้วยการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อให้ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นแบบบูรณาการ

3. การดำเนินการตามกระบวนการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องรองรับวิสัยทัศน์และพันธกิจตามหลักการ SMART คือ Specific (ชัดเจน) มีการระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้ Measurable (บรรลุผลได้) สามารถวัดผลและระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลได้ Achievable (บรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามสภาพการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลา และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร Realistic (สมเหตุผล) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ส่วนอื่น ๆ ในองค์กร และสัมพันธ์กับเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า Timely (มีการกำหนดเวลา) มีการระบุเวลาที่ชัดเจน ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

ทั้งนี้ตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งเป็นคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่งใน

สหรัฐอเมริกา และเป็นผู้จัดทำ Enterprise Risk Management Framework สำหรับใช้เป็นแม่แบบในการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้แบ่งประเภทของวัตถุประสงค์เป็น 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

การระบุความเสี่ยง คือการระบุหรือว่าคาดการณ์เดาเหตุการณ์ที่เป็นเชิงลบซึ่งจะทำให้องค์กรเสียคุณค่าหรือขัดขวางทำให้องค์กรทำงานไม่บรรลุผล สาเหตุไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรควบคุมได้ เช่น วัฒนธรรมโครงสร้างองค์กร บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และสถานที่ภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาได้ถ้ารู้วิธีดำเนินการ เรียกว่าสร้างแบบแผนหรือสร้างแนวกำหนด

2.5 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์สำหรับบริษัท โครงการ หรือองค์กร ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาส อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร และช่วยให้เข้าใจได้ว่า มีอิทธิพลอะไรบ้างที่ส่งผลต่อธุรกิจบ้าง

การวิเคราะห์ swot analysis จะแบ่งออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

จุดแข็ง (Strengths) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่มีที่มาจากภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้จากสิ่งแวดล้อมภายในว่า มีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ และส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจากปัจจัยในด้านต่างๆ เช่น การบริหารระบบ ข้อมูล กำลังคน การเงิน ภาพลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การตลาด การผลิต ฯลฯ ที่เป็นความสามารถที่จะนำมาแข่งขันได้ และใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จุดอ่อน (Weaknesses) คือ สถานการณ์ที่มีที่มาจากภายในองค์กร กิจกรรม หรือบริษัทที่เป็นลบและด้อยที่เป็นปัญหาและข้อบกพร่องขององค์กร โดยสามารถวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายในว่ามี ส่วนเสีย ความอ่อนแอ ข้อด้อย ข้อจำกัด ความไม่พร้อม ซึ่งจะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่นเดียวกับจุดแข็ง ทั้งด้านทรัพยากรบุคคล ผลิตภัณฑ์ การบริหาร การตลาด การเงิน ฯลฯ ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้

โอกาส (Opportunities) คือ โอกาสซึ่งมีที่มาจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โดยจะวิเคราะห์จากด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เพื่อให้รู้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีสภาพเช่นไร เหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อองค์กรอย่างไร หรือมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็น

ประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดีต่อองค์กรอย่างไรบ้าง มีเครื่องมือใหม่ที่ได้รับการสนับสนุนหรือไม่, มีช่องว่างทางการตลาดที่มองเห็นอย่างไร หรือเครือข่ายใดๆ ที่มีศักยภาพทำให้งานสำเร็จได้ง่ายขึ้นหรือไม่

นอกจากนี้ยังต้องศึกษาความเป็นไปได้ในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย ตัวอย่างเช่น การเงิน การตลาด การผลิต เทคโนโลยี วิศวกรรม ฯลฯ ที่จะช่วยเพิ่มโอกาสให้กับการทำธุรกิจเพิ่มเติมได้ด้วย

อุปสรรค (Threats) คือ อุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามก่อให้เกิดผลเสีย โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีร่วมด้วยเหมือนกับการวิเคราะห์โอกาส ยกตัวอย่างเช่น ใครคือคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่า ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนจะทำให้แผนโครงการมีปัญหาหรือไม่ สถานการณ์บ้านเมืองเป็นอย่างไร เป็นต้น

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มา เบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิถีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรคแล้ว ให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิด และหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด คือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น

ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

2.6 แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

กลยุทธ์ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

เนื่องจากบางครั้งจุดแข็งของเราเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่สามารถส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมองถึงโอกาสในปัจจุบันหรือโอกาสที่กำลังจะมาถึง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดด หรือที่เรียกกันว่า “ถูกจุด ถูกเวลา”

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)

ทุกธุรกิจล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด โดยบางครั้งการลดจุดอ่อนอาจเป็นเรื่องของจังหวะเวลา ที่จะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจแก้ไขจุดอ่อนหรือลดทอนจุดอ่อนของตัวเองลงไปได้ เช่น ช่วงล็อกดาวน์ที่ผ่านมาจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อร้านอาหารเปิดใหม่อย่างหนักหน่วง เพราะจุดอ่อนเดิมคือร้านหน้าใหม่มีคนรู้จักน้อยอยู่แล้ว พอต้องถูกปิดหน้าร้านยิ่งเสียโอกาสสร้างรายได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสของบริการ Online Food Delivery ที่มาแรง โดยเฉพาะช่วงโควิดที่คนต้องกักตัวอยู่บ้าน ทำให้ร้านอาหารหน้าใหม่กลุ่มนี้

สามารถปิดจุดอ่อนเรื่องการที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ด้วยการหันไปขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ และวางกลยุทธ์โฆษณาผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น

ขณะที่ในฝั่งผู้ประกอบการรายเล็ก ซึ่งมีจุดอ่อนที่ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงกว่าผู้ผลิตขนาดใหญ่ ทั้งด้วยขนาดและกำลังการผลิต ส่งผลให้ไม่สามารถตั้งราคาขายสินค้าต่ำกว่ารายใหญ่ได้ แต่หากสามารถจับเทรนด์ในตลาด และเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เช่น ผลิตภัณฑ์เฉพาะสำหรับกลุ่มคนรักสุขภาพ ธุรกิจอาจสามารถตั้งราคาขายสินค้าที่สูงกว่าราคาทั่วไปได้

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)

เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคลหรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างมาก มักมีความต้องการใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนอาจมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

ดังนั้นการวางกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แค่เพียงการมุ่งไปข้างหน้า แต่ยังจำเป็นต้องระมัดระวังตัวให้รอบด้าน เพราะมีฉะนั้นอาจทำให้ธุรกิจสะดุดหรือล้มได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค)

กลยุทธ์แบบนี้จะแตกต่างจากอีก 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากมีไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถ้าโหมเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพุงสถานการณ์ของที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง ด้วยการพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้ปัญหาเกิดเพิ่ม

คล้าย ๆ กับกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งบางครั้งเราอาจจะไม่จำเป็นต้องเดินหน้าทุกครั้ง แต่ต้องหยุดเพื่อที่จะรอเวลาและโอกาสเหมาะสมให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้อย่างยั่งยืน หรือแม้แต่กระทั่งการวางแผนรับมือด้วยการเปลี่ยนเส้นทาง รูปแบบการดำเนินงานบางอย่าง หรือทำ Rebranding ฉะนั้นอย่ากลัวการก้าวไปข้างหน้า ถ้าเราเตรียมพร้อมสำหรับช่วงเวลาที่จะเดินออกไปอย่างมั่นคงแล้ว

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิมภณ มณีธร (2564) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดตามกลางวิกฤติโดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ดังนี้ (1) การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดตามกลางภาวะวิกฤติ พบว่า ธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้มีการ

ประเมินสถานการณ์ สรรวจทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนการใช้งบประมาณในสภาวะวิกฤติ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้คงเหลือมากที่สุดและเพียงพอต่อการนำมาใช้ เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ (2) ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ธุรกิจมีการปรับปรุงแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังพบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่ในกิจการอย่างคุ้มค่า (3) การจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ทุกธุรกิจพยายามรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อให้กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนใหม่มากที่สุดด้วยการวางแผนการใช้จ่ายเงินลงทุนสำรองอย่างประหยัด คุมค่า ลดรายจ่ายทุกด้านใหม่มากที่สุดด้วยวิธีการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนโดยต้องสามารถรักษาเครดิตการค้าและความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (4) ด้านการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในช่วงวิกฤติ พบว่า ทุกธุรกิจมีการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้อื่น เพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ในด้านพนักงานพบการจ่ายเงินเยียวยา การจัดสวัสดิการอาหาร การลดระยะเวลาการปฏิบัติงานทดแทนการเลิกจ้าง และการสนับสนุนพื้นที่และสาธารณูปโภคอื่นในการสร้างอาชีพเลี้ยงตัวในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น

วรุฒม์ อยู่ยอด (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคารภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบงานและประเภทของงานที่ต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในส่วนของการทำงานที่ไปพบลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ซึ่งการ Work From Home ยังไม่ตอบโจทย์ แต่อย่างไรก็ตามการ Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดี คือ การช่วยประหยัดค่าเดินทาง แต่ข้อเสีย คือ อุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ โดยการรับมือช่วงโควิด-19 ได้มีการแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A คือจะทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B ก็คือจะเป็น Work From Home กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง พนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้ ด้านแนวทางในการปรับตัวของพนักงานนั้น พนักงานเองได้มีการเตรียมพร้อมรับมือโดยการเรียนรู้ระบบงานใหม่ รวมถึงเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทางธนาคารนำเข้ามาใช้ มีการติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ ทางไลน์ และโปรแกรมการประชุมออนไลน์มากขึ้น รวมถึงต้องคอยติดตามและศึกษานโยบาย ประกาศ คำสั่ง และกฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว

อัจฉรา กิมเถี่ยว และคณะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิม ในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส พบว่า การปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิมภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้ประกอบการมีการปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอด ด้านต้นทุนการผลิตมากที่สุดเป็น

อันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านการขาดสภาพคล่อง ด้านราคาสินค้า ด้านอัตราการแลกเปลี่ยน ด้านการเมืองในประเทศขาดเสถียรภาพ และด้านการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kitsuan, Pampa, Panthong & Chinsuan (2018) ที่ได้กล่าวว่า ธุรกิจช่วยเหลือยังสามารถดำรงอยู่ได้โดยเจ้าของกิจการที่มีทุนหมุนเวียนในร้านมากเพียงพอที่จะสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ อาจมาจากต้นทุนหมุนเวียนการกู้และและทุนเริ่มต้นที่มีจำนวนมากพอในการดำเนินธุรกิจรวมถึงการใช้ภายในร้านที่มีอยู่แล้วจึงทำให้สามารถดำเนินธุรกิจมาได้จนถึงปัจจุบัน

บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ตามแนวทาง BSC ด้านการเงิน ควรมีแหล่งเงินทุนจากภายนอก และจัดสรรเงินทุนสำรองในองค์กรให้เหมาะสม ด้านลูกค้า ควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ และเน้นคุณภาพการบริการ ด้านกระบวนการภายใน ต้องมีการกำหนดหน้าที่ภาระอย่างชัดเจน และลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสามารถทำงานได้หลายหน้าที่

นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของพืชแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า ลักษณะธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัดจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล โดยมีปัจจัยการดำเนินธุรกิจด้านเงินทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท ด้านบุคลากร จำนวน 80 - 85 คน ด้านวัตถุดิบ เป็นฟาร์มกล้วยไม้สกุลหวายบนเนื้อที่ 120 ไร่ และจากเกษตรกรในเครือข่าย (จังหวัดราชบุรี นครปฐม และสมุทรสาคร) 20 ราย และด้านการบริหารจัดการ จำนวน 10 ฝ่าย ผลการศึกษาผลกระทบจาก COVID-19 พบว่า ด้านเงินทุนขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้จากการสั่งซื้อต่างประเทศซึ่งเป็นตลาดหลักลดลง ผลกระทบด้านวัตถุดิบจากกล้วยไม้ค้างค้ำ และผลกระทบด้านการบริหารจัดการ บริษัทไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจพบว่า การปรับตัวด้านเงินทุนด้วยการขยายเวลาการชำระเงินแก่คู่ค้า การปรับตัวด้านบุคลากรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนรายวันแทนรายเดือนและเพิ่มทักษะแก่พนักงานให้สามารถทำงานแทนกันได้ การปรับตัวด้านการจัดการวัตถุดิบ (กล้วยไม้) ด้วยการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และเพิ่มสัดส่วนการขายในประเทศ การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโดยเพิ่มธุรกิจไม้กระถางเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจกล้วยไม้ รวมถึงการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานจากความเสี่ยงของโรคระบาดในอนาคต

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
<p>สิมภณ มณีธร (2564)</p>	<p>- การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต</p> <p>- ทฤษฎีองค์ประกอบและกระบวนการจัดการ</p>	<p>- การวิจัยเชิงคุณภาพ</p>	<p>กลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางวิกฤตโดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ดังนี้ (1) การบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติ พบว่า ธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้มีการประเมินสถานการณ์ สํารวจทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนการเชิงประจักษ์ในสภาวะวิกฤติ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้คงเหลือมากที่สุดและเพียงพอต่อการนำมาใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ (2) ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ธุรกิจมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังพบการปรับรูปแบบธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่ในกิจการอย่างคุ้มค่า (3) การจัดการด้านเงินทุนและหนี้สิน พบว่า ธุรกิจพยายามรักษาสภาพคล่องและสถานะการเงินเพื่อหลีกเลี่ยงการมีเงินทุนหมุนเวียนในมากที่สุดด้วยการวางแผนการใช้เงินสำรองอย่างประหยัด คุ้มค่า ลดรายจ่ายทุกด้านในมากที่สุดด้วยวิธีการเจรจาต่อรองกับทุกส่วนโดยตองสามารถรักษาค่าเครดิตการค้าและความน่าเชื่อถือทางด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (4) ด้านการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่พบในของวิกฤติ พบว่า ทุกธุรกิจมีการปรับ</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
<p>วรุฒม์ อยุธยา (2564)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัว 	<p>วิจัยเชิงคุณภาพ</p>	<p>รูปแบบธุรกิจไปสู่ช่องทางสร้างรายได้ขึ้น เพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับรูปแบบไปสู่การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวของหรือเป็นสินค้ารูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ในด้านพนักงานพบการจ่ายเงินเยียวยา การจัดสวัสดิการอาหาร การลดระยะเวลาการปฏิบัติงานทดแทนการเลิกจ้าง และการสนับสนุนพื้นที่และสาธารณูปโภคอื่นในการสร้างอาชีพเลี้ยงตัวในช่วงวิกฤติที่เกิดขึ้น</p> <p>สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและประเภทของงานที่ต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานในส่วนของการทำงานไปพบลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ซึ่งการ Work From Home ยังไม่ตอบโจทย์ แต่อย่างไรก็ตามการ Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดี คือ การช่วยประหยัดค่าเดินทาง แต่ข้อเสีย คือ อุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ โดยการรับมือช่วงโควิด-19 ได้มีการแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A คือจะทำงานที่เบงก ก กลุ่ม B ก็คือจะเป็น Work From Home กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง พนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้ ด้านแนวทางการปรับตัวของพนักงานนั้น พนักงานเองก็มี</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
อัจฉรา กิมเถียว วาสนา สุวรรณวิจิตร อรันท์พร ศิริโชค (2563)	- แนวคิดและทฤษฎีที่ เกี่ยวกับการปรับตัว - ทฤษฎีส่วนประสมทาง การตลาด	การวิจัยเชิงปริมาณ	การเตรียมพร้อมรับมือโดยการเรียนรู้ระบบงานใหม่ รวมถึงเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทางธนาคารนำเข้ามาใช้ มีการติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ ทางไลน์ และไปรแกรมการประชุมออนไลน์มากขึ้น รวมถึงต้องคอยติดตามและศึกษานโยบาย ประกาศ คำสั่ง และกฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว
นิตม ชุมเมือง ทวิช บุญธิรัมย์ (2563)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การปรับตัว	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	การปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิมภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับตัวทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิมด้านต้นทุนการผลิตมากที่สุดเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.15) รองลงมา ได้แก่ ด้านการขาดสภาพคล่อง (ค่าเฉลี่ย 4.13) ด้านราคาสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.11) ด้านอัตราการแลกเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย 4.11) ด้านการเมืองในประเทศชาติ เสถียรภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.05) และด้านการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก (ค่าเฉลี่ย 4.03)
นิตม ชุมเมือง ทวิช บุญธิรัมย์ (2563)	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การปรับตัว	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	ด้านการปรับตัวของร้านค้าปลีกเพื่อพัฒนาชุมชนพบว่าหากร้านค้าปลีกในชุมชนตำบลทุ่งหลวง ยังใช้วิธีการในการค้าขายแบบดั้งเดิมอยู่ก็จะไม่สามารถทำให้ร้านค้าปลีกอยู่รอดได้ ดังนั้นร้านค้าปลีกทุกร้านต้องได้รับการปรับปรุงธุรกิจค้าปลีก ตามองค์ประกอบที่มีทั้งหมด 6

