

## กลยุทธ์การดำเนินงานของผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ชีสเค้กไส้สับปะรด

### Operational Strategies of Taypin's Pineapple Biscuit

พนัชกร สิมะขจรบุญ (Panuschagone Simakhajornboon)\*

ภัทราภรณ์ โพธิ์สง่า (Phattaraporn Phosa-nga)\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ชีสเค้กไส้สับปะรด 2) ปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการฯ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 13 คน ได้แก่ ผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้าของร้านเทพินทร์ซึ่งเป็นผู้ผลิตชีสเค้กไส้สับปะรดรายแรกของไทย และมียอดขายชีสเค้กไส้สับปะรดมากที่สุด นำข้อมูลมาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ของข้อมูล สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า ผลการศึกษาพบว่า 1) กลยุทธ์การดำเนินงานของทางร้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ 2) ปัญหาและอุปสรรคของทางร้านคือ การสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย งานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ 2 ประการ คือ การจ้างงานนอก และสมรรถหลักของกิจการ

**คำสำคัญ :** โอท็อป / กลยุทธ์การดำเนินงาน / ผู้ประกอบการ

---

\* อาจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. at Faculty of Management Science Silpakorn University. ,E-mail: panuschagone@gmail.com

\*\* นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

Student of Management Science Silpakorn University. ,E-mail: phosanga.p@gmail.com

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study Operational Strategies of Taypin Pineapple Biscuit 2) to study the problems and threat of its business. Data were collected through in-depth interview. The 13 key informants were the owner, employees, and customers of Taypin This entrepreneur is the first manufacturer of pineapple biscuit and highest sales in Thailand. The data was checked for the completeness and accuracy, content analysis, classification of data, conclusions. Results are presented in the descriptive form. Verification of data reliability by a triangulation method. The results of the study showed that: 1) operational strategies of its business Include: Production, Marketing, and Management 2) The problems was the creation of confidence in product quality, and increasing distribution channel. This research is useful for creating the competitive advantage in 2 type are outsourcing and core competency.

**Keywords:** OTOP / Operational strategies / Entrepreneur

## บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นกลุ่มธุรกิจที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ภายใต้การแข่งขันที่มีความรุนแรง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันมีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัว เพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นภาพรวมและขอบเขตในการประกอบธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต (พัคตร์ผจง วัฒนสิษฐ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542) ผู้ประกอบการไทยหลายรายจึงคิดหากลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจของตนเอง

ร้านเทพินทร์ซีสเค้กไส้สับปะรดเป็นธุรกิจขนาดขนาดย่อม ดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียว เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นรายแรกที่น่าสับปะรดกวนมาผลิตเป็นซีสเค้กไส้สับปะรด โดยแนวคิดของการเป็นผู้ประกอบการเกิดจากการได้เห็นสับปะรดที่คั้ทิ้งและเหลือจากการขายเข้าสู่โรงงานและการส่งออก เนื่องจากไม่ได้มาตรฐาน เช่น ขนาด รูปร่าง และสี ที่โรงงานและตลาดต่างประเทศต้องการ เกษตรกรและชาวบ้านจึงได้นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการเน่าเสียของสับปะรด โดยการนำสับปะรดมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อให้สับปะรดที่มีอยู่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ในระยะเวลานานขึ้น ผู้ประกอบการจึงคิดต่อยอดการขายสับปะรดกวนโดยนำมาผลิตเป็นซีสเค้กไส้สับปะรด (นวลจิตต์ เขาวงกิตพิงค์, 2545: 3) ร้านเทพินทร์ซีสเค้กเป็นที่รู้จักของคนในชุมชนและนักท่องเที่ยวทั่วไป จากความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ท้องตลาดเป็นที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยวรวมทั้งคู่แข่งรายใหม่ ทำให้ร้านเทพินทร์มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นจากเดิมเป็นจำนวนมาก ร้านเทพินทร์จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เพื่อให้กระบวนการดำเนินธุรกิจเกิดประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสูงสุด

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่สามารถนำรูปแบบการดำเนินงานต่างๆมาใช้ในการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจและพัฒนาธุรกิจการจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด
2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด

### ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด
2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้าของร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ในการวิจัยคือ ร้านเทฟิรินทร์ซีสเชคไส้สับปะรด ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมิถุนายน รวมระยะเวลา 5 เดือน

### ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่เกิน 20 ล้านบาท โดยเป็นเงินทุนส่วนตัวหรือได้รับสนับสนุนมาจากกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ขอบเขตการดำเนินการกระทำในพื้นที่ภายในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวนคนงานไม่เกิน 50 คนส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน การบริหารอย่างเป็นอิสระและผู้บริหารมักเป็นเจ้าของกิจการเอง และธุรกิจมีขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น จำนวนพนักงาน เงินทุน ยอดขาย เป็นต้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543)

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน

ในที่นี้ได้ประยุกต์การวิเคราะห์ห่วงโซ่ห่วงคุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อนำมาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยมีหลักการ คือการส่งมอบคุณค่าในแต่ละกิจกรรมให้แก่กัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างกำไรให้แก่องค์กร แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม (Pearce II and Robinson, 2009: 164-170) คือ

