

ความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤตการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่
ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤตการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

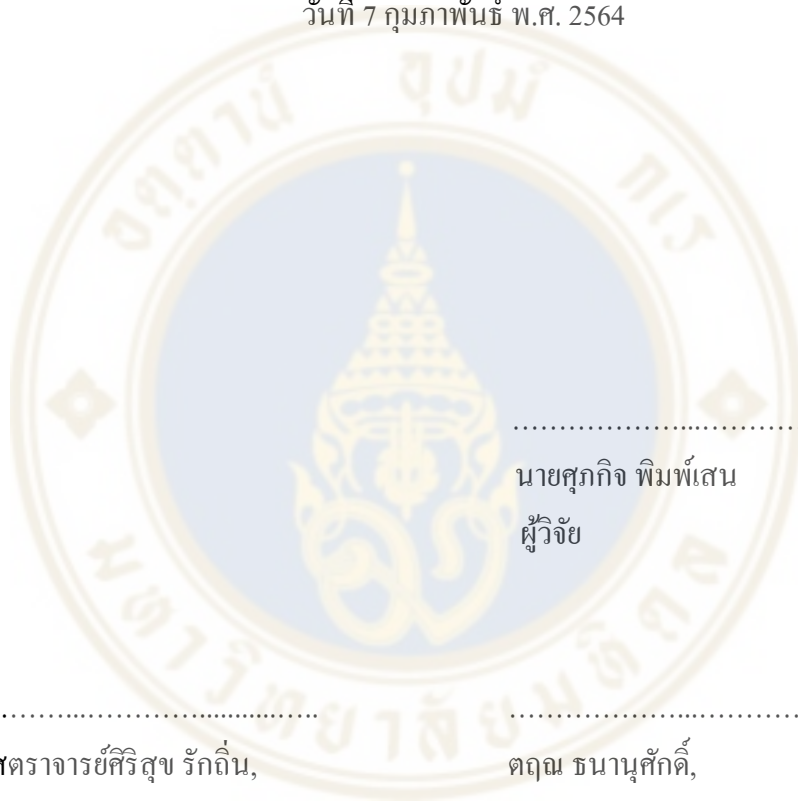
เรื่อง

“ความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤตการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่
ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤตการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทย”

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564



.....
นายสุภกิจ พิมพ์แสน
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถื่น,
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ตฤณ ชนานุศักดิ์,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “ความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทย” สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของ ดร. สิทธิสุข รัชย์ถิ์น อาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่อนุเคราะห์และช่วยเหลือในการแนะนำข้อมูล ชี้นำ แจกแจงถึงกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงผลักดันและชี้แนะ แก้ไขแบบสัมภาษณ์จากข้อผิดพลาดต่าง ๆ ทั้งให้คำปรึกษาระหว่างกระบวนการทำวิจัยให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ยังขอขอบคุณผู้เข้าร่วมให้สัมภาษณ์เชิงลึกจากบริษัทผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่ ทั้ง 2 แห่งที่ให้โอกาสในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบงานวิจัย รวมถึงบริษัท ร้านอาหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ รวมทั้งสิ้น 5 คน ที่กรุณาให้อนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น MS 22A ทุกคนที่ให้คำแนะนำและแนวทางรวมถึงข้อมูล และเครือข่ายต่าง ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานวิจัยชิ้นนี้ดำเนินไปได้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณสายรหัสทุก ๆ คน เช่น พี่จูน พี่ใหม่ พี่ครีม และคนอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนด้านความคิด เครือข่ายและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนงานวิจัยชิ้นนี้ให้สำเร็จ

สุดท้ายขอขอบคุณครอบครัวที่ให้โอกาส สนับสนุน และเป็นกำลังใจให้สามารถทำงานวิจัยชิ้นนี้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดีจนเกิดเป็นงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นในที่สุด

ศุภกิจ พิมพ์แสน

ความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่ในการ
ดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทย

RISK AND BUSINESS STRATEGIES AFTER COVID-19 ENDED AND FINDING NEW
OPPORTUNITIES AFTER CRISIS

นายสุภกิจ พิมพ์เสน 6250068

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ตฤณ รัตนาศักดิ์ Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 และ
การหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทยโดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบ
สัมภาษณ์ใน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่ (Distributor) จำนวน 2 คนจาก 2 บริษัท เป็นผู้ที่ทำงานในบริษัทนำเข้า
ไวน์จากต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทย (distributors) โดยการนำเข้าไวน์มีการเสียภาษีและอากรแสตมป์ถูกต้องตามกฎหมาย และ
เป็นผู้มีอายุเกิน 18 ปีขึ้นไป กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ (Sommeliers) จำนวน 5 คน ทำงานร้านอาหารที่จำหน่าย
ไวน์ในกรุงเทพมหานครหรือจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยว 10 อันดับสูงสุด ที่มีการเสียภาษีและอากรแสตมป์ถูกต้องตาม
กฎหมาย และเป็นผู้มีอายุเกิน 18 ปีขึ้นไป และกลุ่มผู้บริโภคน้ำไวน์ จำนวน 13 คน ผู้บริโภคน้ำไวน์ตั้งแต่ 2 ขวดต่อเดือนติดต่อกันเป็นเวลาอย่างน้อย
3 เดือนขึ้นไป

เครื่องมือวิจัยได้แก่แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นคำถามส่วนผู้นำเข้าไวน์ ร้านอาหารที่จำหน่าย
ไวน์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ภายหลังจากวิกฤติ COVID-19 จบลง 6 ข้อ กลยุทธ์ทางธุรกิจหลัง
วิกฤติ COVID-19 จบลง 6 ข้อ และ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ หลัง COVID-19 จบลง 6 ข้อ รวมทั้งหมด 18 ข้อ และส่วนที่ 2
ได้แก่คำถามสำหรับผู้บริโภคน้ำไวน์ตั้งแต่ 2 ขวดต่อเดือนติดต่อกันเป็นเวลาอย่างน้อย 3 เดือนขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้นำเข้าไวน์เปลี่ยนรูปแบบทางธุรกิจจาก B2B เป็น B2C และมีแนวโน้มจะเน้นด้านนี้มากขึ้น
ขณะที่กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ (Sommeliers) ได้รับผลกระทบการ disruption ของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์ทำให้ต้องปรับ
ลดและเลิกขายไวน์บางชนิดและเน้นการต่อยอดกับกลุ่มผู้นำเข้าไวน์มากขึ้น สุดท้ายกลุ่มผู้บริโภคน้ำไวน์มีแนวโน้มที่บริโภคไวน์ที่ราคาถูกลง
หรือลดความถี่ในการบริโภคไวน์ราคาสูงลดลง

คำสำคัญ: ความเสี่ยง/กลยุทธ์/ไวน์/วิกฤติการณ์/โอกาส/B2B/B2C

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์	5
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.5 ระยะเวลาในการทดลอง	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Business Strategies	8
2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจ	8
2.1.2 PESTEL Model	8
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SC)	9
2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด (Marketing Theory)	11
2.1.5 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain)	12
2.1.6 COVID-19 Movement	14
2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis Model	14
2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับ TOWS Matrix	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง	16
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk Theory)	16
2.2.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับโรคระบาด (Pandemic Risk)	17
2.2.3 ความเสี่ยงทางการตลาด (Marketing Risk)	17
2.2.4 ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk)	18
2.3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับประเภทและรูปแบบของไวน์	18
2.3.1 ไวน์ไม่มีฟอง (Still Wine)	18
2.3.2 ไวน์ฟอง (Sparkling Wine)	19
2.3.3 ฟอर्टิฟายไวน์ (Fortified Wine)	20
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	24
3.1 ขอบเขตงานวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
3.4 วิธีที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย	25
3.5 ขั้นตอนในการวิจัย	25
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย	25
3.7 การสร้างแบบสอบถาม	26
3.8 การเก็บข้อมูล	26
3.9 การตรวจสอบความตรงของข้อมูล	26
3.10 การวิเคราะห์ข้อมูล	26
บทที่ 4 ผลการวิจัย	27
4.1 กลุ่มผู้บริโภค	27
4.2 กลุ่มผู้ประกอบการค้าไวน์ ร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ (Sommelier)	37
4.3 กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributers)	45
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1 สรุปผลการวิจัย	53
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	55
5.3 ข้อจำกัดในการทดลอง	61
5.4 ข้อเสนอแนะ	62
5.4.1 ข้อเสนอแนะทั่วไปด้านกลยุทธ์	62
5.4.2 ข้อเสนอแนะทั่วไปด้านความเสี่ยง	63
5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	64
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	70

สารบัญรูปภาพ

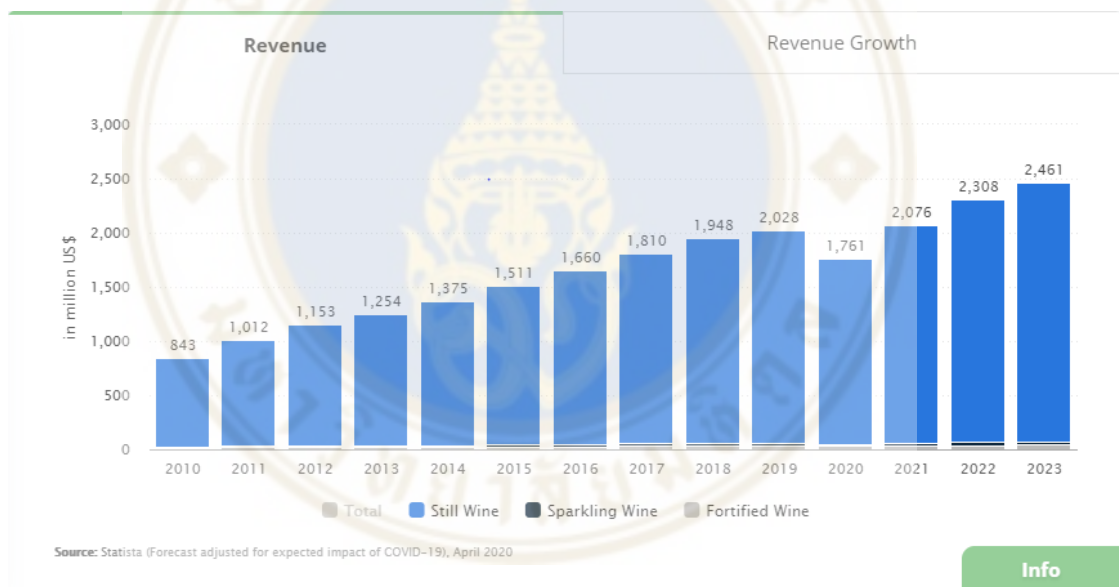
รูปภาพ	หน้า
1.1 มูลค่าไวน์ในตลาดประเทศไทยตั้งแต่ปี 2010 ถึงปัจจุบันและประมาณการต่อเนื่องถึงปี 2023 โดยรวมปัจจัยกระทบด้าน COVID-19 ด้วย	1
1.2 ตารางแสดงอัตราการบริโภคไวน์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2010 รวมถึงข้อมูลคาดการณ์การบริโภคถึงปี 2023 โดยรวมปัจจัยกระทบด้าน COVID-19 ด้วย	2
1.3 การแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าการตลาดไวน์ของไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในโลก	3
2.1 รูปภาพแสดง PESTEL Analysis Model	9
2.2 แผนผังแสดงภาพเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน	10
2.3 แผนภาพ Value Proposition	11
2.4 แผนภาพ Value Chain Model	13
2.5 แผนภาพ SWOT Analysis แบบดั้งเดิม	14
2.6 แผนภาพ SWOT Analysis	15
2.7 แผนภาพ TOWS Matrix Analysis	16
5.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยและสภาพการณ์ของธุรกิจไวน์ในประเทศไทยระหว่าง กลุ่มผู้บริโภคริโภค กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้นำเข้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากวิกฤติ COVID-19	56
5.2 TOWS Matrix แสดงแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่	62
5.3 TOWS Matrix แสดงแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มร้านอาหารและผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงบริษัทนำเข้าขนาดกลาง	63

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจไวน์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจแอลกอฮอล์ที่สำคัญเนื่องจากการเปิดกว้างและข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันทำให้ผู้คนมีความเข้าใจและมีการดื่มไวน์ที่มากขึ้นจากในอดีตที่ไวน์มักจะได้รับการมองว่าเป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของคนชั้นสูงและราคาแพงทำให้มีมูลค่าการตลาดที่ไม่มากซึ่งแตกต่างจากปัจจุบันที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างมาก



รูปภาพ 1.1 มูลค่าไวน์ในตลาดประเทศไทยตั้งแต่ปี 2010 ถึงปัจจุบันและประมาณการต่อเนื่องถึง ปี 2023 โดยรวมปัจจัยกระทบด้าน COVID-19 ด้วย

ที่มา : www.statista.com (2563)

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่ามูลค่าตลาดมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2010 ที่มีมูลค่าอยู่เพียง 843 ล้านดอลลาร์สหรัฐแต่ในปี 2019 มีมูลค่าถึง 2,028 ล้านดอลลาร์สหรัฐและแม้ในปี 2020 จะมีการประมาณการว่ามูลค่าตลาดจะตกลงเหลือเพียง 1,761 ล้านดอลลาร์สหรัฐแต่เมื่อเทียบกับ

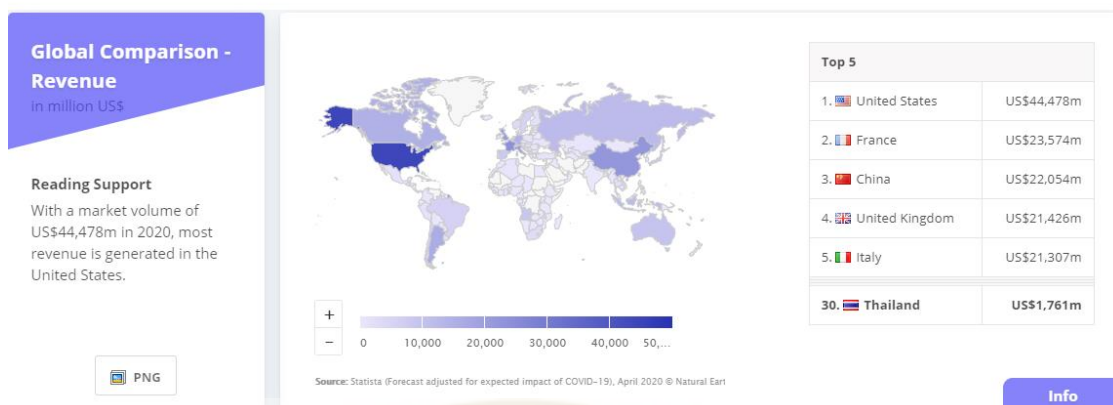
ปี 2010 ก็ยังคงสูงมากกว่า 2 เท่าตัว โดยเฉพาะ ไวน์ประเภทไม่มีฟอง (Still Wine) มีมูลค่าการตลาดมากกว่า ไวน์มีฟอง (Sparkling Wine) และ ไวน์ที่เติมแอลกอฮอล์สูง (Fortified Wine) มาก

นอกจากนี้อัตราการบริโภคไวน์ในประเทศไทยก็ยังมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในภาพที่ 1.2 จะชี้ให้เห็นถึงปริมาณการบริโภคไวน์ในประเทศไทยรวมถึงการคาดการณ์ถึงปริมาณการบริโภคโดยรวมปีจائحةระบาดอย่างวิกฤตโรค COVID-19 ในปี 2020 เข้าไปซึ่งจะเห็นได้ว่าแม้มีปีจائحةระบาดแต่อัตราการบริโภคก็ยังคงสูงกว่าปี 2010 เป็นอย่างมาก



รูปภาพ 1.2 ตารางแสดงอัตราการบริโภคไวน์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2010 รวมถึงข้อมูลคาดการณ์การบริโภคถึงปี 2023 โดยรวมปีจائحةระบาดด้าน COVID-19 ด้วย
ที่มา : www.statista.com (2563)

จะเห็นได้ว่าปริมาณการบริโภคไวน์รวมในประเทศไทยสูงถึง 83.9 ล้านลิตรที่เพิ่มขึ้นจากปี 2010 ที่มีเพียง 47.9 ล้านลิตรอย่างมากและเมื่อดูประเทศไทยเทียบกับตลาดโลกจะพบว่า มูลค่าการตลาดไวน์ของประเทศไทยสูงเป็นอันดับที่ 30 ของโลกในปี 2020 โดยถือว่าเป็นประเทศที่มีมูลค่าตลาดของไวน์เป็นอันดับ 2 ของ อาเซียน



รูปภาพ 1.3 การแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าการตลาดไวน์ของไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในโลก
ที่มา : www.statista.com (2563)

อย่างไรก็ตามเนื่องจากวิกฤต COVID-19 ในปี 2020 ทำให้ตลาดไวน์มีความซบเซาและหดตัวอย่างรุนแรงรวมถึงมีการห้ามขายซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดไวน์ทั้งระบบตั้งแต่ ผู้บริโภค ผู้ค้ารายย่อย และบริษัทผู้นำเข้า ซึ่งเกิดจากการออกประกาศมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของรัฐบาลที่ห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์รวมถึงมีการออกร่างประกาศห้ามการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ผ่านสื่อออนไลน์ที่กล่าวอ้างว่าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นสิ่งที่ช่วยกระจายเชื้อและการนำมาตรา 32 มาใช้อย่างจริงจังทำให้ตลาดไวน์ได้รับผลกระทบโดยตรง จากผลกระทบในวิกฤตการณ์นี้ทำให้ในส่วนของผู้ค้าไวน์มีปัญหาอย่างมากเนื่องจากการขายทำไม่ได้และการส่งสินค้าเข้ามามีต้องทำธุรกรรมและการชำระผ่านการให้สินเชื่อ (credit term) เป็นส่วนมากทำให้เมื่อไม่สามารถขายได้จึงก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสภาพคล่อง (Liquidity) ปัญหาในเชิงห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา (Foreign Exchange Rate) ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน (Cost) โดยตรง นอกจากนี้ไวน์บางชนิดต้องเก็บไว้ในสภาพที่ดีส่งผลถึงต้นทุนการเก็บรักษาที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งรวมไปถึงไวน์บางประเภทที่ใช้ในการประกอบอาหารที่แม้ราคาต้นทุนจะไม่สูงแต่ต้องเก็บไว้ในสภาพที่ดีเช่นกัน ขณะที่ในทางผู้บริโภคเองก็ไม่สามารถซื้อมาดื่มหรือนำมาใช้ประกอบอาหารได้ ดังนั้นผลกระทบนี้จึงอาจจะเป็นผลมาจากการที่ไม่ได้ประเมินความเสี่ยงหรือกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือวิกฤตที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน

โดยทั่วไปความเสี่ยง (Risk) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่ก็ได้เพราะอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอธิบายว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรู้ไม่หล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้

สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร (Srinakharinwirot university, 2563) นอกจากนี้ สุรพงษ์ ศุภจรรยา ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ในเอกสารกรมสรรพสามิตว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไปก่อให้เกิดความเสี่ยง ความไม่แน่นอนและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (สุรพงษ์ ศุภจรรยาและกรมสรรพสามิต, 2013) นอกจากนี้ความเสี่ยงแล้วกลยุทธ์ (Strategy) ยังเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องมีซึ่งกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดกิจกรรมหรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยพสุ เดชะรินทร์ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่าหมายถึงแนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (พสุ เดชะรินทร์, 2554) นอกจากนี้ Michel Robert ได้เขียนไว้ในหนังสือ Strategy Pure & Simple ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554) จากคำกล่าวของ Porter ใน Harvard Business Review กล่าวว่าสิ่งสำคัญของกลยุทธ์คือการเลือกใช้กิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งทำ (Porter, 1996) ซึ่งแสดงว่ากลยุทธ์และการจัดการความเสี่ยงอาจจะเป็นสิ่งที่ช่วยสามารถประเมินถึงอนาคตและป้องกันหรือบรรเทาเหตุการณ์ที่จะส่งผลเสี่ยงหรือหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจได้ซึ่งวิกฤติ COVID-19 ถือเป็นความเสี่ยงประเภทความเสี่ยงจากโรคระบาด (Pandemic risk) โดยทาง Fan et al. (2018) ได้ให้คำจำกัดความในวารสาร WHO ว่าเป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้น (Fan, 2018) ซึ่งในอดีตเคยมีการเกิดเหตุการณ์แพร่ขยายของโรคระบาดขึ้นมาก่อนแต่ไม่รุนแรงและส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจมากเท่าวิกฤติ COVID-19 นี้จึงทำให้อาจจะไม่มีการตระหนักถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการหากลยุทธ์ในการรับมือและดำเนินการในภาวะวิกฤติและหลังจากวิกฤติจบลง ทำให้ในรายธุรกิจอาจจะไม่สามารถปรับตัวได้ทันรวมถึงผู้บริโภคที่อาจจะต้องหาซื้อสินค้าได้ยากขึ้นและมีราคาแพงขึ้นและอาจจะส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป

เพราะฉะนั้นการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ดีอาจจะสามารถช่วยให้ธุรกิจไวน์สามารถฟื้นตัวและกลับมาดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นปกติรวมถึงอาจจะช่วยในการคาดการณ์เหตุการณ์อันสามารถจะก่อให้เกิดผลเสี่ยงในอนาคตต่อผู้ประกอบการและผู้บริโภคและอาจจะสามารถช่วยในการประเมินถึงช่องทางในการขยายและทำการตลาดในรูปแบบหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่มีในอนาคตได้

1.2 คำถามวิจัย

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 เป็นอย่างไร เนื่องจากผู้ประกอบการในธุรกิจไวน์และผู้บริโภคจะมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์กับตลาดไวน์หลังจากวิกฤติ COVID-19 จบลงและเมื่อมีวิกฤติการณ์ที่คล้ายคลึงกับ COVID-19 เกิดขึ้นในอนาคต

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยหลังวิกฤติ COVID-19 จบลง
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์และแผนที่ใช้ในการรับมือความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยหลังวิกฤติ COVID-19 จบลง
3. เพื่อค้นหาข้อคาดการณ์ของสถานการณ์ของธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยภายหลังจากวิกฤติ COVID-19 จบลงเพื่อหาสำหรับโอกาสดำเนินธุรกิจในอนาคต

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นแบบ non-probability โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกด้วยวิธี Purposive sampling มีจำนวนทั้งสิ้น 3 กลุ่ม เขตจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรก ได้แก่

1. กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributor) จำนวน 2 คนจาก 2 บริษัท
2. กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers จำนวน 5 คน
3. กลุ่มผู้บริโภค จำนวน 13 คน

1.5 ระยะเวลาในการทดลอง

ระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองใช้เวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ไวน์ (Wine) หมายถึง เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ได้จากการหมักจากผลองุ่นเท่านั้น
2. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) หมายถึง ความสัมพันธ์ทั้งด้านสารสนเทศและเชิงกายภาพของกระบวนการตั้งแต่การผลิตไปจนถึงผู้บริโภคสุดท้าย
3. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต
4. โรคระบาด (Pandemic) หมายถึง โรคที่สามารถแพร่กระจายตัวออกไปได้โดยติดต่อผ่านตัวกลางในการแพร่เชื้อ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยง และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบในธุรกิจไวน์เพื่อลดหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายจากวิกฤติต่าง ๆ ในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวคิดและหัวข้อของงานวิจัยเพื่อนำมาเป็นข้อมูลอ้างอิงในการทำวิจัยซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Business Strategies

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2.1.2 PESTEL Model

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain: SC)

2.1.3.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด (Marketing Theory)

2.1.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition

Canvas)

2.1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4Ps)

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain)

2.1.6 COVID-19 Movement and Control in Thailand

2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis Model

2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับ TOWS Matrix Analysis

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ง (Risk Theory)

2.2.2 ความเสี่งเกี่ยวกับโรคระบาด (Pandemic Risk)

2.2.3 ความเสี่งทางด้านการตลาด (Marketing Risk)

2.2.4 ความเสี่งด้านห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk)

2.2.5 การบริหารจัดการความเสี่ง (Risk Management)

2.3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับไวน์

2.3.1 ไวน์ไม่มีฟอง (Still Wine)

2.3.2 ไวน์ฟอง (Sparkling Wine)

2.3.3 ฟอर्टิฟายไวน์ (Fortified Wine)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

