

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย
หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย
หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2562



de ne
นายปวิศ นกปี
ผู้วิจัย

Winn W.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุวรรณ,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Smit S.

ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

de

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

de

กิตติศักดิ์ เจิมสิทธิประเสริฐ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร
คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

PRODUCTION AND MARKETING STRATEGIES FOR A MANUFACTURER OF
TRADITIONAL THAI MUSICAL INSTRUMENTS : PRADITHAGUM DUAY KRUANGJAK
DURIYANGTHAI UTSAHAGUM LIMITED PARTNERSHIP

ปวริศ นักร้อง 5750332

กจ.ม.

คณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D.,
ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., กิตติศักดิ์ เจริญศิริประเสริฐ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร
คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย และ
ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม ด้วยการ
สัมภาษณ์นายวาทิต ไทรวีมานผู้เป็นเจ้าของ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาในอดีต

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทย พบว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป มีปัจจัยที่เป็น
โอกาสในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ด้านนโยบายภาครัฐ และด้านเทคโนโลยี และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ด้าน
เศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านกฎหมาย และวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วย
แบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้าประการ พบว่าโดยรวมแล้วทั้งห้าด้านส่งผลกระทบต่อการแข่งขันซึ่งกันและกันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ผล
การศึกษายังชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม พบว่ามี
ปัจจัยที่เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 ประการ ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำวัตถุดิบ ฐานกลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีต่อ
ตราสินค้า คุณค่าของตราสินค้า และมีความสามารถเชิงพลวัต และพบว่าปัจจัยที่เป็นความเสียเปรียบในการแข่งขัน 3 ประการ ได้แก่
สินค้าขาดความแตกต่างจากคู่แข่ง ขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดในชนิดหนึ่ง ฟังพื้ฝีมือของมนุษย์ในกระบวนการผลิตมาก
เกินไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแนะนำให้อุตสาหกรรมการสร้างความ
แตกต่างในตลาดเฉพาะในการแข่งขัน และวางตำแหน่งทางการตลาดคือการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ให้ความรู้สึกทันสมัยและไม่ซ้ำใคร
ให้กับผู้ใช้งาน และมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจแบ่งออกเป็นสามระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต ระยะอิ่มตัว และการลดขนาด
ของธุรกิจ

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ / ความได้เปรียบในการแข่งขัน / ดนตรีไทย /

ธุรกิจการผลิตและจำหน่าย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.4 ขอบเขตการศึกษา	5
1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่	5
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา	6
1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา	6
1.6 กรอบแนวคิดของงานวิจัย	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ	7
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	8
2.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	9
2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	10
2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	12
2.1.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน	13
2.2.1 ผู้นำด้านต้นทุน	14
2.2.2 การสร้างความแตกต่าง	14
2.2.3 ผู้นำด้านต้นทุนในตลาดเฉพาะ	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 การสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะ	15
2.2.5 กลยุทธ์น่านน้ำสีน้ำเงิน	15
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	17
2.3.1 กลยุทธ์การจัดหาวัตถุดิบ	17
2.3.2 กลยุทธ์การกระจายและจัดจำหน่าย	19
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด	20
2.4.1 ผลิตภัณฑ์	20
2.4.2 การตั้งราคา	21
2.4.3 สถานที่จำหน่าย	21
2.4.4 การส่งเสริมการตลาด	22
2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	25
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	30
3.1 การวางแผนเบื้องต้น	30
3.1.1 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและเลือกหัวข้อศึกษา	30
3.2 การเก็บข้อมูลภาคสนาม	31
3.3 การบันทึกข้อมูล	33
3.4 การจัดกระทำข้อมูล	34
3.5 การตรวจสอบข้อมูล	34
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.7 การสรุปผลข้อมูล	35
3.8 การนำเสนอข้อมูล	35
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	36
4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย	36
4.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียางค์ไทยอุตสาหกรรม	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม	43
4.1.3 สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่าย เครื่องดนตรีไทย	47
4.1.4 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจและการปรับตัว	51
4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม	53
4.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)	53
4.2.2 การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดันทั้ง 5 ภายใต้สถานะการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)	55
4.2.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis)	57
บทที่ 5 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	61
5.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการแข่งขัน	61
5.1.1 กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)	61
5.1.2 การกำหนดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (Targeting)	62
5.1.3 ผลิตภัณฑ์ (Product)	62
5.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะแรก (ระยะเริ่มต้น)	63
5.2.1 ด้านการดำเนินงาน	63
5.2.2 ด้านการผลิต	64
5.2.3 ด้านการจัดจำหน่าย	65
5.2.4 ด้านการสื่อสารทางการตลาด	66
5.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สอง (ระยะเติบโต)	67
5.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์	67
5.3.2 ด้านช่องทางจำหน่าย	68
5.3.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สาม (ระยะอิ่มตัว)	69
5.4.1 สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่ด้วยการปลูกกระแสนิยมย้อนยุค	69
5.4.2 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	70
5.5 แนวทางในการลดขนาดธุรกิจ (ระยะถดถอย)	71
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	73
6.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของ ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีต	73
6.1.1 ผลการศึกษาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม	73
6.1.2 ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิต และจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยด้วยแบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า	75
6.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม	76
6.2.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	76
6.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสียเปรียบในการแข่งขัน	78
6.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	79
6.3.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการแข่งขัน	79
6.3.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะแรก (ระยะเริ่มต้น)	80
6.3.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สอง (ระยะเติบโต)	81
6.3.4 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สาม (ระยะอิ่มตัว)	82
6.3.5 การลดขนาดธุรกิจ เมื่อการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระยะถดถอย)	83
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก คำถามในการสัมภาษณ์	88
ประวัติผู้วิจัย	90



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ต่างๆในการผลักดันความสามารถหลักให้นำไป สู่ประสิทธิภาพที่เหนือชั้นของบริษัท	11
2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	12
2.3 วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม	16
2.4 เมตริกซ์อุปทานของคราติจิก	18
4.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คูริยางค์ไทยอุตสาหกรรม	41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ธุรกิจเป็นอาชีพที่มีระบบการผลิตและการบริการเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของสินค้าและความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยพัฒนาการของธุรกิจเริ่มมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนสิ่งของกันในกลุ่มชนใครมีสิ่งของอะไรมากเหลือจากที่ใช้และบริโภคในครอบครัวแล้วก็จะนำไปแลกเปลี่ยนกับสิ่งของอื่น ๆ ที่ไม่มีไปใช้ในครอบครัว เมื่อมีความต้องการในสิ่งของเครื่องใช้สอยและอุปโภคมากขึ้น การผลิตสินค้าต่าง ๆ จึงเพิ่มมากขึ้นตามเพื่อให้เกิดความเพียงพอกับความต้องการ การซื้อขายแลกเปลี่ยนพัฒนาไปสู่การใช้เงินทองตามลักษณะของสังคมและเศรษฐกิจที่พัฒนาขยายตัวอย่างมีความซับซ้อนขึ้น การขยายตัวของธุรกิจจึงมีการแข่งขันกันมากขึ้นเพื่อมุ่งสู่ผลกำไรที่จะทำให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้า การประกอบธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่เรียกว่ากลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการของรูปแบบที่กำหนดไว้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลาเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์” ไว้ว่า “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง” นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามสำหรับกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจไว้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2552) เช่น

Porter (1980) อ้างถึงใน ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์คือ “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”

Henderson (1989) อ้างถึงใน ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไต่ตรงและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

เสนาะ ดิยาวี (2546) อ้างถึงใน ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2552) ได้กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเน้นกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และประเมินผลกลยุทธ์”

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ (2541) อ้างถึงใน ฉัญฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว และมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม”

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดการดำเนินการสู่เป้าหมายโดยตรงด้วยการสร้างและดำรงประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Performance) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทุกองค์กรล้วนต้องการประสิทธิภาพที่เหนือกว่าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบและชนะในการแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทต่างแข่งขันกันเพื่อเพิ่มผลกำไร มหาวิทยาลัยแข่งขันกันเพื่อให้ได้นักเรียนเก่งที่สุด ทีมกีฬาแข่งขันเพื่อให้เป็นผู้ชนะเลิศ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มิใช่เพียงกลยุทธ์ที่ดีเท่านั้นที่จะสามารถสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงความท้าทายในการแข่งขัน การกำหนดนโยบายเพื่อรับมือความท้าทายในการแข่งขัน และกำหนดการดำเนินการให้เหมาะสมกับนโยบายที่วาง (Rothaermel, 2017)

ในการประเมินว่าบริษัทนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้นสังเกตจากการเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยบริษัทที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ถือว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน และถ้าบริษัทสามารถครองความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จะถือว่าบริษัทนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากบริษัทสามารถสร้างมูลค่าของสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคได้มากกว่าคู่แข่ง หรือมูลค่าที่เท่ากัน ในต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง เพื่อเพิ่มผลกำไรที่สูงขึ้นและแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือกลยุทธ์จะต้องสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งภายใต้ต้นทุนที่จำกัด ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อผสมผสานระหว่างมูลค่าและต้นทุนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจ จุดยืนของบริษัทในอุตสาหกรรม ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทนั้น ๆ เราจึงไม่สามารถบอกได้ว่ากลยุทธ์แบบใดเหมาะสมหรือดีที่สุด เพียงแต่จะต้องพิจารณาไปตามแต่กรณี ทั้งนี้ธุรกิจการผลิตเครื่องดนตรีไทยที่มีกระแสนิยมในปัจจุบันที่ไม่ดีนัก สามารถดำเนินธุรกิจอย่างไรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและสามารถอยู่รอดในสังคมปัจจุบัน (Porter, 1985 ; Rothaermel, 2017)

ดนตรีไทยเป็นสิ่งสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นเครื่องแสดงความเจริญรุ่งเรืองด้านอารยธรรมของชาติไทยมาช้านาน ดนตรีไทยเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญแขนงหนึ่งของสังคมไทยและเป็น

สิ่งที่บรรพบุรุษได้คิดประดิษฐ์สร้างสรรค์ขึ้นมาจากภูมิปัญญาเพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินวิถีชีวิต ทั้งในด้านของการประกอบพิธีกรรมและด้านความบันเทิงเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ คนตรีไทยจึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาและมีการพัฒนาควบคู่ไปกับสังคมไทยอยู่เสมอ (สกุจิ พลประดม, 2538 อ้างถึงใน ภาณุภัค โมกษศักดิ์, 2558) เครื่องดนตรีไทยเริ่มต้นมาจากการคิดประดิษฐ์สร้างสรรค์ขึ้นใช้เองโดย ตัวของนักดนตรีและก็ได้แบ่งปันกันใช้อยู่ในกลุ่มของนักดนตรีไทย โดยในอดีตการถ่ายทอดวิชา ให้แก่ลูกศิษย์ทำด้วยวิธีบอกปากเปล่าและให้ลูกศิษย์จำ เรียกว่า “มุขปาฐะ” (ภาณุภัค โมกษศักดิ์, 2558) ลูกศิษย์จะต้องฝากตัวเป็นศิษย์กับครูเพื่อเรียนรู้วิชาทั้งการบรรเลงและการประดิษฐ์เครื่อง ดนตรีไทยไว้ใช้ในเวลาต่อมา จากนโยบายของ จอมพล ป. พิบูลสงคราม ให้ตั้งเป็นสถาบันการศึกษา สำหรับวิชาดนตรีและการแสดง และให้ใช้การอ่าน โน้ตแบบสากล มีข้อจำกัดในการเล่นดนตรี (อติ ภพ ภัทรเดชไพศาล, 2558) แม้ว่านโยบายดังกล่าวจะมีเพื่อยกระดับดนตรีไทยก็ตาม แต่กลับส่งผลให้ ชาวบ้านทั่วไปมีโอกาสเล่นดนตรีไทยน้อยลง

การผลิตเครื่องดนตรีไทยเป็นงานฝีมือที่ต้องใช้ความความรู้และความสามารถของช่าง สูง เนื่องจากเป็นงานที่ต้องทำด้วยมือและใช้วัตถุดิบเป็นไม้ส่วนใหญ่ ซึ่งไม้แต่ละท่อนมีคุณสมบัติ ทางกายภาพที่แตกต่างกัน เสียงที่ได้จากเครื่องดนตรีไทยจึงมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นช่างที่ผลิต จะต้องมีความรู้ และความชำนาญสูง ชื่อของช่างผลิตเครื่องดนตรีไทยจึงเปรียบ เสมือนตรา สินค้า (Brand) ที่ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้า ในอดีตผู้ประดิษฐ์เครื่องดนตรีไทย คือ นัก ดนตรีผู้มีฝีมือและจะถ่ายทอดวิชาให้กับผู้มาฝากตัวเป็นศิษย์ ในเวลาต่อมาจึงเกิดการค้าขายเครื่อง ดนตรีไทยขึ้น ซึ่งในแต่ละแห่งจะประดิษฐ์เครื่องดนตรีไทยที่มีความถนัดเพียงชนิดใดชนิดหนึ่ง เท่านั้น (ประทีป นกปี, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2559) ในปี พ.ศ. 2457 ร้านดุริยบรรณได้เปิดกิจการ ผลิตและขายเครื่องดนตรีไทยหลากหลายชนิด ร้านดุริยบรรณได้ปรับปรุงวัสดุในการผลิตให้มี คุณภาพและพัฒนาการผลิตเพื่อให้เกิดมาตรฐานมากขึ้นและเป็นสถานที่ที่นักดนตรีไทยได้มาพูดคุย หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ต่อมาร้านดุริยบรรณได้ปิดกิจการลงในปี พ.ศ. 2547 ด้วยเหตุผลว่า รายได้ที่เกิดขึ้นไม่คุ้มกับต้นทุน ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลงของชุมชนในละแวกนั้นทำให้สูญเสีย กลุ่มนักดนตรีที่เข้ามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ประกอบกับความนิยมของดนตรีไทยที่ลดลงตาม กระแสของสังคมไทย (วิมล อังสุนนทวิวัฒน์, 2551 : ออนไลน์) ซึ่งผู้ประกอบการผลิตเครื่อง ดนตรีไทยในปัจจุบัน เน้นที่การแข่งขันด้านราคามากกว่าการพัฒนาสินค้า หรือการสื่อสารทาง การตลาด อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาที่ร้านดุริยบรรณได้เปิดทำการ ร้านดุริยบรรณได้ผลิตช่างที่มีฝีมือ มากมายที่ยังคงประกอบอาชีพผลิตเครื่องดนตรีไทยจนถึงปัจจุบัน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ หจก.ประดิษฐ์ กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรมของ นายวาทีต ไทรวิมาร หรือ ช่างจ้อน ผู้ซึ่งมี

ชื่อเสียงอย่างกว้างขวางในวงการดนตรีไทยและยังคงดำเนินกิจการอยู่ท่ามกลางความนิยมดนตรีไทยที่ลดลงในปัจจุบัน

กระแสนิยมของดนตรีไทยในปัจจุบันนั้นเริ่มจางหายไปด้วยผลจากการพัฒนาชาติที่มีการนำวัฒนธรรมของชาวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทย โดยมีดนตรีตะวันตกเข้ามาแทนที่ดนตรีไทย (สังข์ ภูเขาทอง, 2539 อ้างถึงใน ปราโมทย์ เทียงตรง, 2557) ในอดีตดนตรีไทยจะอยู่คู่กับชีวิตประจำวันของคนไทย ตั้งแต่การประกอบพิธีกรรมทางศาสนาไปจนถึงการประกอบพิธีภายในพระราชสำนัก เป็นกิจกรรมซึ่งแสดงถึงความมั่งคั่ง แต่ในปัจจุบัน ภาพลักษณ์ของดนตรีไทยกลายเป็นสัญลักษณ์ของความล้าสมัย ด้วยท่วงทำนองที่เชื่องช้าไม่เร้าใจ โดยสรุปรวมกับเรื่องความลึกลับและเข้าถึงยาก (ประวิทย์ ฤทธิบุญ, 2558) อย่างไรก็ตาม สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดแสดงเผยแพร่วัฒนธรรมไทย และการประกวดประชันดนตรีไทยเพื่อให้ดนตรีไทยไม่สูญหายไปจากสังคมไทย (ชงทอง จันทรางศุ, 2540) นอกจากนี้ นโยบายของภาครัฐที่นำรายวิชาดนตรีไทยบรรจุไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียน และให้งบประมาณสนับสนุนโรงเรียนเพื่อจัดซื้อเครื่องดนตรีไทยต่าง ๆ ส่งผลให้เยาวชนรุ่นใหม่รู้จักและสามารถบรรเลงดนตรีไทยได้ (ปราโมทย์ เทียงตรง, 2557 ; กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2558 : ออนไลน์) ด้วยเหตุนี้ดนตรีไทยจึงไม่เพียงรูปภาพในหนังสือประวัติศาสตร์เล่มเก่า ๆ และเครื่องดนตรีไทยสำหรับจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์ที่มีป้ายห้ามจับต้อง

จากปัญหาปัจจัยภายนอกด้านกระแสนิยมดนตรีไทยในปัจจุบันลดลงทำให้ดนตรีไทยกลายเป็นสินค้าสำหรับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) นั่นคือ ผู้ที่รักในความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของดนตรีไทยและต้องการเล่นดนตรีไทยด้วยความชอบส่วนตัว ดังนั้นธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยเพื่อตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ให้คงอยู่ต่อไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ครุยางค์ไทยอุตสาหกรรม จนกระทั่งเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีต

1.2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียงค์ไทย อุตสาหกรรม มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจถึงการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียงค์ไทยอุตสาหกรรม ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

1.3.2 ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาถึงแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจดนตรีไทยของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียงค์ไทยอุตสาหกรรม ที่ดำรงอยู่ได้จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2562) ตั้งอยู่เลขที่ 2/8 หมู่ที่ 12 ซอยลขิต 7 ถนนสุขาภิบาล 1 ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์การผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียงค์ไทยอุตสาหกรรม มุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การดำเนินธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนปัจจัยที่สามารถทำให้ธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา

ใช้ระยะเวลาศึกษาครั้งนี้ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ.2559 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ.2562

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะเปิดเผยข้อมูลในด้านยอดขาย และสถานะทางการเงินขององค์กร ซึ่งทำให้การศึกษาในครั้งนี้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงผลประกอบการในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันถึงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยของ หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

1.6 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนประดิษฐ์กรรมเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารจากห้องสมุดในแหล่งต่าง ๆ และข้อมูลจากการเผยแพร่ออนไลน์ที่มีความเกี่ยวข้องแล้วสรุป ประเด็นของข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบเป็นแนวทางในการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ โดยเรียบเรียงข้อมูลดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Environment Analysis)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Strategic Marketing)
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Environment Analysis)

การดำเนินธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดนั้น จำเป็นต้องดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Business Environment) เนื่องจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งที่เป็นประโยชน์ และเป็นผลเสียต่อธุรกิจ ดังนั้นนักกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจตนเองให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อกำหนดทิศทางธุรกิจของตนเอง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทร์, 2552)

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั้งระบบ กล่าวได้ว่า ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จะได้รับผลกระทบที่เหมือนกัน ซึ่งแต่ละบริษัทจะดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารของบริษัทสามารถมองเห็น โอกาสจากสภาพแวดล้อมนั้นหรือไม่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ PESTEL Analysis สามารถจำแนกได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้ (Rothaermel, 2017)

1) นโยบายภาครัฐ (Political) เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดจากการตัดสินใจของรัฐบาล เพื่อช่วยเหลือประชาชนและพัฒนาประเทศ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ๆ สามารถเกิดได้ทั้งผลดีและผลเสียกับธุรกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยกตัวอย่างเช่น นโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรถไฟความเร็วสูง ผู้ที่ได้รับประโยชน์ทางตรงคือประชาชน การเดินทางมีความสะดวกสบายขึ้น สามารถเดินทางถึงแหล่งท่องเที่ยวได้ง่าย และวิธีการส่งสินค้าภายในประเทศมีความหลากหลายมากขึ้น ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ทางอ้อม คือ เศรษฐกิจของชุมชนบริเวณสถานีจะดีขึ้น ที่ดินมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมคมนาคมจะถูกแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นผลเสียทางตรง เป็นต้น นอกจากนี้ การชุมนุมทางการเมืองเป็นอีกปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องวางแผนรับมือเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

2) เศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยที่ใช้กำหนดกำลังการผลิตและการตัดสินใจขายธุรกิจ เนื่องจากเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการซื้อของผู้บริโภค ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจอย่างถี่ถ้วน ก่อนที่จะริเริ่มหรือทำการสิ่งใด

3) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural) ว่าด้วยเรื่องของกระแสนิยมและความเชื่อของประชากรในท้องถิ่น มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค มีทั้งกระแสนิยมที่เปลี่ยนแปลงเร็วและเปลี่ยนแปลงช้าแล้วแต่อุตสาหกรรม เช่น การแต่งตัว กระแสของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เป็นต้น สังคมและวัฒนธรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และวางแผนเป็นอย่างดี มิเช่นนั้นอาจเกิดการต่อต้านจากสังคมได้

4) เทคโนโลยี (Technological) ส่วนมากมักเป็นโอกาสทางการค้า เนื่องจากเทคโนโลยีจะก่อให้เกิดความสะดวกสบาย โอกาสจึงขึ้นอยู่กับว่าสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น สื่อสังคม (Social Media) ถูกนำไปใช้ในการด้านการโฆษณา การติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริโภค (Customer Relationship Management : CRM) เป็นต้น

5) ทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อม (Ecological) ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ถึงการจัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือในการดำเนินธุรกิจจะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าในการจัดหาทรัพยากรนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์จากเหล็ก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ถึงความยากง่ายและต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบซึ่งคือ เหล็ก ในบริเวณโดยรอบถิ่นฐานหรือภายในประเทศที่ตั้งโรงงานเปรียบเทียบกับการสั่งจากต่างประเทศซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งและภานำเข้าต่าง ๆ เป็นต้น กล่าวคือ ทรัพยากรจะส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้สูงสุด

6) กฎหมาย (Legal) เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อปกครองคนในสังคม เพื่อให้เกิดความสงบสุขโดยมิให้ผู้ใดฝ่าฝืนกฎ มิฉะนั้นจะต้องถูกลงโทษตามสมควร ดังนั้นในการประกอบธุรกิจ กฎหมายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงาน ที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงบทลงโทษ

2.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment)

Porter อ้างถึงใน Rothaermel (2017) คิดค้นแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน และวางตำแหน่งของธุรกิจเหล่านั้นให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการรวมทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์กรทางอุตสาหกรรม กับกรณีศึกษาจำนวนมาก ทำให้สามารถสรุปได้ 2 ประเด็นสำคัญที่เป็นพื้นฐานของแบบจำลองแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ คือ ในการแข่งขันจะต้องมองให้ครอบคลุมทุกแรงในอุตสาหกรรม ได้แก่ คู่แข่ง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้บริโภคน ค้าทดแทน ภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ และอีกประเด็นหนึ่งคือ ศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรม

1) ภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ (Threat of New Entrants) กำแพงกีดกันการเข้าสู่การแข่งขันในอุตสาหกรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งผู้เริ่มธุรกิจใหม่และผู้ดำเนินธุรกิจรายเก่าจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากผู้เริ่มธุรกิจใหม่จะต้องคำนึงถึงการลงทุนและจัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเข้าแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ดำเนินธุรกิจเดิมที่มีอยู่ อีกทั้งในส่วนของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วจะต้องคำนึงถึงวิธีป้องกันการเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับผู้เข้าใหม่ โดยอาศัยความได้เปรียบในการแข่งขันที่ตนมี เช่น ความได้เปรียบจากการประหยัดโดยขนาดและที่ไม่ขึ้นกับขนาด อิทธิพลของเครือข่าย ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายของผู้บริโภค มูลค่าการลงทุน เป็นต้น

2) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจในการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ จะขึ้นอยู่กับความจำกัดของวัตถุดิบนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าวัตถุดิบดังกล่าวสามารถหาได้ทั่วไปหรือมีผู้จำหน่ายเป็นจำนวนมาก ประกอบกับมีผู้ประกอบการที่

ต้องการวัตถุดิบดังกล่าวในอัตราย จะทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบยินยอมที่จะขายในราคาถูก และในทางกลับกันราคาจะสูงเมื่อมีผู้จำหน่ายวัตถุดิบจำนวนน้อยรายหรือครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น

3) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคนั้นจะมีผลตรงข้ามกับอำนาจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กล่าวคือ ถ้าปริมาณสินค้าที่อยู่ในตลาดมีเป็นจำนวนมาก มากกว่าความต้องการสินค้าของผู้บริโภคในตลาด และเมื่อผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลาย ส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองอยู่ในระดับสูง เป็นต้น

4) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) สินค้าหรือบริการทดแทนจัดเป็นภัยคุกคามจากภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งอาจเกิดการแทนที่ในบางช่วงเวลาที่สินค้าหรือบริการภายในอุตสาหกรรมขาดตลาดหรือมีราคาสูงขึ้น และสามารถแทนที่โดยสมบูรณ์ในบางสินค้าหรือบริการ เช่น การใช้แผ่นวีซีดีบันทึกเสียงแทนที่เทปบันทึกเสียง เป็นต้น

5) สถานะการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) สถานะการแข่งขันจะเป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถทำกำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขยายขนาดและลดขนาดของธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นการพิจารณาการแข่งขันของกลุ่ม เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

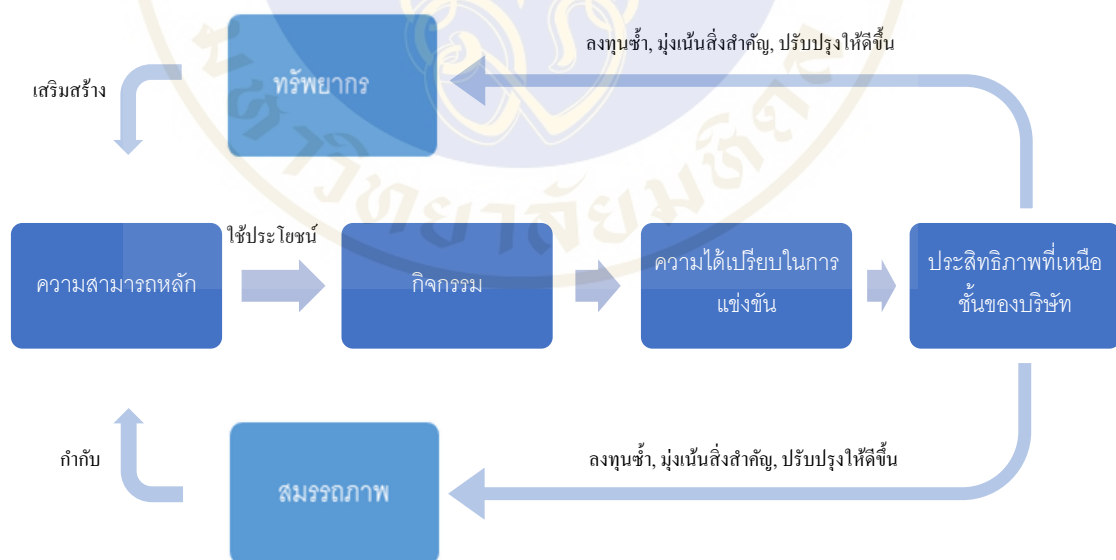
ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงจุดเด่นของบริษัทที่มีความเฉพาะเจาะจงและสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการจากคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม ด้วยคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าเท่ากับคู่แข่งแต่มีต้นทุนที่ถูกลงกว่า ความสามารถหลักจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น โคลคา-โคลา ที่มีความเหนือชั้นด้วยการตลาดและการกระจายสินค้า กูเกิลที่เป็นเจ้าของอัลกอริทึม (Algorithm) ขนาดใหญ่ที่เก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในระบบออนไลน์ เป็นต้น ความสามารถหลักจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ประกอบด้วย ทรัพยากรของบริษัท (Resources) และสมรรถภาพของบริษัท (Capabilities) นำไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือชั้นของบริษัท ดังแสดงในรูปภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการผลักดันความสามารถหลักที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือชั้นของบริษัท