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
ปรารธนา ทลิกภัย ปนฤทัย นีวีตตระกูล	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว	การวิจัยเชิงปริมาณ	<p>ด้านได้แก่ 1) ด้านการปรับปรุงร้าน 2) ด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ในการบริหาร 3) ด้านการสร้างเครือข่ายสมาชิก 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 5) ด้านการสร้างเครือข่ายร้านค้าปลีก และ 6) ด้านบริการส่งสินค้า</p> <p>ผลกระทบของผู้ประกอบการจากโรคระบาดโควิด-19 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากร้านค้าปลีกทั้งที่ผู้ประกอบการเป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค อาหารและเครื่องใช้ในครัวเรือน สินค้าเพื่อการศึกษา สินค้าวัตถุดิบเพื่อเกษตรกรรม และยากรักษาโรค ซึ่งเป็นสินค้าที่จำเป็นในการดำรงชีพ รวมทั้งผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งที่ผู้ประกอบการเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะประกอบธุรกิจในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคระบาดโควิด-19 สินค้าในร้านค้าปลีกของฟ้าประชาชนเหล่านี้ยังคงสามารถจำหน่ายได้ แต่อาจจะมีปริมาณการซื้อจากผู้บริโภคลดลงบ้าง จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทั้งที่ฟ้า ประชาชนได้รับผลกระทบในระดับปานกลางเท่านั้น</p>
พัตนา หงษ์มา (2564)	ทฤษฎีส่วนประกอบทางการตลาด	การวิจัยเชิงผสมผสาน	<p>ด้านผลิตภัณฑ์ มีผลิตภัณฑ์หลากหลายให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อโดยได้เพิ่มผลิตภัณฑ์หมวดเครื่องสำอางสำหรับสุขภาพสตรีและสุขภาพบุรุษ เพื่อให้เกิดทางเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น ด้านราคา มีราคาที่</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
ศุทธิกานต์ คงคล้าย วิจิตรรา ลีละพัฒนา (2564)	แนวคิดการจัดการธุรกิจ ชุมชน	- การวิจัยเชิงคุณภาพ	<p>หลากหลายโดยเน้นราคาต่ำ และปานกลางเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กว้างกว่า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีการขยายช่องทางทางการขาย โดยผ่านสื่อออนไลน์ และการสร้างเว็บไซต์ ด้านการส่งเสริมการตลาด มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์สำหรับลูกค้าที่อยู่ในชุมชน ส่วนนโยบายด้านภาครัฐทำให้การสนับสนุนและพัฒนาตลาด ได้ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการจัดทำบัญชีร้านค้า การให้ความรู้เรื่องภาษีอากร และด้านการการตลาดแก่ร้านค้าปลีก</p> <p>(1) ปัญหาของการจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มฯ ในด้านการจัดการนั้น กลุ่มยังไม่มีการทำแผนธุรกิจชุมชน ในส่วนของด้านการตลาด สินค้าไม่มีตราสินค้าและไม่มีมีการนำระบบตลาดออนไลน์มาใช้ ด้านการบัญชี และการเงิน ยังไม่มีการทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน และขาดเงินทุนหมุนเวียน ในด้านการผลิต สินค้ายังไม่ได้มาตรฐาน อย. แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มมีจุดเด่นในด้านผู้นำกลุ่ม ที่มีภาวะผู้นำและการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส และ (2) กลุ่มมีแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงโควิด-19 โดย 2.1) นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดรายจ่าย 2.2) มีการดำเนินกิจกรรมแบบบูรณาการร่วมกับวัดตามหลัก “บวร” และ 2.3) การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง ผลการศึกษาศาสามารถนำไปใช้สำหรับการวางแผน กำหนดกล</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
ฉัฐวัฒน์ ชัชฌานันท์ (2563)	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดการจัดการองค์การ - การจัดการภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิจัยเชิงคุณภาพ 	<p>ยุทธ์ และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดให้แก่ประชาชน และธุรกิจชุมชนต่าง ๆ ในช่วงที่เกิดโควิด-19 และภาวะวิกฤตอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>การเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ถือเป็นภาวะวิกฤตประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อที่จะเกิดขึ้นในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพราะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 คือ ภาวะที่องค์การประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์การและผู้มีผลประโยชน์ เป็นปัจจัยภายนอกองค์การยากต่อการควบคุมและจัดการส่งผลทำให้การดำเนินงานอาจหยุดชะงัก เกิดปัญหาด้านการเงิน และส่งผลกระทบต่อพนักงานขององค์การ กลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับประเทศ รุกกลกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ซึ่งการมีวิธีการจัดการที่ดีย่อมทำให้ภาวะวิกฤตที่องค์การประสบหรือพบเจอมีหนทางแก้ไข หรือมีความผ่อนคลายลงได้ในระดับหนึ่งจะเตรียมพร้อมไปสู่การจัดการองค์การในขั้นอื่น ๆ ต่อไป</p>
ภูษงค์ สติรพิพัฒน์กุล (2563)	การจัดการในภาวะวิกฤต	<ul style="list-style-type: none"> - การวิจัยเชิงคุณภาพ 	<p>1) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยในภาพรวมปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทั้งภายในและ</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
			<p>ต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ประชาชนเกิดความกังวลและความไม่มั่นคงทางรายได้ ทำให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดลงของกำลังซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน และผลประกอบการของบริษัทฯ 2) พบการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการทำงานองค์กร และด้านการป้องกันโควิด-19 ซึ่งมีการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และด้านการวางแผน มากกว่าร้อยละ 50 ของการเลือกใช้กลยุทธ์การปรับตัว 3) บริษัทฯ ทั้ง 3 ขนาด จะมีการเลือกใช้หมวดกลยุทธ์การปรับตัวในลำดับต้นที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หมวดส่วนประสมทางการตลาด และการวางแผนการลงทุน ในขณะที่ลำดับรองลงมาจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่จะเน้นหมวดการค้าหนดกลุ่มเป้าหมายและจุดขาย ส่วนบริษัทขนาดกลางจะเน้นหมวดการจัดการสภาพคล่อง ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเน้นหมวดการจัดการโควิด-19 มากกว่าขนาดอื่น ๆ</p>
ปานรวี หงส์ภักดี (2562)	ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์	การวิจัยเชิงคุณภาพ	<p>ร้านหนึ่งสี่อิสระส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีรูปแบบร้านที่แตกต่างกัน เจ้าของกิจการดูแลกิจการภายในร้านหนึ่งสี่อิสระทั้งหมด ในด้านการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนั้น ประกอบด้วยปัจจัยภายใน</p>

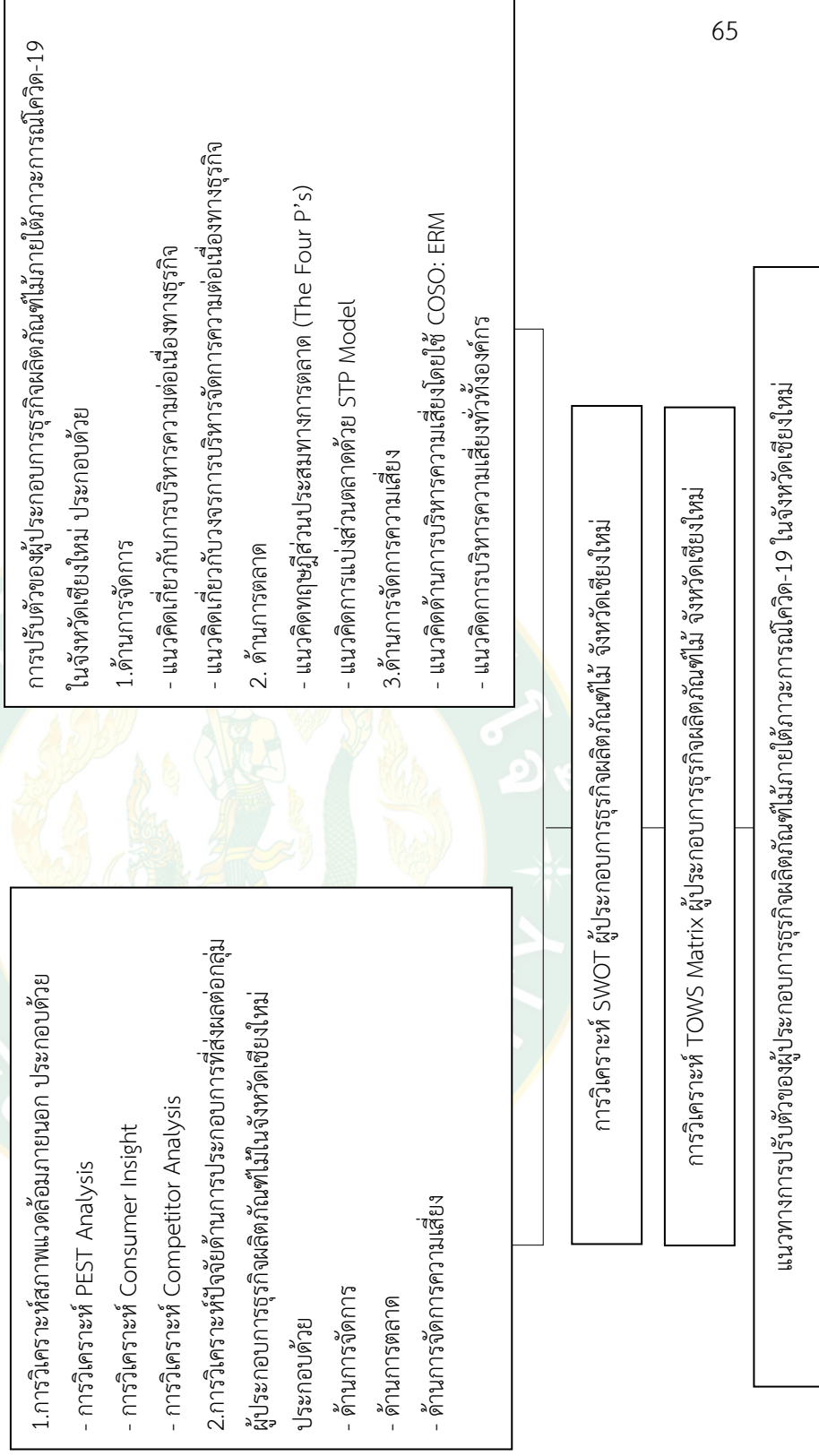
ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
<p>นงนุช ตุ่มม่วง (2563)</p>	<p>แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวใน การค้าเงินธุรกิจ</p>	<p>การวิจัยเชิงคุณภาพ</p>	<p>และภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในด้านรูปแบบของร้านหนังสืออิสระ มีการปรับเปลี่ยนให้แตกต่างกัน เพื่อให้เข้ากับประเภทหนังสือ และสร้างเอกลักษณ์ของร้านหนังสืออิสระ ส่วนปัจจัยภายนอกด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลเชิงบวกกับร้านหนังสืออิสระให้สามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น สามารถจำหน่ายหนังสือได้หลากหลายประเภทมากขึ้น ส่งผลให้วงจรธุรกิจหนังสือดีขึ้นอีกด้วย และจากการศึกษาพฤติกรรมการปรับตัวของร้านหนังสืออิสระ พบว่ามีการปรับตัวด้านบริหารจัดการองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัวของเจ้าของกิจการ ด้านต้นทุน ด้านเป้าหมาย ด้านการตลาดและผู้บริโภค และด้านการตลาดเชิงเนื้อหา</p> <p>ผลกระทบจาก COVID-19 พบว่า ด้านเงินทุนขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้จากการสั่งซื้อต่างประเทศซึ่งเป็นตลาดหลักลดลง ผลกระทบด้านวัตถุดิบจากกัญชงไม่คงค่า และผลกระทบด้านการบริหารจัดการ บริษัทไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ พบว่า การปรับตัวด้านเงินทุนด้วยการขยายเวลาการชำระเงินแก่คู่ค้า การปรับตัวด้านบุคลากรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนรายวันแทนรายเดือนและเพิ่มทักษะแก่พนักงานให้สามารถทำงานแทนกันได้ การปรับตัวด้านการจัดการวัตถุดิบ</p>

ผู้วิจัย	ทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย	ผลการวิจัย
			<p>(กล้วยไม้) ด้วยการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และเพิ่มสัดส่วนการขายในประเทศ การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโดยเพิ่มธุรกิจไม้กระถางเพื่อกระจายความเสี่ยงของรัฐกิจกล้วยไม้ รวมถึงการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานจากความเสี่ยงของโรคระบาดในอนาคต</p>

2.8 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎี วรรณกรรม และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์และสรุปได้เป็นความสัมพันธ์ดังกรอบแนวคิด ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นข้อมูล ประกอบในการวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ ในภาวะการณืโควิด-19 และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วิธีการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

- 3.1 สถานที่ในการดำเนินการวิจัย
- 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถานที่ในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะการณืโควิด-19 และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้จนถึง ปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ไม่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจ ชัดเจน ขนาดธุรกิจมีความใกล้เคียงกัน สะดวกในการให้ข้อมูล โดยอาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่างตาม สะดวกในการให้ข้อมูล และด้วยระยะเวลาในการวิจัยมีอยู่อย่างจำกัด

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

การวิจัยในครั้ง นี้ มีการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือกแบบการเลือก ตัวอย่างกรณีวิกฤติ (Critical Case Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยมีตรรกะว่า “ถ้าสิ่งใดก็ตามที่ เกิดขึ้นที่นี่ มันจะเกิดขึ้นในทุก ๆ ที่เช่นกัน และในทำนองกลับกัน หากสิ่งใดก็ตามที่ไม่เกิดขึ้นที่นี่ มันก็ จะไม่เกิดขึ้นในที่ใดเลย” ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาจะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่แสดงถึงความสามารถใน การให้ข้อมูล คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในเขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับ

ผลกระทบจากมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 และสามารถรอดพ้นจากภาวะการณโควิด-19 ในครั้งนี้ได้ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ ที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจชัดเจน ขนาดธุรกิจมีความใกล้เคียงกัน สะดวกในการให้ข้อมูล โดยอาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวกในการให้ข้อมูล และด้วยระยะเวลาในการวิจัยมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำการเลือกกลุ่มผู้ประกอบการมาจำนวน 7 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป จำนวน 3 สถานประกอบการ

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป จำนวน 2 สถานประกอบการ

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ

โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการในสถานประกอบการจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ (แบบสัมภาษณ์) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้คำถามปลายเปิดสำหรับเป็นหัวข้อการสนทนา รวมทั้งในเครื่องบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำสำคัญ เนื้อหาเฉพาะ มาใช้ในการสัมภาษณ์แต่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดเนื้อหาอื่นแต่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ สามารถปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและครอบคลุมในประเด็น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

3.4 การสร้างและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการพัฒนากรอบแนวคิดและสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักให้ได้อย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง
3. แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด - 19 ในจังหวัดเชียงใหม่ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คุณภาพของเครื่องมือ นั้น ผู้วิจัยสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ของการวัด โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ดังนี้

1. นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างไว้ไปตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมานำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาและตรวจสอบรวมถึงตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการวิจัยด้วยการตรวจสอบหาค่าความสอดคล้อง และหาความเชื่อมั่น โดยประเมินแบบสอบถามเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่โดยให้คะแนนตามเกณฑ์
2. นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารวมลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ยสำหรับข้อคำถามแต่ละข้อ

หลักเกณฑ์การตรวจสอบค่า IOC

การวิเคราะห์เครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์การวิจัย IOC คือ ค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ หรือหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence) และประเมินผลเครื่องมือ ดังนี้

ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

สูตรการหาค่า
$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยกำหนดให้

IOC = ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนกรรมการผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้างสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในเขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 7 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป จำนวน 3 สถานประกอบการ

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป จำนวน 2 สถานประกอบการ

- ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ประอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ

จากนั้นผู้วิจัยทำการติดต่อผู้ประกอบการเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ทำการนัดหมาย กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยเตรียมคำถามกว้าง ๆ แล้วให้ผู้ประกอบการตอบคำถามหรือเล่าประสบการณ์การดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะการณ์โควิด - 19 โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ซักถาม หากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน และเก็บข้อมูลด้วยการจดบันทึกและใช้เครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำมาถอดเทป สรุปและวิเคราะห์ในภายหลัง โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารวิชาการ วารสาร และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) มีความเหมาะสมกับงานวิจัย เพราะเป็นกระบวนการเชิงปฏิบัติของการวิเคราะห์และรายงานแก่นสาระจากข้อมูลที่มี ช่วยให้สามารถบริหารจัดการและอธิบายข้อมูลที่มีได้อย่างละเอียด (Braun & Clarke, 2006) นอกจากนี้ยังมีกรวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) ซึ่งได้ถูกใช้ในการวิเคราะห์เอกสารพยานประกอบที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการรวบรวมเอกสารพยานประกอบในการเก็บข้อมูล ใช้การวิเคราะห์แก่นสาระและการวิเคราะห์เอกสารเพื่อช่วยทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วย (Thematic Analysis) เน้นการหาความหมาย การตีความข้อมูลอย่างลึกซึ้ง จากมุมมองของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ต้องวิเคราะห์ตลอดกระบวนการเก็บข้อมูล และใช้การอ่านทบทวนหลายครั้งเพื่อการบรรยาย อธิบาย หรือตีความ

ผลการวิเคราะห์ได้ในรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นดังนี้

3.5.1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้

3.5.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยง

3.5.3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด - 19
ในจังหวัดเชียงใหม่ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความ
เสี่ยง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study Approach) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ จำนวน 3 สถานประกอบการ 2) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ และ 3) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 7 สถานประกอบการ ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 5 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้จำนวน 7 สถานประกอบการ ที่อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้การสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ชื่อสถานประกอบการ	วันที่สัมภาษณ์
ผู้ประกอบการคนที่ 1	ฐ ฐาน Amata Decor	27 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 2	NANA Design Chiangmai	24 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 3	Chiangmai Teakwood shop	27 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 4	ห้างหุ้นส่วนจำกัด รัตต์สยาม	24 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 5	ร้านโก่แดงเฟอร์นิเจอร์ไม้ฉำฉา	24 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 6	ร้าน อารีย์ นน่อแก้ว แอนติค	29 มีนาคม 2566
ผู้ประกอบการคนที่ 7	ร้านพรทิพย์ไทย	29 มีนาคม 2566

จากตารางที่ 2 แสดงข้อมูลของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้การสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) เป็นผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป จำนวน 3 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการคนที่ 1 ร้าน ฐ ฐาน Amata Decor ที่ตั้ง 111 หมู่ 3 ตำบลหางดง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 27 มีนาคม 2566

- ผู้ประกอบการคนที่ 2 ร้าน NANA Design Chiangmai ที่ตั้ง 175/1 หมู่ 2 ตำบลขุนคอง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 24 มีนาคม 2566

- ผู้ประกอบการคนที่ 3 ร้าน Chiangmai Teakwood shop ที่ตั้ง 121/32 โชน 5 ซอย 15 บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 27 มีนาคม 2566

2) เป็นผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ที่มีการรับผลิตภัณฑที่ไม่มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป จำนวน 2 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการคนที่ 4 ห้างหุ้นส่วนจำกัด รัตต์สยาม ที่ตั้ง 8/2 หมู่ 7 ตำบลบ้านแหวน อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 24 มีนาคม 2566

- ผู้ประกอบการคนที่ 5 ร้านไก่แดงเพอร์เนเจอร์ไม่ฉำฉา ที่ตั้ง 9/33 ตำบลบ้านแหวน อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 24 มีนาคม 2566

3) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ประเภทปลายน้ำ คือ ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ที่รับผลิตภัณฑที่ไม่มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการคนที่ 6 ร้าน อารีย์ หน่อแก้ว แอนติค ที่ตั้ง 121/2 ตำบลขุนคอง อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ 29 มีนาคม 2566

- ผู้ประกอบการคนที่ 7 ร้านพรทิพย์ไทย ที่ตั้ง ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวาย โชน 2 ซอย 7 บ้านถวาย ตำบลขุนคอง อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อ 29 มีนาคม 2566

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 3 ผลการสัมภาษณ์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑที่ไม่ ในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
ผู้ประกอบการคนที่ 1	ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ในตอนที่เกิดการระบาดใหม่ ๆ และทางรัฐบาลออกกฎมาก็แทบล้มเหมือนกันครับ พอเค้าออกกฎมาว่า ห้ามออกจากบ้าน ห้ามไปไหนมาไหน ขนาดร้านค้าทั่วไปยังได้รับผลกระทบ แล้วอย่างเราที่ปกติต้องอาศัยลูกค้าที่เค้าต้องมาเดินดูสินค้าของเรา แล้วคุณออกกฎมาแบบนั้น ก็แทบจะปิดกิจการกันเลย ส่วนเรื่องของที่ถามว่าธุรกิจอย่างเรามันขยายตัวหรือหดตัว ก็อย่างที่ทราบกันครับว่าอย่าเรียกว่าหด ให้เรียกว่าลดเลยก็ได้ครับ เพราะมันไม่มีลูกค้าเลยจริงๆ ตอนนั้น ส่วนเรื่องของการเข้าถึงลูกค้า ยากมากครับ เพราะในตอนนั้นเราไม่คิดว่ามันจะเป็นอย่างนี้ ส่วนใหญ่เราจะเปิดให้ลูกค้าเข้ามาชมสินค้าเรา

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>ส่วนเรื่องคู่แข่ง ตรงนั้นเราอาจจะไม่ได้มองเค้าว่าเป็นคู่แข่ง เรามองเค้าเป็นผู้ร่วมชะตากรรมดีกว่าครับ เพราะเราเจอปัญหาเดียวกันหมด คือเราไม่มีลูกค้า”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ถ้าจะให้พูดถึงผลที่มันกระทบต่อร้านเรา คงได้แต่บอกว่าแทบล้มจริงๆ เพราะอย่างที่บอกคือ ของเรามันเคยเต็มร้อย แล้วมันลดลง เราเจอปัญหาในด้านของไม้ที่เราสต็อกไว้ในโรงงานที่เราไม่สามารถนำมาแปรสภาพได้ แล้วทุกอย่างมันคือทุนทั้งหมด ด้านการตลาดส่งผลต่อเราค่อนข้างน้อย ที่บอกว่ำน้อยเพราะว่าเรามีฐานลูกค้าเก่าของเราอยู่บ้างแล้วส่วนหนึ่ง แต่การหาลูกค้าใหม่นี้ที่มันโดนเต็มๆ เพราะเราไม่รู้จะไปหาตรงไหน เรื่องความเสี่ยงก็คงจะเป็นเรื่องของทุนที่เรา มีการได้จัดการไปแล้ว ก็คงต้องมีการจัดการไปเรื่อย ๆ”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 2</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ส่งผลด้านลบเยอะมาก พอมีการ Lockdown ทางร้านก็ชะงักไปด้วย ไม่มีคน พนักงานก็ทำงานได้ไม่เต็มที่ แล้วมันโยงไปที่การส่งออกด้วย เพราะเรามีลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ ถ้ามองเรื่องการขยายตัวหรือหดตัวของธุรกิจอย่างเรา มีแต่คนคิดแหละว่ามันหดตัว จะขยายไปทางไหนได้ เล่นโดนควบคุมกันขนาดนี้ ยิ่งเรื่องเทคโนโลยีนี้ ส่งผลพอสมควร เพราะว่าจากที่เราเคยได้รับงานมาทำ กลายเป็นว่ามีเครื่องมือเข้ามา เราก็โดนแย่งงานไป ถ้าลูกค้าต้องการจำนวนเราแพ้เค้า แต่ถ้าลูกค้าที่ต้องการแบบความละเอียด เราก็อาจจะได้งานตรงนั้นมา การทำความเข้าใจลูกค้า ก็เข้าถึงยากยิ่งขึ้น เพราะสถานการณ์ส่งผลให้คนอยู่บ้านมากขึ้น คู่แข่งก็มีมีส่วนเยอะพอสมควร เพราะต้องมีการปรับในเรื่องของราคา คราวนี้ก็มาวัดกันที่ ใครให้ราคาถูกกว่า ก็ได้ขาย”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ผลกระทบสำหรับร้านเอง ก็จะเป็นไปในด้านของการผลิต จำนวนของพนักงาน การหาตลาดรับซื้อ เพราะไม่มีลูกค้า และการรับมือเรื่องของความเสี่ยง เป็นไปได้ยากมาก เพราะว่าเราไม่รู้ว่าจะไรมันจะเกิดขึ้นบ้าง”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 3</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ผลกระทบที่ได้รับจากการประกาศ Lockdown เป็นหลักๆ เพราะคนงานทำงานได้ไม่เต็มที่ เรื่องของราคาน้ำมันก็ส่งผลต่อการส่งออกของผลิตภัณฑ์ของเราเหมือนกัน ทำให้ธุรกิจมีการหดตัวเป็นอย่างมาก บวกกับช่วงนั้นค่าเงินบาท</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>แข็งตัว ทำให้มียอดการสั่งซื้อน้อยลง รวมไปถึงคนเริ่มใช้ชีวิตอยู่บ้านตามประกาศของภาครัฐ ทำให้ผลิตภัณฑ์เราต้องมีการปรับให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เรื่องของคู่แข่งของเราก็มีการแข่งขันเรื่องของราคาของสินค้า เพราะมีไม้ที่อยู่ในมือนาน ก็ทำให้ทุนจม จำเป็นต้องปล่อยไม้ออกให้ได้อย่างต่อเนื่อง”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ผลที่เราได้รับจากการบริหารจัดการ เราก็จะเป็นไปในด้านของการขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากในบางครั้งลูกค้าต้องการแบบที่เค้าต้องการ แต่เราหาไม้มาเสริมไม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ เราก็เสียลูกค้าไป มันก็ส่งผลไปสู่สภาพคล่องทางการเงินลดลง เรื่องของคนงานก็ต้องให้พนักงานผลัดเปลี่ยนกันทำงาน เซตนั้นมาทำ 4 วัน เซตนั้นมา 3 วัน เป็นต้น รายได้ของพนักงานก็ลดลง เพราะเราให้ค่าแรงเป็นรายวันให้เค้า พอพนักงานเราทำงานได้ไม่เต็มที่ ก็ทำให้การผลิตของเราลดลงไปอีก การจัดการความเสี่ยงของเราก็เสี่ยงกันแบบวันต่อวันเลยเหมือนกัน เพราะเราไม่รู้ว่าเราจะเจออะไรบ้าง”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 4</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ถ้าถามว่ามาตรการที่ออกมาส่งผลต่อธุรกิจเรายังไง อย่างแรกเลยก็คือร้านต้องหยุดการดำเนินงานเกือบจะทุกอย่าง เพราะเค้าออกกฎหมายว่าห้ามอยู่รวมกันเกิน 5 คน ให้อยู่ห่างกัน 2 เมตร แล้วโรงงานเรามีพนักงานอยู่เกือบ 20 คน แล้วต้องมาเจอมาตรการนี้ที่ส่งผลต่อร้านพอสมควร เรื่องการหดหรือขยายตัวของธุรกิจเราก็คงจะมองออกแหละครับว่า ช่วงนั้นมันหดตัวอย่างมาก เพราะมันทำอะไรไม่ได้ หากกลุ่มลูกค้ายิ่งยาก คู่แข่งก็มีตัดราคากันบ้าง เพราะว่าแต่ละที่ก็ต้องการปล่อยสินค้าออก ไม่งั้นทุนก็จมอยู่กับของที่เรานำมาไว้”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการภายในเราก็เจอผลกระทบตรงที่พนักงานจากที่เคยทำงานได้เต็ม 100% ก็ต้องเปลี่ยนกันให้พนักงานสลับกันเข้ามา”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 5</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ในตอนแรกทางร้านยังไม่ได้มีการเตรียมการรับมืออะไร เพราะว่าเรามองว่ามันเป็นเพียงแค่โรคระบาดที่เกิดขึ้นที่ประเทศจีน แต่พอนานๆไป กลายเป็นว่ามีแพร่มาที่เมืองไทย แต่ตอนนั้นก็ยิ่งเฉย จนเริ่มมีการออกกฎหมายห้ามออกนอกพื้นที่ มี</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>คำสั่งห้ามไม่ให้อยู่รวมกันเกิน 5 คน ก็เจอกับปัญหาตรงที่คนงานเราทำงานได้อย่างไม่เต็มที่ เรื่องของการเข้าถึงลูกค้าก็ทำได้น้อยลง เพราะเราไม่มีการเตรียมการไว้ก่อน คู่แข่งของเราก็มีบ้างที่อาจจะแข่งขันกันในเรื่องของราคาบ้าง เครื่องมือบ้าง เพราะบางที่เรา ร้านคู่แข่งเค้าเอาเครื่องมือมาช่วยในการทุ่นแรงด้วย ลดต้นทุนค่าแรง แล้วผลผลิตของได้เยอะกว่าของเรา”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การบริหารจัดการของเรา ถึงแม้ว่าเราไม่ได้โดนสั่งปิดกิจการเหมือนธุรกิจอื่น แต่ของเรามองว่าพอคนไม่ออกจากบ้าน ไม่มีลูกค้ามาซื้อของเราแต่ร้านเรายังมีต้นทุนที่ต้องดำเนินต่อไป เช่น ค่าจ้างคนงาน ค่าสถานที่ ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 6</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “กฎหมายช่วงโควิด-19 มากี่มีผลกับเราอยู่พอสมควร เพราะว่าไม่มีลูกค้าเลย เจ็บเหงามาก ร้านเราก็เกือบจะต้องปิดเลย แต่ด้วยว่าเรามีสินค้าที่อยู่ที่ร้านอยู่แล้ว ไม่ได้รับมาเพิ่มอีก แล้วค่าเช่าห้องเราก็เสียไปแล้ว ก็เลยฝืนเปิดต่อไปก่อน ช่วงที่เค้ามีนโยบายให้ปิด เราก็ปิดตามที่เค้าบอก ส่วนเรื่องเทคโนโลยีที่เข้ามาถามว่ามีผลกับเราไหม สำหรับร้านป้าไม่มีผลนะ เพราะว่าเราเป็นร้านที่เรารับมาแล้วขายออกไป”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรื่องในร้านด้วยความที่ร้านเราไม่ได้มีขนาดใหญ่ เราก็เลยไม่ได้รับผลมากเท่าไร ก็จะมีก็ตรงที่เรเปิดร้านไม่ได้ ไม่มีลูกค้า สินค้าเราก็ขายไม่ได้นี่แหละ”</p>
<p>ผู้ประกอบการคนที่ 7</p>	<p>ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ในช่วงแรกของการระบาดทางร้าน ไม่มีการเตรียมความพร้อมอะไรมา เพราะเรามองว่ามันไม่ได้เกิดขึ้นในเมืองไทย ของของเราก็ยังขายได้ตามปกติ แต่พอมีข่าวว่างดให้ออกจากพื้นที่ เราได้เจอกับผลกระทบเลย อย่างแรกไม่มีลูกค้า ของก็เต็มร้านเพราะเพิ่งรับของมา ลูกค้าของเราหลักๆก็เป็นนักท่องเที่ยวที่มาจากกรุงเทพฯที่มาแวะซื้อของฝากกันกลับไป ทำให้ร้านเราไม่มีลูกค้า แต่จริงๆก็ไม่ใช่แค่ร้านเรา ก็โดนกันทุกร้าน การเข้าถึงลูกค้าเราก็มองว่ามันยากขึ้น เพราะใครจะไปรู้ว่าอยู่ ๆ จะเกิดคำสั่งไม่ให้ออกจากบ้าน ไม่ให้ออกไปเที่ยว คู่แข่งของเราจะมองเป็นที่ใครมีทุนหนากว่าก็อยู่รอด ใครสู้ไม่ไหวก็ต้องปิดไป”</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการในร้านก็จะ</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	มีตรงที่ เราขายของไม่ได้ เงินทุนที่เราต้องเอาไว้ใช้ในการหมุนภายในร้านก็ชะงักไปด้วย ยิ่งรวมไปถึงค่าเช่าห้องที่เราไว้ขายอยู่ก็ยังคงจ่ายทุกเดือน”

