



รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของ  
บริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด



โดย  
นางสาววิญญา คงคาเขตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของ  
บริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด



โดย  
นางสาววิญญา คงคาเขตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PATTERN AND BUSINESS STRATEGY PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF  
MEN'S UNDERWEAR OF S. SENT (THAILAND) COMPANY LIMITED



By

Miss Kwanna Kongkakate

A Thesis Submitted is Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบและกลยุทธ์การ  
ดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด”  
เสนอโดย นางสาวขวัญนา คงคาเขตร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....



57602703: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ: รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ / การผลิตและจำหน่าย / กางเกงชั้นในชาย

ขวัญนา คงคาเขตร: รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 76 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นใน และเพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้รูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ในการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประชากรที่เกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญในการตอบโจทยวัตถุประสงค์ในการวิจัย ประกอบด้วย ประธานบริษัท กรรมการบริษัท ผู้จัดการบริษัท พนักงานบริษัท เพื่อสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้น 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ เครื่องบันทึกภาพและบันทึกเสียง ผู้จัดบันทึก และแนวคำถามการสัมภาษณ์ปลายเปิด ผู้วิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและค้นคว้าเนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เป็นบริษัทจำกัดและเจ้าของกิจการคนเดียว รูปแบบการผลิตที่เน้นการผลิตแบรนด์ของตนเอง และผลิตภายใต้แบรนด์อื่น ๆ รูปแบบการจำหน่ายแบบค้าส่งตามศูนย์การค้าที่สำคัญ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การเจริญเติบโตเปิดตลาดเพิ่มกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะ กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย (STP Strategy) กลยุทธ์ดังกล่าวเน้นกลุ่มตลาดเป้าหมายที่หลากหลาย ได้แก่ กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Business (B2B) กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Customer (B2C) และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57602703: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORD : PATTERN AND BUSINESS STRATEGY / PRODUCTION AND

DISTRIBUTION / MEN'S UNDERWEAR

KWANNA KONGKAKATE: THE PATTERN AND BUSINESS STRATEGY  
PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF MEN'S UNDERWEAR OF S. SENT (THAILAND)  
COMPANY LIMITED. THESIS ADVISOR: ASST.PROF.PHITAK SIRIWONG, Ph. D. 76 pp.

This research is qualitative research, the objective was to study the pattern and business strategy production and distribution of men's underwear and to study the problems in the business of production and distribution of men's underwear of S. Sent (Thailand) Company Limited. The data then were analyzed using descriptive analysis by content analysis. In-depth interviews were utilized to collect the data. The main data included demographics, relevant and can provide critical information to meet the purposes of research include of the board and managing total of 5 for sampling. The instrument of this research using video camera, record audio notes, and the open-ended interview questions. The researchers used a descriptive analysis to analyze the data obtained from interviews and information from the research content of the literature review.

The finding found that the company has pattern a business model to a small to medium sized businesses. The company and owner alone, production form focused on the production of its own brand products and branded for other, forms of distribution according to the shopping center. Business strategy, production and distribution of men's underwear of S. St. (Thailand) Co., ltd strategies include corporate strategy by growth strategic from product development to grow steadily, market growth strategy by research and development, increase product quality. Business strategy includes a strategy to focus on a particular product and product differentiates strategies. Functional strategy include marketing strategy and strategic goals (STP Strategy), the strategy focuses on target markets that are group marketing Business to Business (B2B), market segments targeted business to customer (B2C) and strategy of marketing mix including product, price, place and promotion strategy.

---

Mater of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่คอยเป็นกำลังใจและ ให้ความห่วงใยเสมอมา ผู้ทำการวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งจึงกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง และเจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความดูแลช่วยเหลือมาตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการเรียนและทำงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท เอส. เซ็นท์. (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีส่วนช่วยเหลือเป็นอย่างดี จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้

สุดท้ายนี้ขอรำลึกพระคุณของ บิดา มารดา ผู้เป็นที่รักและมีพระคุณอันใหญ่หลวง ที่ให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรักและความห่วงใย ให้การส่งเสริมสนับสนุนในความเจริญก้าวหน้า และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำการวิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบคุณพี่น้องและบุคคลในครอบครัวทุกท่าน รวมทั้งกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา จนงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ทำการวิจัยขอบอบแต่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อไทย .....	ง
บทคัดย่ออังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ณ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	4
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ .....	8
แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการ .....	10
ทฤษฎีกลยุทธ์เชิงธุรกิจ .....	13
แนวคิดเรื่องการตลาดและส่วนประสมทางการตลาด .....	24
กลยุทธ์การบริหารการผลิต .....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล .....	36
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
การตรวจสอบข้อมูล .....	37
การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล .....	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด .....	39



บทที่	หน้า
ผลการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ....	40
ผลการศึกษากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย.....	49
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	61
สรุปผลการวิจัย.....	61
อภิปรายผล .....	65
ข้อเสนอแนะ .....	67
รายการอ้างอิง .....	69
ภาคผนวก .....	73
ประวัติผู้วิจัย .....	76



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบรีฟ.....	6
2	ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบิกินี .....	7
3	ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบ็อกเซอร์.....	7
4	รูปแบบองค์กรธุรกิจ .....	9
5	กิจกรรมหลักในการจัดการ .....	12
6	กางเกงในผู้ชาย (ผู้ใหญ่) แบบบรีฟ ยี่ห้อ S. Sent.....	41
7	กางเกงในผู้ชาย (เด็ก) แบบบรีฟ ยี่ห้อ S. Sent.....	42
8	กางเกงในผู้ชาย แบบ Boxer ยี่ห้อ S. Sent.....	42
9	แผนผังกระบวนการผลิตของบริษัทเอส เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด .....	44
10	จักรเย็บผ้ายี่ห้อ Pegasus (จักรล้าม้าบิน).....	45
11	ภาพจักรเย็บผ้าที่ใช้ในการผลิตกางเกงชั้นในชาย ยี่ห้อ S.Sent.....	46
12	ตลาดโม่แป้ง.....	47
11	ตลาดประตุน้ำ.....	48



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อใช้ในการปกปิดร่างกายป้องกันอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างดำเนินชีวิตประจำวัน ทำให้ความต้องการของมนุษย์มีมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบันมีการผลิตเสื้อผ้าที่ได้มีการประยุกต์รูปแบบที่หลากหลาย การปรับปรุงและตกแต่งพิเศษให้เหมาะสมกับอาชีพ สภาพภูมิอากาศ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและศาสนา ความสวยงาม รวมทั้งตามสภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงส่งผลให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญของระบบเศรษฐกิจและการค้าในตลาดโลกปัจจุบัน โดยพบว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่าการส่งออก 2,535.04 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.92 เมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นจากตลาดสำคัญ คือ ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป โดยเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยที่ส่งออก มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 34 เมื่อเทียบกับการส่งออกทั้งอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากส่วนแบ่งการตลาดของประเทศญี่ปุ่นที่เพิ่มมากขึ้น หลังจากมีการลดคำสั่งซื้อจากประเทศจีน เพื่อลดความเสี่ยงจากปัญหาเศรษฐกิจโดยตลาดส่งออกสำคัญคือ อาเซียน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป โดยในปี พ.ศ. 2558 การผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในภาพรวม ยังมีการขยายตัวได้ทั้งภาคการผลิตและการส่งออก โดยเฉพาะการผลิตเพื่อป้อนสู่ตลาดอาเซียนเป็นส่วนใหญ่ โดยภาครัฐมีการสนับสนุนให้ผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมขยายฐานการผลิตไปต่างประเทศในกลุ่ม CLMV เพื่อใช้ประโยชน์ด้านแรงงาน ค่าจ้างที่ต่ำ และสิทธิประโยชน์ทางภาษี (GSP) จากตลาดส่งออกหลัก เช่น สหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา ประกอบกับมีปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม ได้แก่ การขยายตัวทางเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน มีผลต่อความต้องการบริโภคของประชากรในกลุ่มอาเซียน ซึ่งคาดว่าตลาดอาเซียนจะเติบโตได้ดีและจะเป็นตลาดคู่ค้าสำคัญในการขยายตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558: 147-148)

ของประชากรที่เพิ่มขึ้น สิ่งที่ทำให้ประเทศไทย มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรมด้านสิ่งทอ คือ การมีกระบวนการผลิตที่ครบวงจร ซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การผลิตเส้นใย ปั่นด้าย อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ ทอผ้า ถักผ้า ฟอกย้อม และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ นำผ้าถัก ผ้าทอ มาทำเป็นเครื่องนุ่งห่ม และเสื้อผ้าสำเร็จรูปก่อนจะถึงมือผู้บริโภคในลำดับสุดท้าย (จรรยาภรณ์ พรหมคุณ, 2551: 6)