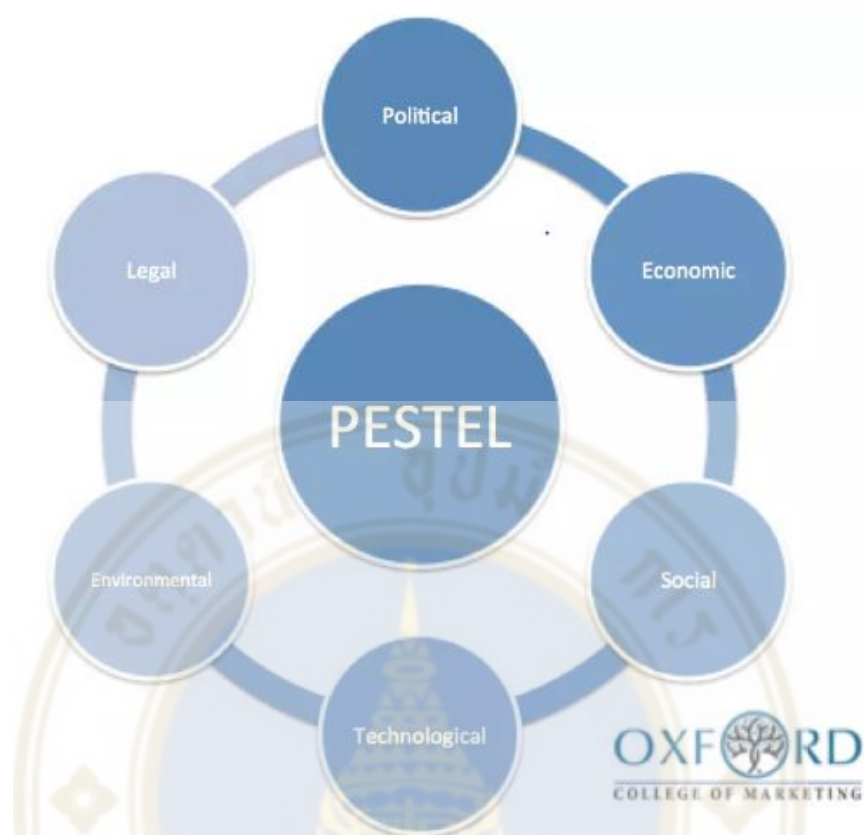
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Business Strategies

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

พสุ เดชะรินทร์ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึงแนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (พสุ เดชะรินทร์, 2554) นอกจากนี้ Michel Robert ได้เขียนไว้ในหนังสือ Strategy Pure & Simple ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ (จุฬารัตน์, 2554) จากคำกล่าวของ Porter ใน Harvard Business Review กล่าวว่าสิ่งสำคัญของกลยุทธ์คือการเลือกใช้กิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งทำ (Porter, 1996)

2.1.2 PESTEL Model

PESTEL เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แรงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยแต่ละตัวอักษรแทน นโยบาย (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), สิ่งแวดล้อม (Environment), และกฎหมาย (Legal) อย่างไรก็ตามอาจจะขึ้นกับแต่ละองค์กรซึ่งอาจจะเป็น PEST หรือมีการเพิ่มปัจจัยอื่นเช่น จริยธรรม (Ethic) เพิ่มเติมเป็นต้น ซึ่งในทางการตลาดก่อนที่จะนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ ปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำไปกำหนดเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่และจะนำรูปแบบมาวิเคราะห์ซ้ำในขั้นตอนปกติ (อย่างน้อย 6 เดือน) เพื่อวิเคราะห์หาความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมเชิงมหภาค (Oxford college of procurement and supply, 2016)



รูปภาพ 2.1 รูปภาพแสดง PESTEL Analysis Model
ที่มา : Oxford College of Procurement and Supply (2016)

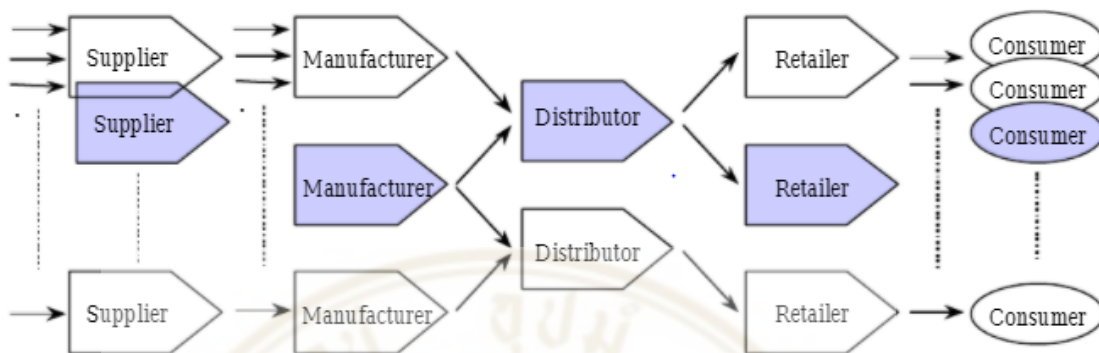
ขณะที่ Corporate Finance Institute ได้อธิบายไว้ว่า PESTEL คือกรอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยการแยกโอกาสและความเสี่ยงออกมาเป็นปัจจัยเชิงนโยบาย (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), สิ่งแวดล้อม (Environment), และกฎหมาย (Legal) (Corporate Finance Institute, 2015)

ดังนั้น PESTEL Analysis จึงเป็นรูปแบบที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยกระทบภายนอกพื้นฐานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมภายนอก (External) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งรวมถึงแนวโน้มของธุรกิจที่จะเกิดขึ้น

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SC)

ในงานวิจัยของ Van der Vorst (2004) ได้กล่าวอ้างถึงงานวิจัยของ Chopra and Meindl (2001) ที่ให้ความหมายของห่วงโซ่อุปทานไว้ว่าเป็นลำดับขั้นของกระบวนการและลำดับงานที่มุ่งไปสู่ความต้องการขั้นสุดท้ายของลูกค้าและอยู่ภายในและระหว่างในห่วงโซ่ซึ่งในห่วงโซ่ไม่ได้มี

เพียงแค่ส่วนการผลิตและผู้ผลิตเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการขนส่ง คลังและการจัดเก็บสินค้า การค้าปลีก และผู้บริโภค นอกจากนี้ยังรวมถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การผลิต การดำเนินงาน ความร่วมมือ การเงิน และการบริการลูกค้าด้วย (Van der Vorst, 2004)



รูปภาพ 2.2 แผนผังแสดงภาพเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา : Van der Vorst (2004)

ขณะที่ Cambridge Dictionary ได้ให้ความหมายของห่วงโซ่อุปทานว่าเป็นระบบของคนและสิ่งของที่มีความสัมพันธ์กันในเรื่องของผลิตภัณฑ์จากที่แห่งหนึ่งไปสู่มูลค่าที่เป็นผู้ซื้อสินค้า (Cambridge dictionary, 2020)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นกระบวนการเชิงระบบรวมถึงความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการและข้อมูลระหว่างทุกๆภาคส่วนตั้งแต่วัตถุดิบในขั้นตอนแรกสุดไปจนถึงผู้บริโภคในสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ในขั้นตอนท้ายสุด

2.1.3.1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

Robert Handfield อธิบายเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานว่าเป็นการจัดการเชิงปฏิบัติการในการจัดการกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานในการให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากที่สุดและประโยชน์ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ โดยแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะอยู่บนพื้นฐาน 2 ข้อ ได้แก่

1. องค์กรที่จะอยู่ในห่วงโซ่อุปทานจะเป็นส่วนหนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่เข้าถึงผู้ใช้งานขั้นสุดท้ายที่แสดงออกถึงความพยายามที่มากขึ้นขององค์กรที่หลากหลาย
2. ขณะที่ห่วงโซ่อุปทานมีการดำเนินการมาอย่างยาวนานองค์กรส่วนมากจะต้องให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นรวมถึงความลับขององค์กรด้วย.

โดยองค์กรที่สร้างห่วงโซ่อุปทานนั้นเชื่อเข้าหากันผ่าน Physical Flow และ Information Flow.

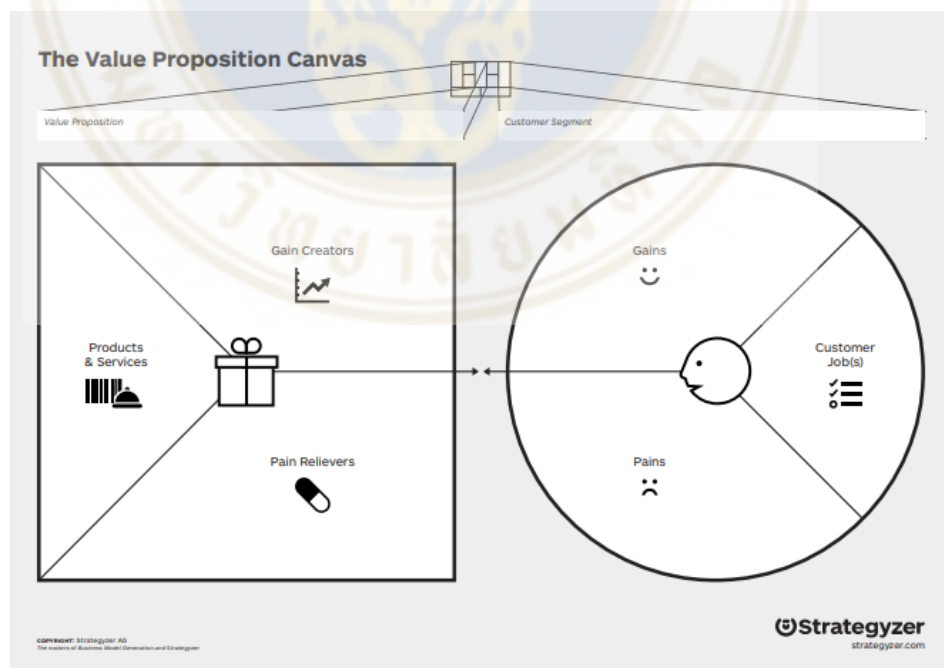
1. Physical Flows เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนที่ การจัดการคลังสินค้าและวัตถุดิบซึ่งทั้งหมดเป็นสิ่งมองเห็นได้ในห่วงโซ่อุปทาน

2. Information Flows เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือกับคู่ค้าที่หลากหลายในแผนระยะยาวในห่วงโซ่อุปทานและการควบคุมการดำเนินงานแบบวันต่อวันของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง (Handfield, 2020)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด (Marketing Theory)

2.1.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition Canvas)

Value Proposition Canvas เป็นเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของ Business model Canvas ที่ช่วยในการอธิบาย Value proposition และ Customer Segment ในหลาย ๆ ส่วนและ ประเมินความเข้ากันได้ระหว่างคุณค่าที่เราสร้างขึ้นและความต้องการของลูกค้าที่ต้องการอย่างแท้จริงโดยเราสามารถจับคู่ทั้งสอง ช่วง ก่อน ระหว่าง หรือ หลังจากการพัฒนาความรู้เชิงลึกของลูกค้าซึ่งถ้าใช้ในชวงก่อนพัฒนาจะเป็นการเน้นถึงสิ่งที่เราต้องการศึกษาเกี่ยวกับลูกค้าและทดสอบ Value Proposition แต่ถ้าเรานำมาใช้หลังการพัฒนาแล้วจะเป็นการนำมาช่วยวิเคราะห์และประเมินความเข้ากันได้ (Osterwalder, 2020)



รูปภาพ 2.3 แผนภาพ Value Proposition

ที่มา : strategyzer.com (2020)

นอกจากนี้ ฉัตรเมือง เฝ้ามานะเจริญและเบญจวรรณ อารักษ์การุณ และคณะ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้กล่าวว่า Value Proposition Canvas เป็นเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการออกแบบการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการของคุณให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือสามารถแก้ปัญหาของลูกค้าให้ได้ตรงจุด เพื่อสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ

1. ส่วนของลูกค้า (CUSTOMER PROFILE) ช่วยในการทำความเข้าใจลูกค้า
2. ส่วนของคุณค่านำเสนอ (VALUE MAP) ส่วนของคุณค่านำเสนอ

2.1.4.2 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4P)

ศูนย์การศึกษานานาชาติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2020)ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด (4P) ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดเพื่อใช้ในการตอบสนองต่อประกอบด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ กิจการธุรกิจจะต้องสร้างส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสมในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดประกอบด้วย 4P คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

แนวคิด 4P แบบดั้งเดิม

1. Product หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้น
2. Price หมายถึง การใช้การตลาดในการกำหนดราคาขาย
3. Place หมายถึง การกำหนดสถานที่จัดจำหน่าย
4. Promotion หมายถึง การวางแผนการส่งเสริมการขาย

2.1.5 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain)

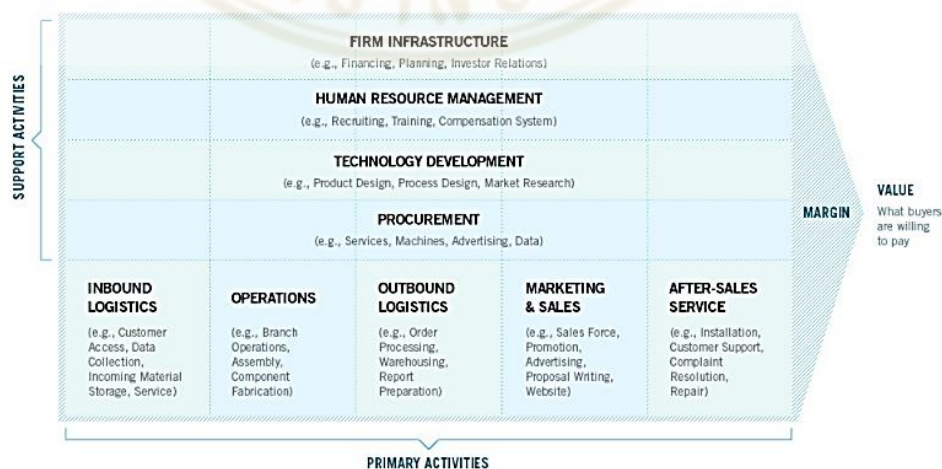
แนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985)อยู่บนพื้นฐานของมุมมองกระบวนการขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดในการมององค์กรในการผลิตหรือบริการที่เป็นระบบซึ่งสร้างขึ้นจากระบบย่อยหลาย ๆ ตั้งแต่ input, transformation process, และ out put โดยทั้ง 3 ส่วนจะเกี่ยวข้องกับความต้องการ การบริโภคทรัพยากรที่รวมถึงเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้าง ที่ดินและการจัดการ ซึ่งทั้งหมดเป็นกิจกรรมที่ส่งต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องต่อผลผลิตและต้นทุน ตามที่ Porter ได้กล่าวไว้ว่ากิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าจะประกอบไปด้วย

1. Inbound Logistic คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier) และรวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ การนำเข้าและการเก็บรักษาวัตถุดิบ

2. Operation คือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการ
 3. Outbound Logistic คือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การรักษา สินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมา
 4. Marketing and Sales คือกิจกรรมที่แจ้งข้อมูลแก่ผู้ซื้อเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการซื้อด้วย
 5. Service คือกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องการทำให้สินค้าและบริการส่งผลต่อผู้ซื้อหลังจากที่ได้ซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ไปแล้ว
- นอกจากนี้กิจกรรมรองของห่วงโซ่คุณค่าประกอบไปด้วย

1. Procurement คือการเข้าซื้อวัตถุดิบหรือทรัพยากรขององค์กร
2. Human Resource Management คือกิจกรรมที่มีองค์ประกอบรวมทั้งการสรรหาพนักงาน การจัดจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนหรือรวมไปถึงการไล่ออก หรือปลดพนักงานในกรณีจำเป็น
3. Technological Development คือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ กระบวนการและความรู้เชิงเทคนิคตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่วัตถุดิบเข้ามาจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์และบริการขั้นท้าย
4. Infrastructure คือการตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทตลอดจนความสัมพันธ์กับส่วนต่าง ๆ ในบริษัทที่แตกต่างกันซึ่งรวมไปถึงหน้าที่หรือแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกการเงิน บัญชี กฎหมาย ฝ่ายแผน ฝ่ายกิจการสาธารณะ ฝ่ายความสัมพันธ์ภาครัฐ การประกันคุณภาพและการจัดการทั่วไป

The Value Chain



รูปภาพ 2.4 แผนภาพ Value Chain Model

ที่มา : Institute for Strategic and Competitiveness, Harvard Business School (2020)

2.1.6 COVID-19 Movement

COVID-19 ได้รับการประกาศว่าเป็นวิกฤติโรคระบาดร้ายแรงโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) หลังจากมีผู้ป่วยถึง 200,000 รายและมีผู้เสียชีวิตอีกราว 8,000 รายในกว่า 160 ประเทศ หลังจากเริ่มต้นการติดเชื้อจากเมืองหวู่ฮั่นในประเทศจีน ประเทศอิตาลีเป็นประเทศที่ 2 ที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักซึ่งไวรัสได้แพร่กระจายตัวอย่างรวดเร็วโดยใน 2 สัปดาห์แรกมีผู้ติดเชื้อ 1000 คนที่มีผลตรวจเป็นบวกจากการพบผู้ติดเชื้อรายแรก หลังจากนั้น 1 สัปดาห์ผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นเป็น 4600 รายและทะลุ 30,000 รายในวันที่ 18 มีนาคม 2020 และมีผู้เสียชีวิตกว่า 2,500 ราย (Spinelli & Pellino, 2020) นอกจากนี้ผลกระทบของ COVID-19 ยังส่งผลกระทบต่อหลาย ๆ ธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศ (Atcharyakarn & Zhang, 2020) ขณะที่ในประเทศไทยได้รับการยืนยันว่ามี 2 สถานที่ซึ่งเป็นแหล่งแพร่กระจายเชื้อรุนแรง (Super Spreader) คือสนามมวยและและศูนย์รวมร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร โดยพบผู้ป่วยใหม่ 188 รายในวันที่ 22 มีนาคม 2020 ซึ่งเป็นวันที่มีการเพิ่มขึ้นของผู้ติดเชื้อสูงสุดใน 1 วันหลังจากโรคระบาดได้แพร่กระจายเข้ามาสู่ประเทศไทย (Srichannil, 2020)

2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis Model

Adam Brandenburger (2019) กล่าวว่าเครื่องมือที่มีชื่อเสียงสำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างการวิเคราะห์ SWOT สามารถช่วยนำทางผู้บริหารให้ไปสู่ความจริงได้ แต่เดิมกรอบนี้จะชี้ให้เห็นถึงปัจจัยภายในอย่าง จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและช่วยตรวจสอบถึงแวดล้อมภายนอกเพื่อแยกแยะ โอกาสและอุปสรรค และจะใช้ปัจจัยทั้ง 4 ด้านเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์

Traditional SWOT Analysis

This framework involves identifying your organization's strengths and weaknesses and its external opportunities and threats, and then synthesizing all four factors into a strategic plan.



รูปภาพ 2.5 แผนภาพ SWOT Analysis แบบดั้งเดิม

ที่มา : Are Your Company's Strengths really Weakness, Harvard Business Review. (2019)

ขณะที่ College of Marketing, Oxford (2016) อธิบายว่า ในโลกของการตลาดนั้น SWOT Analysis ไม่ได้หมายถึงอาวุธพิเศษและทีมแทคติกที่อยู่ในอเมริกา แต่มันเป็นส่วนเกี่ยวเนื่องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มันคือเครื่องมือพื้นฐานที่ถูกใช้งานในเชิงธุรกิจเมื่อต้องการวางแผนสำหรับอนาคต



รูปภาพ 2.6 แผนภาพ SWOT Analysis

ที่มา : How to undertake the perfect SWOT analysis, Oxford college of marketing. (2016)

2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับ TOWS Matrix

Weirich, H. (1982) ผู้คิดค้น TOWS Matrix กล่าวว่า มันเป็นเรื่องง่ายที่จะแนะนำบริษัทให้แยกแยะถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่ว่าสิ่งที่ถูกมองข้ามไปคือการร่วมกันของปัจจัยที่ต้องการทางเลือกที่โดดเด่น ในการสร้างระบบนี้ TOWS matrix นั้นความหมายของ T คือ อุปสรรค, O คือ โอกาส, W คือ จุดอ่อน และ S คือ จุดแข็ง อย่างไรก็ตามหนึ่งในข้อควรระวังคือเครื่องมือนี้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพในสูตรของกลยุทธ์เท่านั้น

ขณะที่ College of marketing, Oxford (2016) อธิบายเพิ่มเติมว่า TOWS Matrix เป็นสิ่งที่ปรับปรุงมาจาก SWOT Analysis และมีสิ่งๆที่ร่วมกันคือ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เช่นเดียวกับ SWOT ตัวของ TOWS Analysis จะมีส่วนร่วมในการแยกแยะ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ไม่ได้แสดงใน SWOT คือความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยและประเภทที่แตกต่างกัน เช่นการเน้นส่วนหนึ่งของอุปสรรคที่ให้ความสำคัญกับจุดอ่อนนั้นมากเกินไป ขณะที่ TOWS analysis จะจับคู่กันระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ช่วยให้แยกแยะเงื่อนไขทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งองค์กรควรจะไปใส่ใจ สิ่งนี้สามารถช่วยให้องค์กรเห็นถึงแนวทางว่าจะใช้ประโยชน์จากโอกาส ลดอุปสรรค เอาชนะจุดอ่อน หรือเสริมจุดแข็งอย่างไร

TOWS Matrix มักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์และสามารถเพิ่มคุณค่าที่แท้จริงให้กับองค์กรและช่วยให้แผนกลยุทธ์ชัดเจนขึ้นอีกระดับ

	External Opportunities (O) 1. 2. 3.	External Threats (T) 1. 2. 3.
Internal Strengths (S) 1. 2. 3.	SO <i>'Maxi-Maxi' Strategy</i> Strategies that use strengths to maximise opportunities.	ST <i>'Maxi-Mini' Strategy</i> Strategies that use strengths to minimise threats.
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3.	WO <i>'Mini-Maxi' Strategy</i> Strategies that minimise weaknesses by taking advantage of opportunities.	WT <i>'Mini-Mini' Strategy</i> Strategies that minimise weaknesses and avoid threats.