จากตารางที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในช่วงภาวะการณ้โควิด-19 ที่ผ่านมา พบว่า ผลกระทบที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการได้รับผลจากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 เนื่องจากมาตรการดังกล่าวส่งผลให้ประชาชน และนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยแต่ชาวต่างชาติไม่สามารถออกนอกพื้นที่ได้ ทำให้ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ซบเซาลง มีการเข้าถึงลูกค้าได้ยากขึ้น เนื่องจากไม่มีประสบการณ์จากการเกิดการแพร่ระบาดในวงกว้าง ในด้านของคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน พบว่า หากคู่แข่งมีทุนในการดำเนินกิจการสูง ก็ทำให้มีลูกค้าอยู่ ทั้งนี้เป็นทั้งลูกค้าเก่ามากกว่าลูกค้าใหม่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด - 19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
ผู้ประกอบการคนที่ 1	<p>ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ถ้าพูดถึงด้านบุคลากรเรา เราไม่ค่อยมีการปรับในด้านนี้สักเท่าไร เพราะพนักงานเราไม่ได้มีเยอะเหมือนโรงงานใหญ่ๆ ส่วนใหญ่เราเน้นที่ช่างซึ่งช่างของเราก็มีไม่กี่คน สถานที่อุปกรณ์ของเรามีอยู่แล้ว พอมาเจอปัญหาเรื่องของโควิด-19 ก็ไม่ได้ซื้อเพิ่ม เราก็ใช้ของเราตามปกติ เราแค่หันมาปรับในเรื่องของแผนที่เราจะต้องให้ร้านเราอยู่ต่อไปโดยที่ไม่ให้มีผลกับพนักงานของเรา เพราะแต่ละคนก็อยู่กับเรามาานาน”</p> <p>ด้านการผลิต ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรื่องของการผลิต เรายังคงผลิตออกมาเรื่อย ๆ แต่ไม่ได้ผลิตออกมาเยอะเหมือนเมื่อก่อน ด้วยปัญหาในเรื่องของแรงคนที่เรามี แล้วก็เรื่องของแบบที่เราต้องคิดออกมา”</p> <p>ด้านการตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ถ้าพูดถึงเรื่องของการตลาด ก็จะมี</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการสัมภาษณ์

การปรับในเรื่องของรูปแบบของผลิตภัณฑ์เรา จากที่เราเคยทำมาแล้วเอามาตั้งโชว์ที่โชว์รูมเราเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาชม ก็ปรับเป็นผลิตตามความต้องการของลูกค้าแทน เช่น ลูกค้าก็จะแจ้งรายละเอียดของผลิตภัณฑ์แบบไหนที่ต้องการ ส่วนหนึ่งเราก็จะได้ไม่เสียส่วนใดส่วนหนึ่งของวัตถุดิบของเราด้วย ส่วนการที่เราจะทำให้ลูกค้าเห็นสินค้าของเรา เราก็จะมีการลงรูปผ่านทางเพจของทางร้านเรื่อย ๆ เรื่องราคาก็มีการปรับลดลงบ้างเพื่อให้ร้านของเราสามารถนำสินค้าของเราออกได้ ถ้าถามว่าเรามุ่งไปที่ตลาดส่วนใด เรามองไปที่ตลาดกลางชั้นบน เพราะสินค้าเราเป็นสินค้าขนาดใหญ่เป็นส่วนมาก แน่แน่นอนว่าเราต้องเน้นไปที่ลูกค้าที่มีทุนค่อนข้างหนา เรื่องของการกำหนดภาพลักษณ์ของร้านเรา อย่างที่บอกว่า ร้านเราเน้นไปที่สินค้าขนาดใหญ่ พอกลุ่มลูกค้าเห็นก็จะสามารถบอกต่อกันได้ว่าร้านเรามีสินค้าแบบนี้ เน้นรูปแบบนี้นะ อะไรประมาณนี้”

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการความเสี่ยงของเรา จะมีการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงอยู่เรื่อย ๆ ตามแผนงานที่ได้จัดตั้งไว้ เพื่อให้ร้านสามารถดำเนินการผ่านพ้นสถานการณ์โควิด - 19 ไปได้ อีกทั้งยังต้องกลับมาทบทวนดูในเรื่องของนโยบายที่มีและแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงของร้านมีความรัดกุมที่เพียงพอ และก็มีประสิทธิภาพที่เพียงพอภายใต้ความเสี่ยงที่ร้านยังพอรับได้ และมีการพัฒนา ปรับปรุงเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงของเราอยู่เรื่อย ๆ ทั้งนี้เรามีตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เราจัดทำได้เพื่อติดตามว่าเราแก้ไขถูกทางแล้วหรือไม่”

ผู้ประกอบการคนที่ 2

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ด้านการจัดการด้านคนก็การโยกย้ายเฉพาะส่วนที่สามารถแทนกันได้ ส่วนไหนแทนกันไม่ได้ก็คงไว้ด้านสถานที่ก็มีการปรับให้เป็นไปตามกฎระเบียบว่าต้องห่างกันกี่เมตร ประมาณนี้ อุปกรณ์ก็มีการนำมาแทนที่คนบ้าง เพราะว่ารอคอยอย่างเดียวก็ไม่ได้ เรื่องแผนการดำเนินงานก็เป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิด การกำหนดโครงสร้างก็คล้ายๆกับที่กล่าวไปคือ มีการปรับตำแหน่งงานที่สามารถปรับได้ เช่นจากแผนกซัด ย้ายไปแผนกแพ็ค ค่าจ้างก็ลดลงบ้าง ก็อยู่ที่เค้ารับได้ไหม เราจะไม่มีการปลดพนักงานแค่ปรับตำแหน่งสถานการณ์ก็ประเมินตามสถานการณ์ ติดตามข่าวสารที่ออกมาเรื่อย ๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการสัมภาษณ์

เพราะเราทำธุรกิจ มันมีข้อห้าม ข้อยกเว้นอะไรต่างๆ เยอะแยะ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ เราก็พยายามทำในเชิงรุกอยู่เสมอ ต้องออกแบบให้มีความทันสมัยขึ้น เน้นประโยชน์ใช้สอยมากขึ้นเพราะลูกค้าอยู่บ้านกันเป็นส่วนมาก”

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรายังป้อนงานอยู่เรื่อย ๆ คิดแบบได้ก็ลองขึ้นแบบเลย เพราะเรามีไม้อยู่แล้ว บางครั้งลูกค้าบอกแบบที่ลูกค้าต้องการ เราก็ผลิตขึ้นให้ ก็เป็นการว่ามีลูกค้าคอยช่วยคิดแบบช่วยด้วย”

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การตอบสนองลูกค้าเราเน้นที่ประโยชน์ใช้สอย เน้นแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการปรับราคาให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น ตลาดที่เรามุ่งที่ระดับกลางและล่าง เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำไปทำกำไรต่อได้”

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการความเสี่ยงของเราจะเน้นในเรื่องของการปฏิบัติการมากกว่า เพราะเราคิดว่าเราอาจจะขาดการควบคุมที่ดีในระบบภายในของเราส่วนหนึ่ง แต่ก็ยังพบว่าปัจจัยภายนอกก็มีผลไม่แพ้กัน ทางร้านเราจะมุ่งไปที่การสร้างความตระหนักกับความสำคัญของการจัดการ เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานของร้านเราต้องชะงักไป ยิ่งในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และยังมีการควบคุมภายใน มีการตั้งตัวชีวิตไว้ในเรื่องของความเสียหายว่าส่วนใดที่เรายังพอรับได้ ส่วนใดที่เราสามารถเบนความเสี่ยงออกได้บ้าง ก็ต้องประเมินกันไปเรื่อย ๆ”

ผู้ประกอบการคนที่ 3

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “มีแผนการดำเนินธุรกิจโดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น แต่ก็ไม่ได้มีการลดพนักงาน เพียงแต่ปรับค่าแรงตามสถานะงานที่ได้รับ อาจจะลดลงบ้างแต่ก็เพื่อให้พนักงานอยู่ได้ และร้านสามารถดำเนินต่อได้ ส่วนในเรื่องของสถานที่ที่มีการขอลดค่าเช่าลง เนื่องจากไม่มีรายได้เข้ามาในช่วงที่รัฐบาลออกคำสั่งห้ามออกนอกสถานที่ การประเมินสถานการณ์เราประเมินเป็นช่วง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น”

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรื่องของการผลิต เราผลิตออกมาอยู่แล้วค่ะ แต่เราจะเน้นในรูปแบบของสินค้าขนาดเล็ก แล้วใช้เครื่องมือ

ผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการสัมภาษณ์

ช่วยในการผลิต อย่างเมื่อก่อนเราใช้คนในการแกะรูปต่างๆ ตอนนี้ออกแบบในเครื่องแล้วสั่งทำ มันอาจจะไม่ประณีตเหมือนใช้มือ แต่ก็ได้ที่จำนวน”

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ทางร้านมีการตอบสนองลูกค้ามากขึ้นในโลกโซเชียลมีเดีย ลดราคาสินค้าบางตัวลงเพื่อดึงดูดลูกค้า ส่วนของการตลาดเราได้ดูจากพฤติกรรมของลูกค้าในช่วงโควิด เนื่องจากลูกค้าอยู่บ้านมากขึ้น ไม่ออกมาภายนอกตามมาตรการของรัฐ เป้าหมายของเราแม้ว่าจะเป็นลูกค้าต่างชาติและตามโรงแรมต่าง ๆ แต่ก็ยังไม่ทิ้งตลาดกลางและล่าง เพื่อกระจายสินค้าได้มากขึ้น ส่วนเรื่องของการกำหนดภาพลักษณ์ของเรา ก็จะเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ให้ลูกค้าสามารถไว้วางใจในการเลือกสินค้าของเราได้อย่างไร้กังวล”

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการความเสี่ยงของที่ร้านเรา เน้นการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด มีความระมัดระวังในเรื่องของการลงทุนมากขึ้น เนื่องจากสถานะของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส มีกระบวนการติดตามและประเมินผลอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ทางร้านก็มีการทบทวนแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้ร้านมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดอย่างเหมาะสมเพียงพอ และต้องมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้อความรองรับของแผนการดำเนินงานของทางร้านด้วยเช่นกัน อีกด้านคือ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จะมีการกำหนดกรอบเพื่อให้การบริหารสภาพคล่องมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น”

ผู้ประกอบการคนที่ 4

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “แนวทางเรื่องการจัดการ ในตอนนั้นมีการจัดการแบ่งพนักงานในแต่ละส่วนออก จากที่คนงานเคยมาทำงานทุกวันก็ให้สลับกันมา สถานที่ก็จัดให้ห่างกันตามที่มาตรการเขาออกมา โครงสร้างพนักงานก็ปรับนิดๆ หน่อยๆ เพราะพอเราให้สลับกันมา บางคนก็เค้คิดว่าไม่คุ้ม ก็มีลากลับบ้านบ้าง เราก็มีการให้ควงานกันทำบ้าง เพื่อให้งานเราเดินต่อไปได้ การประเมินสถานการณ์ก็ต้องทำเป็นแบบวันต่อวัน เอาแน่เอาอนไม่ได้เลย การกำหนดกลยุทธ์เราอาจจะเป็นไปในเชิงรุก พยายามออกแบบสินค้า ปรับสินค้าให้มีความแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นที่สะดุดตาลูกค้าให้มากที่สุด”

ผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการสัมภาษณ์

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การผลิตเรายังผลิตค่ะ แต่อาจจะไม่ได้ทำไว้มากเหมือนเดิม เราทำเสริมๆไว้ให้กับลูกค้าบ้าง แต่ก็เน้นที่ผลิตภัณฑ์ที่สามารถส่งจำหน่ายออกได้ง่าย ๆ ผลิตภัณฑ์ไหนที่มีขนาดใหญ่ เราก็งยังไม่ขึ้นงาน ก็รอให้จำหน่ายตัวเก่าออกก่อน”

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ด้านการตลาด ถ้ามองที่ความต้องการของลูกค้าก็ว่าจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าให้มากที่สุด ไม่ยอมแถมสินค้าให้ลูกค้าเหมือนบางที่ที่เค้าแอบทำกัน มีการปรับเรื่องของราคาเพื่อให้ขายสินค้าออกได้ แต่ก็ไม่ให้เขาเนื้อเรามาก ถ้าต้องการให้ลูกค้ารู้จักสินค้าเรามากขึ้น ก็คงจะเป็นอย่างที่บอกว่า เราต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าสินค้าเราได้มาตรฐาน ไม่ยอมแถมให้เค้า สิ่งไม้อะไรก็ได้ไม้นั้น ไม่ใช่ลูกค้าอยากได้สักทอง แต่เราเอาไม่ย่างไปทำสีส่งให้เค้าแบบนี้เหมือนตัดแขนตัดขาตัวเอง เราก็ขายได้แค่ครั้งเดียว แบ่งส่วนการตลาดเรามองไปที่ไลฟ์สไตล์ และการใช้งานของลูกค้ามากกว่า”

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ จำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ และการนำไปใช้ให้มีความสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก มีการทบทวนแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ และประเมินความเสี่ยงทุกทาง อีกด้านจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยี เรามีการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน ผ่านการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในร้าน”

ผู้ประกอบการคนที่ 5

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ด้านของคน เรามีการจัดการด้านค่าใช้จ่ายตามภาระหน้าที่งานเหมือนเดิม แต่อาจจะปรับการทำงานเป็นรายวันที่คนงานทำงาน ด้านสถานที่ มีการเจรจากับเจ้าของที่ที่เราเช่ากิจการ ซึ่งเจ้าของก็ลดให้เพราะเห็นใจในตอนที่เราไม่มีลูกค้าเช่นกัน ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของเราไปได้พอสมควร การดำเนินงานตามแผนธุรกิจ มีการปรับลดการนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้าบางตัวเข้ามา มีการให้ในส่วนของทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้านแนวทางการประเมินสถานการณ์ยังต้องประเมินกันเป็นรายวัน เพื่อที่จะรับมือให้ได้ เพราะว่ามีภาระหลายครั้ง แล้วเราก็เป็นส่วนที่โดนผลกระทบเป็น

ผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการสัมภาษณ์

กลุ่มต้นๆ เช่นกัน”

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรายังคงให้คนงานทำผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่ บางครั้งเรามองว่าคนงานเขาอาจจะมีไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นมา แล้วก็มารับผลิตตามคำสั่งจองของลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ แต่เราจะไม่ผลิตทิ้งไว้เยอะ ส่วนมากจะผลิตเป็นตัวอย่างมากกว่า”

ด้านตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ทางร้านมีการปรับการตลาด เช่น มีการลงโปรโมทสินค้าลงในเพจของทางร้านมากขึ้น ด้านราคาก็มีการปรับลงบ้าง เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ โดยตลาดที่เราเลือกก็ยังเป็นกลุ่มตลาดกลางถึงล่าง เพราะว่าเราเน้นที่ตลาดบนไม่ได้ เนื่องจากสถานการณ์ส่งผลให้โรงแรมได้รับผลกระทบเช่นกัน ภาพลักษณ์ของสินค้าเราก็เน้นไปทางหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ให้เขาเข้ามาแล้วสามารถได้ทุกอย่างตามที่ลูกค้าต้องการ”

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “มีการจัดการโดยเน้นไปที่กลยุทธ์แบบรุก โดยออกแบบผลิตภัณฑ์แบบใหม่ ๆ มีการปรับความสำคัญของค่าใช้จ่าย เพื่อให้เราสามารถแบ่งสัดส่วนของค่าใช้จ่ายลดต้นทุนการดำเนินงานลงให้ได้มากที่สุด ปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานในส่วนที่สามารถทดแทนกันได้ ติดตามกฎหมายที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เรื่อย ๆ พยายามมองถึงความเสี่ยงที่จะมาอยู่เรื่อย ๆ เพื่อไม่ให้เจอกับปัญหาเดิม ๆ อย่างระลอกแรก ๆ ทั้งนี้ยังทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอยู่เรื่อย ๆ ทำการวิเคราะห์และความเข้าใจและหาวิธีการที่เหมาะสมกับผลที่เกิดขึ้นกับร้านให้เหมาะสม มีการทบทวนทุกขั้นตอนรวมถึงกระบวนการทำงาน เพื่อให้เรามั่นใจว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ทำการวิเคราะห์หว่า หากเกิดขึ้นอีกจะต้องรับมืออย่างไร”

ผู้ประกอบการคนที่ 6

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “ร้านไม่ได้ปรับอะไรมาก เพราะว่าเราไม่ได้มีคนงานมาทำ เราทำเองดูแลเอง เรื่องสถานที่ก็มีในเรื่องของการลดค่าเช่าในช่วงที่ขายของออกไม่ได้ เรื่องของแผนดำเนินธุรกิจอย่างที่น่าองว่า ของเราไม่มีค่ะ เราก็เปิดไปเรื่อย ๆ เพื่อมีลูกค้ามาช่วงที่เค้าปลดล็อคแค่นั้น”

