

## กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

### The competitive advantage strategy of Tao Hong Tai Ceramic Factory in Mueang District Ratchaburi Province

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)<sup>\*</sup>

พนิดา ไชยา (Panida Chaiya)<sup>\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ และ 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการและพนักงานโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน 2 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ชื่นชอบและมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านศิลปะ จึงเข้ามาสานต่อธุรกิจ และใช้ความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจของครอบครัว โดยมีการจัดพื้นที่โรงงานให้มีความน่าสนใจ การลงทุนอาศัยเงินจากบรรพบุรุษที่ทำโรงงานมาก่อน เมื่อธุรกิจมีผลกำไรที่ดีจึงนำมาลงทุนต่อ การจัดการด้านบุคคล มีพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานฝีมือ รูปแบบสินค้าที่ให้บริการจะเป็นงานเซรามิก เช่น เซรามิกที่มีรูปทรงเป็นสัตว์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเน้นไปที่คนที่มีความสนใจและชื่นชอบในงานเซรามิก เป็นลูกค้าประจำ และลูกค้าสัญจร 2) การประกอบกิจการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่จากการวิจัย พบว่า ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการผลิต การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านคู่แข่ง 3) ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาด กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะของการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจเซรามิก หรือธุรกิจที่มีความใกล้เคียงกันต่อไป

<sup>\*</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, E-Mail: viroj\_jade@hotmail.com

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University,

E-Mail: viroj\_jade@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป มหาวิทยาลัยศิลปากร,

E-Mail: panida\_p2@hotmail.com

Student, Degree Bachelor of Business Administration in General Business Management Faculty of

Management Science, Silpakorn University. E-Mail: panida\_p2@hotmail.com

**คำสำคัญ:** การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน, สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน, โรงงานเซรามิก

### Abstract

The objective of this research was to study 1) model and nature of Tao Hong Tai ceramic, 2) competitive environment in Tao Hong Tai ceramic, and 3) competitive strategy for success. This study was qualitative research. The sample of study was a owner and a employee of Tao Hong Tai Ceramic Factory in Mueang District, Ratchaburi Province. Data were collected through in-depth interview.

The objective of this research was to study 1) entrepreneurs are people who love and knowledge of art. The visitors continued business and use that knowledge to benefit a family business. The factory area is interesting. Residential investment money from the factory ancestors before. When business is good, profits be reinvested. Management personnel Staff are knowledgeable and experts in the craft. Form product that serves as ceramic, ceramic, shaped like an animal. Target group focusing on people who have an interest and passion for ceramics. A regular customer and roaming customers the fine art of shopping 2) ceramics factory operations Tao Hong Tai from the study showed that the effects of the environment. Within such an environment, product manufacturing, to evaluate the external environment, such as competitors, technological, etc. 3) Operators of a strategy to create a competitive advantage. Including strategies to make a difference in the market. Strategy for rapid response and strategies aimed at a specific market segment. To satisfy customers' findings, conclusions and recommendations of this study can be used as a guide in the ceramic business. Or businesses that are close to each other.

**Keywords:** The competitive advantage, Competitive environment, Ceramic factory

### บทนำ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ภาคอุตสาหกรรมไทยได้ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ เนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดค่าเงินบาทลอยตัว จึงส่งผลให้ค่าเงินบาทของไทยต่ำลงอย่างรวดเร็ว และกระทบไปยังธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ ทำให้ต้องประสบปัญหาหนี้สินที่สูงขึ้นนับล้าน แต่การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะส่งผลดีต่อรายได้ในระยะสั้นสำหรับธุรกิจที่มีรายได้จากการนำเข้า (สุพิชญา อินทะพุด, 2546) และอุตสาหกรรมเซรามิกยังเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สำคัญต่อประเทศ เพราะมีศักยภาพอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ แล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มาสนับสนุนจากหลายด้าน ทั้งอัตราค่าจ้างแรงงาน การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ และการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐโดยการลด

อัตราภาษีนำเข้าวัตถุดิบและมาตรการอื่นๆ ทำให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเซรามิกที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งนอกจากจะสามารถผลิตเพื่อใช้ภายในประเทศได้อย่างพอเพียงแล้ว ยังสามารถทำรายได้ในการส่งออกต่อปีได้เป็นจำนวนมาก โดยมีสถานประกอบการอยู่ทั่วประเทศรวมกันกว่า 1,000 ราย แต่อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทยยังมีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอยู่หลายประการ เพื่อเร่งพัฒนาสมรรถนะในการแข่งขันและการสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมไทยเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งภาครัฐก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย โดยมีการประสานความร่วมมือกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้อุตสาหกรรมเซรามิกมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในส่วนของการกระบวนการผลิต การจัดการในโรงงาน และการใช้พลังงานในโรงงานอย่างเหมาะสม รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง และสามารถทำการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (กองบรรณาธิการ, 2546)

อุตสาหกรรมเซรามิกเป็นอุตสาหกรรมที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศ ซึ่งได้รับการยืนยันจากการค้นพบแหล่งผลิตเซรามิกในสมัยก่อนสุโขทัย และมีหลักฐานการค้นพบภาชนะดินเผาที่มีอายุมากกว่า 8 พันปี ในถ้ำบนเทือกเขาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน และในแหล่งบ้านเชียง จังหวัดอุดรธานี (สุพิชญา อินทะพุม, 2546) และปัจจุบันอุตสาหกรรมเซรามิกในโลกได้มีการพัฒนาไปมาจากอุตสาหกรรมเซรามิกที่เป็นแบบดั้งเดิม ได้แก่ เครื่องปั้นดินเผาแบบต่างๆ ไปเป็นอุตสาหกรรมเซรามิกแบบสมัยใหม่ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและซับซ้อนในการผลิต อุตสาหกรรมเซรามิกของไทยส่วนใหญ่ยังเป็นการผลิตเซรามิกแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวถึงสภาวะการแข่งขันในตลาดโลกของสาขาผลิตภัณฑ์เซรามิก พบว่าประเทศไทยมีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูงร้อยละ 39.34 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของตลาดโลกที่มีอัตราการเติบโตร้อยละ -8.2 เนื่องจากผู้ประกอบการเข้ามาทำการตลาดอย่างจริงจัง ทำให้ตลาดผลิตภัณฑ์เซรามิกของไทยขยายตัว แต่ในขณะเดียวกันการขยายหรือการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการทำให้อุตสาหกรรมนี้ต้องเผชิญกับความยากลำบาก ส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 0.02 เท่า แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดโลก เป็นผลมาจากภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มความรุนแรงมากขึ้นจากการเข้ามาช่วงชิงหรือขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บางกิจการที่บริหารงานได้ดีได้รับการยอมรับ แต่บางกิจการที่บริหารงานไม่ดีก็ต้องปิดตัวลง เนื่องมาจากการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน จึงส่งผลให้ธุรกิจเซรามิกที่มีขนาดเล็กได้รับแรงกดดันให้ต้องมีการปรับตัวและพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีเอกลักษณ์ และมีความแตกต่างจนสามารถดึงดูดใจจากผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถที่จะปรับกลยุทธ์ทั้งรุกและรับได้ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาประกอบกับการหาแนวทางการสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งเพื่อพัฒนาธุรกิจให้ดูแปลกใหม่และทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครบวงจร (ประชาชาติธุรกิจ, 2556) ดังนั้นผู้ประกอบการในปัจจุบันต้องสร้างจุดเด่นและสร้างเอกลักษณ์ให้กับตัวเอง เพื่อปรับตัวให้ธุรกิจของตัวเองอยู่รอด และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้

โรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ จังหวัดราชบุรี ได้ก่อตั้งมา 80 ปี เป็นโรงงานที่ผลิตงานเซรามิก หรืองานเครื่องปั้นดินเผาแห่งแรกในจังหวัดราชบุรี อย่างเช่นโอ่งมังกร แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้ผู้บริโภคมีความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์น้อยลง ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจของตัวเอง ด้วยการนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ เช่น กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดูร่วมสมัยมากขึ้นและมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากขึ้น เช่น กระจ่าง อ่างบัว แจกัน โอ่ง โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใส่เทียนหอม หรือตุ๊กตาประดับฝาผนัง เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความแปลกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ และทำให้ผู้บริโภคหันมาสนใจมากขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังเปิดโรงงานของตัวเองให้เป็นแกลอรี เพื่อให้ผู้ที่สนใจเข้ามาเยี่ยมชมผลงานที่ออกแบบด้วยความคิดสร้างสรรค์และแปลกใหม่ได้ และมีการเปิดฝึกอบรมให้กับผู้ที่สนใจ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับหน่วยงานของภาครัฐในท้องถิ่นจัดกิจกรรมเพื่อปลูกกระแสให้จังหวัดราชบุรี เป็นเมืองศิลปะแห่งเซรามิก (MGR Online, 2554: ออนไลน์)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจึงนำมาสู่การศึกษา กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการรายอื่นๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ของตัวเอง และเป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อใช้ในการจัดการธุรกิจเซรามิกให้เป็นไปตามสถานะตลาดได้อย่างเหมาะสม และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. แนวคิดลักษณะการดำเนินงาน

