



ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี  
หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



โดย  
นายนฤทธิ์ ตุ่มม่วง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งใน  
จังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

IMPACT AND ADAPTATION IN EXPORT ORCHID BUSINESS AFTER  
CORONAVIRUS DISEASE 2019 : A CASE STUDY OF THE COMPANY  
IN RATCHABURI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Arts (Public and Private Management)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2020  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้แห้ง  
ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของ  
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

โดย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง

สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวรรยา ธรรมอภิพล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คนางค์ คันธมธูรพจน์)

61601303 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ, ธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้, โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

นาย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง: ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้  
ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
(COVID-19) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจ ผลกระทบและการปรับตัวในการ  
ดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของ  
โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล  
หลักที่เป็นผู้บริหารเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ พนักงาน และเกษตรกรในเครือข่าย รวม 19  
คน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านบุคคล จำแนกและจัดระเบียบข้อมูลก่อนนำมา  
วิเคราะห์ผล และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนาความ

จากการศึกษาการดำเนินธุรกิจ พบว่า ลักษณะธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัดจดทะเบียนเป็น  
นิติบุคคล โดยมีปัจจัยการดำเนินธุรกิจด้านเงินทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท ด้านบุคลากร จำนวน  
80 - 85 คน ด้านวัตถุดิบ เป็นฟาร์มกล้วยไม้สกุลหวายบนเนื้อที่ 120 ไร่ และจากเกษตรกรใน  
เครือข่าย (จังหวัดราชบุรี นครปฐม และสมุทรสาคร) 20 ราย และด้านการบริหารจัดการ จำนวน 10  
ฝ่าย ผลการศึกษาผลกระทบจาก COVID-19 พบว่า ด้านเงินทุนขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้  
จากการสั่งซื้อต่างประเทศซึ่งเป็นตลาดหลักลดลง ผลกระทบด้านวัตถุดิบจากกล้วยไม้ค้างค้ำ และ  
ผลกระทบด้านการบริหารจัดการ บริษัทไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนการปรับตัวในการ  
ดำเนินธุรกิจฯ พบว่า การปรับตัวด้านเงินทุนด้วยการขยายเวลาการชำระเงินแก่คู่ค้า การปรับตัวด้าน  
บุคลากรด้วยการจ่ายค่าตอบแทนรายวันแทนรายเดือนและเพิ่มทักษะแก่พนักงานให้สามารถทำงาน  
แทนกันได้ การปรับตัวด้านการจัดการวัตถุดิบ (กล้วยไม้) ด้วยการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และ  
เพิ่มสัดส่วนการขายในประเทศ การปรับตัวด้านการบริหารจัดการโดยเพิ่มธุรกิจไม้กระถางเพื่อ  
กระจายความเสี่ยงของธุรกิจกล้วยไม้ รวมถึงการจัดการความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน  
จากความเสี่ยงของโรคระบาดในอนาคต

61601303 : Major (Public and Private Management)

Keyword : BUSINESS ADAPTATION, ORCHID EXPORT BUSINESS, COVID-19

MR. NAWARIT TUMMUANG : IMPACT AND ADAPTATION IN EXPORT ORCHID BUSINESS AFTER CORONAVIRUS DISEASE 2019 : A CASE STUDY OF THE COMPANY IN RATCHABURI PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAWANYA THAMMAAPIPON, Ph.D.

The purposes of this research are study business operations and the impact and adaptation of the Export Orchid Business after COVID-19. The study was conducted using qualitative research by the in-depth interview from CEO, Manager, officer and Farmers of a total 19 key informants. Verify the data by triangulation methodological and the data were collected, analyzed and concluded and presented descriptive research result. The finding of business operations found that the Orchid Business was a limited company registered and there are factors in business operations: The capital of the capital is 5,000,000 baht, personnel of 80 - 85 people, the raw materials from Dendrobium is planted on an area of approximately 120 rai and from 20 farmers in the network (Ratchaburi, Nakhon Pathom and Samut Sakhon provinces) and the organizational management has 10 departments. The finding of the impact from the COVID-19 found the capital impact about the lack of financial liquidity, Revenue from export sales orders to decline, the effect of raw material from residual orchid's farmers are a burden and the impact of operational management due to the lack of a risk management plan. The finding of adaptation of Business from the COVID-19 found the Capital adjustments were made by paying employees daily instead of monthly, the adjust and expansion of payment with partners, Personnel adaptation by adding skills so that employees can perform the work on behalf of others, Adjustment of raw material handling By increasing online sales channels and increasing the share of domestic sales and adding a potted plants to diversify the risks of business including the management of safety and health of employees.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้วิจัย โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวรรรยา ธรรมอภิพล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ รวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยอย่างยิ่ง รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.คนางค์ คันธมธูรพจน์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย ในการแก้ไข ปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถนำเอาความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยจนเสร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งขอขอบคุณครอบครัว ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ช่วยเหลือ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมิตรภาพที่ดีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานของบริษัทกรณีศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นวลทธี ตุ่มม่วง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
ขั้นตอนของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
1. แนวคิดทฤษฎีการดำเนินธุรกิจ.....	6
2. แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ.....	18
3. สถานการณ์การผลิตและการส่งออกกล้วยไม้ของประเทศไทย.....	24
4. สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19).....	29
5. พื้นที่ศึกษา.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35

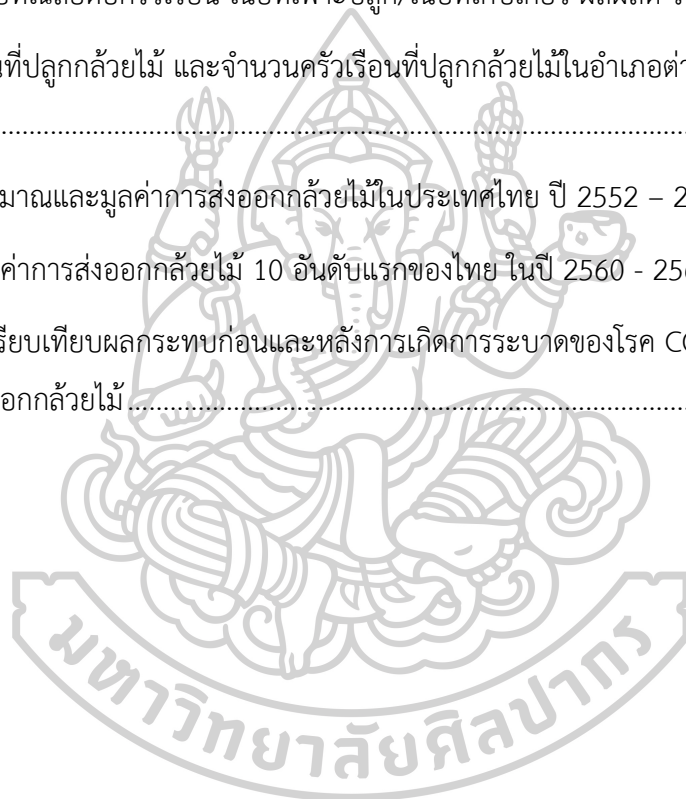


1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	35
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
3. เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	37
4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล.....	38
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ส่วนที่ 1 การดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี.....	41
ส่วนที่ 2 ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) .....	51
ส่วนที่ 3 การปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) .....	58
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการศึกษา.....	65
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	65
5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	69
ข้อเสนอแนะการศึกษา .....	71
รายการอ้างอิง.....	73
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ .....	79
ภาคผนวก ข ประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์ .....	81
ประวัติผู้เขียน.....	89

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อดี และข้อจำกัด ลักษณะของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท.....	9
ตารางที่ 2 จำนวนครัวเรือน เนื้อที่เฉลี่ยต่อครัวเรือน เนื้อที่เพาะปลูก/เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิตกล้วยไม้ ในประเทศไทย ปี 2562 จำแนกรายภาค.....	25
ตารางที่ 3 เนื้อที่เฉลี่ยต่อครัวเรือน เนื้อที่เพาะปลูก/เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต รายจังหวัด ปี 2562 ...	25
ตารางที่ 4 พื้นที่ปลูกกล้วยไม้ และจำนวนครัวเรือนที่ปลูกกล้วยไม้ในอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดราชบุรี .....	27
ตารางที่ 5 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ในประเทศไทย ปี 2552 – 2562 .....	28
ตารางที่ 6 มูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ 10 อันดับแรกของไทย ในปี 2560 - 2562 .....	29
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบผลกระทบก่อนและหลังการเกิดการระบาดของโรค COVID-19 ต่อการดำเนิน ธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ .....	67



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 พื้นที่ศึกษาจังหวัดราชบุรี.....	32
ภาพที่ 2 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี .....	66



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปี 2562 ประเทศไทยมีการส่งออกดอกกล้วยไม้เป็นลำดับที่ 1 ของโลก (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563ค) มีประเทศคู่ค้าหลัก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเวียดนาม สหภาพยุโรป และประเทศจีน ตามลำดับ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563ง) ซึ่งพันธุ์กล้วยไม้ที่นิยมปลูกและมีการส่งออกมากที่สุด คือกล้วยไม้สกุลหวาย สามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ คิดเป็นมูลค่า 2,165 ล้านบาท (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563ข)

โดยแหล่งปลูกกล้วยไม้ของประเทศไทย พบกระจายอยู่ในภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ตามลำดับ ซึ่งพื้นที่ปลูกกล้วยไม้ของแต่ละภาคคือ 21,125 ไร่ 351 ไร่ และ 45 ไร่ ตามลำดับ รวมพื้นที่ปลูกกล้วยไม้ทั้งหมดประมาณ 21,521 ไร่ และพบมากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดราชบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี ตามลำดับ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563)

สำหรับจังหวัดราชบุรี พบแหล่งปลูกกล้วยไม้ทั้งหมด 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธาราม อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบางแพ อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอเมือง อำเภอสวนผึ้ง อำเภอปากท่อ และอำเภอบ้านคา โดยพบพื้นที่ปลูกมากที่สุดในอำเภอโพธาราม อำเภอบ้านโป่ง และอำเภอบางแพ มีพื้นที่ปลูก 706.5 ไร่ 178.5 ไร่ และ 125.5 ไร่ ตามลำดับ (สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี, 2563)

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่พบครั้งแรกในประเทศไทย ประมาณช่วงเดือนมกราคม 2563 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลักหดตัวลงร้อยละ 82.9 จากการดำเนินมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวด และจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ นอกจากนี้การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน คาดว่าจะหดตัวที่ร้อยละ 2.6 และ 12.6 ตามลำดับ และคาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะหดตัวที่ร้อยละ 11.0 เช่น ธุรกิจส่งออกสินค้าเกษตรกรรมที่เป็นสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศไทย หนึ่งในนั้นคือธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ ซึ่งได้รับผลกระทบในด้านการปิดเส้นทางขนส่งในบางประเทศ และการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิต (สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค, 2563) โดยผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อเนื่อง ทำให้สภาพคล่องทางธุรกิจประสบปัญหาการผลิตและการลงทุนลดลง ส่งผลกระทบต่อการทำงานและรายได้ของครัวเรือน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี เป็นกรณีศึกษาเนื่องจาก ในจังหวัดราชบุรีมีพื้นที่ปลูกมากติดอันดับ 1 ใน 5 ของจังหวัดในภาคกลาง

และยังไม่มีการศึกษาในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาบริษัทส่งออกดอกไม้ในจังหวัดราชบุรีว่ามีลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการเป็นอย่างไรและได้รับผลกระทบอย่างไร และจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกแรก องค์กรมีการปรับตัวทั้งในลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอย่างไรเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

### **ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา**

1. เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

### **ขอบเขตของการวิจัย**

#### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

ผู้วิจัยศึกษาการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี อันประกอบด้วย ลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ รวมถึงผลกระทบและการปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

### ขอบเขตด้านประชากรและเชิงพื้นที่

กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

1. เจ้าของกิจการ/ผู้บริหาร/หุ้นส่วน ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงาน (Management) ของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ
2. ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งซื้อ จัดซื้อ หรือส่งออกของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลการส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทกับประเทศคู่ค้า
3. พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี ในฐานะเป็นบุคลากร (Man) ของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ
4. เกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้ในเครือข่ายที่ส่งดอกกล้วยไม้ให้กับบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี

### ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 – เมษายน พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลา 9 เดือน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการสัมภาษณ์ในเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นช่วงหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระลอกที่ 1 และเริ่มมีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระลอกที่ 2

### ขั้นตอนของการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ในประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการดำเนินธุรกิจ แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของผู้ประกอบการ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของประเทศไทยและจังหวัดราชบุรี สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ข้อมูลพื้นที่ศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. สร้างและพัฒนาแนวคำถามในการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัย และพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมโดยอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้มีเนื้อหาครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยแนวคำถามที่ได้สร้างขึ้น

4. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์
5. สรุปผลการศึกษา
6. ข้อเสนอแนะ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงการดำเนินธุรกิจและผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของ บริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี อันเนื่องมาจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อเป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางการช่วยเหลือ หรือบรรเทาผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว

2. ทราบถึงการปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัด ราชบุรี ทั้งลักษณะของธุรกิจก่อนและหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ต้นทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ทั้งก่อนและ หลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการ วางแผนเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือธุรกิจอื่นนำไปเป็นประยุกต์ใช้ กับธุรกิจของตนเองต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

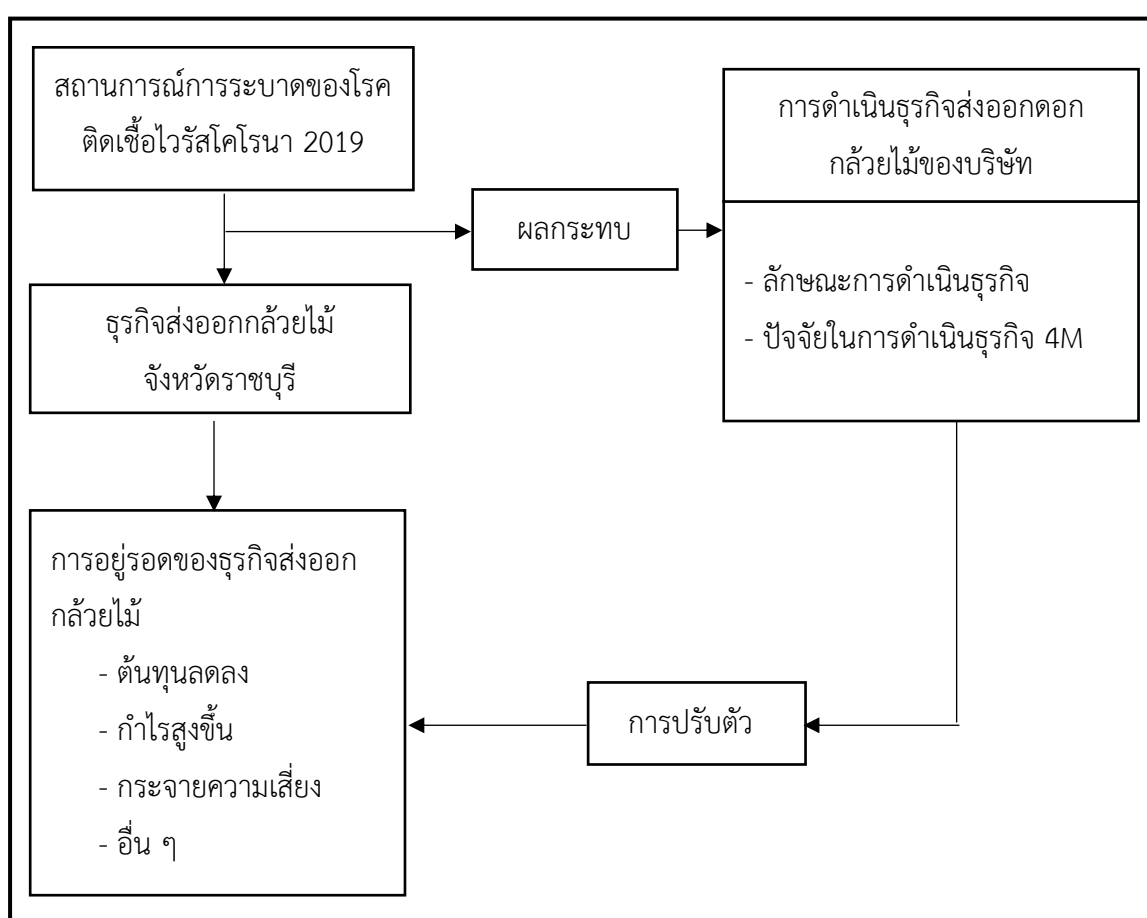
1. **บริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้** หมายถึง บริษัทที่รับซื้อ/รวบรวมดอกกล้วยไม้จากเกษตรกร รายย่อยในพื้นที่อำเภอบางแพะ จังหวัดราชบุรี เพื่อส่งออกไปจำหน่ายในประเทศคู่ค้า ได้แก่ ประเทศ สหรัฐอเมริกา ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเวียดนาม และประเทศจีน เป็นต้น

2. **การดำเนินธุรกิจ** หมายถึง ลักษณะการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ และปัจจัยในการ ดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ ซึ่งลักษณะการดำเนินธุรกิจ หมายความว่า การดำเนินกิจกรรมของ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ร่วมกันในการดำเนินการผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยมี จุดมุ่งหมายที่จะได้ผลกำไรหรือผลตอบแทนจากกิจกรรมนั้น ส่วนปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ หมายความว่า ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรภายในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการบริการ ขององค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

3. **ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจ** หมายถึง ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออก ดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี อันเนื่องมาจากสถานการณ์การระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งผลกระทบด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลกระทบต่อ ปัจจัยการดำเนินธุรกิจทั้งในเรื่องของต้นทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการองค์กร

**4. การปรับตัวของการดำเนินธุรกิจ** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของบริษัทส่งออกดอกไม้แห้งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ร่วมกันในการดำเนินการผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการ หรือการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการดำเนินธุรกิจ หมายความว่า ต้นทุนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือคงอยู่ได้

#### กรอบแนวคิดการวิจัย





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิด และวิธีวิทยาการวิจัย ในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการดำเนินธุรกิจ
2. แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ
3. สถานการณ์การผลิตและการส่งออกดอกกล้วยไม้ของประเทศไทย
4. สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
5. พื้นที่ศึกษา

#### 1. แนวคิดทฤษฎีการดำเนินธุรกิจ

การประกอบธุรกิจเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะทุกคนต้องมีการบริโภค จึงจำเป็นต้องมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ต่างก็มีจุดมุ่งหมาย คือ การแสวงหากำไร และการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (กิตติมา คงโต, 2556ก)

##### 1.1 ความหมายของการดำเนินธุรกิจ

อรรถัย วานิชดี (2545) ได้ให้ความหมายว่า ธุรกิจ (Business) คือ กระบวนการของกิจการทางเศรษฐกิจที่สัมพันธ์เป็นระบบและอย่างต่อเนื่องในด้านการผลิตการซื้อขายแลกเปลี่ยน เกี่ยวกับสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะได้กำไรหรือผลตอบแทนจากกิจกรรมนั้น

สุดาทิพย์ ตันตินิกุลชัย และศักดา หงส์ทอง (2547) ได้ให้ความหมายของการดำเนินธุรกิจว่า ธุรกิจเป็นกิจกรรมที่สำคัญของสังคม ทำให้สังคมเกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านตลอดเวลา อันทำให้ความเป็นอยู่ของคนในสังคมมีสวัสดิภาพดีขึ้น ทัดเทียมกับนานาประเทศ ซึ่งการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคลในสังคมจะต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะทุกคนต้องมีการบริโภค จึงจำเป็นต้องมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

อนิวัช แก้วจางงค์ (2555) ได้ให้ความหมายของการดำเนินธุรกิจว่า การดำเนินกิจกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการ โดยมีการแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายสินค้า และบริการนั้นไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ส่งผลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม แม้ว่ากิจกรรมนั้นจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นก็ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหมายของการดำเนินธุรกิจ พบว่า ธุรกิจเป็นกิจกรรมที่ทำให้สังคมเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในการดำเนินชีวิตประจำวันของทุกคน จะต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจเสมอ เช่น การซื้อขาย การแลกเปลี่ยนสินค้า และการให้บริการต่าง ๆ เพราะกิจกรรมใด ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้กำไร จะถือว่าเป็นธุรกิจทันที ยกเว้นการดำเนินการของรัฐ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล และวัด เป็นต้น

## 1.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ในปัจจุบันธุรกิจเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันตลอดเวลา และมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อสังคม โดยมีการสร้างสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดการจ้างงานหลายตำแหน่ง และเกิดการพัฒนามาตรฐานรูปแบบของการทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ลงทุนและผู้บริโภค กิตติมา คงโต (2556) ได้กล่าวถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ไว้ดังนี้

### 1. กิจการเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship)

กิจการเจ้าของคนเดียวเป็นรูปแบบธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุดและยังเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย ธุรกิจรูปแบบนี้เจ้าของจะเป็นผู้ควบคุม บริหารงานและดำเนินงานเองทั้งหมด โดยการนำทรัพย์สินส่วนตัว หรือจากเครือข่าย เพื่อนฝูง จากสถาบันการเงินมาลงทุน ดังนั้นกิจการเจ้าของคนเดียวมักจะเป็นธุรกิจที่มีเงินทุนดำเนินการไม่มาก มีขอบเขตของการดำเนินธุรกิจค่อนข้างจำกัดไม่ซับซ้อน มีความคล่องตัวสูงกิจการมีขนาดเล็กกว่าธุรกิจประเภทอื่น เมื่อกิจการประสบผลสำเร็จมีผลกำไร ก็จะได้รับผลประโยชน์เพียงคนเดียว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยอมรับความเสี่ยงจากการขาดทุนเพียงคนเดียวเช่นกัน ตัวอย่างกิจการประเภทนี้ เช่น ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่งร้านเสริมสวย ร้านตัดเย็บเสื้อผ้า ร้านอาหาร คลินิก ธุรกิจน้ำดื่มของภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ (2558) และธุรกิจดาวเรืองของนภลัย ธนะวัฒน์ (2558) เป็นต้น

### 2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership)

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “ห้างหุ้นส่วน คือสัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากัน เพื่อกระทำการกิจการร่วมกัน ด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำนั้น” จากบทบัญญัตินี้ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า กิจการห้างหุ้นส่วน คือกิจการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันลงทุนและดำเนินการ โดยมิวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานซึ่งธุรกิจประเภทนี้สืบต่อมาจากธุรกิจเจ้าของคนเดียว เมื่อกิจการดำเนินงาน

ก้าวหน้าขึ้น ต้องการเงินทุนและการจัดการเพิ่มขึ้น จึงต้องหาบุคคลที่ไว้วางใจเข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงาน ทำให้กิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ที่สูงกว่าเดิมการบริหารงาน ห้างหุ้นส่วนเป็นลักษณะของการรวมทุนของบุคคลหลายคน ซึ่งถือว่าทุกคนมีสิทธิ์ในการดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนอย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์การทำสัญญากับบุคคลภายนอกอาจให้หุ้นส่วนทุกคนยินยอม แต่ถ้าเป็นการบริหารกิจการก็สามารถตกลงกันได้ โดยให้ถือเสียงข้างมาก

### 3. บริษัทจำกัด (Company Limited)

บริษัท คือ องค์กรธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนออกเป็นหุ้น แต่ละหุ้นจะมีมูลค่าเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ กฎหมายได้จำแนกประเภทของบริษัทจำกัดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) บริษัทจำกัด (Private Company Limited) เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนร่วมหุ้นของบุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป อาจรู้จักหรือไม่รู้จักกันก็ได้แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อประกอบการค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง มีผู้เชี่ยวชาญมาประกอบกิจการ จ้างผู้มีความรู้ความสามารถ ระดมทุนกันมาก ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเพียงค่าหุ้นที่ตนซื้อ และ 2) บริษัทมหาชนจำกัด (Public Company Limited) เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์ที่เสนอขายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป แบ่งหุ้นเป็นหุ้นละเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ มีความแตกต่างจากบริษัทเอกชนตรงที่มีขนาดใหญ่ และต้องใช้ทุนมาก รวมทั้งสามารถเสนอขายหุ้นให้กับประชาชนทั่วไป (กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559)

### 4. สหกรณ์ (Co-Operative)

พระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2543 ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ดังนี้ “สหกรณ์หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งรวมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” สหกรณ์เป็นสมาคมของบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ โดยมีการควบคุมแบบประชาธิปไตย การจัดตั้งและดำเนินกิจการสหกรณ์อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการจัดตั้งสหกรณ์จะต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่า 10 คน อุดมการณ์สหกรณ์คือการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือกันและกัน

### 5. รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise)

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์กรของรัฐหรือ หน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของหรือบริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 มีการบริหารงานอยู่ระหว่างระบบราชการและระบบธุรกิจ