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มประเภทชุดชั้นในถือเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้นจากผลพวงของความต้องการของตลาดและประชากรที่เพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคสมัยที่เปลี่ยนไปจากยุคของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ผลิตออกมานั้นต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยและมีคุณภาพได้มาตรฐานจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของคนในยุคปัจจุบันได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มมีรูปแบบที่หลากหลาย และมีเทรนด์แฟชั่นใหม่ ๆ แต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นสินค้าประเภทเสื้อผ้า กางเกง รวมถึงสินค้าเครื่องนุ่งห่มประเภทเสื้อชั้นในของสตรี กางเกงชั้นในของสตรีและชาย ปัจจุบันถือ ก็มีการคัดเลือกรูปแบบให้มีความทันสมัยต่อความต้องการของผู้บริโภคให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าประเภทชุดชั้นในมากยิ่งขึ้น โดยธุรกิจกางเกงในชาย พบว่า สถานการณ์ตลาดชุดชั้นในชายในกลุ่มตลาดระดับบน มีมูลค่าตลาดรวมอยู่ที่ 800 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25 ขณะที่ตลาดระดับล่างคิดสัดส่วนร้อยละ 75 โดยพฤติกรรมของผู้บริโภคจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปโดยมีการซื้อสินค้าจากอารมณ์ความรู้สึกพึงพอใจในดีไซน์ สี สัน และความเป็นแฟชั่น มากกว่าที่จะเน้นการใช้งานเป็นหลัก ทำให้กระแสใหม่ ชุดชั้นในชายจึงกลายเป็นสินค้าแฟชั่นสไตล์ ที่กำลังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แนวโน้มตลาดชุดชั้นในในประเทศไทย โดยเฉพาะในกลุ่มชุดชั้นในแฟชั่นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมองหาความแปลกใหม่ เน้นเลือกสรรเนื้อผ้าและคุณภาพที่ดีเพื่อให้เหมาะกับสรีระและกิจกรรมในชีวิตประจำวัน (ผู้จัดการรายวัน, 2554: 9)

บริษัท เอส เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอีกหนึ่งบริษัทในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย ที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 20 ปี มีการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจมาจนถึงปัจจุบัน ที่พัฒนาศักยภาพกำลังการผลิตจนสามารถรองรับการผลิตให้กับบริษัทจากภายนอก รวมถึงขยายตลาดไปถึงต่างประเทศได้ โดยบริษัทมีการผลิตและจัดจำหน่าย ชุดชั้นในชาย ยี่ห้อต่าง ๆ ที่เป็นที่ยู่อัก โดยมียี่ห้อเป็นของตนเองได้แก่ S.Sent, Jacky, Rosae และผลิตให้กับยี่ห้ออื่น ภายใต้แบรนด์ Jockey, Laso เป็นต้น โดยเฉพาะยี่ห้อ Jockey

เป็นยี่ห้อที่รู้จักและติดตลาดสูงที่สุดในชาย โดยพบว่า จีอ็อกี้ ประเทศไทยมีส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มชุดชั้นในพรีเมียมกว่า 50% หรือประมาณ 350 ล้านบาท จากมูลค่าตลาดรวม 800 ล้านบาท โดยในช่วงไตรมาสสุดท้ายปี พ.ศ. 2554 และมีการเปิดตัวคอลเลกชันใหม่ภายใต้แนวคิดแฟชั่นสไตล์ เพื่อตอบรับกับกระแสผู้บริโภคยุคใหม่อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2556: 8)

จากผลการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน รวมทั้งปัจจุบันแนวโน้มการดำเนินธุรกิจกางเกงในชายมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการที่มากขึ้นจากการขยายฐานการตลาดเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดเป้าหมายใหม่ และสามารถเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและประสงค์ที่จะทำการศึกษาถึงรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ทราบถึงรูปและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่าย รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในชาย นำไปสู่แนวทางให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจธุรกิจดังกล่าวนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในชายให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน และเป็นข้อมูลสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจในการลงทุนดำเนินธุรกิจสำหรับผู้สนใจประกอบธุรกิจอันนำไปสู่การเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้และส่งเสริมให้เศรษฐกิจไทยเติบโตมากยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1.1 สภาพทั่วไปของกิจการ ทำเลที่ตั้ง ประเภทของธุรกิจ โครงสร้างองค์กรของ บริษัท จำนวนพนักงาน

1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการเจ้าของกิจการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง

1.3 ข้อมูลที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

1.4 กลยุทธ์การค้าดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

**2. ขอบเขตด้านเวลา** ทำการศึกษาธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของ บริษัทเอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งดำเนินกิจการ ในช่วงปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

**3. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก**

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงฝ่าย การตลาด ฝ่ายการผลิต

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย อาทิ ฝ่ายการตลาด ฝ่าย การผลิต พนักงานฝ่ายการตลาด

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย**

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการวิจัยครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบรูปแบบและกลยุทธ์การค้าดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นใน ชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการรายเดิมและ ผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจในการลงทุนดำเนินธุรกิจนี้ในการศึกษาวิธีการและแนวทางในการ ดำเนินธุรกิจสู่ให้เกิดผลสำเร็จ

2. ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินธุรกิจผลิตและจัด จำหน่ายกางเกงในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการรายเก่าและรายใหม่ที่สนใจในการลงทุนธุรกิจอีกทั้งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถ นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินและสนับสนุนงานวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
3. แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการ
4. ทฤษฎีกลยุทธ์เชิงธุรกิจ
5. แนวคิดเรื่องการตลาดและส่วนประสมทางการตลาด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย

#### 1.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมชั้นในชายทั่วโลกมีมูลค่ากว่า 6.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (หรือประมาณ 2 แสนล้านบาท) และมีการสำรวจประเภทชั้นในที่ผู้ชายนิยมใส่กัน พบว่า ร้อยละ 41 ใส่กางเกงในธรรมดาหรือที่เรียกว่า Briefs อีก 37% ใส่ชั้นในขาสั้นทรงรัดรูปที่เรียกว่า Trunks และที่เหลือร้อยละ 22 ใส่บ็อกเซอร์ทั่วไป ซึ่งผู้ชายส่วนใหญ่จะมีชั้นในของตัวเองประมาณ 15-20 ตัว และจะซื้อตัวใหม่ ประมาณ 3 ครั้งต่อปีเท่านั้น ส่งผลให้ผู้ชายโดยเฉลี่ยมักใส่ชั้นในเดิม ๆ เป็นเวลา 3-4 ปี และที่น่าแปลกใจก็คือหนุ่มโสดจะมีชั้นในมากกว่าคนที่แต่งงานแล้วถึง 3 เท่าด้วยกัน (Fashionbean, 2014)

#### 1.2 มาตรฐานอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (2549: 1-7) ได้กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชายโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ออกประกาศกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กางเกงชั้นในชาย มาตรฐานเลขที่ มอก. 2262-2549 ไว้ดังมีรายการละเอียดต่อไปนี้

## 1. ขอบข่าย

1.1 มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนดคุณภาพกางเกงชั้นในชายที่ทำจากผ้าถักซึ่งทำจากเส้นใยฝ้ายล้วนหรือเส้นใยฝ้ายผสมเส้นใยอื่น โดยมีเส้นใยฝ้ายไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

## 2. บทนิยาม

ความหมายของคำที่ใช้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ มีดังต่อไปนี้

2.1 ชื่อขนาด (size designation) หมายถึง ตัวเลขที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงขนาดของกางเกงชั้นในชายโดยใช้รอบเอวของผู้ใช้

2.2 กางเกงชั้นในชายแบบบริฟ (briefs) หมายถึง กางเกงชั้นในชายซึ่งเมื่อสวมใส่แล้วขอบเอวจะอยู่เหนือสะโพกบนขึ้นไป

2.3 กางเกงชั้นในชายแบบบิกินี (bikinis) หมายถึง กางเกงชั้นในชายซึ่งเมื่อสวมใส่แล้วขอบเอวจะอยู่ต่ำกว่าสะโพกบนลงมา