2.1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย 1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาวัตถุดิบ การขนส่งและนำวัตถุดิบเข้าสู่การผลิต การจัดการสินค้าคงเหลือ การแจกจ่ายวัตถุดิบ ส่งผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต 2) การผลิตหรือการปฏิบัติการ (Production or Operations) เป็นกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย นำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ใช้งานในตลาด 3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาดซึ่งเป็นลูกค้าของธุรกิจ กิจกรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพระดับการให้บริการแก่ลูกค้า 4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นการแบ่งกลุ่มทางการตลาดเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) 5) การบริการ (Services) กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าด้วยการให้บริการหลังการขาย เช่น การสาธิตและให้คำแนะนำวิธีใช้งาน การรับประกัน

2.2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ต้นทุนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มขึ้นได้อย่างรวดเร็ว การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงานและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน จะช่วยสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษานักงาน 2) การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) จะนำไปสู่ปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ลดลง 3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ 4) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ( Firm Infrastructure) ประกอบด้วย การบริหารจัดการภายในองค์กร บัญชี การเงิน

โดยทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนสามารถเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบการได้ด้วยการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การดำเนินงานจากกิจกรรมเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่ทุกคนจะได้้นำเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552)

### วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกและมุ่งหาคำอธิบายในรายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ (Yin, 2012: 4-5) โดยคัดเลือกแบบเจาะจงไปที่ผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ซีสแซคไส้สับปะรด เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่นำซีสแซคมาผสมกับสับปะรดกวนจนเป็นขนมของฝากที่เป็นเอกลักษณ์ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และมียอดขายซีสแซคไส้สับปะรดมากที่สุด เก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ 1 คน พนักงาน จำนวน 2 คน และลูกค้า จำนวน 10 คน โดยเลือกแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Sampling)

(ชาย โปธิสิตา, 2547: 125; Patton, 1990: 169-181) พิจารณาจากผู้ให้ข้อมูลที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรที่น่าเชื่อถือได้และมีความเชื่อมั่นว่ามีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยโดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ สามารถให้ข้อมูลได้ทั้งในทางลึกและกว้าง (Information - Rich Cases) (Patton, 1990: 181) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร บทสัมภาษณ์ รวมถึงรายการโทรทัศน์ที่ผู้ประกอบการเคยให้สัมภาษณ์ไว้เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เลือกใช้การสัมภาษณ์แบบปลายเปิดแบบเชิงลึก (In-depth Interview) และใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ (Interview) สร้างแนวคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูล สัมภาษณ์ และสังเกต มาวิเคราะห์และจัดแยกหมวดหมู่ความเหมือนและความต่าง จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป

4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องแม่นยำและเกิดงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ละคนไปจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ไม่มี ความแตกต่างกันหรือเกิดการอึดตัวของข้อมูล (Flick, 2007: 37-45) กรณีข้อมูลมีความขัดแย้งกัน จะดำเนินการเปลี่ยนช่วงเวลาในการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกครั้งด้วยข้อมูลชุดเดิม เพื่อเป็นการยืนยันและหาข้อสรุปให้เกิดความชัดเจนและหากข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำไปสรุปผลและอภิปรายต่อไป (ชาย โปธิสิตา, 2547)

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่นำมาสรุปให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. การศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ซีสเคสใส่สับปะรด

จากการศึกษาพบว่า ร้านเทพินทร์ซีสเคสใส่สับปะรด ก่อตั้งโดยคุณเทพินทร์ ซึ่งเป็นมารดาของผู้ประกอบการในปัจจุบัน ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2532 โดยเห็นว่าพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีสับปะรดมีมากจนล้นตลาด จึงคิดที่จะกระจายสินค้าที่มีอยู่ในจังหวัดออกไปสู่ตลาดภายนอกจังหวัด โดยนำมาแปรรูป เริ่มแรกขายเพียงสับปะรดกวน แต่ต่อมาสับปะรดกวนมีผู้ผลิตจำนวนมากในท้องตลาด การแข่งขันค่อนข้างสูงจึงคิดที่จะสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการเริ่มนำขนมปังซีสเคสมาแปะใส่สับปะรดกวนเป็นรายแรกของประเทศไทย โดยก่อนเข้าตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ทดลองผลิตภัณฑ์โดยให้คนในครอบครัวและคนแถวบ้านได้ชิม เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงลงขายในจำนวนน้อยๆก่อน และได้รับผลตอบรับที่ดี ลูกค้าชื่นชอบและติดใจ จึงได้ผลิตเพื่อขายสู่ท้องตลาดมากขึ้นโดยมีกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังนี้

### 1.1 กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบด้วย การจัดซื้อ เนื่องจากมีผู้ผลิตสับปะรดหวานเป็นจำนวนมากในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่คิดที่จะผลิตสับปะรดหวานเอง เจ้าของธุรกิจได้ผู้ผลิตสับปะรดหวานในท้องที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 แห่ง และได้ซื้อขายกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยสั่งซื้อวัตถุดิบในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการผลิตในแต่ละสัปดาห์ๆ ละ 3,000 กิโลกรัม ไม่สำรองไว้เกินความจำเป็น สับปะรดที่ได้จากผู้ผลิตในแต่ละรายนั้นมีรสชาติไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องนำสับปะรดหวานมาปรุงใหม่ ให้เป็นรสชาติกลมกล่อมตามสูตรเฉพาะของทางร้าน สำหรับการจัดซื้อขนมปังชีสเชคทางร้านได้สั่งให้โรงงานผลิตตามสูตรที่ทางร้านต้องการ เพื่อไม่ให้รสชาติซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น