ตารางที่ 1 ข้อดี และข้อจำกัด ลักษณะของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ	ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1. กิจการเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ง่าย และสะดวกในการจัดตั้งเพียงแต่ไปจดทะเบียนพาณิชย์เท่านั้น</li> <li>- ผลกำไรทั้งหมดจะเป็นของเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว</li> <li>- มีความคล่องตัวในการดำเนินงานไม่ต้องปรึกษาคนอื่นตัดสินใจได้ทันทีที่มีความยืดหยุ่น</li> <li>- มีข้อบังคับทางกฎหมายน้อยมาก</li> <li>- ล้มเลิกได้ง่าย ถ้าดำเนินงานมีจำกัดเนื่องจากบริหารงานเพียงคนเดียว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขยายให้ใหญ่ขึ้นกระทำได้น้อย เพราะทุนมีจำกัด</li> <li>- เจ้าของจะต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินที่ได้ก่อไว้ทั้งหมด ไม่จำกัดจำนวน</li> <li>- ใช้ความคิดในการตัดสินใจ ปัญหาธุรกิจคนเดียวอาจมีข้อผิดพลาดได้ง่าย</li> <li>- ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เช่น เจ้าของสุขภาพไม่ดี มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุน</li> <li>- ความสามารถในการคิดและบริหารงานไม่ดีเท่าที่ควร</li> </ul>
<p>2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ห้างหุ้นส่วนก่อตั้งได้ง่าย</li> <li>- สามารถระดมเงินทุนได้มากกว่าเจ้าของคนเดียว</li> <li>- มีความมั่นคงกว่าเจ้าของคนเดียว</li> <li>- การบริหารงานมีประสิทธิภาพกว่าเจ้าของคนเดียว เราะมีการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานมักมีปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน</li> <li>- ผู้เป็นหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบในหนี้สินต้องรับผิดชอบไม่จำกัดจำนวน</li> <li>- มักมีปัญหา เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน</li> <li>- มีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้เป็นหุ้นส่วน ถ้าผู้เป็นหุ้นส่วนมีเจตนาไม่สุจริต</li> </ul>

ตารางที่ 1 ข้อดี และข้อจำกัด ลักษณะของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท (ต่อ)

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ	ข้อดี	ข้อจำกัด
2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership) (ต่อ)	- สามารถขยายกิจการหรือขยายสาขาได้ง่ายเพราะมีเงินทุนมากกว่าเจ้าของคนเดียว	- ถ้าหลักการควบคุมไม่ดีพอก็จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานได้
3. บริษัทจำกัด (Company Limited)	- สามารถหาเงินทุนได้มากและขยายทุนได้ง่าย - สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงาน หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาทำหน้าที่ผู้จัดการ - ผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือสามารถโอนหรือขายหุ้นของตนให้แก่ผู้อื่นได้โดยง่าย - การดำเนินงานของบริษัทจำกัด มีความมั่นคงและสามารถโอนหรือขายหุ้นต่อไปได้	- การจัดตั้งมีความยุ่งยากมากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากกว่าธุรกิจรูปแบบอื่น - การดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควรเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก - ทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเริ่มแรกสูงมากบริหารงานจะต้องใช้คนที่มีความสามารถสูง - มีข้อจำกัดทางกฎหมายมากอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน - อาจมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 ข้อดี และข้อจำกัด ลักษณะของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท (ต่อ)

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ	ข้อดี	ข้อจำกัด
4. สหกรณ์ (Co - Operative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎหมายให้การสนับสนุนช่วยเหลือเช่นได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้สำหรับผู้บริโภค</li> <li>- เป็นการรวมสมาชิกเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ถูกกว่าธุรกิจ</li> <li>- มีทุน จำกัด จึงมีผลต่อการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกที่เป็นผู้ผลิตไม่สามารถตั้งราคาขายผลผลิตของตนเองได้ตามใจชอบเพราะสหกรณ์จะเป็นผู้กำหนด</li> <li>- หากสมาชิกไม่เข้าใจหลักและวิธีการของสหกรณ์ดีพอ สหกรณ์อาจไม่เจริญเท่าที่ควร</li> <li>- สหกรณ์ขายเครื่องใจคือกำไรที่น้อยกว่าธุรกิจประเภทอื่นประเภทอื่น ๆ</li> <li>- ได้รับผลประโยชน์ทั่วถึงในหมู่สมาชิกเพราะถ้าใครทำธุรกิจกับสหกรณ์ได้มากก็จะได้รับประโยชน์สูงตามไปด้วย</li> </ul>
5. รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้รัฐบาลมีรายได้มาพัฒนาประเทศมากขึ้น</li> <li>- ประชาชนได้รับสวัสดิการ โดยเฉพาะสาธารณูปโภคพื้นฐานในราคาที่ไม่แพง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการแข่งขันทางธุรกิจจึงทำให้สินค้าและบริการบางประเภทไม่ได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพดีขึ้น</li> </ul>

ที่มา : อรรถัย วานิชดี (2545)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การทำธุรกิจจะขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลนั้น ๆ ว่าจะเลือกทำธุรกิจในรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำกิจการ และความพร้อมของเงินลงทุน เพราะในการทำธุรกิจแต่ละประเภทนั้น จะใช้เงินลงทุนที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละกิจการจะมีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากกิจการเพียงคนเดียว จะมีการดูแลกิจการเพียงคนเดียว พัฒนากลายเป็นห้างหุ้นส่วนที่มีการดูแล 2 คนขึ้นไป โดยตกลงที่จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แก่กิจการที่ทำ และขยายใหญ่เป็นบริษัทจำกัด หรือเรียกว่าบริษัทที่เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนออกเป็นหุ้น แต่ละหุ้นจะมีมูลค่าเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบหุ้นที่ตนถือตามกฎหมายเท่านั้น หลังจากนั้นบริษัทหลาย ๆ บริษัทรวมตัวกันพัฒนากลายเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือรัฐวิสาหกิจได้ และธุรกิจที่เกิดจากการรวมตัวของคณะบุคคลซึ่งรวมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันกลายเป็นสหกรณ์

### 1.3 ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่าง ๆ ต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ หรือ 4M ได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล (Man) การจัดการเงินทุน (Money) การจัดการวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคล (Man) ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้จัดการ จึงจะทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ ซึ่งในวงจรธุรกิจมีคนหลายระดับ หลายรูปแบบ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ใช้แรงงานร่วมกัน ดำเนินการ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

2. เงินทุน (Money) เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุน เพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจโดยธุรกิจแต่ละประเภท ใช้ปริมาณเงินทุกที่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมใช้เงินทุนสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็กกว่า ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนในการใช้เงินทุน และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด คู่กับเงินที่นำมาลงทุน

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิตค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงสุดตามมา

4. การปฏิบัติงาน (Method) หรือการบริหารจัดการ (Management) เป็นวิธีการในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องมีการวางแผนและการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกิจการ

ไตรรัตน์ จงจิตร (2546) และเสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่

1. ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การปฐมนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้น โดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงานโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีคุณภาพ เพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดที่สุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน วัสดุกรรมที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครูและนักเรียน

4. ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541) เสนอความเห็นว่ ในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัย 1) บุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ 2) ด้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงาน



มากพอ 3) มีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการ และ 4) แผนงานจะต้องมีระบบบริหารที่ดี และมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พันธุ์ดิฐ เทียนทอง (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า 1) ปริมาณไม้ยางพาราท่อน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปริมาณไม้ยางพาราแปรรูป เนื่องจากการแปรรูปไม้ยางพาราเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับไม้ยางพาราท่อน หากไม่มีไม้ยางพาราท่อนก็ไม่สามารถทำการแปรรูปได้ 2) ปัจจัยแรงงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปริมาณไม้ยางพาราแปรรูปรองจากปริมาณไม้ยางพาราท่อน เพราะถึงแม้จะมีปริมาณไม้ยางพาราท่อนมาก แต่ถ้าไม่มีแรงงานแล้วก็จะไม่ทำให้ไม้ยางพาราแปรรูปเพิ่มขึ้นได้ กลับทำให้สูญเสียวัตถุดิบไป เพราะไม้ยางพาราท่อนเมื่อได้รับความชื้นจะขึ้นราง่าย แรงงานจึงมีความสำคัญในด้านกำลังแรงงาน 3) เงินทุนหมุนเวียน เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อปริมาณไม้ยางพาราแปรรูป อาจเนื่องมาจากการประกอบธุรกิจนี้จะต้องมีการจ่ายเงินสดล่วงหน้า เพื่อมัดจำไม้ยางพาราในสวน หรือจ่ายเงินสดล่วงหน้าให้กับนายหน้าจัดหาไม้ ทำให้บางวันเจ้าของโรงงานแปรรูปไม้ยางพาราใช้เงินสดหมุนเวียนมาก บางวันถึงกับไม่ต้องใช้เงินสดหมุนเวียนในส่วนที่เกี่ยวกับไม้ยางพาราท่อน เพราะฉะนั้น การที่เงินสดหมุนเวียนในหนึ่งวันจะมากหรือน้อย ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าปริมาณไม้ยางพาราท่อนจะมากหรือน้อยไปด้วย จึงไม่มีผลต่อปริมาณไม้ยางพาราแปรรูป

อัจฉรา อันสมศรี (2557) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า 1) การจัดการด้านบุคคลมีการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้ระบบอุปถัมภ์มีความสัมพันธ์ในวงศ์เครือญาติและบุคคลใกล้ชิดที่มีความสนิทสนมกัน มีการฝึกอบรมพนักงานด้วยการสอนงานจากเจ้าของร้านโดยตรง และทำการประเมินผลงานของพนักงานจากการสังเกตของเจ้าของร้านเอง ซึ่งทางร้านมีการแบ่งตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานออกเป็น 5 ฝ่าย มีผลตอบแทนเป็นค่าจ้างเงินเดือนตามความเหมาะสมแต่ละตำแหน่งหน้าที่ และมีโบนัสเป็นค่าตอบแทนในทุกเดือน 2) ด้านการจัดการการเงิน ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้ง เจ้าของจะมีการจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายในด้านต่าง ๆ และจะเป็นผู้ดูแลจัดการบริหารการเงินแต่เพียงผู้เดียว 3) สำหรับการบริหารวัสดุอุปกรณ์จะมีการจัดซื้อจัดหา โดยเจ้าของร้านจะเป็นคนจัดซื้อจัดหาเองทั้งหมด ส่วนการดูแลซ่อมบำรุงตัวเจ้าของร้านและพนักงานในร้านจะต้องมีส่วนร่วมกันในการดูแลรักษา โดยทำการตรวจสอบสภาพวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ 4) การจัดการทั่วไป มีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบได้เองในและสินค้าวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัด มีการคัดเลือกผู้ส่งปัจจัยการผลิต (Supplier) ได้ทำการคัดเลือกจากการประเมินประสิทธิภาพของผู้ส่งสินค้าโดยดูจากปัจจัยด้านราคาคุณภาพของวัตถุดิบ ความซื่อตรง การบริการหลังการขาย ส่วนการขนส่งสินค้าของซัพพลายเออร์ที่อยู่ต่างจังหวัดส่วนใหญ่จะขนส่งสินค้าและวัตถุดิบผ่านทางรถโดยสารประจำทาง เมื่อสินค้ามาถึง

เจ้าของร้านจะเป็นผู้ตรวจรับสินค้าและจะทำการแยกเก็บวัตถุดิบในการทำอาหารด้วยตัวเจ้าของร้านเอง

ขวัญชนก ใจเสงี่ยม (2558) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีและเพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารงานในอนาคตของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวีสามารถนำผลมาการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ตามหลักการบริหาร 4M ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และด้านการจัดการ สรุปได้ว่า 1) ด้านบุคลากร จะเปิดรับบุคลากรที่ทำงานตรงสายงานเพื่อลดปัญหาด้านความรู้พื้นฐาน ทักษะ และจรรยาบรรณการผลิตสื่อที่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งจะมีพลังในการสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ มีความตื่นตัวกระหายการเรียนรู้อยู่เสมอ โดยข้อดีเหล่านี้จะนำมาขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรด้านอื่น ๆ ในอนาคตด้วย 2) ด้านงบประมาณ คือ การแสวงหากำไรสูงสุดภายใต้ความมีประสิทธิภาพเนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกและภายในมากมายที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทำให้สถานีมีความจำเป็นต้องระมัดระวังการใช้จ่าย เช่น กรณีปลดพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อลดทรัพยากรด้านงบประมาณลง เนื่องด้วยสถานีอยู่ในสภาวะขาดทุน จนเป็นเหตุให้ผู้ลงทุนขยายการคืนกำไรออกไปจาก 5 ปี เป็น 10 ปี ซึ่งนั่นสามารถแสดงให้เห็นว่า สถานีมีความกังวลต่ออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้การชะลอการลงทุนของกลุ่มผู้ถือหุ้นยังแสดงให้เห็นว่า สภาวะด้านเงินทุนขององค์กรได้ขาดความเสถียรภาพลงไปด้วย 3) ด้านอุปกรณ์ อาคารสถานที่ พบว่า มีการลงพื้นที่หาแหล่งข่าวเอง นอกจากนี้ยังมีแหล่งข้อมูลที่สถานีซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศมาเพื่อใช้ประกอบในการผลิตเนื้อหา เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้านลิขสิทธิ์และเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในระดับสากล มีการสร้างสตูดิโอขนาดใหญ่ เนื่องจากการผลิตข่าวและรายการของสถานีนั้นร้อยละ 90 สถานีเป็นผู้ผลิตเองและมีการผลิตเพื่อออกอากาศทางสถานีทุกวัน 4) ด้านการจัดการองค์กร ได้มีการวางโครงสร้างตำแหน่งงาน และทิศทางของสถานีไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานภายในสถานีเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จรินทร์ วรรณศัพท์ และพาริตา เอ็ลลาลี (2563) ได้ทำการศึกษาแบบการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์จักษุภัณฑ์จากเตยหนามอย่างยั่งยืนโดยใช้หลักการบริหารจัดการ 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management)

1) การบริหารจัดการด้านคน ประธานกลุ่มต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สามารถสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก สามารถติดต่อประสานงาน มีความซื่อสัตย์ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและตามความถนัดของสมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกเข้าอบรม หรือเชิญวิทยากรมาเพิ่มความรู้ด้านจักษุภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น มีระบบติดตามและตรวจสอบ

การทำงานของสมาชิก สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันภายในกลุ่มสมาชิกเพื่อความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่มต่อไป

2) การบริหารจัดการด้านเงินทุน กลุ่มต้องมีการวางแผนการเงิน จัดทำงบการเงิน กลุ่ม มีระบบติดตามเงินที่สมาชิกยืมไปลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย พร้อมสรุปผลการบริหารเงินให้สมาชิกในกลุ่มรับทราบ วางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนที่ช่วยเหลือกลุ่มและมีต้นทุนเงินทุนต่ำ โดยขอรับการสนับสนุนเงินสวัสดิการจากภาครัฐ และเอกชน เพื่อนำเงินที่ได้มาบริหารอย่างเป็นระบบ ให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนของกลุ่ม

3) การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ ให้มีแผนการและกระบวนการเตรียมวัตถุดิบ จัดหาอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการเตรียมวัตถุดิบ เพื่อให้วัตถุดิบได้มาตรฐาน และมีแผนการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้ใช้งานได้ยาวนาน อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดต้นทุนในการลงทุนใหม่

4) การบริหารจัดการด้านการจัดการ ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน มีระบบการติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการกลุ่ม พร้อมทั้งสมาชิกร่วมออกกฎระเบียบ ข้อบังคับกลุ่ม อำนาจและขอบเขตงานแต่ละหน้าที่ และมีจัดทำแผนการฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพในด้านการออกแบบ เทคนิคการผลิต การสร้างเครือข่าย การบัญชี การเงิน และการตลาด ให้กับสมาชิกกลุ่มเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กลุ่มอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารกิจการต่าง ๆ ต้องมีทรัพยากรเป็นปัจจัยพื้นฐาน โดยมีทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จะต้องอาศัยความคิดจึงทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และเงินลงทุนก็เป็นปัจจัยสำคัญ โดยผู้ประกอบการจะต้องวางแผนในการใช้เงินทุนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาด้านเงินทุน และคุ้มกับเงินลงทุน เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ส่วนการจัดการวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารจะต้องบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพและใช้ต้นทุนในการผลิตด้านวัตถุดิบต่ำที่สุด สุดท้ายด้านวิธีการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเกิดความคล่องตัวและง่ายต่อการจัดการ

#### 1.4 ประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจ

กিজา บานซึน และกณิกนันต์ บานซึน (2559) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับทุกคนในสังคม ธุรกิจส่งผลให้สังคมและเศรษฐกิจของประเทศมีความก้าวหน้า ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ และมีสินค้าและบริการธุรกิจจึงมีประโยชน์ต่อประชาชน สังคม เศรษฐกิจและประเทศชาติ สรุปได้ดังนี้

1. ธุรกิจผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ในสังคม เนื่องจากความต้องการของมนุษย์มีความแตกต่างกัน มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดและจะเพิ่มขึ้นตลอดเวลาเพื่อความสะดวกสบายและความพึงพอใจแก่ตนเอง ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการดำเนินการผลิตหรือจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาบริการสนองความต้องการดังกล่าว

2. ธุรกิจช่วยกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค เมื่อธุรกิจผลิตสินค้าออกมาแล้วก็จะกระจายสินค้าออกสู่ตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อสินค้าหรือบริการตามความต้องการ และการที่สินค้าจะกระจายไปสู่ผู้บริโภคได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยธุรกิจประเภทอื่นช่วยกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค เช่น ธุรกิจการขนส่ง ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ พ่อค้าคนกลาง การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสาร

3. ธุรกิจเป็นแหล่งตลาดแรงงาน การดำเนินการธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานเพื่อทำการผลิตสินค้าหรือบริการ การดำเนินธุรกิจจึงทำให้คนมีงานทำ มีรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองและครอบครัว ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมดีขึ้น นอกจากนี้การที่ธุรกิจกระจายไปอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศ ก็เป็นการกระจายรายได้และตลาดแรงงานไปสู่ท้องถิ่นด้วย

4. ธุรกิจช่วยให้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กิจกรรมทางธุรกิจก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น มีเครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิตสินค้า มีเครื่องมือสื่อสารที่ก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น จานดาวเทียม โทรศัพท์มือถือ ตลอดจนมีเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกในการซื้อขาย เช่น อินเทอร์เน็ต

5. ธุรกิจเป็นแหล่งเพิ่มรายได้ให้แก่รัฐบาล เมื่อการดำเนินธุรกิจมีผลกำไร ผู้ประกอบธุรกิจมีหน้าที่เสียภาษีให้รัฐบาลตามที่กฎหมายกำหนด โดยรายได้ดังกล่าวรัฐบาลนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การสร้างโรงพยาบาล สร้างถนน สร้างโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่ประชาชน

6. ธุรกิจช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อธุรกิจขยายตัวเติบโตขึ้นสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มากขึ้น มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะในต่างประเทศถ้ามีการส่งออกสินค้าก็จะสามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจส่งผลให้สังคมและเศรษฐกิจของประเทศมีความก้าวหน้า รวมไปถึงความอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน ทำให้มีงานทำ มีรายได้เลี้ยงตัวเองและครอบครัว รวมไปถึงเป็นแหล่งเพิ่มรายได้ให้แก่รัฐบาล และช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความรุ่งเรือง เมื่อธุรกิจขยายตัวเติบโตขึ้น สามารถผลิตสินค้าและมีคุณภาพได้มากขึ้น ทำให้เพียงพอต่อความต้องการของมนุษย์จึงเกิดการหมุนเวียนเงินภายในประเทศได้มากขึ้น อีกด้วย

## 2. แนวคิดทฤษฎีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ

### 2.1 ทฤษฎีการปรับตัว

#### ทฤษฎีการปรับตัวของรอย

Roy (1984, อ้างถึงใน เมจิณี กนกเหมพันธ์, 2547) สรุปได้ว่ามนุษย์ประกอบด้วยร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งผสมผสานกันเป็นหน่วยเดียวกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้สิ่งกระทบใด ๆ จะมีผลกระทบต่อระบบ และการตอบสนองที่เกิดขึ้นจะเป็นการตอบสนองร่วมอันเกิดจากการทำงานประสานกันของหน่วยย่อย พฤติกรรมการตอบสนองดังกล่าวจะปรากฏชัดเจนมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดและความรุนแรงของสิ่งที่มากระทบ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต้องคงไว้ซึ่งภาวะปกติสุข หรือภาวะสุขภาพดี ความเจ็บป่วยหรือสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ นั้น อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก หรือภายในตัวบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อบุคคลทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวจะมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น คือ สุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต เป็นต้น ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัว ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริง มีความซึมเศร้า เป็นต้น

ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของสิ่งเร้า และระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ระดับการปรับตัว แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. ระดับแข็งแกร่ง (Integrated) เป็นระดับที่การปรับตัวของบุคคลขณะที่โครงสร้างและการทำหน้าที่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีอย่างเป็นองค์รวม และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้คนได้ เช่น สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามปกติ สามารถตอบสนองความต้องการของร่างกายได้ เมื่อมีเหตุการณ์ใดเข้ามาสามารถยอมรับได้ บุคคลมีความมั่นคงในด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมสามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นตามความเหมาะสมเช่นกัน

2. ระดับทดแทน (Compensatory) เป็นระดับการปรับตัวของบุคคลขณะที่กำลังถูกทำลายจากสิ่งเร้าภายนอก ทำให้คนต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรักษาภาวะสมดุลของร่างกาย

3. ระดับเสียสมดุล (Compromised) เป็นระดับการปรับตัวที่ยังไม่เพียงพอที่จะไปถึงระดับของการปรับตัวที่ผสมผสานกันได้ดีและระดับการปรับตัวในระยะของการชดเชยทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวในระยะการปรับตัวที่ไม่ดีนี้ เมื่อสิ่งเร้าที่มากระทบนั้นอยู่ในขอบเขตความสามารถในการปรับตัวของบุคคล บุคคลจะสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่เหนือ

ความสามารถของบุคคลจะเกิดการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งระดับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล จะมีลักษณะเฉพาะตัวและมีขอบเขตจำกัด แต่ถ้าหากบุคคลเคยประสบความสำเร็จในสถานการณ์เช่นนี้มาก่อนแล้ว ขอบเขตระดับความสามารถในการปรับตัวจะกว้างขึ้นในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นคล้ายกัน หากระดับการปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลสะท้อนกลับสู่ระดับการปรับตัวใหม่ เพื่อให้บุคคลนั้นอยู่ในสมดุลได้ต่อไป เมื่อสิ่งเร้าเข้ามากระทบทำให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวให้เข้าสู่สมดุลของระบบโดยใช้กลไกการเผชิญปัญหา (Coping mechanism) เป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ โดยที่บุคคลไม่ต้องคิด

Lages and Montgomery (2004) รายงานว่าผลการดำเนินงาน ควรจะต้องมีการตรวจสอบตัวแปรอิสระ ซึ่งได้มีการสำรวจข้อมูลจากผู้จัดการที่รับผิดชอบด้านการส่งออกหลัก ๆ มากกว่า 400 รายในประเทศโปรตุเกสที่เป็นผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของธุรกิจและการส่งออก เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ในตลาดปัจจุบัน ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นอีกว่ากลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดไทยไปยังตลาดต่างประเทศ มีข้อสังเกตว่าในการส่งออกของกิจการมักจะส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดที่มีการพัฒนามากกว่าที่จะส่งไปยังตลาดที่มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันสูง การวิจัยตลาดต่างประเทศในอนาคตได้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อม ในผลการดำเนินงานการส่งออกและกลยุทธ์ของตลาดในปัจจุบันภายใต้อิทธิพลของแรงกดดันของปัจจัยภายนอก

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บุคคล (ผู้ประกอบการ) นั้นเป็นระบบเปิด มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคคลนั้นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรอยู่รอดจากสภาพปัญหาและผลกระทบ จำเป็นต้องมีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อที่จะรับมือกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้ได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ถ้ามีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น มีสุขภาพดีและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ส่งผลให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้นอีกด้วย

## 2.2 ความหมายและลักษณะการปรับตัวขององค์กร

นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมาย และกล่าวถึงลักษณะการปรับตัวขององค์กรไว้ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายการปรับตัวขององค์กร

สุภาณี เจียมศักดิ์ (2543) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของมนุษย์เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อมของตนเองเพื่อปรับคงสภาวะของร่างกายจิตใจและสังคม

ภาวิณี สธิพิเชฐภรณ์ (2545) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่าเป็นของการตอบสนองตามการรับรู้ของบุคคลต่อการเผชิญปัญหาสภาพการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในชีวิต ทำให้บุคคลเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อคงไว้ซึ่งความสมดุลทางด้านร่างกายจิตใจและสังคม

สุกัญญา ดันตระบันฑิตย์ (2548) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่ากระบวนการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจและความวิตกกังวล

### 2. ลักษณะการปรับตัวขององค์กร

ชนิกานต์ ภูสว่าง (2543) การปรับตัวของอุตสาหกรรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดการเลือกแนวทางการปรับตัว พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดการเลือกแนวทางการปรับตัวด้านจำนวนแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตอบสนองต่อการเกิดวิกฤตโดยการปรับทางด้านแรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้นทุนในการปรับแรงงานน้อยกว่าต้นทุนจากการปรับทางด้านอื่น ดังนั้น แรงงานจึงเป็นปัจจัยหลักที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงควรมีนโยบายให้ความช่วยเหลือต่อแรงงานอันจะมีส่วนช่วยบรรเทาความรุนแรงจากปัญหาดังกล่าวลงไป