2.4 กางเกงชั้นในชายแบบบ็อกเซอร์ (boxers) หมายถึง กางเกงชั้นในชายขาสั้น

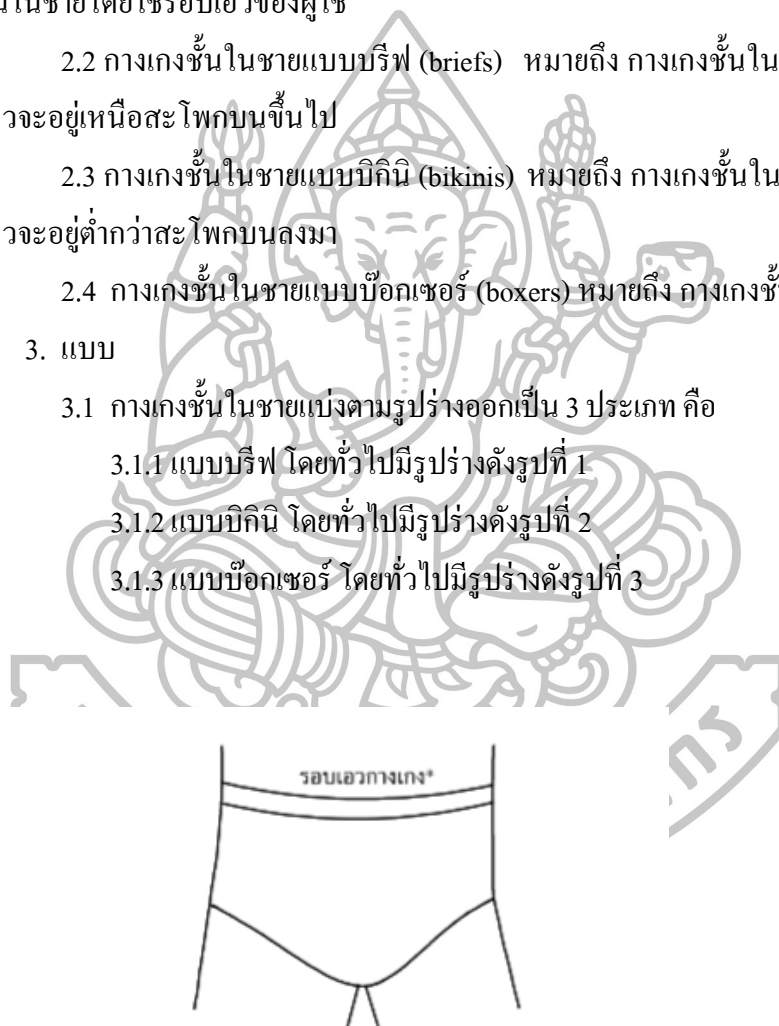
## 3. แบบ

3.1 กางเกงชั้นในชายแบ่งตามรูปร่างออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1 แบบบริฟ โดยทั่วไปมีรูปร่างดังรูปที่ 1

3.1.2 แบบบิกินี โดยทั่วไปมีรูปร่างดังรูปที่ 2

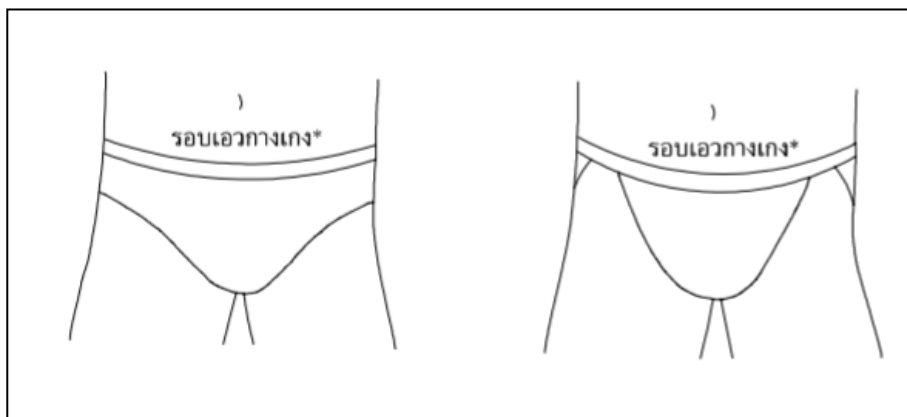
3.1.3 แบบบ็อกเซอร์ โดยทั่วไปมีรูปร่างดังรูปที่ 3



ภาพที่ 1 ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบริฟ

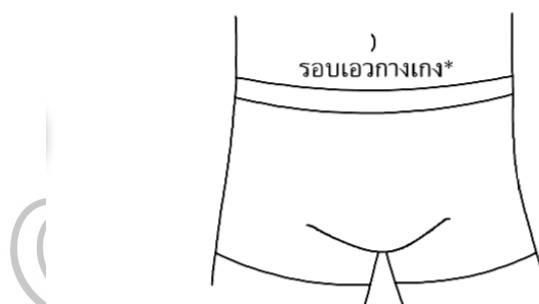
ที่มา: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549), 6.





ภาพที่ 2 ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบิกินี

ที่มา: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549), 6.



ภาพที่ 3 ตัวอย่างกางเกงชั้นในชายแบบบ็อกเซอร์

ที่มา: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549), 6.

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย และมาตรฐานอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชาย สามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มของอุตสาหกรรมกางเกงชั้นในชายเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพฤติกรรมการใช้ผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชายมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รูปแบบของสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน โดยจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันมี กางเกงชั้นในชาย 3 แบบ ได้แก่ แบบบรีฟ บิกินี และที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบันคือ ประเภทบ็อกเซอร์ ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาว่า บริษัทกรณีศึกษา มีการผลิตสินค้าในลักษณะใด หรือนำมาผลิตสินค้าเพื่อตอบสนอง

ผู้บริ โภคกลุ่มใดบ้าง ซึ่งจะต้องศึกษาว่ารูปแบบของกางเกงชั้นในชายปัจจุบันมีกี่รูปแบบ เพื่อจะสามารถกำหนดข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ได้มากยิ่งขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2556) ได้แบ่งรูปแบบขององค์กรธุรกิจไว้ว่าการประกอบธุรกิจการค้าสามารถที่จะดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจนั้นทำได้ทั้งโดยบุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของกิจการโดยลำพัง หรืออาจดำเนินการโดยร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่มคณะก็ได้ การที่จะตัดสินใจเลือกดำเนินธุรกิจการค้าในรูปแบบใดนั้น ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการด้วยกัน เช่น ลักษณะของกิจการค้า เงินทุน ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจเป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จนำมาซึ่งผลประโยชน์และกำไรสูงสุด

นอกจากนี้ ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมผู้ประกอบการสามารถเลือกประกอบกิจการได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมของเงินทุนในการประกอบการ ความพร้อมของทรัพยากร ขนาดและประเภทธุรกิจของธุรกิจที่มีความประสงค์จะดำเนินการ ดังนั้นก่อนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อม ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาขีดความสามารถของตนเองว่าควรจะทำเนิการจัดตั้งรูปแบบใด โดยทั่วไปแล้วการดำเนินธุรกิจสามารถจัดตั้งได้ 3 รูปแบบ คือ (Writer, 2009)

1. รูปแบบเจ้าของคนเดียว
2. รูปแบบห้างหุ้นส่วน
3. รูปแบบบริษัทจำกัด

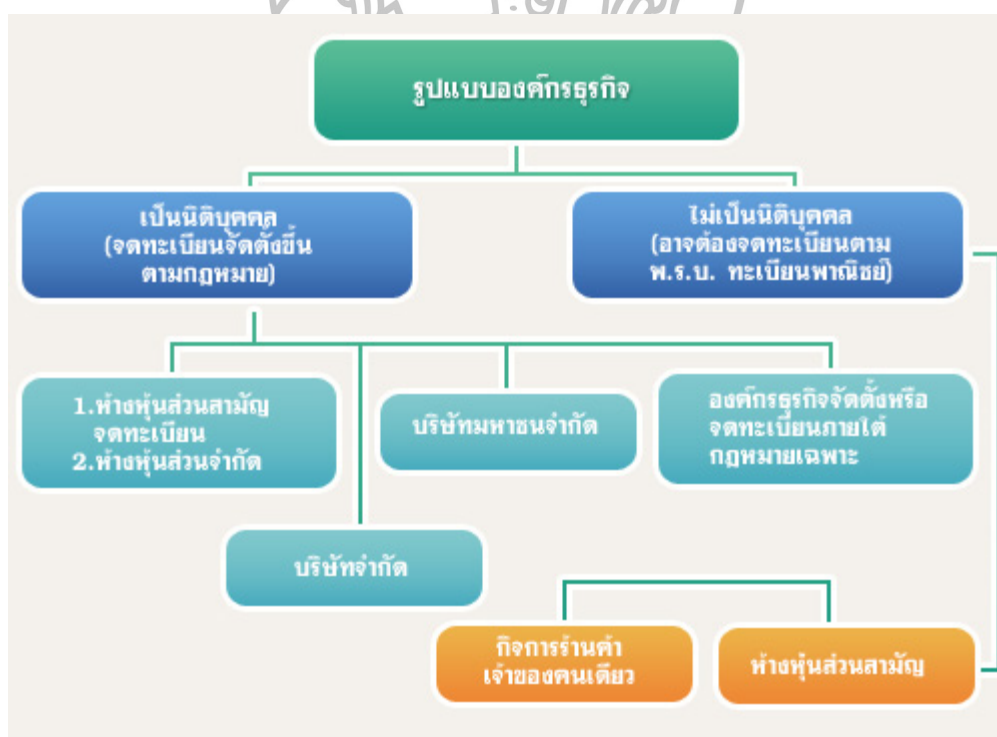
ซึ่งรูปแบบทั้ง 3 นี้ มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป ในการตัดสินใจนั้น ไม่มีคำตอบที่ดีที่สุดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความพร้อมและความเหมาะสมของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดย่อมเป็นหลักและผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาปัจจัยในการเลือกรูปแบบของธุรกิจนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นดังนี้