2) กลยุทธ์การผลิต เป็นการผลิตโดยใช้แรงงานจำนวน 20 คน เพื่อปรุงรสใส่สับปะรดตามสูตรของทางร้านและประกอบใส่สับปะรดลงบนขนมปังชีสเชค แบบวันต่อวัน มีกำลังการผลิตวันละประมาณ 1,500 ชิ้น สำหรับขายวันต่อวัน และหากมีคำสั่งซื้อนอกเหนือจากกำลังการผลิตนี้ก็มีการทำงานล่วงเวลาและจ้างคนในชุมชนเพิ่มขึ้น หลังจากผลิตชีสเชคใส่สับปะรดแล้วจึงบรรจุเข้าบรรจุภัณฑ์ทันทีในขณะที่ยังร้อนอยู่เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า

3) กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ขาออก การจัดเก็บสินค้า ทางร้านไม่มีการสต็อกสินค้า เนื่องจากนำสินค้าที่ผลิตได้ออกมาวางขายอยู่บริเวณหน้าร้านเป็นประจำทุกวัน ทำให้สามารถลดปัญหาในการจัดเก็บและค่าใช้จ่ายจากการเก็บรักษา และสินค้ามีความใหม่สดทำให้รสชาติไม่สูญเสียไปจากเดิม

#### 4) กลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย

ด้านผลิตภัณฑ์ เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นความลงตัวของผลิตภัณฑ์ชีสเชคใส่สับปะรดที่ผสมผสานระหว่างผลิตภัณฑ์ไทยอย่างสับปะรดหวานและชีสเชคของยุโรป จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีรสชาติแปลกใหม่เหมาะสำหรับเป็นขนมขบเคี้ยวระหว่างมือ

ด้านราคา ทางร้านเลือกขายสินค้าในราคาถ่วงละ 35 บาท 3 ถ้วย ราคา 100 บาท ซึ่งเป็นราคาที่รู้จักกันทั่วไปในหมู่นักท่องเที่ยวไทย

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สินค้าส่วนใหญ่วางขายบริเวณหน้าร้านโดยผู้ประกอบการเป็นผู้ดูแล มีการต้อนรับลูกค้า สอบถามความต้องการของสินค้า แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังขายส่งไปยังตัวแทนจำหน่าย และช่องทางออนไลน์บ้างเล็กน้อย

ด้านการส่งเสริมการขาย ทางร้านไม่มีการส่งเสริมการขาย แต่เพิ่มของแถมบางอย่างให้ในกรณีที่ลูกค้าซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาระจากรอรอง

5) กลยุทธ์การบริการ เจ้าของร้านมีการต้อนรับลูกค้าอย่างเป็นกันเอง กล่าวทักทาย สอบถามความต้องการของลูกค้า และแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาซื้อสินค้าที่ร้านอีกในครั้งต่อไป

## 1.2 กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางร้านไม่ได้จ้างพนักงานเป็นรายเดือนเนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็กจำเป็นต้องลดต้นทุนในด้านบุคลากร โดยใช้วิธีการติดต่อกับแม่บ้านในละแวกใกล้เคียงที่พอมีเวลาว่างจากการทำงานบ้านมาทำงานกับทางร้านโดยจ้างเป็นประจำ ทุกวัน จำนวนวันละ 20 คน เพื่อประกอบไส้สับประดลงบนขนมปังชีสเชค โดยเจ้าของร้านจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานของพนักงาน คอยแนะนำและสอนงาน เพื่อให้พนักงานสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหากมีคำสั่งซื้อนอกเหนือจากกำลังการผลิตนี้ ทางร้านจะให้กลุ่มแม่บ้านทำงานล่วงเวลาและมีการจ้างคนในชุมชนเพิ่มขึ้น ทางร้านมีการดูแลด้านสวัสดิการของลูกจ้างในลักษณะเพื่อนบ้านมากกว่านายจ้าง-ลูกจ้าง

2) ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ ร้านเทพินทร์ผลัดต้นตนเองให้ก้าวเข้าสู่โครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP” ในปี พ.ศ. 2546 และกรมการพัฒนาชุมชนได้แนะนำให้ร้านเทพินทร์ลงทะเบียนคัดสรร ได้ OTOP ระดับ 2 ดาวในปีเดียวกัน เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์ในด้านมาตรฐาน OTOP ต่อมาจึงได้พัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานตามแนวทางของ OTOP จนได้เป็นสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาวของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ส่งผลให้สินค้าเป็นที่รู้จักของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

3) ด้านการเงิน ทางร้านดำเนินธุรกิจด้วยเงินลงทุนที่เป็นเงินสดจึงไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการลงทุนแต่ในระยะยาวหากต้องการขยายกิจการอาจต้องพิจารณาเกี่ยวกับการขอสินเชื่อในอนาคต

## 2. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหของร้านเทพินทร์ชีสเชคไส้สับประด

### 2.1 ความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า

ถึงแม้ร้านเทพินทร์ผลัดชีสเชคไส้สับประดขายเป็นร้านแรกของไทย ในระยะแรกมีลูกค้าจำนวนมากที่ยังไม่มั่นใจในคุณภาพของสินค้าท้องถิ่น โดยเฉพาะลูกค้าระดับบนที่กำลังซื้อ ซึ่งทางร้านได้แก้ไขปัญหาคือการยกระดับสินค้าชุมชนให้เป็นสินค้า OTOP 5 ดาว ในระดับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้วยการพัฒนาวัตถุดิบและกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพถูกสุขลักษณะ เพื่อให้เป็นตราสินค้าที่ยอมรับและมีส่วนช่วยทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของทางร้านมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงมีการเพิ่มช่องทางการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น มีการขายผ่านทางร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และช่องทางออนไลน์ แต่ด้วยการขาดประสบการณ์ในการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางใหม่เหล่านี้จึงเป็นประเด็นให้ผู้ประกอบการต้องเร่งศึกษาถึงรูปแบบการค้าและพฤติกรรมของผู้บริโภคอีกต่อไป