วิรัตน์ ราษฎร์วิจิตร (2545) ศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจไทยกับการปรับตัวของสถานประกอบการผู้ผลิตเส้นใยประดิษฐ์ โดยเน้นกรณีบริษัท ABC จำกัด (มหาชน) พบว่า เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอต้องปิดกิจการลง และการจ้างงานลดลง ซึ่งสถานประกอบการเส้นใยประดิษฐ์ได้รับผลกระทบกับวิกฤตเศรษฐกิจไทย คือ บริษัทแม่งดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เนื่องจากไม่ไว้วางใจต่อสถานการณ์ของเศรษฐกิจไทย และรวมถึงการตลาดภายในประเทศ ที่ซบเซาทำให้สินค้าคงคลังสูง จำเป็นต้องลดกำลังการผลิตลง บริษัทจึงต้องปรับตัวเพื่อสู้กับวิกฤตเศรษฐกิจ คือ ต้องลดจำนวนพนักงานลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การปรับโครงสร้างหนี้ ขายบริษัทในเครือที่ไม่มีอนาคตไป หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมา

จากหลาย ๆ มาตรการข้างต้น ทำให้บริษัท ABC จำกัด (มหาชน) อยู่รอดในภาวะมรสุมวิกฤตเศรษฐกิจไทย

ปิยะ ลวกุล (2546) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการไทยในการส่งออก พบว่ามีการปรับตัวในการแก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤตและหลังวิกฤตเศรษฐกิจโดยการให้เวลาลูกค้าที่ค้างชำระค่าสินค้า ที่เกิดจากการได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจมีเวลาผ่อนชำระหนี้ได้นานขึ้น หรือให้ชำระหนี้เป็นสินค้าอื่นทดแทน เพื่อไม่ให้กลายเป็นหนี้สูญและหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มตลาดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น

สุนทรีย์ ผลคำ (2548) ได้ทำการวิเคราะห์การระบาดของไข้หวัดนกในประเทศไทย ที่มีผลต่อการส่งออกของไทย พบว่าการระบาดของไข้หวัดนกส่งผลกระทบต่อส่งออกสินค้าไก่แช่แข็งไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งคาดว่าไทยไม่สามารถส่งออกไก่สดได้ เนื่องจากการระบาดของไข้หวัดนกรอบ 2 ทำให้ผู้ผลิตลดความเสี่ยงชะลอการผลิตโดยเฉพาะเพื่อการส่งออก ที่ต้องหยุดส่งออกไก่สด ปรับเปลี่ยนมาเป็นไก่ปรุงสุกและปรุงสำเร็จเพื่อส่งออกแทน ซึ่งคาดว่า การผลิตและจำหน่ายไก่สดจะลดลงอย่างต่อเนื่องจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย โดยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาศักยภาพการส่งออก คือรัฐต้องจัดให้มีระบบการเตือนภัยและเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เพิ่มการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการตรวจสอบและรับรองผลิตภัณฑ์ ดังนั้นผู้ประกอบการควรจะปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้ากับไก่แปรรูปทดแทนเนื่องจากตลาดผู้นำเข้ามีความต้องการสูง เพื่อเลี่ยงปัญหาไข้หวัดนก

นัจพร เพ็ญพูน (2552) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวงการไก่ชนต่อมาตรการป้องกันโรคไข้หวัดนกพบว่าการกำหนดมาตรการโดยภาครัฐนั้น มุ่งเน้นที่กลุ่มผู้เลี้ยงไก่ในฐานะการผลิตเชิงเศรษฐกิจเป็นหลักและมาตรการก็พัฒนามาจากพื้นฐานความรู้ทางวิทยาศาสตร์เพียงด้านเดียว ทำให้วงการไก่ชนอาศัยการเลือกปฏิบัติเฉพาะสิ่งที่ยอมรับได้เท่านั้น ขณะเดียวกันก็มีการจัดการความรู้เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นกับความรู้ตามหลักวิชาที่เป็นทางการผสมผสาน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการเลี้ยงและการดูแลไก่ชนของผู้เลี้ยงไก่ชนเริ่มต้นจากกลุ่มเล็ก ๆ ในท้องถิ่น เช่น ชมรมไก่ชน สมาคมไก่ชน เจ้าของสนามไก่ชน หรือการร่วมกับกรมปศุสัตว์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมวิธีการเลี้ยงแบบพื้นบ้านที่เป็นความรู้เชิงประสบการณ์จริงมาทดลองเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นการนำความรู้ทั้งสองส่วนมาปรับใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสมมากขึ้น

โกวิทย์ ตันท์มานะธรรม (2556) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ พบว่า มีผู้ประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง ผู้ผลิตต่างก็หากกลยุทธ์เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ปรับกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และอื่น ๆ



อีกมาก แต่กลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ กลยุทธ์ด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้นเมื่อมีผู้เริ่มกลยุทธ์นี้ ผู้ประกอบการรายอื่นก็จำเป็นต้องลดราคาลงตามเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ ทำให้กำไรจากผลประกอบการลดต่ำลงเป็นลำดับ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อกิจการ ในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศก็ไม่แตกต่างกันกับผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ นอกจากกำไรที่ลดต่ำลงแล้วยังมีปัญหาอื่น ๆ อีก เช่น จำนวนช่างเทคนิคที่เหมาะสมกับปริมาณงาน เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มที่พิถีพิถันจะสูงมากในฤดูร้อน และจะลดต่ำลงในฤดูฝนและฤดูหนาว ทำให้เป็นปัญหาอย่างมากต่อการจ้างงาน ปัญหาการจราจรที่ติดขัดมากขึ้นทุกปีซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางไปให้บริการ ทำให้ต้นทุนการให้บริการสูงขึ้นไปอีกผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เหล่านี้ จึงมีแนวคิดในการปรับตัวว่าธุรกิจของผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ ไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเครื่องปรับอากาศแต่เพียงอย่างเดียว งานระบบไฟฟ้า และงานระบบสุขาภิบาล หรือก้าวข้ามไปถึงธุรกิจให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ ก็เป็นอีกธุรกิจที่สามารถต่อยอดออกไปจากธุรกิจเครื่องปรับอากาศได้ โดยฝึกอบรมพนักงาน ช่างเทคนิค และวิศวกร ที่มีอยู่เดิมอีกเล็กน้อย หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มเติมก็สามารถขยายฐานธุรกิจออกไปจากเดิมโดยฐานลูกค้าก็ยังเป็นกลุ่มเดิม ทำให้เพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานได้ ในกรณีที่ขายเครื่องปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า และระบบสุขาภิบาล ทั้งหลายไปพร้อมกันในงานเดียวกัน อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศก็สามารถให้การสนับสนุนได้ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจนี้ ให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งให้ความรู้ในการเลือกซื้อเครื่องปรับอากาศและการติดตั้งที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ผู้บริโภค ในส่วนของผู้บริโภคก็จะได้รับสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น สามารถใช้เครื่องปรับอากาศได้อย่างปลอดภัย ประหยัดพลังงานไฟฟ้า และยังเป็น การช่วยลดโลกร้อนอีกทางหนึ่งด้วย

ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ (2557) ศึกษาเรื่องการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัสดุก่อสร้างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์มีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ 2) ด้านการบริการเน้นให้คำปรึกษาแนะนำการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้างสร้างความเป็นกันเอง เน้นความสะดวกรวดเร็ว มีบริการจัดส่งสินค้า 3) ด้านการส่งเสริมการขายส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการ เพื่อดึงดูดใจลูกค้าหรือให้ส่วนลดในกรณีที่ลูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมาก 4) ด้านการสร้างเครือข่ายโดยเป็นพันธมิตร หรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือร้านวัสดุก่อสร้างรายอื่น เพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนเองไม่ได้จัดเก็บไว้มาจำหน่ายต่อให้ลูกค้า หรือขายสินค้าบางรายการที่ร้านจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก 5) ด้านการลงทุน มีการ

ลงทุนเพิ่มหรือมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง นอกจากนี้สิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนคือความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งร้าน และพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น

สิริวรรณ ต้วงพล (2558) ทำการศึกษาปัญหาเรื่องปริมาณสินค้าคงคลัง มีการจัดการด้านห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เป็นการจัดการด้านห่วงโซ่อุปทาน คือ การบริหารในคลังสินค้าให้การสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย ซึ่งเป็นระบบที่ผู้ขายเข้ามาบริหารสินค้าคงคลังในคลังสินค้าให้กับผู้ซื้อ ดังนั้นผู้ขายต้องทราบปริมาณสินค้าที่เหลือของผู้ซื้อ และเป็นผู้ตัดสินใจส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ซื้อ ซึ่งในบางครั้งมีปริมาณที่มากเกินไปจนความจำเป็น แต่ในบางครั้งก็มีปริมาณสินค้าที่ไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพิ่มมากขึ้น แล้วนำแนวความคิดการบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายไปประยุกต์ใช้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด เค ซี ไซนา ซึ่งเป็นผู้ขายสินค้าประเภทสิ้นเปลืองจำนวน 100 รายการให้แก่โรงพยาบาลตัวอย่างในจังหวัดเพชรบูรณ์ การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการแบ่งสินค้าตามเกณฑ์การแบ่งสินค้าคงคลังด้วยระบบ BC สินค้าคงคลังประเภท A จะใช้ระบบการสั่งซื้อแบบที่ประหยัดในการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อจุดสั่งซื้อและรอบเวลาการสั่งซื้อ จากนั้นจึงได้นำโปรแกรมโอเพนซอร์สที่มีชื่อ Open ERP มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย เชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตจากการประยุกต์ใช้และเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังมีการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้บริษัทผู้ขายยังสามารถลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงานขายได้ 12,000 บาทต่อเดือน

ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) ศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าการบริหารต้นทุน ผู้ประกอบการได้มีแนวทางการปรับตัวด้านต้นทุนที่เกิดจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการมีต้นทุนที่มาจากค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทตามที่รัฐบาลได้กำหนด ซึ่งผู้ประกอบการได้ใช้วิธีการลดต้นทุนด้วยการลดอัตราลูกจ้างให้เหลือน้อยลง แต่เลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรเวลาการทำงานให้มีความสอดคล้องกับกับผลกำไรและความต้องการของสินค้าและประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออก ส่วนการบริหารการผลิต จะมีความสอดคล้องกับการบริหารต้นทุน เนื่องจากการมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นและต้นทุนสูงขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ผู้ประกอบการได้จัดการในส่วนของการผลิต ด้วยการผลิตในแต่ละครั้งให้ได้ปริมาณที่มากขึ้นต่อการเดินเครื่องจักรกล และได้ชี้แจงกับผู้บริโภคหรือลูกค้าว่าหากจำเป็นต้องการสินค้ามาก ๆ อยากรให้มีการแจ้งให้กับผู้ประกอบการทราบล่วงหน้าเพื่อมีเวลาการผลิตและมีสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการ

พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวรรษ องคลัง (2562) ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจเครื่องเขียนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อร้านเครื่องเขียน

คือ ความก้าวไกลของเทคโนโลยี ที่ทำให้คนอ่านหนังสือน้อยลง และใช้อุปกรณ์ในการเขียนน้อยลง เช่นกัน กฎเกณฑ์สำคัญของการปรับตัวของธุรกิจเครื่องเขียน คือการปรับธุรกิจให้ทันยุคสมัย ขึ้นอยู่กับ การทำตลาดออนไลน์เพราะตอนนี้ลูกค้านิยมกับการซื้อสินค้าทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อที่จะได้ เพิ่มช่องทาง และเป็นการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น ผู้บริโภคในยุคสมัยนี้ชอบความสะดวกสบายมากกว่า อันไหนที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้มากกว่าลูกค้าก็จะเลือกสิ่งนั้น

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (2564) มาตรการรองรับผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19.พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ยังทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศและการ ดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงโดยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้บริษัทไม่สามารถประกอบกิจการได้ ตามปกติ บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องออกมาตรการเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัส COVID-19 ในครั้งนี้โดยเร่งด่วน โดยมีการพิจารณาปรับลดเงินเดือนพนักงานทุกคน ให้พนักงานลางานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเป็นการชั่วคราว โดยปรับค่าจ้างตามวันที่ปฏิบัติงานจริง ให้ทุก หน่วยงานบริหารจัดการกำลังคนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ให้มีการทำงานล่วงเวลา ยกเลิกสวัสดิการต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการปฏิบัติงานโดยตรง และยกเลิก ค่าตอบแทนอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ค่าพาหนะ ค่าโทรศัพท์ ค่าตำแหน่ง ค่าประสบการณ์ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์กรต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา ต่างกันตรงความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละองค์กร ว่าต้องการเปลี่ยนแปลงไหน เปลี่ยนอย่างไร เปลี่ยนมากหรือเปลี่ยนน้อย เปลี่ยนเร็วหรือเปลี่ยนช้าแค่ไหนเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีการ แข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เข้ากับสภาวะ วิฤตต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยให้ความสำคัญในด้าน 1) มีประสิทธิภาพการปรับตัวที่ดี 2) ต้นทุนการประกอบการลดต่ำลง 3) กำไรจากผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้น 4) ขยายโอกาสในการทำ ธุรกิจ และมีการใช้เทคโนโลยีที่เกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เช่น การรับข่าวสารทางออนไลน์ และการ ใช้เครื่องมือสื่อสารในการทำธุรกรรม นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้เราก้าวสู่สังคมดิจิทัลอย่าง รวดเร็ว

### 3. สถานการณ์การผลิตและการส่งออกกล้วยไม้ของประเทศไทย

#### 3.1 สถานการณ์การผลิตกล้วยไม้ของประเทศไทย

การส่งออกกล้วยไม้ของไทยมีการส่งออกไป 60 กว่าประเทศ ประเทศคู่ค้าที่สำคัญคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เวียดนาม สหภาพยุโรป และจีน ตามลำดับ ส่วนประเทศคู่แข่งที่สำคัญ ของไทยคือ ใต้หวัน เวียดนาม นิวซีแลนด์ และมาเลเซีย (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563ก)

### 1) แหล่งปลูกกล้วยไม้ในประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นแหล่งเพาะปลูกกล้วยไม้ โดยเฉพาะกล้วยไม้สกุลหวาย (พรีญา นิมเงิน, 2559) ในปี 2562 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกกล้วยไม้ประมาณ 21,521 ไร่ มีแหล่งผลิตสำคัญส่วนใหญ่อยู่ในแถบภาคกลาง ซึ่งมีพื้นที่ปลูกมากถึง 21,125 ไร่ ผลผลิต 47,928 ต้น ดังตารางที่ 2 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563ก) โดยปริมาณผลผลิตกล้วยไม้ไทยส่งออกประมาณร้อยละ 53 ส่วนอีกร้อยละ 47 เป็นการผลิตเพื่อใช้ในประเทศ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2563)

ตารางที่ 2 จำนวนคร้วเรือน เนื้อที่เฉลี่ยต่อคร้วเรือน เนื้อที่เพาะปลูก/เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิตกล้วยไม้ในประเทศไทย ปี 2562 จำแนกรายภาค

จังหวัด	จำนวนคร้วเรือน (คร้วเรือน)	เนื้อที่/ คร้วเรือน (ไร่)	เนื้อที่เพาะปลูก เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ต้น)
ภาคกลาง	1,584	13	21,125	47,928
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10	35	351	793
ภาคเหนือ	1	45	45	73
<b>รวมทั้งประเทศ</b>	<b>1,593</b>	<b>14</b>	<b>21,521</b>	<b>48,794</b>

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2563ก)

และหากพิจารณารายจังหวัด จะเห็นว่าจังหวัดราชบุรี มีเนื้อที่ปลูกมาเป็นลำดับที่ 4 มีเนื้อที่ 1,986 ไร่ รองมาจากจังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรสาคร และกรุงเทพฯ มีเนื้อที่ 8,546 ไร่ 5,232 ไร่ และ 2,066 ไร่ ตามลำดับ (ดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 เนื้อที่เฉลี่ยต่อคร้วเรือน เนื้อที่เพาะปลูก/เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต รายจังหวัด ปี 2562

จังหวัด	เนื้อที่/คร้วเรือน (ไร่)	เนื้อที่เพาะปลูก เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ต้น)	ผลผลิตต่อไร่ (กก.)
นครปฐม	13	8,546	20,177	2,361
สมุทรสาคร	10	5,232	13,033	2,491
กรุงเทพฯ	11	2,066	4,651	2,251
ราชบุรี	22	1,986	3,529	1,777
กาญจนบุรี	53	1,372	2,684	1,956

ตารางที่ 3 เนื้อที่เฉลี่ยต่อครัวเรือน เนื้อที่เพาะปลูก/เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต รายจังหวัด ปี 2562 (ต่อ)

จังหวัด	เนื้อที่/ครัวเรือน (ไร่)	เนื้อที่เพาะปลูก เนื้อที่เก็บเกี่ยว (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)	ผลผลิตต่อไร่ (กก.)
นนทบุรี	15	917	2,112	2,303
อยุธยา	32	450	777	1,727
นครราชสีมา	50	300	721	2,403
สุพรรณบุรี	18	232	317	1,366
ปทุมธานี	11	129	267	2,070
ชลบุรี	6	114	238	2,088
สระบุรี	25	49	86	1,755
เชียงใหม่	45	45	73	1,622
สกลนคร	17	34	46	1,353
เพชรบุรี	6	18	36	2,000
นครพนม	13	13	21	1,615
นครนายก	7	7	11	1,571
ขอนแก่น	4	4	5	1,250
ระยอง	4	4	6	1,433
ฉะเชิงเทรา	3	3	5	1,543
รวม	365	21,521	48,795	36,935

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2563ข)

## 2) แหล่งปลูกกล้วยไม้ของจังหวัดราชบุรี

สำหรับพื้นที่ปลูกกล้วยไม้จังหวัดราชบุรี กระจายอยู่ใน 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองราชบุรี บ้านโป่ง โพนาราม ดำเนินสะดวก บางแพ ปากท่อ บ้านคา และสวนผึ้ง รวม 72 ครัวเรือน พื้นที่ปลูก 1,237 ไร่ โดยพื้นที่ที่ปลูกมากที่สุดในอำเภอโพนาราม บ้านโป่ง และบางแพ เท่ากับ 706.5 ไร่ 178.ไร่ และ 125.5 ไร่ ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4) ซึ่งกล้วยไม้ที่ส่งออกส่วนใหญ่เป็นกล้วยไม้หวาย จะถูกส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และเวียดนาม (สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี, 2563)

ตารางที่ 4 พื้นที่ปลูกกล้วยไม้ และจำนวนคร้วเรือนที่ปลูกกล้วยไม้ในอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดราชบุรี

อำเภอ	พื้นที่ปลูก (ไร่)	จำนวน คร้วเรือน	ชนิดกล้วยไม้ที่ปลูก
โพธาราม	706.5	11	หวาย แวนด้า แคทรียา แอนนา
บ้านโป่ง	178.5	17	หวาย แวนด้า ช้าง
บางแพ	125.5	9	หวาย ช้าง
ดำเนินสะดวก	95	7	หวาย มือคคาร่า
เมือง	94	18	หวาย แวนด้า แอสโคแซนดา รองเท้านารี
สวนผึ้ง	15.5	5	แวนด้า เอื้อง
ปากท่อ	12	4	หวาย แวนด้า แคทรียา
บ้านคา	10	1	แคทรียา
<b>รวม</b>	<b>1,237</b>	<b>72</b>	

ที่มา : สำนักงานเกษตรจังหวัดราชบุรี (2563)

### 3.2 สถานการณ์การส่งออกกล้วยไม้ของประเทศไทย

#### 1) สถิติปริมาณการส่งออกกล้วยไม้ของประเทศไทย

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณและมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้ของไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 – 2557 พบว่า มีปริมาณการส่งออกลดลง เนื่องจากในปี พ.ศ. 2554 ได้ประสบวิกฤตน้ำท่วมส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมส่งออกอย่างรุนแรง พื้นที่ปลูกกล้วยไม้แหล่งใหญ่ของประเทศในจังหวัดนครปฐมถูกน้ำท่วมเสียหายเกือบทั้งหมด กว่าจะพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ต้องใช้เวลาน้อย 2 ปี ปลูกอีก 1 ปี รวมเป็น 3 ปี จึงจะตัดดอกขายได้ ปลูกแล้วต้องใช้เวลาฟื้นฟูกิจการไม่ต่ำกว่า 3 ปี (สำนักงานเกษตรจังหวัดตราด, 2554) และในปี พ.ศ. 2558 - 2562 เนื่องจากเศรษฐกิจในประเทศและการฟื้นตัวจากวิกฤตน้ำท่วมเริ่มดีขึ้น ทำให้ตลาดการส่งออกกลับมาสู่ภาวะเดิม จึงมีการนำเข้าดอกกล้วยไม้ให้กับประเทศที่เป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญได้ตามปกติ การส่งออกดอกกล้วยไม้จึงปรับตัวดีขึ้น และสร้างมูลค่าการส่งออกให้กับประเทศได้เพิ่มขึ้น ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ในประเทศไทย ปี 2552 – 2562

ปี พ.ศ	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (ล้านบาท)
2552	24,601	2,366.4
2553	25,270	2,305.2
2554	24,644	2,220.2
2555	20,945	2,094.7
2556	22,605	1,997
2557	23,471	1,949.2
2558	24,649	2,081.9
2559	25,880	2,307.4
2560	24,209	2,222.9
2561	23,717	2,287.0
2562	23,087	2,165.2

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2563)

## 2) สถิติประเทศการส่งออกกล้วยไม้ของประเทศไทย

เมื่อเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกดอกกล้วยไม้ 10 อันดับแรกของไทยในปี พ.ศ. 2560 – 2562 พบว่า อันดับที่ 1 ที่ไทยส่งออกดอกกล้วยไม้ คือประเทศสหรัฐอเมริกา มีมูลค่าการนำเข้า 608.6, 605.4 และ 529.9 ล้านบาท ตามลำดับ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2563) โดยนำเข้ากล้วยไม้สกุลหวายเป็นหลัก นอกนั้นเป็นสกุลอื่น ๆ ได้แก่ อะแรนด้า และออนซิเดียม คู่แข่งที่สำคัญของไทย ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์มาเลเซีย และเวียดนาม (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563ก) อันดับต่อมาคือ ประเทศญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าดอกกล้วยไม้มากเป็นอันดับ 2 ของไทย รองจากสหรัฐฯ จะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ. 2560 – 2562 มีมูลค่าการนำเข้า 555.1, 508.3 และ 499.4 ล้านบาท ตามลำดับ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2563) ลักษณะตลาดส่วนใหญ่ร้อยละ 95 เป็นตลาดชายฝั่งหรือตลาดประมง ผู้ส่งออกต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อการเข้าประมูลประมาณร้อยละ 30 ต่อข้อ สำหรับตลาดชายฝั่งตรงมีเพียงร้อยละ 5 เป็นการขายส่งตรงไปยังผู้บริโภค เช่น ร้านดอกไม้ส่งตรงไปที่บ้าน ซึ่งจะได้ราคาที่แน่นอนกว่า (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2563) และประเทศเวียดนาม เป็นประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าเป็นอันดับที่ 3 ของไทย โดยมีมูลค่าการนำเข้า 131.2, 287.0 และ 323.3 ล้านบาท ตามลำดับ

(ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2563) เนื่องจากสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศเวียดนาม คือ ดอกล๊วยไม้ สัดส่วนร้อยละ 61 ทั้งเพื่อการส่งออกและการจำหน่ายภายในประเทศเอง ทำให้แนวโน้มความต้องการนำเข้าก๊วยไม้จากไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2563) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 มูลค่าการส่งออกก๊วยไม้ 10 อันดับแรกของไทย ในปี 2560 - 2562

ประเทศ	มูลค่า (ล้านบาท)		
	2560	2561	2562
สหรัฐอเมริกา	608.6	605.4	529.9
ญี่ปุ่น	555.1	508.3	499.4
เวียดนาม	131.2	287.0	323.6
จีน	178.7	198.8	188.6
อิตาลี	167.6	170.9	153.4
อินเดีย	100.4	81.6	73.7
ออสเตรเลีย	51.9	51.2	52.4
เกาหลีใต้	42.0	43.8	40.3
เนเธอร์แลนด์	54.3	39.9	29.9
สหรัฐอเมริกาบริติช	34.9	27.7	27.9
<b>รวม</b>	<b>1,924.7</b>	<b>2,014.6</b>	<b>1,919.1</b>

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2563)

#### 4. สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19)

กระทรวงสาธารณสุข (2563) ได้รายงานไว้ว่า โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นไวรัสอุบัติใหม่ที่พบว่ามีอาการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 โดยรายงานครั้งแรกที่มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน เชื้อไวรัส COVID-19 สามารถแพร่กระจายจากคนสู่คนผ่านทางไอ จาม สัมผัสโดยตรงกับสารคัดหลั่ง เช่น น้ำมูก น้ำลายของคน ผู้ติดเชื้อจะมีอาการหลายแบบตั้งแต่ติดเชื้อไม่มีอาการ อาการเล็กน้อยคล้ายเป็นไข้หวัดธรรมดา อาการปานกลางเป็นปอดอักเสบ และอาการรุนแรงมากจนอาจเสียชีวิต



การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางในหลายประเทศทั่วโลก องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern)

เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2563 และแนะนำทุกประเทศให้เร่งรัดการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค ข้อมูล ณ วันที่ 28 มีนาคม 2563 มีรายงานผู้ป่วยใน 196 ประเทศ 2 เขตบริหารพิเศษ 1 นครรัฐ เรือสำราญ เป็นผู้ป่วยที่ยืนยัน 597,458 ราย และเสียชีวิต 27,370 ราย