ด้านตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เราก็ดูตามแบบที่ลูกค้าเค้าต้องการ ส่วนมากอย่างร้านป้ามันไม่ได้ต้องไปคิดอะไรมากขนาดนั้น เรา

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>รับของจากร้านที่เค้าผลิตขายมาอยู่แล้ว มันขึ้นอยู่กับเขาว่า แบบออกมาเป็นแบบไหน ด้านราคาก็อิงตามที่เขาขายๆ กัน อาจจะมีลดบ้างถ้าลูกค้าสั่งซื้อเยอะๆ ถ้าให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น ป้ามองว่า เราอยู่ที่บ้านถวายตรงนี้ ลูกค้าเค้ารู้อยู่แล้วว่าสินค้ามันออกมาเป็นแบบไหนมากกว่า แต่ของป้าก็จะมีไม้แกะสลักอินโดนีเซียที่ลูกค้าเวลาอยากได้ก็จะมาซื้อที่ร้านป้า ป้าเน้นลูกค้าที่ซื้อสินค้าที่เป็นของฝาก เพราะเค้าเอากลับได้ง่าย ซื้อได้หลายๆชิ้น ภาพลักษณ์ของสินค้าก็อย่างที่บอก ลูกค้าจะมาถามหาไม้แกะสลักแบบอินโดนีเซียมากกว่า ก็คงจะเป็นอันนี้แหละที่เป็นจุดดึงดูดลูกค้าของร้านนี้”</p> <p>ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการกล่าวว่า “การจัดการความเสี่ยงของที่ร้าน เป็นการปรับลดสถานะของธุรกิจจากร้าน เพราะว่าเราก็คงไม่พันในเรื่องของปัญหาด้านเงินทุนที่เอามาหมุนเวียนภายในกิจการอย่างของที่เรามีอยู่แล้วแต่เป็นต้นทุนทั้งหมด ของเราขายไม่ได้ก็ไม่มีทุนมาหมุนต่อ เราก็ต้องกลับมาดูว่า ความเสี่ยงที่เราเจอนั้นเป็นเรื่องของทุนนะ แล้วเราก็มาจัดลำดับความสำคัญในการเดินธุรกิจว่าอะไรควรเริ่มก่อนหรือทำทีหลัง”</p> <p>ผู้ประกอบการคนที่ 7 ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการกล่าวว่า “เรื่องคนเราไม่มีการจัดการ เพราะเราดูแลกันเอง มีการต่อเรื่องของการเข้าสถานที่ มีการจัดการดำเนินงานภายในร้านโดยลดการซื้อจำนวนผลิตภัณฑ์เข้ามาขายลง เพราะไม่มีลูกค้ามีการประเมินสถานการณ์จากการดูข่าวสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิดอยู่เรื่อย ๆ”</p> <p>ด้านการตลาด ผู้ประกอบการกล่าวว่า “มีการจัดการส่งเสริมการขายผ่านระบบออนไลน์ บนหน้าเฟซบุ๊กของร้าน มีการลดราคาสินค้าบางตัวเพื่อให้สามารถจำหน่ายออกได้เร็วขึ้น เน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่น โดยมีให้เลือกสินค้าอย่างหลากหลาย”</p> <p>ด้านการจัดการความเสี่ยง “เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงจะพบว่า ระดับความเสี่ยงของร้านจะเป็นในเรื่องของการเงินซึ่งอยู่ในระดับมากเลย เพราะเราใช้ตัวทุนที่เป็นตัวเงินในการนำผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายให้กับลูกค้า การจัดการความเสี่ยงของเราก็จะเป็นการกระจายคู่ค้าไป ไม่เจาะจงเพียงแค่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง เพื่อลดความเสี่ยงในด้านของเหตุการณ์ที่เราไม่</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	อาจคาดคิดกับคู่ค้าจนเกิดการผัดบัง ไม่ตรงเวลา มีการกระจายแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจออกไปด้วย เพื่อลดความน่าจะเป็นที่ผลประกอบการของร้านลดลง”

จากตารางที่ 4 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจากการดำเนินธุรกิจและผลกระทบจากการเกิดวิกฤติการณ์โควิด-19 ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ รวมทั้งมีการปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจในด้านของการผลิตและการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า เพื่อให้ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้สามารถอยู่รอดหรือยังคงธุรกิจต่อไปได้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการทั้ง 7 สถานประกอบการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการประเมินสถานการณ์ของสถานประกอบการทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการทั้ง 7 และช่วยให้เข้าใจได้ว่า มีผลกระทบใดที่ส่งผลต่อธุรกิจบ้าง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่

SWOT	ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่
จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทางสถานประกอบการมีสินค้าให้ลูกค้าเลือกหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการนำไปตกแต่งบ้านในรูปแบบต่าง ๆ 2. ทางสถานประกอบการสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ 3. ทางสถานประกอบการมีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ ที่ออกแบบออกมาเพื่อให้ได้ตามรสนิยมของลูกค้า ซึ่งตอบโจทย์ลูกค้าในช่วง New Normal ให้สามารถนำไปใช้ได้ตามความต้องการเช่น โรงแรม ร้านอาหาร เป็นต้น 4. ทางสถานประกอบการมีโรงงานที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้เอง ทำ

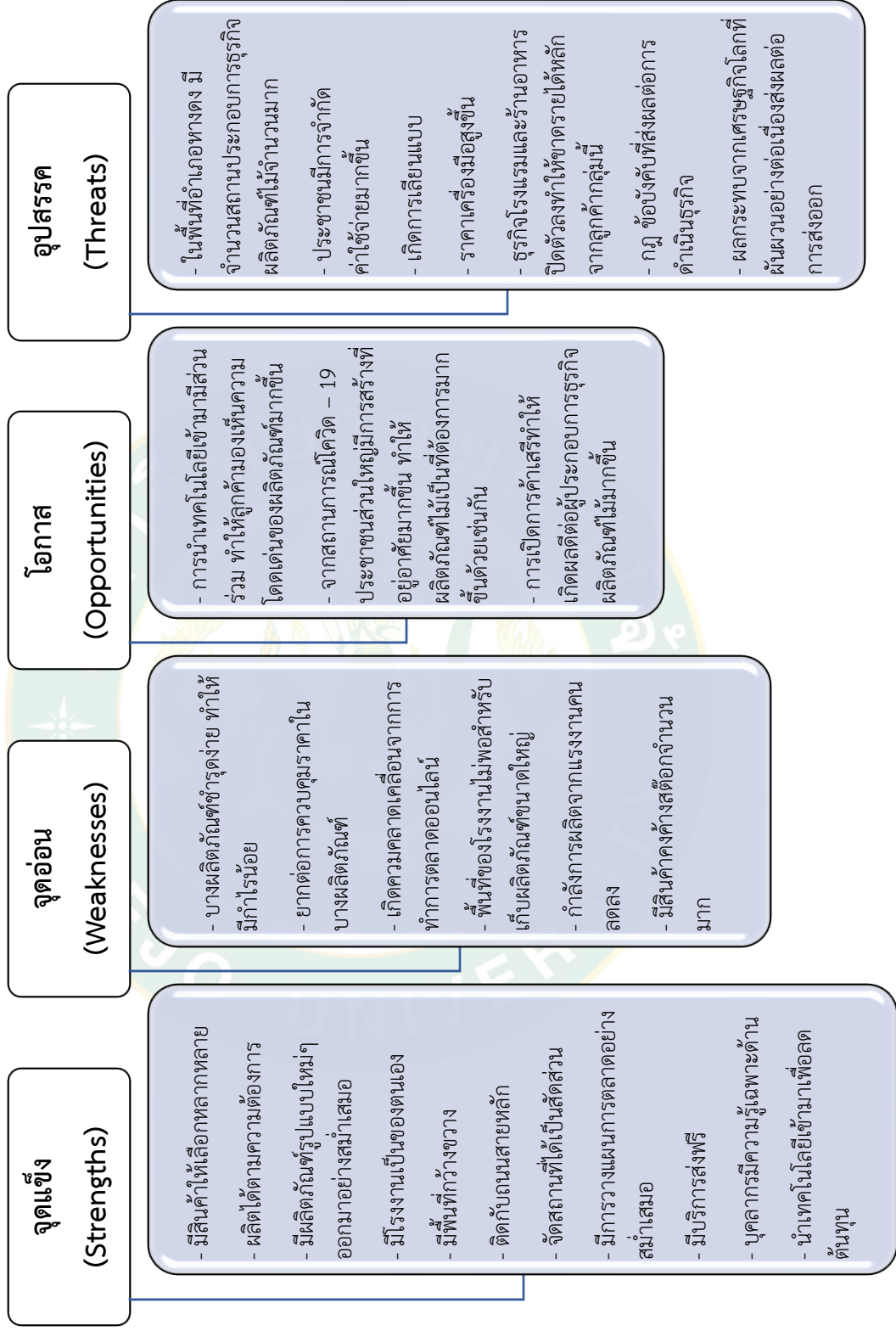
SWOT	ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่
	<p>ให้มีความสามารถตั้งราคาสินค้าได้ต่ำกว่าที่อื่น</p> <p>5. บริเวณของสถานประกอบการมีพื้นที่ให้ลูกค้าจอดรถได้อย่างสะดวก</p> <p>6. สถานประกอบการมีที่ตั้งที่ติดกับถนนสายหลักที่สามารถเห็นสถานประกอบการได้อย่างชัดเจน</p> <p>7. ทางสถานประกอบการมีการจัดระเบียบผลิตภัณฑ์ไม้อย่างเป็นสัดส่วน ทำให้ลูกค้าที่เข้าชมผลิตภัณฑ์รู้สึกถึงความเป็นบ้านที่ตนเองอาศัย หากต้องการผลิตภัณฑ์ชิ้นใดไปตกแต่ง มีบรรยากาศร่มรื่น</p> <p>8. ทางสถานประกอบการมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการตลาดในช่วงที่ทางสถานประกอบการมีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าสนใจต่อกลุ่มลูกค้าที่สนใจผลิตภัณฑ์ประเภทไม้</p> <p>9. ทางสถานประกอบการมีบริการส่งฟรี เมื่อลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่มาก หรือในระยะทางที่ไม่เกินจากทางสถานประกอบการกำหนดไว้</p> <p>10. พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องของไม้และการบริการเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้านการบริการ</p> <p>11. ในบางสถานประกอบการนำเทคโนโลยีในด้านการออกแบบและผลิตมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ทำให้ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดเวลามากขึ้น</p>
<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p>	<p>1. ผลิตภัณฑ์ไม้จำพวกของตกแต่ง เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรไม่มากนัก ทำให้ทางสถานประกอบการได้กำไรจากผลิตภัณฑ์ประเภทดังกล่าวไม่ได้มากเท่าที่ควร อีกทั้งผลิตภัณฑ์ประเภทดังกล่าวนี้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ซำรุดง่าย ทำให้เกิดปัญหาในการขนย้ายและขาดทุนจากผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อยู่บ่อย ๆ</p> <p>2. จากการตั้งราคาของทางสถานประกอบการเป็นการตั้งราคาไม่สูงมากนัก ทำให้ได้กำไรต่อชิ้นไม่สูง อีกทั้งทางสถานประกอบการก็ยังมีผลิตภัณฑ์ไม้ที่ไม่ได้รับวัตถุดิบมาในต้นทุนที่สูง ทำให้มีความยากต่อการควบคุมราคา</p> <p>3. การเปิดตลาดออนไลน์ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของผลิตภัณฑ์</p>

SWOT	ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่
	<p>บางรายการ</p> <p>4. ในบางสถานประกอบการมีผลิตภัณฑ์ไม้ขนาดใหญ่เป็นจำนวนมาก ทำให้พื้นที่ในสถานประกอบการนั้นไม่สามารถนำผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้นลงแสดงได้ในห้องโชว์ผลิตภัณฑ์</p> <p>5. การปรับลดเวลาและค่าแรงของพนักงาน ทำให้กำลังการผลิตลดลงในผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้คนในการผลิตเท่านั้น</p> <p>6. บางสถานประกอบการไม่มีความรู้เรื่องการทำการตลาดออนไลน์ ทำให้สินค้าคงค้างสต็อกอยู่เป็นจำนวนมาก</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p>	<p>1. เทคโนโลยีโลกเสมือนที่เข้ามามีบทบาททางธุรกิจ ทำให้ลูกค้าสามารถมองเห็นภาพของผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจนมากขึ้น</p> <p>2. จากสถานการณ์โควิด - 19 ประชาชนส่วนใหญ่มีการสร้างที่อยู่อาศัยมากขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม้เป็นที่ต้องการมากขึ้นด้วยเช่นกัน</p> <p>3. การเปิดการค้าเสรีทำให้เกิดผลดีต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้มากขึ้น</p>
<p>อุปสรรค (Threats)</p>	<p>1. ในพื้นที่เขตอำเภอหางดงมีสถานประกอบการธุรกิจประเภทไม้จำนวนมากทั้งที่เพิ่งเริ่มเปิดใหม่และที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว ทำให้มีความหลากหลายในการเลือกชม</p> <p>2. จากสถานการณ์โควิด - 19 ทำให้ประชาชนมีงบประมาณใช้จ่ายที่จำกัด ทำให้เกิดการต่อราคาที่สูงขึ้น</p> <p>3. จากเทคโนโลยีที่มีความพัฒนาขึ้น ทำให้มีการเลียนแบบผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว</p> <p>4. จากราคาอุปกรณ์ เครื่องมือมีราคาที่สูงขึ้น ทำให้ทางสถานประกอบการต้องใช้ทุนที่สูงในการจัดซื้อ เพื่อทดแทนแรงงานที่ต้องสลับกันทำงานตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนดนโยบายเว้นระยะห่างอย่างน้อย 2 เมตร</p> <p>5. จากสถานการณ์โควิด - 19 ทำให้ธุรกิจโรงแรม และร้านอาหารซึ่งเป็นลูกค้าหลักในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ปิดบริการลง ทำให้ทางสถานประกอบการขาดลูกค้ากลุ่มนี้ไปจำนวนมาก</p> <p>6. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการขนส่งผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการปรับเปลี่ยน ทำให้ทางสถานประกอบการเกิดปัญหาด้านการขอ</p>

SWOT	ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่
	<p>อนุญาตด้านการขนส่งเป็นจำนวนมาก</p> <p>7. จากสถานการณ์โควิด – 19 ทำให้บางสถานประกอบการที่เคยมีลูกค้าชาวต่างชาติสั่งผลิตภัณฑ์ออกจำนวนมากประสบกับปัญหาทางการส่งออก เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกด้านราคาน้ำมัน การเข้าตู้คอนเทนเนอร์มีราคาที่สูงขึ้นรวมถึงเรือเดินสมุทรมีจำนวนเดินเรือที่น้อยลง</p>



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis จากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่



ตอนที่ 5 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ส่งผลกระทบให้การดำเนินธุรกิจทุกประเภทหยุดชะงักไปตามมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาด ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจการค้า ธุรกิจทางการบริการ และภาคการผลิต ในหลาย ๆ ด้านโดยทั่วไปและสถานประกอบการได้ให้ข้อมูลว่า ตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 รายได้ที่เคยได้ก็ลดลง ยอดสั่งซื้อลดลง จำนวนลูกค้าลดลง รวมทั้งสภาพคล่องทางการเงินก็ลดลง

การปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ เป็นการปรับตัวของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่ทำให้สถานประกอบการสามารถดำเนินต่อไปได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้จำนวน 7 สถานประกอบการ ในเขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ผลการศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานประกอบการมาเป็นแนวทางการปรับตัวจากการวิเคราะห์ Tow Matrix สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 6 แนวทางการปรับตัวจากการวิเคราะห์ Tow Matrix ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ภายใต้ภาวะการณโควิด-19

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
S1,O1 มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้ติดตาม	W1,O3 เน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทตกแต่งขนาดเล็กในลักษณะการขายส่งมากกว่าการขายปลีก
S1,O2 การจัดสถานประกอบการให้มีความโดดเด่นให้เห็นจากภายนอกเพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	W2,O1 เพิ่มช่องทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์และเน้นการสร้าง Storytelling ของผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ
S2,O1 การนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อกระตุ้นลูกค้าให้มีความต้องการมากขึ้น	W4,O1 เพิ่มการใช้เทคโนโลยี AI เข้ามามีส่วนช่วย
S4,O2 จากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนในยุค New Normal การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาที่ถูกกว่าสถานประกอบการอื่น เป็นตัวเลือกให้กับลูกค้าก่อนเสมอ	W5,O1 จัดข้อเสนอการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ที่เน้นความประณีตให้กับลูกค้าโดยสั่งทำแบบฟรีอเดอร์
S8,O1 การโปรโมทผลิตภัณฑ์ไม้ให้มีความทันสมัย	W6,O1 ศึกษาเพิ่มเติมด้านการตลาดออนไลน์ให้ทันสมัย