### 2.2 การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ในช่วงเริ่มต้นกิจการในระยะแรกๆพนักงานยังไม่มีประสบการณ์ ขาดความชำนาญในการผลิต และผู้ประกอบการยังไม่ได้ใช้หลักการแบ่งงาน (Division of work) ทำให้การผลิตอาจมีข้อผิดพลาดและส่งผลทำให้เกิดของเสีย เช่น ปูรสไส้สับประดกวนได้ไม่ตรงตามรสชาติมาตรฐานของร้าน ไส้สับประดมากเกินไป เป็นต้น โดยทางร้านได้มีแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการควบคุมดูแลการผลิตสินค้าอยู่เสมอด้วยตนเอง มีแผนพัฒนาพนักงานให้มีชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ คอยแนะนำกระบวนการผลิต สอนงานให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการทำงาน และมีการแบ่งงานตามความถนัดให้กับพนักงานแต่ละคน ซึ่งสามารถลดเวลาการผลิตแต่ละชิ้นงานให้สั้นลงได้ ทำให้ผลิตได้มากขึ้น และผลงานที่ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้เกิดความผิดพลาดในกระบวนการผลิตที่น้อยลง



## อภิปรายผล

1. การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านเทฟิเนอร์ซีสเชคไส้สับปรดจากการศึกษาพบว่า เป็นการดำเนินงานของร้านเทฟิเนอร์เป็นกิจการแบบเจ้าของคนเดียว ควบคุมการดำเนินงานเองทั้งหมด การดำเนินงานไม่สลับซับซ้อนและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจการดำเนินงาน เมื่อกิจการประสบผลสำเร็จมีผลกำไรก็จะได้รับประโยชน์เพียงคนเดียว (อรรถัย วานิชดี, 2545) พื้นฐานกิจการร้านเทฟิเนอร์เป็นธุรกิจครอบครัวมาจากรุ่นพ่อแม่ เริ่มแรกขายเพียงสับปรดกวน แต่ต่อมาสินค้าประเภทสับปรดกวนมีมากในท้องตลาด การแข่งขันค่อนข้างสูงจึงคิดที่จะสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการเริ่มนำขนมปังชีสเชคมาแปะไส้สับปรดกวนเป็นเจ้าของแรกของประเทศ เป็นผู้ประกอบการที่นำเสนอสิ่งใหม่ ทำการเปลี่ยนแปลงตลาดด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาผสมรวมกันจนเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Schumpeter, 1910) การเป็นเจ้าของหรือการใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นคนแรก ทำให้สามารถที่จะกำหนดราคาสินค้าได้ เพราะมีการผูกขาดตลาดในระยะแรก รู้จักตลาดทำความเข้าใจตลาดได้มากกว่าคนอื่น มีโอกาสสามารถสร้างฐานของตลาดได้มากกว่า และมีเวลาในการเตรียมการในการรับมือคู่แข่งที่เข้ามาภายหลัง โดยพัฒนาสินค้าให้ดีกว่าในอนาคต (สรราชัย เทียวประเสริฐกุล, 2561) ก่อนเข้าตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ผู้ประกอบการได้ทดลองผลิตภัณฑ์โดยการให้คนในครอบครัวและคนแถวบ้านชิม เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงลงขายในจำนวนน้อยๆก่อน เป็นการลดความเสี่ยงก่อนเข้าสู่ตลาด เมื่อได้รับผลตอบรับที่ดี ลูกค้านชื่นชอบและติดใจ จึงได้ผลิตเพื่อขายสู่ท้องตลาดมากขึ้น สำหรับกลยุทธ์การดำเนินงานของร้าน มีดังนี้

### 1.1 กิจกรรรมหลัก ประกอบด้วย

#### 1) กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์เข้า ประกอบด้วย

การจัดซื้อ เนื่องจากมีผู้ผลิตสับปรดกวนเป็นจำนวนมากในท้องตลาด ทางร้านจึงไม่คิดที่จะผลิตสับปรดกวนเอง เป็นการนำกลยุทธ์การจ้างงานนอก (outsourcing) มาใช้ในกิจการ เพื่อลดและควบคุมค่าใช้จ่าย (สุมนา อัญโพธิ์, 2531) โดยเฉพาะด้านแรงงานและการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (ชัมย์พร วิเศษมงคล, 2561) และเป็นการใช้ประโยชน์จากความสามารถเฉพาะด้านของซัพพลายเออร์เพื่อนำสิ่งที่เป็นสุดยอดมาใช้ในกิจการของตน เจ้าของธุรกิจติดต่อชุมชนที่ผลิตสับปรดกวนในท้องที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 แห่ง ทำให้ทางร้านมีทางเลือกในการกระจายความเสี่ยงจากการผูกขาดของซัพพลายเออร์และความผันผวนของวัตถุดิบ การสั่งซื้อวัตถุดิบในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการ ไม่สำรองไว้เกินความจำเป็นทำให้วัตถุดิบมีความสดใหม่อยู่เสมอ (สุภาวดี วัฒนานิมิตกุล และคณะ, 2560: 1485) นอกจากนี้ยังเป็นการผลิตที่ประหยัดช่วยลดต้นทุนการสต็อก สินค้า (สุมนา อัญโพธิ์, 2531) โดยเฉพาะสินค้าที่อยู่ในระหว่างผลิต (Work in process) ซึ่งเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ของโรงงาน