สำหรับประเทศไทย ได้มีมาตรการในการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคตั้งแต่เริ่มพบการระบาดในประเทศจีน ตรวจพบผู้ป่วยรายแรกเป็นผู้เดินทางจากประเทศจีนในวันที่ 8 มกราคม 2563 ได้รับการตรวจยืนยันผลและแถลงสถานการณ์ในวันที่ 14 มกราคม 2563 ผู้ป่วยช่วงแรกเป็นผู้เดินทางจากพื้นที่เสี่ยง การขยายพื้นที่ระบาดในต่างประเทศเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผู้ติดเชื้อจากการเดินทางไปยังพื้นที่ระบาดอาจมีอาการเล็กน้อยทำให้ไม่มีการตรวจหาการติดเชื้อ การพบผู้ป่วยกลุ่มถัดมาคือผู้ประกอบการอาชีพสัมผัสกับนักท่องเที่ยว จากนั้นพบการติดเชื้อในกลุ่มนักท่องเที่ยวไทยที่นิยมไปกินดื่ม การระบาดที่เป็นกลุ่มก้อนใหญ่คือการระบาดในสนามมวยลุมพินี สนามมวยราชดำเนิน ซึ่งทำให้มีผู้ติดเชื้อจำนวนมากเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนต้องมีการประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563

จากจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อทางสังคมจากการที่ไม่สามารถเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้ในบางประเทศเนื่องจากข้อจำกัดของเครื่องมือการรักษา รวมถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจจากการผลิตสินค้าและบริการ ทั้งในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ฯลฯ ดังเช่นอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศจีนต้องหยุดชะงัก เนื่องจากขาดแคลนแรงงานและทรัพยากรสำหรับการผลิต ดังนั้นเศรษฐกิจของจีนจำเป็นต้องพึ่งพาอุปสงค์ของผู้บริโภคเป็นแรงขับเคลื่อน โดยส่วนใหญ่เลือกที่จะอยู่บ้าน บริโภคอาหารที่กักตุนไว้ การใช้จ่ายใช้สอยลดลง กำลังซื้อหดตัวอย่างรวดเร็ว การบริโภคสินค้าประเภทเนื้อสัตว์ ของสด ของแช่แข็ง และผลไม้มีจำนวนน้อยลง และในฐานะที่จีนเป็นตลาดส่งออกสำคัญของไทย ผู้ประกอบการไทยจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าเกษตร ซึ่งสามารถประเมินผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

**ผลกระทบระยะสั้น** สินค้าเกษตรบางรายการที่มีการนำเข้าได้ง่าย เช่น ผลไม้ อาจมีการลดการสั่งซื้อหรือยกเลิกคำสั่งซื้อ เนื่องจากวันหยุดยาวตามเทศกาลตรุษจีน ผู้ประกอบการหยุดประกอบธุรกิจ เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติ ส่งผลให้ร้านค้าลดการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเก็บในสต็อก เนื่องจากไม่มั่นใจในสถานการณ์ ประกอบกับช่วงเวลาดังกล่าวยังไม่ใช่ช่วงที่มีผลผลิตผลไม้เมืองร้อนของไทยออกสู่ตลาดและส่งออกไปจีนผ่านเส้นทางการขนส่งทางบกมาก เนื่องจากทางการจีนได้ออก

มาตรการระงับเส้นทางขนส่งสาธารณะ และปิดทำการด้านศุลกากรในเมืองและมณฑลต่าง ๆ ที่เป็นด่านสำคัญในการนำเข้าผลไม้จากไทย เช่น ด่านโหยวอี๋กวน เขตการปกครองตนเองกว่างซีจ้วง ที่เคยนำเข้าทุเรียนจากไทย เมื่อมกราคม – พฤศจิกายน 2562 มากถึง 284,000 ตัน เป็นต้น

**ผลกระทบระยะยาว** หากสถานการณ์รุนแรงขึ้นยากต่อการควบคุม และองค์การอนามัยโลกยังคงประกาศภาวะฉุกเฉิน อาจส่งผลกระทบต่อการเดินทางและระบบการขนส่งระหว่างประเทศ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนมีการขยายตัวลดลง เป็นผลมาจากประชาชนจับจ่ายใช้สอยน้อยลงและเลือกซื้อเฉพาะสินค้าที่จำเป็นสำหรับการบริโภคมากที่สุด ย่อมส่งผลกระทบต่อการค้าสินค้าเกษตรระหว่างประเทศเป็นลำดับต่อไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าเกษตรไทยไปจีนลดลง ตามการคาดการณ์ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรของไทย

อรมน ทวีทรัพย์ อธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เปิดเผยว่าการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลให้ความต้องการไม้ดอกไม้ประดับในตลาดโลกชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม ประเมินว่าในระยะยาว สินค้าไม้ดอกไม้ประดับของไทยจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอีก เพราะมีข้อได้เปรียบจากภูมิประเทศที่อุดมสมบูรณ์ สภาพภูมิอากาศที่ดี และเทคโนโลยีการเพาะปลูกที่มีมาตรฐาน รวมทั้งมีนักปรับปรุงพันธุ์ที่มีความสามารถในการพัฒนาพันธุ์ ทำให้มีไม้ดอกไม้ประดับพันธุ์ใหม่ ๆ ที่สวยงามและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ซึ่งในการส่งออกขอเชิญชวนให้เกษตรกรและผู้ประกอบการใช้ประโยชน์จากเอฟทีเอที่ไทยมีอยู่ เพิ่มแต้มต่อให้สินค้าไม้ดอกไม้ประดับของไทย (อัจฉรา สุขสมบูรณ์, 2563)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่าเกษตรกรและผู้ประกอบการพบปัญหาด้านการส่งออก ส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรและการดำเนินธุรกิจการส่งออกสินค้าเกษตรเป็นอย่างมาก เนื่องจากประสบปัญหาผลผลิตล้นตลาด ทำให้ราคาผลผลิตต่ำลง สาเหตุมาจากการปิดกั้นและมีข้อจำกัดการส่งออกต่างประเทศ ทำให้ค่าขนส่งมีราคาสูงขึ้นกว่าเดิมมาก อีกทั้งความต้องการไม้ดอกไม้ประดับในตลาดโลกชะลอตัวลง จึงทำให้การส่งออกหยุดชะงัก สร้างความเสียหายให้กับเกษตรกรและผู้ส่งออกมากมาย ทำให้เกษตรกรและผู้ประกอบการได้มีการปรับตัวโดยการปรับจำนวนการผลิตลง ลดต้นทุนการผลิตโดยการลงปลูกให้ช้าลง ทำให้การใช้ปุ๋ย ยา น้อยลงตามไปด้วย ในอนาคตหากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการระบายน้อยลง มีการขนส่งสินค้าได้ตามปกติแล้ว เกษตรกรและผู้ประกอบการ จะต้องมีการฟื้นฟูและปรับปรุงตลาดกล้วยไม้และธุรกิจการส่งออกดอกกล้วยไม้เป็นอย่างมาก พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานคุณภาพกล้วยไม้เพื่อการส่งออกช่วยส่งเสริม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ และเยียวยาเกษตรกร ให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น (สาคร ศรีมุข, 2563)



## 5.2 ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพภูมิประเทศแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. พื้นที่ภูเขาสูง ได้แก่ บริเวณเขตแดนด้านทิศตะวันตกติดกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และเขตแดนด้านทิศใต้ติดกับจังหวัดเพชรบุรี มีสภาพเป็นเทือกเขาสูง อุดมด้วยป่าดิบ ป่าเบญจพรรณ ป่าเต็งรัง และป่าไผ่ ความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางตั้งแต่ 200 เมตร ถึง 1,100 เมตร สภาพเนื้อดินค่อนข้างเป็นดินทราย มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ มีปฏิกิริยาเป็นกรด ดินอุ้มน้ำได้น้อย อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา และด้านทิศตะวันตกของอำเภอบางแพ
2. พื้นที่ราบสูง ได้แก่ บริเวณถัดจากเทือกเขามาทางด้านทิศตะวันออก จนถึงตอนกลางของพื้นที่จังหวัดมีลักษณะเป็นที่ราบสูงและเป็นลอนลาด มีแม่น้ำภาชีและลำห้วยสาขาเป็นสายน้ำหลัก สภาพดินเป็นดินร่วนปนทราย มีการชะล้างพังทลายของหน้าดินค่อนข้างสูง สภาพเหมาะกับการปลูกพืชไร่ และไม้ผล อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา อำเภอบางแพ และด้านทิศตะวันตกของอำเภอบางแพ เมืองราชบุรี โปธาราม และอำเภอบ้านโป่ง
3. พื้นที่ราบลุ่ม ได้แก่ บริเวณสองฝั่งแม่น้ำแม่กลอง และด้านทิศตะวันออกของจังหวัด มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างดี มีระบบชลประทานแม่กลองที่เป็นระบบชลประทานขนาดใหญ่ สภาพดินเป็นดินร่วนและดินร่วนปนเหนียว เหมาะแก่การปลูกข้าวและพืชผัก อยู่ในเขตอำเภอบางแพ ปากท่อ เมืองราชบุรี บางแพ โปธาราม และอำเภอบ้านโป่ง
4. พื้นที่ราบลุ่มต่ำ ได้แก่ บริเวณทิศตะวันออกของจังหวัด บริเวณตอนปลายของแม่น้ำแม่กลองที่เชื่อมต่อกับจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นที่ราบลุ่ม มีลำคลองและคูน้ำที่เชื่อมต่อกับแม่น้ำแม่กลอง อยู่สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 1 - 2 เมตร สภาพดินค่อนข้างเป็นเนื้อดินเหนียวระบายน้ำเลว มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติปานกลางถึงสูง ใช้ทำนาและยกทรง เพื่อปลูกพืชสวนและพืชผัก อยู่ในเขตอำเภอวัดเพลง และอำเภอดำเนินสะดวก

## 5.3 ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดราชบุรีตั้งอยู่ในเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ สามารถแบ่งออกตามฤดูกาลได้ 3 ฤดู ดังนี้

1. ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ถึงกลางเดือนพฤษภาคม ช่วงนี้ได้รับอิทธิพลจากลมตะวันออกเฉียงและลมพายุใต้พัดผ่านทำให้มีอากาศร้อนอบอ้าวทั่วไป อาจมีพายุฤดูร้อนเกิดขึ้นในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน
2. ฤดูฝน แบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงแรก ประมาณกลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนสิงหาคม ช่วงนี้ได้รับอิทธิพลจากมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดเอาความชื้นจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามัน แต่เนื่องจากมีเทือกเขาตะนาวศรีกั้นอยู่ จึงทำให้พื้นที่ติดเทือกเขาได้รับปริมาณฝนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะถูกพัดเลยไปตกแถบลุ่มน้ำแม่กลองและด้านตะวันออกของจังหวัด ช่วงที่สอง

ประมาณเดือนกันยายนถึงกลางเดือนพฤศจิกายน ช่วงนี้ได้รับอิทธิพลจากร่องมรสุมที่เลื่อนลงมาจากทางภาคเหนือมาปะทะแนวเทือกเขาตะนาวศรี ทำให้มีฝนตกชุกและตกหนักแถบอำเภอสวนผึ้ง บ้านคา จอมบึง และอำเภอโพธาราม ทำให้เกิดอุทกภัยและน้ำป่าไหลหลากจากเทือกเขาเป็นประจำทุกปี

3. ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤศจิกายนถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์ มีอากาศหนาวเย็น เนื่องจากได้รับอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือที่พัดนำเอาความหนาวเย็นและแห้งมาปกคลุม ทำให้พื้นที่ตามเชิงเขา หุบเขาแถบอำเภอสวนผึ้ง บ้านคา จอมบึง และอำเภอปากท่อ มีอากาศหนาวถึงหนาวจัดทุกปี (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี, 2562)

จากการศึกษาพื้นที่จังหวัดราชบุรี พบว่า จังหวัดราชบุรีมีสภาพภูมิประเทศเหมาะแก่การปลูกพืชได้เป็นบางพื้นที่ เช่น ในพื้นที่ราบลุ่ม พื้นที่ราบสูง และพื้นที่ราบลุ่มต่ำ เพราะในพื้นที่นี้เป็นที่ที่ติดกับแม่น้ำคูคลองทำให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างดี ประกอบกับลักษณะภูมิอากาศในจังหวัดราชบุรีอยู่ในเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้แบ่งฤดูกาลได้เป็น 3 ฤดู จึงเหมาะแก่การทำเกษตรปลูกพืชผัก ไม้ผล ไม้ดอกได้ผลผลิตที่ดีอีกด้วย



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ศึกษาผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และเพื่อศึกษาการปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยการศึกษาจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการศึกษกรณีเฉพาะ (Case Study Approach) เป็นกระบวนการค้นทางเลือกที่มุ่งศึกษาในเขตพื้นที่ขนาดเล็กหรือในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม จำนวนรวม 19 คน ประกอบด้วย

1. เจ้าของกิจการ ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงาน (Management) ของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 1 คน
2. ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งซื้อ จัดซื้อ หรือส่งออกของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวข้อมูลการส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทกับประเทศคู่ค้า รวม 3 คน

3. พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี ในฐานะเป็นบุคลากร (Man) ของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ รวม 10 คน

4. เกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้ในเครือข่ายที่ส่งดอกกล้วยไม้ให้กับบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี รวม 5 คน

## 2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้การเก็บข้อมูล โดยการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

### 2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เพื่อใช้ในการค้นหาลักษณะการดำเนินธุรกิจ สภาพปัญหา ผลกระทบ พร้อมทั้งแนวทางการปรับตัวของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อบอกหมาย วัน เวลา สถานที่ เพื่อขอความร่วมมือในการสอบถามข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในแผนกที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลหลักเข้าใจถึงวัตถุประสงค์การวิจัย บทบาทและหน้าที่ของผู้วิจัยและกลุ่มประชากร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการเก็บข้อมูล และเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการเริ่มสัมภาษณ์

3. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ (In depth Interview) แบบเจาะลึกประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสนใจ โดยการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะของการสนทนา จัดรูปแบบทั้งลักษณะเป็นทางการ (Formal Interview) และไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ในขณะทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม และเพื่อให้เกิดบทสนทนาที่เป็นธรรมชาติ ที่อยู่ในลักษณะของการสนทนาเชื่อมโยงความคิด ความรู้สึก ซึ่งจะนำมาซึ่งประเด็นใหม่ ๆ ที่น่าสนใจเพื่อนำมาประกอบการศึกษาต่อไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ในการดำเนินธุรกิจ สภาพปัญหา ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยจะหยุดเก็บข้อมูลเมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีลักษณะอิ่มตัว หรืออีกนัยคือไม่ว่าผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักอีกกี่คนก็ไม่สามารถสรุปมโนทัศน์ (Concept) เป็นอย่างอื่นไปได้

อุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล

- สมุดบันทึก เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่ได้รับจากการรวบรวมข้อมูล
- แฟ้มรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลในแต่ละส่วน
- กล้องถ่ายรูป เพื่อบันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ
- วิดีโอบันทึกภาพและบันทึกเสียง เพื่อบันทึกข้อมูลและช่วยในการเก็บข้อมูลระหว่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่สามารถบันทึกได้ทั้งหมดในการสัมภาษณ์

## 2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การศึกษาจากการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) รวบรวมจาก หนังสือ บทความทางวิชาการ บทความที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัย และทำการสรุปตามความต้องการของวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ และเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และยังช่วยต่อยอดความคิดในการกำหนดแนวคิดวิธีที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

## 3. เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument) ศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจ สภาพปัญหา ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันโดยรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย หนังสือและเอกสารต่าง ๆ

### 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นไว้เพียงกว้าง ๆ ล่วงหน้า โดยเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด และในการสัมภาษณ์สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและครอบคลุมในประเด็นของวัตถุประสงค์การศึกษา ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปัญหา ผลกระทบ และการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

### 2) การศึกษาเอกสาร (Document Research)

การศึกษาเอกสารเป็นการวิจัยประเภทหนึ่งในการวิจัยเชิงบรรยาย ซึ่งเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่พบในปัจจุบัน ว่ามีสภาพความเป็นจริงอย่างไร การศึกษาเอกสารจึงเป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)



ค้นคว้ารวบรวมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แหล่งความรู้จากบทความและหนังสือที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีแนวคิด หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์
2. กำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย เพื่อให้ข้อคำถามมีรายละเอียดที่สอดคล้อง และครบถ้วนตามวัตถุประสงค์งานของงานวิจัยที่ศึกษา
3. ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

#### 4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้อง มีความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก กลุ่มต่าง ๆ ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาวิจัย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการสอบถาม และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูลหลัก โดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลไปพร้อมกัน พร้อมการนำมาจัดเป็นหมวดหมู่แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารมาประกอบการอภิปราย และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis)

## 6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการเก็บข้อมูล จนกระทั่งนำเสนอผลงานการวิจัย ดังนี้

6.1 ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นนักศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมทั้งแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

6.2 ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย รวมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

6.3 ผู้วิจัยได้ชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน เท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยเด็ดขาด และหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบในคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธในการตอบคำถามดังกล่าวได้ตลอดเวลา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study Approach) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) เจ้าของกิจการ จำนวน 1 คน 2) ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายส่งออก ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) และผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 3 คน 3) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ได้แก่ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เจ้าหน้าที่บรรจุสินค้าและส่งออก เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 10 คน 4) ตัวแทนเกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้ จำนวน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 19 คน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ส่วนที่ 3 การปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

## ส่วนที่ 1 การดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี

จากการศึกษาการดำเนินธุรกิจ อันประกอบด้วย ลักษณะการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้และปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจของธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ซึ่งหมายความถึงการดำเนินกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ร่วมกันในการดำเนินการผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะได้ผลกำไรหรือผลตอบแทนจากกิจกรรมนั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทซึ่งมีตำแหน่งเป็นประธานบริษัท พบว่าลักษณะการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทฯ มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัด และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อปี พ.ศ. 2555 โดยแรกเริ่มบริษัทก่อตั้งเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวมาก่อน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 โดยทำธุรกิจผลิตและบรรจุส่งดอกกล้วยไม้ให้กับบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้รายใหญ่ในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ นครปฐม กรุงเทพฯ สมุทรสาคร แต่ด้วยทางเจ้าของกิจการได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจสามารถเติบโตและมีศักยภาพมากกว่าที่จะผลิตและบรรจุให้กับบริษัทอื่น ทางเจ้าของกิจการจึงได้จัดตั้งบริษัทจำกัดขึ้นเพื่อขยายกิจการให้เติบโตขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านเงินทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ และการบริหารจัดการ

โดยเมื่อบริษัทเริ่มทำการผลิต รับซื้อ และส่งออกดอกกล้วยไม้เองทั้งหมด จึงมีการจัดการโครงสร้างด้านบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มขึ้น จากเดิมมีประมาณ 10 คน ได้ขยายเป็นจำนวน 30 คน ในช่วงเริ่มต้น ปัจจุบันมีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 85 คน เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณของงาน มีการจัดการและการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถแบ่งการทำงานแต่ละตำแหน่งได้ชัดเจนมากขึ้น สร้างฐานลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในปี พ.ศ. 2555 เป็นช่วงที่ธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้กำลังเติบโต สร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือให้กับเกษตรกรรายใหญ่ เกษตรกรรายย่อย และลูกค้าจากในประเทศและต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเวียดนาม และประเทศสหรัฐอเมริกา โดยลูกค้าเล็งเห็นว่าการติดต่อซื้อขายกับต่างประเทศผ่านทางบริษัทจะซื้อขายง่ายกว่าการซื้อขายผ่านตัวบุคคล ปัจจุบันบริษัทเน้นการส่งออกดอกกล้วยไม้ไปต่างประเทศถึงร้อยละ 80 ประเทศคู่ค้าหลัก คือ ประเทศจีนและประเทศสหรัฐอเมริกา และสำหรับการขายในประเทศอีกร้อยละ 20 มีการส่งไปขายยังตลาดค้าส่งดอกไม้ ปากคลองตลาด ร้านดอกไม้ ทั้งในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง เช่น นครปฐม สมุทรสาคร และกรุงเทพฯ เป็นต้น แหล่งวัตถุดิบส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มาจากการรับซื้อจากเกษตรกรในเครือข่ายกว่า 20 ราย ที่มีอยู่ใน 3 จังหวัดหลัก คือ จังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสมุทรสาคร ส่วนอีกประมาณร้อยละ 20 จะผลิตเองที่สวนของบริษัทในจังหวัดราชบุรี

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“บริษัทผมจัดตั้งจากธุรกิจครอบครัวมาก่อน เริ่มจากแพ็คส่งกล้วยไม้ให้กับบริษัทอื่น ต่อมาไม่นานผมเห็นช่องทางที่สามารถเติบโตได้ก็เลยจัดตั้งเป็นบริษัท และดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด มีทุนจดทะเบียนที่ห้าล้านบาท เป็นธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ ผลิต รับผิดชอบต่อ และส่งออกในนามตัวเอง ซึ่งเข้ามาในช่วงช่วงพีคมาก ๆ หมายถึงว่า ตอนนั้นกล้วยไม้บูมมากช่วงหลังน้ำท่วมคือช่วงปี 54 ช่วงนั้นธุรกิจกล้วยไม้บูมมากทั้งราคา ทั้งการนำไปใช้ จะเห็นได้ว่าตามงานแต่งงานแต่งงานไหนก็เจอแต่กล้วยไม้ พอเราเข้าตลาดในช่วงที่พีคอะ เราจะเห็นถึงซัพพลาย ซึ่งตอนนั้นซัพพลายยังไม่เยอะ และดีมานด์ก็สูงมากดีราคาได้ ในช่วงปีแรกก็โอเค ปีที่ 2 ก็ไล่ ๆ ขึ้นมา แต่ธุรกิจกล้วยไม้มันเป็นธุรกิจหนึ่งที่ไม่เหมือนใคร คนเลยเหไปใช้กล้วยไม้กัน พอถึงจุดหนึ่งพวกแพชั่นก็เปลี่ยนไป หันไปใช้พวกดอกไม้กระดาษ ดอกไม้ปลอมมาจัดในงานแทน ความต้องการกล้วยไม้จึงลดลง และถดถอยอีก 2 - 3 ปี กล้วยไม้ถูกนำไปจัดอยู่ในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหารแทน จะถูกนำไปตกแต่งงานอาหาร ซึ่งคนส่วนใหญ่ให้ความนิยมน่า อาหารจานไหนถูกตกแต่งด้วยดอกกล้วยไม้ นั่นคืองานอาหารที่พรีเมียม แต่ยังไม่ ความต้องการซื้อก็ยังน้อยกว่าประมาณการผลิต หลังน้ำท่วมผู้ผลิตมีมากขึ้น พอ 4 - 5 ปีหลัง ก็ถึงจุดสมดุลจนถึงปัจจุบัน แต่ช่วงเทศกาลก็ยังมียอดสั่งซื้อที่มากอยู่เป็นปกติ ส่วนการส่งออกของบริษัท ลัดส่วนที่ส่งออกส่วนใหญ่จะส่งไปจีนประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ อีก 10 เปอร์เซ็นต์ กระจายไปประเทศทาง ยุโรป ญี่ปุ่น เวียดนาม สหรัฐอเมริกา และผลิตเพื่อใช้ในประเทศ 20 เปอร์เซ็นต์ ยอดส่งออกประมาณ 4 - 5 หมื่นช่อต่อวัน คิดเป็นมูลค่าประมาณ 100,000 บาทต่อวัน”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมทำงานมาตั้งแต่ บริษัท ยังไม่ได้จดทะเบียน ตั้งแต่ปี 2554 จนบริษัทได้จดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท ในปี 2555 เดิมบริษัท มีพนักงานแค่ประมาณ 10 คน ตอนจดทะเบียนบริษัทแรก ๆ ก็เพิ่มเป็น 30 คน จนตอนนี้กิจการเรามีพนักงานถึง 85 คน โดยเราก็แบ่งเป็นหลายแผนกมากขึ้น เพราะส่วนใหญ่เรามีออเดอร์ส่งออกเยอะ ต้องใช้คนมากขึ้น ส่วนขายในประเทศ ผมว่ายังน้อยอยู่ 20 เปอร์เซ็นต์ ได้”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมทำงานในสวนที่นี้ตั้งแต่ยังไม่ได้เป็นบริษัท ผมดูแลสวนกล้วยไม้ที่นี้มาตั้งแต่ยังมีคนทำงานอยู่ไม่เยอะ ไม่ถึง 10 คนได้มั้ง ผมลงมือทำเองแทบทุกอย่าง ตัดไม้ ฉีดปุ๋ย ฉีดยา ส่งไม้ให้กับบริษัทอื่น จนตอนนี้คนเข้ามาสมัครงานมากขึ้น แล้วบริษัทก็ใหญ่ขึ้นเร็วมาก ผมเองก็ยังคงพยายามปรับตัว เพราะบริษัทเราเป็นคนส่งออกเอง เราต้องรักษาคุณภาพเราเอาไว้ให้ดี”

“ที่คุยกับจัดซื้อแต่ละวันบริษัทใช้ไม้ที่ผมตัดก็ประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ของยอดสั่งแต่ละวัน อีก 80 เปอร์เซ็นต์ก็ถูกสวนข้างนอก”

ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ผมเริ่มมาทำงานตั้งแต่ปี 2554 ตอนนั้น ยังไม่ได้จัดตั้งเป็นรูปแบบบริษัทฯ พอทำได้สัก 1 ปี เจ้าของก็น่าจะเห็นช่องทางเลยจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดขึ้นมา แล้วก็ให้หาพนักงานมาทำงานเพิ่มขึ้น เพราะว่ามีโครงการจะขยายขยายช่องทางธุรกิจการค้า แล้วเค้าก็เล็งว่าอยากส่งออกเป็นหลัก ตอนนั้นก็ต้องการหาพนักงานขาย พนักงานส่งออกเพิ่มขึ้น เพื่อให้รองรับความต้องการของเจ้าของ”