นำเสนอใจต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)
S1,T1 มีการปรับตัวให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง	W2,T2 ลดการนำวัตถุดิบที่มีราคาสูงเข้า เน้นการรับผลิตตามความต้องการของลูกค้าในวัตถุดิบที่มีราคาสูง
S1,T2 ปรับแนวทางในการให้บริการลูกค้าให้มีความน่าพึงพอใจ	W1,T5 กำหนดราคาให้มีความดึงดูดลูกค้ามากขึ้น ในกรณีที่สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและ/หรือร้านอาหารเปิดให้ใช้บริการอีกครั้ง
S3,T5 พัฒนาการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด	W4,T5 จัดการแสดงสินค้าในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ไม้
S6/S7,T1 ปรับสถานประกอบการให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น	W3,T2 ปรับการให้เครดิตลูกค้าให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
S8,T3 การนำเสนอสินค้าที่มีแบบใหม่ๆ เป็นการสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง เพื่อแสดงให้เห็นว่าเราสามารถออกแบบเอง ไม่ได้ลอกเลียนมาจากที่อื่น ๆ	W3,T3 พยายามใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในสถานประกอบการให้มากที่สุด เพราะการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย จะสร้างความน่าสนใจให้กับลูกค้าอยู่เสมอ
S10,T6/T7 การให้ข้อมูลที่ชัดเจนต่อลูกค้าสามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าได้	W6,T5 นำเสนอสินค้าในช่องทางออนไลน์ให้มากที่สุดและสม่ำเสมอ การ Update สถานประกอบการอยู่เรื่อย ๆ จะทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่เริ่มสนใจในผลิตภัณฑ์ไม่มองเห็นถึงความมีตัวตนของสถานประกอบการ

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ไปสู่การวิเคราะห์ TOWS Matrix จึงได้แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

1. การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง
2. ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. การปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง
4. มีการปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม
5. ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด-19
6. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น
7. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ
8. ในบางสถานประกอบการมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น
9. การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม่ในห้างจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ หรืออาจจะเป็นการแสดงถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ได้จริงเมื่อมีการซื้อไป อีกทั้งสามารถมองเห็นความสมจริงมากยิ่งขึ้น
10. นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์
11. นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น
12. มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง
13. สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ
14. จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ
15. รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด
16. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง
17. ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ
18. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีราคาสูง ควรมีการตรวจ ซ่อม บำรุง เพื่อลดปัญหาการเกิดความเสียหาย และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

จากแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถนำมาแยกตามประเภทของสถานประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ได้ดังนี้

ตารางที่ 7 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดย
แยกตามประเภทของสถานประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้

ผู้ประกอบการ	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการ ที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเอง และมีการจำหน่ายออกไป	ด้านการจัดการ <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง - ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง - การปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง - การปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม - ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด - 19 - การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น ด้านการผลิต <ul style="list-style-type: none"> - เน้นผลิตตามใบสั่งของลูกค้า - ทำการวางแผนการผลิตโดยไม่เน้นที่จำนวน เพื่อลดสินค้าคงค้างสต็อก ด้านการตลาด <ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ - การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น - การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ - นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์

ผู้ประกอบการ	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
	<ul style="list-style-type: none"> - นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น <p>ด้านการจัดการความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง - สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ - จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ - รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด - สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง - ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ
<p>ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจาก ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป</p>	<p>ด้านการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง - ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง - การปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง - การปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม - ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณ์โควิด - 19 - การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น <p>ด้านการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำการผลิตโดยเน้นจำนวนให้เพียงพอต่อลูกค้า เนื่องจากผู้ประกอบการประเภทกลางน้ำนี้ จะเน้นลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการประเภทปลายน้ำ การผลิตไว้ในปริมาณที่เพียงพอต่อกลุ่มลูกค้า

ผู้ประกอบการ	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
	<p>ด้านการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ - การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น - การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ - นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ - นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น <p>ด้านการจัดการความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง - สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ - จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้าและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ - รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด - สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง - ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ
<p>ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ</p>	<p>ด้านการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 อย่างต่อเนื่อง - ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด – 19 <p>ด้านการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆให้กลุ่มลูกค้าได้คอย

ผู้ประกอบการ	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
	<p>ติดตามอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ - นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ - นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น <p>ด้านการจัดการความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ - จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้าและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ - รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด - สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง - ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

จากตารางที่ 7 การวิเคราะห์โดยการแยกประเภทของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีแหล่งที่มาของแหล่งวัตถุดิบ (ต้นน้ำ) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีกระบวนการ การจัดการ การแปรรูป เพื่อก่อให้เกิดสินค้า (กลางน้ำ) และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีสินค้าถึงมือผู้บริโภค (ปลายน้ำ) พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีแหล่งที่มาของแหล่งวัตถุดิบ (ต้นน้ำ) และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีกระบวนการ การจัดการ การแปรรูป เพื่อก่อให้เกิดสินค้า (กลางน้ำ) มีแนวทางการปรับตัวในทิศทางเดียวกันทั้งสิ้น เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการจัดการ การตลาด และการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ด้านการจัดการ ได้มีการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง

มีการปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด-19 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น

ด้านการตลาด มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น จัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม่ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุด เพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการความเสี่ยง มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ พยายามรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด ต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง และต้องศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีสินค้าถึงมือผู้บริโภค (ปลายน้ำ) ที่พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19

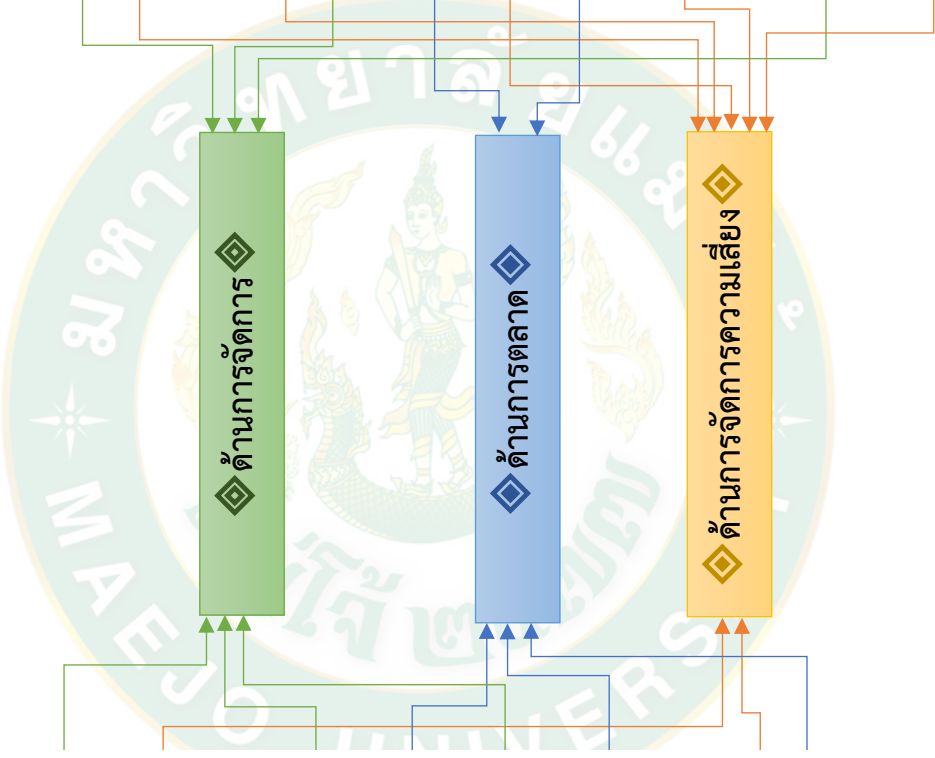
ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการได้ทำเพียงการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง มีการทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด - 19

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม่ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ยังนำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ และมีการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการมีการสำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ มีการรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ พยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่งลง อีกทั้งยังต้องมีการศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

ภาพที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ (วิเคราะห์ได้จากตารางที่ 7)

- ◆ การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง
- ◆ จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ
- ◆ ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- ◆ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ
- ◆ ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะวิกฤติโควิด - 19
- ◆ ในบางสถานการณ์ผู้ประกอบการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าสถานการณ์ประกอบการอื่น
- ◆ รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด
- ◆ การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ใหม่ห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ หรืออาจจะเป็นการแสดงถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ได้จริงเมื่อมีการซื้อไป อีกทั้งสามารถมองเห็นความสมจริงมากยิ่งขึ้น



- ◆ มีการปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม
- ◆ มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง
- ◆ สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง
- ◆ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น
- ◆ นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น
- ◆ สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ
- ◆ นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์
- ◆ ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจ เพื่อให้ลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ
- ◆ การปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถระงับงานได้อย่างทั่วถึง
- ◆ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีราคาสูง ควรมีการตรวจ ซ่อม บำรุง เพื่อลดปัญหาการเกิดความเสียหาย และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured interview) การได้มาของข้อมูลสำคัญคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ จำนวน 7 สถานประกอบการ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมจากเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการวิเคราะห์จะเป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การอธิบายและการวิเคราะห์ตีความข้อมูล เพื่อสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการลงพื้นที่เพื่อทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จนสามารถเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เน้นการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่เขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

โดยสรุปผลการศึกษา พบว่า เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1.การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ 2.การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3.แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการลงพื้นที่ทำการเก็บข้อมูลพบผู้ประกอบการทั้ง 7 สถานประกอบการ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ข้อมูลสำหรับการจัดทำงานวิจัย ดังนี้

1) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ คือ ผู้ประกอบการที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ขึ้นเองและมีการจำหน่ายออกไป จำนวน 3 สถานประกอบการ ประกอบด้วย (1) ร้าน ฐ ฐาน Amata Decor ที่อยู่ 111 หมู่ 3 ตำบลหางดง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ (2) ร้าน NANA Design Chiangmai ที่อยู่ 175/1 หมู่ 2 ตำบลขุนคอง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ และ (3) ร้าน Chiangmai Teakwood shop ที่อยู่ 121/32 โซน 5 ซอย 15 บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

2) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการรับผลิตภัณฑ์ไม้มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ มาผลิตเพื่อจำหน่ายต่อไป จำนวน 2 สถานประกอบการ ประกอบด้วย (1) ร้าน รัตต์สยาม ที่อยู่ 8/2 หมู่ 7 ตำบลบ้านแหวน อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ และ (2) ร้าน ไม้แดงเฟอร์นิเจอร์ไม้ฉำฉา ที่อยู่ 9/33 ตำบลบ้านแหวน อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

3) ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ คือ ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ที่รับผลิตภัณฑ์ไม้มาจำหน่ายจากต้นน้ำและกลางน้ำ จำนวน 2 สถานประกอบการ ประกอบด้วย (1) ร้าน อารีย์ หน่อแก้ว แอนติค ที่อยู่ 121/2 ตำบลขุนคอง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ และ (2) ร้าน พรทิพย์ไทย ที่อยู่ ศูนย์หัตถกรรมบ้านถวาย โซน 2 ซอย 7 บ้านถวาย ตำบลขุนคอง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ผลจากการศึกษาพบว่า จากการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 ที่มีการแพร่กระจายตั้งแต่ปี 2563 ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ต้องหยุดชะงักไป ตามที่รัฐบาลได้ออกมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดในขณะนั้น ส่งผลกระทบต่อภายในสถานประกอบการ ครั้งนี้ คือ ผลิตภัณฑ์ไม้จำพวกของตกแต่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรไม่มากนัก ทำให้ทางสถานประกอบการได้กำไรจากผลิตภัณฑ์ประเภทดังกล่าวไม่ได้มากเท่าที่ควร อีกทั้งผลิตภัณฑ์ประเภทดังกล่าว นั้น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ซำรุดง่าย ทำให้เกิดปัญหาในการขนย้ายและขาดทุนจากผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อยู่บ่อย ๆ รวมทั้งจากการตั้งราคาของทางสถานประกอบการเป็นการตั้งราคาไม่สูงมากนัก ทำให้ได้กำไรต่อชิ้นได้ไม่สูงเท่าที่ควร อีกทั้งทางสถานประกอบการก็ยังมีผลิตภัณฑ์ไม้ที่ได้รับวัตถุดิบ

มาในต้นทุนที่สูง ทำให้มีความยากต่อการควบคุมราคา ในบางสถานประกอบการมีผลิตภัณฑ์ไม้ขนาดใหญ่เป็นจำนวนมาก ทำให้พื้นที่ในสถานประกอบการนั้นไม่สามารถนำผลิตภัณฑ์ขึ้นนั้นลงแสดงได้ในห้องโชว์ผลิตภัณฑ์ อีกทั้งการปรับลดเวลาและค่าแรงของพนักงาน ทำให้กำลังการผลิตลดลงในผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้คนในการผลิตเท่านั้น และในบางสถานประกอบการไม่มีความรู้เรื่องการทำการตลาดออนไลน์ ทำให้สินค้าคงค้างสต็อกอยู่เป็นจำนวนมาก และผลกระทบจากปัจจัยภายนอกนั้นคือ ในพื้นที่เขตอำเภอหางดงมีสถานประกอบการธุรกิจประเภทไม้จำนวนมากทั้งที่เพิ่งเริ่มเปิดใหม่และที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว ทำให้ลูกค้ามีความหลากหลายในการเลือกชม ประชาชนมีงบประมาณใช้จ่ายที่จำกัด ทำให้เกิดการต่อราคากันมากขึ้น ในด้านเทคโนโลยีที่มีความพัฒนาขึ้น ทำให้มีการเลียนแบบผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว และจากราคาอุปกรณ์ เครื่องมือมีราคาที่สูงขึ้น ทำให้ทางสถานประกอบการต้องใช้ทุนที่สูงในการจัดซื้อ เพื่อทดแทนแรงงานที่ต้องสลับกันทำงานตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนดนโยบายต้องเว้นระยะห่าง รวมไปถึงจากสถานการณ์โควิด - 19 ทำให้ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารซึ่งเป็นลูกค้าหลักในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ปิดบริการลง ทำให้ทางสถานประกอบการขาดลูกค้ากลุ่มนี้ไปจำนวนมาก ในด้านของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการขนส่งผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการปรับเปลี่ยน ทำให้ทางสถานประกอบการเกิดปัญหาด้านการขออนุญาตด้านการขนส่งเป็นจำนวนมาก และในขณะที่บางสถานประกอบการที่เคยมีลูกค้าชาวต่างชาติสั่งผลิตภัณฑ์ส่งออกจำนวนมากประสบกับปัญหาทางด้านการส่งออก เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกด้านราคาน้ำมัน การเข้าตู้คอนเทนเนอร์มีราคาที่สูงขึ้นรวมถึงเรือเดินสมุทรที่มีจำนวนเดินเรือที่น้อยลง

สรุปตารางการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 8 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis

การวิเคราะห์ผลกระทบ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
ปัจจัยทางการเมือง (Political)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยทางสังคม (Social)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 9 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Consumer Insight

การวิเคราะห์ผลกระทบ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Consumer Insight	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
ข้อมูลของลูกค้าทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
ข้อมูลเชิงพฤติกรรมและประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
ข้อมูลการขาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 10 สรุปตารางการวิเคราะห์ผลกระทบโดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Competitor Analysis

การวิเคราะห์ผลกระทบ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Competitor Analysis	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
วิเคราะห์คู่แข่งทางการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 11 สรุปตารางการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการประกอบการ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการประกอบการ	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
ด้านการจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่**

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถแยกประเภทของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภท

ปลายน้ำ พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวในทิศทางเดียวกัน

มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ ที่พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 มีแนวทางการปรับตัวน้อยกว่าผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ ดังนี้

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการได้ทำเพียงการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง มีการทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการ ในช่วงภาวะการณโควิด - 19 ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ด้านการจัดการ คือ มีการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง มีการปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณโควิด - 19 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า ได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ยังนำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ และมีการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ด้านการตลาด คือ มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น จัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า มีการสำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ มีการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ พยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่งลง อีกทั้งยังต้องมีการศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ด้านการจัดการความเสี่ยง คือ มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมา ในภายหลัง สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ พยายามรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด ต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง และต้องศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

ตารางที่ 12 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
ด้านการจัดการ							
- การวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
- การปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
- การปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
- ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
ผู้ประกอบการในช่วงภาวะการณืโควิด - 19							
- การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
ด้านการตลาด							
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
- การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการจัดการความเสี่ยง							
- การจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
- สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้าและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

	ผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ จ.เชียงใหม่						
	1	2	3	4	5	6	7
- ตรวจ ซ่อม บำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีราคาสูง เพื่อ ลดปัญหาการเกิดความเสียหาย และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลง	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗

หมายเหตุ : ผู้ประกอบการหมายเลข 1 2 และ 3 คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ, ผู้ประกอบการหมายเลข 4 และ 5 คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ และ ผู้ประกอบการหมายเลข 6 และ 7 คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้สามารถดำเนินธุรกิจใ ภาวะการณ โควิด-19 ที่ถือว่าเป็นภาวะการณ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ไม่สามารถควบคุมได้ นั้น จำเป็นต้องมีสติ และการปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ต้องรู้จัก การวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้ต่อไป การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการ อภิปรายผลในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นสู่แนวทางการ ปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

จากการศึกษาถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สถานประกอบการมีผลิตภัณฑ์ ไม้จำพวกของตกแต่งที่มีกำไรน้อย ทำให้ทางสถานประกอบการได้กำไรจากผลิตภัณฑ์ประเภท ดังกล่าวไม่ได้มากเท่าที่ควร และในบางสถานประกอบการได้รับวัตถุดิบมาในต้นทุนที่สูง ทำให้มีความ ยากต่อการควบคุมราคา บางสถานประกอบการไม่มีความรู้เรื่องการทำการตลาดออนไลน์ ทำให้สินค้า คงค้างสต็อกอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ไม้ นั้นยังไม่สามารถจำหน่ายออกได้ พื้นที่ของ สถานประกอบการบางแห่งมีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถแสดงสินค้าของตนเองได้หมด อีกทั้งการปรับลด เวลาและค่าแรงของพนักงาน ทำให้กำลังการผลิตลดลงในผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้คนในการผลิตเท่านั้น จากผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ นายนวุทธิ์ คุ้มม่วง (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี

หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า ด้านเงินทุนขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้จากการสั่งซื้อต่างประเทศซึ่งเป็นตลาดหลักลดลง ผลกระทบด้านวัตถุดิบจากกล้วยไม้คงค้าง และผลกระทบด้านการบริหารจัดการ บริษัทไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกนั้น คือ ในพื้นที่เขตอำเภอหาดงมีสถานประกอบการธุรกิจประเภทไม้จำนวนมากทั้งที่เพิ่งเริ่มเปิดใหม่และที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว ทำให้ลูกค้ามีความหลากหลายในการเลือกชม ประชาชนมีงบประมาณใช้จ่ายที่จำกัด ทำให้เกิดการต่อราคากันมากขึ้น ในด้านเทคโนโลยีที่มีความพัฒนาขึ้น ทำให้มีการเลียนแบบผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว และจากราคาอุปกรณ์เครื่องมือมีราคาที่สูงขึ้น ทำให้ทางสถานประกอบการต้องใช้ทุนที่สูงในการจัดซื้อ เพื่อทดแทนแรงงานที่ต้องสลับกันทำงานตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนดนโยบายต้องเว้นระยะห่าง รวมไปถึงจากสถานการณ์โควิด - 19 ทำให้ธุรกิจโรงแรม และร้านอาหารซึ่งเป็นลูกค้าหลักในการซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ปีติบริการลง ทำให้ทางสถานประกอบการขาดลูกค้ากลุ่มนี้ไปจำนวนมาก ในด้านของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการขนส่งผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีการปรับเปลี่ยน ทำให้ทางสถานประกอบการเกิดปัญหาด้านการขออนุญาตด้านการขนส่งเป็นจำนวนมากและในขณะที่บางสถานประกอบการที่เคยมีลูกค้าชาวต่างชาติส่งผลิตภัณฑ์ส่งออกจำนวนมากประสบกับปัญหาทางการส่งออก เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกด้านราคาน้ำมัน การเข้าตู้คอนเทนเนอร์มีราคาที่สูงขึ้นรวมถึงเรือเดินสมุทรมีจำนวนเดินเรือที่น้อยลง จากผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ฤชงค์ สิริพิพัฒน์กุล (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2563 พบว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อุปทานและอุปสงค์ที่อยู่อาศัยในภาพรวมปรับตัวลดลง โดยมาตรการล็อกดาวน์ทั้งภายในและต่างประเทศทำให้เศรษฐกิจจะชะลอตัว ประชาชนเกิดความกังวลและความไม่มั่นคงทางรายได้ ทำให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดลงของกำลังซื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน และผลประกอบการของบริษัทฯ และยังสอดคล้องกับ ฉัฐวิวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์ (2563) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต กรณีโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 พบว่า การเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ถือเป็นภาวะวิกฤตประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการจัดการองค์การเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพราะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 คือ ภาวะที่องค์การประสบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรืออาจเป็นภัยให้กับองค์การและผู้มีผลประโยชน์ เป็นปัจจัยภายนอกองค์การ ยากต่อการควบคุมและจัดการส่งผลทำให้การค้าดำเนินงานอาจหยุดชะงัก เกิดปัญหาทางการเงิน และส่งผลต่อพนักงานขององค์การ กลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับประเทศ รุกกลามกลายเป็นปัญหาเศรษฐกิจระดับโลก ซึ่งการมีวิธีการจัดการที่ดี

ยอมทำให้ภาวะวิกฤตที่องค์การประสบหรือพบเจอมีหนทางแก้ไข หรือมีความผ่อนคลายลงได้ในระดับหนึ่งอันจะเตรียมพร้อมไปสู่การจัดการองค์การในขั้นอื่นๆ ต่อไป

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยได้ทราบถึงการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ คือ ในบางสถานประกอบการมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้ติดตามการจัดสถานประกอบการให้มีความโดดเด่นให้เห็นจากภายนอกเพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อกระตุ้นลูกค้าให้มีความต้องการมากขึ้น จากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนในยุค New Normal การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาที่ถูกกว่าสถานประกอบการอื่น เป็นตัวเลือกให้กับลูกค้าก่อนเสมอ เน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทตกแต่งขนาดเล็กในลักษณะการขายส่งมากกว่าการขายปลีก มีการเพิ่มช่องทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์และเน้นการสร้าง Storytelling ของผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ จัดข้อเสนอการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ที่เน้นความประณีตให้กับลูกค้าโดยสั่งทำแบบพรีอเดอร์ ศึกษาเพิ่มเติมด้านการตลาดออนไลน์ให้ทันกับยุคสมัย นำเสนอสินค้าที่มีแบบใหม่ๆ เป็นการสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง เพื่อแสดงให้เห็นว่าเราสามารถออกแบบเอง ไม่ได้ลอกเลียนมาจากที่อื่น ๆ พัฒนาการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เน้นการให้ข้อมูลที่ชัดเจนต่อลูกค้าเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าได้ลดการนำวัตถุดิบที่มีราคาสูงเข้า เน้นการรับผลิตตามความต้องการของลูกค้าในวัตถุดิบที่มีราคาสูง กำหนดราคาให้มีความดึงดูดลูกค้ามากขึ้น ในกรณีที่สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและ/หรือร้านอาหารเปิดให้ใช้บริการอีกครั้ง

จากผลการศึกษาที่ได้จากการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ด้านการจัดการ คือ มีการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 อย่างต่อเนื่อง ทำการตรวจเช็คอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ปรับโครงสร้างตำแหน่งงานให้สามารถกระจายงานได้อย่างทั่วถึง มีการปรับค่าแรงตามภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม ทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณ้โควิด - 19 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการออกแบบ ทำให้ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น

ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการได้ทำเพียงการวางแผนการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง มีการทำการเจรจาต่อรอง เพื่อลดภาระค่าเช่าสถานที่ประกอบการในช่วงภาวะการณโควิด-19

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้ศึกษา ด้านการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนารถ ถาวรศิริ และ วิโรจน์ เจษฎาอักษรณ์ (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารต้นทุน ผู้ประกอบการต้องมีแนวทางการปรับตัวในด้านของต้นทุนที่ได้เกิดจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สูงขึ้น แตกต่างจากรายได้ที่น้อยลง ผู้ประกอบการควรมีวิธีการลดต้นทุนด้วยการลดอัตราลูกจ้างในเหลือน้อยลง แต่เลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพมาพอเพียงต่อการดำเนินธุรกิจ และ สอดคล้องกับ ภิมภณ มณีธร (2564) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจใจในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดทามกลางวิกฤติ พบว่า ธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้มีการประเมินสถานการณ์ สำรองทรัพยากร ต้นทุนดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนการเชิงงบประมาณในสภาวะวิกฤติ พยายามรักษาเงินหมุนเวียนภายในกิจการให้คงเหลือมากที่สุดและเพียงพอต่อการนำมาใช้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ภายหลังวิกฤติ

ด้านการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ด้านการตลาด คือ มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่เสมอนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น จัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ นำผลิตภัณฑ์จัดเข้าสู่ชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ นำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า ได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ให้กลุ่มลูกค้าได้คอยติดตามอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดแสดงผลิตภัณฑ์ไม้ในห้องจัดแสดงสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นถึงการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้อย่างลงตัว เพื่อเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ยังนำผลิตภัณฑ์จัดเข้าสู่ชุดเพื่อให้สามารถมองเห็นความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ และมีการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้ศึกษา ด้านการตลาด สอดคล้องกับ พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวรรษ อองศ์สิงห์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ คือ ความก้าวไกลของเทคโนโลยี กุญแจสำคัญ

ของการปรับตัวของธุรกิจ คือการปรับธุรกิจให้ทันสมัย ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำตลาดออนไลน์ เนื่องจากตอนนี้ลูกค้านิยมการซื้อสินค้าออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อที่จะได้เพิ่มช่องทางและเป็นการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น และสอดคล้องกับ ภิรมณ มณีธร (2564) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลยุทธ์และแนวทางการปรับตัวด้านการตลาดและการขาย พบว่า ธุรกิจมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ในช่องทางอื่นเพิ่มเติมโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ อีกทั้งยังพบการปรับรูปแบบธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสสร้างรายได้และใช้แรงงานที่มีอยู่ในกิจการอย่างคุ้มค่า

ด้านการจัดการความเสี่ยง พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ด้านการจัดการความเสี่ยง คือ มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงกับพนักงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง สำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ จัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ พยายามรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ให้มากที่สุด ต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่ง และต้องศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

ในขณะที่ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ พบว่า มีเพียงการสำรองเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว มีการจัดทำแผนการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าในเรื่องเครดิตการค้า และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับคู่ค้าทางธุรกิจ มีการรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ พยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อลดคู่แข่งลง อีกทั้งยังต้องมีการศึกษา/ติดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านของธุรกิจไม้ เพื่อลดเวลาในการดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ

แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้ศึกษาด้านการจัดการความเสี่ยง สอดคล้องกับ บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ตามแนวทาง BSC ด้านการเงิน ควรมีแหล่งเงินทุนจากภายนอก และจัดสรรเงินสำรองในองค์กรให้เหมาะสมด้านลูกค้า ควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ และเน้นคุณภาพการบริการ ด้านกระบวนการภายใน ต้องมีการกำหนดหน้าที่ภาระอย่างชัดเจน และลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และสอดคล้องกับ วรุฒม์ อยู่ยอด (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน

ธนาคารภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า ด้านแนวทางในการปรับตัวของพนักงานนั้น พนักงานเองได้มีการเตรียมพร้อมรับมือโดยการเรียนรู้ระบบงานใหม่ รวมถึงเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทางธนาคารนำเข้ามาใช้ มีการติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ ทางไลน์ และโปรแกรมการประชุมออนไลน์มากขึ้น รวมถึงต้องคอยติดตามและศึกษานโยบาย ประกาศ คำสั่ง และกฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว

5.3 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

สำหรับผู้ประกอบการ

จากการที่ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้ในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ และเป็นในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทปลายน้ำ ดังนี้

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ประเภทกลางน้ำ มีดังนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ควรเพิ่มช่องทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์และเน้นการสร้าง Storytelling ของผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจให้มากกว่าเดิม เนื่องจากการสร้าง Storytelling ให้กับผลิตภัณฑ์ จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นแหล่งที่มา หรือแม้แต่การได้มาของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

2. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ควรเพิ่มการใช้เทคโนโลยีโลกเสมือน เข้ามามีส่วนช่วยแสดงให้เห็นถึงความเสมือนจริงมากยิ่งขึ้น เพื่อความน่าดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางด้านออนไลน์และออฟไลน์

3. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ควรจัดข้อเสนอการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ที่เน้นความประณีตให้กับลูกค้าโดยสั่งทำแบบพรีออเดอร์ เพื่อลดการคงค้างวัตถุดิบที่มี

4. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ควรนำเสนอสินค้าในช่องทางออนไลน์ให้มากที่สุดและสม่ำเสมอ การ Update ผลิตภัณฑ์ไม้ของสถานประกอบการอยู่เรื่อย ๆ จะทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่เริ่มสนใจในผลิตภัณฑ์ไม้มองเห็นถึงความมีตัวตนของสถานประกอบการ

5. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ควรพยายามใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในสถานประกอบการให้มากที่สุด เพราะการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย จะสร้างความน่าสนใจ ให้กับลูกค้าอยู่เสมอ

6. จากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนในยุค New Normal ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ควรนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้เอง นำเสนอในราคาต่ำกว่าสถานประกอบการอื่น เพื่อเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้า

7. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ควรคำนึงถึงการวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งเตรียมแผนรับมือในภาวะเสี่ยงต่อความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ เนื่องจากโลกไม่เคยหยุดนิ่ง การศึกษาเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดี

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ประเภทปลายน้ำ มีดังนี้

1. ควรมีการปรับสถานประกอบการให้มีความโดดเด่น และมีความดึงดูดให้มากยิ่งขึ้น

2. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ควรทำการโปรโมทผลิตภัณฑ์ไม่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากการลงไปเก็บข้อมูลของผู้วิจัยพบว่า สถานประกอบการไม่มีการทำการตลาดเพื่อชูความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์

3. ควรเริ่มจัดทำแผนการเจรจาต่อรองในด้านค่าแรงสำหรับพนักงานในอนาคต หากเมื่อตลาดกลุ่มผลิตภัณฑ์ไม่ฟื้นตัวขึ้นเหมือนเช่นในอดีต การมีแผนรองรับความเสี่ยงด้านค่าแรงจะช่วยให้กิจการสามารถเดินต่อไปได้

4. ควรทำการศึกษาการตลาดออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการทำการค้าของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ประเภทปลายน้ำนั้น เป็นการรับผลิตภัณฑ์มาจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ประเภทต้นน้ำ และผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ประเภทกลางน้ำ ย่อมเป็นผลิตภัณฑ์ไม่ที่เหมือนกับสถานประกอบการอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง การตลาดออนไลน์จะเพิ่มฐานลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

5. การตรวจ ซ่อม บำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ เพื่อลดปัญหาการเกิดความเสียหาย และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่ประเภทปลายน้ำ ถึงแม้จะไม่มีเวลาเป็นมาก เพราะไม่ได้ทำการผลิตเอง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการตรวจสอบ ซ่อม บำรุง เครื่องมือและอุปกรณ์ก็ยังคงมีความจำเป็นสำหรับลูกค้าที่ต้องการที่จะตัดแปลงผลิตภัณฑ์เล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นการเสริมในเรื่องของการให้บริการลูกค้าได้เช่นกัน

สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาส่งเสริมการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจไม้ เนื่องจากธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนที่สูง
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรึกษาหารือในเรื่องของการลดภาษีหรือยกเว้นภาษีนำเข้า วัตถุดิบ เครื่องมือ หรือเครื่องจักร
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรขยายตลาดรับซื้อผลผลิตที่ได้มาและส่งเสริมการส่งออกให้มากยิ่งขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการที่ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ ภาวะการณืโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วง ภาวะการณืโควิด-19 โดยศึกษาจากพื้นที่ที่มีการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ในพื้นที่อื่นเพิ่มเติม เพื่อสร้างองค์ความรู้ในด้านการจัดการองค์ความรู้ในการรับมือและปรับตัวในด้านการจัดการความ เสี่ยงในสถานการณ์วิกฤติที่ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถศึกษาเรียนรู้ และทำความเข้าใจ สามารถนำ องค์ความรู้ไปปรับใช้กับธุรกิจเพื่อสร้างเกราะป้องกันให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในทุก สถานการณ์ต่อไป
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในด้านการส่งออกผลิตภัณฑ์ไม้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ไม้นั้น เป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศเป็นอย่างมาก ลักษณะของเนื้อไม้ที่มีใน ประเทศไทย มีความสวยงามและเป็นเอกลักษณ์ไม่แพ้ไม้จากประเทศเพื่อนบ้าน
3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาถึงพฤติกรรมหรือความต้องการของผู้มี ความสนใจในผลิตภัณฑ์ไม้ เพื่อสามารถทำให้ทราบถึงความนิยมของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไม้