1.1 รูปแบบขององค์กรธุรกิจ ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีหลายรูปแบบให้เลือกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับกิจการ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประกอบกิจการ และเงินทุนที่ผู้ต้องการประกอบกิจการและผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จที่ดีที่สุดที่ได้รับผลประโยชน์หรือผลกำไรสูงสุด ซึ่งรูปแบบของธุรกิจถ้าหากพิจารณาจากขนาดของธุรกิจและเงินทุนแล้วอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ ธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งจะต้องมีผู้ประกอบการที่ดำเนินงานบริหารให้ธุรกิจสามารถเติบโตไปตาม

เป้าหมายที่วางไว้ (ตุลา มหาสุธานนท์, 2554) ในการจัดหาเงินทุน นอกจากเงินส่วนตัวก็ได้มาจากการกู้ยืม และยังมีข้อจำกัดในด้านทักษะในการดำเนิน

1.2 หน้าที่ทางธุรกิจ หน้าที่ทางธุรกิจ หมายถึง บทบาทหรือหน้าที่ทางธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบให้แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานที่แตกต่างกัน (ชาคริต กุลไกรศรี, 2556) ซึ่งหน้าที่ทางธุรกิจมีความสำคัญ (สุภรณ์ ช่างงานเนียม, 2558) ดังนี้

**2. แนวคิดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน** การตลาดนั้นไม่ใช่เป็นเพียงการขายหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ขายแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาและบรรลุความต้องการทั้งด้านสังคมและมนุษย ภารกิจของนักการตลาดคือการประเมินความต้องการเพื่อวัดระดับความเข้มข้นของความต้องการนั้นตลอดจน ประเมินว่ามีโอกาสสร้างผลกำไรหรือไม่ นักการตลาดต้องพยายามค้นหาผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ ทำการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ ติดต่อสื่อสารและส่งเสริมคุณค่าแก่นักผู้บริโภค รวมทั้งการรักษาให้อยู่กับเราตลอดไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ จะมีประโยชน์อย่างมากในการวางแผนทางการตลาด สภาพแวดล้อมต่างๆ จะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหาร การตลาด ดังนั้นในการวางแผนทางการตลาดนั้นจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่ง สภาพแวดล้อมทางการตลาดสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ และ สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการ วิเคราะห์และการพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆด้านที่สามารถควบคุมได้ ทั้งระบบ ข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์กรได้ และเข้าใจสถานการณ์ขององค์กร

2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ที่ สามารถหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายทางการเงิน งบประมาณ เป็นต้น สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา ลักษณะชุมชน ความเชื่อและ วัฒนธรรม เป็นต้น สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นการผลิติดคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรอุตสาหกรรม เครื่องจักร สมอกล และเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีแนวโน้มจะมีราคาถูกลงในอนาคตเอื้อต่อความสามารถในการจัดการจัดหาขององค์กรมากขึ้น

2.2 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนิน ธุรกิจในอนาคต

2.2.1 จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่เป็นผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเหนือคู่แข่งอื่น ซึ่งองค์กรสามารถนำจุดแข็งมาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.2.2 จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบที่เป็นผลกระทบทางด้านลบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งอื่น เช่น มีต้นทุนการผลิตสินค้าที่สูงกว่าคู่แข่งอื่น ส่งผลให้สินค้ามีราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง ลูกค้าน่าจะไปซื้อสินค้าของคู่แข่งที่มีราคาที่ถูกกว่า เป็นต้น

2.2.3 โอกาส คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ หรือผลกระทบที่เกิดทางสิ่งแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้บริหารการตลาดจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอเพื่อปรับกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

2.2.4 อุปสรรคหรือข้อจำกัด ที่เป็นปัจจัยภายนอกธุรกิจที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของธุรกิจ หรือผลกระทบทางด้านลบของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งนักการตลาดจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งเหล่านี้ เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ภัยธรรมชาติ การขึ้นราคาของพลังงาน อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เป็นต้น แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าของข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น จะทำให้เราสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่เกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้

**3. แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)** จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไว้ดังนี้

ธุรกิจ จันทรแสงศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือกว่าองค์กรอื่นๆจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ ด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือความเหนือในด้านประสิทธิภาพคุณภาพนวัตกรรมและการตอบสนองต่อผู้บริโภค สอดคล้องกับ พินิตสุภา ธรรมประมวล (2550) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และของกิจการ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและการยอมรับของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาการสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งอื่น และส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นในตลาดซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา บริการ คุณภาพ ประสิทธิภาพของต้นทุน เป็นต้น โดยการเสนอสิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่คู่แข่งอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำได้ดีเท่า และเพื่อความอยู่รอดและเพื่อ เอาชนะการแข่งขัน โดยแบ่งการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการ

แข่งขันได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 2. ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) 3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) 4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

## วิธีการดำเนินวิจัย

### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เพื่อให้ได้ผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางนี้เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ให้กับบุคคลบรรยายสิ่งที่ตัวเองประสบมาโดยมีฐานความคิดว่า มนุษย์จะรู้ดีในสิ่งที่ตนเองประสบมาเนื่องจากในการเก็บข้อมูลนั้นต้องอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเซรามิก ที่ได้มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้จนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี และประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตการณ์ (Observation) ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากที่สุดโดยสามารถนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน

### 2. ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจึงกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญจากลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ คือ

#### 1. ผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ผู้ประกอบการจำนวน 1 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงงานเซรามิกและวางแผนการดำเนินงานต่างๆของธุรกิจ มีการนำกลยุทธ์ต่างๆมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นเนื้อหาที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะได้ทราบถึงกระบวนการต่างๆที่จะนำไปสู่ความสำเร็จธุรกิจเซรามิก

#### 2. พนักงานของโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

พนักงานที่ทำงานมา 3 ปีขึ้นไป 1 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากว่าเป็นผู้ที่ทำงานในแต่ละแผนก และรู้เรื่องของแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน เช่น ข้อมูลการผลิต การขาย และการส่งออก เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการและพนักงานโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เนื่องจากว่าประเด็นที่ต้องตอบคำถามตรงตามความเหมาะสมมากที่สุด โดยใช้แบบสัมภาษณ์ต่างชุดกัน คือ ผู้ประกอบการ สามารถตอบคำถามในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจโดยนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจเซรามิกรายอื่นๆ ที่มีความสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจเซรามิกนี้ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และพนักงานสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยได้เห็นว่ามีข้อมูลทั้ง 2 ส่วนนี้แล้วจะสามารถนำมาวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์

### 3. ระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 7 เดือน หลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาประกอบการเขียน โดยผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆกัน และหลังจากผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว เมื่อเกิดปัญหาที่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะเข้าไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม จนกว่าจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนสมบูรณ์ที่จะสามารถตอบคำถามได้ตรงตามประเด็นเพื่อเขียนรายงานผลการวิจัย

### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยตัวผู้วิจัยเองเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant Interview) คือการซักถาม ผู้ประกอบการและพนักงานโรงงานเซรามิคเก้าอี้หวาย อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี โดยมีการซักถามแบบบูรณาการคือมีความกลมกลืนในการเข้าไปสัมภาษณ์และเป็นกันเองซึ่งสามารถบ่งบอกถึงความรู้สึกนึกคิดของคนที่ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นจริงมากที่สุด

การบันทึกเทป ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเทปในขณะที่ทำการสัมภาษณ์โดยมีลักษณะสร้างความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้วิจัย เพื่อนำข้อมูลที่บันทึกได้จากการบันทึกเทปมาเรียบเรียงเป็นเนื้อหา

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียงเรียงวิเคราะห์ และพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆกับการเก็บข้อมูล โดยในแต่ละวันที่เข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการถอดเทปบันทึกเสียง มาจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลที่ได้แต่ละครั้งว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะตอบคำถามได้หรือไม่ และหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) โดยจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดจากการสัมภาษณ์ แล้วนำไปจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป

### 6. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ด้านวิธีการและด้านผู้ให้ข้อมูล เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือไม่ เป็นการตรวจสอบแหล่งข้อมูลในเรื่องเวลา สถานที่ และบุคคล ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลใน 2 รูปแบบ โดยรูปแบบแรก ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้ประกอบการและพนักงานโรงงานเซรามิคเก้าอี้หวาย อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลจะถูกนำมาเชื่อมโยงเพื่อประมวลและวิเคราะห์ว่า มีความสอดคล้องและขัดแย้งกันหรือไม่ กรณีข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความขัดแย้งไม่ตรงกันกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลอื่นถึงประเด็นดังกล่าว