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

## 2. ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของบริษัทส่งออกกล้วยไม้ ซึ่งหมายความถึง ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรภายในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตและการบริการขององค์กร และการบริหารจัดการองค์กร จากการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรด้านเงินทุน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ เพราะการทำธุรกิจใดต้องอาศัยเงินทุนในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ เช่น ค่าจ้างแรงงาน ค่าจ้างการดำเนินงาน หรือซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อในการดำเนินธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าทางบริษัทมีทุนจดทะเบียนอยู่ที่ 5,000,000 บาท และส่วนใหญ่เป็นเงินทุนหมุนเวียน มีการให้สินเชื่อลูกค้าระยะสั้นเวลา 15 วัน หรือ 30 วัน แล้วแต่ตกลงกับลูกค้าแต่ละราย และขอสินเชื่อจากผู้ส่งวัตถุดิบ (เกษตรกร) ระยะสั้นเวลา 15 วัน หรือ 30 วัน แล้วแต่ตกลงกับเกษตรกรแต่ละรายเช่นกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ซื้อในการหมุนเวียนเงินในธุรกิจระหว่างรอขายสินค้า ด้านค่าตอบแทนพนักงาน มีการกำหนดค่าตอบแทนตามกฎหมายที่กำหนดและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเนื้องานและหน้าที่ที่พนักงานแต่ละฝ่ายรับผิดชอบ

รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“เรื่องเงินทุนหรือ ตอนที่ยังไม่มีการระบาดของโควิด ทุกคนแฮปปี้กับงานและค่าตอบแทนมาก เพราะเราลงทุนไปเราก็ได้กำไรคืนมาเรียกได้ว่าสามารถนำเงินส่วนนี้ไปลงทุนธุรกิจใหม่ได้โดยเรามีการจัดการที่ดีเราลงทุนกับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จในระยะยาว เครดิตเราก็ดีเราขอเครดิตจากลูกสวนได้ 15 - 30 วัน ส่วนลูกค้าก็เช่นกันครับ ผมให้เครดิต 15 - 30 วัน เพื่อมีทุนหมุน และการเงินมีสภาพคล่อง”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“การขายดอกกล้วยไม้ให้กับลูกค้า ส่วนใหญ่เราจะให้เครดิตเทอมประมาณ 15 - 30 วัน สำหรับลูกค้าที่มีการซื้อขายกันอยู่ แต่ถ้าเป็นลูกค้าใหม่ ช่วงแรกเราจะเก็บเงินสดก่อน”

ฝ่ายขาย 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“การซื้อดอกกล้วยไม้จากสวน ทางจัดซื้อจะขอเครดิตเทอมจากเกษตรกร ประมาณ 30 วัน แต่บางรายก็ขอให้แค่ 15 วัน เพราะเงินทุนเค้าไม่มาก ซึ่งเราก็ต้องมาแจ้งฝ่ายขายให้ช่วยพิจารณาการให้เครดิตลูกค้าให้สอดคล้องกันด้วย เพราะเกิดเขาให้เครดิตลูกค้ายาว ก็กระทบสภาพคล่องของบริษัทได้ถึงแม้ว่าเราจะมีเงินทุนหมุนเวียนที่ดี แต่เรื่องแบบนี้ทางผู้บริหารมีการแจ้งเสมอให้มีการสื่อสารกันระหว่างจัดซื้อกับทางขาย”

ฝ่ายจัดซื้อ 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

**2) บุคลากรภายในองค์กร** ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่าย และพนักงาน ให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า บุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจเช่นกัน เพราะต้องอาศัยคนในการดำเนินงาน ทั้งด้านความคิด วางแผน ประสานงาน ควบคุม หรือตรวจสอบในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า บริษัทเป็นองค์กรขนาดเล็ก จำนวนพนักงานมีอยู่ประมาณ 80 - 85 คน พนักงานที่ร่วมประสานงานแต่ละฝ่ายมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา ปวช. และปริญญาตรี โดยส่วนใหญ่จะอยู่ระดับมัธยมศึกษาและปวช. เพราะทางบริษัทเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งออก บุคลากรด้านการผลิต พนักงานส่วนใหญ่จะเน้นที่ใช้แรงงาน ความเข้าใจในงานและความสำเร็จของงานเป็นสำคัญมากกว่าการใช้แรงงานฝีมือหรือทักษะสูง บุคลากรด้านการส่งออก งานส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อประสานงานกับต่างประเทศซึ่งจะเน้นภาษา เพื่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันกับลูกค้า และส่งต่องานให้กับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร ฝ่ายในประเทศก็จะติดต่อซื้อ - ขายกับเกษตรกรโดยตรง โดยตัวเกษตรกรที่เป็นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้รับคำสั่งซื้อจาก

ฝ่ายจัดซื้อของทางบริษัท และหลังจากนั้นก็เป็นที่ของเกษตรกรในการจัดการวางแผน และกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้วัตถุดิบตามที่ตกลงไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดดังกล่าว

“ด้านบุคลากร จริงนะที่บอกว่างานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคน ทั้งความคิดและแรงงาน ที่นี้มีพนักงานอาจจะไม่เยอะเท่าบริษัทใหญ่ ๆ ประมาณ 80 – 85 คนได้ ทุกคนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่างกัน หากไม่มีคนไม่มีแรงงาน บริษัทเราก็จะเดินหน้าต่อไปไม่ได้ อีกร้อยบริษัทผมมีลูกสวนอยู่ประมาณ 20 สวน ลูกสวนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทดำเนินต่อไปได้ เพราะป้อนของให้กับบริษัท ซึ่งผมมองว่าคนกลุ่มนี้บริษัทต้องดูแลพวกเค้า”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ฝ่ายที่ผมดูแลจะเป็นเกี่ยวกับการจัดการพนักงานในบริษัททั้งหมด ตั้งแต่รับสมัครงาน ไปจนถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน หรือสวัสดิการของพนักงานทั้งหมด องค์กรเรามีขนาดไม่ใหญ่ คนที่เรารับเข้าทำงานก็ใช้วุฒิไม่สูง รับตั้งแต่ ม. 3, ม.6 ไปถึง ป.ตรี ตำแหน่งที่รับก็ใช้วุฒิแตกต่างกันไป ถ้าอยู่ฝ่ายสวนก็ตั้งแต่ ม.3 เพราะส่วนใหญ่ใช้แรงงาน ใช้ทักษะ และความอดทนที่สามารถฝึกได้ ส่วนถ้าสมัครเป็นฝ่ายขาย ทางเราก็จะเน้นภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสาร เจาจา ต่อรองกับลูกค้า ให้เข้าใจตรงกันได้ ประมาณนี้ครับ”

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมทำงานที่นี้มาก็ 5 - 6 ปีได้ ผมก็ผูกพันนะ ถึงผมจะจบแค่ ปวช. แต่บริษัทฯ ก็ดูแลอย่างดี มีการสอนงานผมตั้งแต่ที่ผมมาใหม่ ๆ ทางเจ้าของเขาดีนะ เขาดูแลพนักงานไม่ได้แบ่งว่าเรียนอะไรมา จบอะไรก็ดูแลเหมือนกัน”

เจ้าหน้าที่บรรจุน้ำและส่งออกต่างประเทศ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

**3) ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์** ดอกกล้วยไม้ที่ปลูกตัดดอกเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่จะเป็นสกุลหวาย ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอบางแพะ จังหวัดราชบุรี เนื้อที่ประมาณ 120 ไร่ ปริมาณการผลิต 200 - 400 ช่อต่อวันต่อไร่ ซึ่งทางสวนจะแบ่งทยอยเก็บทีละแปลง จะไม่เก็บไม้หมดทั้งสวน และมีการรับซื้อกล้วยไม้สกุลหวายจากเกษตรกรเพื่อการส่งออกตั้งแต่ 20,000 - 40,000 ช่อต่อวัน ซึ่งทางบริษัทมีข้อมูลรายชื่อเกษตรกรในเครือข่ายประมาณ 20 ราย ส่วนใหญ่จะอยู่ในจังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสมุทรสาคร สำหรับวัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการตัดกล้วยไม้ เช่น กรรไกร และอุปกรณ์ในการดูแลรักษาต้นและดอกกล้วยไม้ เช่น เครื่องฉีดยา สปริงเกอร์ เป็นต้น



โดยบริษัทไม่มีเครื่องจักรขนาดใหญ่ เพราะการปลูกกล้วยไม้ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่ อาจจะมีแค่อุปกรณ์ที่เป็นเครื่องทุ่นแรงให้กับเกษตรกร เพื่อลดค่าแรง ลดเวลาในการทำงาน รวมไปถึง การลดต้นทุนในการผลิตด้วย ส่วนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการบรรจุสินค้าเพื่อส่งออก เช่น ถุงใส่ดอก กล้วยไม้ หลอดบรรจุอาหารกล้วยไม้ สารกันชื้น กล่องบรรจุดอกกล้วยไม้เพื่อนำส่งลูกค้า เป็นต้น

รายละเอียดดังกล่าว

“ดอกกล้วยไม้เป็นวัตถุดิบที่สำคัญ เนื่องจากเป็นสินค้าหลักของบริษัทฯ โดยบริษัทมีทั้งที่ปลูกเองและรับจากเกษตรกร โดยพันธุ์ของกล้วยไม้ที่บริษัทขายอยู่เป็นพันธุ์หาย ซึ่งบริษัทได้ทำการเพาะปลูกเอง ส่วนหนึ่งคิดเป็น 20 เปอร์เซ็นต์ และรับจากเกษตรกรประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ผมเน้นหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีมาใช้งานอยู่ตลอด เพื่อให้ต้นทุนไม่เพิ่มขึ้น เพราะถ้าใช้สินค้าที่มีคุณภาพต่ำ ความเสียหายมันจะมีมากกว่า และราคาเราก็สามารถคุยกับทางสวนได้ เราอยู่ได้เขาอยู่ได้ มันก็โอเคแล้ว”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“วัตถุดิบหลักของบริษัทคือกล้วยไม้ ซึ่งมีทั้งที่เราเพาะปลูกเอง โดยในการเพาะปลูกจะต้องมีการดูแล ใส่ปุ๋ยใส่ปุ๋ย ดังนั้น วัตถุดิบอีกอย่างของเรา ก็คือ ปุ๋ย และยาสำหรับใช้ในการดูแลกล้วยไม้ นอกจากนี้ก็จะมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการบรรจุสินค้าเพื่อส่งออก เช่น ถุงใส่ดอกกล้วยไม้ หลอดบรรจุอาหารกล้วยไม้ สารกันชื้น กล่องบรรจุดอกกล้วยไม้เพื่อนำส่งลูกค้า ส่วนแหล่งวัตถุดิบอีกแหล่งของเราคือ มาจากเกษตรกร ซึ่งจะต้องมีคุณภาพของเกษตรกร และมีการให้ความรู้และทำสัญญากับเกษตรกร เพื่อให้ปลูกและส่งขายให้กับบริษัท เพราะจะช่วยให้บริษัท สามารถควบคุมคุณภาพได้”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมดูแลกล้วยไม้ในสวนอยู่ประมาณ 120 ไร่ ไร่หนึ่งก็ตัดได้ประมาณ 200 – 400 ช่อต่อวัน วันหนึ่งก็ตัดได้เป็นหมื่นนะ แต่เราจะไม่ตัดทั้งหมดทีเดียว จะแยกออกเป็นแปลง ๆ ไป แต่ตัดได้ทุกวัน ส่วนอุปกรณ์ที่ใช้หลัก ๆ ก็มีกรรไกรตัดดอก สั่งใส่กล้วยไม้ ให้น้ำด้วยสปริงเกอร์ ใส่ปุ๋ย ฉีดยา ด้วยเครื่องปั๊มผสมต้นปุ๋ย ยา ออกทางสายยางแล้วใช้คนเดินฉีดพ่น”

ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“สวนผมตัดกล้วยไม้ให้กับโรงแพ็คนี้เป็นประจำครับ ตัดวันหนึ่งก็ตั้งแต่ 3,000 5,000 ถึง 10,000 ช่อ แล้วแต่โรงแพ็คจะสั่งมา และก็ขึ้นอยู่กับของที่เรามีอยู่ด้วย ตกกลางจำนวน และราคาได้ ผมก็ตัดให้ส่งเย็นนี้พรุ่งนี้เช้ารถก็เข้ามารับไปส่งโรงแพ็ค การจ่ายเงิน ผมให้เครดิตกับโรงแพ็คไว้เดือนหนึ่งครับ ตัดรอบเดือนแล้วค่อยเคลียร์กันทีเดียว เพราะผมก็มีกำไร พอให้มีเงินหมุนได้”

เกษตรกร 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ผมเป็นลูกสวนของบริษัทนี้ตั้งแต่แรก ๆ ที่เขาเริ่มแพ็คส่งออก ออเดอร์ผมมีเกือบทุกวัน มากหรือน้อยผมก็ตัดได้ เพราะผมตัดให้หลายเจ้า แต่หลัก ๆ ผมก็ตัดให้บริษัทนี้ ผมขายไม้ให้บริษัทนี้ จนผมสนิทกับจัดซื้อไปเลย คู่กันเกือบทุกวัน เช็ดยอดไม้ เช็คราคาไม้ คู่กันง่าย บิลผมก็วางเป็นรอบเดือนไป เขาก็จ่ายตามที่ตกลงกัน ไม่ยุ่งยาก”

เกษตรกร 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“สวนผมเป็นสวนไม้ใหญ่มาก ประมาณ 20 ไร่ ผมไม่ได้ตัดไม้ทุกวัน จะสลับตัดวันเว้นวัน ผมเองจะแจ้งกับบริษัทไปว่าตัดได้วันไหนบ้าง รับผิดชอบได้เท่าไร ราคาตอนนี้เป็นไงบ้าง ถ้าราคาไม่เหวี่ยง ลงจนเกินไปผมก็ตัดให้ กับบริษัทนี้ผมวางบิลจ่ายทุก 15 วัน”

เกษตรกร 3 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ค่ะ... สวนของเราตัดไม้ให้กับบริษัทนี้ ประมาณ 2,000 ถึง 10,000 ช่อต่อวัน แล้วแต่ออเดอร์เขาเยอะน้อยแค่ไหน ทางจัดซื้อของบริษัท คุณเขาก็จะโทรสั่งกล้วยไม้จากเรา บอกจำนวนกับราคาให้เรารู้ เราก็ตัดตามจำนวนที่เราตัดได้ ส่งเย็น ๆ รุ่งเช้าเราก็ตัด สาย ๆ เขาก็มารับ วางบิลไป 15 วัน เขาจะจ่ายทีหนึ่ง”

เกษตรกร 4 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“กับบริษัทนี้ เขาบอออเดอร์ให้ฉันทุกอาทิตย์ อาทิตย์ละ 3 - 4 วัน แล้วแต่ยอดไม้ที่มี ตัดวันหนึ่ง 1,000 กว่าช่อ ถึง 10,000 ช่อก็มี ราคาคู่กันไม่ยาก ถ้าไม้ไม่ล้นตลาดราคาก็ดี เงินก็เดือนหนึ่งจ่ายที”

เกษตรกร 5 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

4) **ด้านการบริหารจัดการองค์กร** บริษัทมีการแบ่งเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานและความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายส่งออก ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบรรจุและส่งออกต่างประเทศ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายคลังสินค้า เป็นต้น โดยแต่ละหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร (เจ้าของกิจการ) ในด้านการผลิตเจ้าของกิจการจะมีหน้าที่สร้างสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งทำให้สินค้ามีคุณภาพและมีต้นทุนที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในส่วนการจัดหาเงินทุน เจ้าของกิจการต้องจัดการ และบริหารเงินทุนอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

2. ผู้จัดการฝ่ายส่งออก จะกำหนด มอบหมาย ควบคุม วางแผน ติดตาม และแนะนำการทำงานของพนักงานในแผนกนั้น ๆ จะดูรายละเอียดระดับแผนก คอยควบคุมการผลิต ตรวจสอบคุณภาพตลอดจนส่งสินค้า

3. ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) ทำหน้าที่ควบคุมดูแลคนงานและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ภายในสวน กำหนดตารางงานการจัดการสวนในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลา เช่น การรดน้ำ ใส่ปุ๋ย พ่นสารกำจัดศัตรูพืช คอยติดต่อประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อในการรับคำสั่งซื้อกล้วยไม้ในแต่ละวัน

4. ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่จัดหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ประสานงานระหว่างนายจ้างกับพนักงาน รวมไปถึงการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงาน

5. ฝ่ายขาย ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า หาลูกค้า เสนอขาย และตัดสินใจซื้อ ให้บริการก่อนและหลังการขาย รวมถึงการให้คำแนะนำลูกค้าหากมีข้อสงสัย

6. ฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อจากฝ่ายขาย และจะทำหน้าที่ต่อรองราคากล้วยไม้เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ อยู่ในราคาที่สมเหตุสมผล ทั้งรับซื้อจากเกษตรกรและขายออกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะไม่ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์

7. ฝ่ายบัญชีและการเงิน จะทำหน้าที่ดูรายรับ - จ่ายบิล ตรวจสอบความถูกต้องของจำนวนเงิน ตรวจสอบการโอนเงินจากลูกค้าต่างประเทศ เบิกจ่ายให้กับเกษตรกรตามรอบวางบิลที่วางไว้ คอยดูค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัทให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด

8. ฝ่ายคลังสินค้า จะทำหน้าที่ตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและส่งออกทั้งหมด และจะสั่งเมื่อของในคลังลดลง นอกจากนี้ทำหน้าที่ตรวจสอบจำนวนสินค้า (กล้วยไม้) ยอดการสั่งซื้อ ยอดการจำหน่าย ยอดการส่งสินค้า

9. ฝ่ายบรรจุและส่งออกต่างประเทศ จะทำหน้าที่บรรจุดอกกล้วยไม้ลงในบรรจุภัณฑ์และใส่ลงกล่องเพื่อส่งออก และทำหน้าที่ดูแลรายละเอียดในรอบการขนส่งกล้วยไม้ใน

ประเทศเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ และทำงานควบคู่กับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เนื่องจากจะมีการตรวจสอบก่อนและหลังบรรจุสินค้า จะมีการพัฒนาและทดสอบบรรจุหีบห่ออยู่เสมอ เพื่อให้สินค้าไม่ได้รับความเสียหายหลังจากบรรจุสินค้าเรียบร้อยแล้ว

10. ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่จะส่งออก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การตรวจสอบความสดของดอกกล้วยไม้ ต้องมั่นใจว่าไม่มีดอกตูม ฝ่อ ดอกเหลือง หรือดอกร่วง ตรวจสอบศัตรูพืชว่ามีอยู่ในดอกกล้วยไม้หรือไม่ ถ้ามีให้คัดออกและกำจัดทิ้ง และจะทำการตรวจสอบสินค้าก่อนและหลังบรรจุอย่างละเอียด เพื่อให้สินค้ามีความผิดพลาดน้อยที่สุด

รายละเอียดดังกล่าวมีดังนี้

“ผมควบคุมการทำงานด้วยการลงไปดูด้วยตัวเอง จะฟังปัญหาจากผู้จัดการฝ่ายโรงงานและฝ่ายสวน แล้วลงไปดูด้วยตัวเองว่ามันเกิดจากตรงไหน แล้วไต่ถามให้ผู้จัดการลองปรับแก้ แต่ปัญหาบางอย่างผมแค่รับฟังก็ไม่ต้องถึงมือผม พนักงานที่ทำงานที่นี่มีประสบการณ์มากพอที่จะแก้ปัญหาเองได้”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“บริษัทของเราจะเป็นผู้ผลิต และส่งออก ตัวผมจะแยกออกจากฝ่ายสวน เพราะฝ่ายสวนจะมีผู้จัดการอีกคนคอยดูแล ในส่วนของผมเองจะดูแลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ตั้งแต่รับออเดอร์ลูกค้า ไปจนถึงส่งสินค้าให้กับลูกค้า จะแบ่งย่อยสายงานเป็นแผนก ๆ ไป คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายผลิตและฝ่ายส่งออก จนถึงเรียกเก็บเงินลูกค้า”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมรับผิดชอบในส่วนของฝ่ายผลิตกล้วยไม้ คอยจัดการแบ่งงานให้ลูกน้องทำ ตั้งแต่รดน้ำ ใส่ปุ๋ย ฉีดยา และรับออเดอร์จากฝ่ายจัดซื้อของโรงงานเรา เฉลี่ยตัดได้ประมาณหนึ่งหมื่นช่อต่อวัน”

ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“หน้าที่ของฝ่ายดิฉัน ก็คือติดต่อประสานงาน รับออเดอร์จากลูกค้า ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ”

ฝ่ายขาย 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“เราทำในส่วนฝ่ายขาย ส่วนใหญ่จะรับออเดอร์จากลูกค้ามา เพื่อส่งยอดไม้ให้กับจัดซื้อ และตกลงราคา เพื่อให้หากล้วยไม้ให้ได้ตามราคาที่กำหนดไว้”

ฝ่ายขาย 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ดิฉันทำฝ่ายจัดซื้อค่ะ คอยรับออเดอร์จากฝ่ายขายมา และหากล้วยไม้ตามออเดอร์ที่เข้ามา และตกลงราคาซื้อกับลูกสวน”

ฝ่ายจัดซื้อ 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ส่วนของฝ่ายจัดซื้อที่ดิฉันทำอยู่ งานหลักคือรับออเดอร์จากฝ่ายขายมา และทำการสั่งกล้วยไม้ตามยอดที่ฝ่ายขายแจ้ง และจะแบ่งยอดตัดให้ส่วนเราก่อน ที่เหลือจะแบ่งสั่งตัดจากลูกสวนที่เรามีอยู่”

ฝ่ายจัดซื้อ 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ฝ่ายผมเป็นฝ่ายเช็คคุณภาพของสินค้าทั้งเข้าและออก จะเช็คกล้วยไม้ที่รับมาให้ตรงตามสเปคที่สั่ง ว่ามีตุ่มผอง ดอกเหลืองหรือดอกร่วงเปล่า แล้วที่สำคัญคือตัวแมลงถ้าเจอต้องกำจัดออกและเช็คอีกครั้งก่อนแพ็คกล่องส่งให้ลูกค้า”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“เราเป็นฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เมื่อกล้วยไม้ที่สั่งเข้ามาแล้ว เราก็จะเช็คคุณภาพอีกครั้ง และเมื่อแพ็คสินค้าเสร็จ เราก็จะเช็คอีกครั้ง เพื่อให้สินค้ามีความผิดพลาดน้อยที่สุด ลูกค้ารับไปแล้วประทับใจ”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ผมทำหน้าที่แพ็คกล้วยไม้ บรรจุใส่ถุง ลงกล่อง เพื่อส่งออก แต่หลัก ๆ ผมจะดูแลเวลาและรอบส่ง เพื่อให้สินค้าไปถึงท่าได้ทันเวลา”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ดิฉันอยู่แผนกแพ็คกล้วยไม้เพื่อส่งออก ทำงานร่วมกับ QC เช็คคุณภาพก่อนแพ็คกล่อง และออกเอกสารให้ลูกค้า”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ดิฉันอยู่ฝ่ายคลังสินค้า คอยเช็คจำนวน ปุ๋ย ยา ฤง หลอด กันชื้น กล่อง อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการผลิต และส่งออกทุกอย่าง สั่งของเมื่อของในสต็อกลดลง และสรุปจำนวนกล้วยไม้เข้า - ออกในทุกวัน เพื่อไม่ให้ของค้างสต็อก”

ฝ่ายคลังสินค้า นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ทางเราทำการเงินและบัญชี จะทำหน้าที่รับ - จ่ายบิล ตรวจสอบความถูกต้องของจำนวนเงิน ทั้งเงินฝากและเงินโอน เบิกจ่ายให้กับลูกสวนตามรอบเครดิตที่วางไว้ เช็คยอดเงินโอนจากลูกค้าต่างประเทศ และจ่ายบิลต่าง ๆ ที่เป็นค่าใช้จ่ายของทางบริษัทฯ”

ฝ่ายบัญชีและการเงิน นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

## ส่วนที่ 2 ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากการศึกษาผลกระทบหลังสถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้ฯ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหาร จำนวน 1 คน 2) ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายส่งออก ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) และผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 3 คน 3) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ได้แก่ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เจ้าหน้าที่บรรจุสินค้าและส่งออก เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 10 คน 4) ตัวแทนเกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้ จำนวน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 19 คน สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

### 1. ด้านเงินทุน

ด้านเงินทุนผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของธุรกิจให้ข้อมูลว่าบริษัทได้รับผลกระทบโดยตรงมีการหยุดชะงักด้านการซื้อ - ขาย ทำให้ยอดส่งออกลดลงอย่างเห็นได้ชัด รายได้เหลือร้อยละ 10 - 20 ส่งผลต่อระบบการหมุนเงินภายในบริษัท เนื่องจากทางบริษัทมีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ต้องรับภาระอยู่ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าเสื่อมโรงงาน ค่าสอบบัญชี ค่าทำบัญชี เป็นต้น แต่รายได้จากการส่งออกลดลงมากกว่าร้อยละ 80 - 90 และจากข้อมูลหลักที่เป็นฝ่ายบัญชีและการเงินให้ข้อมูลว่าจากผลกระทบทำให้เกิดขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทั้งการวางบิล การจ่ายบิล เครดิตหรือสินเชื่อต่าง ๆ ก็ล่าช้าลงไป ทางด้านลูกค้าต่างประเทศขอยืดเวลาชำระสินเชื่อออก จาก 15 - 30 วัน เป็น 45 - 60 วัน แล้วแต่ตกลงกับลูกค้าแต่ละราย เป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเกษตรกรให้ข้อมูลว่า ทางบริษัทขอยืดสินเชื่อออกไปเช่นกัน จาก 15 - 30 วัน เป็นไม่เกิน 45 วัน ทางบริษัทพยายามจ่ายสินเชื่อให้กับเกษตรกรโดยเร็วที่สุด เพื่อให้เกิดผลกระทบกับเกษตรกรน้อยที่สุด

รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ด้านเงินทุนส่งผลกระทบต่อมากเลยครับ ค่าใช้จ่ายเท่าเดิม รายได้เหลือแค่ 10 – 20 เปอร์เซ็นต์ ถ้าพูดจริง ๆ สายป่านต้องยาวมาก ๆ ถึงจะอยู่ได้ มันเหมือนกับการลงทุนใหม่ เพราะผมรื้อกล้วยไม้ปีเก่าทิ้ง และลงไม้เด็กใหม่ เราเลือกลงทุนเพื่อปีหน้าครับ ทุกคนเล่นเกมยาวกันหมด เพราะฉะนั้นใครที่ทุนไม่ถึงก็เจ็บ”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ช่วงโควิด ลูกค้าเราหลายรายขาดสภาพคล่อง ขายสินค้าไม่ได้ ยอดขายลดลง แต่ก็มีสินเชื่อที่เราต้องเรียกเก็บ บางทีลูกค้าก็ขอเลื่อนการรับเช็ค หรือการจ่ายเงินค่าสินค้าจากเครดิตที่ฝ่ายขายให้ไป ก็ต้องให้ฝ่ายขายไปช่วยเจรจากับลูกค้าขอให้จ่ายเงินตามกำหนด เพราะการชำระล่าช้า ก็ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เหมือนกัน”

ฝ่ายบัญชีและการเงิน นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ช่วงโควิด ยอดส่งออกเราก็ลดลง ลูกค้าก็ขอเลื่อนการจ่ายเงิน ก็ทำให้เงินทุนของบริษัทที่ลงทุนในการซื้อสินค้าจากเกษตรกรหรือตัวแทน ยังไม่ได้รับชำระ แล้วก็เรื่องของพวกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่ยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบกับยอดขาย ทางผู้บริหารก็พยายามให้หาลูกค้าเพิ่ม เพราะไม่อยากให้บริษัทขาดสภาพคล่อง แต่ลูกค้าก็เกิดผลกระทบเหมือนกัน ช่วงนี้ก็ต้องให้ช่วย ๆ กันหาวิธีการประหยัดต้นทุนแทน”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“การส่งออกมีปัญหาค่อนข้างมากเนื่องจากไม่มีผู้สินค้า ด้านปิด ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเพิ่มขึ้น กระทบทั้งในด้านเงินทุน และในด้านการดำเนินงานที่ต้องล่าช้าออกไป”

ฝ่ายขาย 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ปกติตัดกล้วยไม้ทุกวัน พอโควิดระบาด ยอดตัดลดลง รายได้ลดลง แบกรับภาระทุนที่ทำอยู่ต้องหาทางจัดการกับดอกไม้ที่มีอยู่ ทางบริษัทก็ขอเลื่อนจ่ายบิลแต่เราก็เข้าใจ เพราะมันกระทบไปทั้งระบบ”

เกษตรกร 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“รายจ่ายผมก็มีอยู่ แต่รายได้ผมลดลงมาก ขาดทุนเห็น ๆ ครับ แต่ผมก็ไม่ได้โทษบริษัทนะ ผมเข้าใจ”

เกษตรกร 3 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

## 2. ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของธุรกิจให้ข้อมูลว่า ได้รับผลกระทบจากปัญหา ยอดขายลดลง ทำให้ขั้นตอนการผลิตหยุดชะงัก พนักงานว่างงานมากขึ้น จากที่เคยบรรจุสินค้าเต็มวัน ก็ต้องหางานเพิ่มให้พนักงานได้ทำเต็มวันแทนเพราะเนื่องจากยอดสั่งซื้อลดลง โดยทางบริษัทไม่ได้มีการปรับลดพนักงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้จัดการฝ่ายส่งออกที่ให้ข้อมูลว่า มีการปรับวันหยุดให้สลับกันหยุด ทำให้บางคนตัดสินใจลาออกจากงานเพื่อกลับยังภูมิลำเนา เนื่องจากมีรายได้ที่ลดลงทั้งพนักงานรายวันและรายเดือน เช่น ในส่วนของคนงานในสวนและพนักงานฝ่ายส่งออก ทางบริษัทจ่ายให้กับคนงานเป็นรายวันเฉพาะวันที่ต้องมาทำงาน และพนักงานรายเดือนมีการปรับลดเงินเดือนลง เป็นต้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศที่ให้ข้อมูลว่า ทางบริษัทไม่มีนโยบายรับพนักงานเพิ่ม ทำให้บางตำแหน่งในบริษัทขาดหายไป จากเดิมมีพนักงาน 80 คน ลดลงเหลือประมาณ 60 คน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนพนักงานในบางตำแหน่ง เพื่อให้การผลิตดำเนินต่อไปได้

รายละเอียดดังกล่าว

“ด้านบุคลากร สำหรับผม ผมว่ามันกระทบกันอยู่แล้วแทบทุกองค์กร เพราะไลน์ผลิตหยุดชะงัก ช่วงนั้นพนักงานก็งานว่าง แต่ก็รีบแก้ไขเพื่อพองตัวเองขึ้นมารับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่จะให้ผมลดพนักงานลงผมคงไม่ทำ เว้นแต่จะออกเอง แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์รับพนักงานเพิ่ม”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ด้านบุคลากรเราก็ได้รับผลกระทบ เพราะพนักงานเกิดการว่างงาน การทำงานหยุดชะงักส่งออกไม่ได้ รายได้ตกลงต่ำที่สุดเท่าที่เคยเจอมา และอีกอย่างค่อนข้างกลัวกับโรคนี้กันมาก เรามีพนักงานหลายส่วน ดังนั้นทางผู้บริหารเลยออกกฎระเบียบให้พนักงานไม่ไปจุดเสี่ยง และให้ใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา และบริษัทๆ ยังมีการจัดหาแอลกอฮอล์มาวางตามจุด เพื่อป้องกันโรคกับพนักงาน”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563



“เกิดผลกระทบกับพนักงานรายวันที่ต้องสลับกันหยุด รายได้ลดลง และปรับลดเงินเดือน พนักงานลง ให้ผ่านวิกฤตนี้ไปได้ พนักงานบางคนก็ตัดสินใจลาออกกลับบ้านไป และทางฝ่ายบุคคลก็ไม่สามารถรับคนเพิ่มได้”

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล นามสมมติ, พศจิกายน 2563

“แน่นอนฝ่ายผมกระทบหนักเลยครับ สินค้าไม่มีเข้า ออก ปัญหาการว่างงานก็ตามมา เกิดความกังวลว่าจะกลับมาเดินไลน์ผลิตได้เหมือนเดิมมั้ย ถ้ากลับมาทำงานมันจะสิ้นไหลเหมือนเดิมหรือเปล่า ลูกน้องผมวิตกกังวลมากครับ”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพเอง หน้าที่หลักก็คือเช็คคุณภาพสินค้า แต่สินค้าไม่เดินเข้าไลน์ผลิต ทางเราก็ไม่มีหน้าที่คอยรับผิดชอบ”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ฝ่ายผมกลายเป็นผู้ว่างงานไปเลยครับ กังวลว่าจะอยู่รอดกับโควิดนี้มั้ย”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ดิฉันทำตัวไม่ถูกเลยคะ จากที่มีงานเต็มวัน กลักลับกลายเป็นว่างงานลดลง หรือบางวันต้องหยุดงานไปเพราะงานมีน้อยมาก”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

### 3. ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์

เนื่องจากบริษัทเป็นทั้งผู้ผลิต และผู้ส่งออก จึงส่งผลกระทบตั้งแต่การผลิตคือ โดยปกติปริมาณการส่งออกกล้วยไม้ตัดดอกทุกวันจะอยู่ที่ 30 – 40 กล่อง โดย 1 กล่อง จะบรรจุได้ 1,200 – 1,500 ช่อ นั่นคือจะมีการส่งออกดอกกล้วยไม้จำนวน 40,000 – 50,000 ช่อต่อวัน แต่พอเกิดสถานการณ์การระบาด COVID-19 นี้ ปริมาณการส่งออกหยุดชะงักและไม่สามารถส่งออกได้ทันที และหลังจากสถานการณ์ค่อย ๆ คลี่คลายขึ้นมา สามารถส่งออกดอกกล้วยไม้ได้แต่ไม่เหมือนเดิม เนื่องจากปริมาณการส่งออกอยู่ที่ 5 – 10 กล่อง ซึ่งน้อยกว่าเดิม 3 – 4 เท่า จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับทุกฝ่ายโดยไม่ได้ตั้งใจ เมื่อไม่มีการส่งออกดอกกล้วยไม้ทำให้ผู้จัดการฝ่ายสวนและพนักงานในส่วนนี้ต้องรับภาระดูแลต้นกล้วยไม้ และควบคุมโรคและแมลงให้กับต้นกล้วยไม้ ทั้งค่าปุ๋ยและสารกำจัดศัตรูพืช อีกทั้งเกษตรกรก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ส่วนทางฝ่ายส่งออกก็ได้รับผลกระทบทางด้าน

วัสดุอุปกรณ์ ที่ค้างในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก เพราะนำมาใช้ทดแทนหรือบรรจุสินค้าอื่นไม่ได้ ทำให้ต้นทุนตกอยู่กับค่าวัสดุอุปกรณ์ที่เหลืออยู่ในคลังสินค้าเช่นกัน

รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ด้านวัตถุดิบ หรือกล้วยไม้ที่จริง ๆ แล้วต้องส่งออก แต่เราต้องหยุดส่งเนี่ย มันเกิดปัญหาสิครับ กล้วยไม้ล้นสวน ผมและตัวลูกสวนเองก็ต้องตัดทิ้งบ้าง ส่งปากคลองบ้าง แจกจ่ายบ้างเสียหายมาก ๆ ครับ แต่ในเมื่อมันเกิด เราต้องยอมรับและเตรียมแก้ปัญหานั้นให้ได้ เพื่อความอยู่รอดของบริษัท”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤษจิกายน 2563

“ปกติก่อนที่ไม่โควิด วันนึงจะส่งกล้วยไม้ยู่วันละสี่หมื่นถึงห้าหมื่นช่อ คิดเป็นกล่องก็ประมาณ 30 - 40 กล่อง กล่องนึงก็พันสองถึงพันห้าร้อยช่อ แต่พอมาเจอโควิดหยุดส่งเป็นศูนย์เลยกว่าจะกลับมาส่งได้ก็ใช้เวลาพอสมควร แต่ยอดก็ไม่เหมือนเดิม ส่งได้อย่างมากวันละห้ากล่องสิบกล่องเอง”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤษจิกายน 2563

“ออเดอร์ลูกค้าลดลงเป็นกราฟดิ่งเลยคะ รับมือกับสถานการณ์นี้ไม่ทันจริง ๆ”

ฝ่ายขาย 1 นามสมมติ, พฤษจิกายน 2563

“เราฝ่ายขายเองก็เข้าใจลูกค้า เพราะทางลูกค้าต่างประเทศเอง ก็ไม่สามารถสั่งสินค้าไปขายได้เหมือนเดิม กว่าที่ฟื้นตัวก็ต้องใช้เวลานานพอสมควรคะ”

ฝ่ายขาย 2 นามสมมติ, พฤษจิกายน 2563

“วัตถุดิบของบริษัทเราคือกล้วยไม้ ผลกระทบคือเกษตรกรมีกล้วยไม้ล้นสวน ก็โทรมาขอให้สั่งกล้วยไม้บ้าง เพราะเค้าไม่ไหว ไม่ได้ส่งของเลย เค้าก็เสียหาย ส่วนเราก็ไม่มีออเดอร์จากฝ่ายขายเราก้สั่งของเขาไม่ได้”

ฝ่ายจัดซื้อ 1 นามสมมติ, พฤษจิกายน 2563

“จัดซื้อก็แยเหมือนกันค่ะ สั่งไม้จากสวนให้ออกขายก็ไม่ได้ แถมยังมีลูกสวนอีกเป็นสิบ ๆ รายที่เราเคยสั่งไม้เขา เราหยุดสั่งบริษัทอื่น ๆ ก็หยุดสั่ง ลูกสวนโทรมาขอออเดอร์ทุกวัน เราก็ไม่รู้จะช่วยยังไงค่ะ”

ฝ่ายจัดซื้อ 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“สต็อกของอุปกรณ์ที่ใช้ค้างอยู่จำนวนมาก แต่ก็สามารถเก็บไว้ใช้ต่อไปได้ ยังไม่มีความเสียหาย แต่ทำให้บริษัทต้องรับภาระต้นทุนของใช้นี้ไว้ เพราะไม่มีสินค้าส่งออก”

ฝ่ายคลังสินค้า นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

#### 4. ด้านการบริหารจัดการ

ทางผู้บริหารบริษัท ไม่เคยมีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการระบาดของโรคติดต่อ ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้นการบริหารจัดการจึงเป็นไปได้ยาก ทั้งด้านการจัดการด้านเงินทุน พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้ราคาสินค้าต่อหน่วยเพิ่มขึ้นตามไปด้วย การจัดการบุคลากรที่ว่างงาน เนื่องจากออเดอร์สินค้าลดลง การผลิตที่ต้องหยุดชะงักกะทันหัน จึงไม่มีการวางแผนป้อนงานสำรองไว้ ส่งผลต่อเกษตรกรซึ่งเป็นต้นน้ำของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ เป็นสาเหตุให้กล้วยไม้ล้นสวนจนกลายเป็นล้นตลาด รายได้ของเกษตรกรลดลงอย่างกะทันหันในขณะที่รายจ่ายยังคงเท่าเดิม ทางบริษัทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในสายงานตามความเหมาะสม การจัดการวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ การประสานงานกับต่างประเทศ การจองตู้สินค้าเป็นไปได้ยากกว่าเดิมเนื่องจากไม่มีตู้สินค้า ด่านปิด ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเพิ่มขึ้น และการดำเนินงานที่ต้องล่าช้าออกไป การส่งสินค้าและการตรวจสอบสินค้า มีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้น เพราะมีการคัดกรองโรคจากพนักงานส่งสินค้าที่เข้าไปส่งในคลังสินค้าทำให้สินค้าถึงลูกค้าช้าลง (ปลายน้ำของธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้) และสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านสุขลักษณะหรือสุขภาพของพนักงานในการเกิดสถานการณ์โรคระบาดนี้

รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ด้านการจัดการบริหาร นอกจากผลกระทบเรื่องยอดขายและต้นทุนของบริษัทฯ ที่เราต้องเผชิญแล้วเนี่ย ยังมีเรื่องการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่เราต้องคอยดูแลสภาพคล่องให้กับบริษัทฯ แต่โชคดีที่ว่าที่ผ่านมายอดขายเราก่อนข้างดี ทำให้สภาพคล่องของบริษัทฯ ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ก็ยังไม่ดีพอที่จะทำให้ผ่านวิกฤตนี้ไปได้อย่างง่าย ๆ นอกจากนี้ก็มีเรื่องของบุคลากรที่เราต้องดูแล เพราะพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจ ดังนั้นสุขภาพของพนักงานก็สำคัญ ผมต้องจัดสรรแรงงานให้เหมาะสม เพราะหากพนักงานเกิดติดเชื่อเข้ามา จะส่งผลกระทบต่อทั้งหมดกับองค์กร ดังนั้นเราจึงต้องเฝ้าระวังอย่างเข้มงวด”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“การส่งออกมีปัญหาค่อนข้างมากเนื่องจากไม่มีตู้สินค้า ด่านปิด ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเพิ่มขึ้น กระทบทั้งในด้านเงินทุน และในด้านการดำเนินงานที่ต้องล่าช้าออกไป”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ทางฝ่ายผลิต หรือสวนของเราเองได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับเกษตรกรรายอื่น ๆ คือไม่ล้นสวน ไม่สามารถส่งออกได้ รายได้ฝ่ายสวนลดลง แต่รายจ่ายค่าดูแลกล้วยไม้ก็ยังคงต้องจ่ายอยู่ ทำให้ฝ่ายสวนขาดทุนอย่างเห็นได้ชัด”

ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ฝ่ายการเงินต้องคอยดูแลสภาพคล่องของเงินในบัญชีของบริษัท และจัดการบัญชี เพื่อให้เงินหมุนเข้ามาอยู่ในสภาวะปกติโดยเร็ว”

ฝ่ายบัญชีและการเงิน นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“สวนเราก็ยังมีกล้วยไม้พร้อมตัดขายอยู่ตลอด แต่ของเราขายไม่ได้ คนงานก็ยังจ้างอยู่เหมือนเดิม เพราะกล้วยไม้เราต้องดูแล จัดการยากมากเพราะคนที่สั่งเราส่วนใหญ่คือบริษัทส่งออก”

เกษตรกร 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“แน่นอนมันกระทบกับเราทุกด้านอยู่แล้ว ปุ๋ยยากี่ต้องใส่ จะปล่อยให้แมลงกินก็เสียหาย ลูกน้องเราก็ต้องจ้าง กล้วยไม้เราก็ขายไม่ได้ มันพังไปหมดทุกอย่าง”

เกษตรกร 4 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ฉันจำเป็นต้องตัดดอกทิ้งไปเป็นชุด เพราะถ้าหนักต้นแมลงก็จะมากิน ช่อใหม่ก็จะไม่ออก มันขายไม่ได้จะให้ทำไงล่ะ ต้องแก้ปัญหากันไป”

เกษตรกร 5 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

### ส่วนที่ 3 การปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากการดำเนินธุรกิจและผลกระทบหลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้ พบว่า มีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัท รวมถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินธุรกิจและปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของบริษัทส่งออกดอกกล้วยไม้แห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ร่วมกันในการดำเนินการผลิตและการจำหน่ายสินค้า ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือคงอยู่ได้ มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการดำเนินธุรกิจ สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 1. ด้านเงินทุน ทางบริษัทมีการปรับตัวด้านการเงินใน 3 ประเด็น ได้แก่

- 1) มีการปรับโครงสร้างทางการเงินเพื่อประคับประคองบริษัทให้อยู่รอดในช่วงสถานการณ์วิกฤต ด้วยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมไปถึงการปรับลดเงินเดือน และมีการให้แรงงานสลับกันหยุดงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย
- 2) มีการขอสินเชื่อกับเกษตรกร ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการชำระเงิน 15 - 30 วัน แต่หลังจากเกิดการระบาดโควิดการผลิตหยุดชะงักทำให้บริษัทเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน จำเป็นต้องตกลงกับเกษตรกรขอขยายระยะเวลาการชำระเงิน ไม่เกิน 45 วัน
- 3) มีการเพิ่มธุรกิจหรือเพิ่มช่องทางการขายอื่น ๆ เพื่อให้บริษัทเกิดรายได้ และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจไม้กระถาง (Pot Plants) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ และการขายหรือทำการตลาดออนไลน์ภายในประเทศ เป็นต้น

รายละเอียดดังกล่าว

“ตั้งแต่โควิดมานี้เหมือนเป็นการปรับตัวครั้งใหญ่เลยนะ เราพร้อมที่จะปรับตัวทุกด้านแหละ เพื่อให้บริษัทดำเนินต่อไปได้ ผมเลยหาวิธีในการพูดคุยและทำข้อตกลงในการซื้อขายกับลูกค้าในต่างประเทศและเกษตรกรในเครือข่าย อีกอย่างผมมองถึงวันข้างหน้าที่ไม่ได้เติบโตแค่กล้วยไม้ ผมสนใจในการขายไม้กระถาง ผมเลยสร้างธุรกิจขึ้นมาอีกหนึ่งธุรกิจ อย่างน้อยไม่ได้จากกล้วยไม้ก็ยังได้จากไม้กระถางอยู่”

ผู้บริหาร นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ทางลูกค้าต่างประเทศขอเลื่อนจ่ายบิลที่ค้างอยู่ จากที่เคยตกลง 15 - 30 วัน เป็น 45 - 60 วัน ทางเราก็เลยต้องขอปรับการจ่ายบิลกับลูกค้า จาก 15 - 30 วัน ไปเป็นไม่เกิน 45 วัน เพื่อให้เงินหมุนเวียนได้ทัน”

ฝ่ายบัญชีและการเงิน นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“อย่างที่บอกไปว่าการส่งออกมีปัญหาค่อนข้างมากเนื่องจากเพราะเราส่งออกไปต่างประเทศเป็นหลัก ทั้งเรื่องค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายจัดเก็บ ปริมาณยอดขายที่ลดลง ซึ่งเรื่องเหล่านี้กระทบทั้งในด้านเงินทุน และในด้านการดำเนินงานของบริษัทฯ ผมก็มีผลักดันทีมงานขายของผมให้หาลูกค้าเพิ่มเติม โดยขอให้เพิ่มลูกค้าในประเทศ รวมถึงให้แจ้งลูกค้าต่างประเทศว่า เราขอเพิ่มระยะเวลาจัดส่งให้แจ้งออเดอร์ มาแต่เนิ่น ๆ ให้ทีมงานไปทำแผนมา”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ทางเราได้รับหน้าที่ให้เพิ่มยอดขายภายในประเทศ โดยมุ่งตลาดออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งกล้วยไม้ และไม้กระถางที่สินค้าใหม่ของบริษัทเรา”

ฝ่ายขาย 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

## 2. ด้านบุคลากร ทางบริษัทมีการปรับตัวด้านบุคลากรใน 2 ประเด็น ได้แก่

1) ปัญหาการว่างงานของพนักงาน เนื่องจากยอดขายถูกระงับการสั่งซื้อ ทำให้ขั้นตอนการผลิตหยุดชะงัก ก่อให้เกิดการว่างงานและสร้างความวิตกกังวลให้แก่พนักงาน ทางบริษัทจึงมีการแก้ปัญหาการว่างงาน โดยจากการเพิ่มธุรกิจไม้กระถางเพื่อพยุงบริษัทให้อยู่รอดแล้ว ยังสามารถทำให้พนักงานอยู่รอดเช่นกัน ทำให้พนักงานได้มีงานและรายได้เพิ่มขึ้น สร้างความสบายใจและความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน

2) ปัญหาตำแหน่งงานขาดหาย ทางบริษัทไม่เล็งเห็นความจำเป็นที่จะลดจำนวนพนักงาน แต่จำเป็นที่จะลดเงินเดือนพนักงานลง จึงเป็นปัญหาที่พนักงานส่วนใหญ่ตัดสินใจลาออกเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้และพนักงานก็สามารถอยู่รอดได้ และทางบริษัทไม่มีนโยบายรับพนักงานเพิ่ม แต่จะใช้บุคลากรที่เหลืออยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จะมีการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้พนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาทักษะพนักงาน ให้พนักงานสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เพื่อช่วยบริษัทลดต้นทุนด้านแรงงาน และเรียนรู้ธุรกิจไม่กระด้างที่เป็นสินค้าใหม่ของบริษัทฯ

รายละเอียดคำสัมภาษณ์

“เรื่องคน เราไม่ได้รับพนักงานเพิ่มเติมในสถานการณ์นี้ แต่เราไม่ได้ให้พนักงานออกนะ เพียงแต่หากมีตำแหน่งใดที่พนักงานลาออกเราไม่ได้รับเพิ่มเติมให้ เราใช้การโยกย้ายและทำให้บาลานซ์”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“หน้างานเก่าของผมลดลง และมีงานใหม่เพิ่มเข้ามา คือไม้กระถาง ผมก็ยังเป็นฝ่ายเช็คคุณภาพเหมือนเดิมครับ แต่อาจจะมีส่วนที่รับไปทำงานหน้าอื่นร่วมด้วย”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ทางฝ่ายบุคคลได้รับนโยบายจากผู้บริหารว่า จะไม่มีการปรับลดพนักงาน แต่จะมีการปรับลดเงินเดือนพนักงานลงให้ผ่านวิกฤตินี้ไปได้ พนักงานบางคนก็ตัดสินใจลาออกกลับบ้านตัวเองไป ฝ่ายบุคคลอย่างเราก็ต้องแจ้งฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจถึงสถานการณ์ หากมีแผนไหนลาออก เราไม่รับเพิ่มให้ ให้เค้าพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกัน”

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ผมต้องปรับการจัดการในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมต้นทุนการผลิตเพื่อส่งออกด้านต้นทุนแรงงาน ปรับเปลี่ยนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ให้เข้ากับสถานการณ์ เพราะจำนวนพนักงานลดลง และบางตำแหน่งก็ขาดหายไป จึงจัดอบรมแลกเปลี่ยนความรู้กันในตำแหน่งงานที่ไม่ซับซ้อน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ ทางผู้บริหารก็ออกนโยบายเรื่องสุขลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานออกมา เราในฐานะของผู้จัดการก็จะนำทีมงานไปสื่อสาร และสร้างระบบสุขลักษณะที่ดีในโรงงานเพื่อเป็นการป้องกันโรคระบาดในพนักงาน”

ผู้จัดการฝ่ายส่งออก นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

### 3. ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ ทางบริษัทมีการปรับตัวด้านวัตถุดิบฯ ใน 2 ประเด็น ได้แก่

1) ปัญหาผลผลิตล้นสวน การผลิตหยุดชะงัก ทางบริษัทได้ปรับเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ และเพิ่มช่องทางใหม่ ๆ ในการขายวัตถุดิบ (ดอกกล้วยไม้) คือช่องทางออนไลน์ภายในประเทศ เพื่อประคองให้เกษตรกร และบริษัทฯ สามารถอยู่รอดต่อไปได้และเกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด

2) ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เพื่อการผลิตและส่งออกค้างในคลังเป็นจำนวนมาก ทางบริษัทฯ ได้ลดจำนวนในการสั่งซื้อสินค้าเข้ามา ให้ของในคลังสินค้ามีแค่พอใช้ เพื่อไม่ให้บริษัทรับภาระต้นทุนในส่วนนี้มากเกินไปเกินความจำเป็น ส่วนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ปุ๋ย และสารกำจัดศัตรูพืช ก็จะใช้ในปริมาณที่น้อยลง หรือหาสิ่งทดแทนที่ทำให้ต้นทุนต่ำลง และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

รายละเอียดดังกล่าว คำสัมภาษณ์

“ทางสวนของบริษัทเอง ได้มีการปรับเปลี่ยนการเลี้ยงดูต้นกล้วยไม้ ให้มีต้นทุนที่ลดลง ห่วงปุ๋ย ห่วงยา มากขึ้น เพื่อให้ค่าปุ๋ย ค่ายาลดลง ส่วนผลผลิตที่ได้จะเป็นหน้าที่ให้ฝ่ายขายเอาไม่ออกจากสวนให้ จากการเปิดตลาดออนไลน์ หรือเพิ่มตลาดในประเทศ ส่วนด้านพนักงานในสวน ทางฝ่ายผู้บริหารก็ได้เพิ่มธุรกิจไม้กระถางขึ้นมา ทำให้ลูกน้องในสวนยังคงมีงานทำต่อไปไม่ตกงาน”

ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน) นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“เราต้องปรับการสั่งซื้อของแต่ละรอบน้อยลง ให้สินค้าคงคลังเหลือแค่พอใช้ เมื่อใกล้หมดถึงสั่งเพื่อไม่ให้ทุนมาจมอยู่กับค่าของ”

ฝ่ายคลังสินค้า นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“เรามีการลดใส่ปุ๋ยลงยา เพื่อให้ค่าใช้จ่ายเราลดลง แต่จะไม่ใส่เลยก็ไม่ได้ ต้นกล้วยไม้เราก็จะเสียหายมากกว่าเดิม และก็คุยกับทางบริษัทให้ช่วยหาออเดอร์ให้ และเราก็หาทางออกอื่นร่วมด้วย”

เกษตรกร 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563



#### 4. ด้านการบริหารจัดการ ทางบริษัทมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการใน 4 ประเด็น ได้แก่

1) การจัดการด้านเงินทุน มีการปรับโครงสร้างทางการเงินเพื่อปรับระดับประคองบริษัทให้อยู่รอดในช่วงสถานการณ์วิกฤต ด้วยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมไปถึงการปรับลดเงินเดือน และมีการให้แรงงานสลับกันหยุดงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังมีการขอสินเชื่อจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าในต่างประเทศมีการขอขยายระยะเวลาการชำระเงิน จาก 15 - 30 วัน เป็นไม่เกิน 45 วัน ทางบริษัทจำเป็นต้องจัดการด้านเงินทุนให้มีการหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัว ไม่ส่งกระทบต่อด้านอื่น จึงมีการขอสินเชื่อกับเกษตรกร ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการชำระเงิน 15 - 30 วัน แต่หลังจากเกิดการระบาดโควิดการผลิตหยุดชะงักทำให้บริษัทเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน จำเป็นต้องตกลงกับเกษตรกรขอขยายระยะเวลาการชำระเงินเป็นไม่เกิน 45 วัน ทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้

2) การจัดการด้านบุคลากร ด้านผู้บริหารมีการปรับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตจะพบปัญหาการว่างงานในตำแหน่งงานของตนเอง ทางผู้บริหารจึงมีการโยกย้ายให้พนักงานในส่วนนี้ไปทำงานร่วมกับตำแหน่งอื่นที่ต้องการพนักงาน และมีการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้พนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาทักษะพนักงาน ให้พนักงานสามารถหมุนเวียนงานกันได้ เพื่อช่วยบริษัทลดต้นทุนด้านแรงงานได้

3) การจัดการด้านวัตถุดิบทางบริษัทฯ มีการจัดการกับวัตถุดิบ (ดอกกล้วยไม้) โดยการหันมาขายภายในประเทศและลดราคาวัตถุดิบลง เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ และเพิ่มช่องทางใหม่ ๆ ในการขายวัตถุดิบ คือช่องทางออนไลน์ภายในประเทศ เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้กับบริษัท และเครือข่ายเกษตรกร และได้มองถึงอนาคตข้างหน้า ด้วยการสร้างเพิ่ม 1 ธุรกิจเป็นธุรกิจไม้กระถาง (Pot Plants) เพื่อกระจายความเสี่ยงและเป็นแหล่งสร้างเงินทุนแหล่งใหม่ หลังจากตกที่อยู่ในสถานการณ์วิกฤตนี้

4) ทางบริษัทมีการออกนโยบายในการดูแลความปลอดภัยของพนักงาน เพื่อป้องกันการติดต่อจากโรคระบาดและมีการดูแลพนักงานทุกคนให้อยู่ความปลอดภัยและมีสุขภาพที่ดี อีกทั้งบริษัทยังมีการวางแผนเบื้องต้นในการรับมือกับโรคระบาดโควิด - 19 อีกด้วย

รายละเอียดดังกล่าว

“ถ้าพูดถึงการปรับตัวของเรา เราก็ทำหลายอย่างนะ เพราะเราก็โดนผลกระทบมากทั้งด้าน ยอดขายและต้นทุนของบริษัทๆ การบริหารจัดการกำลังคนก็ต้องมาดูแลเพิ่มเติม ด้านเกษตรกรก็ อย่างแรกเลย เดิมธุรกิจของเราเน้นการส่งออกเป็นหลัก ตอนนี่เราเลยต้องมองช่องทางในประเทศ เพิ่มเติม เพราะเราไม่สามารถคาดหวังการส่งออกต่างประเทศเป็นหลักได้ละ เราต้องทำให้ดีทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ผมปรับเปลี่ยนธุรกิจเข้ามาอยู่ในอุตสาหกรรมต้นไม้ Pot plant เพราะผม คิดว่าเราไม่ได้อิงอยู่กับกล้วยไม้อย่างเดียว เราควรหารายได้จากการทำธุรกิจอย่างอื่นร่วมด้วย ซึ่ง ตอนนี่ต้นไม้ของเรามีหลายชนิด และมีจำนวนมากพอที่จะส่งขายและประกอบธุรกิจให้เดินต่อไปได้ เรา ต้องสร้างธุรกิจเพิ่มเพื่อให้บริษัท และพนักงานอยู่รอดด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย อีกอย่างที่สำคัญคือ สุขภาพของพนักงานทุกคน เรามีแผนเบื้องต้นเพื่อป้องกันการระบาดของโรคนี้ ตามที่ทางการชี้แจงมา ผมได้คุยกับผู้จัดการฝ่าย ให้ประกาศและชี้แจงให้พนักงานทราบและเข้าใจให้ตรงกัน”

ผู้บริหาร นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“เนื่องจากออเดอร์ลดลง ทำให้ฝ่ายขาย จากเดิมที่เน้นออเดอร์จากต่างประเทศเป็นหลัก ก็ต้องหันมาหาลูกค้าในประเทศเพิ่มเติม และมีสินค้าใหม่คือ ไม้กระถาง เป็นสินค้าใหม่ที่เรายังไม่เคย ขาย ประสบการณ์ใหม่คือ การทำการขายออนไลน์”

ฝ่ายขาย 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“รับมือกับกล้วยไม้ที่ล้นตลาด ฝ่ายขายได้เพิ่มช่องทางการขาย และขายในราคาถูกลง อาจจะ ช่วยแต่ละสวนได้ไม่มาก แต่ก็พอประกอบให้ผ่านช่วงโควิดนี้ได้บ้าง”

ฝ่ายจัดซื้อ 1 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“เราก็ยังช่วยลูกค้าซื้ออยู่บ้าง เพราะถ้าเราไม่ซื้อเลย เมื่อเหตุการณ์กลับสู่สภาวะปกติ เขาอาจจะไม่ป้อนวัตถุดิบให้เราเลยก็ได้ แต่เราซื้อในราคาถูกลงนะ ไม่เท่ากับที่ซื้อในราคาส่งออก ทางสวนก็เข้าใจ ช่วย ๆ กันค่ะ”

ฝ่ายจัดซื้อ 2 นามสมมติ, พฤศจิกายน 2563

“ยังดีที่ผู้บริหาร เพิ่มธุรกิจขึ้นมาเพื่อเสริมรายได้ และงานให้ค้ะ ไม่งั้นก็กลายเป็นผู้ว่างงาน แต่ก็มีปรับไปเช็คคุณภาพสินค้าใหม่ ก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมกันไปค่ะ”

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ผมต้องเดินตามสายงานที่ปรับเปลี่ยนทั้งบริษัท ให้ตัวผมและบริษัทอยู่รอด ผมต้องเรียนรู้กับไม้กระถางที่แทรกเพิ่มเข้ามา รู้หลักการบรรจุสินค้าเพื่อส่งให้ลูกค้า และช่องทางการส่งแบบใหม่”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 1 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“งานด้านกล้วยไม้ยังไม่กลับมาปกติค่ะ แต่เราก็กังม้งงานแพ็คไม้กระถางทำอยู่ด้วยปรับเปลี่ยนไปตามเวลา ต้องผ่านไปให้ได้ค่ะ”

ฝ่ายบรรจุสินค้าและส่งออกต่างประเทศ 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“เข้าใจได้กับทางบริษัท เขาก็เสียหาย เราก็ก็นเสียหาย เราต้องช่วยกันจัดการหาตลาดใหม่ และพุงให้เราสู้กับโควิดให้ได้”

เกษตรกร 2 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ทั้งบริษัททั้งสวน มีการหารือช่วยกันหาทางออก เพื่อให้กล้วยไม้เราขายได้”

เกษตรกร 3 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ทางบริษัทเองก็ช่วยเหลือให้มีออเดอร์ขึ้นมาบ้าง แต่กล้วยไม้เราก็ยังมีมากกว่าออเดอร์ที่ได้ราคาก็ไม่ดีเหมือนเดิม แต่ก็ต้องตัดทิ้งเพื่อระบายของออก ทางเราก็หาตลาดส่งเองด้วย เพื่อให้ของเสียหายน้อยที่สุด”

เกษตรกร 4 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

“ฉันทอนนี้ก็ยอมตัดทิ้งในราคาถูก ให้ได้ค่าปุ๋ย ยา ค่าลูกน่องมาบ้าง จะทิ้งให้เสียหายไปเลยก็ได้ ฉันทหาอาชีพเสริมคือทำขนมเปียะขาย มีสูตรพอที่จะทำขายได้ เลยให้ลูกฉันทมาขายให้ ก็เอาคนงานบางคนมาช่วยทำ พอมีรายได้เพิ่มมาแต่ก็ไม่เยอะ”

เกษตรกร 5 นามสมมติ, ธันวาคม 2563

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของ บริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study Approach) สามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 1. การดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี

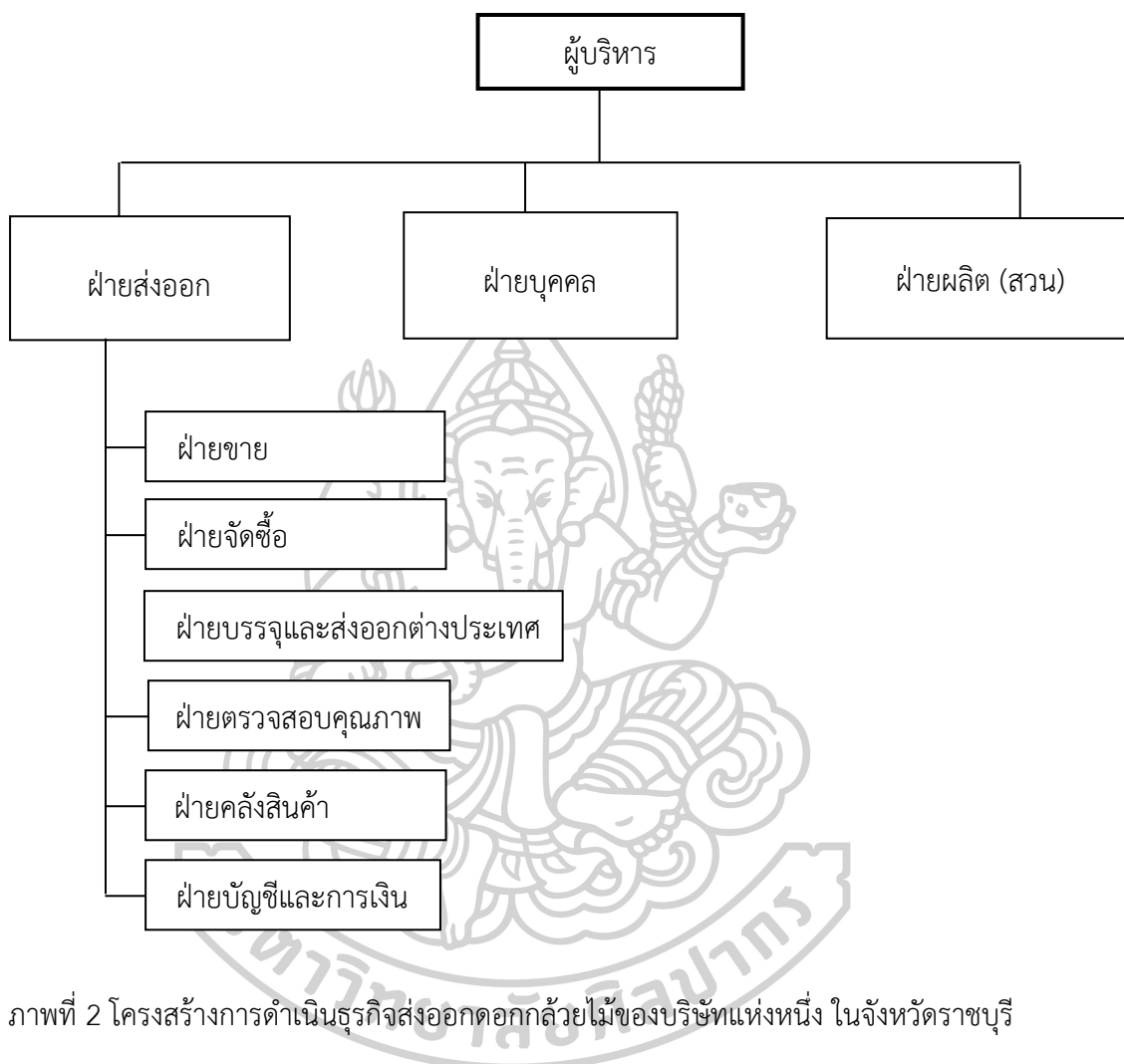
###### ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทฯ ในระยะแรกเป็นก่อตั้งเป็น ธุรกิจเจ้าของคนเดียวและได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลแบบบริษัทจำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2555 บุคลากรในองค์กร เริ่มแรกมีพนักงานเพียง 10 คน ปัจจุบันมีพนักงาน จำนวน 85 คน สัดส่วนทางการตลาดเน้น ตลาดการส่งออกไปยังประเทศจีนและประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 80 และขายในประเทศเพียง ร้อยละ 20 โดยแหล่งวัตถุดิบกล้วยไม้ ร้อยละ 80 มาจากการรับซื้อจากเกษตรกรในเครือข่ายกว่า 20 ราย ที่มีอยู่ใน 3 จังหวัดหลัก คือ จังหวัดราชบุรี นครปฐม และสมุทรสาคร ส่วนอีกประมาณร้อยละ 20 จะผลิตเองที่สวนในจังหวัดราชบุรี

###### ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ

**ด้านต้นทุนการดำเนินงาน** ทุนจดทะเบียนอยู่ที่ 5,000,000 บาท และส่วนใหญ่เป็น เงินทุนหมุนเวียน มีการให้สินเชื่อลูกค้าและขอสินเชื่อจากผู้ส่งวัตถุดิบ (เกษตรกร) ระยะสั้นเวลา 15 วัน หรือ 30 วัน **บุคลากรภายในองค์กร** เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก จำนวนพนักงานมีอยู่ 80 - 85 คน แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาและปวช. เนื่องจากลักษณะงานไม่เน้นการใช้ทักษะที่สูงมากนัก ยกเว้นงานด้านการส่งออกที่เน้นทักษะภาษาต่างประเทศในการเจรจาประสานงาน **ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์** ในการผลิตเป็นพันธุ์กล้วยไม้สกุลหวายได้ประมาณ 200 - 400 ช่อต่อวันต่อไร่ ที่เหลือเป็นการรับซื้อจากเกษตรกรในเครือข่าย ในจังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสมุทรสาคร และทำการส่งออก 20,000 - 40,000 ช่อต่อวัน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปลูกและวัสดุในการบรรจุช่อ เช่น กรรไกรเครื่องฉีดยา สปริงเกอร์ ถุงใส่ดอกกล้วยไม้ หลอดบรรจุอาหารกล้วยไม้ สารกันชื้น กล่องบรรจุดอกกล้วยไม้เพื่อนำส่งลูกค้า เป็นต้น **การบริหารจัดการองค์กร** บริษัทมีการแบ่งโครงสร้างที่ชัดเจน 10 ฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ฝ่ายส่งออก ฝ่ายผลิต (สวน) ฝ่ายบุคคล ฝ่ายขาย

ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบรรจุและส่งออกต่างประเทศ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน  
ฝ่ายคลังสินค้า โดยมีโครงสร้างองค์กรสรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี

## 2. ผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่าทางบริษัทได้รับผลกระทบของการดำเนินธุรกิจส่งออกทั้งในด้านเงินทุน บุคลากร วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบผลกระทบก่อนและหลังการเกิดการระบาดของโรค COVID-19 ต่อการดำเนิน  
ธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้

ปัจจัยในการ ดำเนินธุรกิจ	ก่อนการเกิดการระบาด ของโรค COVID-19	หลังการเกิดการระบาด ของโรค COVID-19
เงินทุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพคล่องทางการเงินเป็นไปได้ ด้วยดี</li> <li>- รายได้หลักของบริษัทมาจากการ ส่งออกดอกกล้วยไม้</li> <li>- การวางบิล หรือการขอสินเชื่อจากคู่ ค้าอยู่ที่ 15 - 30 วัน</li> <li>- ค่าตอบแทนของพนักงานมีการปรับ ขึ้นตามนโยบายของบริษัททุกปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน</li> <li>- รายได้จากการส่งออกลดลงกว่าร้อยละ 80</li> <li>- ลูกค้านต่างประเทศ ขอยืดเวลาชำระ สินเชื่อเป็น 45 - 60 วัน และทางบริษัท ขอยืดชำระสินเชื่อไม่เกิน 45 วัน</li> <li>- มีการปรับลดเงินเดือนพนักงาน และจ่าย ค่าแรงพนักงานรายวันตามวันที่มาทำงาน จริงในช่วง COVID-19</li> </ul>
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรในบริษัทมีอยู่ 80 - 85 คน</li> <li>- หน้าที่การทำงานแบ่งออกเป็นฝ่าย อย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรในบริษัทลงเหลือประมาณ 60 คน</li> <li>- มีการปรับเปลี่ยนพนักงานในบาง ตำแหน่ง เพื่อให้การผลิตดำเนินต่อไปได้</li> </ul>

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบผลกระทบก่อนและหลังการเกิดการระบาดของโรค COVID - 19  
ต่อการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ (ต่อ)

ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ	ก่อนการเกิดการระบาดของโรค COVID - 19	หลังการเกิดการระบาดของโรค COVID - 19
วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุดิบ (ดอกกล้วยไม้) มีการส่งออก 40,000 - 50,000 ช่อต่อวัน</li> <li>- สินค้าคงคลังสามารถจัดการได้ดี เช่น ฤกษ์ใส่ดอกกล้วยไม้ หลอดบรรจุอาหารกล้วยไม้ สารกันชื้น กล้องบรรจุดอกกล้วยไม้ รวมไปถึงปุ๋ย-ยา ที่ใช้ในสวนกล้วยไม้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุดิบ (ดอกกล้วยไม้) มีการส่งออก ลดลงจากเดิม 3 - 4 เท่า หรือประมาณ 5,000 - 13,000 ช่อต่อวัน</li> <li>- เกิดปัญหาสินค้าล้นสวน จนถึงล้นตลาด</li> <li>- สินค้าคงคลังค้าง ทำให้แบกรับต้นทุนไว้</li> <li>- ปุ๋ย - ยา ทางฝ่ายสวนรับภาระต้นทุนอยู่ เนื่องจากกล้วยไม้ยังต้องการการดูแลเลี้ยงดู</li> </ul>
การบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน</li> <li>- มีความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทไม่เคยมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการระบาดของโรคติดต่อ</li> <li>- การบริหารจัดการจึงเป็นไปได้ยาก เกิดผลกระทบทั้งด้านเงินทุน บุคลากร วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์</li> </ul>

### 3. การปรับตัวของการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

สำหรับการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการปรับตัวใน 4 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ด้านเงินทุน** มีการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น การปรับลดเงินเดือน การลดค่าจ้างแรงงานโดยการสลับวันทำงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน การขยายเวลาการชำระเงิน รวมถึงการทำธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจไม้กระถางผ่านการขายออนไลน์
- 2) ด้านบุคลากร** มีการปรับตัวด้วยการอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย และสามารถหมุนเวียนงานกันได้โดยไม่ต้องเพิ่มการจ้างงานและจัดหางานอื่นมาทดแทน เพื่อให้พนักงานมีงานทำและรายได้ได้อย่างสม่ำเสมอ
- 3) ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์** จากปัญหาผลผลิตล้นสวนทำให้บริษัทปรับตัว โดยเพิ่มช่องทางการขายสินค้าแบบออนไลน์และเพิ่มสัดส่วนการขายภายในประเทศเพื่อทดแทนการส่งออก ส่วนวัสดุที่

คงค้างในคลัง ได้ลดจำนวนการสั่งซื้อสินค้าเข้ามา เพื่อไม่ให้บริษัทรับภาระต้นทุนเกินความจำเป็น

**4) ด้านการบริหารจัดการ** แม้ว่าจะไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ได้มีการปรับตัวโดยการเพิ่มสัดส่วนการขายและช่องทางการขายออนไลน์ภายในประเทศ และธุรกิจไม้กระถาง เพื่อกระจายความเสี่ยง รวมถึงการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาผลกระทบหลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาฯ จะเห็นได้ว่าได้ก่อให้เกิดผลกระทบเป็นอย่างมาก

**ด้านเงินทุน** โดยเฉพาะยอดการสั่งซื้อจากตลาดต่างประเทศที่เป็นตลาดหลักมากถึงร้อยละ 80 ส่งผลต่อเงินทุนภายในบริษัทฯ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทั้งการวางบิล การจ่ายบิล เครดิตหรือสินเชื่อต่าง ๆ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานของบริษัท จากปัญหาดังกล่าวทำให้บริษัทฯ เกิดการปรับตัวด้านการเงินเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น จ่ายเงินให้กับพนักงานเป็นรายวันตามวันที่มาทำงาน และปรับลดเงินเดือนพนักงานรายเดือน ลดวันทำงานของพนักงานโดยการสลับวันทำงาน สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (2564) โดยระบุว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ยังทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศและการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงโดยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำให้บริษัทไม่สามารถประกอบกิจการได้ตามปกติ บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องออกมาตรการเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในครั้งนี้โดยเร่งด่วน โดยมีการพิจารณาปรับลดเงินเดือนพนักงานทุกคนให้พนักงานลางานโดยไม่ได้รับค่าจ้างเป็นการชั่วคราว โดยปรับค่าจ้างตามวันที่ปฏิบัติงานจริง ให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการกำลังคนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ให้มีการทำงานล่วงเวลายกเลิกสวัสดิการต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการปฏิบัติงานโดยตรง และยกเลิกค่าตอบแทนอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น ค่าพาหนะ ค่าโทรศัพท์ ค่าตำแหน่ง ค่าประสบการณ์ เป็นต้น รวมถึงการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น ธุรกิจไม้กระถาง การเพิ่มช่องทางการขายแบบออนไลน์ภายในประเทศ การขอสินเชื่อกับเกษตรกรและขอขยายระยะเวลาการชำระเงินให้กับเกษตรกรผู้ค้า ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ลวกุล (2546) ที่กล่าวว่า การปรับตัวในการแก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤตและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ โดยการให้เวลาลูกค้าที่ค้างชำระมีระยะเวลาในการผ่อนชำระหนี้ได้นานขึ้น หรือให้ชำระหนี้เป็นสินค้าอื่นทดแทน เพื่อไม่ให้กลายเป็นหนี้สูญ รวมถึงหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มตลาดจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น



ส่วนผลกระทบ **ด้านบุคลากร** จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าแม้ว่าทางบริษัทฯ จะได้รับผลกระทบจากยอดและรายได้จากการสั่งซื้อกล้วยไม้ที่ลดลง แต่ก็ไม่ได้มีการปรับลดจำนวนพนักงานลง และไม่รับพนักงานเพิ่ม แต่จะใช้วิธีการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เพื่อลดความจำเป็นในการจ้างพนักงานเพิ่ม โดยการให้พนักงานทุกฝ่ายรู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้อบรมเพิ่มเติม และฝึกปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ที่สามารถทำงานแทนกันได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกวิทช์ ต้นท์มานะธรรม (2556) ที่ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมพนักงานช่างเทคนิค และวิศวกรที่มีอยู่ สามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานเพิ่มเติม แต่สามารถใช้ทักษะความสามารถของพนักงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อรองรับกับวิกฤตการณ์ในอนาคต หากจำเป็นต้องจำกัดจำนวนพนักงานหรือจำกัดวันทำงาน ยกเว้นพนักงานที่ใช้ทักษะเฉพาะ เช่น การตลาดและการติดต่อต่างประเทศ ที่มีการติดต่อสื่อสารกันเฉพาะด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรีนรัตน์ วรวงศ์พิทักษ์ และพาริตา เอ็ลลาฮี (2563) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการบุคลากรสามารถทำได้โดยการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนตลอดจนการเพิ่มทักษะการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