รูปภาพ 2.7 แผนภาพ TOWS Matrix Analysis

ที่มา : TOWS Analysis step by step guide, Oxford, school of marketing. (2016)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ง (Risk Theory)

นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอธิบายว่าความเสี่งคือโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรื้อวไล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร (Srinakharinwirot university, 2563) สอดคล้องกับ สุรพงษ์ สุภจรรยา ที่ให้ความหมายของความเสี่ง ในเอกสารกรมสรรพสามิตว่า ความเสี่งหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไปก่อให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอนและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (สุรพงษ์ สุภจรรยาและกรมสรรพสามิต, 2013) นอกจากนี้ ใน Webster's dictionary (1981) ได้ให้

ความหมายของความเสียหายคือ โอกาสของความสูญเสีย การบาดเจ็บ ความเสียหายเปรียบหรือการพังทลาย (Kalev Panar, 2016) จากแนวคิดที่กล่าวมาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดและข้อสรุปของผู้วิจัยว่าความเสียหายหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนอันอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

2.2.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับโรคระบาด (Pandemic Risk)

พระราชบัญญัติปีพุทธศักราช 2558 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าโรคติดต่อไว้ว่า โรคติดต่อหมายถึงโรคที่เกิดจากเชื้อโรคหรือพิษของเชื้อโรคซึ่งสามารถแพร่โดยตรงหรือทางอ้อมมาสู่บุคคล (พระราชบัญญัติโรคติดต่อ, 2558) นอกจากนี้โรคระบาดหมายถึงโรคติดต่อหรือโรคที่ยังไม่ทราบสาเหตุของการเกิดโรคที่แน่ชัดซึ่งอาจแพร่ไปสู่ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง หรือมีภาวะของการเกิดโรคอันมากกว่าปกติที่เคยเป็นมา(พระราชบัญญัติโรคติดต่อ, 2558) เพราะฉะนั้นโรคระบาดจึงจึงมีความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ ขณะที่วิกฤตเรีย วาย ฟาน และคณะ ได้ให้คำจำกัดความในวารสาร WHO ว่าความเสี่ยงของโรคระบาดหมายถึงการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นและยังได้ให้ความหมายของความรุนแรงของโรคติดต่อ (Pandemic Severity) หมายถึง คุณลักษณะของการตายที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการระบาดของโรค (Fan,2018)

2.2.3 ความเสี่ยงทางการตลาด (Marketing Risk)

Roussy ได้ให้ความหมายของความเสียหายการตลาดเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าเป็นเหตุอันอาจจะเกิดความสูญเสียหรือการเพิ่มโอกาสของผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในตลาดหรือในกลุ่มของธุรกิจที่บริษัทกำลังดำเนินงานอยู่และได้แบ่งความเสี่ยงการตลาดเป็น 3 กลุ่มได้แก่ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาดตลาด ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทานในตลาดและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงวงจรการตลาดของตัวเอง(Riepina et al, 2020) นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางเกี่ยวกับคำจำกัดความเกี่ยวกับความเสี่ยงการตลาดว่า เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และตราสารในตลาดทุนที่มีผลลบต่อรายได้และมีการแบ่งปัจจัยความเสี่ยงการตลาดเป็น 3 ประเภทคือ คือความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและความเสี่ยงจากราคา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2546)

ดังนั้นความเสี่ยงทางการตลาดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อมุมมองในการดำเนินงานทางธุรกิจที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งต้องพยายามหลีกเลี่ยงหรือลด

ความเสี่ยงลงให้มากที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจสูงสุด

2.2.4 ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk)

การจัดการความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องไปถึงความยั่งยืนขององค์กรซึ่งความยั่งยืนขององค์กรที่เกี่ยวข้องพันธกิจความเสี่ยงนั้นจะรวมไปถึง สิ่งแวดล้อม สังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานภายนอกที่เกี่ยวข้องไปถึงภาวะโรคระบาดใน โลก วิกฤติเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงราคาของพลังงาน ซึ่งทั้งหมดส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานและทำให้เกิดภาวะความยุ่งยากของห่วงโซ่อุปทานเกิดขึ้น(Rha, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rajesh และคณะ และ Craighead ว่าความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นผลมาจากปัญหาที่เกิดจากมนุษย์ ภัยธรรมชาติ และสามารถกลายเป็นเรื่องหลักที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมไปถึงปัญหาด้านการเงินและการดำเนินงาน รวมไปถึงศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ต่อเนื่องด้วย(Fan & Steven, 2018)

นอกจากนี้ความเสี่ยงการตลาดเป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่แทรกตัวอยู่ในความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานด้วยเนื่องจากการตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่บนห่วงโซ่อุปทานซึ่งจะอยู่บนส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่า (Business Value Chain) ของบริษัทดังนั้นเมื่อวิเคราะห์แผนภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะพบว่าการทำงานการตลาดและการส่งเสริมการขายนั้นจะอยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายซึ่งจะรวมไปถึงบริการหลังการขายและการจัดการความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

2.3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับประเภทและรูปแบบของไวน์

รูปแบบและประเภทของไวน์นั้นสามารถแบ่งได้แยกย่อยมากมายเช่น แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามสายพันธุ์องุ่น แบ่งตาม วิธีการหมัก แต่ในเบื้องต้นเราสามารถแบ่งประเภทและรูปแบบของไวน์ได้ดังนี้

2.3.1 ไวน์ไม่มีฟอง (Still Wine)

ไวน์ไม่มีฟอง (Still Wine) คือไวน์ทั่วไปที่ไม่ใช่ ไวน์ชนิดมีฟอง (Sparkling Wine) เป็นชนิดของไวน์ที่มากที่สุดในโลก –ไวน์เกือบทั้งหมดที่มีการนึ่งถึงมักเป็นไวน์ประเภทนี้-ดังนั้นเราจึงต้องแยกย่อยลงไปในแต่ละรูปแบบเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับไวน์ชนิดนี้

1. แยกตามสี (ไวน์แดง ไวน์ขาว และ โรเซ่ไวน์)

1.1 ไวน์ขาว โดยทั่วไปทำมาจากองุ่นขาวซึ่งมีผิวองุ่นเป็นสีเขียวเมื่อหมักออกมา มักจะได้เป็นสีเขียวอมเหลือง (Pale Lemon) แต่บางทีอาจจะได้สีที่เข้มกว่าหรือเป็นสีทองไปเลย ตัวอย่างองุ่นไวน์ขาวได้แก่ พันธุ์ชาดอนเน พันธุ์แซร์วียง บลองก์หรือพันธุ์ร็อสลิ่ง เป็นต้น

1.2 ไวน์แดง โดยมากมักทำมาจากองุ่นสีดำพวกมันจะให้สีแดงเข้มออกมารวมถึงสิ่งที่เรียกว่า แทนนิน ที่เป็นสารที่อยู่ในเปลือก (Skin Contact) และเป็นองค์ประกอบซึ่งจะอยู่บนผิวผลไม้ระหว่างการบ่ม ตัวอย่างพันธุ์องุ่นสีดำได้แก่ พันธุ์มาลเบค พันธุ์ปีโนต์ นัวร์ หรือพันธุ์กาบานต์ แซร์วียงค์

1.3 ไวน์โรเซ่ ส่วนมากไวน์โรเซ่จะมีสารจากเปลือก (Skin Contact) จากองุ่นดำแต่จะมีระยะเวลาการทำสั้นกว่าไวน์แดง เพราะจะทำให้สีกลายเป็นสีชมพู โดยทั่วไปไวน์โรเซ่มักจะมีวิธีดื่มเหมือนไวน์ขาว โดยจะดื่มในแก้วขนาดเล็กและอุณหภูมิที่เย็น

2. แยกตามเนื้อไวน์

เนื้อไวน์ (เบา กลาง เต็ม) เนื้อไวน์เป็นการกล่าวถึงความรู้สึกรวมของไวน์-ความรู้สึกลึกเมื่อไวน์ได้สัมผัสไวน์ในช่องปาก

2.1 เนื้อไวน์เบา มักจะรู้สึกว่เบา หรือ สดชื่นเมื่อได้ดื่ม มักจะใช้ดื่มก่อนอาหาร หรือบางครั้งก็ใช้ดื่มควบคู่ไปกับอาหารรสชาติจัด ตัวอย่างไวน์เนื้อเบา ได้แก่ ไวน์จากองุ่นพันธุ์ปีโนต์ กริโจ จากประเทศอิตาลี หรือ ไวน์จากพื้นที่ โบชูลเลอร์ จากประเทศฝรั่งเศส

2.2 เนื้อไวน์แบบเต็ม มักจะมีรสชาติที่หนักแน่นและมีระดับแอลกอฮอล์สูงกว่าไวน์ระดับปกติ โดยมักจะรู้สึกเคลือบไปทั้งปากและมักจะรู้สึกหนักเมื่อดื่ม และมักจะดื่มคู่กับอาหารที่มีรสชาติหนัก ตัวอย่างไวน์เนื้อหนัก เช่น ไวน์ชาดอนเนที่หมักในถังไม้โอ๊คที่ปลูกในแถบอากาศอบอุ่นเช่น รัฐแคลิฟอร์เนีย หรือ ไวน์แดงที่ผลิตมาจากองุ่นพันธุ์กาบานต์ โชร์วียงค์

2.3.2 ไวน์ฟอง (Sparkling Wine)

ไวน์ฟอง (Sparkling Wine) เป็นไวน์ที่มีฟองอากาศเล็ก ๆ อยู่ภายในเนื่องจากมีการอัดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลงไป ไวน์ฟองมักใช้ฉลองในโอกาสพิเศษ เป็นของขวัญหรือ ดื่มก่อนมื้ออาหาร ไวน์ฟองต้องเสิร์ฟในอุณหภูมิที่เย็นเนื่องจากจะทำให้ฟองกาซอยู่ได้นาน นอกจากนี้ไวน์ฟองยังมีหลากหลายประเภทซึ่งแต่ละประเภทก็จะมีรสชาติโดดเด่นเฉพาะตัวตามพันธุ์องุ่นที่ใช้และสถานที่ปลูก วิธีการในการทำ และอายุในการบ่มตัวอย่างไวน์ฟองได้แก่ แชมเปญจากฝรั่งเศส คาวาจาสเปน โพรเซคโคจากอิตาลี

2.3.3 ฟอर्टิฟายไวน์ (Fortified Wine)

ฟอर्टิฟายไวน์ (Fortified Wine) เป็นไวน์ที่มีการเพิ่มแอลกอฮอล์เข้าไป จะอยู่ในรูปแบบเครื่องดื่มจากองุ่นที่มีความแรงมาก โดยจะมีแอลกอฮอล์ระหว่าง 15-22 % โดยปริมาณประวัตินของฟอर्टิฟายคือการทำให้ไวน์แรงขึ้นเพื่อที่จะให้ไวน์มีความสดเป็นเวลานานก่อนที่แอนโทออกซิแดนและแอนโทแบคทีเรียจะเป็นที่รู้จัก มีฟอर्टิฟายไวน์ที่คือนอยู่หลากหลาย อย่างพอร์ทไวน์ทั้งหมดที่มีรสหวานเช่น ขณะที่เชอริไวน์เป็นไวน์ที่ไม่หวานแต่มีบางประเภทที่มีกลิ่นกลั่นแบบผลไม้และสดชื่น ขณะที่บางประเภทเป็นกลิ่นถั่วและเนย ซึ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่โดดเด่น ยกตัวอย่างประเภทของฟอर्टิฟายไวน์ ได้แก่ พอร์ทไวน์จากโปรตุเกส หรือ เชอริไวน์จากสเปน (Wine & spirit education trust, 2019)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. Coronavirus (COVID-19/SARS-Cov-2) and Supply Chain Resilience: a research note (2020)

งานวิจัยเรื่อง Coronavirus (COVID-19/SARS-Cov-2) and Supply Chain Resilience: a research note โดย Ivanov and Das (2020) ได้ระบุว่าการวิจัยเกี่ยวข้องกับผลของโคโรนาไวรัสและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่ได้วิจัยและสรุปวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่จะจัดการเหตุการณ์หลังจากวิกฤติโคโรนาไวรัสจบลงและมีการออกแบบห่วงโซ่อุปทานในระยะยาวขึ้นมาใหม่และมีการให้คำแนะนำถึงการเพื่อเวลาการจัดการและความรุนแรงของการชงักงันของสถานการณ์ด้วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ที่คำนึงถึงการจัดการเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานในอนาคตหลังจากวิกฤติโคโรนาไวรัสจบลงและอาจจะมียุทธวิธีอื่นที่ใกล้เคียงกันเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ยังมีข้อแตกต่างกันโดยงานวิจัยของ Ivanov and Das (2020) จะมีการกล่าวถึงเป้าหมายและแนวคิดในการฟื้นฟูระบบห่วงโซ่อุปทานด้วยแต่งานวิจัยนี้ไม่ได้เน้นไปที่การกำหนดหรือวางแผนเพื่อฟื้นฟูห่วงโซ่อุปทาน

2. Business Continuity and Pandemic Preparedness: US Health care and non-health care agencies. (2013)

งานวิจัยเรื่อง Business Continuity and Pandemic Preparedness: US Health care and non-health care agencies. โดย Rebmman et al.(2013) ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ระบุเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤติการณ์โรคระบาดต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีข้อสรุปที่บ่งบอกว่าการดำเนินการธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นต้องมีการเตรียมการเพื่อจะป้องกันเหตุวิกฤติในอนาคตด้วยเช่นวิกฤติทางชีวภาพหรือโรคระบาด

เป็นต้น เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทุกขนาดมีโอกาสดำเนินการได้รับผลกระทบเชิงลบจากวิกฤติการณ์ร้ายแรงได้ทั้งหมดและแนะนำให้มีการทำแผนพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เน้นไปที่การสำรวจแผนการรับมือต่าง ๆ ของผู้ดำเนินธุรกิจไว้นต่อเหตุวิกฤติในอนาคตและจะมีการดำเนินการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบเชิงลบอย่างไร อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Rebmann et al. (2013) ในมุมมองและธุรกิจตัวอย่างและแนวทางการทำวิจัยซึ่งงานวิจัยของ Rebmann et al.(2013) นั้นเป็นงานวิจัยเปรียบเทียบธุรกิจเชิงสุขภาพและไม่ใช่เชิงสุขภาพที่แตกต่างจากงานวิจัยที่วิจัยในธุรกิจประเภทเดียว

3. Coronavirus Pandemic and Business Disruption: The consideration of Accounting Role in business revival. (2020)

งานวิจัยเรื่อง Coronavirus Pandemic and Business Disruption: The consideration of Accounting Role in business revival. (2020) โดย Alao and Gbolagade (2020) ซึ่งระบุถึงสถานการณ์ของ COVID-19 ที่ส่งผลถึงการปิดชั่วคราวของธุรกิจต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหา key business mitigation framework เพื่อต่อสู้กับผลกระทบของ COVID-19 ในช่วงวิกฤติและหลังวิกฤติจบลงตามลำดับ นอกจากนี้ยังทำเพื่อหากระบวนการในการจัดการทางธุรกิจเพื่อจัดการกับกระแสเงินสดในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน สุดท้ายคือการกำหนดโครงสร้าง การประเมินทางการจัดการทางการเงินและการควบคุมภายในระหว่างช่วงวิกฤติและหลังวิกฤติจบลงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เน้นไปที่การสำรวจกระบวนการหรือแนวทางในการจัดการทางธุรกิจว่าเมื่อวิกฤติการณ์จบลงธุรกิจไว้นี้ในประเทศไทยจะดำเนินการต่อไปอย่างไรในสภาวะที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป รวมถึงภาพรวมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Alao and Gbolagade (2020) ในแง่ของมุมมองและการเน้นไปที่ข้อพิจารณาทางการเงินเป็นหลักทำให้แตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่เน้นมองไปที่กลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจ ความเสี่ยง และการปรับตัวของธุรกิจโดยรวมเป็นหลัก

4. International Entrepreneurship in Post COVID World. (2020)

งานวิจัยเรื่อง International Entrepreneurship in Post COVID World. โดย (2020) นี้เป็นของ Zahra (2021) ระบุถึงสถานการณ์ของผู้ประกอบการนานาชาติ (international entrepreneurship) ในภาวะหลังวิกฤติ COVID -19 จบลงว่าน่าจะมีอะไรขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเรื่องความยุ่งเหยิงของเครือข่าย (disruption of network) และโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ในสภาพแวดล้อมหลัง COVID (Opportunities in the post Covid environment) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่มุ่งเน้นในการศึกษาถึง

การจัดการทางธุรกิจและแนวทางในการทำธุรกิจหลังจากที่ COVID ระบาดเพื่อหาทางออกและปรับตัวเข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

5. Risk, risk perception, risk management—a review of the literature. (2015)

งานวิจัยเรื่อง Risk, risk perception, risk management—a review of the literature โดย Vasvari (2015) ได้ระบุถึงการให้ข้อสรุปและข้อค้นพบของการศึกษาความเสี่ยงในหลากหลายกรณีที่จะนำไปสู่การได้รู้ถึงผลกระทบเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ไม่ได้ระบุเจาะจงลงไปเฉพาะความเสี่ยงในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะแต่อธิบายถึงความเสี่ยงที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ ในหลากหลาย ๆ กรณี โดยรวมถึงหัวข้อการรับรู้และมุมมองต่อความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่มุ่งเน้นไปที่การหาข้อค้นพบเกี่ยวกับผู้ประกอบการด้านธุรกิจว่ามีการรับรู้ระดับถึงบริบทด้านความเสี่ยงมากหรือน้อยเพื่อหาข้อสรุปและเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการจัดการความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ที่คล้ายคลึงกับวิกฤติ COVID-19 ที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

6. Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. (2020)

งานวิจัยเรื่อง Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau โดย Alves et al. (2020) ระบุถึงข้อมูลและวิธีการเชิงลึกของธุรกิจขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจในมาเก๊าประเทศจีนที่ได้รับผลกระทบมาจากวิกฤติ COVID-19 รวมถึงได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดการนโยบายโดยเน้นไปที่กลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจในบริษัทขนาดเล็กใน 5 ส่วน ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล สินค้า และเครือข่าย สอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่เน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวอันมีผลมาจากวิกฤติ COVID-19 และแนวทางในการจัดการหลังวิกฤตการณ์จบลงและหาแนวทางในการดำเนินงานให้อยู่รอดในธุรกิจ อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Alves et al. (2020) นั้นทำวิจัยในบริบทของประเทศจีนซึ่งอาจมีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยบ้าง รวมถึงยังเป็นการธุรกิจคนละประเภทกับงานวิจัยชิ้นนี้

7. The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. (2020)

งานวิจัยเรื่อง The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy โดย Fabeil et al. (2020) ระบุเน้นไปที่มุมมองของผู้ประกอบการทั้งในด้านการทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนฟื้นฟูธุรกิจที่มีผลมาจากผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 รวมถึงเน้นไปที่

การจัดการแผนรับมือกับวิกฤติเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อความอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่สำรวจถึงแผนรับมือและกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องรวมถึงแผนฟื้นฟูของผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 เมื่อวิกฤติจบลง อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Fabeil et al. (2020) เนื่องจากเป็นบริบทของผู้ประกอบการในประเทศมาเลเซียรวมถึงกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่ม micro-entrepreneur เท่านั้นไม่ได้รวมไปถึงกลุ่มผู้ประกอบการระดับ macro-entrepreneur ด้วย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการจัดการกับธุรกิจไวน์ของบริษัทผู้นำเข้าและร้านอาหารไวน์หลังวิกฤติการณ์โรคระบาด COVID-19 จบลงและศึกษาการรับรู้ของผู้บริโภคไวน์ที่มีต่อการซื้อหรือสรรหาจัดการไวน์หลังวิกฤติจบลงเช่นเดียวกัน โดยประชากรจะเป็นประชากรที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นแบบ non-probability โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกด้วยวิธี Purposive sampling มีจำนวนทั้งสิ้น 3 กลุ่มในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่

1. กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributor) จำนวน 2 คนจาก 2 บริษัทนำเข้าไวน์ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers จำนวน 5 คน ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. กลุ่มผู้บริโภค จำนวน 13 คนกลุ่มตัวอย่าง โดยมีอัตราการบริโภคไวน์เฉลี่ยเป็นประจำไม่ต่ำกว่าเดือนละ 2 ขวด ซึ่งไวน์ที่บริโภคเป็นไวน์ประเภท Still wine, Sparkling wine และ Fortified wine

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเชิงลึก (In-depth interview) ทั้งหมด 2 ส่วน ได้แก่
 - 1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้นำเข้าไวน์และกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์ จำนวน 2 หัวข้อใหญ่และในแต่ละหัวข้อมี 4 ข้อคำถามย่อย

- 1.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริโภครายงาน 1 หัวข้อใหญ่และมี 4 ข้อคำถามย่อย
2. โทรศัพท์มือถือที่สามารถบันทึก VDO ได้
3. เครื่องอัดเสียง
4. คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล
5. อุปกรณ์ช่วยจดบันทึกอื่น ๆ เช่น ดินสอ สติกเกอร์ หรือ ปากกาไฮไลท์ เป็นต้น

3.4 วิธีที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

วิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเก็บข้อมูลวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์

3.5 ขั้นตอนในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการทำการวิจัยโดยใช้ขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของตลาดไวน์ในประเทศไทยและตลาดโลก
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง และแผนธุรกิจ
3. สร้างแบบสัมภาษณ์ในกรอบของทฤษฎีที่ได้ศึกษา
4. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์
5. ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
6. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทำ Content Analysis
7. สรุปและนำเสนอข้อมูล

3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้เวลาในการดำเนินการทำวิจัยทั้งสิ้น 3 เดือนเริ่มตั้งแต่ ตุลาคม 2563 ถึง ธันวาคม 2563

3.7 การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาดัดแปลงเป็นข้อคำถามวิจัยโดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ตรวจทานคำถามในรูปแบบสอบถามด้วยตนเองและตรวจสอบข้อความว่ามีความชัดเจนในข้อคำถามหรือไม่ จากนั้นได้นำไปปรึกษากับคณาจารย์ (Face Validity) เพื่อตรวจสอบและนำข้อคำถามมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

3.8 การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมทั้งมีการจดบันทึกและใช้การอัดเหตุการณ์ทั้งภาพและเสียงด้วยโทรศัพท์มือถือและเครื่องบันทึกเสียงซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Group)

3.9 การตรวจสอบความตรงของข้อมูล

ขณะสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์มีการจดบันทึก อัดภาพเหตุการณ์ผ่านโทรศัพท์แบบบันทึกภาพ และบันทึกเสียงโดยเครื่องบันทึกเสียงโดยวิธีการบันทึกแบบพรรณนาอย่างละเอียด พร้อมทั้งมีการนำข้อมูลมาตรวจสอบโดยการทำ Content Analysis โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเองทุกขั้นตอน

3.10 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) โดยการนำข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการทำ Content Analysis แล้วเปรียบเทียบกับทฤษฎีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทั้งและสรุปข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือและบรรเทาความเสี่ยงรวมถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจหลังจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจไวน์ที่เปลี่ยนไปหลังวิกฤติ COVID-19 จบลง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 กลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มสามารถจำแนกเป็นรายละเอียดพื้นฐานสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1 กลุ่มผู้บริโภค

จากการสัมภาษณ์พบว่าโดยพื้นฐานเป็นผู้บริโภคที่มีลักษณะไปในทิศทางเดียวกันคือเป็นผู้ดื่มเป็นประจำ อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์จะสามารถจำแนกลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมาก โดยความรู้พื้นฐานค่อนข้างมากหมายถึง ผู้ที่สามารถจำแนกชัดเจนได้บางกลิ่นหรือจำแนกกลิ่นหลักของไวน์ได้ กลิ่นได้ เช่น กลิ่น ราสเบอร์รี่ หรือ แบล็คเบอร์รี่ และสามารถจำแนก รสชาติ ได้ ตามองค์ประกอบ 4 อย่าง น้ำหนักของเนื้อ เช่น ไลท์บอดี มิเดียมบอดี หรือฟูลบอดี รู้จักความฝาด ความสดชื่นหรือความเปรี้ยว และระดับแอลกอฮอล์ รวมถึงมีความรู้พื้นฐานด้านพื้นที่ของไวน์ชัดเจนในระดับหนึ่ง เช่น รู้จักไวน์จากฝั่งโลกเก่าว่าเป็นฝั่งยุโรปและไวน์จากประเทศออสเตรเลียหรือประเทศซิดนีย์คือไวน์จากฝั่งโลกใหม่

2. ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย โดยความรู้พื้นฐานค่อนข้างน้อยหมายถึง ผู้ที่ไม่สามารถแยกกลิ่นหลักที่ชัดเจนได้ สามารถแยกมิติของรสชาติได้เพียง 1-2 มิติ และไม่มีความรู้ด้านพื้นที่ไวน์เพียงพอ

1. ข้อมูลกลุ่มผู้บริโภค	ระดับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับไวน์
1. นางสาว O อายุ 30 ปี หน้าที่ส่วนบริษัทขนส่ง M จังหวัด นครราชสีมาและเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือนักท่องเที่ยว พัทยา	ค่อนข้างน้อย
2. นางสาว P เจ้าของร้านค้า อายุ 30 ปี ออนไลน์	ค่อนข้างน้อย
3. นาย SI อายุ 30 ปี ซิเนียร์ IT ธนาคาร P สำนักงานใหญ่ แยกรัชโยธิน	ค่อนข้างน้อย
4. นางสาว PN อายุ 29 ปี ซิเนียร์ content marketing บริษัท Agency ตึกเอมไพร์	ค่อนข้างน้อย
5. นางสาว NH อายุ 29 ปี ซิเนียร์ content marketing บริษัท Agency ตึกเอมไพร์	ค่อนข้างมาก
6. นาย I อายุ 31 ปี ลูกเรือสายการบิน AS	ค่อนข้างมาก
7. นาย TR อายุ 33 ปี ผู้จัดการแผนกการตลาดบริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม ย่านราชประสงค์	ค่อนข้างมาก
8. นาย M อายุ 32 ปี ที่ปรึกษาการเงิน	ค่อนข้างมาก
9. นางสาว BW อายุ 33 ปี Senior compliance บริษัทจอง โรงแรม ย่านราชประสงค์	ค่อนข้างมาก
10. นางสาว JY อายุ 30 ปี Senior marketing บริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม S ย่านรัชดา	ค่อนข้างมาก
11. นาย OT อายุ 33 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท S ย่านสาทร	ค่อนข้างน้อย
12. นางสาว MM อายุ 39 ปี project manager บริษัท IT ย่าน สาทร	ค่อนข้างมาก

จากข้อมูลจะพบว่า ผู้มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากมีจำนวนทั้งสิ้น 7 คน และผู้มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างน้อยมีจำนวนทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งทั้งหมดมีอายุอยู่ระหว่าง 29-40 ปี

โดยผู้บริโภคแต่ละกลุ่มมีทิศทางของคำตอบค่อนข้างสอดคล้องกันในแต่ละกลุ่มซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลผู้วิจัยสามารถจำแนกและวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลออกมาได้เป็น 2 มิติดังนี้

1.1 รูปแบบของความกังวลและการยอมรับความเสี่ยงของผู้บริโภคหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลง

1.2 รูปแบบพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคหลังจากวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลง

1.1 รูปแบบของความกังวลและการยอมรับความเสี่ยงของผู้บริโภคหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลง

ในมุมมองของผู้บริโภคการยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) และการตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk Awareness) เกี่ยวกับด้าน การเก็บรักษา สภาพไวน์ หรือ ราคา ซึ่งสามารถวิเคราะห์แบ่งตามระดับความรู้ของผู้ที่ที่ให้ข้อมูลพบว่า ความรู้ด้านไวน์ส่งผลต่อการยอมรับและการตระหนักถึงความเสี่ยงของผู้บริโภค โดยผู้บริโภคที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากมีแนวคิดสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกับผู้บริโภคที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างน้อย ดังนั้นการวิเคราะห์การยอมรับความเสี่ยงและการตระหนักถึงความเสี่ยงจะมองบนพื้นฐานของความรู้ด้านไวน์ดังนี้

1.1.1 รูปแบบในผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมาก จากบทสัมภาษณ์ผู้บริโภคที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากพบว่าไม่ค่อยกังวลหรือตระหนักเกี่ยวกับคุณภาพของไวน์รวมถึงการตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ ทั้งในด้าน Logistic หรือ ความเสี่ยงทางการตลาด เนื่องจากมีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตัวผู้จำหน่ายโดยเชื่อว่าผู้จำหน่ายสามารถจัดการเกี่ยวกับการเก็บรักษาและเป็นผู้มีความรู้ในการจัดการที่ดีเป็นมืออาชีพ

โดยนาย TR (อายุ 33 ปี ผู้จัดการแผนกการตลาดบริษัทออนไลน์แพลตฟอร์ม ย่านราชประสงค์) ได้กล่าวไว้ว่า “.....ไม่กังวลก็คิดว่าน่าจะต้องนำเข้าน่าจะต้องขายถูกลงก็ต้องระบายสต็อกด้วยเขาขายไม่ออกนาน”

สอดคล้องกับนาย I อายุ (31 ปี ลูกเรือสายการบิน AS) กล่าวว่า “.....ปกติถ้าอยากกินก็สั่งออนไลน์ก็ได้ครับเพราะว่าเดี๋ยวนี้ตัวพวกออนไลน์ก็มีคุณภาพพอกันและกันถ้าเกิดเรามีข้อมูลของไวน์ตัวที่เราอยากกินอยู่แล้ว.....เหลือ ๆ ราคาน่าจะถูกลงนะครับผมว่าคิดว่าเหมือนสต็อกเค้าก็ค่อนข้างล้นอยู่.”