บรรณานุกรม

- ไพบรียา แพ้วัง และบุษรา โปวาทอง. 2021. การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ช่วง พ.ศ. 2563. *Sarasatr*,4(3), 624-636.
- จิราพร ขุนศรี. 2014. เพลงซอล้านนาพื้นบ้านจังหวัดเชียงรายกับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุค โลกาภิวัตน์สื่อ. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*,9(1), 24-60.
- ฉัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์. 2020. การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต กรณีโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19. *Dhammathas Academic Journal*,20(4), 197-208.
- ธิษณา หาวารี และบุษรา โปวาทอง. 2022. การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพญาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบ อิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. *Sarasatr*,5(2), 219-232.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. 2021. การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. *วารสาร วิชาการ สังคมศาสตร์ เครือข่าย วิจัย ประชาชน*,3(2), 62-72.
- นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง. 2021. ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ของบริษัท แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นัชส์ณภัทร์ เจียมวิจิตร. 2021. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก. *RMUTT Global Business and Economics Review*,16(2), 103-120.
- บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันตติมาลย์ จินดาประเสริฐ. 2021. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมใน จังหวัดอุบลราชธานี. *Interdisciplinary Management Journal, Faculty of Management Science, Buriram Rajabhat University*,5(1), 69-75.
- ปานรวี หงส์ภักดี. 2020. กลยุทธ์การปรับตัวทางธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในยุคดิจิทัลในเขต กรุงเทพมหานคร= STRATEGY ON ADAPTATION FOR SURVIVAL OF INDEPENDENT BOOKSHOP IN DIGITAL ECONOMY IN BANGKOK.
- ปิยะพันธ์ บุญเนื่อง และอภิรมย์ พรหมจรรยา. 2558. กลยุทธ์การตลาดสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยว อินเดียของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต.
- พระมหาชาติชาย ญาณโสภณ, พระครูภาวนาโสภิต และบุญญาดา ประภัสร์ศิริ. 2021. “สติ” ตื่นรู้อยู่

เสมอ:กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการปรับตัวของสังคมมนุษย์ในสภาวะวิกฤติของโรคระบาด COVID-

19. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ISSN: 2773-9147

(Online),1(5), 41-56.

ภาณุวัฒน์ ศรีมาฆะ และอุมาพร มุณีแนม. 2021. การปรับตัวของผู้ประกอบการค้ามวยไทยท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 จังหวัดภูเก็ต. **International Thai Tourism Journal**,17(1), 164-181.

ภิรมภณ มณีธร. 2022. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาของผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่.

ภุชงค์ สติรพิพัฒนกุล. 2021. กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด-19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ.2563.

Sarasatr,4(2), 451-464.

ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2015. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)**,8(2), 2171-2187.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2017. การบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์. **Journal of MCU Social Science Review**,6(2-05), 545-552.

วไลภรณ์ นวลสอาด และอภิรดา สุทธิสานนท์. 2015. การประยุกต์ใช้มาตรฐานการตรวจสอบภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน. **RMUTT Global Business and Economics Review**,10(2).

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2015. คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)**,8(2), 967-988.

ศุทธิกานต์ คงคล้าย และวินิตรา ลีละพัฒนา. 2021. การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจชุมชนในภาวะวิกฤติโควิด (Covid-19):กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งควาวัต. การประชุม สวนสุนันทา วิชาการ ระดับ ชาติ ครั้งที่ 9 เรื่อง “การ ยก ระดับ งานวิจัย สู่ นวัตกรรม”761-779.

สมภพ จริงใจ. 2564. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการธุรกิจค้าปลีก. วารสารแม่ใจ,1(2), 12-25.

สานิตย์ หนูนิล. 2021. ผลกระทบ การปรับตัว และความต้องการการช่วยเหลือขององค์กร

ภาคอุตสาหกรรมในช่วงวิกฤต COVID-19. วารสาร วิชาการ อุตสาหกรรม ศึกษา,15(1).

- พุลิยา ธีระชัยศิริกุล. 2020. เทคนิคการจัดการการเงินส่วนบุคคลในภาวะวิกฤติ. วารสาร ศิลปศาสตร์ และ วิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์,7(2), 150-163.
- อัจฉรา กิมเถี่ยว, วาสนา สุวรรณวิจิตร และอรจันทร์ ศิริโชติ. 2021. การปรับตัวทางตลาดเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกดั้งเดิมในอำเภอสุโขทัย-โลก จังหวัดนราธิวาส. **Narkbhutparitat Journal Nakhon Si Thammarat Rajabhat University**,13(2), 160-170.
- อัญชลี กัตัญญ และพงศกร เขมวัฒน์เดชา. 2021. ศักยภาพการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรกลในประเทศไทย. **Journal of Industrial Business Administration**,3(1), 35-58.





ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)

เรื่อง “แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ อยู่ในขั้นตอนการศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ
 - ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19
 - ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่
4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ด้วยคะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง

เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

 - 1) ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
 - 2) ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
 - 3) ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้



นางสาวชุลินทิพย์ ขอนินกลาง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1	ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ				
1.1	ชื่อสถานประกอบการ				
1.2	สถานที่ตั้งของธุรกิจ				

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามนี้มีความต้องการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 โดยใช้การวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ PEST Analysis, Consumer Insight และ Competitor Analysis และการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด และด้านการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไข โปรดอ่านและพิจารณาตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตรงกับความเห็นกับท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
2	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่				
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก				
2.1	จากภาวะการณ้โควิด-19 ที่ผ่าน มา ผู้ประกอบการคิดว่ามาตรการต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ ในในการออกนโยบายควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 การหดและ/หรือการขยายตัวของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ค่านิยมต่าง ๆ				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		ผู้เชี่ยวชาญ			
		1	0	-1	
	รวมไปถึงการพัฒนาระบบใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้านั้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างไรบ้าง				
2.2	จากภาวะการณ์ โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลอย่างไรบ้างในการดำเนินการค้นหา Consumer Insight (การทำความเข้าใจลูกค้า)				
2.3	จากภาวะการณ์ โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง ในการทำการวิเคราะห์ Competitor Analysis (การวิเคราะห์คู่แข่ง) ในธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์ไม้				
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน				
2.4	จากภาวะการณ์ โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบในด้านการบริหารจัดการภายในธุรกิจ รวมทั้งได้รับผลกระทบอย่างไรด้านการจัดการการตลาด และการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไขอย่างไร				

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามนี้มีความต้องการสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 โดยใช้แนวความคิดดังนี้

- 1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 2) ด้านการตลาด/การขาย ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด และแนวคิดการแบ่งส่วนตลาดด้วย STP Model

3) ด้านการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย แนวคิดด้านการบริหาร ความเสี่ยงโยใช้ COSO : ERM และ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management = ERM) โปรดอ่านและพิจารณาตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
3	แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่				
	ด้านการจัดการ				
3.1	ผู้ประกอบการมีแนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดใช้เตรียมความพร้อมในภายใต้ภาวะการณโควิด-19 เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องอย่างไร - ด้านคน - ด้านสถานที่และอุปกรณ์ - ด้านแผนการดำเนินธุรกิจ				
3.2	ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดโครงสร้างและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สามารถจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจภายใต้ภาวะการณโควิด-19				
3.3	ผู้ประกอบการมีแนวทางการประเมินสถานการณ์ของธุรกิจอย่างไร ในภาวะการณโควิด-19				
3.4	ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจอย่างไร เมื่อเกิดภาวะการณโควิด-19				
	ด้านการตลาด				
3.5	ผู้ประกอบการมีแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์อย่างไร ในภาวะการณโควิด-19				

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
3.6	ผู้ประกอบการมีแนวทางในการกำหนดราคาหรือการปรับราคาของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้สามารถดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อมากขึ้น				
3.7	ผู้ประกอบการมีแนวทางอย่างไร เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น				
3.8	ผู้ประกอบการมีแนวทางการแบ่งส่วนการตลาดหรือการมุ่งตลาดส่วนใดเป็นหลักในภาวะการณืโควิด-19				
3.9	ผู้ประกอบการมีแนวทางการเลือกตลาดเป้าหมายอย่างไรในภาวะการณืโควิด-19				
3.10	ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดตำแหน่งหรือกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้เกิดความโดดเด่นมากกว่าคู่แข่งในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน				
	ด้านการจัดการความเสี่ยง				
3.11	ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆต่อไปนี้อย่างไร ในภาวะการณืโควิด-19 <ul style="list-style-type: none"> - ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจ - ด้านการดำเนินงาน - ด้านการเงิน - ด้านกฎ และข้อบังคับ 				
3.12	ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาต่อไปนี้อย่างไร <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการสภาพแวดล้อมภายใน - การกำหนดวัตถุประสงค์ - การระบุเหตุการณ์ - การประเมินความเสี่ยง 				

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		ผู้เชี่ยวชาญ			
		1	0	-1	
	<ul style="list-style-type: none"> - การตอบสนองความเสี่ยง - กิจกรรมการควบคุม - สารสนเทศและการสื่อสาร - การติดตามผล 				

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

สัมภาษณ์วันที่.....

แบบสัมภาษณ์ข้อมูล

เรื่อง แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปเผยแพร่เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19ในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น และนำผลการศึกษาที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อไปประกอบการศึกษาและเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในด้านการประกอบการในภาวะการณโควิด-19 เท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือท่าน ได้โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณโควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ

1.1 ชื่อสถานประกอบการ.....

1.2 สถานที่ตั้งของธุรกิจ.....

.....

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ์โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 จากภาวะการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการคิดว่ามาตรการต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ใช้ในการออกนโยบายควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด – 19 การหดและ/หรือการขยายตัวของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ ค่านิยมต่าง ๆ รวมไปถึงการพัฒนาาระบบใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า นั้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างไรบ้าง

.....

2.2 จากภาวะการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลอย่างไรบ้างในการดำเนินการค้นหา Consumer Insight (การทำความเข้าใจลูกค้า)

.....

2.3 จากภาวะการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง ในการทำการวิเคราะห์ Competitor Analysis (การวิเคราะห์คู่แข่ง) ในธุรกิจประเภทผลิตภัณฑ์ไม้

.....

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.4 จากภาวะการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบในด้านการบริหารจัดการภายในธุรกิจ รวมทั้งได้รับผลกระทบอย่างไรด้านการจัดการการตลาด และการจัดการความเสี่ยงและการแก้ไขอย่างไร

.....

ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 ในจังหวัดเชียงใหม่

- ด้านการจัดการ

3.1 ผู้ประกอบการมีแนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดใช้เตรียมความพร้อมในภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19 เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องอย่างไร

- ด้านคน

.....

- ด้านสถานที่และอุปกรณ์

.....

- ด้านแผนการดำเนินธุรกิจ

.....

3.2 ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดโครงสร้างและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สามารถจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19

.....

3.3 ผู้ประกอบการมีแนวทางการประเมินสถานการณ์ของธุรกิจอย่างไร ในภาวะการณ้โควิด-19

.....

3.4 ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจอย่างไร เมื่อเกิดภาวะการณ้โควิด-19

.....

- ด้านการตลาด

3.5 ผู้ประกอบการมีแนวทางการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์อย่างไร ในภาวะการณ้โควิด-19

.....

3.6 ผู้ประกอบการมีแนวทางในการกำหนดราคาหรือการปรับราคาของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้สามารถดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อมากขึ้น

.....

.....

3.7 ผู้ประกอบการมีแนวทางอย่างไร เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

.....

.....

3.8 ผู้ประกอบการมีแนวทางการแบ่งส่วนการตลาดหรือการมุ่งตลาดส่วนใดเป็นหลักในภาวะการณ้โควิด-19

.....

.....

3.9 ผู้ประกอบการมีแนวทางการเลือกตลาดเป้าหมายอย่างไรในภาวะการณ้โควิด-19

.....

.....

3.10 ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดตำแหน่งหรือกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้เกิดความโดดเด่นมากกว่าคู่แข่งในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน

.....

.....

- ด้านการจัดการความเสี่ยง

3.11 ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆต่อไปนี้อย่างไร ในภาวะการณ้โควิด-19

- ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจ

.....

.....

- ด้านการดำเนินงาน

.....

.....

- ด้านการเงิน

.....

.....

- ด้านกฎ และข้อบังคับ

3.12 ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาต่อไปนี้อย่างไร

- การจัดการสภาพแวดล้อมภายใน
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การระบุเหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามผล

สัมภาษณ์วันที่.....

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสัมภาษณ์ในการหาประสิทธิภาพ
แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจ

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่...					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1.1 ชื่อสถานประกอบการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
1.2 สถานที่ตั้งของธุรกิจ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
รวม						1	ใช้ได้

สรุปได้ค่า IOC = 1 สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ เนื่องจากค่า IOC มากกว่า 0.5

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ภายใต้ภาวะการณ้โควิด-19
ในจังหวัดเชียงใหม่

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่...					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก							
2.1 จากภาวะการณ้โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการคิดว่ามาตรการต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ในการ การออกนโยบายควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด - 19 การหดและ/หรือการขยายตัวของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม้ ค่านิยมต่าง ๆ รวมไปถึงการพัฒนา ระบบใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า นั้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการ อย่างไรบ้าง	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
2.2 จากภาวะการณ้โควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลอย่างไรบ้างในการ ดำเนินการ	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่...					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
โครงสร้างและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สามารถจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจภายใต้ ภาวะการณืโควิด-19							
3.3 ผู้ประกอบการมีแนวทางการประเมิน สถานการณ์ของธุรกิจอย่างไร ในภาวะการณืโควิด-19	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3.4 ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจ อย่างไร เมื่อเกิดภาวะการณืโควิด-19	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ด้านการตลาด							
3.5 ผู้ประกอบการมีแนวทางการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์อย่างไร ใน ภาวะการณืโควิด-19	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
3.6 ผู้ประกอบการมีแนวทางในการกำหนดราคา หรือการปรับราคาของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้ สามารถดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3.7 ผู้ประกอบการมีแนวทางอย่างไร เพื่อให้ ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
3.8 ผู้ประกอบการมีแนวทางการแบ่งส่วน การตลาดหรือการมุ่งตลาดส่วนใดเป็นหลักใน ภาวะการณืโควิด-19	1	0	0	1	1	0.6	ใช้ได้
3.9 ผู้ประกอบการมีแนวทางการเลือกตลาด เป้าหมายอย่างไรในภาวะการณืโควิด-19	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3.10 ผู้ประกอบการมีแนวทางการกำหนดตำแหน่ง หรือกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์อย่างไร เพื่อให้ เกิดความโดดเด่นมากกว่าคู่แข่งในผลิตภัณฑ์ประเภท เดียวกัน	0	1	0	1	1	0.6	ใช้ได้
ด้านการจัดการความเสี่ยง							
3.11 ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความ	1	0	0	1	1	0.6	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่...					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
เสี่ยงในด้านต่างๆต่อไปนี้อย่างไร ในภาวะการณ์โควิด-19 - ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจ - ด้านการดำเนินงาน - ด้านการเงิน - ด้านกฎ และข้อบังคับ							
3.12 ผู้ประกอบการมีแนวทางการจัดการความ เสี่ยงและแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้หรือไม่ - การจัดการสภาพแวดล้อมภายใน - การกำหนดวัตถุประสงค์ - การระบุเหตุการณ์ - การประเมินความเสี่ยง - การตอบสนองความเสี่ยง - กิจกรรมการควบคุม - สารสนเทศและการสื่อสาร - การติดตามผล	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
รวม						0.87	ใช้ได้

สรุปได้ค่า IOC = 0.87 สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ เนื่องจากค่า IOC มากกว่า 0.5

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ชลินทิพย์ ขอนินกลาง
เกิดเมื่อ	8 กุมภาพันธ์ 2531
ประวัติการศึกษา	อนุปริญญาศิลปศาสตร สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยชุมชน สระแก้ว ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประวัติการทำงาน	นักวิชาการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ องค์กร บริหารส่วนตำบลทุ่งมหาเจริญ