ทรัพยากรของบริษัท (Resources) เป็นปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเงินทุน แรงงาน ความรู้ความสามารถของพนักงาน หรือแม้กระทั่งตราสินค้า ทรัพยากรของบริษัทเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่ต้องเติมให้กับความสามารถหลัก ขับเคลื่อนส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจให้สามารถดำเนินกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยทรัพยากรของบริษัทสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ สามารถมองเห็นและมีลักษณะทางกายภาพ เช่น แรงงาน สิ่งปลูกสร้าง เครื่องมือ เป็นต้น

2) ทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถมองเห็นและไม่มีลักษณะทางกายภาพ เช่น วัฒนธรรมขององค์กร ภูมิปัญญา คุณค่าของตราสินค้า เป็นต้น

ความได้เปรียบในการแข่งขันมักเกิดจากทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ เนื่องจากทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ เช่น แรงงาน เครื่องมือ นั้นสามารถเลียนแบบ แต่ทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้อย่างคุณค่าของตราสินค้านั้นจะต้องใช้เวลานานในการสร้าง คุณลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ คือ มีความแตกต่างจะผู้อื่น และผู้อื่นไม่สามารถนำไปได้



รูปภาพที่ 2.1 การผลักดันความสามารถหลักที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่เหนือชั้นของบริษัท

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) คือ การสร้าง ปรับใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข พัฒนาหรือส่งเสริมความสามารถหลักอยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ ความสามารถเชิงพลวัตไม่เพียงแต่จะช่วยให้บริษัทปรับตัวเพื่อเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แต่ในบางกรณีนั้นสามารถทำให้บริษัทเป็นตัวผลักดันการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น บริษัทแอปเปิล (Apple) ผลิต iPod ที่สามารถเปลี่ยนแปลงตลาดเครื่องเล่นเพลง และผลิตไอโฟน (iPhone) ที่สามารถเปลี่ยนแปลงตลาดโทรศัพท์มือถือ ซึ่งมีความได้เปรียบในการแข่งขันและขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้

2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) คือการแจกแจงโครงสร้างและกิจกรรมภายในองค์กร ทำให้เห็นถึงลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัทแบ่งออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ทั้งนี้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าทำให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงหรือแก้ไขและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบกับกิจกรรมต่าง ๆ นั้นจะเป็นตัวกำหนดต้นทุนของบริษัทและการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ ในรูปภาพที่ 2.2 แสดงการจำแนกกิจกรรมในรูปแบบของห่วงโซ่แห่งคุณค่า



รูปภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

1) กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นกิจกรรมหลักในการหาวัตถุดิบมาเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ จนกระทั่งขายสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัท รวมถึงบริการหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค หรืออีกในหนึ่งคือกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับบริษัททางตรง

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) คือกิจกรรมนอกเหนือจากกิจกรรมพื้นฐาน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมพื้นฐานให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น รวมถึงการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ หรืออีกในหนึ่งคือกิจกรรมรองที่สร้างรายได้ทางอ้อมให้กับบริษัท

สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าคือความสามารถหลัก โดยเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัทเพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบธุรกิจต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ และทราบผลลัพธ์ของวิธีการในกิจกรรมนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ถึงการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1.5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis)

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบต่อคู่แข่งอย่างไร และมีสิ่งใดที่สามารถช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางการดำเนินธุรกิจ โดยนำประเด็นดังกล่าวมาใช้เพื่อวิเคราะห์ถึงก้าวต่อไปของบริษัทเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงป้องกันการสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับการตอบโต้ของคู่แข่งด้วย ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ที่ได้จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในบริษัท โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่ได้จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจจะต้องนำประเด็นดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาวิธีลดจุดอ่อนของตัวเองด้วยโอกาส หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคด้วยจุดแข็งของตัวเอง รวมถึงใช้โอกาสส่งเสริมจุดแข็งของตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน ซึ่งกำหนดถึงแนวทางปฏิบัติของบริษัทเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันที่มีความเหมาะสมจะต้องสามารถบอกได้ว่า ใครคือผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอะไรคือสิ่งที่ผู้บริโภคดังกล่าวต้องการหรือคาดหวังจากสินค้าหรือบริการของเรา ทำไมเราถึงต้องตอบสนองผู้บริโภคกลุ่ม

นี้ และเราจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคดังกล่าวได้อย่างไร (Rothaermel, 2017) โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนของสินค้าหรือบริการให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้นเมื่อสินค้าเหมือนกันและราคาเท่ากัน ทำให้กำไรต่อหน่วยของสินค้าหรือบริการจากบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนสูงกว่า นอกจากนี้ผู้นำด้านต้นทุนยังสามารถปรับลดราคาเล็กน้อยเพื่อดึงดูดผู้บริโภคและกำไรต่อชิ้นยังคงมากกว่าสินค้าหรือบริการจากบริษัทอื่น กลยุทธ์ประเภทนี้มักเกิดจากความประหยัดจากขนาด ซึ่งใช้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อราคา

2.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ ด้วยการเพิ่มความพิเศษให้กับสินค้าหรือบริการ เช่น สินค้าที่มีการออกแบบอย่างหรูหรา หรือบริการที่ให้ความสำคัญเรื่องบริการหลังการขายกับผู้บริโภค กลยุทธ์ประเภทนี้เป็นการสร้างทางเลือกให้กับผู้บริโภคด้วยการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า และสามารถขายได้ในราคาสูง ดังนั้นเมื่อเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกันที่มีต้นทุนเท่ากัน สินค้าหรือบริการจากบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสร้างกำไรต่อหน่วยได้มากกว่า นอกจากนี้การเพิ่มต้นทุนเพียงเล็กน้อยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ที่สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้มากขึ้น และกำไรต่อหน่วยยังคงมากกว่าบริษัทอื่น กลยุทธ์ดังกล่าวมักใช้ในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย (Luxury Goods) โดยกำหนดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอย่างชัดเจน และตอบสนองต่อความต้องการอย่างตรงไปตรงมา

2.2.3 ผู้นำด้านต้นทุนในตลาดเฉพาะ (Focused Cost Leadership)

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนในตลาดเฉพาะนั้นมีหลักการเช่นเดียวกับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน แต่สินค้าหรือบริการจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม มีความต้องการในตลาดน้อย หรือสินค้าหรือบริการที่ไม่เป็นที่นิยมในผู้บริโภคทั่วไป เช่น สินค้าออกแบบย้อนยุคหรือเครื่องดนตรีย้อนยุค เป็นต้น

2.2.4 การสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Focused Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะมีหลักการเดียวกันกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพียงแต่มีกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะและตลาดมีขนาดเล็ก ใช้ในสินค้าประเภทฟุ่มเฟือยที่มีราคาสูงมาก ยกตัวอย่างเช่น ของตกแต่งสมัยโบราณ รถซูเปอร์คาร์ เครื่องดนตรีคลาสสิก เป็นต้น

2.2.5 กลยุทธ์น่านน้ำสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่รวมกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไว้ด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีน้ำเงินเป็นการสร้างทางออกเพื่อหลีกเลี่ยงความกดดันจากการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดเดิม หรือแสวงหาตลาดใหม่ที่มีการแข่งขันไม่รุนแรง โดยกลยุทธ์นี้จะสนใจการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจและการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคไปพร้อมกัน ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อตัดปัจจัยบางประการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออก ลดปัจจัยบางประการที่ไม่คุ้มค่าให้ต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม เพิ่มปัจจัยบางประการที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับผู้บริโภคได้ และสร้างปัจจัยใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้บริโภคและไม่เคยเกิดขึ้นในอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์น่านน้ำสีน้ำเงินนั้นเป็นกลยุทธ์ที่มีความละเอียดอ่อน ซึ่งผู้ประกอบการต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะการสร้างตลาดใหม่นั้นอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและกลายเป็นความเสียเปรียบในการแข่งขันได้

อุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ มีการดำเนินและเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเรียกว่า วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) ตามที่แสดงในรูปภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตของขนาดตลาดเปลี่ยนไปตามกาลเวลาจนกระทั่งอุตสาหกรรมนั้นดับสูญ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระยะ โดยในแต่ละระยะมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกัน

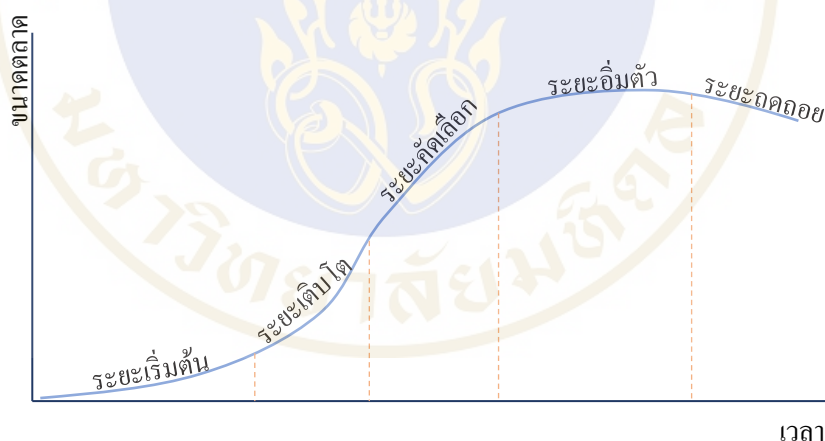
1) ระยะเริ่มต้น (Introduction) เป็นระยะเริ่มแรกของอุตสาหกรรมเมื่อมีการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมสำเร็จ ตลาดมีขนาดเล็ก และเติบโตช้า สินค้ามีราคาสูง มีจำนวนบริษัทในการแข่งขันน้อย และให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้กับสินค้าหรือบริการมากกว่าราคาในการต่อสู้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

2) ระยะเติบโต (Growth) เมื่อนวัตกรรมเริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้น ความต้องการของผู้บริโภคจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ ทำให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่สูงขึ้นแต่ไม่รุนแรงมากเนื่องจาก มีความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ จากการแข่งขันในตลาดส่งผลให้เกิดมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ

3) ระยะเวลาคัดเลือก (Shakeout) อัตราการเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมนั้นเริ่มช้าลง ผู้ประกอบการธุรกิจเริ่มต่อสู้กันอย่างชิงหน้าเพื่อแย่งชิงผู้บริโภคของอีกฝ่าย บริษัทที่อ่อนแอกว่าจะถูกบีบให้ออกจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม มีเพียงผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งที่สุดที่สามารถอยู่รอดจากความรุนแรงในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้ชนะคือผู้ที่สามารถใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

4) ระยะเวลาอิ่มตัว (Maturity) เป็นระยะที่ความต้องการของผู้บริโภคถึงจุดสูงสุดและไม่เพิ่มขึ้นอีก ความรุนแรงในการแข่งขันยังคงสูง และเหลือเพียงผู้ประกอบการไม่กี่รายเท่านั้นที่พัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการมาถึงขีดสูงสุด เพื่อลดต้นทุนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่การพัฒนาวัตรกรรมปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นนั้นอยู่ในขีดต่ำสุด

5) ระยะเวลาถดถอย (Decline) เป็นระยะสุดท้ายของวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม มีความต้องการของผู้บริโภคที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ อาจเกิดจากการมีนวัตกรรมใหม่ทดแทน ส่งผลให้คนเลิกใช้สินค้าหรือบริการเดิมที่มีอยู่ ระยะเวลาถดถอยนี้ผู้ประกอบการจะทยอยออกจากอุตสาหกรรมจนกระทั่งสิ้นสุดวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม



รูปภาพที่ 2.3 วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่นได้แก่ กิจกรรมตั้งแต่การหาแหล่งวัตถุดิบ จัดซื้อและนำมาปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อสร้างเป็นสินค้า แล้วจึงนำเข้าคลังสินค้าเพื่อรอการจัดส่งสู่ผู้บริโภค จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภค ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องสร้างการไหลของสินค้าให้มีความราบรื่น นำมาซึ่งต้นทุนที่ลดลง ระยะเวลาที่สั้นลง และโอกาสที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ทุกกิจกรรมล้วนมีความสำคัญเพราะ ถ้ากิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งเกิดปัญหา จะส่งผลต่อการไหลของสินค้าและเมื่อไม่มีสินค้าถึงมือผู้บริโภค ก็จะไม่มียรายได้เพื่อนำมาเริ่มกิจกรรมใหม่ การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงเปรียบเสมือนกลยุทธอย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่าเมื่อผู้ประกอบการรายใดสามารถทำการไหลของสินค้าได้อย่างราบรื่นมากกว่าก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้นตามไปด้วย (สากุล บัญญัติ, 2558)

2.3.1 กลยุทธ์การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement Strategy)

การจัดหาวัตถุดิบคือกระบวนการนำวัตถุดิบที่จำเป็นเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเพื่อนำมาแปรรูปหรือเพิ่มมูลค่าเป็นสินค้าเพื่อขายแก่ผู้บริโภค หรือนำมาใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม วัตถุดิบที่บริษัทต้องจัดหานั้นมีเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องแบ่งและให้ความสำคัญของวัตถุดิบแต่ละประเภท และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดหาวัตถุดิบแต่ละประเภท

การพิจารณาในการเลือกกลยุทธ์การจัดหาวัตถุดิบที่เหมาะสมกับบริษัท จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบของวัตถุดิบ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ผลกระทบต่อการเงิน (Component Financial Impact) คือความสำคัญของวัตถุดิบในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องตั้งคำถามว่า เมื่อขาดวัตถุดิบดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อรายได้หรือการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด

(2) ความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบ (Component Supply Risk) คือความยากง่ายในการหาวัตถุดิบ ซึ่งอาจเกิดจากความไม่แน่นอนของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อย่างไรก็ตามการเกิดขึ้นของวัตถุดิบทดแทนจะช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบดังกล่าวได้

1) เมตริกซ์อุปทานของคราลิจิก (Kraljic's Supply Matrix) คือการนำองค์ประกอบทั้งสองมาสร้างเป็นเมตริกซ์ขนาด 2x2 มีระดับความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบเป็นแกนแนวดิ่งและระดับผลกระทบต่อการเงินเป็นแกนแนวนอน ใช้จำแนกวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ในการจัดหาวัตถุดิบที่เหมาะสมดังรูปภาพที่ 2.4 แสดงการจำแนกวัตถุดิบด้วยเมตริกซ์อุปทานของคราลิจิก ทั้งนี้สามารถแยกวัตถุดิบได้ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1.1) วัสดุคิบบคอขวด (Bottleneck Items) สิ้นค้าประเภทนี้เป็นสินค้าที่ไม่สร้างรายได้ให้กับบริษัท แต่มีความเสี่ยงในการจัดหาวัสดุคิบบ ผู้ประกอบธุรกิจควรทำสัญญาระยะยาวหรือการกักตุนเพื่อให้วัสดุคิบบดังกล่าวไม่ขาดช่วง โดยมีการกำหนดปริมาณขั้นต่ำที่ใช้เป็นสัญญาณเดือนในการจัดหาวัสดุคิบบครั้งต่อไป

1.2) วัสดุคิบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Items) เป็นวัสดุคิบบที่สำคัญอย่างมากต่อธุรกิจ วัสดุคิบบประเภทนี้สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทและมีความเสี่ยงในการจัดหาวัสดุคิบบสูง จึงเป็นข้อได้เปรียบให้กับบริษัทที่สามารถหาวัสดุคิบบได้อยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัสดุคิบบ รวมถึงการทำสัญญาระยะยาว เพื่อลดความเสี่ยงที่จะไม่สามารถจัดหาวัสดุคิบบได้ นอกจากนี้การให้ราคาที่สูงกว่าบริษัทอื่นสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการจัดหาวัสดุคิบบได้แต่ไม่ยั่งยืน เพราะบริษัทคู่แข่งจะตอบโต้โดยการเพิ่มราคาให้เช่นกัน

1.3) วัสดุคิบบทั่วไป (Non-strategic Items) วัสดุคิบบในประเภทนี้เป็นวัสดุคิบบที่หาได้ทั่วไปและไม่สร้างกำไรให้กับบริษัท ผู้ประกอบธุรกิจไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวัสดุคิบบประเภทนี้ สามารถใช้ระบบอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนและกิจกรรมของบริษัท

1.4) วัสดุคิบบที่มีอิทธิพล (Leverage Items) เป็นวัสดุคิบบที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้แต่หาได้ไม่ยาก ผู้ประกอบธุรกิจไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการทำสัญญาระยะยาว และสามารถมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายสินค้าได้เพื่อต่อรองราคาวัสดุคิบบ



รูปภาพที่ 2.4 เมตริกซ์อุปทานของคราสิจิก

2) การจัดหาจากภายนอก และการผลิตเอง (Outsource and Own Production)

ในการดำเนินธุรกิจซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย และมีความหลากหลายของวัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นความสามารถหลักของบริษัทและกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของบริษัท ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจและตัดกิจกรรมบางประการ เพื่อที่จะให้ความสำคัญกับความสามารถหลักของบริษัทมากขึ้นและ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการจัดหาจากภายนอกจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญที่ใช้ทดแทนวัตถุดิบหรือกิจกรรมที่นอกเหนือจากความสามารถหลัก การตัดสินใจเลือกระหว่างการจัดหาจากภายนอกหรือการผลิตขึ้นเองนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณาจากความสามารถหลักของบริษัท เนื่องจากกิจกรรมหรือวัตถุดิบบางประการนั้นมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3.2 กลยุทธ์การกระจายและจัดจำหน่าย (Distribution and Sell Strategy)

การกระจายและจัดจำหน่ายเป็นวิธีการเพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ถึงมือผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค และการใช้ซ้ำ นอกจากนี้มีความสำคัญต่อกลยุทธ์การตลาดของบริษัท เพราะสามารถสร้างโอกาสในการบริโภคของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้เมื่อใช้ช่องทางจัดจำหน่ายอย่างถูกวิธี

การเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องพิจารณาการเลือกช่องทางจัดจำหน่ายให้เหมาะสมกับลักษณะของสินค้า โดยสินค้าที่มีมูลค่าสูง ปริมาณในการขายน้อย หรือผลิตตามความต้องการของผู้บริโภคมักใช้วิธีการจำหน่ายผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจจะต้องใช้กลยุทธ์สื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างความต้องการซื้อสินค้าให้กับผู้บริโภค ในทางกลับกันการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ผู้ประกอบธุรกิจอาจใช้ช่องทางจัดจำหน่ายเป็นร้านสะดวกซื้อ ซึ่งผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ทันที เป็นต้น คุณลักษณะในการกระจายสินค้าของช่องทางจำหน่ายแบ่งได้เป็น

1) ช่องทางจำหน่ายกระจายครอบคลุมให้มากที่สุด (Intensive Distribution) คือการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึงทุกพื้นที่ มักใช้กับสินค้าประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา

2) ช่องทางจำหน่ายเฉพาะที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Selective Distribution) คือการใช้ช่องทางจัดจำหน่ายในปริมาณน้อย โดยเลือกใช้เฉพาะช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความเหมาะสมกับสินค้าเท่านั้น มักเป็นสถานที่ที่ผู้บริโภคจะไปเมื่อต้องการซื้อสินค้าประเภทนั้น ๆ

3) ช่องทางจำหน่ายดีที่สุทธรายเดียวในพื้นที่ขายหนึ่ง (Exclusive Distribution) คือการให้สิทธิ์ในการจำหน่ายกับตัวแทนจำหน่ายรายเดียวหรือสถานที่เดียว เพื่อควบคุมคุณภาพในการบริการได้ง่าย พร้อมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่หรูหราให้กับสินค้า และเพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้า

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Strategic Marketing)

การตลาด (Marketing) คือ การระบุและเติมเต็มความต้องการของมนุษย์และสังคม นิยามได้อย่างสั้นๆว่า “เติมเต็มความต้องการอย่างเป็นประโยชน์” การจัดการการตลาดเกิดขึ้นเพื่อบรรลุการตอบสนองต่อความต้องการจากอีกฝ่าย ดังนั้นการจัดการการตลาดจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเลือกตลาดกลุ่มเป้าหมายและการได้รับ รักษา และเพิ่มผู้บริโภค จากการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่าที่เหนือชั้นให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ยังสามารถให้คำนิยามทางสังคมของการตลาดแบบสั้นๆได้ว่า “ส่งมอบการดำรงชีวิตที่เหนือกว่ามาตรฐาน” กล่าวคือ การตลาดคือกระบวนการทางสังคม ที่มีผู้ได้รับสิ่งที่ต้องการและอยากได้ จากการสร้าง นำเสนอ และแลกเปลี่ยนคุณค่าของสินค้าหรือบริการกับผู้อื่น (Kotler and Keller, 2012)

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา นิยามไว้ว่า “การตลาดคือกิจกรรม กลุ่มหน่วยงาน และกระบวนการเพื่อการสร้าง การสื่อสาร การส่งมอบ และการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าสำหรับผู้บริโภค” (American Marketing Association, 2007 อ้างถึงใน Kotler and Keller, 2012)

McCarthy อ้างถึงใน Kotler and Keller (2012) แยกประเภทกิจกรรมทางการตลาดออกเป็น เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาด (Marketing - Mix Tools) 4 ประเภท เรียกว่า “4Ps” ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่ (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

2.4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์คือสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคยอมจ่ายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน ผลิตภัณฑ์จึงเปรียบเสมือนตัวแทนของบริษัทที่ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่วางไว้ และสามารถสร้างความต้องการซื้อสินค้าให้กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดของตน

ตราสินค้า (Brand) หรือเครื่องหมายทางการค้า (Trademark) ถูกใช้เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริโภคถึงความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น ตราสินค้าจะส่งผลต่อการรับรู้และความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ด้วยการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้าและผลจากการบริโภคสินค้าหรือบริการในอดีตของผู้บริโภค ผู้บริโภคมักจะเชื่อมั่นในสินค้าหรือบริการจากตราสินค้าที่เคยบริโภค

แล้วพึงพอใจ หรือสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังได้ จนกระทั่งเกิดเป็นความภักดีต่อตราสินค้า นอกจากนี้ตราสินค้ามีความสำคัญในการสื่อสารกับผู้บริโภคและสร้างการตัดสินใจให้กับผู้บริโภค ในสินค้าหรือบริการใหม่ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี สร้างมูลค่าให้กับตราสินค้า และส่งเสริมให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อตราสินค้า เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4.2 การตั้งราคา (Pricing)

ราคา เป็นสิ่งที่ใช้วัดมูลค่าของสินค้า โดยผู้บริโภคยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ ก็ต่อเมื่อเห็นว่าสินค้าหรือบริการนั้นมีมูลค่ามากกว่าจำนวนเงินที่เสียไป นอกจากนี้ราคามีส่วนช่วยในการดึงดูดผู้บริโภคเมื่อเปรียบเทียบปริมาณและคุณภาพกับสินค้าของผู้อื่นแล้วพบว่าสินค้าของเรา มีความคุ้มค่ากว่า

วิธีการตั้งราคาจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงสภาพของบริษัทยุทธศาสตร์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อตั้งราคาที่เหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างไรก็ตามในการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ต้นทุนของสินค้าหรือบริการ พฤติกรรมของผู้บริโภค และการตั้งราคาของกลุ่มคู่แข่ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องวางกลยุทธ์การตั้งราคาที่เหมาะสมเพื่อสร้างส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงราคาไปตามภูมิศาสตร์ หรือการสร้างระดับราคาที่หลากหลายสำหรับสินค้าประเภทเดียวกันแต่มีกลุ่มผู้บริโภคต่างกัน เป็นต้น

2.4.3 สถานที่จำหน่าย (Place)

เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตอบสนองของผู้บริโภค ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้ช่องทางในการจัดจำหน่าย มีดังนี้

1) โครงสร้างของช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับสินค้าและวิธีการขาย ผลิตภัณฑ์บางประเภทจำเป็นต้องกระจายผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึงหรือใช้ร้านค้าปลีกจำนวนมาก หรือในผลิตภัณฑ์บางประเภทนั้นสามารถรับคำสั่งซื้อจากผู้บริโภค และจำหน่ายจากผู้ผลิตได้เลย เป็นต้น

2) ประเภทและหน้าที่ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในหน้าที่ของตัวกลางแต่ละประเภท เช่น เลือกสถานที่จำหน่ายที่เป็นห้างสรรพสินค้าซึ่งทำให้สินค้ามีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น

3) ทำเลที่ตั้ง การเลือกทำเลที่ตั้งจะต้องมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย หรือสถานที่ซึ่งสินค้าอยู่ใกล้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมากที่สุด เพื่อให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกที่สุด เป็นต้น

2.4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communications) เป็นวิธีการซึ่งบริษัทต้องการรายงาน ชักจูง หรือเตือนผู้บริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตราสินค้า ซึ่งกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารทางการตลาดนั้นทำให้บริษัทสามารถโต้ตอบและสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคได้ ผู้บริโภคจะทราบว่า ใครคือผู้ที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ใช้อย่างไร เพราะเหตุใด ที่ไหนและเมื่อไหร่ รวมถึงข้อมูลผู้ผลิต บริษัทที่จัดจำหน่ายและตราสินค้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อสินค้าและบริการ การสร้างตราสินค้าให้อยู่ในความทรงจำของผู้บริโภคและสร้างภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้า สามารถส่งเสริมคุณภาพของตราสินค้าได้ (Kotler and Keller, 2012) โดยมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารการตลาดดังนี้

1) สร้างความตระหนักถึง (Awareness) คือการทำให้ผู้บริโภคเกิดการจดจำสินค้าและตราสินค้า เป็นจุดเริ่มต้นของการเจาะตลาดหรือชิงส่วนแบ่งตลาด มักใช้ข้อความสั้นๆที่มีความน่าสนใจและจดจำง่าย โดยใช้การเน้นย้ำข้อความและบ่อยครั้ง เพื่อตอกย้ำความจำของผู้บริโภค

2) ให้ความรู้ (Knowledge) คือการให้ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้และเข้าใจคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ รวมถึงเหตุจำเป็นที่ต้องบริโภคสินค้าและชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติของสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย การให้ความรู้นั้นจะมีประสิทธิภาพที่ดีต่อเมื่อผู้บริโภคมีความตระหนักถึงสินค้าอยู่แล้ว

3) สร้างความชอบ (Liking) คือการสร้างผลตอบรับหรือความรู้สึกที่ดีของผู้บริโภคต่อสินค้าที่น่าเสนอ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องหาคำตอบว่าผู้บริโภคมีความรู้สึกอย่างไรกับสินค้า และระบุสิ่งที่ผู้บริโภคมีผลตอบรับในด้านลบของสินค้า เพื่อนำมาหาวิธีปรับปรุงแก้ไขและลบล้างผลตอบรับในด้านลบดังกล่าว

4) สร้างความชื่นชอบ (Preference) คือการเปรียบเทียบสินค้าของบริษัทกับสินค้าอื่น ๆ เพื่อแสดงข้อโดดเด่นหรือความสามารถที่ดีกว่าสินค้าจากบริษัทอื่น เนื่องจากผู้บริโภคมีความไม่มั่นใจในการเลือกสินค้าใหม่และไม่ทราบถึงความแตกต่างจากสินค้าเดิมที่ใช้อยู่ จึงมีโอกาสสูงที่ผู้บริโภคจะเลือกใช้สินค้าเดิม

5) สร้างการตัดสินใจ (Conviction) คือการโน้มน้าวใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าหรือกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจ แม้ว่าผู้บริโภคจะรับรู้จะรับรู้ถึงความแตกต่างจากสินค้าอื่น ๆ แล้ว แต่

ผู้บริโภคไม่เห็นถึงความจำเป็นนั้น หรือเกิดจากความเคยชินในสินค้าเดิม เป็นต้น ดังนั้นต้องสื่อสารให้ผู้บริโภคเห็นว่าสินค้านั้นมีความจำเป็นและเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในขณะนั้น

6) การซื้อสินค้า (Purchase) คือการสร้างการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค แม้ว่าผู้บริโภคนั้นตัดสินใจเลือกสินค้าของตนแล้ว แต่ผู้บริโภคไม่ตัดสินใจซื้อโดยทันทีเพราะสินค้าเดิมยังเหลืออยู่ หรือรอโอกาสที่จะใช้แล้วค่อยซื้อสินค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องกระตุ้นการตัดสินใจซื้อโดยทันทีด้วยข้อเสนอต่าง ๆ เมื่อซื้อในช่วงเวลานั้น เช่น ส่วนลด ของแถม หรือทางเลือกในการชำระเงิน เป็นต้น

ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด (Marketing communication mix) คือวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้บริโภค ซึ่งในแต่ละเครื่องมือมีกระบวนการและวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน ได้แก่

1) การโฆษณา (Advertising) คือการเผยแพร่ข้อมูลสินค้าให้กับผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักและทราบถึงความสามารถของสินค้า ในการโฆษณานั้นต้องคำนึงถึงการนำเสนอ และเนื้อหาที่ให้แก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจ รวมถึงช่องทางต่าง ๆ ในการโฆษณาที่จะสามารถส่งข้อความไปถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้

2) การเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) เป็นการกระจายข่าวสารอย่างหนึ่ง ที่เน้นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร การประชาสัมพันธ์ทางการตลาด มักใช้ในการนำเสนอหรือเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ การโน้มน้าวกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่เจาะจง การปกป้องและชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์เพื่อรักษาความเชื่อมั่น รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่สามารถส่งเสริมคุณค่าของตราสินค้า

3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าให้กับผู้บริโภค สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและส่งเสริมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่ดีกว่าการซื้อสินค้าเดียวกันอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมการขายนั้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว แต่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาสั้น เนื่องจากคู่แข่งสามารถทำตามได้ง่าย ประกอบกับมีต้นทุนที่ส่งผลให้กำไรต่อชิ้นของสินค้าลดลง ผู้ประกอบการจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการส่งเสริมการขายในช่วงเวลานั้น ที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) คือการใช้พนักงานหรือทีมขายในการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคเพื่อขายสินค้า โดยพนักงานนั้นจะมีหน้าที่แนะนำสินค้า ให้ข้อมูล ให้คำปรึกษา สาธิตการใช้งาน หรือแม้กระทั่งรับคำสั่งซื้อจากผู้บริโภค เป็นต้น วิธีการดังกล่าวสามารถสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ซึ่งมากขึ้นอยู่กับทักษะในการพูดและการวางตัว

ของพนักงาน อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่ไม่ดีของพนักงานจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมและการควบคุมดูแลที่ดี

5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) คือการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลหรือข้อเสนอต่าง ๆ การตลาดทางตรงจะช่วยกระตุ้นความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภค สามารถดำเนินการผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล แคตตาล็อก หรือตัวแทนจำหน่ายที่เสนอสินค้ากับผู้บริโภคโดยตรง เป็นต้น ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องออกไปหาซื้อตามสถานที่ต่าง ๆ

6) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก ผู้บริโภคมีการพูดถึงผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ โฆษณา ข่าว ฯลฯ อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับผู้บริโภคมักหาข้อมูลสินค้าจากสื่อต่าง ๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตก่อนตัดสินใจซื้อสินค้า โดยในปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็วด้วยอินเทอร์เน็ต การสื่อสารแบบปากต่อปากจึงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างที่สามารถพบเห็นได้มากและมีประสิทธิภาพคือการรีวิวสินค้าจากผู้ซื้อเสียง การแชร์ต่อ ๆ กันเป็นจำนวนมากผ่านโซเชียลมีเดีย เป็นต้น

7) กิจกรรมทางการตลาดและการให้ประสบการณ์ (Events and Experiences) เป็นการเข้าใกล้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายมากยิ่งขึ้นและถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้บริโภคในเชิงลึก เพื่อสร้างความประทับใจและแรงจูงใจในการซื้อสินค้า นอกจากนี้ สามารถต่อยอดความภักดีต่อตราสินค้าและใช้เพื่อเจาะตลาดสำหรับผู้ประกอบธุรกิจรายใหม่ ผู้ประกอบธุรกิจต้องจำกัดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้เครื่องมือดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงสุด

8) การตลาดปฏิสัมพันธ์ (Interactive Marketing) คือเครื่องมือในการสื่อสารอย่างหนึ่งที่มีการโต้ตอบกันระหว่างผู้ขายหรือนักการตลาดกับผู้บริโภค การมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภค โดยช่องทางที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดีคือสื่อออนไลน์ การตลาดประเภทนี้ไม่เพียงแต่ดึงดูดให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วม แต่ยังสามารถเก็บข้อมูลผู้บริโภคและวัดผลกิจกรรมจากการให้ความร่วมมือหรือความพึงพอใจของผู้บริโภค รวมถึงพฤติกรรมในการซื้อสินค้า เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลยุทธ์การตลาดในอนาคต

2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ธีรยา สมปราชญ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง“กลยุทธ์การสร้างสรรคและการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์ไทยของกลุ่มฟิล์มบางกอก”ซึ่งกลุ่มฟิล์มบางกอกสามารถดำเนินธุรกิจให้ภาพยนตร์ไทยสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้ และได้รับรางวัลต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศไทยด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคคลากรภายในองค์กรจำนวน 15 คน และผู้ที่ไม่ใช่บุคคลากรขององค์กรจำนวน 9 คน เพื่อหากลยุทธ์ที่องค์กรใช้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์จนกระทั่งประสบความสำเร็จ โดยความสำเร็จของฟิล์มบางกอกประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับคุณภาพของภาพยนตร์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การสร้างความหลากหลายให้กับภาพยนตร์โดยเลือกที่จะผลิตภาพยนตร์ที่ไม่อยู่ในกระแสนิยมเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค ใช้การตลาดเชิงรุกเพื่อแสวงหาช่องทางจัดจำหน่ายนอกประเทศเพื่อขยายตลาด นอกจากนี้บางกอกฟิล์มได้วางแผนที่จะสร้างความได้เปรียบทางการตลาดด้วยการเป็นตัวแทนจำหน่ายภาพยนตร์ให้กับบริษัทผลิตภาพยนตร์อื่น ๆ เพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่าในปัจจุบันฟิล์มบางกอกได้ปิดตัวลงเมื่อปี พ.ศ. 2548 เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมภาพยนตร์มีสูงขึ้นและภาพยนตร์หลายเรื่องในระยะหลังไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริโภค แต่แนวคิดในการบริหารบริษัทในช่วงเวลาที่ธีรยาศึกษายังคงมีความน่าสนใจที่ทำให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จในช่วงเวลาดังกล่าว

วาทีน ประชานันท์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการธุรกิจดนตรีของบริษัท ปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป จำกัด (PMG)” บริษัท ปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป จำกัด ประกอบธุรกิจหลากหลายธุรกิจที่เกี่ยวกับดนตรี ได้แก่ โรงเรียนสอนดนตรี นิติศาสตร์ทางดนตรี รายการ โทรทัศน์ จำหน่ายวีซีดีบันทึกสื่อการสอนดนตรี ให้เช่าห้องซ้อมดนตรีและรับจัดการงานแสดงทางดนตรีต่าง ๆ ซึ่งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ ด้วยชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในวงการดนตรี งานวิจัยฉบับนี้จึงสนใจศึกษากระบวนการในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป จำกัด โดยใช้ทฤษฎีในการดำเนินธุรกิจของ Gilick และ Urwick ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องมีกระบวนการ POSDCORB ซึ่งสามารถอธิบายการดำเนินงานของบริษัท ปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป จำกัด ได้ ดังนี้คือ การวางแผนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เป็นขั้นตอน มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว การจัดองค์การตามกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อให้แต่ละหน่วยดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนโดยเลือกบุคคลากรที่มีความถนัดเฉพาะด้านนั้น ๆ การที่คุณ ปราชญ์ อรุณรังสีมีความเป็นผู้นำและอาจารย์ที่ทุกคนในวงการดนตรีให้ความนับถือ ส่งงานในลักษณะตัวต่อตัวเพื่อสร้างความเป็นกันเองกับลูกน้อง บุคลากรในองค์กรสามารถติดต่อกันกันได้โดยตรงไม่ต้องเป็นทางการเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจอยู่ตลอดเวลา เช่นในนิติศาสตร์จะมีการเสนอบทเรียนจากศิลปินที่มี

ชื่อเสียง ซึ่งมีความแปลกใหม่กว่านิตยสารอื่น ๆ ทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทมีการควบคุมคุณภาพใน ทุก ๆ หน่วยย่อยและก่อนการจัดจำหน่าย เช่น บทสัมภาษณ์ต่าง ๆ จะต้องมีคุณภาพ น่าสนใจ และรูปเล่ม นิตยสารจะต้องสามารถดึงดูดผู้บริโภคได้ จากงานวิจัยฉบับนี้ บ่งบอกถึงการดำเนินงานที่เหมาะสมถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการที่บริษัทนั้นจะ ประสบความสำเร็จได้ เกิดจากปัจจัยหลายด้าน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องศึกษา

ฉันทน์ชก เรื่องภักดี (2557) ศึกษาเรื่อง “คุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ของผู้บริโภคที่ใช้ Smartphone และ Tablet ใน กรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปแบบ งานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้ สถิติในการวิจัยคือ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติกำสัมพันธ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบอย่างง่ายและพหุคูณ ซึ่งกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาพบว่า คุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจต่อสินค้า ในภาพรวม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ในระดับมาก

ปราโมท เทียงตรง (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับดนตรีไทยของนักเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่ม โรงเรียนรัฐบาลจังหวัดเพชรบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับดนตรีไทย ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่ม โรงเรียนรัฐบาลจังหวัดเพชรบุรี 2. เพื่อเป็นแนวทางการศึกษา ค้นคว้าด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีต่อดนตรีไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 377 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับดนตรีไทยของนักเรียน ประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้ 1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล 2. ปัจจัยด้านประสบการณ์ของนักเรียน ต่อดนตรีไทย 3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอนดนตรีไทยของโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่อาศัยมีอิทธิพลต่อทัศนคติในทุกด้าน รองลงมาคือปัจจัยด้านเพื่อน ปัจจัยที่เหลือมีอิทธิพลต่อทัศนคติต่อวิชาดนตรีไทยคือปัจจัยด้านประสบการณ์ต่อดนตรีไทย ปัจจัย ด้านครอบครัวและปัจจัยสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านเครื่องดนตรี

ประวิทย์ ฤทธิบุญ (2558) ได้เขียนบทความชื่อ “นาฏศิลป์ไทย : สื่อทางวัฒนธรรมที่ มากกว่าความบันเทิง” บทความฉบับนี้กล่าวถึงบทบาทและการเปลี่ยนแปลงของนาฏศิลป์ไทยตั้งแต่ อดีตจนถึงปัจจุบัน นาฏศิลป์ไทยนั้นอยู่คู่กับวิถีชีวิตของคนไทยมาเป็นเวลานานและมีคุณค่าทาง

สังคม ผู้เขียนได้กล่าวถึงการอนุรักษ์และการพัฒนา โดยแนวคิดของกลุ่มคนทั้ง 2 ส่วนทางกัน คือ กลุ่มผู้ที่ต้องการอนุรักษ์ต้องการให้คงรูปแบบเดิมของนาฏศิลป์ไทยไว้ให้มากที่สุด แต่กลุ่มผู้ที่ต้องการพัฒนาจะต้องการต่อยอดให้นาฏศิลป์ไทยสามารถปรับเข้ากับยุคปัจจุบันเพื่อให้สามารถเข้าถึงประชาชนได้และไม่หายไปจากสังคม อย่างไรก็ตามทั้งการอนุรักษ์และการพัฒนาควรที่จะต้องทำไปควบคู่กัน เมื่อไม่มีการพัฒนาทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคและไม่มีความต้องการนาฏศิลป์ไทยในที่สุด การอนุรักษ์ไว้ซึ่งคงเดิมจะไม่มี ความหมายต่อไป ประเด็นถัดมาคือการสื่อสารทางสังคมในการปลูกฝังเยาวชนให้เห็นคุณค่าทางวัฒนธรรมเพื่อไม่ให้นาฏศิลป์ไทยสูญหายไปจากสังคมไทย แต่ในความเป็นจริง ปัจจุบันนาฏศิลป์ไทยมักถูกตีแผ่ผ่านทางสื่อละครและภาพยนตร์ไทย ในรูปแบบความน่ากลัวของสิ่งลึกลับ ไสยศาสตร์ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อที่ผิด ๆ กับเยาวชนและให้ผลตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการปลูกฝังให้เยาวชนเห็นคุณค่าของนาฏศิลป์ไทย จากบทความนี้ทำให้เห็นถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันของคนตรีและนาฏศิลป์ไทย ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมดนตรีและนาฏศิลป์ไทยจะต้องให้ความสำคัญและลงล้างความเชื่อแบบผิด ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการผลิตจากคนตรีและนาฏศิลป์ไทยเพิ่มขึ้น

กัลยา แก้วมา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “ผู้บริหารกับบทบาทการส่งเสริมการสร้างสรรค์องค์ความรู้ในองค์กร” ซึ่งกล่าวว่าการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จะทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม จนกระทั่งนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในธุรกิจ โดยผู้นำจะต้องมีบทบาทอันได้แก่ สร้างวัฒนธรรมมุ่งความรู้ในองค์กร (Establishment of Knowledge-Oriented Culture) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม (Knowledge Creation Through the Process of Socialization) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการผสมผสาน (Knowledge Creation Through the Process of Combination) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์กร (Knowledge Creation Through Inter-Organizational Collaboration) และเสริมกำลังและขยายคลังองค์ความรู้ (Reinforcement and Expansion of Knowledge-Inventory) จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และจะต้องจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมเพื่อต่อยอดให้กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ชาญชัย พรหมมี และสวัสดิ์ วรรณรัตน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “โมเดลสมการ โครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและพันธมิตรทางการค้าต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน” ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จำนวน 350 ตัวอย่าง

โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจระหว่าง 2 ถึง 5 ปี ได้รับการรับรองการคัดสรรสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาว และเป็นผู้ประกอบการสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ซึ่งผู้ประกอบการให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของพันธมิตรทางการค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์หอังก์ประกอบเชิงยืนยันและทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า พันธมิตรทางการค้าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พันธมิตรทางการค้าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ในส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นการลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้า จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีของผู้ประกอบการ

ไพโรจน์ บุตรชีวัน (2559) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 มีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการและสมาชิกในโครงการนวัตกรรม 3 สาขาอุตสาหกรรมในประเทศไทย จำนวน 531 คน วิเคราะห์ทางสถิติด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์หอังก์ประกอบ และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการความรู้ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรม กลยุทธ์ขององค์กร และการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กาญจนา คนจริง (2559) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” เพื่อศึกษากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ศึกษาภาพลักษณ์องค์กรในสายตาของผู้ใช้บริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด และวิเคราะห์ผลกระทบของการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือในการวิจัยด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.911 – 0.957 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกกับภาพลักษณ์ขององค์กร และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านกิจกรรมที่มีลักษณะโน้มน้าวใจ ปัจจัยด้านการใช้สื่อเฉพาะที่สามารถสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ปัจจัยด้านกิจกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

กรรวัจน์ สกลคฤหเดช, สุกิจ ขอเชือกกลาง และลภัสสรดา จำแก้ว (2560) ศึกษาเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของทรัพยากรขององค์กรต่อความสามารถเชิงพลวัต และอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตและความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย มีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำนวน 143 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการ โครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความสามารถเชิงพลวัต และความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ตามลำดับ จึงเป็นข้อสรุปว่าองค์กรที่ต้องการสร้างความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างความสามารถเชิงพลวัตที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุยางค์ไทยอุตสาหกรรม เป็นการวิจัยทางการจัดการธุรกิจ โดยผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เลือกรหัสข้อศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นการวางรากฐานข้อมูลเบื้องต้น หลังจากนั้นจึงเริ่มเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งบันทึกภาพ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับดังนี้

3.1 การวางแผนงานเบื้องต้น

3.1.1 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและเลือกรหัสข้อศึกษา

ในการวางแผนงานเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เลือกรหัสข้อศึกษา และค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

จากการได้ศึกษาและสำรวจสภาพแวดล้อมของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยมีความน่าสนใจ เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ สภาพอุตสาหกรรมมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีวิธีการผลิตที่ต้องใช้ความประณีตและฝีมือจากช่างผู้ชำนาญงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งเป็นธุรกิจที่สามารถคงอยู่ท่ามกลางกระแสความนิยมดนตรีไทยที่ลดลง ธุรกิจนี้จึงเป็นการซื้อขายของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มที่เจ้าของธุรกิจหรือผู้ขายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรมากที่สุด และผู้วิจัยยังพบอีกว่า แม้กระแสนิยมของการบริโภคดนตรีไทยจะลดลงแต่มีบริษัทที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงเลือก หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุยางค์ไทยอุตสาหกรรม เป็นหัวข้อวิจัย เนื่องจากบริษัทนี้เป็นบริษัทผลิตเครื่องดนตรีไทยขนาด

ใหญ่และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงการดนตรีไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากคุณภาพของเครื่องดนตรีไทยและราคาที่เหมาะสมผล

- 1) การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้
- 2) ข่าวและบทความจากหนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารต่าง ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และการดำเนินธุรกิจ
- 3) ข้อมูลทางเอกสารจากการสัมภาษณ์ของ นายวาทีต ไทรวิมาน เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย
- 4) เทปบันทึกภาพการสัมภาษณ์ของ นายวาทีต ไทรวิมาน เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย

3.2 การเก็บข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล 3 ลักษณะคือ

- 1) การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ผู้วิจัยใช้ในกรณีที่ต้องการข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพ และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น โดยการสัมภาษณ์ลักษณะนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า โดยส่งแนวทางการสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลก่อนถึงวันสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้ทราบข้อคำถามล่วงหน้าและเตรียมพร้อมที่จะตอบคำถามนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องตามที่ผู้วิจัยต้องการมากที่สุด
- 2) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในบริบทต่าง ๆ เช่น ประวัติความของการก่อตั้งบริษัท ประวัติบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสบการณ์ที่มีต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย และการดูแลช่าง เป็นต้น ซึ่งส่วนมากการสัมภาษณ์ลักษณะนี้ ผู้วิจัยใช้การพูดคุยทั่วไปเพื่อลดความตึงเครียดในการสัมภาษณ์ และยังเป็นการเปิดกว้างให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ
- 3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยใช้ในการสังเกตสภาพแวดล้อม วิธีการผลิตระบบการจัดการต่าง ๆ ในบริษัท เพื่อเป็นข้อมูลบริบทและเป็นส่วนช่วยในการยืนยันข้อมูลบางส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์อีกด้วย

สำหรับประเด็นสำคัญในการเก็บข้อมูลภาคสนามของการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 2 กลุ่มคือ

1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ข้อมูลส่วนนี้มีความสำคัญมาก ผู้วิจัยจึงต้องเขียนแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อเป็นกรอบประเด็นในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง การสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการควบคู่กันไปเพื่อให้ประเด็นต่าง ๆ ครอบคลุมสมบูรณ์ และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้ คือ นายวาทีต ไทรวีมาน เจ้าของและผู้บริหาร หจก.ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักรคุรียางค์ไทยอุตสาหกรรม, บุตรของนายวาทีต ไทรวีมาน และพนักงานของ หจก.ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียางค์ไทยอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 6 เมษายน พุทธศักราช 2560 ณ โรงงานคุรียางค์ไทยอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ตลอดทั้งวัน ร่วมกับผู้ช่วยอีกจำนวน 1 คน แบ่งเป็น

1.1) ช่วงเช้าใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 3 – 4 ชั่วโมง ในหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหา ได้แก่ กลยุทธ์ในการแข่งขันและตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร สินค้าและกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย วิธีการจำหน่ายและกลยุทธ์การตลาด คู่แข่ง สภาพการแข่งขันและปัญหาในการดำเนินธุรกิจพร้อมทั้งวิธีการรับมือ เป็นต้น

1.2) ช่วงบ่ายใช้เวลาในการสัมภาษณ์อีกประมาณ 3 – 4 ชั่วโมง ในหัวข้อเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและกระบวนการผลิต ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหา ได้แก่ หน้าที่ของพนักงานและการสั่งการ ทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิต ขั้นตอนการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบ ปัญหาในกระบวนการผลิตและวิธีการรับมือ เป็นต้น ทั้งนี้ ในระหว่างการสัมภาษณ์ได้มีการเข้าเยี่ยมชมโรงงาน เพื่อเก็บข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในโรงงาน ด้วยวิธีการสังเกตและบันทึกภาพประกอบ นอกจากนี้ ยังได้มีการติดต่อเพื่อพูดคุยและสอบถามในภายหลังอีกจำนวนหลายครั้ง ด้วยวิธีการสนทนาผ่านทางโทรศัพท์ และวิธีการส่งข้อความและเอกสารผ่านทางไลน์ส่วนตัว ซึ่งมีเนื้อหาในส่วนย่อยต่าง ๆ ที่ขาดตกบกพร่อง รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องและความเข้าใจในข้อมูล

2) ผู้ให้ข้อมูลรอง ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยใช้ในการพูดคุยเป็นหลัก เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ผู้ให้ข้อมูลรองครั้งนี้ ได้แก่

2.1) นายสุชาติ โรจนตระกูล เจ้าของร้านคนตรีไทย จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเคยเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียางค์ไทยอุตสาหกรรมในอดีต สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 เมษายน พุทธศักราช 2560 ณ ร้านคนตรีไทย จังหวัดพิษณุโลก ใช้เวลาในการ

สัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง ในหัวข้อเกี่ยวกับการติดต่อค้าขายกับ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียางค์ไทยอุตสาหกรรม ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหา เช่น จุดเด่นของสินค้า กลุ่มผู้บริโภค ส่วนใหญ่ ปัญหาในการติดต่อค้าขาย เป็นต้น

2.2) รองศาสตราจารย์ประทีป นกปี ผู้ซึ่งเป็นทั้งนักดนตรีและนักวิชาการในด้านดนตรีไทย และเป็นที่ปรึกษาให้กับร้านดนตรีไทย อีกทั้งยังเป็นทีรู้จักและสนิทสนมกับนาย วาทิต ไทรวีมาน ตั้งแต่เมื่อครั้งอดีต โดยมีการสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ครั้ง ใช้เวลาสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง ณ สถานที่พักอาศัยของผู้ให้สัมภาษณ์ในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งในการสัมภาษณ์สองครั้งแรกนั้น มีหัวข้อเกี่ยวกับสถานะโดยรวมของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ความเป็นมาและการดำเนินธุรกิจของนายวาทิต ไทรวีมานอย่างคร่าว ๆ เพื่อหาประเด็นศึกษาที่น่าสนใจ และใช้เป็นกรอบในการตั้งประเด็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์นายวาทิต ไทรวีมาน และอีกครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 16 เมษายน พุทธศักราช 2560 ณ สถานที่เดิม ในหัวข้อเกี่ยวกับ สถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหา เช่น ข้อมูลผู้ประกอบการรายอื่นและการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เป็นต้น เพื่อหาความสอดคล้องของข้อมูลและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ยังได้มีการติดต่อเพื่อพูดคุยและสอบถามในประเด็นย่อย ๆ นอกเหนือจากการสัมภาษณ์อีกจำนวนหลายครั้ง ด้วยวิธีการเช่น สนทนาผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น

3.3 การบันทึกข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สมุดบันทึก ใช้ในการจดบันทึกข้อมูลที่พบเห็น รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์
- 2) เครื่องบันทึกเสียง ใช้บันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการสนทนา
- 3) กล้องถ่ายรูป ใช้บันทึกภาพนิ่ง
- 4) กล้องถ่ายวิดีโอ ใช้ในการบันทึกภาพเคลื่อนไหว
- 5) เอกสารแนวทางในการสัมภาษณ์ ใช้เพื่อกำหนดประเด็นตามวัตถุประสงค์

3.4 การจัดกระทำข้อมูล

ในการจัดกระทำข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากภาคสนาม (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต) มาศึกษา จำแนก จัดหมวดหมู่ และเรียบเรียงข้อมูลให้ตรงตามประเด็นวัตถุประสงค์ของงานวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) นำข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา จำแนกและจัดหมวดหมู่ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) ถอดข้อมูลต่าง ๆ จากคำสัมภาษณ์ แล้วนำมาจำแนก จัดหมวดหมู่ และเรียบเรียงให้เป็นข้อมูลเอกสารตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อเตรียมพร้อมสู่กระบวนการวิเคราะห์ต่อไป
- 3) นำข้อมูลเอกสารที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลจากภาคสนาม (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต) มาเชื่อมโยง เปรียบเทียบ และหาจุดร่วมเดียวกัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาคำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูล โดยนำข้อมูลมาตรวจสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) นำข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม คือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต มาตรวจสอบโดยเชื่อมโยงกับข้อมูลเอกสารที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า เพื่อป้องกันการคลาดเคลื่อนของข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด
- 2) นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ทำการจัดกระทำข้อมูลแล้ว ไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูลในงานสนามอีกครั้ง เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และป้องกันการตกหล่นของข้อมูล ซึ่งในกรณีนี้ หากตรวจสอบแล้วเกิดความผิดพลาดหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยสามารถเพิ่มเติมหรือแก้ไขข้อมูลให้สมบูรณ์และทันเวลา

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วมาวิเคราะห์ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีต ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลจากภาคสนาม (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต) โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (PESTEL Analysis)

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในอดีต ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลจากภาคสนาม (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต) โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model)

3) วิเคราะห์ปัจจัยมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลจากภาคสนาม (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต) โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis)

4) วิเคราะห์กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอนาคต ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามข้อข้างต้น โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน แนวคิดและทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และ แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ทางการตลาด

3.7 การสรุปผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้สรุปผลของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ โดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น

3.8 การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกเนื้อหาตามวัตถุประสงค์แล้วจึงนำเสนอด้วยการบรรยายเชิงพรรณนาวิเคราะห์เป็นบทต่าง ๆ โดยผลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จะนำเสนอในบทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย

4.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ของ หจก.ประดิษฐกรรม ด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรมฟหค

1) ประวัติความเป็นมา

นายวาทีต ไทรวีมาน หรือครูจ้อน ไทรวีมาน เจ้าของ หจก.ประดิษฐกรรม ด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรม มีบ้านเกิดอยู่ที่จังหวัดนครปฐม เรียนหนังสือจนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 เป็นบุตรคนที่ 6 ของนายแจ่ม ไทรวีมานและนางจั่น ไทรวีมาน มีอาชีพทำนา นายแจ่ม ไทรวีมาน ผู้เป็นบิดาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางดนตรีไทยและเป็นนักดนตรีไทยได้แสดงดนตรีไทยในหมู่บ้านเป็นประจำ จึงส่งผลทำให้นายวาทีต ไทรวีมาน ได้ซึมซับดนตรีไทยมาตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนกระทั่งอายุประมาณ 14 ปี บิดาได้พาไปฝากเข้าไปทำงานที่ห้างครุยบรรณ โดยเข้าไปทำงานเป็นช่างทำเครื่องดนตรีไทย นายวาทีต ไทรวีมาน ได้ฝึกทำงานกับช่างทำเครื่องดนตรีไทยที่มีฝีมือดีหลายคนจนมีความชำนาญและเป็นช่างที่มีฝีมือคนหนึ่งของห้างครุยบรรณ นายวาทีต ไทรวีมาน ทำงานในห้างครุยบรรณอยู่เป็นเวลาถึง 10 ปี ได้เก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์ในการผลิตเครื่องดนตรีไทยหลายประเภท

ปี พ.ศ. 2520 นายวาทีต ไทรวีมาน ได้ลาออกจากห้างครุยบรรณเพื่อไปดำเนินธุรกิจในการทำเครื่องดนตรีไทยจำหน่ายในนามของตนเอง ในระยะแรกนั้นต้องประสบกับปัญหาในการหาที่จำหน่ายในการรับซื้อเครื่องดนตรีไทยที่ทำการผลิตขึ้นมาเนื่องจากยังไม่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงการดนตรีไทย แต่ด้วยมีความรู้และประสบการณ์ในการทำเครื่องดนตรีไทย นายวาทีต ไทรวีมาน จึงมีความมุ่งมั่นและอดทนทำเครื่องดนตรีไทยที่ละชิ้นสองชิ้น เช่น รางระนาดเอก รางระนาดทุ้ม ซอด้วง เป็นต้น และนำไปขายตามร้านจำหน่ายเครื่องดนตรีแถวเวียงนครเกษม