นอกจากนี้ นางสาว BW (อายุ 33 ปี Senior compliance บริษัทของโรงแรม ย่านราชประสงค์) ยังได้กล่าวไปในทางเดียวกันว่า “ถ้ากินก็จะไปกินที่ร้าน.....อาจจะไม่ได้แบบ expert ขนาดชิมแล้วรู้ว่าขวดไหนดียคุณภาพเลยไม่ได้ expert ขนาดนั้นนะ ไปที่กินไวน์เพื่อนสังสรรค์กับเพื่อนก็เลยไม่ได้กังวล”

นอกจากนี้ นาย M (อายุ 32 ปี ที่ปรึกษาการเงิน) กล่าวว่า “โดยปกติถ้าแบบง่าย ๆ เลยจะซื้อในเซเว่นแต่โดยปกติจะไปซื้อในห้างจะฝากเพื่อนซื้อเพื่อนที่นำเข้าไปแล้วก็ได้หิ้วไม่ได้กังวลอะไร” ขณะที่นางสาว JY (อายุ 30 ปี Senior marketing บริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม S ย่านรัชดา) กล่าวว่า “ไม่ได้กังวล.. ในการหาซื้อไม่ได้อะค่ะ เพราะหลังจาก covid กังวลเกี่ยวกับราคา มากกว่าอะค่ะ.... การขนส่งไม่น่าจะเกี่ยวข้องอะไรค่ะ Covid แต่จะกังวลกับเรื่องไปนั่งข้างนอก การขนส่ง ไม่เกี่ยว”

ขณะที่นางสาว NH (อายุ 29 ปี ซีเนียร์ content marketing บริษัท Agency ดิจิทัล) กล่าวว่า “ไม่ ไม่ได้กังวลเรื่องนั้นเพราะว่ามันยังไม่ได้เปิดอะ เพราะว่ามันไม่ได้เป็นของปลอม ไม่ได้คุณภาพอะมันก็ยังเป็นไวน์ที่เท่าเดิมอยู่คือการเก็บไวน์ที่เราไปซื้อไว้ถ้าเราไปซื้อจากร้านขายไวน์ไหนเขาก็ต้องเก็บในอุณหภูมิที่มันเหมาะสมแล้วที่มันมีตุ๊กไหม ฉะนั้นแล้วเราก็ไม่ต้องไปกังวลเรื่องคุณภาพของมันไม่วางไปเก็บมานานแค่ไหนเพราะว่ามันเก็บในที่ที่มันควรจะเก็บแล้วเอามาขายเรานะคือการที่เหมือนเราเดินเข้าไปซื้อปกติก่อนมี covid นั้นแหละ”

นอกจากนี้ นางสาว MM (อายุ 39 ปี project manager บริษัท IT ย่าน สาทร) ระบุว่า “ก็ถ้าเป็นร้านที่มีชื่อเสียงหน่อย ก็คงไม่กลัวอะถ้าไม่ตีก็คงจะเคลม...ก็ไป comment หรือ บอกเจ้าของร้านเลยถ้ามันไม่ดีเสียะ”

อย่างไรก็ตามความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้านการขนส่งก็ยังคงมีอยู่บ้างแต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพราะว่ายังคงมีการสั่งซื้ออยู่ โดยนาย I (อายุ 31 ปี ลูกเรือสายการบิน AS) กล่าวว่า “กังวลเรื่องการขนส่งมากกว่า ทางร้านตัวแทนจำหน่ายเขาส่งแบบไหนถ้าเกิดไม่ดีก็ทำให้ไวน์เสื่อมคุณภาพได้”

จากข้อมูลสัมภาษณ์จะพบว่ากลุ่มผู้บริโภคที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากจะมีแนวโน้มที่จะไม่กังวลเกี่ยวกับการจัดเก็บ คุณภาพ รวมถึงไม่ได้สนใจถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ต่อสภาพสินค้าหรือสิ่งแวดล้อมที่อาจจะส่งผลเสียต่อคุณภาพไวน์ซึ่งอาจจะเกิดจากความเชื่อมั่นต่อกระบวนการของผู้จัดจำหน่ายและร้านค้าว่ามีคุณภาพและมีอาชีพที่เพียงพอหรือมีความสามารถในการจัดการที่ดี

1.1.2 รูปแบบในผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย

จากบทสัมภาษณ์ผู้บริโภคเดิมเป็นประจำแต่ความรู้ค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับไวน์หรือพื้นฐานของไวน์ส่วนมากมีความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงของการขนส่ง การจัดเก็บหรือการเก็บรักษา อาจจะส่งผลต่อไวน์ในเชิงคุณภาพหรือรสชาติ

จากข้อมูลสัมภาษณ์นางสาว P (อายุ 30 ปี เจ้าของร้านค้าออนไลน์ในกรุงเทพ) กล่าวว่า “ก็กังวลนะเพื่อไวน์มันต้องนำเข้าใช้มะจากต่างประเทศเป็นบางอัน ก็กังวลว่านำเข้าไม่ได้หรือนำเข้าช้าทำให้ไวน์ขาดตลาด กลัวนะเพื่อไวน์ค้างตอน covid เพื่อเก็บไม่ดีหรืออุณหภูมิที่ต้องการทำให้ไวน์รสชาติไม่เหมือนเดิม”

ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกับนางสาว O (อายุ 30 ปี หัวหน้าบริษัทขนส่ง M จังหวัดนครราชสีมาและเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือนักท่องเที่ยว พัทยา) กล่าวว่า “ก็มีนิดนึง ก็มีคิดบ้าง กลัวของที่มันค้างสต็อกอยู่แล้วเราได้กินของที่ไม่ดี ไม่ fresh อ่ะ”

นอกจากนี้จากข้อมูลสัมภาษณ์จาก นาย SI (อายุ 30 ปี ซีเนียร์ IT ธนาคาร P สำนักงานใหญ่ แยกรัชโยธิน) กล่าวว่า “...กังวลเรื่องอะไร...ถามว่ามันมีผลกระทบมั๊ย มันมีทุกเรื่อง สมมติถ้าเลือกซื้อ ออนไลน์ ก็จะมีเรื่องการขนส่งว่ามีล่าช้าหรือเปล่าหรืออาจจะค้างสต็อก อุณหภูมิเก็บไม่ดี หรืออาจจะมีผลกระทบทางรสชาติ อันนี้เรื่องการขนส่ง ถ้าเรื่องการผลิตก็แล้วแต่ในการผลิตของโรงงานว่ามีผลกระทบ โดยตรงหรือทางอ้อมยังงั้น โรงงานปิดหรือเปล่าและก็มี เค้าเรียกอะไร อายุการบ่มไม่เท่ากัน สมมติว่าเค้าบ่มมา 1 ปีแล้ว แต่ไวน์ชนิดนี้เหมาะกับ 1 ปี 3 เดือน แล้วไปเจอผลกระทบทาง covid แล้วเจอโรงงานปิดไม่มีคนทำก็อาจจะส่งผลทางรสชาติ”

จากบทสัมภาษณ์มีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยมักจะกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงของคุณภาพไวน์ที่อาจจะไม่ดีหรือเสียได้อันอาจจะเกิดจากการขนส่ง การจัดเก็บ และกระบวนการของผู้จัดจำหน่ายโดยความกังวลนี้อาจจะมาจากความไม่เชื่อมั่นในกระบวนการของผู้จัดจำหน่ายรวมถึงพื้นฐานความเข้าใจในวัฏจักรของไวน์ที่เพียงพอ

1.2 รูปแบบมุมมองต่อตลาดไวน์ของผู้บริโภคหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลง

ในประเด็นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริโภคตามกรอบกลยุทธ์ 4Ps ได้แก่ ด้าน สินค้า ราคา สถานที่ซื้อ และ โปรโมชัน ว่าภายหลังจาก COVID-19 จบลง จากการสัมภาษณ์พบผู้บริโภคมีรูปแบบ และแนวโน้มทางความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกันในด้าน ราคา และสถานที่ ทั้งกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างน้อยและกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมาก ส่วน

ด้านสินค้าผู้บริโภคจะมีมุมมองที่เป็นความสัมพันธ์กับราคาไปในทิศทางเดียวกัน แต่ด้านความเชื่อมั่นในแบรนด์ และรสนิยมในการซื้อนั้น มีความแตกต่างกันบ้างในกลุ่มผู้บริโภค โดยสามารถวิเคราะห์ตามกรอบกลยุทธ์ดังนี้

1.2.1 ด้านราคา (Price)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวเรื่องราคากลุ่มผู้บริโภคทั้ง 2 กลุ่มทั้งกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากและกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างน้อยมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าเรื่องราคาเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะการเลือกซื้อไวน์ที่ราคาถูกลงมากกว่าปกติซึ่งเป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มแย่ลงหรือถดถอยทำให้ต้องคิดหรือมีการจำกัดรายจ่ายในส่วนนี้มากขึ้นหรืออาจจะมีการลดความถี่ในการบริโภคลงก็ยังคงต้องการบริโภคไวน์ที่ราคาใกล้เคียงกับก่อนที่จะเกิดวิกฤติ COVID-19

โดยนางสาว NH (อายุ 29 ปี ซีเนียร์ content marketing บริษัท Agency ดิกเอ็มไพร์) กล่าวว่า “กังวลเรื่องราคามากกว่าเนื่องจาก After COVID แล้ว กังวลเรื่องรายจ่ายมากกว่า รายรับ รายรับอาจลดลง การซื้อไวน์มากขึ้น 1 ขวดอาจไม่ได้มีโอกาสบ่อยเหมือนก่อน COVID เลย คือแต่ก่อนราคาไวน์ 2000 กว่าบาทเราซื้อได้โดยไม่ได้อะไรแต่ตอนนี้ก็ต้องคิดนิดนึงกินแค่เดือนละครั้งแบบเนี่ย นานๆที ในโอกาสพิเศษ.....ก็อาจจะคิดมากขึ้นในการหาใจการใช้จ่ายในแต่ละครั้งก็ทำไม่ได้จำเป็นมากก็อาจจะไม่ได้ไม่ได้เดินเข้าไปเพื่อจะกินขนาดนั้นที่บอกว่าเรื่องรายจ่ายมันมากขึ้นในขณะที่รายรับน้อยลง.....ซื้อเหมือนเดิมก่อนหน้า COVID เป็นยังไงก็คือเหมือนเดิมเพียงแต่ความถี่และโอกาสในการซื้อน้อยลงเพราะว่าคนเรากินไวน์ราคาไหนมาแล้วก็ไม่ได้ไปตีราคาให้มันน้อยลงอยู่แล้วอะในเรื่องของรสชาติที่มันดีแบรนด์ที่มันดีความชอบอย่างถ้าเกิดคนกินไวน์ที่มันเป็นรสเข้มมากจะให้มากขึ้นรสเปรี้ยวในราคาถูกกว่าก็ไม่ใช่ประมาณนั้น จากอาทิตย์ละขวดหรือ 2 ขวด ก็เหลือแค่ เดือนละขวดอย่างที่บอกไป”

อีกทั้งยังระบุเพิ่มว่า “.....สภาพการเงินกับราคามันมีความสัมพันธ์กันอย่างไรที่เราเรียนรู้การเราก็เรียนกันมานะ demand supply มันต้องไปด้วยกันเงินเดือนมีอยู่แค่นี้จะไปซื้อมาในราคาเท่านั้นมันก็อย่าหาทำ แค่นี้ไม่ได้หมายความว่าเราซื้อไวน์ราคาแพงไม่ได้ เพียงแต่ความถี่ในการซื้อก็จะยิ่งน้อยลงไปอีกอย่างเช่นแต่ก่อนเราซื้อไวน์ขวดละ 3000 เรากินบ่อยมากชอบมาก ๆ แต่แบบพอกินเสร็จอาจจะลดลงมาแค่ 2 เดือนครั้งนี่จะลดลงมากินไวน์ขวดละ 1,500 ได้เดือนละ 2 ครั้งนี่อย่างนี้”

ซึ่งสอดคล้องกับข้อสนับสนุนของ นางสาว PN (อายุ 29 ปี ซีเนียร์ content marketing บริษัท Agency ดีกเอ็มไพร์) โดยให้สัมภาษณ์ว่า “กังวลเรื่องภาษี เพราะภาษีจีนเหมือน โคนเฟ่งเล็งเป็นพิเศษ..จริง ๆ หลังจากเศรษฐกิจไม่ดี ราคาผลมาก คือเศรษฐกิจไม่ดีทุกคนก็โดนผลกระทบกันหมดก็อาจจะไม่ต้องเลือกเกรดดีมากอาจจะเอาที่ราคาพอจ่ายไหว”

นอกจากนี้ นาย TR (อายุ 33 ปี ผู้จัดการแผนกการตลาดบริษัทออนไลน์แพลตฟอร์ม ย่านราชประสงค์) ได้กล่าวว่า “...ราคาเคยถูกสุดใน supermarket ก่อนเลยคือเราไม่ได้กินเพื่อไป celebrate หรือ enjoy มันมากเหมือนสมัยก่อนที่เราเลือกกินเพราะยังอยากกินไวน์ก็เลยซื้อของที่ ถูกหรือว่าของที่หาได้ตาม super market และก็กินในชีวิตประจำวันแต่ว่าแนวโน้มเลือกไวน์ดี ๆ ไปกินร้านนั้นลดลงแต่กินที่บ้านบ่อยขึ้น”

ซึ่งนางสาว BW (อายุ 33 ปี Senior compliance บริษัทของ โรงแรม ย่านราชประสงค์) ได้ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีข้อมูลสนับสนุนว่า “ราคาแพงขึ้นนี้แหละเพราะว่ามันน่าจะคือพอช่วง COVID นี้แหละ เพราะไวน์ช่วงที่มัน import มันก็มาไม่ได้ถูกปะ น่าจะมายากนิดนึงอะ แล้วหรือว่า ถ้ามันขาดตลาดเลยนะนี่ราคามันอาจจะขึ้น...ราคาเอาแบบนี้ราคาไม่แรงมากราคาสมเหตุสมผล อะไรแบบนี้ละ เออ แรงมากก็ไม่ค่อยไหว.....จำเป็นนะแต่จริงๆก็ได้เป็นคนกินไวน์แพงขนาด เรา ไม่ได้กินแบบ 20 ปี ไวน์แบบถ้าขวดเป็นหมื่นเราไม่กินอยู่แล้วอะถ้ากินเต็มทีก็ 2000-3000 ราคามันก็ อยู่ประมาณเนี่ยะ”

ขณะที่นางสาว MM (อายุ 39 ปี project manager บริษัท IT ย่าน สาทร) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ไม่กลัวเพราะเราไม่ซื้อราคาแพงอยู่แล้ว เราไม่ซื้ออยู่แล้วขวดที่แพงมากๆ นอกจากจะ ได้กินฟรี..ซื้อเองที่ไรก็ไม่ซื้อเราก็มี budget อยู่...ส่วนใหญ่ที่ซื้อกินเองก็ขวด 800-900 เราไม่ซื้อขวด หลักพันเพราะเรารู้สึกว่าเรากินคนเดียวกินไม่หมดด้วย ถ้าเราซื้อกินคนเดียวที่บ้านมันไม่มีความ จำเป็นที่ต้องซื้อขวดละพันเพราะเราก็ไม่รู้ด้วยว่าขวดละพันอาจจะไม่อร่อยก็ได้ เราไม่รู้ไง”

ทั้งนี้ นางสาว JY (อายุ 30 ปี Senior marketing บริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม S ย่านรัชดา) ให้ข้อมูลที่สอดคล้องว่า “..คือในช่วง COVID เราหาซื้อได้แล้ว ถ้าหลัง COVID กังวล เกี่ยวกับราคามากกว่าเพราะก่อนหน้านี้มันก็จับจ่ายกะ ใจพวกนี้ราคาแพงหลังจาก COVID เราก็ใช้เงิน spend ตรงนี้น้อยลง.....point เป็นเรื่องราคานะคะ ถ้าซื้อก็ซื้อในราคาที่ต่ำลง”

อย่างไรก็ตามยังมีผู้บริโภคบางรายที่เน้นด้านความถี่ของการบริโภคต้องสัมพันธ์ กับคุณภาพซึ่งเป็นผลกระทบโดยอ้อมในด้านการใช้จ่าย โดยนาย OT (อายุ 33 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท S ย่านสาทร) กล่าวว่า “เป็นคนแบบนี้ คือแบบไม่ได้เป็นคนที่ concern เรื่องราคา

ขนาดนั้นแต่เป็นคน concern เรื่องจำนวน แบบเป็นคนชอบสิ่งนี้แล้วมันราคาเท่านี้บาทแต่รู้สึกว่าจะถ้ามีเงินไม่เยอะจะซื้อแค่อันเดียวพอ ง่ายๆ ง่ายๆ ไปเที่ยวเนี่ยไม่ชอบ ไปเที่ยวที่มันไม่ดีแต่จะไปเที่ยวที่ดีๆ แต่อาจจะแบบ 2 เดือนครั้ง.....ลดความถี่แต่ไม่ลดคุณภาพ”

จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะซื้อไวน์ที่ราคาค่อนข้างถูกลงหรืออาจจะลดความถี่ในการซื้อลงจากปกติถ้าเป็นการซื้อไวน์ในราคาที่อยู่ในระดับเดิมในช่วงก่อนวิกฤติ COVID-19 โดยมีแนวโน้มมาจากผลกระทบของสถานะเศรษฐกิจที่แย่ลงซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการเงินในผู้บริโภคแต่ละบุคคล

1.2.2 ด้านสถานที่ (Place)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับการซื้อจากหน้าร้านแบบเดิมหรือการซื้อแบบออฟไลน์อยู่ทั้งในกลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างมากและกลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผลจากการรับรู้ด้านประสบการณ์

โดยนาย OT (อายุ 33 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท S ย่านสาทร) กล่าวว่า “จริง ๆ คือการเลือกซื้อของแบบนี้คือออนไลน์มันได้เรื่องของ awareness แต่ยังรู้สึกว่าการซื้อที่ร้านยังเป็นอะไรที่ตอบโจทย์กว่า...คือออนไลน์มันไม่ได้ฟิลลิ่งของการเข้าไปเลือกซื้อถึงความสุขมันคือดีกว่า...เดินไปหยิบ เดินไปเลือก เดินไปจับ อะไรแบบนี้แต่ออนไลน์เรา ๆ จะซื้ออย่างอื่นมากกว่าที่จะเป็นของพวกนี้.....แต่ถ้าเป็นของพวกนี้อยากจะมี experience ในการซื้อมากกว่า”

ขณะที่นางสาว MM (อายุ 39 ปี project manager บริษัท IT ย่าน สาทร) กล่าวว่า “ก็เหมือนเดิมแต่มี ออนไลน์เยอะขึ้น.....เราไม่เคยซื้อออนไลน์ น้องเคยให้ร้านออนไลน์มาน้องบอกร้านนั้นส่วนใหญ่มาจากอิตาลี น้องอีกคนที่เราคุยด้วยน้องกินคนละแบบกับเรา น้องเค้าจะกินแบบไลท์ ๆ แบบเบรีย ๆ กินไปเรื่อย ๆ แต่เราเป็นคนกินหนัก เราเป็นคนชอบกินฟูลบอดี”

นอกจากนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า “เราทำดีก all season มันมี 2 ร้านอะ คือ Wine Connection กะ Italiasia แค 2 ร้านก็กินไม่หมดและ”

อย่างไรก็ตามเรื่องราคามีแนวโน้มที่อาจจะส่งผลบ้างโดยนางสาว MM ระบุว่า “ถ้าออนไลน์ราคาดีก็ไม่แน่”

ขณะที่นางสาว JY (อายุ 30 ปี Senior marketing บริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม S ย่านรัชดา) กล่าวว่า “ปกติแล้วเลือกซื้อจากออฟไลน์ทั้งนั้นเลยหลังจาก COVID นะแต่ช่วง COVID ก็

หาซื้อออนไลน์...อยากดูขวด...บางที่เราไม่รู้ 100 % ถ้าคุยกับ Somm ที่ร้านอย่างร้านประจำเป็นร้าน สเปนพอ Somm ออกไป สเน่ห์ของร้านก็ลดลงเลยนะ ไม่มีคนมาแนะนำเรา เราไปที่ร้านนั้นเพราะเรา ถูกใจ คนที่แนะนำจริง ๆ นะ มันเหมือนเป็น real message เค้าไม่ได้แนะนำเพราะราคาแพงหรือ ราคาถูกแต่เค้าแนะนำว่าถ้าเราชอบกินแบบนี้เหมาะกับไวน์แบบนี้ที่แพงกว่า”

นอกจากนี้ นางสาว PN (อายุ 29 ปี ซีนีเยร์ content marketing บริษัท Agency ตึก เอมไพล์) ได้กล่าวในทางเดียวกันว่า “.....จำเป็น ชอบแบบซื้อแล้วได้กินเลยไม่ยาก”