#### 2) กลยุทธ์การผลิต

ด้านวัตถุดิบ นำสับปรดกวนมาปรุงใหม่ ให้เป็นรสชาติกลมกล่อมตามสูตรเฉพาะของทางร้าน และสั่งขนมปังชีสเชคในสูตรที่ทางร้านต้องการ เพื่อไม่ให้รสชาติซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น เป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นตลาดด้วยการสร้างสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะและทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าได้สูง (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548)



กรรมวิธีการผลิต เป็นการผลิตโดยใช้แรงงาน เพื่อปรุงรสไส้สับปรดตามสูตรของทางร้านและประกอบไส้สับปรดลงบนขนมปังชีสเชค แบบวันต่อวัน ส่งผลให้ต้นทุนการเก็บรักษาต่ำและสินค้ามีคุณภาพในด้านความสดใหม่ และหากมีคำสั่งซื้อนอกเหนือจากกำลังการผลิตนี้ก็มีการทำงานล่วงเวลาและมีการจ้างคนในชุมชนเพิ่มขึ้น ทำให้กลุ่มแม่บ้านมีความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากมีรายได้เป็นประจำทุกวัน (อานนทวงศ์ มฤคพิทักษ์, 2560)

การบรรจุภัณฑ์ หลังจากผลิตชีสเชคไส้สับปรดเรียบร้อยแล้ว จะมีการนำเข้าบรรจุภัณฑ์ทันทีในขณะที่ยังร้อนอยู่ เพื่อให้ขนมปังชีสเชคยังคงความกรอบไว้ ทำให้ผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และสะดวกในการใช้งาน (กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2561)

### 3) กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์

การจัดเก็บสินค้า ไม่มีสต็อกสินค้า เนื่องจากนำสินค้าที่ผลิตได้ออกมาวางขายอยู่บริเวณหน้าร้านเป็นประจำทุกวัน ทำให้สามารถลดปัญหาในการจัดเก็บและค่าใช้จ่ายจากการเก็บรักษา ช่วยให้เกิดการมีประสิทธิภาพในการผลิต ประหยัดต้นทุน และช่วยลดต้นทุนในการบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ต้นทุนในการเก็บรักษา เป็นต้น (อินทิรา สิทธิเวช, 2561)

### 4) กลยุทธ์การตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ เป็นชีสเชคไส้สับปรดที่มีเป็นการผสมผสานที่ลงตัวของผลิตภัณฑ์ไทยอย่างไส้ปรดกวนกับชีสเชคซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของยุโรป จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีรสชาติแปลกใหม่ เหมาะสำหรับเป็นขนมขบเคี้ยวระหว่างมื้อ ส่งผลให้สินค้ามีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นและเป็นขนมขบเคี้ยวที่มีประโยชน์กับผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยที่รักสุขภาพ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น (ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2559)

ด้านราคา ทางร้านเลือกขายสินค้าในราคาถ่วงละ 35 บาท 3 ถ่วง ราคา 100 บาท ซึ่งเป็นราคาที่รู้จักกันทั่วไปในหมู่นักท่องเที่ยวไทย เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ กลยุทธ์ด้านราคาสินค้าถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบให้ร้านเทพินทร์มากขึ้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย นำสินค้าสำเร็จรูปวางขายบริเวณหน้าร้านซึ่งเป็นช่องทางแบบดั้งเดิมที่ทำสืบทอดต่อกันมาโดยผู้ประกอบการเป็นผู้ดูแล มีการต้อนรับลูกค้า สอบถามความต้องการของสินค้า และแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า จะเห็นว่าผู้ประกอบการรายนี้มีองค์ความรู้ในการทำธุรกิจที่ทันสมัย เข้าใจความต้องการของกลุ่มลูกค้า (สุภาวดี วัฒนานิมิตกุล และคณะ, 2560: 1846) นอกจากนี้ยังขายผ่านร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และช่องทางออนไลน์ อีกด้วยซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ให้มากขึ้น

### 5) กลยุทธ์การบริการ

เจ้าของร้านมีการต้อนรับลูกค้าอย่างเป็นกันเอง กล่าวทักทาย สอบถามความต้องการของลูกค้า และแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า การบริการลูกค้าที่ดี ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ เนื่องจากช่วยสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ เป็นทางเลือกให้กับลูกค้า และยังเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการค้าจากคู่แข่งรายอื่น เมื่อลูกค้าประทับใจการบริการของทางร้านก็จะกลับมาซื้อสินค้าอีกในครั้งต่อไป (สมชาติ กิจรียง, 2555)

## 1.2 กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางร้านไม่ได้จ้างพนักงานเป็นรายเดือนเนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็กจำเป็นต้องลดต้นทุนในด้านบุคลากร โดยใช้วิธีการติดต่อกลุ่มแม่บ้านในละแวกใกล้เคียงที่พอมีเวลว่างจากการทำงานบ้านมาทำงานกับทางร้านโดยจ้างเป็นประจำทุกวัน เพื่อประกอบได้สับประรดลงบนขนมปังชีสเชค หากมีคำสั่งซื้อนอกเหนือจากกำลังการผลิตนี้ โดยเจ้าของร้านจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานของพนักงาน คอยแนะนำและสอนงาน เพื่อให้พนักงานสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางร้านจะให้กลุ่มแม่บ้านทำงานล่วงเวลาและมีการจ้างคนในชุมชนเพิ่มขึ้นเป็นการส่งเสริมการสร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน (อานนทวงศ์ มฤคพิทักษ์, 2560)

2) ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ ร้านเทพินทร์ก้าวเข้าสู่โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” พัฒนาระบบการผลิตให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น จนได้เป็นสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาวของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา นับว่าเป็นส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาที่มีอยู่ในท้องถิ่น และเป็นการสืบทอดสู่คนรุ่นหลัง สามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน นำทรัพยากร วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน ในการบริหารจัดการ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพิ่มความสามัคคีกันของคนในชุมชน และมีการประชาสัมพันธ์สินค้าเด่นของชุมชน ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เป็นการยกระดับคุณภาพสินค้า ความปลอดภัยของผู้บริโภค และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสินค้า OTOP เกิดการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจเพื่อก้าวสู่ตลาดโลกในลำดับต่อไป (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2555)

3) ด้านการบริหารจัดการ การสั่งซื้อสับประรดกวนและขนมปังชีสเชค เจ้าของธุรกิจติดต่อชุมชนที่ผลิตสับประรดกวนในท้องที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 แห่ง เนื่องจากสับประรดในแต่ละท้องที่มีรสชาติไม่เหมือนกัน เจ้าของร้านจำเป็นต้องซื้อเพื่อนำมาปรุงใหม่ ให้เป็นรสชาติเฉพาะของทางร้านโดยมีการ สำหรับการสั่งขนมปังชีสเชคทางร้านได้สั่งให้โรงงานผลิตตามสูตรที่ทางร้านต้องการ เพื่อไม่ให้รสชาติซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น เป็นการสร้างสูตรลับที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ของกิจการที่ยากแก่การลอกเลียนแบบ จนสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคและทำให้สินค้าของทางร้านโดดเด่นจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ, 2558)

## 2. ปัญหา และอุปสรรค และแนวทางแก้ปัญหาของร้านเทพินทร์ชีสเชคได้สับประรด

### 2.1 ความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า

ถึงแม้ว่าร้านเทพินทร์เป็นผู้ผลิตชีสเชคได้สับประรดขายเป็นร้านแรก แต่ลูกค้าในระยะแรกยังไม่มั่นใจในคุณภาพของสินค้า ส่งผลให้มีลูกค้าจำนวนไม่มากนัก ทางร้านจึงพยายามปรับตัวด้วยการยกระดับสินค้าของตัวเองเข้าเป็นสินค้า OTOP จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พัฒนาวัตถุดิบและกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพ ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้สินค้ามีคุณค่าและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า (สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม, 2561)

เมื่อสินค้าได้รับการรับรองมาตรฐาน OTOP 5 ดาวแล้ว ทางร้านจึงเพิ่มช่องทางการขายสินค้าขึ้น ด้วยการขายผ่านทางร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และช่องทางออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า กลุ่มเป้าหมายได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ยอดขายดีขึ้นตามมา (ณัฐวศา สุทธิธาดา, 2559) แต่การขายส่งและการขายผ่านช่องทางออนไลน์ยังเป็นสิ่งใหม่สำหรับทางร้านที่ต้องศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภค ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายเหล่านี้ไปอีกต่อไป แสดงให้เห็นว่าทางร้านมีวิสัยทัศน์ในการขยายกิจการให้เติบโตด้วยการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย ช่องทางการจำหน่ายที่มากย่อมส่งผลถึงยอดขายและกำไรในอนาคต

## 2.2 ด้านการบริหารจัดการการทำงานของพนักงาน

การเริ่มต้นกิจการในระยะแรกๆพนักงานยังไม่มีประสบการณ์ ไม่ชำนาญในการผลิต และผู้ประกอบการยังไม่ได้ใช้หลักการแบ่งงาน (Division of work) ทำให้การผลิตอาจมีข้อผิดพลาด เจ้าของร้านมีการควบคุมดูแลการผลิตสินค้าอยู่เสมอ คอยแนะนำกระบวนการผลิต สอนงานให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการทำงาน และมีการแบ่งงานตามความถนัดให้กับพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะสามารถลดเวลาการผลิตแต่ ละชิ้นงานให้สั้นลงได้ ทำให้ผลิตได้มากขึ้น และส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจและพัฒนาตนเองให้ผลิตสินค้ามี คุณภาพได้ตามมาตรฐานตามความต้องการของทางร้าน (Mullins, 2002: 538-541)

## ประโยชน์จากการวิจัย

จากการแข่งขันของผู้ผลิตสับปรดกวนที่มีจำนวนมากไร้ท้องถิ่น ทำให้ผู้ประกอบการเกิดแนวคิดใน การต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จนกลายเป็นชีสเค้กสับปรด แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการนั้นต้องเกิด จากความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของทรัพยากรที่อยู่ใกล้ตัว สร้างจินตนาการจนสามารถเกิดเป็นนวัตกรรมที่ ประสบความสำเร็จทางการตลาด

นอกจากนี้ยังได้ทราบถึงกลยุทธ์การดำเนินการของผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ทำให้ธุรกิจมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในหลายด้าน ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการร้านเทพินทร์ชีสเค้กสับปรดซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กในท้องถิ่น ใช้กลยุทธ์การ จ้างงานนอก (Outsource Strategy) แสดงให้เห็นว่า การจ้างงานนอกนั้นสามารถใช้ได้กับทุกขนาดของธุรกิจ โดยคำนึงการลดต้นทุนในการผลิต ทั้งในด้านการประหยัดเวลาในการผลิตและความสามารถในการผลิต