1. ความรับผิดชอบและผลประโยชน์ที่จะได้รับ รูปแบบของการประกอบธุรกิจแต่ละรูปแบบมีการจำกัดความรับผิดชอบเกี่ยวกับหนี้สิน และผลกำไรต่างกัน

2. ข้อจำกัดและกฎหมาย การประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมแต่ละรูปแบบมีกฎหมายควบคุมการดำเนินการ ถ้าหากผู้ประกอบการมีการพิจารณาแล้วว่าตนเองมีข้อจำกัด เพื่อความเหมาะสมจะต้องศึกษากฎหมายอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจในการดำเนินการ

3. ปัญหาที่จะตามมาภายหลังการจัดตั้ง สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อกับธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง อาจส่งผลให้เกิดกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับที่ส่งผลในการดำเนินการเช่นการยกเว้นการเก็บภาษีบางชนิดสำหรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การให้สินเชื่อเพื่อการดำเนินกิจการ หรือในทางตรงกันข้ามอาจมีการเปลี่ยนแปลงมีผลเสียกับธุรกิจเช่น ในกรณีที่ผู้ประกอบการเลือกรูปแบบการดำเนินกิจการแบบมีหุ้นส่วนอาจเกิดปัญหาการฟ้องจากอุปนิสัยและพฤติกรรมของหุ้นส่วน ข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจและการยกเลิกกิจการยุ่งยาก เป็นต้น

นอกจากกิจการรูปแบบเจ้าของคนเดียวจะจัดตั้งได้ง่าย ใช้เงินลงทุนน้อยแล้วกิจการรูปแบบห้างหุ้นส่วนเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมจัดตั้งแม้ว่าจะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่า แต่มีความน่าเชื่อถือกว่ากิจการรูปแบบเจ้าของคนเดียว ทั้งนี้เพราะสามารถระดมเงินลงทุนจากผู้เป็นหุ้นส่วน ซึ่งมีตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาขยายกิจการได้สะดวกเหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กถึงขนาดกลาง จึงทำให้เป็นที่สนใจของนักลงทุนเป็นจำนวนมาก



ภาพที่ 4 รูปแบบองค์กรธุรกิจ

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. รูปแบบองค์กรธุรกิจ. เข้าถึงเมื่อ 2556. เข้าถึงได้จาก [http://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=381](http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=381).

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบขององค์กรธุรกิจ โดยจะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยรูปแบบสำคัญ 2 แบบ คือ แบบนิติบุคคล และไม่เป็นนิติบุคคล โดยแบบนิติบุคคลสามารถแบ่งย่อยได้หลายประเภท เช่น ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน จำกัด เป็นต้น

โดยแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจดังกล่าวผู้วิจัยนำมาเป็นข้อมูลเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถามเพื่อจำกัดความของการดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายการผลิต และจัดจำหน่ายชุดชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนและอ้างอิงในการวิเคราะห์และอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจดังกล่าวข้างต้น

### 3. แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการนั้นมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้นิยามและความหมายของการบริหารจัดการ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นสำคัญของแนวคิด และทฤษฎีทางการบริหารจัดการนั้นประกอบด้วย

#### 3.1 ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2554: 50) กล่าวว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารมักใช้ในวงราชการหรือราชการ ในขณะที่การจัดการใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก โดยสามารถนำทั้งสองคำ สลับไปมา เนื่องจากมีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2556: 4) สรุปความหมายของการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยการวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กึ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, บุตรี จารุ โรจน์, ชिरศักดิ์ กัญจนพงศ์, ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, โสภษา อรัญวัฒน์, โสภณ แยมกลิ่น แล เบญจมาภรณ์ อิศรเดช (2557: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึง การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยองค์การหรือ บุคลากรที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น โดยผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การหรือการบริหารจัดการให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

จากความหมายของการจัดการสามารถสรุปได้ว่า การจัดการหมายถึงกระบวนการในการกำหนดทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นลำดับขั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดการ การขึ้นนำ และการควบคุม โดยสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเกิดประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

## หลักในการบริหาร

พิเชษฐ บัญญัติ (2549) ได้อธิบายถึง หลักการในการบริหารมีอยู่มากมายหลายสูตรที่เคยคุ้นเคยกัน เช่น POSDCORB หรือ PODC โดยได้แนะนำหลักการของ POLC ทั้งนี้หลักการดังกล่าวมีหลักสำคัญอันหนึ่งที่สำคัญมากและถือว่าขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการในปัจจุบันคือ

L = Leading ดังนั้น หลักในการทำหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based)

2. การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ หรือไม่ต้องบังคับเพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

โดยได้สรุปขั้นตอนของการติดตามวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 22)

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การเปรียบเทียบและติดตามการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

จากหลักการของกระบวนการจัดการ ตามหลัก POLC นำไปสู่การจัดหน้าที่ของคนและใต้อำนาจ Authority ของบุคคล

P- Planning กระบวนการวางแผนต้องเกิดขึ้นตลอด Work process

O- Organizing ผลจากการจัดการจะได้โครงสร้างขององค์การใหม่รวมถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนโดยละเอียด

L- Leading ผู้นำเป็นผู้คอยให้สัญญาณ ให้จังหวะ ให้ทิศทางจำเป็นมากสำหรับโลกสมัยใหม่

C- Controlling ทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย

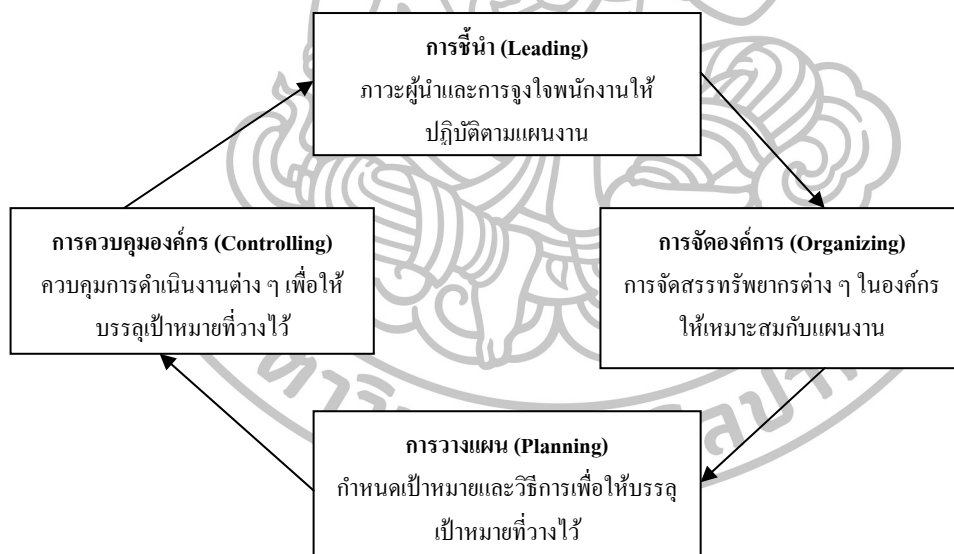
การควบคุมกระบวนการให้ได้ตามมาตรฐาน เมื่อไรควรเร่ง หรือถอยซึ่ง POLC เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ จึงจะทำให้ Work process (ทั้ง 5) ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Work process และ Management process (POLC) ต้องไปด้วยกัน

1. กลยุทธ์ คือ ทางเลือกที่ดีที่สุด
2. หัวใจของความสำเร็จ มักจะอยู่ที่การปฏิบัติ

Dalr (2006 อ้างถึงใน ศาสกร สุขศรีวงศ์ 2550: 25) ได้อธิบาย การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling) นอกจากนี้กิจกรรมการจัดการให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กิจกรรมหลักในการจัดการ

ที่มา: ศาสกร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: จีพีไอ เเบอ์พรินท์, 2550), 27.