นอกจากนี้ นางสาว NH (อายุ 29 ปี ซีนีเยร์ content marketing บริษัท Agency ตึก เอมไพล์) ยังได้กล่าวเสริมว่า “ดีกว่าซื้อออนไลน์.... ไม่ใช่ทุกคนจะมีความรู้ในการเลือกซื้อไวน์ซั กขวด มันต้องมีการสอบถามอยู่แล้วบางทีคนเราไม่รู้ด้วยซ้ำ ชอบไวน์รสชาติไหนอะไรยังไง คนบาง คนที่ที่เริ่มต้นกินไวน์ก็คงต้องคุยอยู่หรือที่กินมาแล้วแต่อยากลองเปลี่ยนยี่ห้อต้องถามอยู่คิดว่าตัวนี้ที่ เราหยิบขึ้นมาด้วยความที่ขวดเป็นสีที่บ่เหมือนกันหมดต่างกันแค่ฉลากยี่ห้อพวกเราจะรู้ได้ไงว่าชาติ ที่เราต้องการ ยิ่งคนที่กินไวน์มานานยิ่งต้องรู้มัยว่าต้องคุยแบบไหน”

ขณะที่นางสาว O (อายุ 30 ปี หัวหน้าบริษัทขนส่ง M จังหวัดนครราชสีมาและ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือนักท่องเที่ยว พัทยา) กล่าวว่า “ปกติรอไปกินกับเพื่อนที่ร้านไวน์เลย ..ซื้อจาก หน้าร้านดีกว่าเพราะอยากได้คำแนะนำจากคนขาย”

สอดคล้องกับนางสาว P (เจ้าของร้านค้า อายุ 30 ปี ออนไลน์) ที่ระบุว่า “ซื้อจาก ในร้าน หน้าร้าน มันมีคนแนะนำด้วย...ใช่เพราะว่าคนเข้าไปก็ไม่ว่ามีไวน์ใหม่ไวน์อะไร สำหรับ หนูซื้อหน้าร้านยังคงดีกว่า”

จากบทสัมภาษณ์จะพบว่าในด้านสถานที่ในการขายไวน์นั้นการซื้อจากหน้าร้าน หรือการซื้อแบบออฟไลน์เป็นช่องทางในการเลือกซื้อเป็นหลักและเป็นช่องทางแรกในการเลือกซื้อ อันเนื่องมาจากการมีผู้แนะนำไวน์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ (Sommelier) ประจำอยู่ซึ่งอาจจะเป็นสิ่ง ที่ดึงดูดผู้บริโภค

ขณะที่นางสาว BW (อายุ 33 ปี Senior compliance บริษัทของโรงแรม ย่านราช ประสงค์) กล่าวในทางเดียวกันว่า “มันได้ความมั่นใจว่ามันเป็นของแท้จริงๆ ว่าการคุยกับซอม มี หน้าร้านที่แบบว่าเขาจะแนะนำให้ปะว่าชอบสไตล์ไหนเขาก็ถามชอบถ้าประมาณไหนเลยเนี่ยเขาก็ แนะนำได้ ตรงนี้ออนไลน์อะไรมันบอกยากเหมาะกับคนที่ออนไลน์มันน่าจะเหมาะกับคนที่เขา เขาก็ซื้อในตัวที่เขาเคยชินแล้วอะเคยกินอยู่แล้วแล้วเขารู้อยู่แล้วว่าแบบนี้ปะจริงๆเพราะมันเอาแบบ

จินตนาการออกว่าตัวนี้มันควรจะเป็นยังไงหรือเขาเคยกินตัวนี้มาแล้วแล้วก็คิดใจแล้วก็อยากจะซื้อ แล้วก็ราคาถูกแล้วก็คนขายก็เชื่อถือได้เขาก็เลยสั่งออนไลน์จะต้องไปเลือกดูแล้วก็ไปคอยถาม Admin ว่าอันนี้ยังงัยอะ เคนไปหน้าร้านง่ายกว่า แพงกว่าก็ดีกว่าก็ให้คำแนะนำมาเลยนะ ได้คำแนะนำที่ดีกว่า”

ตั้งที่นางสาว JY (อายุ 30 ปี Senior marketing บริษัท ออนไลน์แพลตฟอร์ม S ย่านรัชดา) บางทีเราไม่รู้ 100 % ถ้าคุยกับ Somm ที่ร้านอย่างร้านประจำเป็นร้านสเปนพอ Somm ออกไป สเน่ห์ของร้านก็ลดลงเลยนะ ไม่มีคนมาแนะนำเรา เราไปที่ร้านนั้นเพราะเราถูกใจ คนที่แนะนำจริง ๆ นะ มันเหมือนเป็น *real message* ค่าไม่ได้แนะนำเพราะราคาแพงหรือราคาถูกแต่ค่าแนะนำว่าถ้าเราชอบกินแบบนี้เหมาะกับไวน์แบบนี้ที่แพงกว่า”

อีกทั้งนางสาว NH (อายุ 29 ปี ซีเนียร์ content marketing บริษัท Agency ดิกเอ็มไพร์) กล่าวว่า “ไม่ใช่ว่าทุกคนจะมีความรู้ในการเลือกซื้อไวน์ซักขวด มันต้องมีการสอบถามอยู่แล้ว บางทีคนเราไม่รู้ด้วยซ้ำ ชอบไวน์รสชาติไหนอะไรยังไง คนบางคนที่ที่เริ่มต้นกินไวน์ก็คงต้องคุยอยู่หรือที่กินมาแล้วแต่อยากลองเปลี่ยนยี่ห้อต้องถามอยู่คือว่าตัวนี้ที่เราหยิบขึ้นมาด้วยความที่ขวดเป็นสีที่บเหมือนกันหมดต่างกันแค่ลาก็หือพวกเราจะรู้ได้ไงว่าชาติที่เราต้องการ ยิ่งคนที่กินไวน์มานานยิ่งต้องรู้ว่าต้องคุยแบบไหน”

ดังนั้นเรื่องสถานที่ขายนั้นจึงมีแนวโน้มว่าผู้แนะนำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญและองค์ประกอบที่ทำให้สถานที่ขายไวน์แบบออฟไลน์มีแนวโน้มเป็นตัวเลือกแรกสำหรับการหาซื้อไวน์ของผู้บริโภคทั้งกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์มากและกลุ่มที่มีความรู้ด้านไวน์น้อย

1.2.3 ด้านโปรโมชั่น (Promotion)

จากการอ้างอิงบทสัมภาษณ์ในด้านโปรโมชั่นที่กลุ่มลูกค้าทั้งกลุ่มผู้บริโภคที่มีความรู้ด้านไวน์ค่อนข้างมากและกลุ่มผู้บริโภคที่มีความรู้เรื่องไวน์ค่อนข้างน้อยมองเป็นการจัดโปรโมชั่นที่มีความสัมพันธ์กับด้านราคา และ องค์ประกอบของสถานที่เนื่องจากผู้บริโภคทั้ง 2 กลุ่มมีแนวโน้มในการซื้อไวน์ที่ราคาถูกลง และมักจะซื้อจากหน้าร้าน โดยองค์ประกอบที่สำคัญคือผู้แนะนำสินค้าหรือผู้เชี่ยวชาญที่สามารถแนะนำสินค้าได้

นางสาว PN (อายุ 29 ปี ซีเนียร์ content marketing บริษัท Agency ดิกเอ็มไพร์) กล่าวว่า “ต้องยอมรับว่าเศรษฐกิจมันเปลี่ยนไปเวลาจะซื้ออะไรก็ต้องคิดนิดนึงแต่ก่อนเวลซื้อไวน์ขวดละ 2000 ได้ไม่คิดอะไรแต่ทุกวันนี้ก็ต้องคิดนิดนึง”

นอกจากนี้ยังระบุว่า “...เข้าไปแล้วก็แบบมีอะไรแนะนำใน เرنจ์ ราคาเท่านี้บ้าง”
ข้อความนี้เป็นการกล่าวถึงการซื้อออนไลน์และมีการถามผู้เชี่ยวชาญที่หน้าร้าน

ขณะที่ ขณะที่นางสาว BW (อายุ 33 ปี Senior compliance บริษัทของโรงแรม ย่านราชประสงค์) กล่าวว่า “จำเป็นนะแต่จริงๆก็ไม่ได้เป็นคนกินไวน์แพงขนาดนั้น”

นอกจากนี้นางสาว MM (อายุ 39 ปี project manager บริษัท IT ย่าน สาทร) ซึ่ง
ปกติมีการซื้อไวน์ผ่านหน้าร้านแบบออฟไลน์ตลอดมากล่าวเสริมว่า “ถ้าออนไลน์ราคาดีก็ไม่แน่”
จะเห็นได้ว่าโปรโมชันที่ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกของผู้บริโภคไวน์จะเป็นโปรโมชันด้านราคาเป็นหลัก
ซึ่งอาจจะส่งผลให้ผู้บริการหันไปเลือกช่องทางออนไลน์เป็นตัวเลือกอีกทาง

1.2.4 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

เนื่องจากไวน์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างหลากหลายและซับซ้อนรวมถึงมีความเป็น
เอกลักษณ์ค่อนข้างสูง แม้ว่าจะเป็นไวน์แบรนด์เดียวกัน รุ่นเดียวกัน อาจ会有ความแตกต่างกันไปซึ่ง
อาจเกิดจากการเก็บรักษา คุณภาพขององุ่นในแต่ละปีหรือความแตกต่างในรสนิยมของผู้บริโภค

ดังนั้นจึงไม่สามารถแยกแยะหรือจำแนกไปถึงประเภทไวน์ที่เหมาะสมหรือ
ผลิตภัณฑ์ที่ดีอย่างเป็นภาพรวมได้เนื่องจากผู้บริโภคแต่ละคนย่อมมีความชื่นชอบไวน์ที่แตกต่างกัน

4.2 กลุ่มผู้ประกอบการไวน์ ร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ (Sommelier)

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	ประเภทธุรกิจ	ขนาดธุรกิจ	สถานที่
คุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager	Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B	กลาง	กรุงเทพมหานคร
คุณ MK เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M	โรงแรมในจังหวัด ภูเก็ต	กลาง	ภูเก็ต
คุณ TM เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar	Wine bar	เล็ก	กรุงเทพมหานคร
คุณ DK อายุ 30 ปี เพศ หญิง หุ้นส่วนใหญ่ ร้านอาหาร BDB	Pub & restaurant	เล็ก	กรุงเทพมหานคร

จากบทสัมภาษณ์เมื่อแยกแยะตามกรอบแนวความคิดจะพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าไวน์หรือผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถแยกตามแนวคิดได้ดังนี้

- 2.1 มุมมองด้านความเสี่ยงและการตระหนักถึงความเสี่ยง
- 2.2 มุมมองตามกรอบ 4Ps
- 2.3 มุมมองเกี่ยวกับ Pain point ของผู้บริโภค
- 2.4 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจไวน์ PESTEL

2.1 มุมมองด้านความเสี่ยงและการตระหนักถึงความเสี่ยง

มุมมองทางด้านความเสี่ยงของผู้ประกอบการขนาดกลางและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในด้านความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเป็นไปในทางเดียวกันคือไม่ได้กังวลที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งทาง logistic การค้า หรือ supply chain ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ

คุณ JM (เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B) กล่าวว่า “ไม่กังวลครับ...ผมใช้ shipping ที่เป็น professional อยู่แล้วนะ warehouse เรายังเป็น แอร์เรดเราก็เป็นแอร์...ไม่มีปัญหาอะไร”

สอดคล้องกับคุณ DK (อายุ 30 ปี เพศหญิง หุ่นส่วนใหญ่อำนาจร้านอาหาร BDB) กล่าวว่า “ไม่น่าจะมีหลังร้านนะ เก็บไว้น้ำ บนเซฟท์หน้าร้าน..อยู่ในตำแหน่งที่หยิบได้ บางส่วนก็แช่ตู้ไว้”

ขณะที่คุณ TM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar) กล่าวว่า “เรื่องขนส่ง จัดเก็บเนี่ย ไม่ได้มีปัญหาเพราะชั้นไม่ได้ขายเยอะ แล้วขายไม่กี่ตัวขนส่งก็ให้พนักงานเพราะว่างงานไง ไม่ได้ถูกค้าก็จ้าง grab ส่ง”

จากบทสัมภาษณ์จะพบว่าเจ้าของร้านไวน์หรือร้านขายไวน์ในขนาดกลางและเล็กจะไม่มองถึงปัญหาเรื่องความเสี่ยงซึ่งมีแนวโน้มจากขนาดของการขายหรือความเชื่อมั่นในการขนส่งการจัดเก็บจึงไม่ได้กังวลเกี่ยวกับการความเสี่ยงในการจัดการสินค้า ดังนั้นมุมมองของผู้ประกอบการขนาดเล็กและกลางจึงไม่ได้สนใจที่จะมีการจัดการเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยง

2.2 มุมมองตามกรอบ 4Ps

กลุ่มผู้ประกอบการค้าไวน์ ร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ (Sommelier) ซึ่งมีขนาดกลางและเล็กมีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกันตามกรอบแนวคิด 4Ps เช่นด้านราคาที่เน้นราคาถูก

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากผลของสภาวะเศรษฐกิจ สถานที่ที่ไม่สามารถจะขายผ่านช่องทางออนไลน์ได้หรือสินค้าที่มีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น

2.2.1 ราคา (Price)

จากบทสัมภาษณ์แนวโน้มด้านราคาจะเห็นได้ว่าการจัดการด้านราคาสามารถทำได้จัดหาไวน์ราคาที่ถูกลงมาขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้นอาจเนื่องมาจากขนาดของธุรกิจหรือแนวโน้มของผู้บริโภคที่ต้องการไวน์ราคาถูกลงเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจ

คุณ JM (เพศชาย อายุ 40 ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B) กล่าวว่า “ก็จัด โปร โมชัน ก็อย่างแรกต้องเลือกไวน์ก่อนครับ ไวน์ที่น่าสนใจเลือกไวน์ในปีที่ดี ราคาไม่แพง”

ขณะที่คุณ MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M) กล่าวว่า “.....65 % มองหาไวน์ราคาถูกแต่คุณภาพดี ยกตัวอย่างเช่น อิตาลี ที่เป็น brunello ที่เป็น DOCG คัง ๆ ใ้ก็เปลี่ยนมาดื่ม rosso montapuciano ซึ่งคุณภาพไม่ต่างกันมาแต่ราคาการจ่ายต่างกัน เอาจริง ๆ ที่ผมเลือกคือไวน์ที่ราคาไม่สูงมากที่ผม import เข้ามา..เน้นไปทาง biodynamic หรือ organic...ที่เหลืก็กลุ่มปาร์ตี้ข้าราชการมาได้เน้นเรื่องไวน์เท่าไรหรืเน้น ปริมาณ ราคาขาย 300-700”

นอกจากนี้ยังระบุว่า “ราคาที่ขายดีคือ 500-1500 ครับ”

สอดคล้องกับขณะที่คุณ TM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar) กล่าวว่า “ตั้งราคาคุณ 2 หรือคุณ 3...ต้นทุนไวน์ไม่สูง แต่ต้นทุนอื่นๆสูง”

เช่นเดียวกับคุณ DK (อายุ 30 ปี เพศหญิง หุ่นส่วนใหญ่ร้านอาหาร BDB) กล่าวว่า “เพราะเราไม่ได้ขายไวน์แพงขนาดนั้นเพราะไวน์ที่เอามาขายไม่ใช่ไวน์ราคาแพงเพราะไวน์ราคาแพงมันจะขายออกได้เพราะความที่ culture ของร้านไม่ใช่ร้านแบบนั้นแค่หลายชนิดขึ้นแต่ไม่ได้แพง”

อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มลูกค้าบางส่วนที่ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทำให้ยังพอซื้อไวน์ราคาแพงได้อยู่แต่มีจำนวนน้อยลงทำให้ไม่เน้นมากนัก

“ในกรณีนี้ผมมองว่าปัจจุบันสภาพความคล่องของเงินและผู้ที่จะดื่มไวน์กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 ประเภทกลุ่มแรกคือผู้ที่ได้รับผลกระทบแต่ไม่มากแต่ยังคงมีเงินเย็นที่จะ

สามารถดื่มได้เขาก็ยังสามารถดื่มไวน์ได้ปกติโดยที่ไม่ว่าจะเป็นกองครวไนน์หรือว่าภายในที่มีราคาแพงหรือว่า hi ถึง hi-ended ไม่มีปัญหาถ้าตามที่หมกคำนวณคือ 5% ของจำนวนทั้งหมดประมาณเดือนหนึ่งถ้าเป็น property ใหญ่ก็ขวดหนึ่ง ขวด 70,000 – 100,000 ขึ้นไปถ้าเป็นรอง ๆ กลุ่มที่กินไวน์แบบ S class และกินไวน์ที่ค่อนข้างดีมีชื่อเหลือ 30% คุณ MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M)

จากบทสัมภาษณ์พบว่ามีความโน้มในการจัดการหรือหาสินค้าที่ราคาถูกลงแต่หลากหลายมาขายมากขึ้น อาจเกิดจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงสถานะเศรษฐกิจที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคทำให้ segment ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงในมุมมองของผู้ประกอบการ

2.2.2 สถานที่ (Place)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าสถานที่หรือช่องทางการขายทำได้เพียงขายช่องทาง offline เท่านั้นที่เป็นไปได้เนื่องมาจากข้อกำหนดด้านกฎหมายทำให้ไม่สามารถขายในช่องทาง online ได้จึงทำให้การจัดจำหน่ายจึงทำได้ในรูปแบบเดิมถึงแม้จะมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีขึ้นมาอย่างรวดเร็ว

“จริง ๆ มันช่วยครับแต่ประเด็นคือมันทำออนไลน์เพราะฉะนั้นเราไม่สามารถทำอะไรได้ โฆษณา หรือแม้กระทั่งโชว์รูปขวดได้ ดังนั้น platform พวกนี้ค่อนข้างไม่มีความหมาย” (คุณ JM เพศชาย อายุ 40 ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B)

นอกจากนี้ “มันเป็นปริมาณไม่มากที่ใครซักคนจะสั่งไวน์มาดื่มที่บ้านผมว่าดื่มไวน์มันขึ้นกับโอกาสเพราะฉะนั้น delivery ลืมไปเลยเรื่องไวน์” MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M)

อีกทั้งยังกล่าวเสริมว่า “ตอนนี้เรายังไม่มีทางออกเพราะว่าเรายังไม่สามารถปรับตัวไปยังจุดที่ลูกค้าอยู่ได้ ลูกค้าออกไปทานข้างนอกน้อยลง ลูกค้าอยู่บ้านมากขึ้น ปาร์ตี้ที่บ้านมากขึ้นการปรับตัวคงทำแบบลูกค้า private ลูกค้าที่ซื้อเอง”

อย่างไรก็ตามในร้านขนาดเล็กที่เป็น retail ในรูปแบบ pub & restaurant กลับขายแบบ delivery ได้แต่เป็นการขายในรูปแบบที่ไม่ถูกกฎหมาย

“ก็สั่ง grab แต่ไม่สั่ง lineman เพราะไม่รับส่งแอลกอฮอล์แต่ถ้าใช้กระดาษห่อ ๆ พันให้ไม่รู้ก็พอส่งได้” (TM เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar)

จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงช่องทางออนไลน์ที่แทบไม่มีความเป็นไปได้ในการขายหรือทำกำไรให้แก่ผู้ขายอื่นเนื่องมาจากพฤติกรรมการดื่มไวน์ของผู้บริโภคที่ชี้ให้เห็นถึงการดื่มเพื่อสังสรรค์รวมถึงข้อกำหนดที่ไม่ให้ขาย โฆษณา หรือ แสดงรูปภาพผ่านช่องทางออนไลน์

2.2.3 โพรโมชัน (Promotion)

ด้านโปรโมชันนี้สินค้าแอลกอฮอล์เนื่องจากไม่สามารถโฆษณาหรือทำส่งเสริมการขายได้อย่างอิสระเนื่องจากมีข้อกำหนดด้านกฎหมายที่ค่อนข้างเข้มงวดทำให้การทำโปรโมชันทำได้ยากอีกทั้งปัญหาเรื่องต้นทุนทั้งในด้านสถานที่ การจัดเก็บ การขนส่ง ดังนั้นการทำโปรโมชันจึงทำได้เพียงในด้านราคาเท่านั้นอาจจะเป็นการขายไวน์ราคาถูกลงหรือทำให้ราคาต้นทุนต่ำลง

“ก็จัดโปรโมชัน ก็อย่างแรกต้องเลือกไวน์ก่อนครับไวน์ที่น่าสนใจเลือกไวน์ในปีที่ดี ราคาไม่แพง” (คุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B)

ขณะที่คุณ MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M) ให้ความเห็นในทางเดียวกัน “แผนในอนาคตในการจัดโปรโมชันของผมทำอย่างเดียวเลยครับคือต่อรองกับ supplier ครับ supplier เองก็ต้องยอมรับว่าขายได้น้อยลง ยอดขายลดลงตามปริมาณการขายของลูกค้า เช่น ผมขาย แสตนนิ่งผมขอ debate กลับ 2% ของราคาหรือขอลดราคา หรือทำ credit term เป็น 10 เดือนหรือ 12 เดือน”

อีกทั้งยังเสริมว่า “.....65 % มองหาไวน์ราคาถูกแต่คุณภาพดี ยกตัวอย่างเช่น อิตาลี ที่เป็น brunello ที่เป็น DOCG ดัง ๆ เขาก็เปลี่ยนมาดื่ม rosso montapuciano ซึ่งคุณภาพไม่ต่างกันมาแต่ราคาการจ่ายต่างกัน เอาจริง ๆ ที่ผมเลือกคือไวน์ที่ราคาไม่สูงมากที่ผม import เข้ามา.. เน้นไปทาง biodynamic หรือ organic...ที่เหลือก็กลุ่มปาร์ตี้ ข้าราชการมาได้เน้นเรื่องไวน์เท่าไร เน้น ปริมาณ ราคาขาย 300-700”

2.2.4 สินค้า (Product)

ในด้านสินค้าเนื่องจากไวน์เป็นเครื่องดื่มที่มีองค์ประกอบซับซ้อนและหลากหลายจึงไม่สามารถระบุได้อย่างตรงตัวว่าสินค้าชนิดใดที่เหมาะสม จะเห็นได้จากความเห็นเรื่องไวน์ที่เป็นที่นิยมในประเทศไทยซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

“ถ้าเป็น Shiraz ผมจะไม่ไปเอาจากฝรั่งเศสเลยผมจะเอาจากออสเตรเลียเพราะว่าตลาดลูกค้าตอนนี้เราขายคนไทยส่วนมาก inbound-outbound แยกแทบไม่มีอยู่แล้วไม่มีใครดื่มไวน์

ฝรั่งเศสแน่เพราะว่ามันน้อยมากที่เราเข้ามาที่เข้ามา ก็จะเป็น Bordeaux ธรรมดา 2 ตัว เพราะว่าคนไทยรสนิยมการดื่มคนเอเชีย คนไทยกับคน อเมริกาค้ายกันคือดื่มฟรุตตี้ดีทิดหวาน ซึ่ง Bordeaux ไวน์ ฟังเสส ไวน์อิตาลี ไม่ใช่” ขณะที่คุณ MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M)

ตรงกันข้ามกับคุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B) “เรื่องนี้พูดยากนะครับเพราะไวน์นะมันวน loop แต่ช่วงนี้ก็ เป็นไวน์ง อิตาลี อาจจะมาจากร้านอาหารอิตาลีที่เยอะขึ้นแต่เป็นหลัก ๆ ไวน์โลกเก่า volume เพิ่มขึ้นในช่วง 4-5 ปีก่อน ไวน์โลกใหม่ผมขายเยอะแต่ช่วงนี้ก็ขายไวน์ฝรั่งเศส อิตาลีเพิ่มขึ้น”

อย่างไรก็ตามมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องการเลือกขายสินค้าที่ราคาถูกลงแต่หลากหลายขึ้น

“ก็จัดโปรโมชัน คืออย่างแรกต้องเลือกไวน์ก่อนครับไวน์ที่น่าสนใจเลือกไวน์ในปีที่ดี ราคาไม่แพง” (คุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B)