อีกครั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล ส่วนข้อมูลที่เป็นข้อสงสัยและไม่สามารถพิสูจน์ทราบได้หรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้และหากได้ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะศึกษา ผู้วิจัยก็จะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ และสอดคล้องกับความเป็นจริงตามประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด โดยในรูปแบบที่สอง ผู้วิจัยได้ใช้การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งได้แก่ การสำรวจเอกสาร และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมนำความรู้และข้อมูลที่ได้มากลั่นกรอง วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล หากข้อมูลที่มีความขัดแย้งหรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะดำเนินการค้นคว้าและตรวจสอบเพิ่มเติมเพื่อเป็นการยืนยันและหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลต่อไป

### 7. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล จนกระทั่งผลการวิจัยครบถ้วนสมบูรณ์และนำเสนอผลงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งแนวคำถามที่จะใช้สัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย รวมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยได้บอกผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ดังกล่าว และจะปิดบังข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยไม่นำไปเผยแพร่โดยเด็ดขาด ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบในคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธในการตอบคำถามดังกล่าวได้ตลอดเวลา

### ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ลักษณะของการดำเนินงานโรงงานเซรามิกเถาฮองไถ่

#### 1.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงงานเซรามิกเถาฮองไถ่

##### 1.1.1 ความเป็นมาของโรงงานเซรามิกเถาฮองไถ่

โรงงานเถาฮองไถ่ ได้เริ่มประกอบธุรกิจเมื่อปี พ.ศ. 2476 เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งถือเป็นรายแรกในจังหวัดราชบุรี จนทำให้ “โอ่งมังกร” กลายเป็นของขึ้นชื่อให้กับจังหวัด แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ความจำเป็นที่ใช้โอ่งเก็บน้ำน้อยลง ทำให้ผู้ผลิตรายนี้ได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนธุรกิจของตัวเองให้ทันกับยุคสมัย โดยการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์จากเดิมที่ผลิตแต่เครื่องปั้นดินเผา มาเป็นการผลิตชิ้นงานเซรามิก ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความทันสมัย ทั้งรูปทรงและความสวยงาม โดยที่เน้นความแปลกตาของผลิตภัณฑ์ และมีสีสันสดใส พร้อมการเปลี่ยนตลาดจากเดิมที่เป็นเครื่องใช้ในบ้าน ไปสู่กลุ่มของตกแต่ง

### 1.1.2 ข้อมูลของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเก้าอี้งไถ่

ผู้ประกอบการได้มีการสืบทอดการทำโรงงานเครื่องปั้นดินเผาจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นธุรกิจของครอบครัว ที่ประกอบกิจการมาประมาณ 80 ปี คุณวศินบุรี สุพานิชวรภาชน์ จบปริญญาตรี และปริญญาโท ด้านเซรามิกจากประเทศเยอรมนี แล้วเคยได้รับรางวัลศิลปาธร (สาขาการออกแบบ) ประจำปี 2553 และยังเป็นอาจารย์พิเศษในภาควิชาเครื่องปั้นดินเผา ที่มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และในสาขาการออกแบบเซรามิกที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### 1.2 การจัดพื้นที่ในโรงงาน

โรงงานเซรามิกเก้าอี้งไถ่ ตั้งอยู่เลขที่ 234/1 หมู่ที่ 2 ถนนเจดีย์หัก ต.เจดีย์หัก อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000 ภายในบริเวณรอบโรงงานได้มีการจัดแบ่งพื้นที่ไว้ด้วยกันหลายโซนดังนี้ โซนที่หนึ่ง คือ ด้านหน้าของโรงงานจะเป็นสวนเซรามิก และมีร้านกาแฟเล็กๆ สำหรับต้อนรับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม โซนที่สอง คือ สำนักงาน กับโซนการทำเครื่องปั้นดินเผาที่เปิดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชมได้ โซนที่สาม คือ โซนห้องพักของพนักงาน โซนที่สี่ คือ โซนทำเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งโซนนี้จะไม่ให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชม และโซนที่ห้า คือ บ้านของผู้ประกอบการ พื้นที่ส่วนใหญ่จะจัดตกแต่งด้วยงานเซรามิกที่มีสีสันสดใสสลับกับต้นไม้สีเขียวอย่างลงตัว และมีบรรยากาศที่ร่มรื่น

### 1.3 การลงทุน

เงินลงทุนธุรกิจมาจากบรรพบุรุษที่ทำโรงงานเครื่องปั้นดินเผามาก่อน เมื่อธุรกิจมีผลกำไรที่ดี คุณวศินบุรี สุพานิชวรภาชน์ ซึ่งเป็นทายาทรุ่นที่ 3 จึงนำผลกำไรที่ได้มาลงทุน เพื่อขยายหรือปรับเปลี่ยนโรงงาน โดยกิจการไม่มีการกู้ยืมเงินมาจากธนาคาร แหล่งเงินส่วนใหญ่ที่นำมาทำผลิตภัณฑ์ เอามาจากจังหวัดราชบุรี และส่วนหนึ่งก็มาจากเชียงใหม่ ลำปาง สุราษฎร์ธานี ซึ่งดินแต่ละที่ก็จะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความชอบของลูกค้าว่าต้องการดินแบบไหน

### 1.4 การจัดการด้านบุคคล

โรงงานมีการจ้างพนักงานโดยแบ่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละบุคคล มีพนักงานจำนวน 80 คน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของตัวเอง พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ประกอบอาชีพมานานแล้ว จึงมีทักษะในการทำที่ดี มีฝีมือและความชำนาญในการทำ ส่งผลให้ชิ้นงานมีความประณีตและมีประสิทธิภาพ

### 1.5 รูปแบบสินค้าและการให้บริการ

ภายในบริเวณรอบโรงงานได้มีการนำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบโดยผู้ประกอบการเองมาตั้งโชว์ไว้ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า และซื้อกลับไปเป็นของตกแต่งได้ นอกจากนี้ยังมีสถานที่ให้บริการให้นักท่องเที่ยวสามารถมาถ่ายรูปเล่นไว้เป็นที่ระลึกได้ นอกจากนี้ลูกค้าสามารถที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์เองได้ตามความชอบของตัวเอง และมีวิทยากรที่มากความรู้ความสามารถคอยให้ความรู้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมในเรื่องเครื่องปั้นดินเผา

## 1.6 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สำหรับกลุ่มเป้าหมาย ผู้ประกอบการ มุ่งเน้นการขายไปที่คนที่มีความสนใจและชื่นชอบในงานเซรามิก และผู้ประกอบการสามารถรองรับลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทุกรูปแบบ ไม่มีการแบ่งแยกลูกค้า ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์จะเป็นลูกค้าประเภทธุรกิจหรือหน่วยงานที่ซื้อไปประดับ ตกแต่ง สถานที่ทำงานให้มีความสวยงาม ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าประจำเป็นหลัก และลูกค้าสัญจรคือนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชม ที่แวะมาซื้อสินค้าอยู่ปะปราย และมีลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ผู้ประกอบการจะเน้นลูกค้าในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่

### ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโรงงานเซรามิกเก้าอี้งไถ่

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

##### 2.1.1 จุดแข็ง (S-Strengths)

###### 2.1.1.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์และแตกต่างจากคู่แข่ง จึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ เพราะผลิตภัณฑ์มีรูปแบบที่ทันสมัยทั้งรูปทรง และสีสดใส ซึ่งเป็นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ และสร้างความน่าสนใจ ดึงดูดให้ลูกค้าที่ชอบความแปลกใหม่หันมาสนใจ จึงทำให้โรงงานเก้าอี้งไถ่อยู่รอดและมีชื่อเสียงโด่งดังมาจนถึงปัจจุบัน

###### 2.1.1.2 ด้านการผลิต

ทุกระบวนการผลิตมีการควบคุมด้วยตนเอง เพื่อให้การผลิตสินค้าออกมามีประสิทธิภาพ และมีการนำวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาทำ ประกอบกับการใช้แรงงานฝ่ายผลิตที่มีฝีมือและมีความชำนาญ ส่งผลให้ชิ้นงานออกมามีความประณีต สวยงาม และมีความหลากหลายให้ได้เลือกซื้อ นอกจากนี้ลูกค้าสามารถที่จะออกแบบลวดลายผลิตภัณฑ์ตามความชอบของตัวเองได้

##### 2.1.2 จุดอ่อน (W-Weaknesses)

###### 2.1.2.1 ด้านการผลิต

ทุกระบวนการผลิตมีขั้นตอนที่ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญในการทำ จึงทำให้ชิ้นงานแต่ละชิ้นต้องใช้เวลาทำค่อนข้างนาน จึงส่งผลให้การผลิตสินค้าในแต่ละครั้งยังไม่มีเพียงพอต่อความต้องการและคำสั่งซื้อของลูกค้าที่มีความต้องการสินค้ามากขึ้น