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยนำมาเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวคำถามเกี่ยวกับการบริหารว่าองค์กรมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดกิจกรรมการบริหารจัดการ แบบ PLOC โดยประกอบด้วย การวางแผนการดำเนิน เทคนิค ขั้นตอน การจัดการองค์กรหรือทีมงานใน องค์กร การสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลงาน เป็นต้น

#### 4. ทฤษฎีกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

##### ความหมายของกลยุทธ์

Luecke and Collis (2005) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่จะทำ และทำในสิ่งที่ต้องการ และที่สำคัญที่สุดคือ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังเป็นตัวที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์การ กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้จัดการและพนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อจะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการนั่นเอง

Thompson, Strickland III and Gamble (2007) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนภาระผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์การในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลให้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นแก่้องค์การรวมถึงผลประโยชน์ทางการเงินที่ดีขึ้น

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หรืออาจกล่าวอีกในนัยหนึ่งว่า (Hitt, Hoskisson and Ireland, 2007) หรือกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานเชิงแข่งขัน และแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์การ (Rothaermel, 2013)

กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร ให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม โดยกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1. กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร 2. ผู้บริหารควรที่จะเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3. การกำหนดควรที่จะเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3. การกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำ แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ และ 4. กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์กร (ทรัพยากรขององค์กรและความสามารถหลักขององค์กร) รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมขององค์กร (Coulter, 2008)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา, นันทน์ภัส จินานุรักษ์ และพิมพ์ชนก พ่วงกระแสร (2552: 9) กล่าวว่า กลยุทธ์คือวิธีการที่ตนเองจะสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าหรือแนวทางในการขยายตัวขององค์กร

วารงคณา ผลประเสริฐ (2554: 6) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายเกี่ยวข้องกับกรรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการพิชิตศัตรู หรือ โดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ทรนสนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2555: 3-4) สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จและดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการการจัดเรียงตัวเลือกในการพิจารณา ทักษะต่าง ๆ ของกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของการบริหารในการกระทำแต่ละอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้นั้นต้องให้อิสระแก่ผู้จัดการในการเลือกองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่จะสร้างความโดดเด่นในการบริการลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 10) ได้สรุปความหมายของ กลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่าง



ที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งอื่น โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิพบุษย์ อ่องสกุล (2557: 7) สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง การค้นหาวิธีการในการสร้างคุณค่าภายใต้สภาวะการแข่งขัน และการหาวิธีการเก็บคุณค่าดังกล่าวไว้กับองค์กรเอง และกลยุทธ์คือ สิ่งที่มีอธิบายวิธีการที่องค์กร จะตอบสนองต่อการแข่งขันและสามารถมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการทางการปฏิบัติในองค์กรในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจทุกประเภท เพื่อการมองถึงเป้าหมาย และการบรรลุถึงเป้าหมาย เพื่อก่อให้เกิดได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจนั้น ๆ บนพื้นฐานการสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีคำถามและคำตอบคือ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ และอะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการและทำอย่างไรจึงจะบรรลุถึงนั้น โดยการเลือกกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นต้องมีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในและทรัพยากรภายนอกเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นราวปี ค.ศ. 1912 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีพัฒนา การเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์กร เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการเปรียบเทียบว่าเป็นการวางแผนเชิงรุก โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ (วิโรจน์ ไซยหงส์, 2555)

Dess, Lumpkin and Eisner (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการบริหารในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการปฏิบัติขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Pearce II and Robinson (2005) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร และนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ รวมทั้งทำการประเมินผล

กลยุทธ์จากการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นในการดำเนินงาน โดยกิจกรรมทั้งหลายดังกล่าวข้างต้น เรียกว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ (Coulter, 2008)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ งานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

### ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

David (2011) ได้จำแนกประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial Benefit of Strategic Management) โดยการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดการองค์กรสามารถทำให้องค์กรทำกำไรได้มากขึ้น การเพิ่มผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร

2. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญญ์ ถักมิตานนท์ และศุภกร เสรีรัตน์ (2552: 95) กล่าวถึงลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The nature and importance of strategic management) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดโครงสร้างงานเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การสร้าง และ การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจขององค์กร ภารกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ การประเมินอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อม และการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมนั้นซึ่งการบริหารกลยุทธ์มีความสำคัญคือ

1. ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหาและความสามารถพื้นฐานขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก

3. ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในทุกระดับ

4. ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้

วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554: 8-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถือกล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง

หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้งานเกิดความสะดวกคล่องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนด กลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและ เกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรร ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมาย ในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการ เชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความ คาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ ก็จะทำให้ บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หาก องค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การ ฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 37-39) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้น ช่วยให้องค์การดำเนินงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะดำเนินงานในลักษณะเชิงรับ เนื่องจาก ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผู้บริหารมีความสามารถในการ คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อ องค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือเพื่อนำองค์กร ก้าวเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อม ด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นสำคัญ

#### **กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

กระบวนการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management process) มี นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะ งานหรือองค์กรที่บริหารอยู่ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์ และศุภกร เสรีรัตน์ (2552: 22-45); วรรณภา ผลประเสริฐ (2554: 16) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และ นโยบายขององค์กร (Organizational policy) และการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นหน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ก็คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเติมเข้ามา หรือเลิกกระทำ แล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัททำธุรกิจอะไรอยู่องค์กรทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายการผลิตที่มีอยู่ ตัวอย่างกลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจประกอบด้วย

1. การขยายตลาดด้านภูมิศาสตร์ (Geographic expansion)
2. การกระจายธุรกิจ (Diversification)
3. การจัดซื้อ (Acquisition)
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
5. การเจาะตลาด (Market penetration)
6. การตัดทอน (Retrenchment)
7. การเลิกกิจการ (Divestiture)
8. การร่วมทุน (joint venture)

#### 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” (หรือบริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) นั่นเอง

ทั้งนี้ การจะแข่งขันในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งขันทางต้นทุนมากนัก

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการทำตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด หวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เราคุ้นเคยกัน โดยคำว่า “ระดับสาขา” ในที่นี้ก็หมายถึง สาขาของธุรกิจ หรือแผนก หน้าที่ ฟังก์ชัน ฯลฯ เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น อย่างเช่นเวลาเราพูดถึงหรืออ่านถึงกลยุทธ์ของบริษัทตามทีต่าง ๆ ดังนั้นกลยุทธ์ Functional Strategy จึงการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกินร้อยละ 5 หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 50 เป็นต้น และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552)

2.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนกงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นั้น จึงเปรียบได้เหมือนเป็นกลยุทธ์ที่เป็นการกำหนด “แนวทาง” หรือเป็น “Vision” ขององค์กร โดย Business Strategy นั้นเป็นเหมือนการบอกว่า องค์กรจะ “ทำอะไร” หรือเป็น “Mission” ขององค์กรอันแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการนั่นเอง

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือเป็นการกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เกิดผลลัพธ์ และปัญหาเบื้องต้นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับในการปฏิบัติการณ์มี 4 ประการ ดังนี้

3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization)

3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation systems)

3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting The proper management style)

3.4 การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมให้เหมาะสม (Managing organizational culture or shared values)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 1. ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และ 2. กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์เกิดจากการประสมประสานกัน (Integration) ภายในองค์กรเดียวกัน

2. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างขององค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ ความเป็นรูปแบบ ความสลับซับซ้อนตลอดจนการสร้างข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ 1. เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน และ 2. เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังไว้

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ผู้นำมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพราะผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและเป็นไปตามแผนการ ที่ได้วางไว้ ตลอดจนมีการสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

#### กลยุทธ์การจัดการองค์กร

วิชิต อ้วน (2549: 152) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการองค์กร (Organizational Strategies) ว่า การจัดการองค์กรที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีการคำนึงถึงองค์กร ว่ามีเป้าหมายและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์อย่างไร ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรนั้นจะได้อิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (Drucker, 1974)

1. ขนาดขององค์กรและระดับของการเจริญเติบโต (Organizational Size and Growth Stage) ระดับของขนาดและการเจริญเติบโตเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Joan 1958; John 1984) ซึ่งจะได้โครงสร้างที่เหมาะสมของบริษัทคอมพิวเตอร์เล็ก ๆ ที่มีขนาดใหญ่ เช่น บริษัท IBM ย่อมมีโครงสร้างแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรที่จะเติบโตได้ดี (พิจารณาทั้งในส่วนของพนักงานและสินค้า) นั้นย่อมต้องคำนึงถึงขนาดขององค์กรด้วย

2. การวิเคราะห์ในระดับองค์กร (Organizational Level of Analysis) การวิเคราะห์ทฤษฎีความเป็นผู้นำในระดับที่ 3 ได้มุ่งเน้นถึงองค์กร ระดับนี้เรียกอย่างได้ว่า ขบวนการระดับองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาวขึ้นอยู่กับปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการได้มากซึ่งทรัพยากรที่สำคัญต่อการอยู่รอด และขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการของตนเองหรือไม่

การวิจัยในระดับองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นว่า ผู้นำในระดับสูงจะสามารถส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลายคน เช่น Jack Welch จากบริษัท GE ได้ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำของ CEO นี้สามารถจะสร้างสรรค์ให้เกิดผลในทางที่ดีต่อองค์กร โดยรวมโดยผ่านทางกลยุทธ์ของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ ถูกกำหนดมาในรูปแบบของกระบวนการ/ ขั้นตอน จากเพียงแค่หนึ่งใน สามระดับเท่านั้น นอกจากนี้ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ในด้านองค์กรดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์ทางด้านการจัดการองค์กร

ธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่มักจะยังไม่เห็นความสำคัญต่อการจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการมากนัก รวมทั้งไม่มีการวางแผน และไม่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการให้ชัดเจน ปล่อยให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปตามความจำเป็นในแต่ละช่วงเวลา



มีการกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นอย่างง่าย ๆ อย่างไม่เป็นทางการ และค่อย ๆ พัฒนาไปตามความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จนธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นจึงจะมีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่ากิจการของเรจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ก็ควรจะดำเนินการตรวจสอบว่ากิจการเรามีหลักในการจัดองค์การที่ดี ดังต่อไปนี้หรือไม่