สอดคล้องกับคุณ DK (อายุ 30 ปี เพศหญิง หน้าที่ส่วนใหญ่ร้านอาหาร BDB) “เพราะเราไม่ได้ขายไวน์แพงขนาดนั้นเพราะไวน์ที่เอามาขายไม่ใช่ไวน์ราคาแพงเพราะไวน์ราคาแพงไม่น่าจะขายออกได้เพราะความที่ culture ของร้านไม่ใช่ร้านแบบนั้นแก่หลายชนิดขึ้นแต่ไม่ได้แพง”

“ต้นทุนไวน์ไม่สูง แต่ต้นทุนอื่นๆสูง” TM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar) ระบุเพิ่มเติม

2.3 มุมมองเกี่ยวกับ Pain point ของผู้บริโภค

ในด้าน pain point ของผู้บริโภคในมุมมองของกลุ่มผู้ประกอบการค้าไวน์ การร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ จะมองไปในทิศทางเดียวกันคือในด้านสถานะเศรษฐกิจที่ไม่ดีทำให้รายได้หรือเงินลดลงเป็นสาเหตุทำให้การจับจ่ายใช้สอยเกี่ยวกับไวน์ลดลงซึ่งจุดนี้เป็น pain point ที่สำคัญที่สุดในมุมมองของกลุ่มผู้ประกอบการค้าไวน์ การร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์

“ก็จัดโปรโมชัน คืออย่างแรกต้องเลือกไวน์ก่อนครับไวน์ที่น่าสนใจเลือกไวน์ในปีที่ดี ราคาไม่แพง” (คุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B)

อีกทั้งยังเสริมว่า “หลังจบลงก็คง rebound กลับมาได้แต่ก็ไม่เหมือนเดิมซะทีเดียวก็น่าจะ drop ลงอย่างน้อยลง ๆ อย่างน้อย ๆ ก็คง 15-20 % ถ้าหาย Covid นะครับ”

สอดคล้องกับคุณ MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M) “ในกรณีนี้ผมมองว่าปัจจุบันสภาพความคล่องของเงินและผู้ที่จะดื่มไวน์กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 ประเภทกลุ่มแรกคือผู้ที่ได้รับผลกระทบแต่ไม่มากแต่ยังคงมีเงินเย็นที่จะสามารถดื่มได้เขาก็ยังสามารถดื่มไวน์ได้ปกติโดยที่ไม่ว่าจะเป็น grand Cru ไวน์หรือว่าภายในที่มีราคาแพงหรือว่า hi ถึง hi-ended ไม่มีปัญหา ถ้าตามที่ผมคำนวณคือเหลือ 5% ของจำนวนทั้งหมดประมาณเดือนหนึ่งถ้าเป็น property ใหญ่ก็ออกขวดหนึ่ง ขวด 70,000 – 100,000 ขึ้นไป ถ้าเป็นรอง ๆ กลุ่มที่กินไวน์แบบ S class และไวน์ที่ค่อนข้างดีมีชื่อเหลือ 30% ที่เหลืออีก 65 % เป็นมองหาไวน์ราคาถูกแต่คุณภาพดี ยกตัวอย่างเช่น อิตาลี ที่เป็น brunello ที่เป็น DOCG ดัง ๆ เขาก็เปลี่ยนมาดื่ม rosso montapuciano ซึ่งคุณภาพไม่ต่างกันมาแต่ราคาการจ่ายต่างกัน เอาจริง ๆ ที่ผมเลือกคือไวน์ที่ราคาไม่สูงมากที่ผม import เข้ามา.. เน้นไปทาง biodynamic หรือ organic...ที่เหลือก็กลุ่มปาร์ตี้ข้าราชการมาได้เน้นเรื่องไวน์เท่าไร เน้น ปริมาณ ราคาขาย 300-700”

“ก็เจียบลงคนไม่มีรายได้ออกมา hang out คนจะเก็บเงินไปใช้ในสิ่งที่จำเป็นกับชีวิตมากกว่า” TM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar)

2.4 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจไวน์ PESTEL

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจไวน์โดยมุมมองของกลุ่มผู้ประกอบการค้าไวน์ร้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์มีหลัก ๆ อยู่ 2 ปัจจัยคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านกฎหมาย ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงอย่างรุนแรงต่อผู้ประกอบการธุรกิจ

2.4.1 ด้านเศรษฐกิจ

มุมมองในด้านเศรษฐกิจนี้เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องถึงสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการเงินและการจับจ่ายของผู้บริโภค ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ ยอดขาย รวมไปถึงกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เชื่อมโยงไปถึง supplier ด้วย

“ก็เจียบลงคนไม่มีรายได้ออกมา hang out คนจะเก็บเงินไปใช้ในสิ่งที่จำเป็นกับชีวิตมากกว่า” TM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar)

อีกทั้งยังเสริมว่า “ไม่..ฉันว่าเบียร์ขายง่ายกว่า...หลัง Covid คนไม่ค่อยมีเงินใน ไลน์แก้วเดียวราคาเท่าเบียร์แต่เบียร์ได้ปริมาณเยอะกว่า”

“เอาจริง ๆ ที่ผมเลือกคือไวน์ที่ราคาไม่สูงมากที่ผม import เข้ามา..เน้นไปทาง biodynamic หรือ organic...ที่เหลือก็กลุ่มปาร์ตี้ ข้าราชการมาไม่ได้เน้นเรื่องไวน์เท่าไรนั่น ปริมาณ ราคาขาย 300-700” MK (เพศชาย อายุ 38 ปี F&B manager โรงแรม M)

อีกทั้งระบุเพิ่มอีกว่า “ไวน์ถูกตัดออกไปเลย เช่น อนันตรา พรีเมียร์ รีสอร์ท ไวน์ ถูกตัดออกไปเยอะมากนี่คือสิ่งที่เกิดขึ้นในภูเก็ตตอนนี้ ส่วนตลาดกรุงเทพฯถ้าไม่ใช่ร้านใหญ่ๆเช่น แบบcappella คาร์ตัน หรือว่า หรือว่าอะไรนะห้องอาหาร Decanter ของห้องประชุม Decanter ที่ เซนต์ริจิสพวกนี้ยังขายไวน์ได้อยู่ Lasatre ออก Romane Conti ยังออกเดือนละประมาณขวด 2 ขวด ซึ่งแตกต่างจากเมื่อก่อนออกทุกคืนเลย ตรีศลา เคยขาย Screaming eagle ได้ขวดละ 20,000 ทุกคืน เดียวนี้ปีดเงียบเทียบกันระหว่างภูเก็ตกับตอนนี้ไม่มีลูกค้าโอเคข้ามไปก่อน กรุงเทพฯขายได้แต่ยัง ไขยอดก็ตก การจ้างงานลดลง ประกอบการต้องการลดต้นทุน ไวน์ราคาแพงถูกซื้อมาแล้วไม่สามารถ คืนบริษัทได้ บริษัทก็ไม่อยากรับคืนเจ็บผู้ประกอบการรับผลกระทบเต็มๆเขาจะมีการลดไวน์ราคาแพง ออกตั้งแต่หลังจากที่ขายออกสต็อกแค่ 1 ขวดไม่มีการสั่งเพิ่มไม่มีการสต็อกเพิ่มเห็นเมื่อก่อนผม มี Romane Conti ใช้ใหม่ 1995 2 ขวดนี้ผมขายสต็อกแค่ 1 ขวด จมเงินทุนใช้ครึ่งเป็น slow Moving ได้เลยครึ่งเป็นเงินเย็นที่กดเอาไว้เพื่อคิดของเขาคิดถึงขั้นแบบผมซื้อมาขวดนึงสมมุติ แสนนึ่งผมจ้างพนักงานได้เดือนนึงอะไรเงี้ได้เดือนนึงแล้วก็สามารถเอาเงินไปจ้างพนักงานเพื่อให้ ไปดูแอลกอฮอล์ได้ดีกว่าที่ผมจะเอาไวน์ไปนอนอยู่ในตะกร้า”

สอดคล้องกับคุณ DK (อายุ 30 ปี เพศหญิง หุ่นส่วนใหญ่ร้านอาหาร BDB) “เพราะเราไม่ได้ขายไวน์แพงขนาดนั้นเพราะไวน์ที่เอามาขายไม่ใช่ไวน์ราคาแพงเพราะไวน์ราคา แพงไม่น่าจะขายออกได้เพราะความที่ culture ของร้านไม่ใช่ร้านแบบนั้นแค่หลายชนิดขึ้นแต่ไม่ได้ แพง”

2.4.2 ด้านกฎหมาย

ด้านกฎหมายนั้นจะเห็นได้ว่ารัฐบาลออกกฎหมายก่อนข้างเข้มงวดเกี่ยวกับ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กฎหมายห้าขาย โฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ รวมถึงกฎหมาย ห้ามขายต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรง ดังนั้นในสภาวะหลัง COVID ที่ส่งผลให้อำนาจการใช้ขาย ของผู้บริโภคน้อยลงและอาจจะออกมาสังสรรค์ข้างนอกที่ลดลงส่งผลให้ไม่สามารถขายออนไลน์ หรือโฆษณาเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าได้

“กฎหมายไม่เปลี่ยนแปลงเลขครึ่งที่เปลี่ยนแปลงเป็นกฎหมายห้ามออนไลน์ ห้ามขาย ห้ามโฆษณา” (คุณ JM เพศชาย อายุ 40ปี F&B manager Sommelier และ ผู้จัดการแผนก F&B)

นอกจากนี้ยังกล่าวเสริมว่า “จริง ๆ มันช่วยครับแต่ประเด็นคือมันทำออนไลน์ไม่ได้เพราะฉะนั้นเราไม่สามารถทำอะไรได้ โฆษณา หรือแม้กระทั่งโชว์รูปขวดได้ ดังนั้น platform พวกนี้ค่อนข้างไม่มีความหมาย”

สอดคล้องกับTM (เพศชาย อายุ 37 ปี เจ้าของร้าน SC bar) “ก็ส่ง grab แต่ไม่ส่ง lineman เพราะไม่รับส่งแอลกอฮอล์แต่ถ้าใช้กระดาษห่อ ๆ พันให้ไม่รู้ก็พอส่งได้”

4.3 กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributers)

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	บริษัท	ขนาด	สถานที่
นาย AA เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing	บริษัท Wani จำกัด	ใหญ่	กรุงเทพมหานคร
นางสาว GC เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการ แผนก sales & marketing	บริษัท W&S trading Co.,	ใหญ่	กรุงเทพมหานคร

จากบทสัมภาษณ์เมื่อแยกแยะตามกรอบแนวความคิดจะพบว่าบริษัทที่นำเข้าไวน์รายใหญ่ มีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถแยกตามแนวคิดได้ดังนี้

- 3.1 มุมมองด้านความเสี่ยงและการตระหนักถึงความเสี่ยง
- 3.2 มุมมองตามกรอบ 4Ps
- 3.3 มุมมองเกี่ยวกับ Pain point ของผู้บริโภค
- 3.4 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจไวน์ PESTEL

3.1 มุมมองด้านความเสี่ยงและการตระหนักถึงความเสี่ยง

ในมุมมองของผู้นำเข้ารายใหญ่เนื่องจากมีความเข้าใจด้าน life cycle ของสินค้ารวมถึงความเสี่ยงเรื่อง logistic

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.,) กล่าวว่า “โดยรวมแล้วอะไม่ค่อยได้รับความเสี่ยงความเสี่ยงเรื่อง supply chain ก็ยังแบบไม่มี”

นอกจากนี้ยังกล่าวเสริมว่า “เค้าไม่เสี่ยงอยู่แล้ว ถ้ามียอดขายปกติเค้าก็ส่งปกติถ้าไม่มียอดขายก็ไม่ส่ง...แล้วตัวสินค้าเองเป็นกลุ่มของเครื่องเค็มแอลกอฮอล์ shelf life มันยาวอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็ไม่ต้องกลัวว่ามันจะเสีย”

อีกทั้งยังระบุว่า “ยังนะคะ เท่าที่คุยแบบมีแพลนลดปริมาณลง การลงอะไรลง แต่กลับกลายเป็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้น..ไม่ได้มองในมุมมองของ logistic ในประเทศ แต่มองในมุมมองปัญหาที่ต่างประเทศ import เข้ามาไม่ได้ ต่างประเทศปิดท่า ของหมด ของขาด”

นอกจากนี้ยังระบุว่า “...ไม่เสี่ยงนะคะ.....ผู้บริหารมองว่ามันแปดเป็ดคนเดียวคนกิน แอลกอฮอล์ยังงี้ก็ยังกินอยู่ดี..เค้าเชื่อมั่นอย่างนั้นกัน..ถึงแม้ว่าปีนี้นั้นก็ยกยอดก็ไม่ได้ตกเลยนะคะ COVID”

ขณะที่นาย AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด) กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า “เรื่องการขนส่งไม่มีปัญหาเท่าไร” อีกทั้งยังกล่าวว่า “เรื่องสต็อกไม่มีปัญหาเท่าไรมีแต่ปัญหาการระบายของออก”

3.2 มุมมองตามกรอบ 4Ps

3.2.1 ด้านราคา (Price)

มุมมองของผู้นำเข้ารายใหญ่ต่อตลาดหลังจากนี้มีเพียงการเน้นด้านการขายไวน์ที่ราคาถูกเพิ่มขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมลูกค้าผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในการบริโภคโดยเน้นที่ไวน์ราคาถูกเพิ่มขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ทางด้านราคาที่ปรับตัวให้ถูกหรือนำผลิตภัณฑ์ที่ราคาถูกอาจจะเป็นทางเลือกหลักของผู้นำเข้าไวน์

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.,) กล่าวว่า “ลูกค้าจะ Request ในตัวสินค้าที่แบบมีราคาที่ถูกลงมากขึ้น เพราะผู้บริโภคสุดท้ายของลูกค้าอีกทีหนึ่ง เขาก็แบบมาถึงแบบ มีถูก ๆ มั้ย” นอกจากนี้ยังกล่าวเสริมว่า “ทำลด ทำลดราคาอย่างเดียวเลยคะ.....ถ้าตัวไหนที่มันเก่าก็คือแถม 1 ทุกวันหรืออะไรเงี้ย ส่วนใหญ่ไวน์ที่ทำโปรโมชัน หรือ buy 1 get 1 ก็ไวน์เก่า ๆ”

นอกจากนี้ยังระบุอีกว่า “ปัญหาต่อเนื่อง side effect ค่ะ..จะว่ายังไงดี คือ ทุกอย่างยังคงเหมือนเดิมแต่จับจ่ายน้อยลง.....แต่ก่อนกินไวน์ 3 ขวด ๆ ละ 1000 มันจะกลายเป็นแบบพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปเป็นขวดแรกขวดละพันแล้วกัน พอขวดที่ 2 เริ่มเมาแล้วอะไรก็ได้

ลดลงมาหน่อยสัก 6-7 ร้อยก็ได้สองขวดที่เหลือก็เลยทำให้ร้านมาคุยกับคนขาย นื่องมีตัวใหม่ๆ ที่ราคาร่ารักมัย ขวด 400-500 มัย แบบราคาไม่ถึง 1000 มีใน ลิสต์เพิ่มขึ้น”

นอกจากนี้ยังกล่าวเพิ่มว่า “ไปขาย 10 ร้าน มี 9 ร้านบอก ขอถูก ๆ ยกเว้นร้าน ดิสต์ ๆ ที่บอกว่า อยากได้ไวน์ที่คนอื่นไม่มี”

ขณะที่นาย AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด “เดี๋ยวนี้เราซื้อตรงถูกกว่าซื้อจากราคาที่ร้านหรือโรงแรมเพราะฉะนั้นราคาที่คงไว้ 45% ขายไม่ได้แน่นอน”

นอกจากนี้ยังเสริมว่า “โรงแรมขายไม่ได้รายได้ที่ได้มาจากลูกค้า private ะเป็นส่วนใหญ่ ขนาดบริษัทไวน์บางเจ้าพูดตอนนี้ก็ไม่ได้จ้อ โรงแรมนะ.....บริษัทไวน์ก็ต้องคั้นรหาลูกค้า private มากขึ้นจากแต่ก่อนลูกค้าซื้อแพง กินตามตรงแรม พอมีช่องทางก็เหมาซื้อยกถัง ยกรถยกตู้มากินบ้าน”

อีกทั้งยังเสริมว่า “ลูกค้า private เริ่มรู้ราคา retail รู้แล้วว่าซื้อตรงง่ายกว่า”

3.2.2 ด้านสถานที่ (Place)

ในมุมมองของผู้นำเข้ารายใหญ่การขายบนออนไลน์ platform ยังเป็นช่องทางที่ไม่ใช่การแก้ไขที่แท้จริงเนื่องจากการมีกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยในการขายและการทำการตลาด อย่างไรก็ตามการขายที่ผู้นำเข้ารายใหญ่เห็นค่อนข้างไปในทางเดียวกันคือการที่พยายามขายไปที่ผู้บริโภคโดยตรงโดยอาจจะใช้การนำเสนอข้อมูลหรือการขายผ่านซูเปอร์มาร์เกต ที่เป็นผลทำให้ผู้บริโภคได้ราคาที่ถูกลง

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.,) กล่าวว่า “ยอด sale out ไปร้านอาหารผับ บาร์ ถูกปิดแต่ยอดถูกชดเชยด้วยห้างสรรพสินค้าคะ..ลูกค้าไปซื้อของที่ modern trade มากขึ้น”

นอกจากนี้ยังกล่าวว่า “ร้านค้าก็ยังเหมือนเดิม.....เรื่องสถานที่อะไรก็เหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง”

ขณะที่ AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด กล่าวในทางเดียวกันว่า “ลูกค้า private เริ่มรู้ราคา retail รู้แล้วว่าซื้อตรงง่ายกว่า... “แหล่งหาซื้อก็เป็นตามร้านอาหาร โรงแรมทั่วไป

3.2.3 ด้านโปรโมชั่น (promotion)

ในด้าน โพรโมชันนั้นมุมมองบริษัทขนาดใหญ่เห็นไปในทางเดียวกันว่าทำได้แค่การลดราคาเท่านั้น (discount price) ซึ่งมุมมองนี้มาจากการคาดการณ์สถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยหลังจากนี้ที่มีสถานะถดถอยรวมถึงการจับจ่ายสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อที่น้อยลง

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.,) กล่าวว่า “ทำลด ทำลดราคาอย่างเดียวเลยค่ะ.....ถ้าตัวไหนที่มันเก่าก็คือแถม 1 ทุกวันหรืออะไรเงี้ย ส่วนใหญ่ไวน์ที่ทำโปรโมชั่น หรือ buy 1 get 1 ก็ไวน์เก่า ๆ”

ขณะที่ นาย AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด กล่าวในทางเดียวกันว่า “ถ้าจะจัดไวน์จริง บริษัทไวน์จะเหนียมเรื่อง marketing cost...ออกงานน้อยลงหรือการเข้าถึงผู้บริโภคน้อยลง”

ดังนั้นการทำการทำ promotion จึงมีแนวโน้มเป็นการลดราคาเพียงอย่างเดียวเนื่องจากการประหยัด cost และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและสถานะเศรษฐกิจ

3.2.4 ด้านสินค้า (Product)

เนื่องจากเป็นผู้นำเข้ารายใหญ่และไวน์เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากบริษัทผู้นำเข้ามีการนำเข้าไวน์หลากหลายทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าตัวสินค้าประเภทไหนที่ส่งผลต่อผู้บริโภคโดยตรงเพียงจากไวน์ที่ดีหรือไวน์ที่อร่อยขึ้นกับรสนิยมและความชื่นชอบส่วนตัวของลูกค้า แม้กระทั่งไวน์ที่มาจากองุ่นพันธุ์เดียวกันหรือบ่มจากไร่เดียวกันแต่ต่างกันที่ปีที่ผลิตรสชาติก็ไม่เหมือนอย่างมาก อีกทั้งยังมีองค์ประกอบด้านราคาเข้ามาเสริมทำให้ไม่สามารถทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ในส่วน of สินค้าได้ จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ที่สวนทางของ กลุ่มผู้นำเข้าไวน์

“ให้ผมเดาก็คงเป็นทางยุโรปเพราะตอนนี้โดน Covid หนักมากกว่าที่อื่นทั่วโลกตามหลักเศรษฐกิจจะเค้าขายไวน์ไม่ได้เลยราไวน์ในยุโรปกระเป๋าทิ้งเต็มทีละ ในประเทศก็ขาย

ไม่ได้ ไหนจะ lock down นี่นั่น...แต่ที่แน่ๆ ถ้าบ้านเราบินได้เมื่อไหร่คนไปหิ้วไวน์มาจากเมืองนอกเยอะขึ้นแน่ๆ” (นาย AA เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด)

ตรงกันข้ามกับ นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.) ได้ให้ความเห็นว่า “มันไม่ได้ดังในบ้านเราใช้คำว่า market share เยอะขึ้นดีกว่า ไวน์โลกใหม่จะคนเริ่มที่จะมาด้วยความที่แต่ก่อนโบราณโบราณแต่ไหนแต่ไรคนคิดว่าฝรั่งเศส mind set เป็นแบบนั้นแต่ว่าคนยุคนี้ยะ แบบ..เอ่อ..อันนี้คือสิ่งที่นาย..พูดเสมอ คนไทยกินไวน์ไม่เป็นคนไทยกินไวน์จากหุไม่ได้กินจากปาก คือแต่ก่อนคนไทยจะรู้จัก bin 2 bin นู่น bin นั้น bin นี้แต่ต้อง bin ไว้ก่อน พอถัดมาสมัยนี้ต้อง Robert Mondavi ต้อง Robert mondavi เท่านั้น”

3.3 มุมมองเกี่ยวกับ Pain point ของผู้บริโภค

สำหรับมุมมองของบริษัทนำเข้าขนาดใหญ่จะมอง pain point ของผู้บริโภคเพื่อหาทางทำความเข้าใจต่อความต้องการหรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นไปได้ โดยบริษัทขนาดใหญ่มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า pain point ของผู้บริโภคนั้นมาจากสถานะทางการเงินหรือเศรษฐกิจเป็นหลัก

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.) กล่าวว่า “ปัญหาที่หลังจากนี้ที่เป็น side effect ที่ต่อเนื่องมาจากโควิดคือคนไม่มีเงิน ไม่มีเงิน...พอปัญหาที่คนไม่มีเงินเนี่ยเหมือน..เรื่องสถานที่เรื่องอะไรนี่ยังคงเหมือนเดิมแต่คนเริ่มจับจ่ายใช้สอยน้อยลง...มาขวดแรกขอขวดละพันขวดที่สองลดลงมาหน่อย 6-7 ร้อยอะไรก็ได้”

สอดคล้องกับนาย AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด “ตอนนี้ก็เปิดตลาดขายลูกค้า private มากขึ้น...ลูกค้า private เริ่มรู้ราคาและ..คนรู้ราคาภายนอกมาซื้อตรงกับบริษัทก็ถูกกว่าอยู่ดี”

3.4 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจไวน์ในมุมมองของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributors)

จากบทสัมภาษณ์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลธุรกิจไวน์หลังวิกฤติ covid-19 โดยรวมนั้นบริษัทขนาดใหญ่มองว่าหลัก ๆ แล้วเป็นด้านสถานะเศรษฐกิจ (Economic) และกฎหมาย (Law) เนื่องจากเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นสินค้าบริโภคที่มีผู้ต้องการบริโภคอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไร

3.4.1 ด้านเศรษฐกิจ

ด้านเศรษฐกิจในมุมมองของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์มีมุมมองที่เน้นไปที่อำนาจการจับจ่ายและสภาพคล่องของผู้บริโภคที่มีความฝืดเคืองหรือมีเงินที่น้อยลงทำให้ไม่สามารถซื้อไวน์ได้ในปริมาณที่น้อยลง อีกทั้งบริษัทขนาดใหญ่ขายไวน์ในราคาที่ถูกลงทำให้ลูกค้าใน private customer segment ที่ซื้อผ่าน modern trade เพิ่มขึ้นแต่ลดลงในส่วนโรงแรมเนื่องจากในโรงแรมและร้านอาหารขายไวน์ในราคาที่ค่อนข้างแพง

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.) กล่าวว่า “ปัญหาที่หลังจากนี้ที่เป็น *side effect* ที่ต่อเนื่องมาจากโควิดคือ คนไม่มีเงิน ไม่มีเงิน”