- 2) การเลือกซื้อสับปรดกวนในท้องถิ่นมาผสมให้เป็นสูตรเฉพาะของตนเองจนได้สูตรเฉพาะที่ยาก ต่อการลอกเลียนแบบ แล้วจึงนำมาประกอบกับชีสเค้กจนสามารถสร้างยอดขายที่มากที่สุดในจังหวัด แสดงให้เห็น ว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้ประกอบการต้องสามารถสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่มีความลับ ของกิจการ ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยพบว่า ร้านเทพินทร์ ใช้แรงงานในการผลิต อาจพบปัญหาการขาดแคลนแรงงานและการต่อ ยอดงาน เนื่องจากแรงงานเริ่มมีอายุมากขึ้น ดังนั้น ทางร้านจึงควรมีการจัดการความรู้โดยการสรรหาแรงงาน และสอนงานให้แก่แรงงานรุ่นใหม่เพื่อมาทดแทนแรงงานรุ่นเก่า

ผลิตภัณฑ์ของร้านกำลังเป็นที่นิยมของลูกค้า ซึ่งอาจต้องเพิ่มกำลังการผลิต โดยหากใช้การผลิตด้วยแรงงานคนซึ่งเป็นแรงงานที่มีมือไม่คงที่ อาจได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอและไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่กำลังลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น ทางร้านจึงควรวหาวิธีการผลิตให้เพิ่มมากขึ้นในขณะที่ต้นทุนเท่าเดิมหรือลดลง เช่น การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

Chaowakeratipong, N. (2002). Kan Thanom-ahan [Food preservation]. Bangkok: Thai Watana Panich.

นวลจิตต์ เขาวงกิตพิงศ์. (2545). *การถนอมอาหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

Department of Industrial Promotion. (2017). Konlayout Kan Tang Rakha [Pricing strategy]. Retrieved <https://bsid.dip.go.th/th/category/marketing2/qs-settingprice>.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560). กลยุทธ์การตั้งราคา. เข้าถึงได้จาก <https://bsid.dip.go.th/th/category/marketing2/qs-settingprice>.

Department of Science Service. (2018). Kan Lueak Chai Banchu Phan Phuea Yuet Ayu Kan Kepraksa Lae Phoem Munkha Khong Phalittaphan [Selection of packaging to extend the shelf life and increase the value of the product]. Retrieved <http://otop.dss.go.th/index.php/2014-10-09-08-12-02/article-1/123-2017-03-28-07-05-27>

กรมวิทยาศาสตร์บริการ. (2561). การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์เพื่อยืดอายุการเก็บรักษาและเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์. เข้าถึงเมื่อ 28 มิถุนายน. เข้าถึงได้จาก <http://otop.dss.go.th/index.php/2014-10-09-08-12-02/article-1/123-2017-03-28-07-05-27>

Food Intelligence Center Thailand. (2016). Talat Khanom Khop Khiao Nai Prathet Thai [Snack market in thailand]. Retrieved <http://fic.nfi.or.th/MarketOverviewDomesticDetail.php?id=116>

ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2559). ตลาดขนมขบเคี้ยวในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <http://fic.nfi.or.th/MarketOverviewDomesticDetail.php?id=116>

Keecharananta, N. (2009). Kan Chatkan Choeng Konlayout [Strategic Management]. Bangkok: SE-ED Ucation.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

Kityunyong, S. (2012). Sang Ngan Sang Thurakit Phichit Chai Lukkha Duai Kanborikan Naran [Create job, Create business, Confront the customer with the service]. Bangkok: Smart Life.

สมชาติ กิจยรรยง. (2555). *สร้างงาน สร้างธุรกิจ พิชิตใจลูกค้าด้วยการบริการหน้าร้าน*. กรุงเทพฯ: Smart Life.

Office of the Non-Formal and Informal Education. Office of the Permanent Security Ministry of Education. Education Ministry. (2012). Laksut OTOP Mini MBA [OTOP Mini MBA Program]. Bangkok: Ministry of Education.

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *หลักสูตร OTOP Mini MBA*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- OTOPTODAY. (2018.). Phumpanya Thai [Thai Wisdom]. Retieved <http://www.otoptoday.com/wisdom/1575/ขนมปังชีสเชค>
- OTOPTODAY. (2561.). ภูมิปัญญาไทย. เข้าถึงได้จาก <http://www.otoptoday.com/wisdom/1575/ขนมปังชีสเชค>
- Marukpitak, A. (2017). Thank God It's Monday Khopkhun Thi Lok Ni Mi Ngan Pracham [Thank God It's Monday. Thanks to this world for the job]. 3 rd Ed. Bangkok: Srimuang karnpim.
- อานนทวงศ์ มฤคพิทักษ์. (2560). *Thank God It's Monday ขอขอบคุณที่โลกนี้มีงานประจำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศรีเมืองการพิมพ์.
- Podhisita, C. (2004). Sat Lae Sin Haeng Kan Wichai Choeng Khunnaphap [Science and art of qualitative research]. Bangkok: Amarin Printing.
- ชาย โภธิสิตา. (2547). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- Sidhivej, I. (2018). 10 Withi Lot Tonthun Nai Khlangsinkha [10 ways to reduce costs in the warehouse].Retrieved [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=3116&read=true&coun=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3116&read=true&coun=true) .
- อินทิรา สิทธิเวช. (2561). 10 วิธีลดต้นทุนในคลังสินค้า. เข้าถึงได้จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=3116&read=true&coun=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3116&read=true&coun=true) .
- Simachokedee, W. (2000). Sao Lak Khong Utsahakam Ku Chat [SMEs: the pillar of the national recovery industry]. 3 rd Ed. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543). *SMEs: เสาหลักของอุตสาหกรรมกู้ชาติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Sarirat, S. et al. (1999). Kan Borihan Choeng Konlayout [Strategic Management]. Bangkok: Teerafilm and Textile company.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- Strategic Business Development Center. (2015). Konlayout Sang Khwam Taektang : Tong Taektang Khae Nai Chueng Cha Phiangpho ? [Differentiate Strategies: How Difference Is It Enough?]. Retrieved <http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/81/กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง-ต้องแตกต่างแค่ไหนจึงจะเพียงพอ/>
- ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ. (2558). *กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง: ต้องแตกต่างแค่ไหนจึงจะเพียงพอ?*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/81/กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง-ต้องแตกต่างแค่ไหนจึงจะเพียงพอ/>