###### 2.1.2.2 ด้านพนักงาน

กิจการยังขาดแคลนพนักงานจำนวนมากอย่างแรงงานฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นแรงงานที่มีความสำคัญอย่างมาก และต้องอาศัยพนักงานที่มีฝีมือในการผลิต เนื่องจากแต่ละขั้นตอนของการผลิตต้องใช้ความประณีต ความเชี่ยวชาญและชำนาญของพนักงาน จึงทำให้การผลิตล่าช้า และมีแรงงานในการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ เนื่องจากแรงงานฝ่ายผลิตมีน้อยและแรงงานที่มีฝีมือในอุตสาหกรรมขาดแคลน

### 2.1.2.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

จากการสังเกต พบว่า ตัวผู้ประกอบการเป็นคนที่ชอบงานทางด้านศิลปะ และศึกษาด้านศิลปะมาโดยตรง ทำให้ผู้ประกอบการเน้นไปที่การพัฒนาแต่ผลิตภัณฑ์ ส่วนการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการยังมีประสบการณ์ทางด้านนี้ไม่มากพอ ทำให้การดำเนินธุรกิจยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเท่าที่ควร

## 2.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

### 2.2.1 โอกาส (O-Opportunities)

#### 2.2.1.1 สังคมและวัฒนธรรม

จากบทความ พบว่า ผู้ประกอบการต้องการบริหารเสน่ห์ทางวัฒนธรรม (ทุนทางวัฒนธรรม) ของชาวราชบุรี ให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจในการนำมิติใหม่และทุนทางวัฒนธรรม มาสร้างคุณค่าทางสังคม และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลทุนทางวัฒนธรรมจากแหล่งอารยธรรมทั่วประเทศ และสังเคราะห์ผ่านกรณีศึกษาที่ทำให้ผู้สนใจได้เห็นรูปธรรมที่จับต้องและนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง ผู้ประกอบการ จึงได้ก่อตั้ง “ศูนย์บันดลไทย ราชบุรี” ขึ้นในปี พ.ศ.2559 ณ พื้นที่โรงงานเก่าของไร่ จังหวัดราชบุรี

#### 2.2.1.2 ด้านเทคโนโลยี

ผู้ประกอบการได้ให้สัมภาษณ์กับรายการทางโทรทัศน์บ้าง และมีการนำไปเผยแพร่ตามสื่อออนไลน์ต่างๆ ทำให้โรงงานเก่าของไร่ เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นและยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดและโฆษณาสินค้าไปในตัว ประกอบกับตัวผู้ประกอบการเองมีชื่อเสียงในเรื่องงานของศิลปะอยู่มาก จึงอาจเป็นตัวเลือกสำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบในงานเซรามิกให้หันมาสนใจมากขึ้น

#### 2.2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ

ผู้ประกอบการได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่จังหวัดราชบุรีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างโอกาสให้กับคนในชุมชน และเป็นการต่อยอดวัสดุในท้องถิ่นให้มีมูลค่าและเกิดทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น โดยเลือกใช้วัสดุ 4 อย่างของราชบุรี และได้เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็ก ที่สามารถเรียนรู้และลงมือทำได้ด้วยตัวเอง ในปัจจุบัน ก็มีน้องๆ ทั้งจากโรงเรียนเทศบาล 1 และโรงเรียนเทศบาล 2 จังหวัดราชบุรี มาเข้าร่วมโครงการ และสามารถนำความคิดพื้นฐานไปสร้างทุนการศึกษาให้แก่ตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

### 2.2.2 อุปสรรค (T-Treats)

#### 2.2.2.1 ด้านคู่แข่ง

ปัจจุบันอัตราการแข่งขันในการทำธุรกิจเครื่องปั้นดินเผามีค่อนข้างสูง เพราะคนในจังหวัดเริ่มหันมาทำเครื่องปั้นดินเผากันมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับเซรามิกยังมีผู้ที่สนใจลงทุนน้อย และมีคู่แข่งไม่มาก จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความกังวลและคิดว่าจะยังไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพราะมีความมั่นใจในศักยภาพการดำเนินงานของร้านตัวเอง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของแต่ละที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะโดดเด่นเป็นของตัวเอง ลูกค้าจึงสามารถเลือกซื้อได้

ตามความชอบของตัวเอง แต่ธุรกิจก็ต้องมีการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เพื่อสร้างความมั่นคง และความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

#### 2.2.2.2 ด้านลูกค้า

ลูกค้าที่เข้ามาซื้อนั้นมีมากมาย หลายระดับ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทและต้องรับลูกค้าให้ได้ในทุกระดับ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และการกลับมาซื้อครั้งต่อไป ศิลปะงานฝีมือจะขายได้นั้นสิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ เรื่องของเอกลักษณ์ และความสวยงาม ซึ่งสองสิ่งนี้ต้องถือเป็นหัวใจของการประกอบธุรกิจประเภทนี้ ถ้าคิดจะทำธุรกิจประเภทนี้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะสินค้างานประเภทงานฝีมือมีคุณค่าในตัวเอง หลักๆ จะอยู่ที่ความสวยงามประณีตส่วนใหญ่จะซื้อไปเพื่อความสวยงาม ประดับตกแต่ง และใช้ในเทศกาลสำคัญ ลูกค้าจะคำนึงถึงในขั้นนี้มากที่สุดหากต้องการจะซื้อสินค้าที่เป็นงานฝีมือ เราต้องมีการประยุกต์ในเรื่องของการออกแบบและสร้างสีสันลวดลายที่สวยงามแต่ยังต้องคงความเป็นเอกลักษณ์ อยู่ในชิ้นงานเสมอ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของโรงงานเซรามิกเอกลักษณ์การทำธุรกิจจะต้องเจอปัญหาเดียวกันทุกคน นั่นคือ “คู่แข่ง” ไม่ว่าจะประกอบกิจการอะไรก็ตามเราต้องเป็นผู้นำธุรกิจ อย่าเป็นผู้ตาม ต้องเอาชนะคู่แข่งขั้น สินค้าของเราต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา พยายามสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจต่อคู่แข่ง และคิดหาวิธีให้ธุรกิจของเราไม่มีข้อเสียเปรียบเพื่อไม่ให้คู่แข่งไล่ตามได้ทัน

### 3.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาด

#### 3.1.1 ด้านผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์จะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ซึ่งเราต้องสร้างความน่าสนใจและแตกต่างไปจากคู่แข่งประเภทเดียวกัน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และในการจำหน่ายผู้ประกอบการต้องมีการรู้ถึงข้อดีข้อด้อยของผลิตภัณฑ์ตัวเองจริงๆ จึงจะทำให้รู้ว่าสินค้านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มาก น้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะประกอบต่อการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าที่จะผลิตต่อไป

#### 3.1.2 ด้านราคา

เนื่องจากเป็นธุรกิจเซรามิก ดังนั้นผู้บริโภคสินค้าประเภทนี้จะอยู่ในวัยทำงาน ส่วนมากเป็นนักธุรกิจ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่ซื้อไปประดับธุรกิจตัวเอง ผู้ประกอบการจึงเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านราคา โดยตั้งราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า ถึงแม้งานเซรามิกเป็นงานที่ค่อนข้างสูง จุดเด่นอยู่ที่ลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร มีความประณีตสูง แต่สินค้าบางชนิดที่มีคุณภาพสูงมีลวดลายที่ละเอียด ก็จะมีราคาสูงขึ้นตามลำดับ

#### 3.1.3 ด้านการจัดจำหน่าย

กิจการเลือกช่องทางในการจัดจำหน่ายโดยคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นการจัดจำหน่ายที่กิจการมี มีช่องทางจำหน่ายสินค้าอยู่ 2 ช่องทางคือ การขายตรงและการจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของโรงงาน ช่องทางแรกขายตรงด้วยตัวเอง โดยลูกค้าสามารถเข้ามาเลือกซื้อจากโรงงานได้ด้วยตัวเอง ช่องทางที่สอง ลูกค้าสามารถสั่งเป็นออเดอร์เข้ามาผ่านเว็บไซต์ของโรงงานได้

### 3.1.4 ด้านการส่งเสริมการขาย

ผู้ประกอบการได้มีการส่งเสริมการขาย เป็นกลยุทธ์ที่คิดได้ง่าย คือการลดราคาสินค้า การมีโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆ โดยสินค้าที่นำมาลด คือสินค้าที่มีตำหนิ จะลดราคา 50% ทุกสิ้นปี และมีกิจกรรมแฟนท์เซรามิค โดยการเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในการแฟนท์ชิ้นงานเซรามิค ที่นักท่องเที่ยวสามารถเลือกชิ้นงานเองได้ตามความต้องการ การส่งเสริมการขายของผู้ประกอบการเพื่อไว้เชิญชวนให้กับลูกค้าใหม่เพื่อมาใช้บริการ นอกจากนี้ทางโรงงานยังเปิดให้นักท่องเที่ยวเข้าไปเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตเครื่องปั้นดินเผา พร้อมกับมีวิทยากรที่มากความรู้ความสามารถคอยให้ความรู้ ซึ่งในส่วนของการเข้าชมขั้นตอนการปั้นนั้นจะไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด และมีร้านกาแฟที่ตกแต่งด้วยเซรามิค ไว้ให้ลูกค้าได้มาเยี่ยมชมเพื่อถ่ายรูป