“โรงแรมขายไม่ได้ รายได้ที่ได้มาจากลูกค้า *private* จะเป็นส่วนใหญ่ ขนาดบริษัทไวน์บางเจ้าพูดตอนนี้ก็ไม่ได้ซื้อโรงแรมนะ.....บริษัทไวน์ก็ต้องคืนรันทูกค้า *private* มากขึ้นจากแต่ก่อนลูกค้าซื้อแพง กินตามโรงแรม พอมีช่องทางก็เหมาซื้อยกถัง ยกตู้มาที่บ้าน” (นาย AA เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด)

นอกจากนี้ยังระบุเพิ่มว่า “ตอนนี้ลูกค้าสัดส่วนที่เป็นลูกค้า *private* มากกว่าร้านอาหารอีกหลาย ๆ เลยที่บริษัทไวน์ หนักเลย ๆ ร้านอาหารในโรงแรม นี่ยังหนักเลย เพราะว่าหนึ่งคุณได้แค่ค่า *food* อย่างเดียว ถ้าตัว *food* คุณไม่เจ๋งเค้าก็ไม่ไป”

3.4.2 ด้านกฎหมาย

ในด้านกฎหมายในมุมมองของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์มองว่าเป็นปัญหาสำคัญทั้งในด้านภาษี การที่ห้ามขายหรือโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงมาตรการการปิดท่าเรือหรือห้ามส่งออกไวน์ของประเทศผู้ผลิตเนื่องจากสถานการณ์ Covid ที่คลี่คลายไม่พร้อมกัน

นางสาว GC (เพศหญิงอายุ 35 ปี อดีตผู้จัดการใหญ่ แผนก sales & marketing บริษัท W&S trading Co.) กล่าวว่า “ที่ต่างประเทศปิด *port* ปิด ท่า...ของหมดของขาดเพราะต่างประเทศติด covid อยู่ส่งออกช้ากว่ากำหนด” ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายของแต่ละประเทศที่จัดการในช่วง covid ที่ช่วงเวลาในการคลี่คลายแตกต่างกัน

สอดคล้องกับนาย AA (เพศชาย อายุ 45 ปี ผู้จัดการฝ่าย marketing บริษัท Wani จำกัด) กล่าวในทางเดียวกันว่า “ก็โดนไปภาษี 400 เปอร์เซ็นถ้าต้องขายต่ออีกก็ทอด ๆ ก็ต้องเสียไป

อีก 7% ใช้ครับสมมติว่าเรารับมาจาก winery เคลียร์ import...แล้วมาขายต่อโรงแรม โรงแรมก็ต้อง
ซื้อเสีย vat 7% เหมือนกัน แล้วขายต่อให้กับแขกก็ต้องเสียอีก 7% อีกเหมือนกัน คือเป็นหย่างนี้ครับ
คือหลายทอดมาก..ทำให้ไวน์ถึงได้แพงไงละ อีกเรื่องหนึ่งคือการห้ามขายแอลกอฮอล์ห้ามโปรโมท
มาตรา 33 ที่เค้าเพิ่งออกมา ทำให้เราไม่สามารถใช้ช่องทางที่เราโปรโมทสินค้าที่เป็นแอลกอฮอล์ได้
เลย”

นอกจากนี้ยังเสริมว่า “ไม่น่าครับเพราะเป็นก๊วนโบราณทั้งกลุ่มเลยแล้วก็เพิ่งออก
พระราชบัญญัติห้ามขายออนไลน์อีก...ถ้าคนกลุ่มนี้ยังอยู่คงไม่มีทางได้เปลี่ยน”



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยเรื่องความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยหลังวิกฤติ COVID-19 จบลง
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์และแผนที่ใช้ในการรับมือความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยหลังวิกฤติ COVID-19 จบลง

3. เพื่อค้นหาข้อคาดการณ์ของสถานการณ์ของธุรกิจค้าไวน์ในประเทศไทยภายหลังจากหลังวิกฤติ COVID-19 จบลงเพื่อหาสำหรับโอกาสดำเนินธุรกิจในอนาคต
กลุ่มตัวอย่างมี 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ (Distributor) จำนวน 2 คนจาก 2 บริษัท
2. กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers จำนวน 4 คน
3. กลุ่มผู้บริโภค จำนวน 12 คน

เป็นการเลือกแบบ non-probability โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกด้วยวิธี Purposive sampling มีจำนวนทั้งสิ้น 3 กลุ่มในเขตจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเชิงลึก (In-depth interview) ทั้งหมด 2 ส่วน ได้แก่

- 1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้นำเข้าไวน์และกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์จำนวน 2 หัวข้อใหญ่และในแต่ละหัวข้อมี 4 ข้อคำถามย่อย
- 1.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริโภคจำนวน 1 หัวข้อใหญ่และมี 4 ข้อคำถามย่อย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ COVID-19 และการหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจหลังจบวิกฤติการณ์ของกลุ่มธุรกิจไวน์ในประเทศไทย สามารถสรุปผลออกมาเป็น 3 กลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. **กลุ่มผู้นำเข้าไวน์** กลุ่มนี้มีมุมมองต่อการกำหนดกลยุทธ์หลังจาก Covid-19 จบลง โดยเน้นไปที่การหาไวน์ราคาถูกลงที่หลากหลายเข้ามาขายในประเทศรวมถึงการจัดการกับต้นทุนอันเนื่องมาจากผลกระทบทางเศรษฐกิจนอกจากนี้ยังมีการลดราคารวมถึงการพยายามเข้าถึงลูกค้าที่เป็น ended customer โดยตรงโดยไม่ผ่านร้าน retail หรือ โรงแรม ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายแต่ก็ยังมีการจัดการไวน์ที่ขายให้โรงแรม ร้านค้า อยู่ดังเดิม ขณะที่กฎหมายออนไลน์ยังถือว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจแต่สำหรับมุมมองของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยเน้นไปที่การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการธุรกิจจากเดิมเน้นไปที่การทำธุรกิจแบบ B2B แต่มีการเปลี่ยนไปเน้นรูปแบบการทำธุรกิจแบบ B2C มากขึ้น นอกจากนี้การขายออนไลน์ยังเป็นตัวเลือกรองเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคไวน์ส่วนมากก็ยังคงเป็นการดื่มที่ไม่ใช่ลักษณะในการดื่มคนเดียวรวมถึงข้อจำกัดทางกฎหมาย ที่ห้ามการขายและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์เป็นอุปสรรคที่สำคัญ

ขณะที่มุมมองด้านความเสี่ยงนั้นกลุ่มผู้นำเข้าไวน์ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่แทบจะไม่มี ความกังวลเรื่องความเสี่ยง (Risk Awareness) เลยรวมถึงมีแนวโน้มที่จะไม่มีการจัดการเรื่อง ความเสี่ยง (Risk management) ในทุก ๆ มิติเนื่องจากมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ life cycle ของสินค้ารวมถึงมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทขนส่งและลูกค้า

โดยข้อคาดการณ์ของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์เป็นไปในทางเดียวกันคือสถานะเศรษฐกิจที่หดตัวลง คนจับจ่ายใช้สอยน้อยขึ้น รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเน้นการบริโภคไวน์ที่ราคาถูกลงทำให้กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ต้องเพิ่ม port หรือ list ของไวน์ที่ราคาถูกลงแต่ยังคงมีคุณภาพเพื่อตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต

2. **กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ (Sommeliers)** กลุ่มนี้มีมุมมองต่อการกำหนดกลยุทธ์หลังจาก Covid-19 จบลงไปที่เน้นการขายไวน์ราคาถูกลงหรือลดต้นทุนรวมถึงการหาไวน์ที่หลากหลาย มีคุณภาพที่ดี รสชาติใกล้เคียงกับไวน์มีชื่อเสียงแต่มีราคาที่เท่ากันหรือถูกกว่ามาเป็นทางเลือกอีกทั้งยังเน้นการขายเข้าสู่ลูกค้าโดยตรงแบบ private customer ในกลุ่ม dealer ขนาดกลางนอกจากนี้ กลุ่มนี้ยังได้ผลกระทบค่อนข้างหนักจากภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ต้องหาไวน์ที่ราคาถูกลงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

ในด้านความเสี่ยงของกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers ส่วนใหญ่ไม่มีความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk Awareness) ในมิติต่าง ๆ รวมถึงไม่ได้คำนึงถึงการจัดการด้านความเสี่ยง (Risk Management) เนื่องจากความเชื่อมั่นเกี่ยวกับ supplier สินค้าที่ขายมีราคาถูก รวมถึงมีมุมมองเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าที่เป็นสินค้าที่สามารถเก็บได้นานหากขายไม่ออกก็เก็บไว้รอ จนกว่าจะจำหน่ายออกไปหรือขายลดราคา

ขณะที่ข้อคาดการณ์ของกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์มองว่าอนาคตทำได้เพียงเพิ่มไวน์ราคาถูกแต่คุณภาพดีเข้ามาใน port หรือ list เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการเพิ่มชนิดหรือไวน์ที่ขายให้หลากหลายซึ่งมีลักษณะและรสชาติใกล้เคียงหรือเทียบเท่าไวน์มีชื่อมากยิ่งขึ้นแต่ยังคงแนวทางที่เป็นไวน์คุณภาพดี ราคาถูก เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า

3. กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มนี้เมื่อสัมภาษณ์พบว่ามีความแตกต่างในเรื่องความรู้ด้านไวน์ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมาก หมายถึงผู้ที่สามารถจำแนกชัดเจนได้บางกลิ่นหรือจำแนกกลิ่นหลักของไวน์ได้ กลิ่น ได้ เช่น กลิ่น ราสเบอร์รี่ หรือ แบล็คเบอร์รี่ และสามารถจำแนก รสชาติ ได้ ตามองค์ประกอบ 4 อย่าง น้ำหนักของเนื้อ เช่น ไส้ บอดี มีเดียมบอดี หรือ ฟูลบอดี รู้จักความฝาด ความสดชื่นหรือความเปรี้ยว และระดับแอลกอฮอล์ รวมถึงมีความรู้พื้นฐานด้านพื้นที่ของไวน์ชัดเจนในระดับหนึ่ง เช่น รู้จักไวน์จากฝั่งโลกเก่าหรือฝั่งยุโรปและไวน์จากประเทศออสเตรเลียหรือประเทศซิติคือไวน์จากฝั่งโลกใหม่

2. ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย หมายถึงผู้ที่ไม่สามารถแยกกลิ่นหลักที่ชัดเจนได้ สามารถแยกมิติของรสชาติได้เพียง 1-2 มิติ และไม่มีความรู้ด้านพื้นที่ไวน์เพียงพอ โดยข้อมูลของผู้บริโภคจะเป็นจากความแตกต่างของทั้ง 2 กลุ่มในเรื่องความเสี่ยงด้านการยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) และ การตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk Awareness) เกี่ยวกับด้าน การเก็บรักษา สภาพไวน์ หรือ ราคาทำให้ข้อสรุปของคำตอบแตกต่างกันระหว่างผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมากและผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตามในกลุ่มเดียวกันมีความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงสอดคล้องกันซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บข้อมูลผู้วิจัยสามารถจำแนกและวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลออกมาได้ดังนี้

3.1 ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมาก กลุ่มนี้มีส่วนมากไม่มีความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้าน logistic รวมถึงความเสี่ยงด้านการจัดเก็บ (operation risk) ที่

อาจจะส่งผลต่อคุณภาพของไวน์เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพของผู้ขายรวมถึงมีความเข้าใจในคุณลักษณะของไวน์

3.2 ผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย ส่วนมากมีความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงของการขนส่ง การจัดเก็บหรือการเก็บรักษาที่อาจจะส่งผลต่อไวน์ในเชิงคุณภาพหรือรสชาติ อย่างไรก็ตามมุมมองด้านรูปแบบมุมมองต่อตลาดไวน์ของผู้บริโภคหลังวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลงและรูปแบบพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคหลังจากวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลงของกลุ่มผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างมากและผู้บริโภคประจำที่มีความรู้พื้นฐานเรื่องไวน์ค่อนข้างน้อย

สำหรับด้านรูปแบบพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคหลังจากวิกฤตการณ์ COVID-19 จบลง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเป็นเรื่องราคาและโปรโมชั่นที่เกี่ยวข้องกับราคาเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจมีการจำกัดรายจ่ายในส่วนนี้มากขึ้นหรืออาจจะมีการลดความถี่ในการบริโภคขณะที่ด้านสถานที่ซื้อจะมองว่าการซื้อออนไลน์จากหน้าร้านเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านที่มีคนแนะนำหรือ Sommelier ถือว่าปัจจัยที่ส่งผลมากอีกปัจจัยหนึ่ง อย่างไรก็ตามด้านตัวสินค้าเนื่องจากไวน์เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเจาะจงดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายถึงปัจจัยด้านนี้ได้เนื่องจากมีความแตกต่างเกี่ยวกับความชอบหลากหลายเกินไป

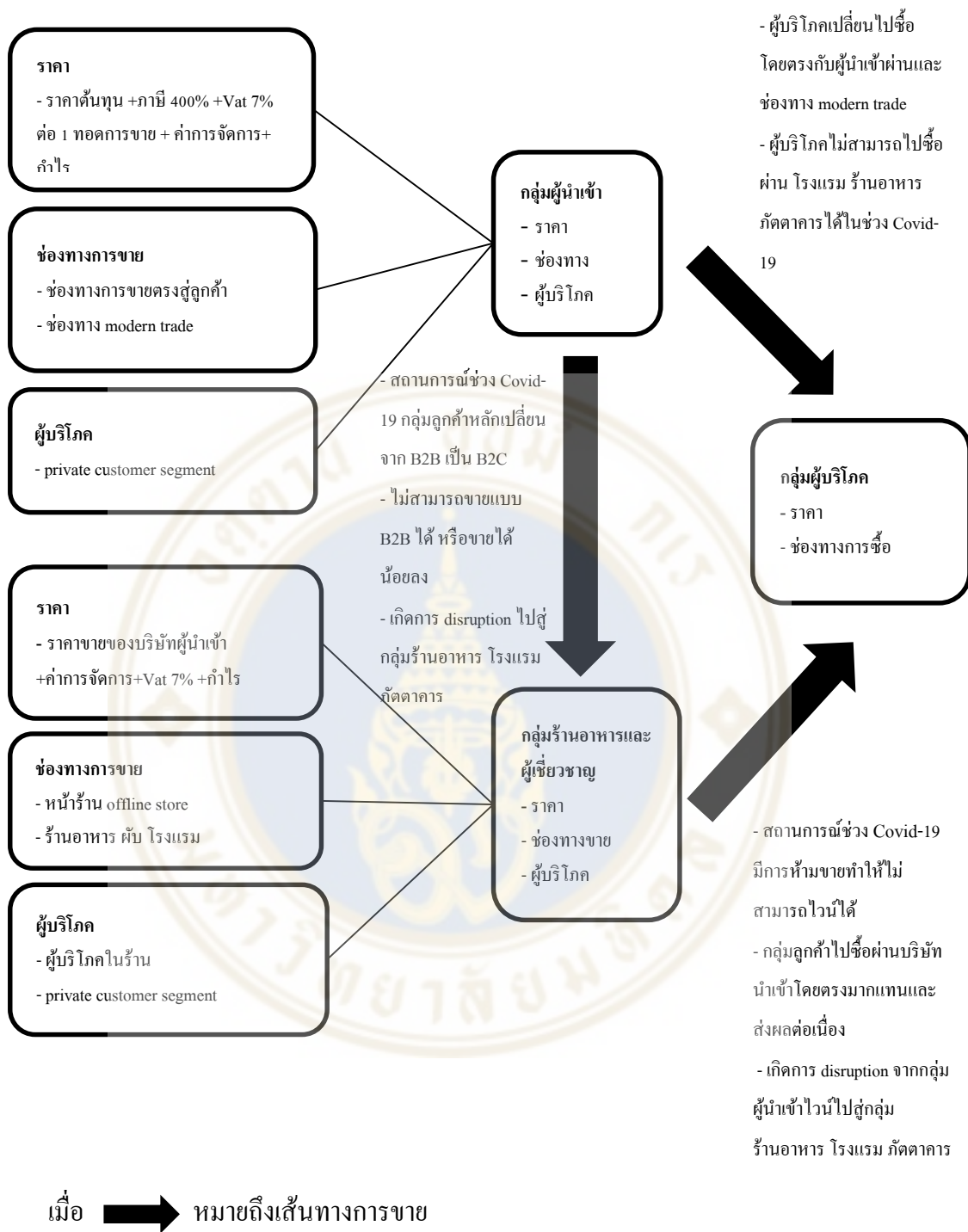
5.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. การอภิปรายผลเกี่ยวกับสถานการณ์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ
2. การอภิปรายผลด้านความเสี่ยง

1. การอภิปรายผลเกี่ยวกับสถานการณ์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

จากข้อมูลสรุปงานวิจัยจะถึงรูปแบบของกระบวนการและความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อกันในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มคือ กลุ่มบริษัทผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่ กลุ่มโรงแรม ร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ (Sommeliers) และกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัจจัยของความสัมพันธ์หลัก ในกลุ่มกลุ่มบริษัทผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่ กลุ่ม โรงแรม ร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers ได้แก่ ราคาขายไวน์ ช่องทางขายไวน์ และลูกค้ากลุ่ม private customer segment

ขณะที่ปัจจัยในฝั่งผู้บริโภค ได้แก่ กำลังซื้อ และ ช่องทางในการซื้อ ซึ่งจากปัจจัยที่ได้วิเคราะห์ออกมานั้นสามารถสรุปเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ (Relationship model) ได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปภาพ 5.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยและสภาพการณ์ของธุรกิจไวน์ในประเทศไทย ระหว่าง กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้นำเข้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากวิกฤติ COVID-19

จากแผนภาพจะวิเคราะห์ได้ถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจไวน์ในประเทศไทย ตั้งแต่การนำเข้า การจัดการสินค้าการตลาด ช่องทางขาย จนถึงมือผู้บริโภค (ended customer) ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะส่งผลต่อเนื่องไป ซึ่งจะมีปัจจัยบางตัวที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากวิกฤติ COVID-19 จบลงในมุมมองของทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง จากเดิมที่กลุ่มผู้นำเข้าจะทำธุรกิจในรูปแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) แต่เนื่องจากวิกฤติ COVID-19 ทำให้มีการปรับเปลี่ยนโดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็น private customer segment (B2C) มากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อร้านอาหาร โรงแรม ผับ หรือ ผู้ประกอบการขนาดกลางโดยตรงซึ่งเกิดการ disruption จากบริษัทผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่สู่กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญรวมถึง โรงแรมและบริษัทผู้นำเข้าไวน์ขนาดกลาง

สำหรับมุมมองด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นจากผลสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริโภคทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยและกลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างมากมีความคิดและกังวลในเรื่องราคา สถานที่ และ โปรโมชันมากที่สุดเนื่องจากเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจหลัง COVID-19 ที่ถดถอยสอดคล้องกับแนวคิด 4Ps ขณะที่ด้านผลิตภัณฑ์นั้นไม่สามารถอธิบายได้อันเนื่องจากไวน์มีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตนสูงมาก โดยด้านราคาเป็นผลกระทบที่มากที่สุดเนื่องจากสภาพคล่องและสภาพการเงินที่ลดลง ขณะที่สถานที่นั้นกลุ่มบริโภคทั้ง 2 กลุ่มยังคงให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าการซื้อจากร้านแบบ offline store เป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่และเป็นช่องทางหลักในการเลือกซื้อต่อให้มีช่องทาง online เพิ่มเติมเข้ามาเนื่องจากต้องการข้อมูลและความรู้จากผู้ขายหรือผู้เชี่ยวชาญ (sommelier) สุดท้ายในด้านโปรโมชัน กลุ่มผู้บริโภคทั้ง กลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยและกลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างมากมีความเห็นตรงกันว่า การส่งเสริมการขายที่เหมาะสมที่สุดควรเป็นด้านราคาเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยหลัง COVID-19 ที่ส่งผลกระทบทางลบอย่างมากต่อกลุ่มผู้บริโภค

ขณะที่มุมมองของกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญนั้นเมื่อสถานการณ์หลัง COVID-19 กลุ่มนี้จะมอง pain point ของกลุ่มผู้บริโภคไวน์เป็นสภาพคล่องและปัญหาทางด้านเศรษฐกิจโดยผลกระทบมากที่สุดได้แก่ด้านราคา สถานที่ รวมถึงการจัดโปรโมชัน เนื่องจากการขายไวน์มีต้นทุน รวมถึงการมีช่องทางซื้อที่สามารถเข้าถึงผู้นำเข้าโดยตรงได้ซึ่งในแง่สอดคล้องกับแนวคิดด้าน 4Ps โดยในด้านราคานั้นนั้น โรงแรม ร้านอาหาร ที่ขายไวน์ไม่สามารถขายได้ในราคาที่มากเหมือนเดิมรวมถึงการเลือกไวน์ระดับพรีเมียม เช่น 1985 AOC Grand cru จากฝรั่งเศส หรือ Brunello DOCG จากอิตาลีเป็นสินค้าที่ค่อนข้างขายยากในปัจจุบัน จึงต้องสรรหาไวน์ราคาไม่แพงมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fabeil et al. (2020) ที่ระบุว่าความต้องการซื้อที่ลดลงหรือช้าลงเป็นผลกระทบมาจากพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การที่ผู้บริโภคเข้าถึงไวน์จากผู้นำเข้าโดยตรงหรือการเลือกซื้อใน modern

trade ยังเป็นอีกจุดที่เป็นปัญหาหลัก ขณะที่การทำโปรโมชัน สามารถทำได้เพียงลดราคาหรือจัดการเกี่ยวกับราคาในแง่ต้นทุนเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alves (2020) ที่ระบุเกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล สินค้า และเครือข่าย จากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers อย่างมาก อย่างไรก็ตาม ในด้านผลิตภัณฑ์ไวน์นั้นไม่สามารถอภิปรายได้เนื่องจากความเป็นเอกลักษณ์ที่ค่อนข้างสูงของไวน์เอง เห็นได้จากบทสัมภาษณ์ที่ขัดแย้งกันในด้านไวน์ที่เป็นที่นิยมในประเทศไทย

เมื่อวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก (External factors) จากมุมมองของกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และ Sommeliers จะพบว่ามีสาเหตุมาจากสภาพเศรษฐกิจ (Economic factor) ของประเทศและผลกระทบในด้านกฎหมาย (Law factors) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL analysis) โดยสภาพเศรษฐกิจหลัง COVID-19 จบลงจะเป็นผลต่อทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย (economic regression) ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและสภาพคล่องของผู้บริโภคที่ลดน้อยลง ขณะที่ด้านกฎหมายควบคุมแอลกอฮอล์ในปัจจุบันเป็นกฎหมายที่เป็นอุปสรรคอย่างร้ายแรงต่อการทำธุรกิจธุรกิจไวน์ เช่น การห้ามโฆษณาประชาสัมพันธ์ ห้ามขายออนไลน์หรือผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกช่องทาง ขณะที่ปัจจัยด้านอื่น อย่างสิ่งแวดล้อม นโยบาย และ เทคโนโลยีนั้นไม่ได้รับการมองหรือใส่ใจเท่าที่ควร

ขณะที่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ของกลุ่มผู้บริโภคในมุมมองของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์นั้นมองว่าเป็นผลจากสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและอำนาจในการใช้จ่ายของกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งปัจจัยนี้ถือเป็น pain point ที่สำคัญที่สุดของกลุ่มผู้บริโภคสอดคล้องกับแนวคิด value proposition (Osterwalder, 2020) ในส่วนของลูกค้า (customer profile) ที่ช่วยทำความเข้าใจลูกค้า จะเห็นได้จากการที่ผู้บริโภคหันไปซื้อโดยตรงกับบริษัทผู้นำเข้าไวน์โดยตรงหรือซื้อจากร้าน modern trade มากกว่าจะซื้อจากร้านอาหาร ภัตตาคาร หรือโรงแรมเหมือนอย่างในอดีตเนื่องจากมีราคาที่ถูกกว่าค่อนข้างมาก ซึ่งการขายโดยตรงไปที่กลุ่มผู้บริโภคที่ทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกนั้นสอดคล้องกับแนวคิด value proposition ใต้ส่วนของการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าซึ่งก็คือด้านราคาที่ตอบสนองต่อลูกค้าได้