1.1 มีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ให้มีคนที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น ๆ หรือไม่ เพราะหากมีผู้รับผิดชอบเฉพาะด้าน จะทำให้ผลของงานมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประหยัด ลดความผิดพลาด แต่ก็ไม่ควรแบ่งงานเฉพาะด้านมากเกินไป เพราะจะทำให้ผู้รับผิดชอบมีทักษะจากประสบการณ์น้อยเกินไป

1.2 มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาให้ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น ในการสั่งการและมอบหมายงาน

1.3 การสร้างสายการบังคับบัญชา ปัจจุบันกิจการของเรามีการกำหนดแผนผังองค์การ (Organization Chart) ชัดเจนหรือไม่ และใช้เกณฑ์ใดในการกำหนดสายการบังคับบัญชา และกำหนดฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์การ

1.4 กิจการมีการกำหนดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้มีผู้กระทำแทน เพื่อเป็นการลดภาระงานของผู้บริหารให้มีเวลาในการจัดการในเรื่องอื่นที่มีความสำคัญมากกว่าได้

1.5 กิจการมีปริมาณคนและขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมหรือไม่ โดยพิจารณาจากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนสามารถควบคุมได้ ในแต่ละลักษณะของงาน

1.6 ทุกคนในกิจการมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจการเดียวกันหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการของเราสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

2. การวิเคราะห์ทางการจัดการคน กิจการรายย่อยส่วนใหญ่ อาจจะละเลยในเรื่องการบริหารจัดการคน โดยเฉพาะกิจการที่มีการใช้คนภายในครอบครัวที่เป็นเครือญาติกันเป็นส่วนใหญ่ แต่ในความเป็นจริง เรื่องคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์การ ดังที่เราได้รับทราบกันอยู่เสมอว่า บางกิจการแม้มีการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ดี แต่ขาดคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะธุรกิจของกิจการ ก็ไม่สามารถทำให้กิจการเจริญก้าวหน้าตามแผนงานต่าง ๆ ได้ ดังนั้นกิจการจึงควรตรวจสอบการบริหารจัดการด้านคนในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 กิจการของเรามีการวิเคราะห์เนื้องานเพื่อแจกแจงหน้าที่ที่จะต้องทำในแต่ละตำแหน่งงานหรือไม่

2.2 กิจการของเรามีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในแต่ละงานอย่างไร

2.3 มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำงาน (Job Specification) เพื่อกำหนดระดับความรู้และความชำนาญของผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งในงานนั้น ๆ หรือไม่

2.4 กิจการของเรามีการสรรหาคนที่เหมาะสมกับงานเข้าทำงานด้วยวิธีการใด และผลออกมาเป็นอย่างไร

2.5 มีการกำหนดวิธีการคัดเลือก เพื่อกลั่นกรองคนเข้าทำงานด้วยวิธีการใดบ้าง

2.6 มีการวางแผนการพัฒนาคนในองค์กรของเราหรือไม่ หรือมีการดำเนินการพัฒนาคนในรูปแบบวิธีการใดบ้าง

2.7 มีการกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนที่นอกจากเงินเดือนในลักษณะใดบ้าง เช่น ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ในรูปแบบใดบ้าง

2.8 มีการจัดการเรื่องระเบียบวินัย การลงโทษ และการจูงใจคนในกิจการของเราในรูปแบบใดบ้าง

สำหรับแนวคิด ทฤษฎีกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความหมายของกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การจัดการองค์กร ผู้วิจัยได้ค้นคว้าศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางในการกำหนดข้อความที่ใช้ในการสัมภาษณ์ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัย กำหนดข้อความโดยใช้เกณฑ์กลยุทธ์ในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ อันนำไปสู่ข้อสรุปถึงกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

## 5. แนวคิดเรื่องการตลาดและส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) Kotler (2003) ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดหรือ 7P's ไว้ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล ซึ่งจะต้องสามารถทำหน้าที่แจ้งให้กับผู้บริโภคได้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตราสินค้า รูปแบบและสีสันทันของหีบห่อ ตัวสินค้า ขนาด รูปร่างของสินค้า เครื่องหมายการค้า สิ่งเหล่านี้ จะสื่อความหมาย และความเข้าใจให้กับผู้รับ

ข่าวสาร โดยผู้ผลิตต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของตลาด เป้าหมายหากผลิตภัณฑ์มีคุณภาพไม่ดี เมื่อใช้แล้วไม่ตรงตามความต้องการ การทุ่มงบโฆษณาไปเท่าใด ก็ไม่สามารถกระตุ้นพฤติกรรมผู้บริโภคได้

2. ด้านราคา (Price) หมายถึง สิ่งกำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเงินตรา ผู้บริโภคจะใช้ราคาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินคุณภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับสินค้า เป็นส่วนหนึ่งที่จะจูงใจให้เกิดการซื้อบางครั้งการตั้งราคาสูงอาจเป็นเครื่องหมายจูงใจให้ผู้บริโภคบางกลุ่มที่ชอบ ซื้อผลิตภัณฑ์เพราะต้องการได้รับความภูมิใจจากการซื้อ หรือการใช้ผลิตภัณฑ์ราคาแพง ๆ แต่บางครั้งมีการโฆษณาคุณสมบัติกันมากจนหาความแตกต่างไม่ค่อยได้ ราคาจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อ

3. ด้านการจัดจำหน่าย (Place) หรือช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างหรือช่องทาง หลังจากผู้บริโภคได้ทราบข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากโฆษณาแล้ว จนเกิดความสนใจและอยากทดลองใช้ แต่ถ้าไม่สามารถจะหาซื้อได้อย่างสะดวกแล้ว ส่วนใหญ่จะเลิกล้มความตั้งใจแล้วเปลี่ยนไปซื้อยี่ห้ออื่น ที่หาได้สะดวกกว่า การจัดจำหน่ายยังแบ่งได้อีก 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ (หรือ) กรรมสิทธิ์ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย จึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ซื้ออุตสาหกรรม ช่องทางการจัดจำหน่ายอาจผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านคนกลางก็ได้

3.2 การกระจายสินค้า (Physical Distribution) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายสินค้าจึงประกอบด้วย

3.2.1 การขนส่ง (Transportation)

3.2.2 การเก็บรักษาสินค้า (Storage) และคลังสินค้า (Warehouse)

3.2.3 การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)

4. ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) และการขายโดยไม่ใช้พนักงานขาย (Nonpersonal Selling) ประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขายการให้ข่าว และการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การส่งเสริมการตลาด จึงประกอบด้วย 5 เครื่องมือ ดังนี้

4.1 การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน การให้ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคล

4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสาร และจุดตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ

4.2.1 กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy)

4.2.2 การจัดการหน่วยงานขาย (Salesforce Management)

4.3 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การให้ข่าว เป็นการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องการมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึงความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวสารจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

4.4 การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct Response Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนอง เครื่องมือนี้ประกอบด้วย

4.4.1 การขายทางโทรศัพท์

4.4.2 การขายโดยใช้จดหมายตรง

4.4.3 การขายโดยใช้แคตตาล็อก

4.4.4 การขายทางโทรศัพท์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์

4.5 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ และ (หรือ) ผลิตภัณฑ์บริการ หรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ

4.5.1 กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (Creative Strategy)

4.5.2 กลยุทธ์สื่อ (Media Strategy)

5. บุคลากร (People) พนักงานผู้ให้บริการ ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือจากคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นต้น

6. มีการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวมกลุ่ม เช่น รูปแบบการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะอาด ความรวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

7. ขบวนการให้บริการ (Process) หมายถึง กระบวนการในการให้บริการเพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจ เช่น ความรวดเร็วในการให้บริการ ความเสมอภาคในการให้บริการ ความถูกต้องความเชื่อถือได้ของข้อมูล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของการดำเนินธุรกิจ โดยการตลาดถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจนั้นเติบโตไปในทิศทางใด โดยธุรกิจที่มีการตลาดที่ดีและสามารถรองตลาดผู้บริโภคได้มากเท่าไรย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการตลาด ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการตลาดของบริษัทว่ามีเน้นกลยุทธ์ในด้านใด และอย่างไรบ้างโดยใช้เกณฑ์ส่วนประสมทางการตลาดในการกำหนดข้อคำถาม ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ตั้งและการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

## 6. กลยุทธ์การบริหารการผลิต

กลยุทธ์การบริหารการผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้สินค้าที่ได้จากการผลิตภัณฑ์มีทั้งคุณภาพและปริมาณที่ต้องการของผู้บริโภค บริษัทจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารการผลิต ได้แก่ (สุรचना พิชยานภากุล, 2548: 19)