ส่วนผลกระทบ **ด้านวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์** จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งออก จึงได้รับผลกระทบตั้งแต่การผลิตจนถึงฝ่ายส่งออก ปริมาณผลผลิตกล้วยไม้จำนวนมากในพื้นที่ปลูกที่ไม่สามารถส่งขายได้ ทำให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายสวนต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลบำรุงรักษาและควบคุมโรคและแมลงให้กับกล้วยไม้ รวมถึงผลกระทบจากด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ค้างในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก เพราะนำมาใช้ทดแทน หรือบรรจุสินค้าอื่นไม่ได้ ทำให้ต้นทุนตกอยู่กับค่าวัสดุอุปกรณ์ที่เหลืออยู่ในคลัง เช่น ถูง หีบห่อสำหรับการบรรจุกล้วยไม้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุนทรีย์ ผลคำ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการระบอบาของใช้หวัดนกส่งผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าไก่แช่แข็ง ทำให้เกิดปัญหาไก่แช่แข็งค้างในคลังสินค้า เกิดความเสียหายเป็นจำนวนมาก และจากการศึกษาจะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ มีการปรับตัวโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศ แทนตลาดต่างประเทศ และเพิ่มช่องทางออนไลน์ภายในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวิทย์ อดิษฐ์ (2562) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการด้านการตลาดของธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางและยอดขายให้มากขึ้น และในการประคองให้เกษตรกรและบริษัทฯ สามารถอยู่รอดต่อไปได้และเกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด และได้ลดจำนวนในการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาให้ของในคลังสินค้ามีแค่พอใช้ เพื่อไม่ให้บริษัทรับภาระต้นทุนเกินความจำเป็น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิริวรรณ ด้วงพูล (2558) มีการจัดการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ มีการบริหารในคลังสินค้าให้การสินค้าคงคลัง เพื่อการแก้ไขปัญหาเรื่องปริมาณสินค้าคงคลัง

ส่วนผลกระทบ **ด้านการบริหารจัดการองค์กร** จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อความคล่องตัวและมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชนก ใจเสงี่ยม (2558) ที่ได้กล่าวถึงการจัดวางโครงสร้าง ตำแหน่งงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานภายในสถานเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และจากการระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรทั้งในเรื่องของ การผลิต เงินทุน และบุคลากร ทำให้บริษัทมีการปรับตัวโดยการบริหารจัดการองค์กรในด้านบุคลากร การผลิต การขาย การชำระหนี้ ฯลฯ เช่น การลดราคาวัตถุดิบลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกวิทย์ ดันท์มานะธรรม (2556) ที่ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศมีปัญหาด้านการแข่งขันสูง มีจำนวนช่างเทคนิคที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ทำให้ทางผู้ประกอบการ มีการบริหารจัดการโดยการลดราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นจำเป็นต้องลดราคาลงตาม เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ และการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ภายในประเทศ การทำธุรกิจไม้กระถาง (Pot Plants) เพื่อการกระจายความเสี่ยงและเป็นแหล่งสร้างเงินทุนแหล่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวรรษ องค์กร (2562) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการด้านการตลาดของธุรกิจเครื่องเขียน จังหวัดเชียงใหม่ มีการปรับให้ทันตามยุคสมัย โดยการทำการตลาดออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางและยอดขายให้มากขึ้น

## ข้อเสนอแนะการศึกษา

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ ไม่ได้มีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ จากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยพิบัติ โรคระบาด ฯลฯ ที่อาจมีผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งด้านการผลิต ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ดังนั้นทางบริษัทฯ ควรมีการวางแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

1.2 จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ มีการกำหนดสัดส่วนการขายต่างประเทศค่อนข้างสูงมากถึงร้อยละ 80 และขายในประเทศเพียงร้อยละ 20 ดังนั้นทางบริษัทฯ ควรเพิ่มสัดส่วนการขายภายในประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการกระจายและลดความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการขายสู่ตลาดภายในประเทศให้มากขึ้น เช่น การจัดโปรโมชั่นการขาย การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายและหลากหลาย เป็นต้น

1.3 จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าองค์กรมีการปรับตัวให้อยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤต COVID-19 เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างคล่องตัว โดยสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งการยังมองเห็นถึงโอกาสในการขยายธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันเพื่อรองรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจเดียว ผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจได้อย่างทันที แต่หากกรณีที่บริษัทมีการขยายขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้น มีอำนาจการบริหารงานจากหลายส่วนควรมีนโยบายเกี่ยวกับการตัดสินใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาผลกระทบให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจกล้วยไม้ ตั้งแต่เกษตรกรผู้ผลิต ผู้จำหน่าย การขนส่ง และลูกค้า เพื่อให้ทราบผลกระทบครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เห็นถึงสภาพปัญหาในภาพรวมและเป็นแนวทางในการเชื่อมโยงความรู้ในภาพรวมของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจกล้วยไม้



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2563). **ไม้ดอกไม้ประดับไทยทำตลาดอาเซียนโต สวนวิกฤตโควิด - 19** เขียวใช้ประโยชน์จาก FTA ช่วยเพิ่มแต้มต่อส่งออก. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <https://gnews.apps.go.th/news?news=60850>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563ก). **แผนการปฏิบัติงานด้านกล้วยไม้ พ.ศ. 2563 - 2565**. เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.agriman.doae.go.th>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563ข). **ข้อมูลทะเบียนเกษตรกรของกรมส่งเสริมการเกษตรในการประชุม คณะอนุกรรมการบริหารจัดการกลุ่มสินค้ากล้วยไม้ ไม้ดอกไม้ประดับ ครั้งที่ 2/2563**. เข้าถึงเมื่อ 28 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก [https://www.doae.go.th/gallery\\_detail.php?id=dE5VNWlMNFAvdhRvcGZKbVVCREhvdz09](https://www.doae.go.th/gallery_detail.php?id=dE5VNWlMNFAvdhRvcGZKbVVCREhvdz09)
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563ค). **เกษตรทำกิน**. เข้าถึงเมื่อ 28 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <https://www.nfc-skn.org/orchid-covid19/>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563ง). **กรมส่งเสริมการเกษตรส่งทุกจังหวัดสำรวจสินค้าเกษตรที่ได้รับผลกระทบ COVID - 19 พร้อมหาแนวทางช่วยเหลือเกษตรกรจำหน่ายผ่านช่องทางต่าง ๆ**. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <https://secreta.doae.go.th/?p=5648>
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2563). **สถานการณ์กล้วยไม้โลก**. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน. เข้าถึงได้จาก [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/539560/539560.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/539560/539560.pdf)
- กระทรวงสาธารณสุข. (2563). **แนวทางปฏิบัติด้านสาธารณสุข เพื่อการจัดการภาวะระบาดของโรคโควิด-19 ในข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548**. เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก [http://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g\\_other/g\\_other02.pdf](http://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_other/g_other02.pdf)
- กิจจา บานชื่น และกณิกนันท์ บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กิตติมา คงโต. (2556ก). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ**. ใน เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรอนุปริญญา บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556): วิทยาลัยชุมชนระนอง.
- กิตติมา คงโต. (2556ข). **พื้นฐานการประกอบธุรกิจ**. ใน เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรอนุปริญญา บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556): วิทยาลัยชุมชนระนอง.

- โกวิทย์ ตันต์มานะธรรม. (2556). "กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ." *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 9, 3 (กันยายน – ธันวาคม): 39 – 46.
- ขวัญชนก ใจเสงี่ยม. (2558). "การบริหารงานของสถานีโทรทัศน์ดิจิทัลช่องวอยซ์ทีวี." *วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์*.
- จรินทร์ตัน วรวงศ์พิทักษ์ และฟาริดา เอ็ลลาฮี. (2563). "รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์จักษุจากเตยหนามอย่างยั่งยืนชุมชนบ้านพงปู่โละ ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมือง จังหวัดยะลา." *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม): 55 – 66.
- ชนิกานต์ กูสว่าง. (2543). "การปรับตัวของอุตสาหกรรมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง." *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์. (2557). "การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา." *การค้นคว้าอิสระสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*.
- ไตรรัตน์ จงจิตร. (2546). *การบริหาร - นักบริหาร*. กรุงเทพฯ: รัฐสภาสาร.
- นภาลักษณ์ ธนะวัฒน์. (2558). "การดำเนินธุรกิจและการจัดการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจดาวเรืองในจังหวัดนครปฐม." *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- นัจพร เพ็งพูน. (2552). "กลยุทธ์การปรับตัวของวงการไก่ชนต่อมาตรการป้องกันโรคไข้หวัดนก: แนวทางเลือกสำหรับผู้เกี่ยวข้อง." *วารสารวิจัยสังคม ฉบับชุมชนกับการจัดการตนเอง*, 32, 1 - 2 (มกราคม – ธันวาคม): 45-83.
- บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (2564). *ประกาศบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เรื่อง มาตรการรองรับผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19*.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2541). *การบริหารทรัพยากรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา ธิราช.
- ปิยะ ลวกุล. (2546). *การศึกษา ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการไทยในการส่งออก*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรภรณ์ รจิตานนท์ และฉัตรวรัญ องค์กรสิงห์. (2562). *ศึกษาการปรับตัวของธุรกิจเครื่องเขียนจังหวัดเชียงใหม่. ใน การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ (พิมพ์ครั้งที่ 14, 12-22)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563ก). **เนื้อที่เก็บเกี่ยว ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ ปี 2562**. เข้าถึงได้ จาก [http://www.oae.go.th/assets/portals/1 / fileups/prcaidata/files/orchid%2062.pdf](http://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/orchid%2062.pdf)
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563ข). **เนื้อที่เพาะปลูก จำนวนคร้วเรือน และเนื้อที่เพาะปลูกเฉลี่ยต่อคร้วเรือนปี 2562**. เข้าถึงเมื่อ 28 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/hold%20land%2062.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). **สภาพัฒน์เผยแพร่รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาสสอง ปี 2563**. เข้าถึงได้จาก <https://gnews.apps.go.th/news?news=66963>
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี. (2562). **ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดราชบุรี**. เข้าถึงเมื่อ 28 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <http://rbpho.moph.go.th/upload-file/doc/files/11032020-093141-5931.pdf>
- สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค. (2563). **รายงานประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2563 ด้านเศรษฐกิจ**. เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2563. เข้าถึงได้จาก [https://www.thaigov.go.th/news/contents/ministry\\_details/33807](https://www.thaigov.go.th/news/contents/ministry_details/33807)
- สิริวรรณ ต้วงพล. (2558). "การปรับปรุงระบบบริหารคลังสินค้าโดยใช้แนวคิดการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ขาย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์." วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุกัญญา ตันตระบัณฑิตย์. (2548). "การศึกษาการปรับตัวของนักศึกษาปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล." ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดาทิพย์ ตันตินิกุลชัย และศักดิ์ หงส์ทอง. (2547). **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอมพันธ์.
- สุนทรีย์ ผลคำ. (2548). **บทวิเคราะห์นโยบายเศรษฐกิจที่มีผลต่อการส่งออกของไทย**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการส่งออก.
- สุภาณี เจียมศักดิ์. (2543). "พฤติกรรมกรปรับตัวในการศึกษาของนิสิตวิชาเอกพลศึกษาระดับปริญญาตรีคณะพลศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ." ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสกสิริฐ เล้ากิจเจริญ. (2550). "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลราชบุรีเขตเหนือ." ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

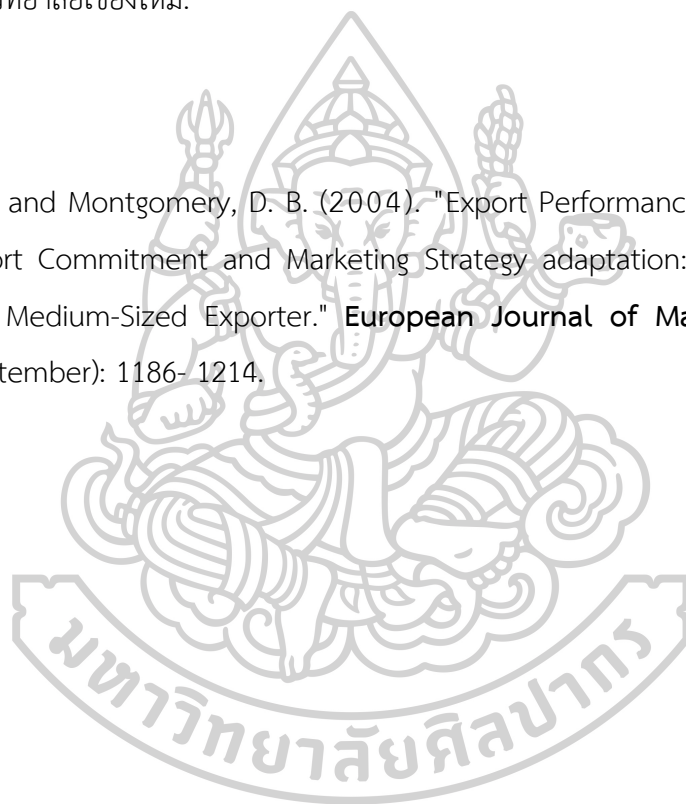
อรรถัย วานิชดี. (2545). **ธุรกิจทั่วไป**. กรุงเทพฯ: ประสานมิตร.

อัจฉรา สุขสมบูรณ์. (2563). **เผยแพร่ข่าวเรื่องเผยแพร่สถานการณ์การตลาดกล้วยไม้ ไม้ดอกไม้ประดับ และแนวทางช่วยเหลือเกษตรกรช่วงโควิด - 19**. เข้าถึงเมื่อ 28 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก [https://www.technologychaoban.com/bullet-news-today/article\\_14673509](https://www.technologychaoban.com/bullet-news-today/article_14673509)

อัจฉรา อันสมศรี. (2557). "การวิเคราะห์การจัดการร้านอาหารญี่ปุ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก." *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร) หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*.

### ภาษาอังกฤษ

Lages, L. F., and Montgomery, D. B. (2004). "Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy adaptation: Evidence from Small and Medium-Sized Exporter." *European Journal of Marketing*, 38, 9 / 10 (September): 1186- 1214.







ภาคผนวก



การศึกษาเรื่อง “ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกกล้วยไม้  
ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
(COVID-19)” ผู้ศึกษา ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 19 คน รายละเอียด ดังนี้

ลำดับที่	ชื่อ (นามสมมติ)	เพศ	อายุ (ปี)	วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์
1	ผู้บริหาร	ชาย	36	13 พฤศจิกายน 2563
2	ผู้จัดการฝ่ายส่งออก	ชาย	38	21 พฤศจิกายน 2563
3	ผู้จัดการฝ่ายผลิต (สวน)	ชาย	40	2 ธันวาคม 2563
4	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ชาย	41	21 พฤศจิกายน 2563
5	ฝ่ายขาย 1	หญิง	32	24 พฤศจิกายน 2563
6	ฝ่ายขาย 2	หญิง	33	24 พฤศจิกายน 2563
7	ฝ่ายจัดซื้อ 1	หญิง	29	28 พฤศจิกายน 2563
8	ฝ่ายจัดซื้อ 2	หญิง	33	28 พฤศจิกายน 2563
9	ฝ่ายบรรจุและส่งออกต่างประเทศ 1	ชาย	32	1 ธันวาคม 2563
10	ฝ่ายบรรจุและส่งออกต่างประเทศ 2	หญิง	32	1 ธันวาคม 2563
11	ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 1	ชาย	40	2 ธันวาคม 2563
12	ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 2	หญิง	32	2 ธันวาคม 2563
13	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	หญิง	35	21 พฤศจิกายน 2563
14	ฝ่ายคลังสินค้า	หญิง	30	21 พฤศจิกายน 2563
15	เกษตรกรหรือตัวแทนเกษตรกร 1	ชาย	45	7 ธันวาคม 2563
16	เกษตรกรหรือตัวแทนเกษตรกร 2	ชาย	51	10 ธันวาคม 2563
17	เกษตรกรหรือตัวแทนเกษตรกร 3	ชาย	39	11 ธันวาคม 2563
18	เกษตรกรหรือตัวแทนเกษตรกร 4	หญิง	40	15 ธันวาคม 2563
19	เกษตรกรหรือตัวแทนเกษตรกร 5	หญิง	45	15 ธันวาคม 2563



### แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง แบ่งออกเป็น ชุดคำถามดังนี้

1. แนวคำถามชุดที่ 1 สำหรับสำหรับเจ้าของกิจการ / ผู้บริหาร / หุ้นส่วน
2. แนวคำถามชุดที่ 2 สำหรับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
3. แนวคำถามชุดที่ 3 สำหรับพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ
4. แนวคำถามชุดที่ 4 สำหรับเกษตรกรผู้ผลิต หรือตัวแทนที่ส่งดอกกล้วยไม้





## แนวคำถามการสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

สำหรับเจ้าของกิจการ / ผู้บริหาร / หุ่นส่วน

ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของพืชแห่งหนึ่ง

ในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของพืชแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของนาย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ระยะเวลาการทำงาน (ปี) ของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ตำแหน่งงานและหน้าที่รับผิดชอบ

### ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

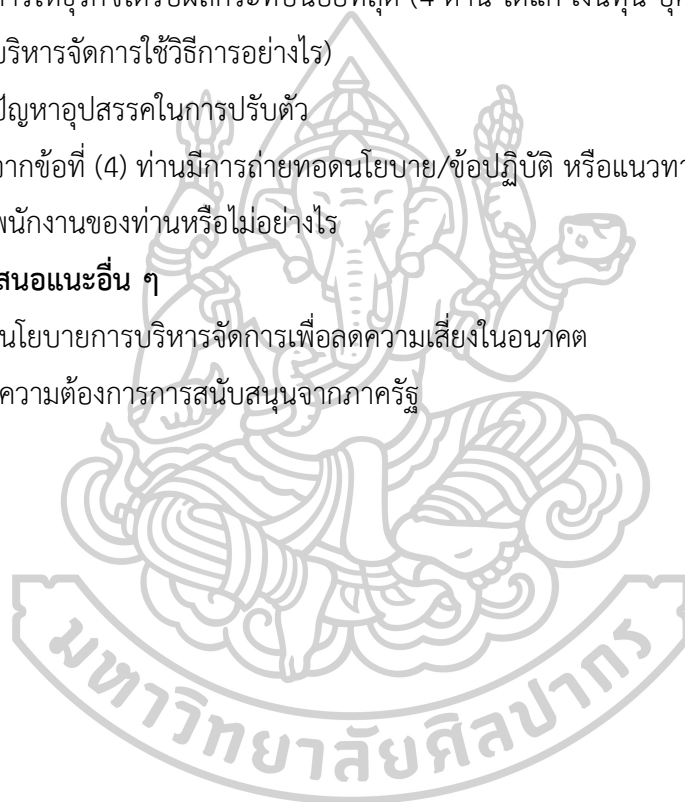
1. บริษัทของท่านมีรูปแบบ/ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบใด (เจ้าของคนเดียว/หุ้นส่วน/สหกรณ์/อื่น ๆ)
2. ประเทศที่ส่งออกหลักของบริษัทของท่านคือประเทศใดบ้าง ปริมาณเท่าใด คิดเป็นมูลค่าเท่าไร / แหล่งที่รับวัตถุดิบ (กล้วยไม้) จากไหน เท่าใด และที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
3. ความเป็นมาของการทำธุรกิจส่งออกดอกไม้ (ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน)
4. ปัจจัยการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร ( 4 ด้าน ได้แก่ เงินทุนเป็นอย่างไร บุคลากรจำนวนกี่คน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการใช้วิธีการอย่างไร) ก่อนการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

### ส่วนที่ 3 ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ

1. ปัจจัยการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร (4 ด้าน ได้แก่ เงินทุนเป็นอย่างไร บุคลากรจำนวน ได้รับผลกระทบหรือไม่อย่างไร วัสดุอุปกรณ์ได้รับผลกระทบหรือไม่อย่างไร การบริหารจัดการใช้วิธีการอย่างไร เช่น การประสานงาน การส่งออก) **หลัง**การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
2. จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) บริษัทท่านมีนโยบายหรือแนวทางการปรับตัวอย่างไร หรือมีการดำเนินการอย่างไรกับการแก้ไขปัญหา หรือการให้ธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุด (4 ด้าน ได้แก่ เงินทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการใช้วิธีการอย่างไร)
3. ปัญหาอุปสรรคในการปรับตัว
4. จากข้อที่ (4) ท่านมีการถ่ายทอดนโยบาย/ข้อปฏิบัติ หรือแนวทางการปรับเปลี่ยนลงไปสู่พนักงานของท่านหรือไม่อย่างไร

### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. นโยบายการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต
2. ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ





## แนวคำถามการสัมภาษณ์ ชุดที่ 2

สำหรับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบและการปรับตัว  
ในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การ  
ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของนาย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง นักศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ระยะเวลาการทำงาน (ปี) ของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ผู้จัดการฝ่าย

### ส่วนที่ 2 การดำเนินงาน ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินงาน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายท่าน และขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนงานที่ท่าน  
รับผิดชอบ เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคเรื่องอะไรบ้าง
2. **หลัง** สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขั้นตอน  
การดำเนินงานในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง แตกต่างจาก  
ก่อนเกิด COVID-19 หรือไม่
3. จากข้อ (3) ส่วนงานท่านมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร
4. ปัญหาอุปสรรคในการปรับตัว
5. ท่านได้รับการถ่ายทอดนโยบายการบริหารงาน หรือข้อปฏิบัติ หรือแนวทางการปรับตัว  
ในการดำเนินธุรกิจจากผู้บริหารของท่านหรือไม่อย่างไร

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. แนวทางการบริหารจัดการในส่วนงานของท่านเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต





## แนวคำถามการสัมภาษณ์ ชุดที่ 3

### สำหรับพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ

เรื่องผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของพืชแห่งหนึ่ง  
ในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบและการปรับตัว  
ในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกไม้ของพืชแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การ  
ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของนาย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง นักศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\*\*\*

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ระยะเวลาการทำงาน (ปี) ของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ปฏิบัติงานในส่วนของ

#### ส่วนที่ 2 การดำเนินงาน ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินงาน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน และขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ  
เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคเรื่องอะไรบ้าง
2. **หลัง** สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขั้นตอนการ  
ดำเนินงานในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง และท่านได้รับ  
ผลกระทบอย่างไร แตกต่างจากก่อนเกิด COVID-19 หรือไม่
3. จากข้อ (3) ท่านมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร
4. ท่านได้รับการถ่ายทอดนโยบายการบริหารงาน หรือข้อปฏิบัติ หรือแนวทางการปรับตัว  
จากผู้บริหารของท่านหรือไม่อย่างไร
5. ปัญหาอุปสรรคในการปรับตัว

#### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ความคิดเห็นของท่านในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต



## แนวคำถามการสัมภาษณ์ ชุดที่ 4

สำหรับเกษตรกรผู้ผลิต หรือตัวแทนที่ส่งดอกกล้วยไม้

ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่ง

ในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจส่งออกดอกกล้วยไม้ของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี หลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของนาย นวฤทธิ์ ตุ่มม่วง นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. เกษตรกรผู้ผลิตกล้วยไม้โดยตรง หรือเป็นผู้รวบรวมจากเกษตรกรรายย่อย เพื่อมาส่งยังบริษัท
3. ท่านส่งกล้วยไม้ให้กับบริษัทมาเป็นระยะเวลากี่ปี

### ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

1. ท่านมีการส่งกล้วยไม้ให้แก่บริษัทฯ ปริมาณมากน้อยเท่าใด
2. ท่านมีขั้นตอนการดำเนินงานในการส่งกล้วยไม้ให้แก่บริษัทอย่างไร (อธิบายขั้นตอน และ 4 ด้าน ได้แก่ เงิน (การวางบิล การจ่ายเงิน) บุคลากร (ผู้ประสานงาน) วัสดุอุปกรณ์ (เครื่องมือ อุปกรณ์การดำเนินงาน) การบริหารจัดการ (การติดต่อประสานงาน การขนส่งหรืออื่น ๆ))

### ส่วนที่ 3 ผลกระทบและการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ

1. จากข้อ (3) **หลังจาก** COVID-19 การดำเนินงานในการส่งกล้วยไม้ให้แก่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร (4 ด้าน เงิน (การวางบิล การจ่ายเงิน) บุคลากร (ผู้ประสานงาน) วัสดุอุปกรณ์ (เครื่องมือ อุปกรณ์การดำเนินงาน) การบริหารจัดการ (การติดต่อประสานงาน การขนส่งหรืออื่น ๆ ))
2. **หลังจาก** COVID-19 ท่านการปรับตัวอย่างไร
3. ปัญหาอุปสรรคในการปรับตัว

### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต (เช่น ทำธุรกิจอื่นควบคู่กัน เน้นการส่งภายในประเทศ อื่น ๆ)
2. ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นฤทธิ์ ตุ่มม่วง
วัน เดือน ปี เกิด	22 ตุลาคม 2535
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	187/1 หมู่ที่ 4 ตำบลโพหัก อำเภอบางแพะ จังหวัดราชบุรี 70160