จากที่กล่าวมากลุ่มผู้นำเข้าจึงมีการกำหนดกลยุทธ์ในการขายโดยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ 4Ps จาก Harvard Business Reviews (Porter, 1996) ใน 3 ประเด็น ได้แก่ ด้าน ราคา สถานที่ และ โปรโมชัน โดยไวน์ที่นำเข้านั้นเน้นเป็นไวน์ที่ราคาถูกลงเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังคงส่วนของไวน์ระดับพรีเมียมอยู่เนื่องจากยังมีลูกค้าส่วนน้อยที่พร้อมจ่าย ขณะที่ด้านช่องทางการขายนั้นตั้งแต่ช่วงก่อนวิกฤติจนถึงช่วงวิกฤติ COVID-

19 บริษัทนำเข้าขนาดใหญ่จะเน้นขายผ่านช่องทางร้านอาหาร ภัตตาคาร หรือโรงแรม รวมถึงการขายผ่านช่องทางออนไลน์ก่อนที่จะมีการบังคับใช้กฎหมายห้ามโฆษณาประชาสัมพันธ์และการขายผ่านช่องทางออนไลน์อย่างเคร่งครัด แต่หลังจากเข้าสู่วิกฤติ COVID-19 เป็นต้นมาการออกไปสังสรรค์หรือรับประทานอาหารในร้านอาหาร ภัตตาคาร หรือโรงแรมเหมือนอย่างในอดีตต้องหยุดชงักลง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่หดตัวส่งผลต่อสภาพคล่องของกลุ่มผู้บริโภค บริษัทผู้นำเข้าขนาดใหญ่จึงปรับตัวโดยการขายเข้าสู่ private customer segment โดยตรงหรือผ่าน modern trade ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถซื้อไวน์ได้ในราคาที่ถูกลงเป็นอย่างมาก รวมถึงการทำโปรโมชั่นด้านราคา เช่นการ ลดราคา หรือ การซื้อ 1 แกรม 1 สำหรับไวน์บางรุ่นซึ่งการจัดการนี้ยังสอดคล้องกับ Robert Handfield (2020) ที่อธิบายเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานว่าเป็นการจัดการเชิงปฏิบัติการในการจัดการกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานในการให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากที่สุดและประโยชน์ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ โดยการขายไวน์ที่ราคาถูกลงเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภคอย่างตรงจุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ivanov et al. (2020) ที่มีการวิจัยเกี่ยวข้องกับผลของโคโรนาไวรัสและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานที่ได้วิจัยและสรุปวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่จะจัดการเหตุการณ์หลังจากวิกฤติโคโรนาไวรัสจบลงและมีการออกแบบห่วงโซ่อุปทานในระยะยาวขึ้นมาใหม่ จะเห็นได้จากการที่กลุ่มผู้นำเข้าไวน์ปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 โดยการเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจโดยเจาะไปที่การทำธุรกิจแบบ B2C อย่างไรก็ตามในด้านผลิตภัณฑ์นั้น เนื่องจากไวน์เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสูงมากและรสนิยมของผู้บริโภคค่อนข้างแตกต่างกัน จะเห็นได้จากมุมมองของบริษัทผู้นำเข้าที่มองแตกต่างกันในเรื่อง ไวน์ที่กำลังจะเป็นที่นิยมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นด้านผลิตภัณฑ์จึงไม่สามารถอภิปรายได้

อย่างไรก็ตามการเจาะเข้าสู่ลูกค้า private segment ก็ถือว่าการเข้า disruption เข้าสู่กลุ่มผู้ประกอบการ ร้านอาหาร โรงแรม หรือผู้ประกอบการไวน์รายเล็กซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมากในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sharker (2020) ที่กล่าวถึงการ disruption ของเครือข่ายธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลุ่มผู้นำเข้าได้กล่าวถึงการเข้ามาถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรงทำให้กลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร โรงแรม หรือผู้ประกอบการไวน์รายเล็กไม่สามารถขายได้หรือขายได้น้อยลงอย่างชัดเจนและส่งผลให้บางแห่งต้องเลิก หรือ ตัดไวน์บางตัวทิ้งไปเพราะไม่คุ้มทุน

ขณะที่มุมมองปัจจัยภายนอก (external factor) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจไวน์หลังวิกฤติ COVID-19 จบลงกลุ่มบริษัทผู้นำเข้ามองว่าเป็นด้านเศรษฐกิจ (economics) และด้านกฎหมาย (laws) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL analysis) โดยในด้านเศรษฐกิจนั้นเป็นผลต่อเนื่องจากวิกฤติ COVID-19 ที่ทำให้สถานะเศรษฐกิจชะงักงัน ส่งผลให้ผู้บริโภคขาดสภาพคล่องและจับจ่ายใช้สอยน้อยน้อยลงส่งผลกระทบต่อธุรกิจไวน์ในประเทศ ขณะที่ด้านกฎหมายนั้นเป็นผล

มาจากกฎหมาย รวมถึง พระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค เช่นการห้ามซื้อขายไวน์และหาณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงกฎหมายด้านภาษีที่สูงมากเป็นเหตุให้ต้นทุนไวน์สูงขึ้น ส่งผลต่อราคาไวน์ในตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคที่มีกำลังจ่ายที่น้อยลงจึงกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจไวน์ในปัจจุบัน

2. การอภิปรายผลด้านความเสี่ยง

กลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยมีความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงทางด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain risk management) ในส่วนของการจัดเก็บและขนส่ง (logistic risk) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rajesh (2017) และ Craighead (2007)ว่าความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นผลมาจากปัญหาที่เกิดจากมนุษย์ ภัยธรรมชาติ ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เหลือทั้งหมดไม่ได้กังวลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยง (key risk factors) เลยซึ่งสาเหตุมาจากความรู้เกี่ยวกับวัฏจักรของไวน์ (wine life cycle) ความเชื่อมั่นในบริษัทขนส่ง ความรู้ความสามารถของผู้ขายและผู้นำเข้า ดังนั้นความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างยกเว้นกลุ่มผู้บริโภคไวน์ที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยมองข้ามหรือแทบจะไม่ตระหนักเลย ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Rebmman et al. (2013) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤติการณ์โรคระบาดต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีข้อสรุปที่บ่งบอกว่าการดำเนินการธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นต้องมีการเตรียมการเพื่อจะป้องกันเหตุวิกฤติในอนาคตด้วย นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Rajesh (2017) และ Craighead (2007) ว่าความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานเป็นผลมาจากปัญหาที่เกิดจากมนุษย์ ภัยธรรมชาติ และสามารถกลายเป็นเรื่องหลักที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยรวมไปถึงปัญหาด้านการเงินและการดำเนินงาน รวมไปถึงศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ต่อเนื่องด้วย (Fan & Steven, 2018) ซึ่งผลจากการที่ไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงนี้หากมีเหตุการณ์หรือวิกฤติการณ์ที่คล้ายคลึงกับวิกฤติ COVID-19 อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมากอีกระลอกได้

ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำเข้าไวน์นั้นไม่ได้กังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน ความเสี่ยงด้านการขนส่ง ความเสี่ยงด้านการตลาด หรือความเสี่ยงด้านการจัดเก็บเป็นเพราะเชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญรวมถึงเชื่อมั่นในตัวบริษัทขนส่งเนื่องจากการทำสัญญาในการนำเข้า นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนและหาช่องทางแก้ไขได้อย่างฉับพลัน เช่นการ ขายตรงแก่ลูกค้าผ่านช่องทาง modern trade ทำให้ไม่ได้กังวลถึงความเสี่ยง และมองว่าผู้ประกอบการร้านอาหาร ผับ หรือ โรงแรมเป็นส่วนที่ได้รับผลกระทบรุนแรงกว่า ดังนั้นปัจจัยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จึงไม่ได้รับความสำคัญขัดแย้งกับงานวิจัยของ Rebmman et al. (2013) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและการเตรียมความพร้อมในการรับมือวิกฤติการณ์โรคระบาดต่าง ๆ ใน

ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีข้อสรุปที่บ่งบอกว่าการดำเนินการธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ต้องมีการเตรียมการเพื่อจะป้องกันเหตุวิกฤติในอนาคตด้วยและขัดแย้งกับงานวิจัยของ Bashir Alao et al. (2020) ในการจัดการ contingency plan รวมถึงการสร้าง business model ใหม่เพื่อให้ยั่งยืน โดยหนึ่งในหัวข้อในงานวิจัยของ Bashir Alao et al. (2020) กล่าวถึงการประเมินความเสี่ยงซึ่งบริษัท จะต้องติดตามสถานการณ์ของต้นทุนที่เกิดและผลกระทบที่จะเกิดต่อ product margin ทั้งหมด รวมถึงการแทรกแซงและการเจรจาต่อรองใหม่ในกรณีที่เป็น

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างนอกจากกลุ่มผู้บริโภควัยที่มีความรู้ค่อนข้างน้อยนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเสียหายใด ๆ เลยและไม่ได้ตระหนักถึงความเป็นไปได้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าขายหรือการหาขายบริโภค โดยมักจะวิเคราะห์สถานการณ์จากความรู้สึกและประสบการณ์โดยอาศัยความนึกคิดของตนเป็นหลักสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vasvari (2015) ที่ระบุถึงกับดักของการประเมินตนเองที่ส่งผลต่อการรับรู้สถานการณ์และส่งผลต่อเนื่องไปยังการตัดสินใจในแง่มุมมองต่าง ๆ และได้อ้างถึงการศึกษาของ Hamori (2003) ที่ชี้ว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจมักจะมองปัญหาให้ดูง่ายขึ้นกว่าที่ควรจะเป็น โดยพึ่งพาความรู้สึก อคติ หรือ กฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb) มากกว่าการวิเคราะห์ด้วยความมีเหตุมีผล (Vasvari, 2015)

5.3 ข้อจำกัดในการทดลอง

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในด้านกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้แม้จะเป็นผู้บริโภคเป็นประจำและกลุ่มผู้นำเข้าและกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญแต่ก็จำกัดขอบเขตเพียงใน 10 จังหวัดที่มีรายชื่อได้จากการท่องเที่ยวสูงสุด 10 อันดับแรกเท่านั้น นอกจากนี้กลุ่มผู้นำเข้าและกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญนั้นแม้จะเป็นกลุ่มที่อยู่ในแวดวงธุรกิจนั้นกรอบของบทสัมภาษณ์เป็นเป็นเรื่องการคาดการณ์ในอนาคตจากข้อมูลที่มีอยู่ของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบัน ดังนั้นจึงอาจมีปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลอื่น เช่น สภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปหรือด้านนโยบายและกฎหมายที่อาจเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจไวน์ที่ไม่อาจทราบได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะทั่วไปด้านกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะทั่วไปสำหรับงานวิจัยนี้เป็นมุมมองในการแนะนำกลยุทธ์ผ่านการทำ TOWS Matrix ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL) และจุดอ่อนจุดแข็งจากบทสัมภาษณ์และพื้นฐานของบริษัท รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านแนวคิด 4Ps แสดงออกมดังนี้

Internal factors	Strengths (S)	Weakness (W)
	<ul style="list-style-type: none"> S1. เป็นคนกำหนดต้นทุนตั้งต้นในการนำเข้า S2. มีเงินทุนมากกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> W1. การจัดการฐานลูกค้าไม่ครอบคลุมเน้นฐานลูกค้าเป็นกลุ่ม B2B เป็นส่วนใหญ่ W2. การจัดการช่องทางในการขายไม่ครอบคลุมเพราะเน้น B2B
External factors		
Opportunities (O)	S-O strategies	W-O strategies
<ul style="list-style-type: none"> O1. กลุ่มลูกค้า private customer B2C ยังมีเยอะ O2. ต้นทุนไวน์ในตลาดโลกราคาถูกลง O3. ความต้องการไวน์ราคาถูกของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ 	<ul style="list-style-type: none"> SO.1. เปลี่ยนเป้าหมายกลุ่มลูกค้าไป B2C SO.2. ขายในราคาใกล้เคียงกับที่ขายให้กลุ่ม partner 	<ul style="list-style-type: none"> WO.1. เปลี่ยนเป้าหมายกลุ่มลูกค้าไป B2C WO.2. เพิ่มช่องทางขายเพื่อเจาะลูกค้าเช่นการขายผ่าน modern trade หรือ จัด offline event
Threats (T)	S-T strategies	W-T strategies
<ul style="list-style-type: none"> T1. กฎหมายนำเข้า ภาษี และการห้ามขายหรือประชาสัมพันธ์ผ่านออนไลน์ T2. สภาวะเศรษฐกิจถดถอย T3. สภาพคล่องของผู้บริโภคลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ST.1. ลดราคาหรือจัดโปรโมชั่นแบบ ซื้อมั 1 ในไวน์ตัวที่เก่า 	

รูปภาพ 5.2 TOWS Matrix แสดงแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้นำเข้าไวน์ขนาดใหญ่

จากรูปจะเห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่ยังคงมีความได้เปรียบในด้านการจัดการธุรกิจหรือการขยายตัวเข้าไปจับกลุ่มลูกค้าแบบ B2C อยู่ซึ่งปกติเป็นกลุ่มลูกค้าของร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ

แตกต่างจากกลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญรวมถึงบริษัทค้าไวน์ขนาดกลางที่ไม่ได้มีเงินทุนสูงเนื่องจากกลุ่มนี้จะเน้นไปการขายให้ลูกค้าในรูปแบบ B2C หรือช่องทางการจัดการมีน้อยดังนั้นเมื่อวิกฤติ COVID-19 เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเนื่องทั้งจากสภาพคล่องของผู้บริโภคที่ลดลง สภาวะเศรษฐกิจถดถอย การห้ามเปิดร้านค้า สถานบันเทิง และพฤติกรรมผู้บริโภค

ที่ออกมาเกินข้าว หรือสังสรรค์ที่น้อยลง ทำให้ต้องหากกลยุทธ์เพื่อแก้ไข หลังจากวิเคราะห์แล้วได้ข้อเสนอแนะดังนี้

<p>Internal factors</p> <p>External factors</p>	<p>Strengths (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> S1. เข้าถึงลูกค้าโดยตรง 	<p>Weakness (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> W1. ฐานลูกค้าไม่ครอบคลุมเน้นฐานลูกค้าเป็นกลุ่ม B2C เป็นส่วนใหญ่ W2. ช่องทางในการขายไม่ครอบคลุมเพราะเน้น B2C
<p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> O1. กลุ่มลูกค้า private customer B2C ยังมีเยอะ O2. ต้นทุนไว้ในตลาดโลกราคาถูกลงทำให้ราคาต้นทุนจากผู้นำเข้าอาจจะลดลง O3. ความต้องการไวรัลราคาของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ 	<p>S-O strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> SO.1. จัดส่งไวรัลถึงมือลูกค้าโดยตรงผ่านการสั่งซื้อทางโทรศัพท์ SO2. เจรจาเพื่อลดราคาต้นทุนจากผู้นำเข้ารายใหญ่ 	<p>W-O strategies</p>
<p>Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> T1. กฎหมายนำเข้า ภาษี และการห้ามขายหรือประชาสัมพันธ์ผ่านออนไลน์ T2. สภาวะเศรษฐกิจถดถอย T3. สภาพคล่องของผู้บริโภคลดลง T4. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ออกกินข้าว หรือสังสรรค์ข้างนอกลดลง 	<p>S-T strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> ST.1. ลดราคา ST2. ทำโปรโมชั่นขายไวรัลคู่กับอาหารแบบแพคเกจ 	<p>W-T strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> WO.1. ลดไวรัลที่ขายลงโดยเน้นเปลี่ยนไปขายสินค้าอื่นแทน

รูปภาพ 5.3 TOWS Matrix แสดงแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มร้านอาหารและผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงบริษัทนำเข้าขนาดกลาง

จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องเจอปัญหาหนักที่สุดดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหาจึงเป็นแนวทางในการลดความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ดำเนินธุรกิจไปได้ เพราะการที่กลุ่มผู้นำเข้าขนาดใหญ่เริ่มเข้ามาแข่งขันในการได้ลูกค้าในกลุ่มผู้บริโภคโดยตรงทำให้เกิดการ disruption ในธุรกิจ ดังนั้นกลุ่มกลุ่มร้านอาหารและผู้เชี่ยวชาญต้องปรับกลยุทธ์เร่งด่วนที่สุด

5.4.2 ข้อเสนอแนะทั่วไปด้านความเสี่ยง

จากข้อมูลและข้อสรุปซึ่งพบว่านอกจากกลุ่มผู้บริโภคที่มีความรู้เกี่ยวกับไวรัลค่อนข้างน้อยแล้วทั้งหมดยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนการรับมือวิกฤติการณ์ที่เพียงพอรวมถึงยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงด้าน supply chain หรือ ความเสี่ยงทางด้านการตลาดซึ่งโดยทั่วไปจะใช้แผนการปรับตัวตามสถานการณ์เป็นหลักทำให้เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ จึงปรับตัวไม่ทันได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรจะมีการใช้กรอบมาตรฐานความเสี่ยงมาปรับใช้ใน

การวางแผนรับมือเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์เช่น การนำมาตรฐานความเสี่ยง ISO 31000 มาปรับใช้เพื่อป้องกันผลกระทบในด้าน operation รวมถึงจัดทำแผนรับมือความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงของวิกฤติต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับ COVID-19 ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงการวิเคราะห์แนวโน้มต่าง ๆ เพื่อพิจารณาแผนรับมือความเสี่ยงมากกว่าการตัดสินใจจากความรู้อันเก่าที่ผ่านมา

5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ปัจจัยต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในงานวิจัยนี้เป็นปัจจัยจากการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพซึ่งไม่สามารถวัดระดับความสัมพันธ์และน้ำหนักของความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรใช้วิธีการทางสถิติในการหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์น้ำหนักและความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อธุรกิจไวน์อย่างมีนัยสำคัญ

2. แผนภาพแสดงวงจรความสัมพันธ์ของธุรกิจไวน์ในประเทศไทยระหว่าง กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มร้านอาหารที่จำหน่ายไวน์และผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้นำเข้าหลังวิกฤติ COVID-19 นั้น เป็น เป็นแผนภาพที่สร้างมาจากรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจจะทำการพิสูจน์ความสัมพันธ์ของแผนภาพให้ชัดเจน

3. งานวิจัยชิ้นนี้ทำในสภาพแวดล้อมขณะที่ COVID-19 กำลังระบาดอยู่ดังนั้นปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และนโยบายต่าง ๆ อาจจะเปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่วิกฤติ COVID-19 จบลงดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรจะต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายนอก ณ ขณะนั้นประกอบกันด้วย

บรรณานุกรม

- จุฬาวិทยานุกรม. (2020). ส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix). Retrieved from <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%9C%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94>
- นัทรเมือง เป่ามานะเจริญ, เบญจวรรณ อารักษ์การุณ, ทิพภาวรรณ พลต้องช้าง และคณะ. (2020). บริการวิชาการ ๗ การสู้ด้วยคุณค่า Value proposition และแผนภาพการสร้างคุณค่า (The value proposition canvas). ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2020 สืบค้นจาก <http://cosci.swu.ac.th/news-event/cas/2020/value-proposition>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านการตลาด. สืบค้นวันที่ 31 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/Thai/Financial Institutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/download/MarketRiskManual.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/Financial%20Institutions/PruReg_HB/RiskMgt_Manual/download/MarketRiskManual.pdf)
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). ยุทธศาสตร์. จุฬาวิทยานุกรม. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=Strategy>
- Alao, B. B., & Gbolagade, O. L. (2020). Coronavirus pandemic and business disruption: The consideration of accounting roles in business revival. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(5), 108-115
- Atchariyakarn, N., & Zhang, J. (2020). Innovative technique of product scarcity in Thailand's market: can this marketing strategy improve sales performance in the crisis of COVID-19?. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1), 10-15.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Research Square*, 1-29.
- Borch, K. (1967). The theory of risk. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 29(3), 432-467.

- Brandenburger, Adam. (2019). Are your company's strengths really weaknesses?. Harvard business review. Retrieved from <https://hbr.org/2019/08/are-your-companys-strengths-really-weaknesses>
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (2020). Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/supply-chain>
- Chinazzi, M., Davis J.T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S. & Viboud, C. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395-400.
- Chopra, S., & Meindl, P. (Eds). (2001). Strategy, planning, and operation. *Supply Chain Management*. New York: Pearson.
- Corporate Finance Institute. (2015). What is PESTEL Analysis. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., & Handfield, R. B. (2007). The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), 131-156.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844.
- Faculty of Science, Srinakharinwirot University. (2563). การจัดการความเสี่ยง. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก <https://science.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=12468&language=th-TH>
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 48(3), 205-230.
- George, Baryannis., Sahar, Validi., Samir, Dani., & Grigoris, Antoniou. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: state of the art and future research directions, *International Journal of Production Research*, 57(7), 2179-2202.
- Glenn Richey, R. (2009). The supply chain crisis and disaster pyramid: A theoretical framework for understanding preparedness and recovery. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 13(1), 619-628.

- Hamori, B. (2003). Experiment and prospect –in connection with Daniel Kahneman’s Noble Prize. *Economics Reviews*, L, 779-799.
- Hand Field, Robert. (2020). What is Supply chain management (SCM). Retrieve from <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management-scm>
- Ivanov, D., & Das, A. (2020). Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supplychain resilience: A research note. *International Journal of Integrated Supply Management*, 13(1), 90-102.
- Lopatta, Kerstin and Alexander, Ernst-Kenji and Gastone, Laura Maria and Tammen, Thomas. (2020). To report or not to report about Coronavirus? The role of periodic reporting in explaining capital market reactions during the COVID-19 pandemic. Retrieve from <https://ssrn.com/abstract=3567778>
- Porter, E, Michael. (1985). Refer in IfM management technology policy, University of Cambridge. Porter Value Chain. Retrieved from <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Oxford, College of Marketing. (2016). How to undertake the perfect SWOT analysis. Retrieve from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/05/26/undertaking-a-swot-analysis/>
- Oxford, College of Marketing. (2016). TOWS Analysis: A step by step guide. Retrieve from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/>
- Oxford College of Procurement and Supply. (2016). What is PESTEL analysis. Retrieved from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Osterwalder, Alex. (2020) Value proposition canvas. Retrieved from https://www.strategizer.com/vpc_thank_you?submissionGuid=dcfa33dd-8c8f-4a2d-b4b9-be13db5ec8b1
- Rajesh, R., & Ravi, V. (2017). Analyzing drivers of risks in electronic supply chains: a grey–DEMATEL approach. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 92(1-4), 1127-1145.

- Rebmann, T., Wang, J., Swick, Z., Reddick, D., & delRosario Jr, J. L. (2013). Business continuity and pandemic preparedness: US health care versus non-health care agencies. *American journal of infection control*, 41(4), e27-e33.
- Riepina, I., Chukhraieva, N., & Kehrein, E. (2020). The influence of market risks upon the agribusiness value. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(1), 35-40.
- Rha, J. S. (2020). Trends of Research on Supply Chain Resilience: A Systematic review using network analysis. *Sustainability*, 12(11), 4343
- Roussy, C., Ridier, A., Chaib, K., & Boyet, M. (2018). Marketing contracts and risk management for cereal producers. *Agribusiness*, 34(3), 616-630.
- Srichannil, C. (2020). The COVID-19 pandemic and Thailand: A psychologist's viewpoint. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 485.
- Spinelli, A., & Pellino, G. (2020). COVID-19 pandemic: perspectives on an unfolding crisis. *The British journal of surgery*. Retrieved from <https://bjssjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/bjs.11627>
- Tantrakarnapa, K., Bhopdhornangkul, B. & Nakhaapakorn, K. (2020). Influencing factors of COVID-19 spreading: a case study of Thailand. *J Public Health (Berl.) Journal of Public Health*, 1-7.
- Van der Vorst, Jack. (2004). Supply Chain Management: theory and practices. Bridging Theory and Practice. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/40122004_Supply_Chain_Management_theory_and_practices
- Vasvári, T. (2015). Risk, risk perception, risk management—a review of the literature. *Public Finance Quarterly*, 60(1), 29-48.
- Webster Dictionary. (1981). Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

- Wine & Spirit Education Trust. (2019). A guide to wine types and styles. Retrieved from <https://www.wsetglobal.com/knowledge-centre/blog/2019/april/24/a-guide-to-wine-types-and-styles>
- Zahra S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>