ต่อมานายวาทีต ไทรวีมาน ได้ไปปรึกษากับนายจำรูญ คชแสง จึงได้รับคำแนะนำให้ไปติดต่อกับร้านย่งเส็ง ซึ่งเป็นร้านขายเครื่องดนตรีที่ชนะการประมูลเครื่องดนตรีไทยมาจากหน่วยงานราชการและยังขาดคนทำเครื่องดนตรีไทย นายวาทีต ไทรวีมาน จึงไปติดต่อและรับทำเครื่องดนตรีไทย โดยคุณประสิทธิ์ อัสวโสภณ เจ้าของร้านย่งเส็งเป็นผู้ลงทุนค่าเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการ

ทำเครื่องดนตรีไทยให้ก่อนจึงเป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทย เนื่องด้วย นายวาที ไทรวีมาน เป็นช่างทำเครื่องดนตรีไทยที่มีฝีมือดีจึงทำให้นายวาที ไทรวีมาน ได้ทำการค้าขายเครื่องดนตรีไทยกับร้านยังเส็งเป็นระยะเวลาานาน 4 ปีติดต่อกัน ขณะนั้นนายวาที ไทรวีมาน เริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงการเครื่องดนตรีไทยและได้ขยายกิจการโดยการส่งเครื่องดนตรีไทยไปจำหน่ายตามร้านค้าเพิ่มอีกหลายแห่ง เช่น ร้านสยามวาที ร้านรวมดนตรี ร้านพัฒนศิลป์การดนตรี เป็นต้น

ปี 2524 นายวาที ไทรวีมานได้ขยายกิจการผลิตเครื่องดนตรีไทยให้มีกำลังในการผลิตเครื่องดนตรีไทยเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงจัดตั้ง หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม ที่อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นแหล่งผลิตเครื่องดนตรีไทยทุกชนิดอีกทั้งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแห่งหนึ่งในประเทศไทย และดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันนี้

2) กลยุทธ์ในการแข่งขันและผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม เป็นโรงงานผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยที่ได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพของสินค้าและถูกบอกต่อจนกระทั่งมีชื่อเสียง นายวาที ไทรวีมาน พูดถึงจุดขายของตนว่า “จำหน่ายเครื่องดนตรีไทยที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน แล้วก็ถูก เพราะเราทำเองทุกชิ้น” ซึ่งสรุปได้ว่าใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์หลักในการแข่งขัน ตั้งตำแหน่งทางการตลาดเป็นผู้จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีราคาถูก เนื่องจากเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม

นายวาทีกล่าวว่า “สินค้านี้มีหลายเกรด ประมาณ 3-4 เกรด ตามแต่ลูกค้าสั่ง และงบประมาณที่ลูกค้ามี ถ้าสั่งอย่างแพงเราก็ทำให้ถ้าสั่งอย่างถูกเราก็ขายอย่างถูกให้แล้วก็ได้ทุกตลาด ทุกอย่าง แพงก็มี ถูกก็มี” หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยทุกชนิด ซึ่งแต่ละชนิดจะแยกสายการผลิตสินค้าออกอีกเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับกับความอ่อนไหวต่อราคาของผู้บริโภคที่หลากหลาย ทั้งนี้การตั้งราคาของสินค้าจะขึ้นอยู่กับมูลค่าของวัสดุที่ใช้เป็นหลัก ประกอบกับทรัพยากรที่ใช้และความยุ่งยากในการผลิตสามารถจำแนกประเภทของสินค้าแต่ละชนิดตามกระบวนการผลิตและวัตถุดิบที่ใช้ได้ดังนี้

2.1) สินค้าด้วยคุณภาพ เป็นสินค้านี้ราคาถูกจากการใช้วัตถุดิบที่มีมูลค่าต่ำหรือใช้วัสดุทางเลือกมาผลิตตามกระบวนการปกติ เช่น ขลุ่ยเพียงออที่ทำจากพลาสติกพอลิไวนิลคลอไรด์ (PVC) ซึ่งมีกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายเป็นกลุ่มเด็กนักเรียนที่มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องดนตรี

ไทยในการเรียนตามข้อข้อกำหนดจากทางโรงเรียนเท่านั้น โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของตัวเอง เป็นต้น

2.2) สินค้าปกติหรือสินค้ามาตรฐาน เป็นสินค้าที่มีราคาใกล้เคียงกับราคาสินค้าทั่วไปในตลาด มีรูปลักษณะใกล้เคียงกัน ไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ผลิตด้วยกระบวนการตามปกติ สินค้ากลุ่มนี้มีช่วงราคาที่กว้างมาก ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ตัวอย่างเช่น ขลุ่ยเพียงออที่ทำจากไม้ชิงชันมีราคาโดยประมาณอยู่ที่ 1500 บาท ในขณะที่ขลุ่ยเพียงออที่ทำจากไม้ดงดำมีราคาโดยประมาณอยู่ที่ 4000 บาท เป็นต้น โดยกำหนดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ว่าเป็นผู้บริโภคทุกคนที่มีความต้องการเครื่องดนตรีไทยไว้ใช้งาน ด้วยคำโฆษณาว่าสินค้าได้มาตรฐานและราคาถูก

2.3) สินค้าชั้นดี เป็นสินค้าซึ่งยกระดับจากสินค้ามาตรฐานโดยการตกแต่งให้มีรูปลักษณะที่สวยงาม มีกระบวนการผลิตเฉพาะและใช้วัตถุดิบชั้นดีจึงทำให้มีราคาสูง ตัวอย่างเช่น ขลุ่ยเพียงออที่ทำจากไม้พญาจิวต์ตกแต่งโดยการต่อเหลี่ยมด้วยสแตนเลส ทำให้มีราคาสูงถึง 8000 บาท โดยประมาณ เป็นต้น ซึ่งผู้บริโภคสินค้าประเภทนี้จะให้ความสำคัญทางความรู้สึกมากกว่าความจำเป็นในการใช้งาน ทั้งนี้ราคาอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามคุณภาพของสินค้าซึ่งมาจากฝีมือของช่างผู้ผลิต

นายวาทิตเล่าว่า “บางทีโรงเรียนมาซื้อ มาสั่งซื้อ เอาไปใช้งาน มีงบเท่านี้ โรงเรียนทั่ว ๆ ไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและแถว ๆ สมุทรปราการ และผลิตส่งร้านครุภัณฑ์ ร้านเครื่องเขียน ร้านขายเครื่องดนตรี ร้านค้าพวกนี้มักอยู่ในแถบ กทม. อาจมีวิ่งเอาไปขายที่ภาคเหนือ ภาคอีสาน แล้วก็เอาของไปขาย โดยมาพวกนี้จะเป็นของโรงเรียน โรงเรียนระดับประถม เกเรดต่ำ ๆ ราคาถูก ๆ ไม้ไม่ค่อยดี พอใช้ได้เท่านั้นเอง สมัยก่อนเมื่อสมัยทำกับพ่อยังเป็นไม้ประดู่ แต่เดี๋ยวนี้เป็นไม้สะเดา ไม้คุณ ไม้คุณจะดีกว่าไม้ประดู่ มันหาง่ายและไม่ผิดกฎหมาย ไม้ประดู่ผิดกฎหมาย คำว่ากฎหมาย Cites เกี่ยวกับกฎหมายครอบครองงาช้างกับไม้เศรษฐกิจ ไม้ทำเครื่องดนตรีนะ เราต้องดูไม้ตลาดเก่ง ๆ ทำอะไรต้องคิด แต่เราอาศัยไม้จากในไร่ของเราทำได้ ตลาดก็มีตลาดชั้นล่างๆ ใช้ตามโรงเรียนที่มาสั่งหรือถ้าทางโรงเรียนเค้าระบุว่าเป็นของชั้นกลาง ระดับไม้ชิงชัน ถ้าของเกรดเอเลย ซอกันนิ่งเป็น 10,000 บาท ผมก็ทำให้ ผมขายจับตลาดทุกอย่าง บางคนเค้าจับตลาดชั้นสูงคนมีฐานะดี ๆ แล้วตลาดเด็กประถมจะเอาที่ไหนมาเรียน” สามารถกล่าวได้ว่าการผลิตและจำหน่ายสินค้าให้มีความหลากหลาย สามารถรองรับกับความต้องการของผู้บริโภคได้หลายกลุ่มเป้าหมาย แต่ต้องแลกกับความสิ้นเปลืองทรัพยากรในการผลิต และมีความเสี่ยงที่จะเสียโอกาสในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ทำกำไรได้มากกว่า อย่างไรก็ตาม หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

สามารถดำเนินกิจการและสร้างชื่อเสียงได้อย่างต่อเนื่องหลายสิบปี จึงเป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรมีวิธีการดำเนินงานเป็นอย่างไร จึงสามารถจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

3) การดำเนินงานและการผลิต

หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม มีการดำเนินงานแบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งบริหารกันเองภายในครอบครัว โดยมีนายวาที ไทโรวิมานเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่หลักในการวางแผนและกำหนดทิศทางขององค์กร ฝึกฝนพนักงาน และควบคุมคุณภาพของสินค้า ปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 25 คน แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการบริหารและจัดจำหน่ายซึ่งดำเนินการโดยคนในครอบครัว และส่วนของการผลิตสินค้าซึ่งดำเนินการผลิตโดยพนักงานช่าง โดยมีนายวาที ไทโรวิมานเป็นผู้ดูแลและสั่งการหลัก

นายวาที ไทโรวิมานเล่าว่าหลักสำคัญในการควบคุมการผลิต ต้องเริ่มจากการแบ่งหน้าที่ของพนักงานให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความชำนาญ สะดวกในการตรวจสอบและติดตามงาน “พนักงานหนึ่งคนมีหน้าที่หนึ่งอย่าง ใครมีหน้าที่กึ่งกึ่งหรือใครมีหน้าที่แะก็แะ ทำอย่างนั้นจนกว่าจะชำนาญ” นายวาทีกล่าว นอกจากนี้ นายวาที ไทโรวิมานได้อธิบายว่า “เสียง” เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเครื่องดนตรี ซึ่งในการผลิตส่วนที่ให้อำเนียงจำเป็นต้องใช้ทักษะและความชำนาญสูง ซึ่งตนจะติดตามงานอย่างใกล้ชิด นายวาทีกล่าวว่า “คนงานจะผลิตตัวเครื่องอย่างเดียว ไม่รู้เรื่องการตั้งเสียงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเจ้าของไม่รู้เรื่องนี้ก็ล้มไปนานแล้ว แต่บังเอิญผมก็ได้ทั้ง 2 ฝั่ง ผู้ผลิตนั้นควรมีทักษะทั้งทางด้านดนตรีและด้านช่าง เพราะนักดนตรีจะรู้ว่าเสียงแบบไหนเพราะ และช่างก็รู้ส่วนประกอบของเครื่องดนตรี ผู้ผลิตที่มีทักษะทั้งสองด้านจะรู้ว่าต้องเลือกวัสดุและปรับแต่งอย่างไรจึงจะทำให้เครื่องดนตรีมีเสียงที่ไพเราะ”

การผลิตสินค้าและการจัดซื้อวัตถุดิบจะเริ่มขึ้นเมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้า โดยเมื่อได้รับคำสั่งซื้อสินค้ามาแล้ว จึงจะนำมาคำนวณปริมาณวัตถุดิบและวางแผนการผลิต ซึ่งข้อมูลที่ได้ส่วนหนึ่งจะถูกส่งไปยังฝ่ายจัดซื้อเพื่อติดต่อซื้อขายวัตถุดิบกับผู้จำหน่าย และส่งข้อมูลอีกส่วนหนึ่งไปยังโรงงานผลิต เพื่อนำมากำหนดหน้าที่และสั่งการ ซึ่งมีการผลิตสินค้าแบบไม่ต่อเนื่อง การผลิตจะแบ่งเป็นสถานีตามหน้าที่ที่ได้กล่าวไป มีการผลิตในแต่ละครั้งเป็นล็อตและเมื่อได้ปริมาณสินค้าตามที่ต้องการแล้ว จึงจะส่งต่อสินค้าไปสู่สถานีอื่นและเริ่มผลิตสินค้าในคำสั่งถัดไป โดยปริมาณสินค้าในการผลิตแต่ละรอบนั้นจะผลิตแบบเพื่อเหลือเพื่อขาด เพื่อสำรองไว้จำหน่ายปลีกที่หน้าร้านของตน

จากคำบอกเล่าของนายวาที ไทโรวิมานในเรื่อง “ไม้” ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักของเครื่องดนตรีไทยนั้น เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจึงมีอำนาจในการต่อรองสูง ทำให้ไม้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของวัตถุดิบเชิงกลยุทธ์ตามการจำแนกวัตถุดิบด้วยเมทริกซ์ของกราลจิก ซึ่ง

ต้องใส่ใจต่อความเสี่ยงเป็นพิเศษ และเมื่อได้สอบถามถึงปัญหาที่เคยประสบและวิธีการรับมือ นาย วาทิต ไทรวีมานตอบว่า “พวกตลาดวัตถุดิบนี้ผมติดต่อกันมาเป็น 40 - 50 ปี โทรไปกรีงเดียวก็มาละ ไม้เป็นปัจจัยแรกในการผลิตเครื่องดนตรี คือเราจะต้องหาไม้ให้ได้ก่อน ไม่ว่าไม้อะไรก็ต้องหา ผู้ขาย ก็จะจัดหาและจัดส่งให้ถึงหน้าโรงงาน” ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นกลับเป็นปัญหาจากการขาดแคลนช่างผู้ ชำนาญซึ่งจะกล่าวในย่อหน้าถัดไป

“เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก มีการซื้อตัวโดยการให้ราคาสูง เราให้ 500 ที่ใหม่ให้ 1000 บาท เราก็ใช้วิธีฝึกช่างที่มีฝีมือรอง ๆ ลงมาฝึกให้ชำนาญให้แทนคนเก่าได้ แล้วเราก็ควบคุมคุณภาพ อีกที ซึ่งฝีมือก็ไล่ ๆ กันเพราะพวกนี้ก็ทำงานมาเป็น 10 ทั้งนี้” กล่าวได้ว่า “ช่าง” ต้องใช้ระยะเวลาในการบ่มเพาะทักษะและฝึกฝนจนชำนาญกว่าจะได้เป็นช่างผู้ชำนาญ จึงทำให้ช่างผู้ชำนาญ เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีอำนาจในการต่อรองที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างที่มีฝีมือใน ด้านการแกะสลัก ซึ่งต้องใช้ทักษะด้านวิจิตรศิลป์ เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า นาย วาทิต ไทรวีมานได้เล่าถึงปัญหาที่ผ่านมาว่า เมื่อก่อนตนเป็นผู้ฝึกสอนช่างใน โรงงานทุกด้าน จนกระทั่งเกิดความชำนาญและมีฝีมือเป็นที่ยอมรับ ช่างผู้ชำนาญหลายคนก็เริ่มทยอยออกไปเปิด โรงงานเอง บ้างก็ถูกซื้อตัวไปทำงานที่อื่น จนกระทั่งไม่เหลือช่างแกะสลักเลย ตนจึงแก้ปัญหาโดย ว่าจ้างจากภายนอกให้ทำงานด้านแกะสลักแทน ส่วนงานช่างในด้านอื่นนั้นใช้วิธีจัดเตรียมแบบเพื่อ เป็นตัวอย่างในการผลิต ประกอบกับใช้เครื่องมือวัดค่าเพื่อควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามแบบที่ กำหนด โดยตนจะเป็นผู้ควบคุมและติดตามผลอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ จากการสังเกตภายใน โรงงานพบว่าเครื่องมือเครื่องจักรอยู่เป็นจำนวนมาก หลายสิบเครื่องซึ่งถูกเปิดใช้งานเพียงไม่กี่เครื่อง จึงได้ทำการสอบถามถึงสาเหตุดังกล่าว โดยนาย วาทิต ไทรวีมานได้อธิบายว่า “ในสมัยก่อน ผู้ประกอบการมีน้อยและการแข่งขันไม่รุนแรง บางทีมี คำสั่งซื้อพร้อมกันเป็นจำนวนมาก บางทีผลิตยังไม่ทันเสร็จเลยมีสั่งเข้ามาอีกละ มันเป็นช่วงเวลาที่ มี การอนุมัติงบประมาณของหน่วยงานหลายแห่ง ต้องเตรียมกำลังผลิตไว้รองรับกับความต้องการของ ผู้บริโภคซึ่งในตอนนั้นมีพนักงานเป็นจำนวนน้อยกว่าคน” จากคำบอกเล่าของนายวาทิตถึงการรับมือ กับปัญหาจากคำสั่งซื้อที่ผ่านมาในอดีต จึงเป็นที่น่าสนใจถึงวิธีการรับมือกับการแข่งขันที่มีความ รุนแรงมากขึ้น และปรับตัวอย่างไรเพื่อให้อู่เครื่องอยู่รอดจนถึงปัจจุบัน

กิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียังก์ ไทยอุตสาหกรรม ได้แสดงดังรูปภาพที่ 4.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)



รูปภาพที่ 4.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียังก์ไทย อุตสาหกรรม

4) การตลาดและการจัดจำหน่าย

ตลาดดนตรีไทยจัดเป็นตลาดเฉพาะกลุ่มซึ่งมีขนาดเล็ก ทำให้การมีวิธีการส่งสารถึงกลุ่มผู้บริโภคในตลาดดนตรีไทยมีลักษณะเฉพาะ โดยเครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาดของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียังก์ไทยอุตสาหกรรมในช่วงแรกของการเข้าสู่ตลาดแข่งขันเริ่มจากการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) ซึ่งเกิดขึ้นเองในกลุ่มผู้บริโภค จากการเป็นที่ยอมรับในคุณภาพของสินค้าและราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง ประกอบกับกลยุทธ์การขายตรงซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการส่งเสริมการตลาด โดยมีเป้าหมายเป็นร้านค้าปลีกและหน่วยงานที่มีความต้องการบริโภคดนตรีไทย ในเวลาต่อมานายวาทิต ไทรวีมานได้เพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้าด้วยการสร้างภาพลักษณ์ โดยถวายเครื่องดนตรีไทยให้แก่ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ประกอบกับการสนับสนุนด้านการศึกษาและส่งเสริมให้เกิดการบริโภคดนตรีไทย อีกทั้งยังส่งเสริมการสร้างอาชีพให้แก่คนในชุมชน จนกระทั่งได้รับรางวัลจาก สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในด้านผู้มีผลงานดีเด่น และรางวัลอื่น ๆ จากภาครัฐอีกมากมาย

ต่อมาเมื่อธุรกิจได้เติบโตถึงจุดหนึ่งและตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางแล้ว นายวาทิต ไทรวีมานได้ตั้งทีมขายและทีมการตลาดโดยเฉพาะด้วยคนรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถวางแผน

กลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยกลยุทธ์ทางการตลาดส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารส่งเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้า และมีทีมขายซึ่งทำหน้าที่ในการเสนอขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยกลยุทธ์ทางการตลาดของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักรคุรียางค์ไทยอุตสาหกรรมมีดังต่อไปนี้

(1) การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ เช่น การให้สัมภาษณ์ผ่านรายการโทรทัศน์ การเป็นวิทยากรพิเศษเพื่อให้ความรู้แก่นักศึกษา เป็นต้น

(2) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์คนตรีไทย โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบริโภคคนตรีไทยอย่างยั่งยืน ด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

(2.1) การเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันคนตรีไทย โดยเป็นช่องทางให้เยาวชนได้แสดงความสามารถ ทำให้เยาวชนมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการบริโภคคนตรีไทยเพิ่มขึ้น

(2.2) การจัดการเรียนการสอนคนตรีไทย เพื่อสรรสร้างประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความสนใจ และเป็นการสร้างโอกาสในการบริโภคคนตรีไทย

(2.3) จัดตั้งพิพิธภัณฑ์เครื่องคนตรีไทย ณ โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง โดยเปิดให้ผู้ที่มีความสนใจได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ พร้อมทั้งเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวและสร้างรายได้ให้กับชุมชน

(3) การใช้นักงานขาย เพื่อคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้บริโภค และผลักดันให้เกิดการซื้อขายสินค้า

(4) การจัดแสดงสินค้า เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคพบเห็นและรู้จักตราสินค้า โดยเลือกใช้สถานที่สำหรับการจัดแสดงสินค้าที่เกี่ยวข้องกับคนตรีไทย เช่น งานแข่งขันคนตรีไทย นิทรรศการเชิงอนุรักษ์ความเป็นไทย งานแสดงคนตรีไทย เป็นต้น

นายวาทิตกล่าวถึงการจดจำหน้าของตนว่า “ อย่างร้านเบญจรงค์เนี่ย คำรับของจากผม คำไปยื่นประมูลที่สถาบันไหน ผมก็ไม่ได้ไปแข่ง เพราะว่าคำซื้อของจากผมไป แต่ถ้าคำไม่เข้าประมูลผมถึงเข้า อย่างโรงเรียนแถว ๆ นี้คำก็แบ่งให้ผมเข้าประมูล คือเราก็เหมือนทำงานร่วมกันอย่างศึกษาภัณฑ์ก็ขายดีขายทั้งปีนะครับ ผมก็ส่งของให้คำมาตั้งแต่ปี 2519 ซึ่งรับไปที่ศึกษาภัณฑ์ สาขาราชดำเนินแล้วกระจายไปทั่วประเทศ ” จากข้อมูลที่นายวาทิตให้สัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่าช่องทางที่ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร คุรียางค์ไทยอุตสาหกรรมใช้สำหรับการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภค มีอยู่ด้วยกัน 3 ช่องทาง ได้แก่

(1) จำหน่ายแก่ผู้บริโภครโดยตรงด้วยพนักงานขาย ซึ่งพนักงานขายมีหน้าที่เข้าไปนำเสนอและผลักดันสินค้าให้กับผู้บริโภครที่มีความต้องการเครื่องดนตรีไทยโดยตรง รวมถึงการเข้าร่วมประมูลราคาเพื่อจำหน่ายสินค้าแก่หน่วยงานต่าง ๆ

(2) จำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกหรือตัวแทนจำหน่าย เป็นการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภครที่อาศัยอยู่ในแต่ละภูมิภาค เพื่อรองรับกับความต้องการบริโภครสินค้าในพื้นที่นั้น ๆ และเพิ่มโอกาสในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคร

(3) จำหน่ายผ่านหน้าร้านของตนเอง เพื่อจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภครทั่วไป โดยหน้าร้านจะเตรียมสินค้าเพื่อรอจำหน่ายในจำนวนไม่มาก ซึ่งไม่สามารถรองรับกับคำสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากได้ทันที

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักรดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม พบว่า สิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนคือการสร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดนตรีไทย ที่ส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าของตราสินค้า และก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า อีกทั้งยังมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ อย่งไรก็ตามผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องศึกษาต่อไป

4.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

1) ปัญหาสิ่งแวดล้อมและการควบคุมด้วยกฎหมาย

เครื่องดนตรีไทยมีส่วนประกอบส่วนใหญ่เป็นไม้ ซึ่งในสมัยก่อนนั้นไม้เป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่าย ไม้ที่เหมาะสมและนิยมใช้ทำเครื่องดนตรีไทย ได้แก่ ไม้ชิงชัน ไม้สัก ไม้ขนุน ไม้ประดู่ เป็นต้น

แต่ในปัจจุบัน ไม้กลับกลายเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากไม้ถูกนำมาใช้ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะที่อยู่อาศัย และของตกแต่งบ้าน ส่งผลให้จำนวนต้นไม้ลดลงอย่างรวดเร็ว ต่อมาจึงมีกฎหมายควบคุมเพื่อที่จะรักษาพันธุ์ไม้ดังกล่าวไว้โดยกฎหมายที่ใช้คือพระราชบัญญัติป่าไม้ (ฉบับที่ 5) พุทธศักราช 2518 และแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายบางส่วนโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ซึ่งออกคำสั่งเป็นราชกิจจานุเบกษา “คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 31/2559 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยป่าไม้” ซึ่งกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมเกี่ยวกับไม้ ไม่ว่าจะเป็น ตัด ถอน แปรรูป หรือขนย้ายไม้ ฯลฯ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และการยื่นคำขอ

อนุญาตสำหรับผู้ประกอบการ รวมถึงการครอบครองไม้หวงห้าม เป็นต้น โดยมีพระราชกฤษฎีกา กำหนดไม้หวงห้าม พุทธศักราช 2530 เป็นตัวกำหนดชนิดของไม้ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภท ก. ไม้หวงห้ามธรรมดา และประเภท ข. ไม้หวงห้ามพิเศษ ซึ่งมีข้อกำหนด สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับไม้ทั้ง 2 ประเภท แตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติป่าไม้ ไม้ซึ่งเป็น ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและถูกจำกัดการใช้งานจึงมีราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

การผลิตเครื่องดนตรีไทยนอกจากใช้ไม้เป็นวัตถุดิบหลักแล้วยังมีวัตถุดิบที่ได้มาจาก สัตว์ เช่น หนังสัตว์ เขาควาง กระดุกสัตว์ เป็นต้น มีกฎหมายควบคุมเพื่อที่จะรักษาพันธุ์สัตว์โดย กฎหมายที่ใช้คือพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่าที่ว่าด้วยเรื่องการล่าสัตว์ ซื่อขายและแปร รูปชิ้นส่วนจากสัตว์ และงาช้างเป็นอีกหนึ่งวัตถุดิบจากสัตว์ที่มักใช้สำหรับตกแต่งเครื่องดนตรีไทย เพื่อความสวยงามและเป็นเครื่องมือแสดงฐานะของผู้ใช้ ถูกควบคุมด้วยกฎหมาย อัน ได้แก่ พระราชบัญญัติงาช้าง พุทธศักราช 2558 โดยกำหนดและควบคุมการครอบครอง ดัดแปลง และซื่อ ขายงา เป็นต้น ด้วยกฎหมายดังกล่าวทำให้เครื่องดนตรีไทยประกอบงาไม่มีการผลิตในปัจจุบัน หรือ แม้แต่การครอบครองสินค้าที่มีส่วนประกอบของงาช้างซึ่งผลิตไว้นานแล้วก็ตาม ผู้ครอบครองต้อง ขออนุญาตจากเจ้าหน้าที่ก่อนทุกครั้ง

กฎหมายที่กล่าวมานั้น ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่าง ละเอียด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเลือกไม้เพื่อใช้ผลิตเครื่องดนตรีไทย จะต้องตรวจสอบเพื่อให้ แน่ชัดว่าไม้นั้นดังกล่าวสามารถใช้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทยได้ และผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ไม้มาอย่างถูก กฎหมาย และดำเนินการซื่อขายกันอย่างถูกกฎหมายเพื่อมิให้เกิดปัญหาในภายหลัง

วัตถุดิบอีกชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องดนตรีไทยคือกะลา จากมะพร้าวซอที่ใช้สำหรับผลิตซอฮู้และซอสามสาย หาได้จากสวนมะพร้าวบริเวณจังหวัด สมุทรสงคราม และสมุทรปราการ ซึ่งมีลักษณะพิเศษคือ ขนาดใหญ่ และเป็นทรงสามเหลี่ยม และมี ลักษณะเป็นปุ่ม 3 ปุ่ม ตรงข้ามตากะลา กะลาจากมะพร้าวซอมีผู้ปลูกอยู่เป็นจำนวนน้อย เนื่องจาก ชาวสวนที่ปลูกมะพร้าวซอนั้นหันไปปลูกมะพร้าวสำหรับบริ โภคที่ให้ผลผลิตที่แน่นอนกว่า ต่างจาก มะพร้าวซอ ซึ่งมีผลผลิตน้อยและไม่แน่นอน ทำให้ในปัจจุบันกะลามะพร้าวซอเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด และราคาปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก

2) อุปสรรคจากค่านิยมของคนในสังคมและการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ

ในอดีตดนตรีไทยอยู่คู่กับวิถีชีวิตประจำวันของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นพิธีกรรมต่าง ๆ หรือการเล่นเพื่อความสนุกสนาน แต่ในปัจจุบันการเล่นดนตรีไทยกลับไม่เป็นที่นิยม และถูกแทนที่ ด้วยดนตรีสากลซึ่งเป็นค่านิยมตามแบบวัฒนธรรมของชาวต่างชาติ เครื่องดนตรีไทยขนย้ายยากไม่ เหมาะกับการพกพาและต้องนั่งพับเพียบเล่นอยู่กับที่ เพลงดนตรีไทยในปัจจุบันไม่มีการ

เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ผู้เล่นดนตรีไทยยังคงเล่นแต่เพลงเก่า ๆ ที่ให้ความรู้สึกล้ำสมัย อีกทั้งเยาวชนมักถูกปลูกฝังด้วยความเชื่อเกี่ยวกับดนตรีไทยในด้านลบที่สามารถพบเห็นได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์สยองขวัญ เป็นต้น

ในปัจจุบันเยาวชนมีโอกาสพบเห็นการแสดงดนตรีไทยน้อยมากเมื่อเทียบกับดนตรีสากล สอดคล้องกับ งานวิจัยของนายปรามโทย์ เทียงตรง (2557) เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับดนตรีไทยของนักเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่ม โรงเรียนรัฐบาล จังหวัดเพชรบุรี” ได้อธิบายว่า ด้วยสภาพสังคมในปัจจุบันมีความนิยมของดนตรีที่เปลี่ยนไป มีการแสดงดนตรีไทยที่น้อยลงอย่างมาก ทำให้นักเรียนมีโอกาสบรรเลงดนตรีไทยน้อยลงรวมถึงมีประสบการณ์เกี่ยวกับดนตรีไทยที่น้อยลงด้วย ในด้านอิทธิพลต่อความคิดจากกลุ่มเพื่อน พบว่าเพื่อนมีทัศนคติในด้านลบมากกว่าที่สนับสนุนต่อความรู้สึกที่ดีกับดนตรีไทย ในด้านสิ่งแวดล้อมที่อยู่อาศัยที่ทำให้นักเรียนได้พบเห็นการแสดงดนตรีไทยนั้นจะสร้างความคุ้นเคยและทัศนคติที่ดีต่อดนตรีไทย ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีไทยของนักเรียน รวมถึงการสนับสนุนจากโรงเรียนและครูผู้สอนที่ดีจะทำให้นักเรียนมีแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพในการเล่นดนตรีไทยต่อไปในอนาคต

นโยบายภาครัฐที่สำคัญและช่วยให้ดนตรีไทยไม่หายไปจากสังคมไทยคือ ข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งมีหลักการว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข” ได้ให้วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล จัดทำคู่มือการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ กลุ่มสาระดนตรี ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ในปีการศึกษา 2545 นโยบายดังกล่าวนี้ทำให้เยาวชนรุ่นใหม่สัมผัสกับดนตรีไทยและเกิดความชอบมากขึ้น กระตุ้นความต้องการเครื่องดนตรีไทย ไม่ว่าจะเป็นเยาวชนที่ชื่นชอบการเล่นดนตรีไทยมีความต้องการเครื่องดนตรีไทยไว้ใช้ หรือโรงเรียนที่มีความต้องการเครื่องดนตรีไทยเพื่อให้นักเรียนใช้ นอกจากนี้พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยเรื่องยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 420) พุทธศักราช 2547 ส่งเสริมให้ภาคเอกชนสนับสนุนการศึกษา โดยให้ลดหย่อนภาษีได้เมื่อบริจาคอุปกรณ์เพื่อการศึกษาแก่โรงเรียนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เครื่องดนตรีไทยนั้นสามารถลดหย่อนภาษีได้ 1 เท่า แต่ไม่เกินอัตราร้อยละ 10 ของเงินได้ หลังหักค่าใช้จ่ายและค่าลดหย่อนหมวดต่าง ๆ แล้ว เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2559 พล.อ.ชนะศักดิ์ ปฏิมาประกร รองนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น เปิดเผยว่า คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติเห็นชอบให้กระทรวงวัฒนธรรม เริ่มดำเนินนโยบายส่งเสริมให้เด็กไทย เล่นดนตรีไทยเป็น 1 ชนิด เพื่อเป็นการอนุรักษ์ดนตรีไทยให้อยู่คู่สังคมไทยต่อไป นโยบาย

ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นล้วนผลักดันให้อุตสาหกรรมดนตรีไทยเติบโตขึ้น และถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ดีอีกด้วย

สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีส่วนช่วยในการอนุรักษ์ดนตรีไทย ทรงเล่นเครื่องดนตรีไทยได้หลากหลายชนิด และทรงพระราชนิพนธ์ทำนองเพลงไทยไว้หลายเพลง ทรงเป็นต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้เยาวชนรุ่นใหม่อยากเล่นดนตรีไทย พระองค์ทรงดนตรีไทยตามงานจัดแสดงหลายแห่ง ผ่านสื่อต่าง ๆ มากมาย ทรงสนับสนุนให้โรงเรียนจัดงานแสดงดนตรีไทยเพื่อรักษาวัฒนธรรมไทย และสนับสนุนให้มีการแข่งขันดนตรีไทยต่าง ๆ เพื่อให้ดนตรีไทยมีการพัฒนาและดำรงอยู่ต่อไป นอกจากนี้ นโยบายเชิงอนุรักษ์ดนตรีไทยนั้นเกิดขึ้นจากพระราชประสงค์และการสนับสนุนของพระองค์หลายครั้งหลายครา จึงกล่าวได้ว่าพระองค์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนอุตสาหกรรมดนตรีไทยไว้ได้

3) เทคโนโลยีและเศรษฐกิจ

ภายในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านที่ได้รับความรู้ความสามารถและสืบทอดธุรกิจมาจากบรรพบุรุษ โดยอาศัยการสื่อสารทางการตลาดแบบปากต่อปาก ซึ่งเป็นไปอย่างช้า ๆ และเกิดความผิดพลาดได้ง่าย แต่ในปัจจุบันระบบการสื่อสารมีความสะดวกและรวดเร็ว เช่น สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ และเป็นช่องทางจัดจำหน่ายที่ช่วยลดตัวกลางระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคได้

ในปัจจุบันเครื่องมือและเครื่องจักรถูกพัฒนาให้มีความสามารถสูง สามารถผลิตสิ่งต่าง ๆ ตามรายละเอียดได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ช่วยลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ สามารถทดแทนช่างฝีมือได้ เช่น เครื่องจักรกลแบบอัตโนมัติทำงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Numerical Control, CNC) อย่างไรก็ตามในอุตสาหกรรมการผลิตดนตรีไทยยังไม่มีการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากไม่มีความรู้ที่จะนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับธุรกิจ ประกอบกับการลงทุนสำหรับเทคโนโลยีใหม่นั้นมีความเสี่ยง

ภาวะเศรษฐกิจไทยตั้งแต่ปี 2556 – ไตรมาส 3 ปี 2562 ชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนด้วยผลกระทบจากเศรษฐกิจโลก ชะลอตัวต่อเนื่องส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อผู้ประกอบการและตลาดแรงงานภายในประเทศ ส่งผลให้ประชาชนต้องใช้จ่ายเงินตราอย่างประหยัด รวมทั้งประชาชนมีปัญหาภาวะหนี้สินครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ทำให้กำลังซื้อลดลง และเลือกจับจ่ายใช้สอยในสิ่งที่จำเป็น อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจไทยครึ่งปีหลัง 2562 ยังมีความไม่แน่นอนอยู่หลายประการ จากประเด็นสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่ยังมีความเสี่ยงที่จะมีมาตรการกีดกันทางการค้าเพิ่มเติมจากปัจจุบัน ซึ่งจะมีผลต่อบรรยากาศการค้าโลก

4.1.3 สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย

ตลาดดนตรีไทย จัดเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม ที่มีกลุ่มผู้บริโภคขนาดเล็กเมื่อเทียบกับจำนวนผู้บริโภคสินค้าทดแทนอื่น ๆ ซึ่งผู้บริโภคอาจมีความชื่นชอบเป็นพิเศษ หรือถูกปลุกฝังจากครอบครัวและสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมชื่นชอบความแตกต่างจากผู้อื่น มีทัศนคติและค่านิยมสวนทางกับกระแสในปัจจุบัน นอกจากนี้ ข้อกำหนดด้านการศึกษาจากนโยบายภาครัฐ ถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการบริโภคดนตรีไทยเพิ่มขึ้น ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมให้มีการผลิตและจำหน่ายสินค้าอย่างต่อเนื่อง และเป็นแรงดึงดูดให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม ดังนั้น จากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาส่งผลให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องดนตรีไทยมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น

ในการเลือกซื้อเครื่องดนตรีซักซิ่นคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเสียงของเครื่องดนตรีเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มศิลปินและนักดนตรีมืออาชีพ เครื่องดนตรีแต่ละชนิดให้เสียงที่มีลักษณะต่างกัน หรือแม้แต่เครื่องดนตรีชนิดเดียวกันเสียงที่ออกมาจากเครื่องดนตรีอาจให้ความรู้สึกที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการนำเอาไปใช้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวได้ว่าเสียงเป็นรสนิยมทางอารมณ์ของผู้ฟัง จึงเป็นเรื่องที่ยากที่จะบอกได้ว่าเสียงแบบไหนเป็นเสียงที่ดีที่สุด ในอดีต การเสาะแสวงหาเครื่องดนตรีไทยที่มีเสียงเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นมาไว้ครอบครองเป็นเป้าหมายหนึ่งที่ท้าทายของศิลปินและนักดนตรีมืออาชีพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสดงฐานะและการยอมรับจากคนในแวดวง เมื่อผู้ที่พบเห็นต่างก็ต้องการเครื่องดนตรีที่มีเสียงไม่แพ้กัน แต่การไปเสาะแสวงหาเป็นเรื่องที่ต้องลงทุนลงแรงมากเกินไปและมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลว ดังนั้นการร้องขอผู้ที่สร้างเครื่องดนตรีขึ้นดังกล่าวให้ทำชิ้นใหม่จึงเป็นหนทางที่สะดวกที่สุด อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการเลือกซื้อเครื่องดนตรีไทยส่วนใหญ่ มักอาศัยคำบอกเล่าจากผู้มีความรู้และบุคคลซึ่งตัวเองเคารพนับถือมากกว่าการศึกษาหาข้อมูลและลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง ทำให้มีรสนิยมในการเลือกเสียงที่คล้ายกัน ทั้งนี้ การผลิตเครื่องดนตรีไทยให้ออกมามีคุณภาพเสียงที่ดีนั้น ต้องใช้ความพิถีพิถันอย่างมากและใช้เวลาในการผลิตค่อนข้างนาน ทำให้มีอยู่อย่างจำกัดและมีมูลค่าสูง เปรียบได้ว่าเป็นสินค้าสำหรับผู้ที่มีฐานะดีและผู้ที่มีอำนาจในการซื้อสินค้าเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ผลิตอื่นต่างก็ต้องการผลักดันสินค้าของตนให้เป็นที่ต้องการ จึงเริ่มพัฒนาสินค้าของตนและเริ่มมีการแข่งขันเกิดขึ้น

ห้างดุริยบรรณถือได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกและยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายดนตรีไทย โดยการจัดตั้งโรงงานผลิตเครื่องดนตรีไทยหลากชนิดและนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิตทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องจักรเพื่อสร้างมาตรฐานให้กับสินค้า ซึ่งในเวลาต่อมาเริ่มมีการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายอื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตและ

จำหน่ายเครื่องดนตรีไทยมาจนทุกวันนี้ ตัวอย่างโรงงานผลิตเครื่องดนตรีไทยหลากชนิด เช่น ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม สมัชชดนตรีไทย สังกัดประดิษฐ์ ฯลฯ และ โรงงานผลิตเครื่องดนตรีไทย เพียงไม่กี่ชนิด เช่น บ้านจะเข้ช่างโจ สยามวาทิต ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการรายย่อยซึ่งมีกำลังผลิตต่ำ ผลิตเฉพาะสินค้าชนิดเท่านั้น หรือผู้ประกอบการรายย่อยอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในช่วงกำลังสร้างชื่อเสียง หรือเพิ่งเข้ามาใหม่ในตลาดแข่งขัน เป็นต้น

ข้อมูลจากหนังสือที่ระลึก คนตรีไทยอุดมศึกษา ครั้งที่ 32 (อนันต์ นาคคง และ อัญญาธูร สาคริก, 2544) ได้รวบรวมรายชื่อช่าง (ผู้ผลิตเครื่องดนตรีไทย) ในแต่ละพื้นที่ไว้ทั้งหมด 116 ราย มากที่สุดที่จังหวัดเชียงใหม่ 22 ราย กรุงเทพฯ 19 ราย และพระนครศรีอยุธยา 16 ราย ตัวอย่างรายชื่อของผู้ผลิตที่มีชื่อเสียง เช่น ครูเอื้อ ฉัตรเฉลิม เป็นช่างที่มีชื่อเสียงอย่างมากในด้านการทำจะเข้ ปัจจุบันเสียชีวิตแล้ว ซึ่งมีการซื้อขายจะเข้ครูเอื้อกันในราคาสูงถึงหลักแสนบาท ช่างนพเป็นอีกหนึ่งผู้มีชื่อเสียงในการทำซอด้วง ซึ่งสินค้ามีราคาแพงกว่าท้องตลาดหลายเท่าตัว ด้วยเอกลักษณ์ทางเสียงของเครื่องดนตรีไทยที่ผลิต ทั้งนี้ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมแต่ละรายมีการบริหารจัดการเพื่อแข่งขันที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านของกำลังการผลิต ความหลากหลายของสินค้าที่ผลิตและตำแหน่งผลิตภัณฑ์

นายสุชาติ ไรจนตรระกูลเล่าถึงสมัยที่เคยค้าขายกับนายวิทิตว่า “ สมัยนั้นคนทำเครื่องดนตรีไทยรายใหญ่ ๆ มีน้อย จะหาเครื่องดนตรีมาขายที่ก็ต้องตระเวนตามบ้านที่เค้าทำไปทั่ว แล้วก็ต้องเลือกดี ๆ บางทีก็ไม่ได้ของ แต่คุณจ๋อนเนี่ยเค้าทำใหญ่โต แรก ๆ ก็เป็นพวกเครื่องสาย แล้วสินค้าก็มีคุณภาพดี ” และได้กล่าวต่อไปอีกว่า “ ต่อมาพอเค้าดังมากแล้ว งานเค้าก็เยอะ เค้าเอาหมด ที่นี้เราสั่งของก็ไม่ได้ซุกที่ ถ้ารอก็อดขาย ก็ต้องไปหาจากที่อื่น ” และ “ หลัง ๆ ลูกเค้าเริ่มไปซื้อกับผู้ผลิตเอง เพราะมันถูกกว่าแล้วก็ไม่ต้องกลัวถูกหลอกขาย ที่นี้ร้านค้าก็เริ่มไม่บอกอะไรว่าเอามาจากไหน บอกแค่ว่าอันนี้สินค้าของเค้าเอง ซึ่งเค้าก็จะมีคนส่งประจำอยู่ ” สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากนายวาทิต ไทโรวิมาน และ รองศาสตราจารย์ประทีป นกปี เรื่องจำนวนของผู้ประกอบการในระยะแรกที่มีอยู่เป็นจำนวนไม่มากนัก ซึ่งมีข้อสรุปว่าคงที่จะกล่าวในย่อหน้าถัดไป

ในระยะแรกที่มีการแข่งขันมีความรุนแรงไม่สูงนัก ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นที่การกระจายสินค้าเพื่อครองพื้นที่จัดจำหน่าย และสร้างเครือข่ายทางการตลาดเป็นสำคัญ ซึ่งใช้ความได้เปรียบจากช่องทางจำหน่ายที่ครอบคลุมตลาดและสะดวกต่อผู้บริโภค การครองตลาดส่วนใหญ่เป็นของผู้ผลิตรายใหญ่ที่สินค้ามีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะผู้ผลิตสินค้าหลากชนิดจะมีความได้เปรียบจากความหลากหลายของสินค้า เนื่องจากการเล่นดนตรีไทยมักเล่นเป็นวงซึ่งประกอบด้วยเครื่องดนตรีหลายชนิด ผู้บริโภคจึงมีพฤติกรรมการซื้อสินค้าเป็นชุด เช่น ดุริยางค์ไทย สังกัดประดิษฐ์ สมัชชดนตรีไทย เป็นต้น จากตัวอย่างที่ยกมานี้ สมัชชดนตรีไทยจะมีความโดดเด่นในด้าน

งานแกะสลัก ส่วนครุฑยางค์ไทยและสังกัตประดิษฐ์มีคุณภาพของเครื่องดนตรีที่ได้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ครุฑยางค์ไทยมีชื่อเสียงที่ตัวของนายวิทิต ไทโรวิมานจากการสร้างภาพลักษณ์ที่ผ่าน มา อย่างไรก็ตามแม้ว่าการผลิตสินค้าหลากหลายชนิดสามารถรองรับกับความต้องการของผู้บริโภคได้ ครอบคลุมทั้งตลาด แต่การผลิตสินค้าหลากหลายชนิดนั้นต้องแลกกับการสิ้นเปลืองทรัพยากรและสูญเสีย ความได้เปรียบจากขนาด รวมถึงขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งทำให้เสีย โอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ทั้งในด้านการพัฒนาสินค้าและการสร้างความตระหนักถึง ให้กับผู้บริโภคเมื่อนึกถึงเครื่องดนตรีไทยชนิดนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น เมื่อพูดถึงขิมผู้บริโภคนึกถึง สยามวาทิตเป็นอันดับต้น ๆ หรือถ้าต้องการซื้อจะเข้ที่ดีที่สุดจะต้องซื้อจากครูเอื้อ เช่นนี้เป็นต้น

ในเวลาต่อมา เมื่อยุคสมัยที่การสื่อสารมีความสะดวกรวดเร็วและมีการใช้อินเทอร์เน็ต อย่างแพร่หลาย ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกขึ้น ทำให้พฤติกรรมในการเลือกซื้อของ ผู้บริโภคเปลี่ยนไป โดยเริ่มมีการค้นคว้าหาข้อมูลของสินค้าและการเปรียบเทียบจากคำวิจารณ์ของ ผู้อื่น เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้า รวมถึงการเข้าไปซื้อสินค้าจากแหล่งผลิตโดยตรง จึง กล่าวได้ว่าการเข้าถึงข้อมูลสินค้าและความสะดวกสบายในการสั่งซื้อสินค้า ถือเป็นสิ่งที่ลดทอน ความได้เปรียบจากการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีหลากหลายชนิด ซึ่งผู้ที่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่คือ ผู้ผลิตที่มีความโดดเด่นในเครื่องดนตรีไทยชนิดใดชนิดหนึ่ง อย่างเช่น สยามวาทิต เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ครุฑยางค์ไทยยังคงได้รับประโยชน์จากการสื่อสารที่พัฒนาขึ้น โดยมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ ข้อมูลด้านคุณประโยชน์และภาพลักษณ์ของตัวนายวิทิต ไทโรวิมานที่ได้สร้างมา

นายวิทิต ไทโรวิมานกล่าวว่า “อย่างช่างใจเค้าจะทำจะเข้อย่างเดียว ส่วนมากก็จะแยก เป็นชิ้น ๆ ไม่ทำรวม อย่างช่างใจทำจะเข้อยู่ตัวแล้วก็เริ่มจะทำขิมต่อ ซึ่งก็มีฝีมือในการทำขิมอยู่แล้ว อย่างขิมจังหวัดลำปางอย่างถูก ๆ ตัวละ 1000 กว่าบาท แต่ของเราขยก็ตัว 10000 กว่าบาท ก็ขายได้ คุณภาพมันต่างกัน ” ซึ่งใจความสำคัญที่นายวิทิตต้องการบอกคือ ผู้ผลิตรายย่อยผลิตสินค้าไม่มี คุณภาพ จึงต้องขายในราคาถูก แต่ในอีกความเห็นหนึ่ง โดยนายสุชาติ โรจนตระกูลกล่าวว่า “เดี๋ยวนี้ พวกขยเล็ก ๆ ก็ทำออกมาได้ดีเหมือนกัน แต่อาจจะต้องคัดหน่อย เพราะบางทีคุณภาพมันไม่ได้ เท่ากันหมดทุกตัว ถ้าเราดูเป็น เลือกเป็น เอาตัวไม่ดีออก มันก็ได้สินค้าคุณภาพใกล้เคียงกัน แถมถูก กว่าด้วย ” ซึ่งสรุปความได้ว่า ในปัจจุบันผู้ผลิตรายย่อยก็พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพได้ใกล้เคียงกัน

เมื่อผู้ผลิตรายย่อยทั้งหลายสามารถพัฒนาสินค้าของตนให้มีคุณภาพใกล้เคียงผู้ผลิตราย ใหญ่ ซึ่งจำหน่ายในราคาที่ถูกลงกว่า ประกอบกับการเจาะตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามา ในตลาด ทำให้การแข่งขันด้านราคามีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการประมูลราคาเพื่อผลิต และจำหน่ายสินค้าที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดตั้งขึ้น ในการประมูล ผู้จัดการประมูลจะกำหนดมาตรฐาน และกลุ่มของสินค้าซึ่งประกอบด้วยเครื่องดนตรีไทยหลากหลายชนิด ซึ่งแต่เดิมมีส่วนช่วยในการลด

จำนวนคู่แข่งลงได้อย่างมาก ทั้งในด้านความครบถ้วนของสินค้าและมาตรฐานของคุณภาพที่กำหนดไว้ จนกระทั่งมีการเข้าร่วมแข่งขันในการประมูลของร้านค้าปลีกและผู้จัดหาสินค้าสำหรับการประมูล ซึ่งคู่แข่งทั้งสองมีเครือข่ายทางการค้ากับผู้ผลิตรายย่อยจากที่ต่าง ๆ เพื่อรวบรวมเครื่องดนตรีหลากหลายชนิด ทำให้สูญเสียโอกาสทางการค้าที่เกิดจากข้อกำหนดในการประมูล ดังนั้นการแข่งขันด้านราคาจึงทวีความรุนแรงขึ้น

จากการค้นคว้าหาข้อมูลและสำรวจสินค้าที่ขายทั่วไปในตลาดจากร้านต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า สาเหตุของปัญหาความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคามาจาก สินค้าที่วางขายตามท้องตลาดขาดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ทั้งในด้านรูปลักษณะของสินค้าที่คล้ายกัน ไม่มีบรรทัดฐาน และขาดเอกลักษณ์ทางเสียง ซึ่งผู้ผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและลักษณะของเสียงไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่เสียงเป็นรสนิยมทางอารมณ์ของผู้บริโภค จึงทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองสูง แม้ว่าผู้ผลิตหลายรายจะพยายามเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการตกแต่งลวดลายและประดับประดาด้วยอัญมณีก็ตาม แต่ยังคงเป็นรูปแบบเก่า ๆ ที่ไม่ได้สร้างความแปลกใหม่ให้กับผู้บริโภค นอกเสียจากสินค้ามีความสวยงาม โดดเด่นอย่างมากจากฝีมือของช่างจึงจะสามารถสร้างมูลค่าได้อย่างมากให้กับสินค้า นอกจากนี้การเลือกใช้ไม้เป็นอีกวิธีการหนึ่งของผู้ผลิตที่มักใช้เพื่อสร้างความหลากหลายและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ด้วยคุณสมบัติของไม้แต่ละชนิดที่ให้เสียงแตกต่างกัน ประกอบกับความยากในการจัดหาและมูลค่าของไม้ที่สูง จึงทำให้สินค้ามีราคาที่สูงขึ้นและถูกจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าชั้นดี แต่ในความเป็นจริง ไม้ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น แม้ว่าไม้จะสามารถทำให้เครื่องดนตรีมีราคาสูงขึ้นได้ แต่ก็ทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้นพอกัน กล่าวได้ว่าประโยชน์จากการมีอยู่อย่างจำกัดของไม้นั้นเป็นของผู้ถือครอง ซึ่งก็คือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ดังนั้น ทางออกในการหลีกเลี่ยงปัญหาความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคา คือ ผู้ผลิตต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์หรือจุดขายให้กับสินค้าของตัวเอง ซึ่งสามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคและก่อให้เกิดความต้องการสินค้าได้ ดังเช่น ช่างนพ หรือครูเอื้อที่มีผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าชั้นดี แม้ว่าจะเป็นผู้ผลิตรายย่อยก็ตาม โดยมีจุดขายอยู่ที่ความโดดเด่นของเสียง ซึ่งสินค้านี้กล่าวไม่ได้รับผลกระทบการแข่งขันด้านราคา และราคามีแต่จะสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่รองศาสตราจารย์ประทีป นักปีได้กล่าวไว้ว่า “อย่างจะเข้ของครูเอื้อ น้ตรเฉลิมเนี้ย มีราคาสูงกว่าที่อื่นเป็นเท่าตัว แต่คนก็ต้องการเยอะอยู่ เพราะงานของครูเอื้อเค้าดีมาก หากนเทียบไม่ได้ หลังจากเค้าเสียก็มีศิษย์ของเค้าที่ทำออกมาได้ดี แต่ก็ยังไม่เท่า” ปัจจุบัน หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม มียอดขายที่ลดลงกว่าแต่ก่อนจากผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคา แต่มีสิ่งหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนให้ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

สามารถดำเนินธุรกิจมาจนถึงทุกวันนี้ได้ คือ ความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค จากการส่งเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้าที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง

4.1.4 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจและการปรับตัว

ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม คือ สินค้าขาดความมีเอกลักษณ์ในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคา ประกอบกับการผลิตสินค้าหลากหลายชนิด ซึ่งส่งผลให้ขาดความโดดเด่นที่ทำให้ผู้บริโภคจดจำ อีกทั้งยังก่อให้เกิดทัศนคติด้านลบจากสินค้าบางชนิดที่ไม่สามารถตอบรับกับความคาดหวังของผู้บริโภคได้ อย่างไรก็ตามการส่งเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มคุณค่าให้กับตราสินค้าที่ผ่านมานั้น ก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการซื้อซ้ำ ซึ่งเป็นฐานกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคง ทั้งยังมีส่วนช่วยในการชักจูงผู้บริโภคท่านอื่นจากการบอกต่อ นอกจากนี้ นายชาติได้เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคเป็นผู้ออกแบบเอง (Customized Products) ซึ่งเกิดจากการตระหนักถึงความต้องการที่ไม่เหมือนกันของผู้บริโภคแต่ละคน โดยใส่ใจกับความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นสำคัญและมุ่งมั่นให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า

นอกจากนี้ อีกหนึ่งทรัพยากรที่มีปัญหาจากความขาดแคลนและส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้า คือ กะลามะพร้าวซอ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ทำซอ และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดเสียงของเครื่องดนตรี นายชาติเล่าว่า “อย่างมะพร้าวกะโหลกซอไม่ได้เป็นทุกต้นนะ ปลูกแล้วเป็น เป็นบางต้นเท่านั้นนะ สวนหนึ่งจะไม่แค่ต้น 2 ต้น แล้วคนเค้าแย่งกัน อย่างเจ้าที่ผมซื้ออยู่ก็จะมีลูกเล็ก ลูกใหญ่ ถ้าลูกเล็กผมก็จะเอามัดเป็นซอสามสาย ถ้าลูกใหญ่ก็จะมาตัดเป็นซออยู่ ถ้าได้ลูกสวยมากๆ ก็ไม่ต้องตัด ก็ขายทั้งอย่างนั้นเลย มันแปรรูปได้หลายแบบต้องมีความรู้ อย่างผมสามารถตัดแปลงได้” กะลามะพร้าวซอจึงเป็นที่ต้องการอย่างมากและมีราคาสูง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากะลามะพร้าวซอจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า แต่ก็ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ผลประโยชน์จึงตกอยู่ที่ผู้จำหน่าย ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วยเหตุนี้ นายชาติ ไทโรวิมาน จึงคิดค้นวิธีตัดแปลงกะลามะพร้าวซอที่ด้อยคุณภาพให้มีรูปทรงที่สวยงามและให้เสียงที่ไม่แพ้กะลามะพร้าวซอตามธรรมชาติ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัญหาราคากะลามะพร้าวซอที่นับวันมีแต่จะสูงขึ้น ทั้งนี้กะลาตัดแปลงยังไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคในกลุ่มศิลปินและนักดนตรีมืออาชีพรุ่นเก่า สินค้าจากกะลาตัดแปลงจึงเปรียบเสมือนสินค้าทางเลือกสำหรับผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาคุณภาพเสียง ที่สามารถต่อยอดให้เกิดเสียงที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสินค้าจากดุริยางค์ไทยต่อไป

หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรม ยังคงประสบปัญหาความขาดแคลนแรงงานช่างและช่างผู้ชำนาญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังผลิตที่ลดลง และเสียโอกาสในการทำกำไร นายวาทิตยกตัวอย่างช่างแกะสลักว่า “ หายาก แล้วเล่นตัวด้วย อย่างช่างแกะที่เคยทำงานอยู่ที่นี้ถูกซื้อตัวไปเยอะ ก็ยังมีบางคนที่แกะให้ผมอยู่ ก็ส่งกะลาไปแล้วเค้าแกะให้ ตอนนี้ผมมีเด็กที่สามารถแกะได้แล้วฝีมือขึ้นมา ก็เลยพอจะแกะได้ ซึ่งถ้าไปจ้างเค้าแกะก็จะมีราคาสูงประมาณหลายพันบาท เรื่องช่างเป็นเรื่องสำคัญ ผมเคยฝึกขึ้นมาฝีมือดี ๆ ก็โดยดึงตัวไปหลายคน ช่างที่แกะสลักเก่งที่สุดคือช่างในร้านทอง เมื่อก่อนของผมก็อยู่กับหลายคนแต่พอมีคนมาดูแลโรงงานเดินเข้าไปในโรงงานก็ไปชวนคนงานไปทำที่อื่น ปิดก็ไม่ได้ สุดท้ายก็เลยเปิดชะเลย ตอนนี้ถ้าไม่มีช่างแกะจริง ๆ ก็จ้างช่างเก่า ๆ ของผมที่ออกไปทำที่อื่นนั่นแหละ เค้าก็รับจ้างทำให้ ” แม้ว่าจะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการว่าจ้างจากภายนอก และการจัดเตรียมแบบเพื่อเป็นตัวอย่างในการผลิต แต่ยังคงมีความเสี่ยงต่อความล่าช้าในการผลิตและข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากกระบวนการผลิตมีส่วนที่ทำได้ด้วยมือมากเกินไป นอกจากนี้ แม้ว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะสามารถช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บ และบรรเทาความเสี่ยงในการจัดหา ซึ่งมีความประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าหลากหลายชนิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับองค์กรมีเพียงรายเดียว นั้นหมายความว่าความเสี่ยงยังไม่ถูกกระจาย ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะไม่สามารถจัดหามาให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อความล่าช้าในการผลิต

จากการสังเกตของนายวาทิต ไทโรวิมานพบว่ายอดขายที่ผ่านมามีการบริโภคเพิ่มขึ้นจาก กลุ่มนักเรียนนักศึกษา และกลุ่มผู้เล่นดนตรีไทยเป็นงานอดิเรก โดยนายวาทิตได้กล่าวว่า “ เดี่ยวนี้ส่วนมากจะซื้อแบบส่วนตัว เช่น อาจารย์หรือที่เป็นนักศึกษาที่มีสตางค์น้อย หรือพวกหมอ พวกที่ไม่ใช่ นักดนตรีแท้ ๆ แต่ชอบเล่นดนตรีไทยมาก ๆ รักมาก หรือซื้อไปสะสม มักจะซื้อของแพง ถ้าเป็นนักดนตรีจริง ๆ จะซื้อเกรดดีแต่ราคาไม่สูงมาก ” และกล่าวถึงกลุ่มสินค้าที่ขายดี “ ประมาณค่อนข้างดี เพราะขายดีตลาดก็เลยทำกำไรได้ค่อนข้างดี ประมาณระดับนาฏศิลป์ใช้ ของดีสุด ๆ เลยก็มีคนเข้ามาสั่ง ผมก็ขายได้ ซอสามสายคันนึ่ง 4-5 หมื่น ” ทั้งนี้ส่วนใหญ่การบริโภคสินค้าที่มีราคาสูงหรือสินค้าชั้นดี ผู้บริโภคจะรับคำแนะนำมาจากผู้อื่น และรับรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ที่นายวาทิตเคยให้สัมภาษณ์ ดังนั้น จากการมีกลุ่มผู้บริโภคสินค้าที่เปลี่ยนไปนั้น ถือเป็นโอกาสในการสร้างผลกำไรและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคา ทั้งนี้ จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่จะเป็นเป้าหมายใหม่ ซึ่งสามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้า และเกิดการบริโภคซ้ำต่อไปในอนาคต

4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทย อุตสาหกรรม

4.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวไปในหัวข้อที่ 4.1 สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป โดยจำแนกเป็นปัจจัยในด้านต่าง ๆ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1) นโยบายภาครัฐ (Political)

นโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมเติบโต ด้วยนโยบายที่ช่วยให้เกิดความต้องการบริโภคดนตรีไทย ซึ่งถือได้ว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ อันได้แก่

1.1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

1.2) พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยเรื่องยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 420) พุทธศักราช 2547

1.3) นโยบายส่งเสริมให้เด็กไทย เล่นดนตรีไทยเป็น 1 ชนิด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการส่งเสริมของนโยบายภาครัฐจะช่วยให้อุตสาหกรรมเติบโตจากความต้องการซื้อสินค้าที่เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่อยากที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจอีกด้วย

2) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Ecological)

ปัญหาต้นไม้และกะลามะพร้าวซอลดลงอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบเพื่อนำมาผลิตสินค้า ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากไม้เป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทย และกะลามะพร้าวซอกก็เป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตซอฮู้และซอสามสาย จึงถือได้ว่าปัญหาดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลงนี้ ส่งผลให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับสูง และสามารถ โกงราคาจากการครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

สังคมในยุคปัจจุบัน ไม่มีนิยมบริโภคดนตรีไทย มีทัศนคติต่อเพลงดนตรีไทยว่าเป็นสิ่งล้าสมัย อีกทั้งเยาวชนมีโอกาสได้สัมผัสกับดนตรีไทยน้อย และถูกปลูกฝังด้วยความเชื่อในด้านลบ ทำให้ตลาดดนตรีไทยมีขนาดที่จำกัด จึงถือได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นความได้เปรียบของสินค้าทดแทนที่สามารถคุกคามตลาดดนตรีไทยได้ง่าย

4) เทคโนโลยี (Technological)

เทคโนโลยีในระบบการสื่อสาร เช่น สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ทำให้การสื่อสารมีความสะดวก และรวดเร็ว สามารถส่งสารถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ จึงถือได้ว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามการที่เทคโนโลยีด้านนี้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อความรุนแรงในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นตามมา

นอกจากนี้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการผลิตมีความสามารถสูงขึ้น สามารถส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดีขึ้น และลดความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ เทคโนโลยีดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยลดทอนอำนาจในการต่อรองของช่างผู้ชำนาญ ซึ่งเดิมอยู่ในระดับที่สูงให้ลดลงได้

5) เศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจที่ผ่านมาชะลอตัวอย่างต่อเนื่องและมีความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นผลกระทบจากเศรษฐกิจโลก ผู้บริโภคจึงขาดความเชื่อมั่นและระมัดระวังในการจับจ่ายใช้สอย ส่งผลให้องค์กรมียอดขายที่ลดลง จึงถือได้ว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีผลให้ผู้ประกอบการชะลอการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ

6) กฎหมาย (Legal)

ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นส่วนประกอบในการผลิตเครื่องดนตรีไทยหลายชนิดถูกควบคุมด้วยกฎหมาย ได้แก่ ไม้และวัตถุดิบที่ได้มาจากสัตว์ (หนังสัตว์ เขาควาง กระดุกสัตว์ งาช้าง) เป็นต้น ตัวอย่างกฎหมายที่จำกัดการใช้งานทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

6.1) พระราชบัญญัติป่าไม้ (ฉบับที่ 5) พุทธศักราช 2518

6.2) ราชกิจจานุเบกษา “คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 31/2559 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยป่าไม้”

6.3) พระราชกฤษฎีกากำหนดไม้หวงห้าม พุทธศักราช 2530

6.4) พระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่าที่ว่าด้วยเรื่องการล่าสัตว์ ซื่อขายและแปรรูปชิ้นส่วนจากสัตว์

6.5) พระราชบัญญัติงาช้าง พุทธศักราช 2558

จากข้อกฎหมายที่ได้กล่าวมา ส่งผลให้ผู้ผลิตต้องปรับเปลี่ยนวัตถุดิบและกระบวนการผลิตบางส่วนใหม่ให้อยู่ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ จึงถือได้ว่ากฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังมีผลให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้น ในลักษณะเดียวกับปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติ

4.2.2 การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ภายใต้สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces Model)

เมื่อพิจารณาข้อมูลสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในหัวข้อที่ 4.1 ประกอบกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั่วไปต่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์ในหัวข้อก่อนหน้า สามารถนำมาวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ โดยสามารถจำแนกเป็นสถานการณ์ของแรงผลักดันในแต่ละด้าน ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1) ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ปัจจัยซึ่งถือเป็นกำแพงที่ช่วยกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ได้แก่

1.1) อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง จากปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านทรัพยากรธรรมชาติและการควบคุมด้วยกฎหมายของเจ้าหน้าที่

1.2) จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ซึ่งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้

1.3) ในกลุ่มสินค้าชั้นดี ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์อย่างสูงในการผลิตเครื่องดนตรีแต่ละชนิด และผู้บริโภคส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของผู้ผลิตในการเลือกซื้อสินค้าชั้นดี

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ช่วยกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาในการแข่งขันนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากองค์ความรู้ในการผลิตนั้นยังคงสามารถเรียนรู้ได้ และเริ่มเข้ามาแข่งขันในกลุ่มสินค้าทั่วไปที่ไม่จำเป็นต้องมีคุณค่าของตราสินค้ามากนัก โดยปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ได้แก่

1.4) สินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดของผู้ประกอบการรายเก่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปจากเดิม ทำให้สามารถเลียนแบบสินค้าได้ง่าย

1.5) ในกระบวนการผลิตเครื่องดนตรีไทยใช้ฝีมือของมนุษย์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งใช้ต้นทุนค่าเครื่องจักรในการผลิตต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าตลาดได้ง่าย

1.6) จากนโยบายภาครัฐที่มีส่วนช่วยให้อุตสาหกรรมเติบโตขึ้น ถือเป็นแรงดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่อยากที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด

2) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งถือครองทรัพยากรที่สำคัญในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ได้แก่ ไม้กะลามะพร้าวซอ และแรงงานจากช่างฝีมือ ถือได้ว่ามีอำนาจในการต่อรองอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้

ผู้ประกอบการมีความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบดังกล่าวและกำลังผลิตที่ไม่เพียงพอ และจะต้องแบกรับต้นทุนค่าวัตถุดิบในการผลิตสูง โดยมีสาเหตุดังต่อไปนี้

2.1) ปัญหาทรัพยากรลดลงอย่างรวดเร็วและการควบคุมด้วยกฎหมาย ทำให้ ไม้ และกะลามาพร้าวขอ เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

2.2) ไม้เป็นทรัพยากรที่ถูกใช้ในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าอุตสาหกรรมดนตรีไทย

2.3) ในกระบวนการผลิตเครื่องดนตรีไทยของผู้ประกอบการรายเก่าที่ผ่านมายังคงพึ่งพาทักษะและฝีมือของมนุษย์เป็นหลัก เป็นเหตุให้ช่างผู้ชำนาญเป็นที่ต้องการอย่างมาก และเกิดการแย่งชิงตัวกันระหว่างผู้ประกอบการแต่ละเจ้า

3) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ผู้บริโภคมักอาศัยคำแนะนำจากบุคคลซึ่งตัวเองเคารพนับถือ และให้ความสำคัญกับคุณภาพเสียงเป็นอันดับต้น ๆ ในการเลือกซื้อเครื่องดนตรีไทย อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคในตลาดเครื่องดนตรีไทยนั้นยังคงมีอำนาจในการต่อรองอยู่ในระดับสูง โดยมีสาเหตุดังต่อไปนี้

3.1) กลุ่มสินค้าทั่วไปที่จำหน่ายตามท้องตลาดขาดเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากสินค้าของผู้นำตลาดขาดการพัฒนา จนกระทั่งผู้ตามสามารถพัฒนาสินค้าได้ทันกัน

3.2) ผู้บริโภคไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย ทั้งในด้านของค่าใช้จ่ายและวิธีการใช้งาน ทำให้ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนผู้ขายได้ง่าย

4) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

สินค้าทดแทนเป็นอีกหนึ่งภัยคุกคามที่สำคัญซึ่งมีความได้เปรียบเหนือสินค้ากลุ่มเครื่องดนตรีไทย จากค่านิยมของสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป ทำให้ตลาดเครื่องดนตรีไทยมีขนาดเล็ก โดยอุปสรรคจากสินค้าทดแทนมีสาเหตุดังต่อไปนี้

4.1) สังคมในปัจจุบันนิยมกิจกรรมนันทนาการที่หลากหลาย เช่น การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การเล่นเกม ฯลฯ อีกทั้งผู้บริโภคให้ความสนใจในดนตรีสากลเป็นส่วนใหญ่ สามารถพบเห็นได้ทั่วไปตามสื่อต่าง ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน

4.2) ผู้บริโภคมีโอกาสพบเห็นและสัมผัสเครื่องดนตรีไทยได้น้อยมาก เมื่อเทียบกับ อีกทั้งผู้บริโภคส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงลบต่อเครื่องดนตรีไทย ทั้งในด้านภาพลักษณ์ที่ล้าสมัยและความเชื่อในเรื่องสิ่งลึกลับ

4.3) ค่าใช้จ่ายในการบริโภคสินค้าทดแทนบางกลุ่มต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในการบริโภคสินค้าในกลุ่มเครื่องดนตรีไทย

5) สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Competitors)

สถานะการแข่งขันการแข่งขันยังคงมีความรุนแรงจากการแข่งขันด้านราคาของผู้ผลิตรายย่อยจำนวนมากที่สามารถพัฒนาสินค้าของตนให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับสินค้าของผู้ผลิตรายใหญ่ โดยสาเหตุที่ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงจากการแข่งขันด้านราคา ได้แก่

5.1) สินค้าทั่วไปในตลาดของผู้ประกอบการรายเก่า ไม่มีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความแตกต่างหรือโดดเด่นต่างจากคู่แข่ง

5.2) ผู้นำตลาดขาดการพัฒนาสินค้า ซึ่งทำให้ผู้ผลิตรายย่อยหรือผู้ตามสามารถพัฒนาสินค้าจนมีคุณภาพทันกัน

5.3) จากปัญหาด้านเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นที่จะลงทุนกับเทคโนโลยีในการผลิตที่จะสามารถพัฒนาสินค้าให้เหนือคู่แข่งได้

5.4) การเข้าแข่งขันในฐานะผู้ผลิตสินค้าชั้นดีที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษอย่าง ครูเอื้อ หรือช่างนพ ฯลฯ สามารถทำได้ยากเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการฝึกฝนและสั่งสมคุณค่าตราสินค้าจนผู้บริโภคยอมรับ ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงแข่งขันในกลุ่มสินค้ามาตรฐานหรือสินค้าทั่วไปซึ่งใช้ระยะเวลาสั้นและทำได้ง่ายกว่า

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ส่งเสริมคุณค่าตราสินค้า โดยอาศัยช่องทางจำหน่ายและการบอกต่อของผู้บริโภคเป็นเครื่องมือหลัก

4.2.3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis)

เมื่อพิจารณาข้อมูลการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุฑยางค์ไทยอุตสาหกรรม ประกอบกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในหัวข้อก่อนหน้านี้ ทำให้สามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจากการวิเคราะห์ด้วย SWOT ได้ดังต่อไปนี้

1) จุดแข็ง (Strengths)

จากข้อมูลการดำเนินงานของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุฑยางค์ไทยอุตสาหกรรม พบว่ามีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งขององค์กรอยู่ด้วยกัน 4 ข้อ ได้แก่

1.1) คุณค่าของตราสินค้า ซึ่งเกิดจากชื่อเสียงในด้านผลิตภัณฑ์ที่ดีจนกระทั่งได้รับรางวัลอยู่บ่อยครั้ง อีกทั้งยังมีภาพลักษณ์ที่ดีจากการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ

อนุรักษ์คนตรีไทยที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง มีผลต่อการจดจำของผู้บริโภคและก่อให้เกิดโอกาสในการบริโภคสินค้าของผู้บริโภครายใหม่ ๆ

1.2) ฐานกลุ่มลูกค้าที่มั่นคงจากความภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการบริโภคสินค้าที่ผ่านมา ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในการบริโภคซ้ำว่าจะได้สินค้าที่ดีเหมือนเดิม อีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการชักจูงผู้บริโภครายใหม่ให้เข้ามาซื้อสินค้าจากการบอกต่อแบบปากต่อปาก

1.3) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำวัตถุดิบ มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบหลักสำหรับผลิตเครื่องดนตรีไทย ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการสำรองวัตถุดิบจำนวนมากสำหรับการผลิตสินค้าหลากหลายชนิด เนื่องจากสามารถสั่งวัตถุดิบเมื่อใดก็ได้

1.4) มีความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งรู้จักการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้แก่

(1) การคิดค้นและพัฒนาอะไหล่ที่ด้อยคุณภาพให้สามารถทดแทนอะไหล่ตามธรรมชาติซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัญหาด้านราคาที่สูงขึ้น

(2) การเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคเป็นผู้ออกแบบเอง ซึ่งเกิดจากการตระหนักถึงความต้องการที่ไม่เหมือนกันของผู้บริโภคแต่ละคน เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคและก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้าที่จะนำไปสู่การบริโภคซ้ำ

2) จุดอ่อน (Weaknesses)

จากข้อมูลการดำเนินงานของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทย อุตสาหกรรม พบว่ามีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรอยู่ด้วยกัน 3 ข้อ ได้แก่

2.1) สินค้าขาดการพัฒนาและไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ผู้ผลิตรายย่อยสามารถพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพตามทัน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและอำนาจในการต่อรองของผู้บริโภค อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น

2.2) ไม่มีสินค้าซูโรง หรืออีกนัยหนึ่งคือขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดในชนิดหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการจดจำและตระหนักถึงตราสินค้าของผู้บริโภค ทั้งนี้เกิดจากการผลิตและจำหน่ายสินค้าหลากหลายชนิด ทำให้การมุ่งเน้นพัฒนาสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งเป็นไปได้ยาก ข้อเสียจากการผลิตสินค้าหลากหลายชนิดนั้นยังส่งผลให้มูลค่าของตราสินค้าถูกลดทอนจากสินค้าที่ไม่สามารถเติมเต็มความคาดหวังของลูกค้าได้

2.3) กำลังผลิตที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากพึ่งพาฝีมือของมนุษย์ในกระบวนการผลิตมากเกินไป มีผลมาจากการไม่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ช่างผู้ชำนาญเป็นกำลังหลักในการผลิตเครื่องดนตรีไทย จนกระทั่งมีอำนาจการต่อรองอยู่ในระดับสูงและเกิดการแย่งตัวโดยคู่แข่ง

นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีปัจจัยบางประการที่เสี่ยงต่อการเป็นจุดด้อยขององค์กรหากไม่ได้รับการแก้ไข ได้แก่

2.4) ความเสี่ยงที่จะเสียโอกาสในการจำหน่ายสินค้าจากการผลิตที่ล่าช้า ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่จัดเตรียมวัตถุดิบไว้สำรองในการผลิตสินค้า โดยอาศัยความได้เปรียบจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อย่างไรก็ตามในการสั่งซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้งที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างแน่นอน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบอาจไม่ได้จัดเตรียมเพื่อเอาไว้ และไม่สามารถจัดหาได้ทันต่อการผลิต

2.5) ความเสี่ยงที่จะสูญเสียคุณค่าของตราสินค้าขององค์กร เนื่องจากคุณค่าของตราสินค้าที่มี เกิดจากภาพลักษณ์ของตัวนายวาทิต ไทรวีมาน ดังนั้นเมื่อไหร่ก็ตามที่นายวาทิตวางมือจากการบริหารองค์กร คุณค่าของตราสินค้าก็มีความเป็นไปได้ที่จะหายไปด้วยเช่นกัน

3) โอกาส (Opportunities)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสถานการณ์แข่งขันภายในอุตสาหกรรม พบว่ามีปัจจัยที่เป็นโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่

3.1) อุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะโตขึ้น จากการส่งเสริมของนโยบายภาครัฐ

3.2) เทคโนโลยีด้านการผลิตสมัยใหม่ มีส่วนช่วยลดอำนาจการต่อรองจากช่างผู้ชำนาญ และช่วยให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3) เทคโนโลยีในด้านการสื่อสาร ช่วยให้การสื่อสารทางการตลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4) มีผู้บริโภคกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้นจากยอดขายที่ผ่านมา ถือเป็นโอกาสในการขยายตลาดไปยังผู้บริโภคกลุ่มใหม่

4) อุปสรรค (Threats)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสถานการณ์แข่งขันภายในอุตสาหกรรม พบว่ามีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่

4.1) ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติลดลงอย่างรวดเร็ว และการควบคุมด้วยกฎหมาย ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีต้นทุนที่สูงขึ้น และมีความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบ

4.2) ค่านิยมในการบริโภคดนตรีไทยของสังคมไทยในปัจจุบันลดลง

4.3) ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งส่งผลให้มีการบริโภคลดลง และผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นต่อการลงทุนในเทคโนโลยีด้านการผลิตใหม่ ๆ

4.4) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง จากการครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ไม้ กะลามะพร้าว และช่างผู้ชำนาญ นอกจากนี้ไม่ยังเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าอื่น ๆ อีกมากมายนอกเหนือจากเครื่องดนตรีไทย

4.5) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง เนื่องจากสินค้าทั่วไปในตลาดคล้ายคลึงกัน และผู้บริโภคไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสินค้า

4.6) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ซึ่งเป็นผลมาจากค่านิยมในการบริโภคสิ่งบันเทิงในด้านอื่น ๆ ประกอบกับสินค้าทดแทนส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าดนตรีไทย

4.7) ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งเกิดจากสินค้าทั่วไปในตลาดขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้สามารถเลียนแบบได้ง่าย และมีการลงทุนต่ำเนื่องจากใช้แรงงานมนุษย์เป็นส่วนใหญ่

4.8) การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา เนื่องจากสินค้าในตลาดมีความคล้ายคลึงกันและไม่มีการพัฒนา ทำให้ผู้ประกอบการต้องตัดราคากันเพื่อแย่งลูกค้า

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมา และผลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุธิยางค์ไทย อุตสาหกรรม พบว่าสภาพการแข่งขันโดยรวมในอุตสาหกรรมไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบการธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยเท่าไรนัก และตัวองค์กรเองยังคงมีจุดอ่อนซึ่งทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันอยู่ ดังนั้นการปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อลบจุดอ่อนจึงเป็นเรื่องไม่ควรละเลย โดยในบทความต่อไปจะเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนิน ธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

บทที่ 5

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของยุคสมัยที่เปลี่ยนไปนั้น ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของคนปัจจุบัน เช่น เทคโนโลยีที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน การมีทัศนคติที่ดี และค่านิยมในการบริโภคเสื้อผ้าแฟชั่นยุค เป็นต้น ดังนั้น การดำเนินการของธุรกิจจึงต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมในการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมปัจจุบัน ในบทที่ 5 นี้ จะพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการประกอบธุรกิจ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับพฤติกรรมในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการดำเนินธุรกิจของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรม ในบทที่ 4 มาเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาตามทฤษฎี วัฏจักรชีวิตของอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต ระยะอิ่มตัว และระยะถดถอย

5.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการแข่งขัน

จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 แสดงให้เห็นถึงปัญหาในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยมีสาเหตุหลักมาจาก สินค้าที่จำหน่ายตามท้องตลาดขาดการพัฒนาและไร้ซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาในตลาดเลียนแบบสินค้าและพัฒนาคุณภาพได้ใกล้เคียงกัน และตามมาด้วยการตัดราคา เพื่อให้สินค้าของตนเองสามารถขายได้ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขันจึงเป็นทางออกของปัญหาความรุนแรงจากการแข่งขันด้านราคา

5.1.1 กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคา คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Focused – Differentiation) โดยมีตำแหน่งทางการตลาด คือ การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ให้ความรู้สึกทันสมัยและไม่ซ้ำใครให้กับผู้ใช้งาน ด้วยการออกแบบเครื่องดนตรีไทยที่ผสมผสานระหว่างเอกลักษณ์แบบไทยเดิมและความทันสมัยซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละ

รุ่นของสินค้าที่ผลิตออกมา ประกอบกับการคิดค้นและพัฒนาคุณภาพเสียงที่ให้ความรู้สึกแตกต่างจากสินค้าทั่วไป ทำให้หน้าที่หลักขององค์กรคือ การมอบคุณค่าและความรู้สึกที่พิเศษแก่ผู้ใช้งาน ด้วยรูปลักษณ์และเสียงที่มีความเฉพาะขององค์กร

5.1.2 การกำหนดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (Targeting)

ลักษณะของกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อและยินยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าราคาสูง โดยกลุ่มผู้บริโภครดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์และความพึงพอใจของตน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาตลาดเป้าหมายจากการแบ่งส่วนตลาด จึงได้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่มีลักษณะดังนี้

1) กลุ่มผู้บริโภคอายุช่วง 18 ถึง 25 ปี หรือกำลังศึกษาอยู่ มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 ขึ้นไป มีงานอดิเรกเป็นการเล่นดนตรีไทย หรือมีความสนใจที่จะศึกษาด้านดนตรีไทยอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตน

2) กลุ่มผู้บริโภคอายุช่วง 25 ถึง 40 ปี มีรายได้ 25,000 บาทขึ้นไป หรือวัยทำงานแล้ว มีงานอดิเรกเป็นการเล่นดนตรีไทย หรือทำงานในด้านดนตรีไทยที่ต้องมีการแสดงการเล่นดนตรีให้ผู้อื่นเห็น และให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตน

ผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าว มีความอ่อนไหวต่อราคาต่ำ มีพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าที่สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตน มักยึดติดกับตราสินค้า เมื่อถูกใจสินค้าใดแล้วจะยินยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าแม้ว่าจะมีราคาสูงก็ตาม ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายคือ เครื่องดนตรีไทยสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่อยากซ้ำใคร และไม่ยึดติดในกรอบเดิม อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ จำเป็นที่จะต้องมีความเห็นจากผู้บริโภคด้วยวิธีการและเครื่องมือทางการตลาด และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์รุ่นถัดไปที่จะวางจำหน่ายในอนาคต

5.1.3 ผลิตภัณฑ์ (Product)

กลยุทธ์ในการแข่งขัน และกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้องค์กรต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต่างไปจากแต่ก่อน ประกอบด้วย ตราสินค้า สินค้าและบรรจุภัณฑ์ ที่มีคุณค่าตรงตามตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ได้วางไว้ก่อนหน้านี้ และสามารถสร้างความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ ดังนี้

1) ตราสินค้า แต่เดิมตราสินค้าของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุรียงค์ไทย อุตสาหกรรม คือ คุรียงค์ไทย มีสัญลักษณ์เป็นลายไทยที่มีรายละเอียดมากเกินไปจนยากต่อการ

จดจำ และไม่ถูกนำเสนออย่างจริงจังที่ผลิตภัณฑ์และช่องทางต่าง ๆ ทำให้ผู้บริโภคจดจำภาพลักษณ์ของตัวนายวาติมากกว่าตราสินค้า ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับภาพลักษณ์ใหม่ โดยอาจจะใช้ชื่อตราสินค้าว่า "คูริยางค์ไทย" ดังเดิม เพราะเป็นที่รู้จักในนามสินค้าของนายวาติ และมีฐานกลุ่มลูกค้าเดิม โดยสร้างสัญลักษณ์ใหม่ที่ถูกรออกแบบให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้ตราสินค้านี้จะถูกนำเสนอในทุกกิจกรรมทางการตลาด บรรจุกิจกรรม และบนเครื่องดนตรีไทยทุกชิ้น พร้อมทั้งย้ายเดือนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการจดจำ และสามารถแยกสินค้าออกจากคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

2) สินค้า มีการออกแบบรูปลักษณ์ให้สวยงาม คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์แบบไทยสมัยเก่าผสมผสานความทันสมัย มีความแตกต่างจากสินค้าเดิม มีความน่าสนใจและก่อให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคได้ ทั้งนี้ชนิดของสินค้าจะถูกจำกัดให้น้อยลง โดยตัดชนิดของสินค้าที่ไม่ถนัดและไม่เป็นที่นิยม รวบรวมกับการจำกัดชนิดไม้ที่ใช้ในการผลิต เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บและการดำเนินการผลิต สินค้าจะมีรูปลักษณ์เปลี่ยนไปตามรุ่น ที่มีการผลิตแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