### 3.2 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ผู้ประกอบการได้มีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วลดเวลาการรอคอยและให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อเวลาผ่านไปในแต่ละช่วงเวลาก็จะมีสิ่งใหม่ๆเข้ามาจนเกิดเป็น กระแสนิยมจากผู้บริโภคและหมดกระแสไปตามกาลเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เทคโนโลยี ที่ส่งผลให้พฤติกรรม การดำเนินชีวิตและความต้องการของผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญเรื่องความเร็วและสะดวกสบายมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับตัวของสินค้าให้เข้ากับตลาดใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของรูปลักษณ์สินค้า ขนาดสินค้า และอื่นๆ

### 3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เนื่องจากการผลิตและขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นส่วนหนึ่งของการตลาด ผู้ประกอบการให้ความสนใจกับการผลิตสินค้าแบบออเดออร์มากกว่าการผลิตสินค้าแบบสต็อก เพราะความชอบของลูกค้ามีหลากหลาย ทำให้ถ้าผลิตสินค้าแบบสต็อกออกมาอาจจะไม่มีลูกค้าที่ซื้อหรือสนใจในสินค้า จะทำให้โรงงานเสียค่าใช้จ่ายโดยใช่เหตุ แต่ถ้าผู้ประกอบการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่า

## อภิปรายผล

ตอนที่ 1 ลักษณะของการดำเนินงานโรงงานเซรามิคเถ้าองไถ่

### 1.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงงานเซรามิคเถ้าองไถ่

#### 1.1.1 ความเป็นมาของโรงงานเซรามิคเถ้าองไถ่

ก่อนจะมาเป็นโรงงานเถ้าองไถ่นั้นเริ่มมาจาก นายช่งฮง แซ่เตีย และนายจือเหม็ง แซ่อึ้ง ซึ่งเป็นเพื่อนกันมาก่อนและเคยทำเครื่องปั้นดินเผาที่ประเทศจีนมาแล้ว ได้มาพบแหล่งดินที่จังหวัดราชบุรี จึงได้นำตัวอย่างดินไปทดลองเผา และเห็นว่าดินสามารถนำไปใช้ได้จึงตั้งโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาขึ้นมา เป็นโรงงานที่ผลิตไหหน้าปลา โองน้ำแบบไม่มีลาย กระจ่างต้นไม้ เป็นต้น ถือเป็นโรงงานแห่งแรกของจังหวัดราชบุรี โดยเป็นการผลิตทดแทนการนำเข้าจากประเทศจีน ต่อมาด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ความจำเป็นที่ใช้โองเก็บน้ำน้อยลง ทำให้

ผู้ผลิตรายนี้ต้องปรับเปลี่ยนธุรกิจตัวเอง โดยการพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์จากเดิมที่ผลิตแต่เครื่องปั้นดินเผา มาเป็นการผลิตชิ้นงานเซรามิค ซึ่งมีรูปแบบที่ทันสมัย ทั้งรูปทรงที่เน้นความแปลกตา ทาด้วยสีสันสดใส สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotler and Armstrong อ้างอิงโดย สุวิมล แม้นจริง (2546) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ทรัพยากรทางบุคคล ทรัพยากร ทางด้านการเงิน การวิจัยและพัฒนา ทำเลที่ตั้ง ซึ่งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้นี้ สามารถ ควบคุมได้โดยองค์กรเป็นคนควบคุม ซึ่งองค์กรเลือกที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตัวเองให้มีความ ทันสมัย แปลกใหม่ น่าสนใจ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เพื่อคงธุรกิจของตัวเองไว้ให้ยังอยู่ รอดเหนือคู่แข่ง

#### 1.1.2 ข้อมูลของผู้ประกอบการโรงงานเซรามิคเก้าอี้งใต้

ผู้ประกอบการสืบทอดการทำโรงงานเครื่องปั้นดินเผาจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว ที่ประกอบกิจการมาประมาณ 80 ปี ปัจจุบัน คุณวศินบุรี สุพานิชวรภาชน์ (ทายาทรุ่นที่ 3) เข้ามารับช่วงต่อเมื่อ ประมาณ 11 ปีที่แล้ว คุณวศินบุรี สุพานิชวรภาชน์ จบปริญญาตรี และปริญญาโทด้านเซรามิคจากประเทศ เยอรมนี เคยได้รับรางวัลศิลปาธร (สาขาการออกแบบ) ประจำปี 2553 และยังเป็นอาจารย์พิเศษในภาควิชา เครื่องปั้นดินเผา ที่มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และในสาขาการออกแบบเซรามิคที่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และด้วยความชอบส่วนตัวประกอบกับมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในงานด้านศิลปะ คุณวศินบุรีไม่ต้องการให้ความรู้ที่มีสูญเปล่าจึงนำความรู้ที่นั่นออกมาใช้ ประโยชน์ให้กับธุรกิจของครอบครัว ซึ่งในการเริ่มต้นธุรกิจจำเป็นต้องมีใจรักในงานที่จะทำ มีการเตรียมความ พร้อมที่ดีและมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานมากพอสมควรซึ่งคนที่มีประสบการณ์อยู่แล้วจะปฏิบัติงาน ได้ดี มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้เร็วกว่าคนที่ต้องมาเรียนรู้สิ่งนั้นใหม่ตั้งแต่แรก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุธีรา อะทะวงษา (2556) ได้ศึกษาถึง “คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของ สถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ” ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการควรมีปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้มาก ที่สุด จากการศึกษาเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีการพัฒนารูปแบบสินค้าของตนเองให้มีคุณภาพ ซึ่ง ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการ ดำเนินธุรกิจ

#### 1.2 การจัดพื้นที่ในโรงงาน

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด การเลือกพื้นที่สำหรับการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่ง ที่สำคัญ และการเลือกสถานประกอบการก็เป็นสิ่งที่กำหนดผู้บริโภคที่จะเข้ามาใช้บริการได้ ดังนั้นควรเลือกทำเล ที่ดี และสามารถครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด เพราะในพื้นที่ใดที่มีจำนวนผู้อาศัย มากและมีความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า ก็แสดงว่าในพื้นที่นั้นมีความเจริญก้าวหน้ามาก ยิ่งถ้าเป็นย่านชุมชน หรือย่านเศรษฐกิจก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการมียอดขายและรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งโรงงานเซรามิคเก้าอี้งใต้ ตั้งอยู่บน ถนนเจดีย์หัก ต.เจดีย์หัก อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000 จากการสังเกตพื้นที่บริเวณรอบโรงงาน จะมีการแบ่งเป็น หลายส่วนด้วยกัน และโรงงานได้ตั้งอยู่ติดริมถนน ซึ่งทำให้สะดวกและง่ายต่อการเดินทางของลูกค้าและมีที่จอด

รถที่เพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawrence J. Ring and et al. (อ้างถึงใน ศุภรา เจริญภูมิ, 2554) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการที่อยู่ในทำเลที่สะดวกและง่ายต่อการเดินทาง มีโอกาสในการประสบความสำเร็จ และสามารถทำให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจในระดับมาก เพราะถ้าหากสถานประกอบการอยู่ในทำเลที่ไม่ดีอาจเกิดความเสียหายที่ธุรกิจจะไม่ประสบความสำเร็จได้

### 1.3 การลงทุน

โรงงานเฝ้ายังได้มีเงินลงทุนมาจากบรรพบุรุษที่ได้ทำโรงงานเครื่องปั้นดินเผามาก่อน แล้วคุณวศินบุรี สุพานิชวรภาชน์ มาสืบทอดธุรกิจนี้ต่อ เมื่อธุรกิจมีผลกำไรที่ดี คุณวศินบุรี จึงนำผลกำไรที่ได้มาลงทุน เพื่อขยายหรือปรับเปลี่ยนโรงงาน โดยกิจการไม่มีการกู้ยืมเงินจากธนาคาร สอดคล้องกับ ศิระ อินทรกำธรชัย (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจทั่วไปนั้น ปกติจะวัดกันที่รายได้ ยอดขาย กำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัว เป้าหมายคือการเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกหลาน ซึ่งถึงแม้ว่าธุรกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัว แต่ผลการวิจัยพบว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจนถึง รุ่น 3 หรือ 4 กลับมีน้อยมาก