Sutthithada, N. (2016). ). Sut Lap Khai Di Nai Facebook + Social [The Secret of Selling on Facebook + Social]. Bangkok: Witty Group.

ณัฐวศา สุทธิธาดา. (2559). *สูตรลับขายดีใน Facebook + Social*. กรุงเทพฯ: วิตตี้กรุ๊ป.

Technologychaoban. (2018). MD-2: Sapparot Phon Sot Phan Mai Thi Khrong Chai Khon Thang Lok [D-2: New fresh pineapple that confiscate the whole world]. Retrieved [https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article\\_33935](https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_33935).

เทคโนโลยีชาวบ้าน. (2561). MD-2: *ลับประรดผลสดพันธุ์ใหม่ ที่ครองใจคนทั้งโลก*. เข้าถึงได้จาก [https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article\\_33935](https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_33935).

This Industrial Standard Institute, Ministry of Industry. (2018). ). Khrongkan Mattrathan Phalittaphan Chumchon Khong Samnakngan Mattrathan Phalittaphan Utsahakam (Sor-mor-or) [community products standards (CPS) project]. Retrieved <https://www.tisi.go.th/cps-history>

สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561). โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.). เข้าถึงได้จาก <https://www.tisi.go.th/cps-history>

Thiewprasertkul, S. (2018). FIRST TO MARKET STRATEGY (Konlayut Kan Khaosu Talat Pen Khon Raek) [First to market strategy]. Retrieved <http://businessconnectionknowledge.blogspot.com/2009/12/first-to-market-strategy.html#.WwUule6FPcd>

สรรชัย เตียวประเสริฐกุล. (2561). *FIRST TO MARKET STRATEGY (กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นคนแรก)*. เข้าถึงได้จาก <http://businessconnectionknowledge.blogspot.com/2009/12/first-to-market-strategy.html#.WwUule6FPcd>

Vadhanasindhu, P., & Decharin, P. (1999). Kan Chatkan Choeng Konlayut Lae Nayobai Thurakit [Strategic Management and Business Policy]. 5th Ed. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.

พัคตร์ผจง วัฒนสิทธิ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Vanichdee, O. (2002). Thurakit Thuapai [General Business]. Bangkok: Prasanmit.

อรทัย วานิชดี. (2545). *ธุรกิจทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.

Visetmongkol, C. (2018). Outsourcing... Kan Chang Hai Khon Uen Thamngan Thaen [Outsourcing....Hiring people to work instead]. Retrieved <http://business.muslimthaipost.com/main/index.php?page=sub&category=24&id=245>.

ชัยพร วิเศษมงคล. (2561). Outsourcing..... การจ้างให้คนอื่นทำงานแทน. เข้าถึงได้จาก <http://business.muslimthaipost.com/main/index.php?page=sub&category=24&id=245>.



- Wattananimitkul, S. et al. (2017). Kan Sang Khwam Daipriap Thangkan Khaengkhan Khong Thurakit Be Ke-a Ri : Korani Sueksa Khek Ong Ran A Ti Ko Pi Changwat Ratchaburi [Creating Competitive Advantage Of Business Bakery: A Case Study Of Cake Aong Arteekhopee In Ratchaburi]. Veridian E-Journal, 10, 1 (มกราคม – เมษายน): 1477-1492.
- สุภาวดี วัฒนานิมิตกุล และคณะ. (2560). “การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเบเกอรี่: กรณีศึกษาเค้กโอ่งร้านอาตีโกปีจังหวัดราชบุรี.” Veridian E-Journal, 10, 1 (มกราคม – เมษายน): 1477-1492.
- Wongsekiarttirat, W. et al (2005). Kan Wangphaen Konlayut : Sinlapa Kan Kamnot Phaen Ongkan Su Khwam Pen Loet [Strategic Planning: The Art of Organizational Planning for Excellence]. Bangkok: Innographic.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- Youpho, S. (1988). Kan Chat Sue Lae Kan Borihan Phatsadu [Purchasing and Procurement Management]. Bangkok: Prasanmitra.
- สุมนา อยู่โพธิ์. (2531). *การจัดซื้อและการบริหารพัสดุ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Flick, Uwe. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. London: SAGE Publication.
- Mullins, L. J. (2002). *Management and Organizational Behavior*. 6th ED. London: Pearson Education Limited.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Beverly Hills, CA:Sage.
- Pearce II, John a., and Richard B. Robinson, Jr. (2009). *Strategic Management*. 17 th ed. New York: McGrawHill.
- Schumpeter, J. (1910). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.
- Yin, Robert K. (2012). *Applications of case study research*. 3<sup>rd</sup> Ed. London: SAGE Publications.