3) บรรจุกิจกรรม จะได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับสถาปัตยกรรมของเครื่องดนตรีไทยในแต่ละรุ่น มีความน่าสนใจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สามารถป้องกันความเสียหายต่อเครื่องดนตรีไทย และมีการแสดงข้อมูลที่ครบถ้วน เช่น ตราสินค้า ข้อมูลองค์กร ข้อมูลสินค้า และช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

5.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะแรก (ระยะเริ่มต้น)

การวางแผนในการดำเนินงานและการกระบวนการผลิตจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ สามารถนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค จนกระทั่งเกิดความภักดีต่อตราสินค้า โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้การให้

5.2.1 ด้านการดำเนินงาน

ในด้านการดำเนินงานจะถูกปรับปรุงให้มีความสะดวกสบายขึ้น สามารถรับส่งข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น จากการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) ประยุกต์ใช้ระบบสำหรับวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning, ERP) และ ระบบสำหรับควบคุมและวางแผนการผลิต (Manufacturing Resource Planning, MRP)

ในการดำเนินการและการผลิต เพื่อช่วยจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานและการวางแผนในการผลิต พร้อมทั้งสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อวิเคราะห์สำหรับการวางแผนในอนาคต ซึ่งส่งผลดีต่อกระบวนการดำเนินงานและการผลิต ดังนี้

1.1) ลดต้นทุนในการสั่งซื้อและจัดเก็บวัตถุดิบ ทราบถึงปริมาณความต้องการวัตถุดิบที่ต้องการในการผลิต ช่วยลดโอกาสการขาดแคลนวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้า

1.2) ลดความสับสนและข้อผิดพลาดในการนำข้อมูลไปใช้ สะดวกและรวดเร็วในการเรียกใช้ข้อมูลจากการจัดเก็บที่เป็นระบบ ลดภาระงานของพนักงาน

1.3) การผลิตที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4) มีการแจกแจงข้อมูลที่ชัดเจน ง่ายต่อการตรวจสอบ

2) รวบรวมข้อมูลและจัดทำมาตรฐานของสินค้าจากองค์ความรู้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทยสู่ระบบสารสนเทศ (Information Systems) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการผลิตและการควบคุมคุณภาพของสินค้า ลดบทบาทและหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญในการผลิต ตามวิธีดังต่อไปนี้

2.1) เรียบเรียงความรู้และทักษะในการผลิตเครื่องดนตรีไทย จัดทำเป็นข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนการผลิต และการควบคุมคุณภาพสินค้าต่อไป

2.2) กำหนดเครื่องมือและค่ามาตรฐานที่สามารถวัดค่าได้เป็นตัวเลข ในทุกส่วนประกอบของเครื่องดนตรีไทย เช่น ขนาด ความหนา-บาง ความตึง-หย่อน ความแข็งของไม้ เป็นต้น

2.3) การลองผิดลองถูก (Trials and Errors) เพื่อหาค่ามาตรฐานที่เหมาะสมที่สุด นำมากำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการผลิต

2.4) วางแผนและแจกแจงการวัดค่าในแต่ละขั้นตอนการผลิตเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและควบคุมการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

5.2.2 ด้านการผลิต

การผลิตเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมาพึ่งพาฝีมือของช่างเป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดปัญหา กำลังผลิตที่ไม่เพียงพอ นอกจากนี้การผลิตจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่วางไว้ โดยแนวทางการปรับปรุงแก้ไขในด้านการผลิตมีดังนี้

1) จำกัดความหลากหลายของสินค้าให้น้อยลงเพื่อลดต้นทุนในการผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรหรือมีกำไรน้อย โดยแรกเริ่มจะผลิตสินค้าที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคสูง เช่น ซอสามสาย ซออู้ ซอด้วง ขลุ่ย และตามด้วยการผลิตสินค้าที่ได้รับความนิยมรองลงมา เช่น

ระนาดเอก ระนาดทุ้ม จะเข้ ขิม เป็นต้น พร้อมทั้งเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ
เท่านั้น

2) การนำเครื่องจักรกลแบบอัตโนมัติทำงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Numerical Control, CNC) เข้ามาใช้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทย เพื่อทดแทนปัญหาการขาดแคลนแรงงานช่างฝีมือ โดยนำมาประยุกต์ใช้กับงานส่วนที่ต้องการทักษะและความชำนาญสูงในการผลิต ซึ่งได้แก่ งานแกะสลัก งานทำลวดลาย และขึ้นรูปในส่วนที่มีความเปราะบางเสียหายง่าย เป็นต้น

3) จัดตั้งทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถตอบรับกับความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคได้ ทั้งนี้ทีมจะต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายผลิตเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการผลิตสินค้า และความร่วมมือจากฝ่ายการตลาดในการรวบรวมข้อมูลผู้บริโภค เช่น พฤติกรรมในการซื้อ ความต้องการของผู้บริโภค ผลตอบรับของสินค้าที่ผ่านมาและความคาดหวังในสินค้า เป็นต้น

5.2.3 ด้านการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่ายเดิมที่มีนั้นยังไม่เอื้ออำนวยต่อการสืบค้นข้อมูลของผู้บริโภค จึงควรที่จะได้รับการแก้ไขให้สอดคล้องกับพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในปัจจุบัน และจะต้องสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร สอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาดที่ได้ตั้งไว้ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) การปรับปรุงช่องทางการจำหน่ายและการบูรณะหน้าร้านใหม่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ส่งเสริมคุณค่าของตราสินค้า ได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1.1) การบูรณะหน้าร้านใหม่ให้มีภาพลักษณ์สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้ แสดงเครื่องหมายการค้าที่ชัดเจน สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย จัดวางตำแหน่งองค์ประกอบภายในร้านที่ดูสะอาดตา จัดวางแสดงตัวอย่างสินค้าและติดป้ายราคาที่ชัดเจน

1.2) ทำข้อตกลงร่วมกันกับตัวแทนจำหน่ายในการปรับปรุงหน้าร้าน พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้าต่อไปในอนาคต

2) การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านสื่อออนไลน์ด้วยการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อรองรับกับพฤติกรรม การเลือกซื้อสินค้าในปัจจุบันของผู้บริโภค ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้

- 2.1) รูปแบบสวยงาม มีภาพลักษณ์ที่ดีสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์
- 2.2) สะดวกต่อการใช้งานและเข้าใจง่าย
- 2.3) มีข้อมูลขององค์กรและผลิตภัณฑ์ที่ละเอียดครบถ้วน
- 2.4) มีช่องทางในการติดต่อและสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ทันที
- 2.5) มีการนำเสนอข่าวสาร ข้อมูลการออกสินค้าใหม่และข้อมูลการ

ส่งเสริมการตลาด

5.2.4 ด้านการสื่อสารทางการตลาด

การสื่อสารทางการตลาดในระยะแรก จะมุ่งเน้นการปรับภาพลักษณ์ใหม่ และย้ายเดือนตำแหน่งทางการตลาดให้ผู้บริโภครับรู้ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงและจดจำสินค้าได้ โดยใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาด ต่อไปนี้

1) การโฆษณา เพื่อสร้างความตระหนักถึงและจดจำตราสินค้า ด้วยวิธีการเล่าเรื่องหรือสโลแกนที่สะท้อนถึงคุณค่าของตราสินค้า นำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีต่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาด ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่ง เน้นคุณสมบัติในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้งานและย้ำเหตุผลที่ควรค่าแก่การบริโภค โดยนำเสนอผ่านช่องทางซึ่งได้แก่ เว็บไซต์หลัก สื่อออนไลน์ สื่อมวลชน เป็นต้น

2) การประชาสัมพันธ์จุดยืนขององค์กรและตำแหน่งทางการตลาดให้ผู้บริโภคทราบ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาดจากการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ผู้บริโภครับรู้ถึงความเป็นมาที่มีประวัติอันยาวนานขององค์กร จนกระทั่งสามารถตระหนักถึงตราสินค้าภายใต้ภาพลักษณ์ที่วางไว้ได้ โดยประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์หลัก สื่อออนไลน์ การจัดกิจกรรมทางการตลาดและการออกร้าน สื่อมวลชน เป็นต้น

3) การจัดกิจกรรมทางการตลาดและการออกร้าน เพื่อแสดงถึงจุดยืนขององค์กรและส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้า ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความตระหนักถึงและสามารถจดจำตราสินค้า พร้อมทั้งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมจากที่ได้สัมผัสประสบการณ์ในการทดลองสินค้า จนกระทั่งเกิดความต้องการสินค้า โดยมีสถานที่จัดกิจกรรมทางการตลาดและการออกร้าน ได้แก่ งานประกวดแข่งขันหรืองานจัดแสดงการบรรเลงดนตรีไทย งานแสดงสินค้า กิจกรรมพิเศษของสถาบันการศึกษา เป็นต้น

4) การขายสินค้าด้วยพนักงานขาย ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติได้แก่ มีความสามารถเล่นดนตรีไทยได้เป็นอย่างดี มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องดนตรีไทย และมีทักษะในการพูดและการขายสินค้า สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร โดยพนักงานขายมีหน้าที่ให้ข้อมูลและคำปรึกษาแก่ผู้บริโภค เช่น การเลือกซื้อสินค้า การใช้งาน การดูแลรักษา ฯลฯ สามารถแนะนำสินค้าและชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่จำเป็นที่ต้องบริโภคสินค้า จนกระทั่งก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคได้ รวมถึงให้การช่วยเหลือลูกค้าในการติดต่อขอรับสิทธิ์ในการซ่อมบำรุงสินค้าที่ชำรุด เป็นต้น

5) การเก็บข้อมูลตลาดเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้บริโภคและพฤติกรรม การเลือกซื้อสินค้า ผลตอบรับต่อสินค้าและองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งอย่างถ่องแท้ เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลการขายสินค้า ความเห็นจากผู้บริโภค การวิจัยตลาด การตลาดแบบโต้ตอบ

5.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สอง (ระยะเติบโต)

กลยุทธ์ในระยะที่สองจะเริ่มหลักจากที่ตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายหลังจากที่ได้ปรับภาพลักษณ์ใหม่ตามแผนกลยุทธ์ในระยะแรก แผนกลยุทธ์ในระยะนี้จะมุ่งเน้นการสร้าง ความเชื่อมั่นต่อองค์กรและสินค้า เพื่อก่อให้เกิดการซื้อซ้ำของผู้บริโภคและภักดีต่อตราสินค้า พร้อมทั้งขยายกลุ่มตลาดเป้าหมายเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด โดยใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นหลัก ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

5.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

1) เพิ่มความหลากหลายของสินค้าด้วยผลิตภัณฑ์รองในสินค้าชนิดเดียวกัน เพื่อขยายกลุ่มตลาดเป้าหมายและช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด แม้ว่าผลิตภัณฑ์หลักจะมีการปรับโฉมอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ แต่อาจไม่เพียงพอต่อการขยายตลาด การนำเสนอทางเลือกจึงมีความเป็นสำคัญสำหรับการขยายตลาด ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์รองจะต้องไม่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หลัก

2) วางจำหน่ายสินค้านิรโทษที่มีจำนวนจำกัด เพื่อสร้างความต้องการและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ด้วยความรู้สึกลึกลับพิเศษต่อสินค้าที่แตกต่างจากผู้อื่น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้าและเน้นย้ำจุดยืนในเรื่องความแตกต่างจากคู่แข่ง

5.3.2 ด้านช่องทางจำหน่าย

1) การเพิ่มช่องทางจำหน่ายในตำแหน่งที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและพฤติกรรม การเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย การเดินทางที่สะดวกสบาย สังเกตเห็นได้ง่าย ส่งเสริม ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้า เช่น ห้างสรรพสินค้า ย่านการค้า เป็นต้น

5.3.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด

1) การประชาสัมพันธ์เมื่อองค์กรมีความเคลื่อนไหว เช่น เปิดตัวสินค้าใหม่ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ฯลฯ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ซึ่งแสดงถึงความมั่นคง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นที่ผู้บริโภคมีให้ต่อตราสินค้า จนกระทั่งเกิดเป็นความภักดีต่อตราสินค้า

2) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มุ่งเน้นเพิ่มยอดขายด้วยข้อเสนอพิเศษในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อสร้างการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ใช้สำหรับขยายส่วนครองตลาด ขยายกลุ่มตลาดเป้าหมาย ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

2.1) ส่วนลดสำหรับสินค้าประกอบหรือสินค้าชิ้นถัดไป เพื่อดึงดูดผู้บริโภคที่มีความอ่อนไหวต่อราคา แต่ต้องการหลีกเลี่ยงทัศนคติในแง่ลบที่กระทบกับความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ของสินค้าของกลุ่มผู้บริโภคเดิม

2.2) ข้อเสนอพิเศษสำหรับสมาชิก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือซึ่งก่อให้เกิดการซื้อซ้ำและสร้างความภักดีต่อตราสินค้า เช่น การเพิ่มระยะเวลาประกันสินค้า ส่วนลดสินค้า หรือ ส่วนลดบริการอื่น ๆ เป็นต้น

2.3) ส่วนลดค่าเรียนดนตรีในสถาบันสอนดนตรีที่กำหนด โดยวิธีการนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันสอนดนตรีและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน คือการเพิ่มจำนวนผู้เรียนในสถาบันและยอดขายสินค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.4) โปรโมชันร่วมกับบัตรเครดิต เพื่อก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น เช่น การผ่อนชำระ 0% การสะสมแต้มบัตรเครดิต หรือเครดิตเงินคืน เป็นต้น

3) การเป็นผู้สนับสนุนทางการตลาด เพื่อเพิ่มความภักดีและสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้าจากภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับ สามารถสื่อสารได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เช่น

3.1) เป็นผู้สนับสนุนในการแข่งขันหรือกิจกรรมทางดนตรี ไทย เพื่อกระตุ้นการจดจำและตระหนักถึงตราสินค้า

3.2) ให้การสนับสนุนบุคคลหรือวงดนตรีไทย เพื่อเป็นแบบอย่างแสดงถึงความสามารถในการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับผู้ใช้งาน และสร้างแรงจูงใจในการบริโภคสินค้า

4) การตลาดทางตรง ด้วยการส่งสารถึงลูกค้าที่เป็นสมาชิกหรือผู้ที่ประสงค์จะรับข้อมูลจากองค์กร เช่น ข้อมูลการเปิดตัวสินค้าใหม่ ข่าวกิจกรรมที่ทางองค์กรจัดขึ้น หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคที่ก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า ประกอบกับสามารถสื่อสารได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

5) การตลาดแบบโต้ตอบ โดยการสื่อสารกันระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีส่งเสริมความภักดีต่อตราสินค้า พร้อมทั้งสามารถดึงเอาทัศนคติและความต้องการของผู้บริโภคออกมาจากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้บริโภค ตัวอย่างวิธีการเช่น การจัดกิจกรรมหรือเกมส์เพื่อแลกรับของรางวัล จัดตั้งกลุ่มสมาชิกผ่านสื่อออนไลน์เพื่อให้ผู้บริโภคเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การขอความเห็นและข้อเสนอแนะหลังจากการใช้บริการและสินค้า การเปิดจองสินค้า เป็นต้น

6) การคิดค้นนวัตกรรมใหม่และการสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคนตรีไทยที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิต สิ่งการทดแทนทรัพยากรที่มีความเสี่ยง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาและการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ในส่วนของกลยุทธ์ด้านราคานั้นยังคงตั้งราคาสินค้าที่สูงกว่าสินค้าทั่วไปในตลาด เพื่อคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหนือคู่แข่ง และรักษากลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายหลักไว้ โดยใช้กลยุทธ์การตลาดในด้านอื่นที่กล่าวมาข้างต้นในการขยายส่วนครองตลาดและเจาะกลุ่มผู้บริโภคอื่นชดเชยกลยุทธ์ด้านราคา

5.4 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สาม (ระยะอิมตัว)

กลยุทธ์ในระยะที่สามจะเริ่มดำเนินการเมื่อตราสินค้าเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีความภักดีต่อตราสินค้าเป็นส่วนใหญ่แล้ว โดยมุ่งเน้นการมีบทบาทในสังคม และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อขยายตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดใด ๆ พร้อมทั้งรักษาฐานกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งมีความภักดีต่อตราสินค้า ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

5.4.1 สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่ด้วยการปลูกกระแสนิยมย้อนยุค

โดยแสดงให้เห็นถึงการผสมผสานที่เข้ากันได้กับสังคมในสมัยปัจจุบัน ให้ความรู้สึกคลาสสิก สามารถเพิ่มคุณค่าต่อผู้ใช้ที่ต้องการภาพลักษณ์ไม่ซ้ำใคร พร้อมทั้งแก้ไขทัศนคติที่ติดลบ

เช่น เป็นของล้ำสมัยและมีสิ่งลึกลับ เพลงดนตรีฟังไม่รู้เรื่อง ไม่เป็นที่นิยมทำให้เข้ากับผู้อื่น ไม่ได้ ฯลฯ ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

1) การใช้สื่อมวลชนในการนำเสนอภาพลักษณ์ใหม่และปลูกกระแสนิยม โดยการแสวงหาและค่านิยมด้านดนตรีไทยที่ต้องการสื่อสารไปสู่ผู้บริโภคผ่านทางบทละคร ภาพยนตร์ หรือโฆษณาที่เป็นเรื่องราว เป็นต้น เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าของดนตรีไทย

2) การสร้างภาพลักษณ์และบทบาทต่อสังคมผ่านบุคคลผู้ซึ่งเป็นที่สนใจและมีอิทธิพลทางความคิดของผู้บริโภค (Influencers) โดยบุคคลดังกล่าวจะช่วยถ่ายทอดเรื่องราวและบทบาทต่อสังคมที่ต้องการนำเสนอให้ผู้ติดตามที่มีเป็นจำนวนมาก พร้อมทั้งเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเลียนแบบกัน เช่น Youtubers, Celebrities หรือดารานักแสดง เป็นต้น ทั้งนี้การเลือกบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความระมัดระวังถึงความเหมาะสมกับภาพลักษณ์และเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เพื่อป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและเกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

3) การรณรงค์ส่งเสริมการบริโภคดนตรีไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนในสังคมให้มีทัศนคติเชิงบวกและตระหนักถึงคุณค่าของดนตรีไทย พร้อมทั้งชักจูงให้เกิดการบริโภคดนตรีไทย นำไปสู่การยอมรับวิธีปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ผ่านการสื่อสารถึงผู้บริโภคในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา และกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

4) การประยุกต์เพลงดนตรีให้เข้ากับยุคปัจจุบัน เช่น การลดความยาวเพลง มีรูปแบบคำร้องและทำนองที่ทันสมัย ปรับองค์ประกอบของวงดนตรีให้น้อยลงหรือร่วมกับเครื่องดนตรีสากลได้ เป็นต้น เพื่อสรรสร้างเพลงดนตรีที่แปลกใหม่และน่าสนใจสอดคล้องกับพฤติกรรมในการบริโภคเพลงดนตรีของสังคมในปัจจุบัน โดยเป็นทางเลือกในการบริโภคดนตรี เพื่อสร้างโอกาสในการบริโภคดนตรีไทยให้มากขึ้น ทั้งนี้การประยุกต์เพลงดนตรีไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดการบริโภคเครื่องดนตรีไทยโดยตรง แต่เป็นการส่งเสริมค่านิยมในการบริโภคดนตรีไทยของสังคม

5) การจัดพื้นที่สำหรับการแสดงออกทางดนตรีไทย เช่น การจัดแข่งขันดนตรีไทย การจัดนิทรรศการแสดงดนตรีไทย หรือกิจกรรมที่ให้ผู้บริโภคได้แสดงออกทางความคิด เป็นต้น โดยมีหน้าที่เป็นเวทีให้ผู้บริโภคได้แสดงออกทางด้านความสามารถและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เข้าร่วม และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการตอบสนองต่อการบริโภคดนตรีไทย

5.4.2 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

วิธีการดังกล่าว ไม่ได้เป็นเพียงแค่เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร แต่จะต้องสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรด้วย เช่น การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีแก่คนในชุมชน และการ

จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คงอยู่และเพียงพอต่อการใช้งานในอนาคต ตัวอย่าง โครงการ หรือกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ ได้แก่

1) โครงการปลูกป่า เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ชดเชยต้นไม้ที่ถูกนำมาใช้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรจากการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้ต้นไม้ใช้ระยะเวลาเติบโตนานกินเวลาหลายสิบปี ดังนั้นโครงการปลูกป่าเพียงอย่างเดียวจึงอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

2) นโยบายลดการสิ้นเปลืองทรัพยากร เช่น การพัฒนาและส่งเสริมสินค้าจากวัสดุทดแทนเพื่อลดการใช้วัสดุคิบบที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการส่งเสริมการขายด้วยการนำสินค้าเก่ามาใช้แลกเปลี่ยนเป็นส่วนลดสำหรับซื้อสินค้าใหม่เพื่อนำเอาวัสดุคิบบกลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น สามารถช่วยชะลอการตัดไม้ซึ่งเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

3) โครงการเรียนรู้การผลิตเพื่อสร้างอาชีพแก่คนในชุมชน โดยเปิดให้ผู้ที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้ในด้านการผลิต ได้เข้ามาศึกษาทั้งในด้านองค์ความรู้ในการผลิต การใช้เครื่องมือเครื่องจักรหรืองานฝีมือ เพื่อให้สามารถนำไปประกอบอาชีพ สามารถสร้างรายได้และลดปัญหาการว่างงานให้แก่ชุมชน ซึ่งองค์กรจะได้ประโยชน์จากการทำโครงการดังกล่าวในด้านการลดปัญหาขาดแคลนแรงงาน

4) การสนับสนุนด้านการศึกษาเพื่อการอนุรักษ์และพัฒนาดนตรีไทยด้วยการให้ทุนอุดหนุนการศึกษาแก่เยาวชนที่ด้อยโอกาสซึ่งมีความประสงค์ที่จะศึกษาในด้านดนตรีไทย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เยาวชนดังกล่าวได้มีโอกาสในการเรียนหนังสือ จนกระทั่งสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่อุตสาหกรรมดนตรีไทยและถ่ายทอดให้แก่คนรุ่นหลังต่อไป

5.5 แนวทางการลดขนาดธุรกิจ (ระยะถดถอย)

เมื่อธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือรายได้ไม่คุ้มค่าต่อกรดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ส่งผลให้องค์กรต้องลดขนาดของธุรกิจเพื่อบรรเทาความรุนแรงจากความเสียดังที่ได้กล่าวมา โดยมีแนวทางดังนี้

1) การผลิตเครื่องดนตรีไทยสั่งทำในราคาสูงเท่านั้น เน้นกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้สูง และต้องการเครื่องดนตรีไทยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวตามที่ตัวเองกำหนด ประกอบกับการปรับแต่งหน้าร้านให้ดูหรูหรา ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้าใช้บริการ และการสื่อสารการตลาดในลักษณะประชาสัมพันธ์ความสามารถของร้าน

2) เปลี่ยนเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องดนตรีไทย เพื่อส่งต่อให้แก่ผู้ผลิตเครื่องดนตรีไทยหรือผู้จำหน่ายรายอื่น เนื่องจาก หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม ยังคงมีทักษะและความสามารถในการผลิตเครื่องดนตรีไทย มีเครื่องมือเครื่องจักร และมีความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีความได้เปรียบในการจัดหาวัตถุดิบและมีความได้เปรียบจากขนาด มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่น

3) การออกจากอุตสาหกรรมดนตรีไทย เพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์และเครื่องไม้ เนื่องจาก หจก.ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร คุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม มีเครื่องมือเครื่องจักร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่เป็นไม้ โดยที่ผลิตเพื่อส่งให้ผู้จำหน่ายรายใหญ่

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในบทที่ 5 นี้ เป็นเพียงแนวทางการดำเนินการที่จะช่วยแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมา และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งเดิมที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งในการนำไปใช้ ผู้ประกอบการจะต้องนำมาลำดับความสำคัญของปัญหา ร่วมกับการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรที่ตนมีอยู่ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมา และศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก. ประดิษฐกรรมด้วยเครื่องจักร ครุภัณฑ์ไทยอุตสาหกรรม โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและสื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ประกอบกับการสัมภาษณ์นายวาทีต ไทโรวิมาน ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ ถึงวิธีการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

6.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีต

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมา พบว่า การแข่งขันและความเป็นไปในอุตสาหกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุในการเข้ามาในตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ อุปสรรคจากสินค้าทดแทนที่เป็นผลมาจากค่านิยมของคนในสังคม หรือแม้กระทั่งอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่เกิดจากปัญหาสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีตจะประกอบด้วย ผลการศึกษาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม และ ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยด้วยแบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า

6.1.1 ผลการศึกษาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของธุรกิจที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม ในบทที่ 4 พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ และ ด้านเทคโนโลยี เป็น โอกาสทางธุรกิจต่ออุตสาหกรรม ส่วนปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

และด้านกฎหมาย เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ โดยการสรุปผลการศึกษาศาสามารถแบ่งประเด็นดังต่อไปนี้

1) ด้านนโยบายภาครัฐ (Political) เป็นโอกาสทางธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจาก นโยบายด้านการศึกษา และนโยบายการลดหย่อนภาษี เปรียบเสมือนแรงผลักดันให้เกิดความต้องการบริโภคเครื่องดนตรีไทย ทั้งความต้องการสำหรับใช้งานและความต้องการเพื่อลดหย่อนภาษี นอกจากนี้ นโยบายส่งเสริมให้เด็กไทยเล่นดนตรีไทยเป็น 1 ชนิด ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้กลุ่มผู้บริโภคเครื่องดนตรีไทยมีขนาดใหญ่ขึ้น และอุตสาหกรรมมีการเติบโต

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจาก ภาวะเศรษฐกิจไทยที่ผ่านมาชะลอตัวจากภาวะเศรษฐกิจโลกและปัญหาการเมืองภายในประเทศ ผู้บริโภคมีภาระหนี้สินครัวเรือนสูง และมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอย ทำให้เครื่องดนตรีไทยซึ่งไม่ใช่สิ่งจำเป็นต่อชีวิตประจำวันมีความต้องการลดลง จึงส่งผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจ

3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural) เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีทัศนคติในแง่ลบต่อการบริโภคดนตรีไทย ด้วยความรู้สึกลำด้ายและความเชื่อในด้านลบ และนิยมบริโภคดนตรีสากลเป็นหลัก ซึ่งสามารถพบเห็นได้โดยทั่วไปในชีวิตประจำวันของสังคมในปัจจุบัน

4) ด้านเทคโนโลยี (Technological) เป็นโอกาสทางธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจาก วัฒนาการของเครื่องมือในการสื่อสารในปัจจุบันทำให้การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกสบาย สามารถรับและส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้เทคโนโลยีสำหรับการผลิตในปัจจุบันสามารถช่วยส่งเสริมกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถทดแทนงานฝีมือที่ต้องใช้ทักษะของช่างผู้ชำนาญ

5) ด้านทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อม (Ecological) เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจาก ปัญหาต้นไม้และผลผลิตจากมะพร้าวชอลดลงอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสูง จากการไม่สามารถจัดหาผลิตสินค้าได้ อีกทั้งยังต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น

6) ด้านกฎหมาย (Legal) เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทย เนื่องจาก ไม้และชิ้นส่วนจากสัตว์หลายชนิดที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ถูกจำกัดการใช้งานด้วยกฎหมายเพื่อการอนุรักษ์ ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต้องปรับเปลี่ยนวัตถุดิบและกระบวนการผลิตใหม่ ให้อยู่ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ

6.1.2 ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยด้วยแบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า

จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยด้วยแบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า พบว่าแรงผลักดันทั้งห้า นั้น โดยรวมแล้วเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยการสรุปผลการศึกษาสามารถแบ่งประเด็นดังต่อไปนี้

1) สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Competitors)