### 1. กลยุทธ์ในด้านของเครือข่ายปัจจัยการผลิต (Supply-chain Strategy)

กลยุทธ์ในด้านของเครือข่ายปัจจัยการผลิตนั้นบริษัทต้องมีการตัดสินใจสำหรับการตั้งชื่อรายการวัตถุดิบที่จะซื้อด้วยการใช้กลยุทธ์เครือข่ายการผลิตต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์การใช้ผู้ขายวัตถุดิบหลายราย (Many Suppliers) เป็นการซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายหลายราย ด้วยกลยุทธ์นี้ผู้ขายจะต้องตอบสนองความต้องการ และลักษณะเฉพาะของบริษัท โดยจัดทำใบเสนอราคา และเงื่อนไขในการขายสินค้าโดยผู้ซื้อจะทำการซื้อจากผู้ที่ทำให้ราคาต่ำที่สุด เป็นกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกของผู้ขายวัตถุดิบ ให้ผู้ขายต้องต่อสู้กันเพื่อให้เป็นตามความต้องการของผู้ซื้อ

1.2 กลยุทธ์การใช้ผู้ขายวัตถุดิบน้อย (Few supplier) เป็นการติดต่อซื้อวัตถุดิบกับผู้ขายจำนวนน้อย กลยุทธ์นี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ขายเพียง 2-3 คน บริษัทที่ประสบความสำเร็จ คือบริษัทซึ่งสามารถสร้างความสัมพันธ์ในทางบวกได้เป็นอย่างดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ด้วยการมีข้อผูกพันด้านทรัพยากรและมีความสัมพันธ์ที่แนบแน่น

1.3 บริษัทเสมือนจริง (Virtual companies) เป็นบริษัทซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ขายวัตถุดิบจำนวนหลายราย เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้างให้เป็นเครือข่าย เพื่อการตอบสนองความต้องการของตลาดที่ทำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ข้อดีของบริษัทเสมือนจริงคือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารการลงทุนต่ำ การยืดหยุ่น และมีความรวดเร็ว อันจะส่งผลให้บริษัทมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ในด้านของเครือข่ายปัจจัยการผลิตเป็นกลยุทธ์หรือกลวิธีในการที่จะทำได้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีคุณภาพตามต้องการของบริษัทและสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงที่สุดเพื่อผลประโยชน์ในด้านการลดต้นทุนด้านวัตถุดิบที่ต่ำลงของบริษัท โดยผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์การผลิตมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตของบริษัทเอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ว่ามีการกลยุทธ์ในการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบในลักษณะใดเพื่อให้ได้สินค้าตรงตามความต้องการและราคาที่ถูกที่สุด

## 2. กลยุทธ์การผลิต

การผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ (High Quality) ด้วยต้นทุนที่ต่ำ (Low Cost) และเป็นไปอย่างรวดเร็วทันใจ (High Speed หรือ Delivery) พร้อมกับการยึดมั่นในการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Satisfaction) เราจะต้องเกาะติดสถานการณ์และข่าวสารข้อมูลจากภายนอกองค์กร อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อจะได้รู้ถึง “แนวโน้ม” หรือทิศทางของเศรษฐกิจ และมองเห็น โอกาส ใหม่ ๆ สำหรับกิจการของเรา และจะต้องตรวจสอบเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการเสมอ เพื่อหาวิธีปรับเสริมจุดแข็งและตัดลดจุดอ่อน เพื่อการรับมือกับการแข่งขันในตลาด ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการผลิตจึงต้องพิจารณาถึง “ปัจจัยสำคัญ” ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ปรียวดี ผลอเนก, 2557: 9-11)

1. พันธมิตรทางธุรกิจ หรือความเป็นเจ้าของกิจการที่เกี่ยวข้อง เราสั่งซื้อวัตถุดิบจากใคร และผลิตสินค้าให้ใครบ้าง เรามีความสัมพันธ์ กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ส่งมอบให้เราเป็นทอดๆ มากน้อยเพียงใด เรามีส่วนร่วม (หรือเป็นส่วนหนึ่งส่วนเจ้าของ) ในบริษัทที่ส่งมอบวัตถุดิบหรือไม่ สายสัมพันธ์ของเรากับผู้ส่งมอบและลูกค้ายาวนานเพียงใดแล้ว เราสามารถควบคุมเวลาส่งมอบจากซัพพลายเออร์ได้หรือไม่ นโยบายการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบของเราเป็นอย่างไรเราจะผลิตเองหรือจะซื้อจากภายนอก สัญญาซื้อขายวัตถุดิบทำกันสั้นยาวอย่างไร หรือเปิดประมูลซื้อขายทุกครั้ง

2. ท่าเลที่ตั้งอยู่รวมศูนย์หรือกระจาย ที่ตั้งของโรงงาน โกดัง และสำนักงานมีจำนวนมากน้อยเพียงใด อยู่รวมกันที่เดียวหรืออยู่แยกห่างจากกันไกลเพียงใด การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และวิธีการแบ่งวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปลำบากหรือไม่ และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

3. โครงสร้างขององค์กร-ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเป็นอย่างไร หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายและระดับต่าง ๆ ชัดเจนหรือไม่ ลำดับขั้นการบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงใด การจัดทำแผนหรือตารางการผลิตมาจากส่วนกลาง (ระดับบน) เพียงอย่างเดียวหรือต่างคนต่างจัดทำแผนกันเอง มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ วิธีการบริหารจัดการเป็นอย่างไร

4. การบริหารบุคลากร แนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นระบบ หรือไม่ ตั้งแต่การพัฒนาทักษะความชำนาญการฝึกอบรมสัมมนา หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานหลักประกันความมั่นคง นโยบายด้านสวัสดิการ หลักเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนหรือเงินเดือน มาตรการจูงใจเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

5. เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร อุปกรณ์ และกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักรเป็นประเภทที่ใช้งานทั่วไปหรือใช้งานเฉพาะเจาะจง เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำลังการผลิตของเราเพียงพอและมีประสิทธิภาพสูง หรือไม่ เราสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทำงานด้วยมือเป็นระบบอัตโนมัติได้ยากง่ายเพียงใดบ้าง

6. ระบบข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารจัดการด้านการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมีอะไรบ้าง เช่น การติดตามงานในระหว่างการผลิต การจัดซื้อจัดจ้าง จำนวนวัตถุดิบ หรือ สินค้าคงคลัง คุณภาพ บุคลากร เป็นต้น) เรามีวิธีการได้มาหรือจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยได้อย่างไร การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีประสิทธิภาพเพียงใด

7. การควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงให้ดีขึ้น วิธีการควบคุมคุณภาพสินค้าหรือการให้บริการทำกันอย่างไรในปัจจุบัน ใช้วิธีการควบคุมที่ต้นทุน แหล่งกำเนิดคุณภาพ) หรือใช้วิธีตรวจสอบที่ปลายทาง หรือตรวจสอบระหว่างที่มีการผลิตเลย เรามีนโยบายการบริหารจัดการคุณภาพที่ชัดเจนหรือไม่ วิธีที่ทำกันอยู่นั้นเน้นการป้องกันหรือการแก้ไข เรามีมาตรการในการจูงใจให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือไม่อย่างไรบ้าง

8. จุดแข็งขององค์กร เรามีจุดแข็งที่ได้เปรียบคู่แข่งอะไรบ้าง จุดแข็งนั้นเป็นที่ทราบกันดีในหมู่ลูกค้าหรือไม่ เช่น คุณภาพ จุดแข็งที่มีอยู่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศระดับสากลได้มากน้อยเพียงใด เรามีวิธีการพัฒนาหรือเสริมเพิ่มจุดแข็งอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุปได้ว่ากลยุทธ์การผลิตนั้นระบบที่ทำการแปลสภาพปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตอย่างมีคุณค่า หน้าที่ของการผลิต คือ เทคนิคงาน หรือจุดศูนย์กลาง (Hub) ขององค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ในองค์กรรวมถึงซัพพลายเออร์ โดยหน้าที่ผลิตสินค้าและส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับ 5 ขั้นตอนพื้นฐาน คือ การกำหนดงานหลัก การประเมินสมรรถนะหลัก การกำหนดผู้ชนะการตัดสินใจซื้อ และกำหนดรอบคัดเลือกการตัดสินใจซื้อ การวางตำแหน่งของบริษัท และการปรับใช้กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความสามารถในการแข่งขัน คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) และความยืดหยุ่น (Flexibility)

กลยุทธ์การผลิตนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปของกลยุทธ์การผลิตของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) ว่า มีกลยุทธ์การผลิตสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพ

สูงสุดกับองค์การอย่างไร หรือเน้นกลยุทธ์การผลิตแบบใดบ้างอันนำไปสู่ข้อสรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางเกษตรในชายต่อไป

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผุสดี ใจแก้วทิ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเลือกซื้อชุดชั้นในสตรีของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศหญิงที่ใช้ชุดชั้นในยี่ห้อวาโก้ จำนวน 400 คน มีอายุระหว่าง 17-49 ปี โดยปัจจัยที่ถูกค่ามีความเห็นมากที่สุดคือด้านผลิตภัณฑ์ คือ ราคาสินค้าที่ซื้อเสี่ยงเป็นที่รู้จักและยอมรับ ปัจจัยด้านราคาที่ถูกค่ามีความคิดเห็นมากที่สุดคือ คุณภาพที่คุ้มค่ากับด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายคือการโชว์เคาน์เตอร์ชุดชั้นในวาโก้ที่เป็นที่ดึงดูดใจถูกค่า ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์