### 1.4 การจัดการด้านบุคคล

โรงงานมีพนักงานจำนวนไม่เพียงพอ มีพนักงานประมาณ 80 คน แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ได้หลายฝ่าย แต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของตนเอง ซึ่งไม่ว่าจะในธุรกิจใดควรมีการบริหารจัดการสรรหาที่ในการทำงานที่ดี เพราะหากเกิดการบริการที่ไม่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ของธุรกิจ ซึ่งเมื่อมีการจ้างพนักงานเข้ามาทำงานแล้วควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหัวใจของการทำงาน และผู้ประกอบการควรมีวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างเป็นกันเองมากที่สุด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งพนักงานส่วนใหญ่ต้องการ นอกจากนั้นจะต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับทฤษฎีของ อนิวัช แก้วจำนง (2550) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจุดหมายเพื่อให้ธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานทุกตำแหน่งงาน โดยยึดหลักที่ทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงานที่ให้ทำมากที่สุด รวมไปถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขที่สุด

### 1.5 รูปแบบสินค้าและการให้บริการ

ภายในบริเวณโรงงานจะมีการนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นงานเซรามิกที่ออกแบบโดยผู้ประกอบการมาวางโชว์ ผลิตภัณฑ์ของเฝ้ายังได้แต่ละชิ้นล้วนมีการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีขั้นตอนการทำอย่างประณีต จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยรูปทรงที่แตกต่างกันและการใช้โทนสีที่เน้นสีสดใส นอกจากนี้นักลูกค้าสามารถที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์เองได้ตามความชอบของตัวเอง เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าในแต่ละกลุ่มให้มีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น และเปิดให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชม สามารถถ่ายรูปสถานที่หรือบรรยากาศได้ และมีวิทยากรที่มากความรู้ความสามารถคอยให้ความรู้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมในเรื่องเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งสอดคล้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการของ Robert L. Katz (กล่าวถึงใน Samuel C. Certo, 2007) กล่าวไว้ว่าความสำเร็จของการบริหารจัดการโดย



หลักแล้ว ขึ้นอยู่กับผลการทำงานมากกว่าอุปนิสัยบุคคล Katz ยังกล่าวอีกว่าความสามารถในการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นผลจากทักษะด้านการบริหารจัดการของพวกเขา โดยมีทักษะ 3 ประการ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด ซึ่งแต่ละทักษะล้วนเป็นส่วนประกอบของผู้บริหารที่จะทำให้สถานประกอบการของตนเองประสบความสำเร็จ

#### 1.6 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผู้ประกอบการ มุ่งเน้นการขายไปที่คนที่มีความสนใจและชื่นชอบในงานเซรามิก และผู้ประกอบการสามารถรองรับลูกค้าได้เพราะคุณภาพที่แตกต่างและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ถึงแม้จะมีราคาจำหน่ายในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูงแต่ด้วยเอกลักษณ์ที่โดดเด่นประกอบกับความประณีตของช่างฝีมือที่ชำนาญการ ทำให้ลูกค้าต่างยอมรับได้ กลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าวัยทำงานที่ซื้อไปประดับตกแต่งสถานที่ทำงานของตัวเอง หรือไปเป็นของฝาก และลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชม ภูมิใจในสินค้าและซื้อกลับ ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของลูกค้าสัญจร ที่แวะมาซื้อสินค้าอยู่ปะปราย และกลุ่มลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่จะเน้นลูกค้าในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่

#### ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของโรงงานเซรามิกเถาฮงไถ่

##### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

###### 2.1.1 จุดแข็ง (S-Strengths)

โรงงานเถาฮงไถ่เป็นโรงงานที่ผลิตเครื่องปั้นดินเผาขายแรกในจังหวัดราชบุรี จึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบที่ทันสมัย ทั้งรูปทรงที่เน้นความแปลกตา ทาด้วยสีสดใส ซึ่งเป็นจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เป็นสินค้าที่มีความน่าสนใจเป็นที่ดึงดูดเพราะเป็นสินค้าที่บ่งบอกถึงความเป็นเถาฮงไถ่ เรียกได้ว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ที่สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของตัวเองที่ไม่เหมือนสินค้าอื่นๆ และเป็นสินค้าที่ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีการควบคุมการผลิตด้วยตนเองทุกกระบวนการเพื่อให้สินค้าออกมามีประสิทธิภาพและมีเวลาในการผลิตที่เหมาะสมโดยการใช้แรงงานฝ่ายผลิตที่มีฝีมือและมีความชำนาญในการผลิต ชิ้นงานอีกทั้งยังมีการควบคุมการผลิตเป็นอย่างดีในทุกขั้นตอน สินค้ามีความสวยงามหลากหลายให้ได้เลือกซื้อ และลูกค้าสามารถออกแบบลวดลายตามความชอบของตัวเองได้

###### 2.1.2 จุดอ่อน (W-Weaknesses)

โรงงานเถาฮงไถ่ มีจุดอ่อนของกิจการอยู่ที่การผลิต ซึ่งชิ้นงานแต่ละชิ้นใช้เวลาผลิตค่อนข้างนาน เนื่องจากเป็นงานหัตถกรรมที่ใช้แรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญในการทำ นอกจากนี้การผลิตยังมีหลายขั้นตอนด้วยกัน ส่งผลให้การผลิตสินค้าในแต่ละครั้งยังไม่มีเพียงพอต่อความต้องการและคำสั่งซื้อของลูกค้าที่มีความต้องการสินค้ามากขึ้นอีกด้วย และกิจการยังขาดแคลนพนักงานจำนวนมากอย่างแรงงานฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นแรงงานที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากแรงงานฝ่ายผลิตที่มีฝีมือมีน้อยและหายาก ส่วนในด้านการบริหารงาน ตัวผู้ประกอบการเป็นคนที่ชอบงานทางด้านศิลปะ และศึกษาด้านศิลปะมาโดยตรง ทำให้ผู้ประกอบการเน้นไปที่การพัฒนาแต่ผลิตภัณฑ์ ส่วนการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการยังมีประสบการณ์ทางด้านนี้ไม่มากพอ ทำให้การดำเนินธุรกิจยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ทิพย์วรรณ วาณิชยากร (2555) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์การตลาดในระดับมหภาค หรือที่เรียกว่า PEST เป็นเครื่องมือ

การวิเคราะห์สภาพในแต่ละด้านที่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยในการเกิดขึ้นได้ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมและพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้ และสร้างผลกำไรให้กับผู้ประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

### 2.2.1 โอกาส (O-Opportunities)

การที่โรงงานได้ก่อตั้ง “ศูนย์บัณฑิตไทย ราชบุรี” ขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการนำมิติใหม่และทุนทางวัฒนธรรม มาสร้างคุณค่าทางสังคมและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลทุนทางวัฒนธรรมจากแหล่งอารยธรรมทั่วประเทศ และสังเคราะห์ผ่านกรณีศึกษาที่ทำให้ผู้สนใจได้เห็นรูปธรรมที่จับต้องและนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง ทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงวัฒนธรรม ที่จะก้าวสู่การเป็นกระทรวงกึ่งเศรษฐกิจด้วย และเพื่อสร้างโอกาสให้กับคนในชุมชน และเป็นการต่อยอดวัสดุในท้องถิ่นให้มีมูลค่าและเกิดทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น และยังสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กที่สามารถเรียนรู้และลงมือทำได้ เพื่อเป็นทุนทางการศึกษาให้กับตัวเอง และนอกจากนี้ยังอาศัยเทคโนโลยีในปัจจุบันมาเป็นสื่อช่วยในการโฆษณา สร้างโอกาสการขายสินค้าในออนไลน์ได้มากขึ้น

### 2.2.2 อุปสรรค (T-Treats)

#### 2.2.2.1 ด้านคู่แข่ง

ในปัจจุบันคู่แข่งชั้นในการทำธุรกิจเครื่องปั้นดินเผามีค่อนข้างสูง เพราะคนในจังหวัดราชบุรีเริ่มหันมาทำเครื่องปั้นดินเผากันเยอะ แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับเซรามิกยังมีผู้ที่สนใจลงทุนน้อย และมีคู่แข่งไม่มาก จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความกังวลและคิดว่าจะยังไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพราะมีความมั่นใจในศักยภาพการดำเนินงานของร้านตัวเอง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของแต่ละที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะโดดเด่นเป็นของตัวเอง ลูกค้าจึงสามารถเลือกซื้อได้ตามความชอบของตัวเอง แต่ธุรกิจก็ต้องมีการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เพื่อสร้างความมั่นคง และความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจสอดคล้องกับ สุวิมล มั่นจริง (2546) ที่กล่าวถึง จุดแข็งไว้ว่าผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจ หรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ โดยทั่วไปธุรกิจทุกประเภทจะต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเองที่มีอยู่รวมทั้งการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ของธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งเพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานทางการตลาดที่จะเป็นจุดเด่นเฉพาะของตนเอง หรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง

#### 2.2.2.2 ด้านลูกค้า

ลูกค้าที่เข้ามาซื้อนั้นมีหลากหลาย ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทและต้องทราบจุดเด่นของสินค้าแต่ละตัวแต่ละรายการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และการกลับมาซื้อครั้งต่อไป สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่า การบอกปากต่อปาก มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจบริการ เพราะผู้ที่เคยมาใช้บริการจะทราบว่าการบริการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร จากประสบการณ์ของตัวเอง แล้วบอกต่อไปยังญาติพี่น้องหรือคนรู้จัก และศิลปะงานฝีมือจะขายได้นั้นสิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ เรื่องของเอกลักษณ์ และความสวยงาม ซึ่งสองสิ่งนี้ต้องถือเป็นหัวใจของการประกอบธุรกิจประเภทนี้ ถ้าคิดจะทำธุรกิจประเภทนี้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะสินค้างานประเภทงานฝีมือมีคุณค่าในตัวเอง

หลักๆ จะอยู่ที่ความสวยงามประณีตส่วนใหญ่จะซื้อไปเพื่อความสวยงาม ประดับตกแต่ง และใช้ในเทศกาลสำคัญ ลูกค้าน่าจะคำนึงถึงในข้อนี้มากที่สุดหากต้องการจะซื้อสินค้าที่เป็นงานฝีมือ เราต้องมีการประยุกต์ในเรื่องของการออกแบบและสร้างสีสันลวดลายที่สวยงามแต่ยังต้องคงความเป็นเอกลักษณ์ อยู่ในชิ้นงานเสมอ

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของโรงงานเซรามิกเก้าอี้ไม้

#### 3.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางการตลาด

##### 3.1.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ จะมีความแตกต่างกับธุรกิจเซรามิกรายอื่นๆ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ โองตั้งเดิมกับงานเซรามิก ผลิตภัณฑ์งานเซรามิก จะมีความแตกต่างจากที่อื่นด้วย 1. รูปทรง เช่น จากเดิมรูปทรงส่วนใหญ่จะเป็นรูปทรงสี่เหลี่ยม เปลี่ยนมาเป็นทรงห้าเหลี่ยม ทรงกลม และทรงรี รวมถึงการผสมผสานรูปทรงเรขาคณิตต่างๆ ให้ออกมาเป็นตุ๊กตารูปสัตว์ 2. ลวดลาย สามารถจำแนกได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการออกแบบเอง ซึ่งได้แรงบันดาลใจมาจากสิ่งรอบตัว การเลียนแบบลายจากธรรมชาติ เช่นลายใบไม้ ลายดอกกลั่นทม เป็นต้น และกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ ซึ่งลูกค้าจะหาลายมาเอง ตามความชอบของตัวเอง 3. สี ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสีโทนเดียว และผลิตภัณฑ์ที่เป็นสีหลากหลาย ลูกค้าแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงมีการออกแบบงานเซรามิกให้มีความหลากหลาย รวมทั้งเป็นการสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า กิจการได้นำแนวคิดเครื่องปั้นดินเผาแบบดั้งเดิมกับแนวคิดรูปแบบงานเซรามิกใหม่ ของทั้งสองมาผสมกัน จนกลายเป็นเอกลักษณ์ที่สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ คือการบริการเป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจบริการ ซึ่งครอบคลุมทุกอย่างของสินค้า และทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดเตรียมไว้บริการลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงตัวสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังต้องการประโยชน์หรือคุณค่าอื่นที่ได้รับจากการซื้อสินค้าและบริการด้วย และสอดคล้องกับ ณิช อรินพไพบูลย์ (2554) ที่ว่า ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพและรูปแบบดีไซ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือสินค้าหรือบริการที่บุคคลและองค์กรซื้อไปเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าอื่นๆ หรือในแนวทางการประกอบธุรกิจ หรือหมายถึงสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อไปเพื่อใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือดำเนินงานของกิจการ

##### 3.1.2 ด้านราคา

เนื่องจากเป็นธุรกิจเซรามิก ดังนั้นผู้บริโภคสินค้าประเภทนี้จะอยู่ในวัยทำงาน ส่วนมากเป็นนักธุรกิจ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่ซื้อไปประดับธุรกิจตัวเอง ผู้ประกอบการจึงเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านราคา โดยตั้งราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า ถึงแม้งานเซรามิกเป็นงานที่ค่อนข้างสูง จุดเด่นอยู่ที่ลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร มีความประณีตสูง แต่สินค้าบางชนิดที่มีคุณภาพสูงมีลวดลายที่ละเอียด ก็จะตั้งราคาสูงขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ไร้วัวราคา คือคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่ากับราคา ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง การยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ภาวการณ์แข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ และสอดคล้องกับ ณิช อรินพไพบูลย์ (2554) ที่ว่า ราคา ต้องเหมาะสมกับ

ตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้าและสร้างกำไรในอัตราที่เหมาะสมสู่กิจการหรือจำนวนเงินที่ถูกเรียกเก็บเป็นค่าสินค้าหรือบริการหรือผลรวมของมูลค่าที่ผู้ซื้อทำการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์จากการมีหรือการใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการหรือนโยบายการตั้งราคา

### 3.1.3 ด้านการจัดจำหน่าย

กิจการเลือกช่องทางในการจัดจำหน่ายโดยคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นการจัดจำหน่ายที่กิจการมี มีช่องทางจำหน่ายสินค้าอยู่ 2 ช่องทางคือ การขายตรงและการจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของโรงงาน ช่องทางแรกขายตรงด้วยตัวเอง โดยลูกค้าสามารถเข้ามาเลือกซื้อจากโรงงานได้ด้วยตัวเอง ช่องทางที่สอง ลูกค้าสามารถสั่งเป็นออเดอร์เข้ามาผ่านเว็บไซต์ของโรงงานได้ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายด้านสถานที่ให้บริการในส่วนแรก คือ การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ผู้บริโภคต้องไปรับบริการจากผู้ให้บริการในสถานที่ที่ผู้ให้บริการจัดไว้ เพราะทำเลที่ตั้งที่เลือกเป็นตัวกำหนดกลุ่มของผู้บริโภคที่จะเข้ามาใช้บริการ และสอดคล้องกับ ญัฐ อรินฟูพบูลย์ (2554) ที่ว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย ก็เน้นช่องทางการกระจายสินค้าที่ครอบคลุมและทั่วถึงสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกส่วนได้เป็นอย่างดีหรือเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นเส้นทางเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือลูกค้า ซึ่งอาจผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านก็ได้ ในช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ผู้ผลิต ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม หรือลูกค้าทางอุตสาหกรรม และคนกลาง โลจิสติกส์ทางการตลาดเป็นการวางแผนการปฏิบัติตามแผนและการควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมุ่งผลกำไร

### 3.1.4 ด้านการส่งเสริมการขาย

ผู้ประกอบการได้มีการส่งเสริมการขาย เป็นกลยุทธ์ที่คิดได้ง่าย คือการลดราคาสินค้า การมีโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆ โดยสินค้าที่นำมาลด คือสินค้าที่มีตำหนิ จะลดราคา 50% ทุกสิ้นปี และมีกิจกรรมแฟนท์เซรามิค โดยการเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในการแฟนท์ชิ้นงานเซรามิค ที่นักท่องเที่ยวสามารถเลือกชิ้นงานเองได้ตามความต้องการ โดยค่าใช้จ่ายในการแฟนท์จะขึ้นอยู่กับขนาดและรูปทรงของชิ้นงานที่นักท่องเที่ยวเลือก การส่งเสริมการขายของผู้ประกอบการเพื่อไว้เชิญชวนให้กับลูกค้าใหม่เพื่อมาใช้บริการ นอกจากนี้ทางโรงงานยังเปิดให้นักท่องเที่ยวเข้าไปเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตเครื่องปั้นดินเผาพร้อมกับมีวิทยากรที่มากความรู้ความสามารถคอยให้ความรู้ ซึ่งในส่วนของการเข้าชมขั้นตอนการปั้นนั้นจะไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด และมีร้านกาแฟที่ตกแต่งด้วยเซรามิค ไว้ให้ลูกค้าได้มาเยี่ยมชม เพื่อถ่ายรูป สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาด เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย หรือทำการขายโดยไม่ใช้คนก็ได้ ซึ่งเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมว่าจะใช้ติดต่อสื่อสารกันแบบไหน และสอดคล้องกับ ญัฐ อรินฟูพบูลย์ (2554) ที่ว่า การส่งเสริมการตลาด ที่เน้นทั้งการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขายและการตลาดโดยตรง ซึ่งสามารถเรียกว่า 4P ซึ่งนำไปสู่การได้ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายของกิจการนั่นเอง ระดับที่สองคือการตลาดที่มุ่งเน้นทางด้านของการสร้างประสบการณ์ที่ดีน่าประทับใจให้กับลูกค้า ก็จะนำไปสู่การสร้างความผูกพันทางด้านอารมณ์ที่แนบแน่น ต่อผู้บริโภคแบบสนิท