การแข่งขันมีความรุนแรงสูง จากการที่สินค้าในตลาดไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างกัน ประกอบกับไม่ค่อยมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสินค้า โดยเน้นปริมาณการขายที่สามารถครอบคลุมทั้งตลาดจากการผลิตสินค้าหลากหลายชนิดและการครองพื้นที่จำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ เมื่อผู้ประกอบการรายย่อยสามารถพัฒนาสินค้าได้ใกล้เคียงกับที่มีในตลาดจึงทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น ทั้งนี้การผลิตสินค้าหลากหลายชนิดยังส่งผลให้ไม่เกิดความโดดเด่นในสินค้าชนิดใดที่ส่งผลกระทบต่อจดจำและตระหนักถึงตราสินค้าเมื่อเอ่ยถึงสินค้าชนิดนั้น จึงเป็นการเสียเปรียบต่อผู้ผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่ง นอกจากนี้ กลุ่มผู้ผลิตสินค้าชนิดที่มีคุณภาพเสียดีพิเศษมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากฐานกลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งมาจากการสั่งสมชื่อเสียงมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดนตรีไทยส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์และเพิ่มคุณค่าตราสินค้า ซึ่งถือเป็นโอกาสทางธุรกิจอย่างหนึ่ง

2) อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบกับธุรกิจ เนื่องจากการเป็นผู้ครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ที่มีสาเหตุมาจากปัญหาการลดลงอย่างรวดเร็ว และมีข้อกำหนดทางกฎหมายในการครอบครองและการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ไม้และกะลามะพร้าวซอ ที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องดนตรีไทย จึงเป็นที่ต้องการของผู้ผลิตทั้งหลาย ในขณะที่ไม้เป็นสิ่งที่ต้องการในอุตสาหกรรมอื่นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ในกระบวนการผลิตเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมายังคงพึ่งพาทักษะและฝีมือของมนุษย์เป็นหลัก เป็นเหตุให้ช่างผู้ชำนาญที่มีความสำคัญต่อการผลิตเครื่องดนตรีไทยมีอำนาจในการต่อรองที่สูงเช่นกัน

3) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบกับธุรกิจ โดยมีสาเหตุมาจากสินค้าที่จำหน่ายตามท้องตลาดขาดเอกลักษณ์ที่แตกต่าง ทั้งในด้านรูปลักษณ์ที่น่าดึงดูดและคุณภาพเสียงที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญในการเลือกซื้อสินค้า ประกอบกับผู้บริโภคสามารถเลือก

ซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเปลี่ยนยี่ห้ออีกด้วย ทั้งนี้พฤติกรรมทางเลือกยี่ห้อในการซื้อสินค้ามักอาศัยคำแนะนำจากผู้มีความรู้และบุคคลซึ่งตัวเองเคารพนับถือ ซึ่งเป็นผลดีต่อธุรกิจ ในแง่ของการเป็นที่รู้จักในแวดวงคนเล่นดนตรีไทย

4) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

สินค้าทดแทนจัดเป็นอุปสรรคอย่างมากต่ออุตสาหกรรมดนตรีไทย เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีค่านิยมต่อกิจกรรมนันทนาการที่หลากหลาย เช่น การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การเล่นเกม ฯลฯ แม้แต่ในด้านการดนตรี ดนตรีสากลกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของสังคมปัจจุบัน ที่สามารถพบเห็นได้ทั่วไปตามสื่อต่าง ๆ อีกทั้ง โอกาสในการพบเห็นและสัมผัสดนตรีไทยเกิดขึ้นได้ยาก ประกอบกับทัศนคติต่อดนตรีไทยที่ไม่ดีนัก

5) ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ผู้ประกอบการรายใหม่ที่เพิ่งเข้ามาในตลาดถือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจาก สินค้าที่จำหน่ายในตลาดไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้สามารถเลียนแบบได้ง่าย ประกอบกับกระบวนการผลิตเครื่องดนตรีไทยที่ผ่านมายังพึ่งพาฝีมือของมนุษย์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีการลงทุนต่ำ สามารถเข้าตลาดแข่งขันได้ง่าย ทั้งนี้ นโยบายภาครัฐที่มีส่วนช่วยให้อุตสาหกรรมเติบโตขึ้น เป็นแรงดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่อยากเข้ามาในตลาด อย่างไรก็ตาม ในการผลิตเครื่องดนตรีไทยจำเป็นต้องมีทักษะและประสบการณ์ รวมถึงการมีอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นกำแพงที่ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่สามารถเริ่มธุรกิจได้อย่างรวดเร็วนัก

6.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม

จากการศึกษากระบวนการผลิตและการดำเนินงานของ หจก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นมีจุดแข็งซึ่งเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ 4 ประการ อีกทั้งยังพบจุดอ่อนซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันอีก 4 ประการ ที่เป็นผลจากการดำเนินการที่ผ่านมา

6.2.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่าจุดแข็งขององค์กรที่เป็นปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 ประการ ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ฐานกลุ่ม

ลูกค้าที่มั่นคง ภาพลักษณ์ที่ส่งเสริมคุณค่าของตราสินค้า มีความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ช่วยลดความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบ จากปัญหาความขาดแคลนทรัพยากร รวมถึงไม่จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบครั้งละจำนวนมากเพื่อสำรองไว้สำหรับผลิตสินค้าหลากหลายชนิด ทำให้ลดต้นทุนในการจัดเก็บวัตถุดิบและมีวัตถุดิบใช้อย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่างผู้ชำนาญในการแกะสลัก ที่นายวาทีต ไทรวีมานเคยเป็นผู้ให้วิชาความรู้ ทำให้สามารถจัดหาจากภายนอกได้ (Outsourcing) สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาจากความขาดแคลนเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญชัย พรหมมี และสวัสดิ์ วรรณรัตน์ (2558) ซึ่งกล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีของผู้ประกอบการ

2) คุณค่าของตราสินค้า ที่เกิดจากชื่อเสียงที่ดีและการสร้างภาพลักษณ์ที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง สามารถก่อให้เกิดการรับรู้และจดจำตราสินค้าแก่ผู้บริโภคได้ โดยส่งผลให้ผู้บริโภครายใหม่ตระหนักตราสินค้าขององค์กรก่อนคู่แข่งเมื่อมีความต้องการซื้อสินค้า จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทชนก เรืองภักดี (2557) ซึ่งกล่าวว่า คุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจต่อสินค้า ในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา คนจริง (2559) ซึ่งกล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกกับภาพลักษณ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมที่มีลักษณะ โน้มน้าวใจ การใช้สื่อเฉพาะที่สามารถสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร กิจกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) องค์กรมีความสามารถเชิงพลวัต สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ลดผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

3.1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตด้วยการจัดหาจากภายนอก (Outsourcing) ในบางกิจกรรมสำหรับแก้ปัญหาความขาดแคลนช่างผู้ชำนาญ

3.2) คิดค้นและพัฒนาอะไหล่ที่ด้อยคุณภาพให้สามารถทดแทนอะไหล่ตามธรรมชาติ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัญหาด้านราคา

3.3) การเพิ่มสินค้าและบริการใหม่ที่ให้ผู้บริโภคเป็นผู้ออกแบบสินค้าเอง ซึ่งเกิดจากการตระหนักถึงความต้องการที่ไม่เหมือนกันของผู้บริโภคแต่ละคน โดยยกความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้บริโภคมักติดตราสินค้า

จากวิธีการที่กล่าวมา เป็นความสามารถเชิงพลวัตที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในการเอาตัวรอดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรธวัฒน์ สกลฤทธิเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง และลภัสสรดา ช่างแก้ว (2560) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรที่ต้องการสร้างความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์กร และความสามารถเชิงพลวัตที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

4) ฐานกลุ่มลูกค้าที่มั่นคงฐานกลุ่มลูกค้าที่มั่นคงเกิดจากผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการบริโภคสินค้าครั้งก่อน และเชื่อมั่นว่าจะได้รับสินค้าที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้ายังมีส่วนช่วยในการชักจูงผู้บริโภครายใหม่ให้เข้ามาซื้อสินค้าจากการแนะนำและบอกต่อ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทชนก เรืองภักดี (2557) ซึ่งกล่าวว่า คุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจต่อสินค้า ในภาพรวมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ในระดับมาก

6.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสียเปรียบในการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่าจุดอ่อนขององค์กรที่เป็นปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 3 ประการ ได้แก่ สินค้าขาดความแตกต่างจากคู่แข่ง ขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดในชนิดหนึ่ง ฟังพามีมือของมนุษย์ในกระบวนการผลิตมากเกินไป และความเสียหายต่อการล่าช้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) สินค้าขาดความแตกต่างจากคู่แข่งสินค้าขาดความแตกต่างจากคู่แข่ง มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและอำนาจในการต่อรองของผู้บริโภค อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

2) ขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดในชนิดหนึ่ง ขาดความโดดเด่นในเครื่องดนตรีชนิดในชนิดหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการจดจำและตระหนักถึงตราสินค้าของผู้บริโภค ทั้งนี้เกิดจากการผลิตและจำหน่ายสินค้าหลากหลายชนิด ทำให้การมุ่งเน้นพัฒนาสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งเป็นไปได้ยาก ข้อเสียจากการผลิตสินค้าหลากหลายชนิดนั้นยังส่งผลให้คุณค่าของตราสินค้าถูกลดทอนจากสินค้าที่ไม่สามารถเติมเต็มความคาดหวังของลูกค้าได้

3) ฟังพามีมือของมนุษย์ในกระบวนการผลิตมากเกินไป ช่างผู้ชำนาญเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญในการผลิต และเป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยอย่างมาก ทำให้มีอำนาจการต่อรองในอยู่ระดับสูง โดยเป็นผลมาจากการไม่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้า

มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ช่างผู้ชำนาญในการผลิตเครื่องดนตรีไทยมีอำนาจการต่อรองอยู่ในระดับสูง อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์

นอกจากนี้ พบว่ามีปัจจัยบางประการที่เสี่ยงต่อการสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันหากไม่ได้รับการแก้ไข ได้แก่

1) เสี่ยงโอกาสในการจำหน่ายสินค้าจากการผลิตที่ล่าช้า ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่จัดเตรียมวัตถุดิบไว้สำรองในการผลิตสินค้า ซึ่งผู้จำหน่ายวัตถุดิบอาจจะไม่สามารถจัดหาได้ทันต่อการผลิต

2) สูญเสียคุณค่าของตราสินค้าขององค์กร เนื่องจากคุณค่าของตราสินค้าที่มี เกิดจากภาพลักษณ์ของตัวนายวาที ไทรวีมาน ดังนั้นเมื่อไหร่ก็ตามที่นายวาทีดวงมือจากการบริหารองค์กรก็จะสูญเสียคุณค่าของตราสินค้าไปด้วยเช่นกัน

6.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยในอดีต พบว่าสภาพการแข่งขันโดยรวมในอุตสาหกรรมยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องดนตรีไทยเท่าไรนัก โดยเฉพาะแรงผลักดันในการแข่งขันของอุตสาหกรรมทั้งห้า ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความกดดันและอุปสรรคนั้นย่อมมีทางออกที่สามารถนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันและเหนือกว่าคู่แข่งได้ โดยในหัวข้อนี้ จะสรุปแผนกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในบทที่ 5 ซึ่งใช้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และกลยุทธ์ทางการตลาด ผสมผสานกัน เพื่อเป็นแผนปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

6.3.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการแข่งขัน

จากปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรม ส่งผลให้องค์กรต้องหาทางออกเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการแข่งขันจะคำนึงถึงจุดอ่อนซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบในการแข่งขัน โดยที่แนวทางดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมต่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Focused - Differentiation) ซึ่งมีตำแหน่งทางการตลาด คือ การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ให้ความรู้สึกทันสมัยและไม่ซ้ำใครให้กับผู้ใช้งาน

2) กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย และตำแหน่งผลิตภัณฑ์

ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายในช่วงแรกสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม โดยมีตำแหน่งผลิตภัณฑ์คือ “เครื่องดนตรีไทยสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่อยากซ้ำใคร และไม่ยึดติดในกรอบเดิม”

2.1) กลุ่มผู้บริโภคอายุช่วง 18 ถึง 25 ปี หรือกำลังศึกษาอยู่ มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 ขึ้นไป มีงานอดิเรกเป็นการเล่นดนตรีไทย หรือมีความสนใจที่จะศึกษาด้านดนตรีไทยอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตน

2.2) กลุ่มผู้บริโภคอายุช่วง 25 ถึง 40 ปี มีรายได้ 25,000 บาทขึ้นไป หรือวัยทำงานแล้ว มีงานอดิเรกเป็นการเล่นดนตรีไทย หรือทำงานในด้านดนตรีไทยที่ต้องมีการแสดง การเล่นดนตรีให้ผู้อื่นเห็น และให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของตน

3) ผลิตภัณฑ์ขององค์กร

การปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้กับตราสินค้า โดยสร้างสัญลักษณ์ใหม่ที่สามารถจดจำได้ง่าย และออกแบบให้สอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้ ในส่วนของสินค้านั้น จะถูกปรับรูปลักษณ์ใหม่ตามตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จำกัดชนิดของเครื่องดนตรีและวัสดุที่ใช้ผลิต มีการปรับโฉมสินค้าอย่างต่อเนื่อง และถูกบรรจุอยู่ในบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม

6.3.2 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะแรก (ระยะเริ่มต้น)

โดยในช่วงแรกของจะมุ่งเน้นที่การดำเนินการและกระบวนการผลิตที่เป็นระบบ ตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1) การประยุกต์ใช้ ระบบสำหรับวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning, ERP) และ ระบบสำหรับควบคุมและวางแผนการผลิต (Manufacturing Resource Planning, MRP)

2) จัดทำมาตรฐานของสินค้าจากองค์ความรู้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทยสู่ระบบสารสนเทศ (Information System)

3) จำกัดความหลากหลายของสินค้าให้น้อยลง คัดเฉพาะสินค้าที่ถนัด

4) นำเครื่องจักรกลแบบอัตโนมัติทำงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Numerical Control, CNC) เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต

5) จัดตั้งทีมออกแบบผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องไอเดียใหม่ ๆ เนื่องจากสินค้าจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด

6) การปรับปรุงช่องทางจำหน่ายและการบูรณะหน้าร้านใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่ต้องการให้ผู้บริโภคจดจำ และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ตั้งไว้

7) จัดทำเว็บไซต์ทางการขององค์กร เพื่อเป็น ช่องทางการจำหน่าย และช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริโภค

8) การเก็บข้อมูลและการวิจัยตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้า และผลตอบรับต่อสินค้าขององค์กร เทียบกับคู่แข่ง

การสื่อสารทางการตลาดในระยะแรก จะมุ่งเน้นการปรับภาพลักษณ์ใหม่ และเข้าเดือนตำแหน่งทางการตลาดให้ผู้บริโภครับรู้ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงและให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าได้

9) การประชาสัมพันธ์จุดยืนขององค์กรและตำแหน่งทางการตลาดให้ผู้บริโภคทราบถึงการปรับภาพลักษณ์ใหม่

10) โฆษณาที่ตอกย้ำตำแหน่งทางการตลาด และให้ผู้บริโภคจดจำภาพลักษณ์ใหม่ที่ส่งเสริมคุณค่าของตราสินค้า

11) การจัดกิจกรรมทางการตลาดและการออกร้านที่เปรียบเสมือนการประชาสัมพันธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค

12) การขายสินค้าด้วยพนักงานขาย มีหน้าที่ให้ข้อมูลและคำปรึกษาแก่ผู้บริโภคในทุก ๆ ช่องทาง

6.3.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สอง (ระยะเติบโต)

โดยในระยะที่สองนั้นจะมุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จากการพัฒนาสินค้า และการทำการตลาดเชิงรุก พร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า

1) เพิ่มความหลากหลายของสินค้าด้วยผลิตภัณฑ์รองในสินค้าชนิดเดียวกัน

2) วางจำหน่ายสินค้านิรุษที่มีจำนวนจำกัด เพื่อสร้างความต้องการและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ด้วยความรู้สึกพิเศษต่อสินค้าที่แตกต่างจากผู้อื่น

3) การเพิ่มช่องทางจำหน่ายในตำแหน่งที่ตั้งซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและพฤติกรรมกรเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

4) การประชาสัมพันธ์เมื่อองค์กรมีความเคลื่อนไหว

5) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ที่เน้นการกระตุ้นยอดขาย

6) การเป็นผู้สนับสนุนทางการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์จากการสนับสนุนให้เกิดการบริโภคคนตรีไทย

7) การตลาดทางตรงสำหรับผู้สมัครรับข้อมูลข่าวสาร เช่น การส่งข้อมูลและความเคลื่อนไหวให้ผู้บริโภคทราบอย่างสม่ำเสมอ และก่อนใคร สำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่พร้อมจะภักดีต่อตราสินค้า

8) การตลาดแบบโต้ตอบ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมความภักดีต่อตราสินค้า พร้อมทั้งดึงเอาทัศนคติของผู้บริโภคออกมา ด้วยกิจกรรมทางการตลาด

9) การคิดค้นนวัตกรรมใหม่และการสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคนตรีไทยและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อไม่ให้หยุดนิ่งและลอกเลียนแบบได้ง่าย

6.3.4 แนวทางการดำเนินธุรกิจในระยะที่สาม (ระยะอิมตัว)

ระยะอิมตัวในวัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรม คือช่วงที่การขยายตัวของตลาดเดิมเป็นไปได้ยากแล้ว โดยกลยุทธ์ในระยะที่สามจะมุ่งเน้นการพัฒนาตลาดเพื่อขยายตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดใด

1) สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่ด้วยการปลุกกระแสนิยมย้อนยุค เพื่อให้คนทั่วไปหันมาสนใจการบริโภคคนตรีไทยเพิ่มขึ้น

1.1) การแฝงเนื้อหาและค่านิยมด้านคนตรีไทยที่ต้องการสื่อสารไปสู่ผู้บริโภคผ่านทาง บทละคร ภาพยนตร์ เป็นต้น

1.2) การใช้บุคคลผู้ซึ่งเป็นที่สนใจและมีอิทธิพลทางความคิดของผู้บริโภค (Influencers) เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวและเป็นแบบอย่างซึ่งจูงใจให้เกิดการเลียนแบบกัน

1.3) การรณรงค์ส่งเสริมการบริโภคคนตรีไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงค่านิยม และตระหนักถึงคุณค่าของคนตรีไทย นำไปสู่การยอมรับวิธีปฏิบัติอย่างแพร่หลาย

1.4) การประยุกต์เพลงคนตรีไทยให้เข้ากับยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นคนตรีทางเลือก และเพิ่มโอกาสในการบริโภคคนตรีไทยให้มากขึ้น

1.5) การจัดพื้นที่สำหรับแสดงออกทางคนตรีไทย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริโภคคนตรีไทยเพิ่มขึ้น และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการตอบสนองต่อการบริโภคคนตรีไทย

2) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดการบริโภคที่ยั่งยืน

2.1) โครงการปลูกป่า เพื่อชดเชยต้นไม้ที่ถูกนำมาใช้ในการผลิตเครื่องดนตรีไทย ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การจากการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

2.2) นโยบายลดการสิ้นเปลืองทรัพยากร ด้วยการพัฒนาสินค้าจากวัสดุทดแทน หรือสนับสนุนการนำกลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด

2.3) โครงการเรียนรู้การผลิตเพื่อสร้างอาชีพแก่คนในชุมชน โดยเปิดให้ผู้ที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้ในด้านการผลิตได้เข้ามาศึกษา เพื่อลดปัญหาการว่างงานในชุมชน และยังช่วยลดปัญหาจากการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมอีกด้วย

2.4) การสนับสนุนด้านการศึกษาเพื่อการอนุรักษ์และพัฒนาดนตรีไทย เพื่อสร้างโอกาสให้แก่เยาวชนพร้อมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดอุตสาหกรรมในอนาคต

6.3.5 การลดขนาดธุรกิจ เมื่อการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระยะถดถอย)

จัดเป็นแผนสำรองในการประกอบธุรกิจที่ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้ และเป็นแผนการเพื่อบรรเทาความรุนแรงของความเสียหายในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

1) การผลิตเครื่องดนตรีไทยสั่งทำในราคาสูงเท่านั้น เน้นกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้สูง และต้องการเครื่องดนตรีไทยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวตามที่ตัวเองกำหนด

2) เปลี่ยนเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องดนตรีไทย เพื่อส่งต่อให้แก่ผู้ผลิตเครื่องดนตรีไทยหรือผู้จำหน่ายรายอื่น

3) การผันตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์และเครื่องไม้ ที่มีขนาดตลาดใหญ่กว่า

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในการตัดสินใจซื้อเครื่องดนตรีไทย เพื่อที่จะทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และสามารถนำมาวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงไปตรงมา

2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ประชาชนมีความนิยมในการบริโภคดนตรีไทยเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการบริโภคดนตรีไทยนั้นไม่เป็นที่นิยม มีผู้บริโภคอยู่เป็นจำนวนน้อย จึงไม่ค่อยมีการพัฒนาสิ่งใหม่เกิดขึ้น เมื่อไม่มีการพัฒนาสิ่งใหม่จึงไม่มีความน่าดึงดูดต่อผู้บริโภค ดังนั้นจึงควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริโภคตระหนักถึงการบริโภคดนตรีไทย จนกระทั่งมีความนิยมเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นโอกาสให้กับธุรกิจดนตรีไทย และทั้งเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยอีกด้วย

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2558). วอนบรรจุนาฏศิลป์ไทย คนตรีในหลักสูตรท้องถิ่น, 5 มกราคม 2560.
<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/656569>
- กรรวัฒน์ สกลคฤหเดช. สุกิจ ขอเชื้อกลาง และภักสรดา ช่างแก้ว. (2560). โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัต ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 12(1), 32-44.
- กัลยา แก้วมา. (2558). ผู้บริหารกับบทบาทการส่งเสริมการสร้างสรรค์องค์ความรู้ในองค์กร. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี, 2(1).
- กาญจนา คนจริง. 2559. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. กรุงเทพมหานคร.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2549). การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ฉันทชนก เรืองภักดี. 2557. คุณค่าตราสินค้า คุณภาพการบริการ และความไว้วางใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ Power Bank ของผู้บริโภคที่ใช้ Smartphone และ Tablet ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. กรุงเทพมหานคร.
- ชาญชัย พรหมมิ และสวัสดิ์ วรรณรัตน์. (2558). โมเดลสมการโครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและพันธมิตรทางการค้าต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสารบริหารธุรกิจ เทคโนโลยีมหานคร, 12(2), 35-53.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- รงทอง จันทรางศุ. (2540). ทูลกระหม่อมกับดนตรีไทย. หนังสือจามจรี สื่อเชื่อมสายใย น้ำใจน้องพี่, (กรกฎาคม - ตุลาคม 2540).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรยา สมปราชญ์. 2547. กลยุทธ์การสร้างสรรคและการดำเนินธุรกิจภาพยนตร์ไทยของกลุ่มฟิล์ม
บางกอก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
กรุงเทพมหานคร.
- นันทินี นักดนตรี. 2555. ศึกษาภูมิปัญญาครูดนตรีไทย : กรณีศึกษาครูดนตรี นักดนตรี. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพมหานคร.
- นิตยสารผู้จัดการ. (2551). อวสานดุริยบรรณ มายามรณะของชุมชนดนตรีไทย, 5 มกราคม 2560.
<http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=73660>
- ประทีป นกปี. รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (23 กันยายน 2559). สัมภาษณ์.
- ประวิทย์ ฤทธิบุญ. (2558). นาฏศิลป์ไทย: สื่อทางวัฒนธรรมที่มากกว่าความบันเทิง. วารสาร
ศิลปกรรมศาสตร์วิชาการ วิจัย และงานสร้างสรรค์, 2(1), 106-136.
- ปราโมทย์ เทียงตรง. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับดนตรีไทยของ
นักเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่ม โรงเรียนรัฐบาล จังหวัดเพชรบุรี. วารสารสถาบัน
วัฒนธรรมและศิลปะ, 16(1), 150-160.
- ไพโรจน์ บุตรช้วน. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน, วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 9(2), 85-97.
- ภาณุ จรุงศรี. 2549. การผลิตและโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์หุ่นหัวโขนของกลุ่มภูเตศวร.
สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพมหานคร.
- ภาณุภาค โมกขศักดิ์. (2558). การสืบทอดภูมิปัญญาด้านการขับร้องเพลงไทยของสำนักดนตรีหลวง
ประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง). วารสารมนุษยศาสตร์, 22(1), 181-206.
- มรกต เจริญทอง. 2554. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจละครเพลง บริษัท ซีเนริโอ จำกัด. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร.
- วาทิน ประชานันท์. 2557. การจัดการธุรกิจดนตรีของบริษัทปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป (PMG). วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพมหานคร.
- วาทิต ไทรวิมาน. เจ้าของ หก. ประดิษฐ์กรรมด้วยเครื่องจักร ดุริยางค์ไทยอุตสาหกรรม. (6 เมษายน
2560). สัมภาษณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศากุน บุญอิต. (2558). การจัดการซัพพลายเชนเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: คณะพานิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ โรจนตระกูล. เจ้าของ ร้านดนตรีไทย จังหวัดพิษณุโลก. (16 เมษายน 2560). สัมภาษณ์ห้องสมุดดนตรีสมเด็จพระเทพรัตน์. (2552). สมเด็จพระเทพรัตนกักับการดนตรีไทย, 5 มกราคม 2560. <https://sirindhornmusiclibrary.li.mahidol.ac.th/history-of-princess-sirindhorn-music/>
- อดิภพ ภัทรเดชไพศาล. (2558, พฤษภาคม, 1-7). จอมพล ป. กีดกันดนตรีไทยจริงหรือ ?. มติชนสุดสัปดาห์.
- อานันท์ นาคคง และ อัยฎาฐ สาศริก. (2554). ช่างทำเครื่องดนตรีไทย. ดนตรีไทยอุดมศึกษาครั้งที่ 32, 18-21 มกราคม 2544 ณ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2012). Marketing Management. United States of America: Pearson Education.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Rothaermel, F. T. (2017). Strategic Management. Third edition. United States of America: McGraw-Hill Education.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำถามในการสัมภาษณ์

ประเด็นในการสัมภาษณ์นายวาทิต ไทรวิมาน

การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์

- บริษัทมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร
- ท่านคิดว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบกว่าคู่แข่ง
- ท่านมองภาพรวมสภาพแวดล้อมในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างไร สิ่งใดที่ส่งผลดี และสิ่งใดที่ส่งผลเสียให้กับบริษัท

ขั้นตอนในการผลิตเครื่องดนตรีไทย

- ส่วนใดที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเหตุใด
- ควบคุมคุณภาพอย่างไร
- ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร และใช้วิธีการใดเพื่อให้ลูกค้าจ้างทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

การจัดหาวัตถุดิบหลัก

- วัตถุดิบใดที่หายากและมีความจำเป็น
- ใช้วิธีการใดเพื่อให้ได้วัตถุดิบดังกล่าวมา
- วิธีการลดความเสี่ยงที่จะไม่ได้วัตถุดิบดังกล่าว

การตลาดและการขาย

- การจำแนกประเภทของผลิตภัณฑ์
- ใครคือลูกค้าของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท
- ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มอย่างไร และสิ่งใดคือสิ่งที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม
- ใช้เครื่องมือใดบ้างในการสื่อสารการตลาด และเพราะเหตุใด

ประเด็นในการสัมภาษณ์ตัวกลางในการจำหน่ายสินค้า

- จุดเด่นของผลิตภัณฑ์คืออะไร
- กลุ่มผู้บริโภคใดที่ซื้อผลิตภัณฑ์จากที่นี่
- ท่านคิดว่าผลิตภัณฑ์จากที่นี่มีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งอะไรบ้าง
- สาเหตุใดจึงตัดสินใจจำหน่ายผลิตภัณฑ์จาก โรงงานแห่งนี้
- ท่านมองภาพรวมสภาพแวดล้อมในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างไร สิ่งใดที่ส่งผลดี และสิ่งใดที่ส่งผลเสียกับ โรงงานแห่งนี้
- ท่านต้องการสิ่งใดเพิ่มเติมทั้งในผลิตภัณฑ์และในการค้าขายกับ โรงงานแห่งนี้

ประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

- สิ่งใดที่ทำให้ท่านตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จาก โรงงานแห่งนี้
- จุดเด่นและจุดด้อยของผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ท่านรู้จักผลิตภัณฑ์จาก โรงงานแห่งนี้ได้อย่างไร
- ซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านทางช่องทางใด
- ท่านคิดว่าผลิตภัณฑ์จาก โรงงานแห่งนี้ควรเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงสิ่งใดบ้าง
- ท่านอยากให้เครื่องดนตรีไทยพัฒนาไปในทิศทางใด