แน่นอน โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกิจการในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดระดับที่สองนี้ คือกิจการจะสามารถมีส่วนแบ่งการตลาดในจิตใจของลูกค้าสูงขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### 3.2 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ธุรกิจทุกประเภทควรเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการบริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนขั้นตอนการให้บริการและมีการจัดการระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และลดความซับซ้อนในการทำงาน เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดธุรกิจเซรามิคได้ และทันต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อเวลาผ่านไปในแต่ละช่วงเวลาก็จะมีสิ่งใหม่ๆเข้ามาจนเกิดเป็น กระแสนิยมจากผู้บริโภคและหมดกระแสไปตามกาลเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้พฤติกรรม การดำเนินชีวิตและความต้องการของผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญเรื่องความรวดเร็วและสะดวกสบายมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับตัวของสินค้าให้เข้ากับตลาดใหม่ๆ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของรูปลักษณ์สินค้า ขนาดสินค้า และอื่นๆ สอดคล้องกับ ดร.สิทธิชัย ฝรั่งทอง ที่กล่าวในบทความ “สู้วิกฤตเศรษฐกิจ ด้วยกลยุทธ์ตอบสนองอย่างรวดเร็ว” ที่ให้ความหมายของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว นั้น หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีความคล่องตัว ในการตัดสินใจทางการบริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และการพัฒนาสินค้าใหม่ หากเป็นอุตสาหกรรมการผลิต จะใช้เวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ออกสู่ท้องตลาดเร็วขึ้น

### 3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

การผลิตและขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเจาะจงแบบกลุ่มย่อยๆ เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ให้เล็งลงเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การที่ธุรกิจเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริง และสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ ทำให้สามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากการผลิตและขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นส่วนหนึ่งของการตลาด ผู้ประกอบการให้ความสนใจกับการผลิตสินค้าแบบออเดอร์มากกว่าการผลิตสินค้าแบบสต็อก เพราะความชอบของลูกค้ามีหลากหลาย ทำให้ถ้าผลิตสินค้าแบบสต็อก ออกมาอาจจะไม่มีลูกค้าที่ซื้อหรือสนใจในสินค้า จะทำให้โรงงานเสียค่าใช้จ่ายโดยใช่เหตุ แต่ถ้าผู้ประกอบการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่า แต่การที่จะระดมคำสั่งซื้อของลูกค้าเข้ามา จะต้องมีการนำเสนอสินค้าในรูปแบบต่างๆ ให้ลูกค้าได้เห็นที่เราสามารถ ทำสินค้าได้หลายอย่าง และลูกค้าสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ของตัวเองได้ และยังตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเองด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Philip Kotler (1950) แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าและการแสวงหากำไรจากความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ใช่การตามหาลูกค้า หรือการตามหาลูกค้าให้เหมาะกับผลิตภัณฑ์ แนวคิดนี้มีข้อจำกัดในการใช้ คือ แนวคิดการตลาดใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร เริ่มต้นจากการตรวจสอบความจำเป็น และความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และนำเสนอสิ่งที่ต้องการนั้น โดยพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง และประสานกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทบต่อลูกค้ากลุ่มนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

## ประโยชน์จากการวิจัย

### 1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ผู้ประกอบการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันได้ดังนี้

1) ในการทำธุรกิจ ถึงแม้จะสามารถทำได้ง่าย แต่ผู้ประกอบการควรมีใจรักในการทำ และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับธุรกิจมากพอสมควรเพราะจะสามารถทำหน้าที่ได้ดีกว่าคนที่ไม่มี ความรู้ในด้านนี้เลย และเพื่อที่จะได้ไม่เกิดการเสียเวลาในการเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ตั้งแต่แรก

2) ในด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการวางแผน กระบวนการดำเนินงานที่ดี มีการวิเคราะห์คู่แข่ง วิเคราะห์ตลาด และนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ในการปรับปรุง เพื่อการเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานและการทำกำไรของธุรกิจที่เหนือคู่แข่ง

3) ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น มีความทันสมัย แปลกใหม่ และเป็นเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ และตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม

### 2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมา ของธุรกิจ แนวคิดการจัดการธุรกิจ ซึ่งได้อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ธุรกิจได้ ตั้งไว้ และหน้าที่ของการบริหารจัดการ แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งได้อธิบายถึง กิจกรรมทางการตลาด ที่ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจ แนวคิดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อ หาข้อดีและข้อเสียของธุรกิจตัวเองได้ และนำมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

จากการศึกษาที่ได้นำทฤษฎีต่างๆนี้มาอธิบายผลการศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงงานเก้าอี้ไม้ อําเภอเมือง จังหวัดราชบุรี การใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่ทำให้สามารถอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงใน ปัจจุบันได้ จึงเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาต่อยอดหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับเป็นแนวทางในการ ประกอบธุรกิจให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่กำลังจะเริ่มต้นเข้าสู่ธุรกิจประเภทนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการโรงงานเซรามิกเถาสูงใต้ อำเภอมือง จังหวัดราชบุรี แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการอีกจำนวนมากในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งอาจจะมีแนวทางการดำเนินธุรกิจหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต จึงควรมีการศึกษาในเขตพื้นที่อื่นในแต่ละจังหวัดด้วย และควรสอบถามจากหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในอนาคตนั้นควรทำการศึกษาโดยการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไปด้วย เพื่อจะได้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นและได้ข้อมูลในมุมมองที่กว้างและรอบด้านมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถวัดผลในเชิงสถิติได้อีกด้วย

3. ควรมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าให้หลากหลายในเรื่องของความต้องการซื้อ ว่ามีความต้องการซื้อแบบไหน เพื่อที่จะนำไปพัฒนารูปแบบ

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ประกอบการและพนักงานโรงงานเซรามิกเถาสูงใต้ อำเภอมือง จังหวัดราชบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- MGR Online. (2554). "เก้าอี้ไม้" เจ้าแรกโองราชบุรี ติดปีกก่อนคืนสู่เซรามิกโมเดิร์น. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9540000163360>
- Samuel C.Certo. (2550). *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (แปลและเรียบเรียงโดย ผศ.พัชนี นนทศักดิ์ พ.ต.อ.ดร. ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และดร.สมศรี ศิริไหวประพันธ์)*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กองบรรณาธิการ. (2546). การจัดการและการปรับปรุงประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมเซรามิกส์. *Engineering Today*.
- ชาคริต กุลไกรศรี. (2556). *Business Function VS Business Process*. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://msit5.wordpress.com/2013/09/26/business-function-vs-business-process/>
- ณัฐ อีรนพโพบูลย์. (2554). "ความพึงพอใจของผู้รับเหมาต่อส่วนประสมทางการตลาดผลิตภัณฑ์คอนกรีตผสมเสร็จของโรงงานซีแพคแฟรนไชส์ สาขาจอมทอง". บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ตุลา มหาสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ Principle of Management*. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์.
- ทิพย์วรรณ วาณิชยากร. (2555). "รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย". ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุซันตติต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2556). ได้เวลาธุรกิจกาแฟขนาดเล็ก ต้องขยับตัวเพื่อความอยู่รอด. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://money.sanook.com/167758/>
- พนิตสุภา ธรรมประมวล. (2550). *ความสำเร็จทางการตลาดสำหรับน้ำสมุนไพรพร้อมดื่ม : กรณีศึกษากลุ่มแปรรูปน้ำสมุนไพรพร้อมดื่ม ในภาคกลางของประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริระ อินทรกำจรชัย. (2556). *ความรู้ทั่วไปของธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก [http://familyfa.blogspot.com/2013/08/family-business\\_8.html](http://familyfa.blogspot.com/2013/08/family-business_8.html)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด.
- ศุภรา เจริญภูมิ. (2554). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อในอนาคตของร้านค้าปลีกดั้งเดิมในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร". โครงการปริญญาดุซันตติต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2559). เข้าถึงเมื่อ 2 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.busandtruckmedia.com/page.php?a=10&n=126&cno=2235>



- สุธีรา อะทะวงษา. (2556). "คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย". *บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหาร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*.
- สุพิชญา อินทะพุด. (2546). *ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเซรามิกไทย*. กรมส่งเสริมการค้าส่งออก.
- สุภรณ์ ช่างงานเนียม. (2558). *ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ*. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://business2564.blogspot.com/2015/03/business-function.html>
- สุรกิจ จันทร์แสงศรี. (2550). *กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างจังหวัดมหาสารคาม*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล แม้นจริง. (2546). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2550). *หลักการจัดการ*. สงขลา: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.