พิเชษฐ ชื่นไพบุลย์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การออกแบบแฟชั่นของผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทยในกาประกอบธุรกิจ กรณีศึกษามูลนิธิแม่ฟ้าหลวงภายใต้ชื่อแบรนด์ Doi Tung by Mae Fah Laung มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดกำเนิด สภาพการณ์ปัจจุบัน ทิศทาง และแนวโน้มการออกแบบสินค้าแฟชั่นผ้าทอไทยรวมทั้ง วิเคราะห์ รูปแบบและกลยุทธ์การออกแบบและส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลกระทบต่อการค้าสินค้าประเภทผ้าทอ ภายใต้ชื่อ

แบรนด์ “Doi Tung by Mae Fah Laung” โดยประชากรทำการศึกษาในครั้งนี้คือผู้บริหาร นักออกแบบผลิตภัณฑ์และผู้บริโภคและผลิตภัณฑ์ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงภายใต้ชื่อแบรนด์ Doi Tung by Mae Fah Laung ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก สินค้าหลายแบรนด์ในกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าทอพยายามแสดงความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับมุมมองของนักลงทุน โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรจึงเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา อันมีปัจจัยด้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต ระยะเวลาในการผลิต และศักยภาพในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ คอยดูพยายามผลิตสินค้าให้มีความเป็นสินค้าตลาด (Mass) มีการทำแผนธุรกิจเช่น องค์กรธุรกิจเพื่อสังคม คือสินค้าต้องขายได้ด้วยคุณภาพ แต่คงเอกลักษณ์ในการออกแบบแฟชั่นของผลิตภัณฑ์จากผ้าทอของคอยดู โดยสะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์ออกมาเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) คนซึ่งอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency) คนที่ใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน (Sustainable) คนที่สามารถเป็นแบบอย่าง (Benchmark) และคนซึ่งเสียสละ (Sacrifice) ที่ถือเป็นหัวใจหลักและจุดเด่นของสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสนใจและตอบสนองกับผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี



กัลยา กมลรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชายในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชายในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริโภคผู้ชายที่เคยซื้อชุดชั้นในชายสำหรับตนเอง มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 405 คนในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square Test:  $\chi^2$ -test) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ในระดับมาก และด้านการออกแบบในระดับปานกลาง พฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชาย ที่พบมากที่สุด ได้แก่ การซื้อเสื้อคอกกลม (T-shirt) กางเกงชั้นในชายแบบบิกินี ผ้าฝ้าย โทสนีเทา-ดำ จาก คาร์ฟู/ บิ๊กซี/ เทสโก้-โลตัส มีความถี่ในการซื้อ 1-2 ครั้ง ในระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา ซื้อครั้งละ 1-3 ชิ้น และซื้อครั้งละไม่เกิน 500 บาท และพบว่า ความหลากหลายของสินค้ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชายในด้านรูปแบบชุดชั้นในชายประเภทเสื้อ ชนิดผ้า สถานที่ซื้อ ปริมาณการซื้อต่อครั้ง และจำนวนเงินที่ซื้อ

สิริปริยา ทัดศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในธุรกิจผลิตจำหน่ายชุดชั้นใน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยทั่วไปของผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรี เพื่อศึกษายืนยันปัญหาของบริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดให้แก่บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) โดยได้ออกแบบสอบถามการวิจัยเป็นแบบบูรณาการ วิธีการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากนั้นนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จากผลการศึกษา พบว่า บริษัทต้องเผชิญกับการแข่งขันในตลาดชุดชั้นในที่รุนแรง รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่ง มีจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้นเนื่องจากมีสินค้าให้เลือกที่หลากหลาย ดังนั้นจึงทำการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยในกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เพื่อให้บริษัทเติบโตได้มากยิ่งขึ้นและรักษาความเป็นผู้นำตลาดต่อไป กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ทางด้านการตลาด ทางด้านผลิตภัณฑ์มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ด้านราคาการตั้งราคาที่ยุติธรรมแก่ผู้บริโภค มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีความครอบคลุมทั่วถึง และการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย การจัดทำกลยุทธ์ต่าง ๆ สามารถรักษาสถาน

ลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ได้ ยังเป็นโอกาสที่ธุรกิจจะขยายตัวให้เติบโต และสร้างผลกำไรให้แก่กิจการ ทำให้กิจการมีศักยภาพในการผลิตสินค้าที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจสูงสุด

เอกรินทร์ วีระจรัสศักดิ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจเสื้อผ้าชาย กรณีศึกษา บริษัท ไอ.ซี.ซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของเสื้อเชิ้ตแอร์โรว์ บมจ. ไอ.ซี.ซี อินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเสื้อเชิ้ตแอร์โรว์ บมจ. ไอ.ซี.ซี อินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งเพิ่มผลประกอบการให้บริษัทและเพื่อกำหนดกลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ของเสื้อเชิ้ตแอร์โรว์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสำเร็จในการแข่งขัน

วิธีการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มีการเก็บข้อมูล ทุติยภูมิจากการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าข้อมูลของบริษัท และรายละเอียดต่าง ๆ จากเอกสารงานวิจัย ทฤษฎี บทความ และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจากเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทในระดับพนักงานขายที่มีการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า รวมถึงได้ทำการสนทนากลุ่มกับลูกค้าที่ซื้อเสื้อเชิ้ตแอร์โรว์ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งสองมาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในการสรุปประมวลผลโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ประมวลผลเพื่อสรุปประมวลผลกลยุทธ์ทั้งสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผลการศึกษา พบว่า

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การเติบโต โดยอาศัยจุดแข็ง ของบมจ. ไอ.ซี.ซี อินเตอร์เนชั่นแนล ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดเดิมไว้ให้เป็นผู้นำตลาดต่อไป และขยายแบรนด์ใหม่ ๆ ที่ทางบริษัทจัดจำหน่าย ให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยใช้จุดแข็งของบริษัทพัฒนาในการสร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น และเพิ่มความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดคือ เป็นการแบ่งส่วนตลาดในด้านต่าง ๆ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุดให้มากที่สุดและกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดเป็นตัวแปรสำคัญทางการตลาด เพื่อใช้การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด รวมทั้งกลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่เป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อแบรนด์ให้มากขึ้น โดยพยายามรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้และขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับ บมจ. ไอ.ซี.ซี อินเตอร์เนชั่นแนล

ขมากร พงษ์ทวี (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริโภคในเขต กทม. ที่มีผลต่อ กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจชุดชั้นใน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการลดลง ของรายได้ภายในประเทศ 2) เพื่อศึกษาการรับรู้ต่อภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้ของผู้บริโภคกลุ่มวัยรุ่น และพฤติกรรมการรับรู้ต่อและข่าวสารประเภทต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชุด ชั้นในวาโก้ของผู้บริโภคกลุ่มวัยรุ่น และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การตลาดและกล ยุทธ์ธุรกิจ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มวัยรุ่น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยออกแบบการวิจัยเป็นรูปแบบของการ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกันซึ่ง การศึกษาค้นคว้าจะเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ด้าน การตลาดโดยเน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการรับรู้ต่อภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้ กลุ่ม Young ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรับรู้ต่อและข่าวสารเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้ของผู้บริโภคกลุ่มวัยรุ่น ผู้ศึกษาได้วางระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยประชากร เป้าหมาย คือ ผู้หญิงที่ใช้ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในสตรีที่มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป และวิธีการเก็บข้อมูลแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วนคือ 1. ข้อมูลปฐมภูมิเป็นการเก็บข้อมูลโดยผู้ศึกษาวิจัยจากสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 400 ชุด ใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอนจากการใช้ บริการห้างสรรพสินค้า และ 2. ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วผล การศึกษาภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ต่อองค์กรธุรกิจทั้งหมด 7 ด้านพบว่า การรับรู้ต่อภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้กลุ่ม Young ในภาพรวม อยู่ในระดับดีและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการบริการ, ด้านราคา และด้านองค์กร และด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับ ดีส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกิจกรรมส่งเสริม การตลาดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการรับรู้ต่อและข่าวสารประเภท ต่างๆ พบว่า พฤติกรรมการรับรู้ต่อและข่าวสารประเภทต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้ของผู้ บริโภคกลุ่มวัยรุ่นในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาในภาพรวมอยู่ในระดับ รับรู้บ้าง เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้ดังนี้

รับทราบข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมของชุดชั้นในวาโก้จากสื่อมวลชน สื่อ ประชาสัมพันธ์ สื่อเฉพาะกิจ สื่ออื่น ๆ และสื่อบุคคล และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การรับรู้ต่อภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ชุดชั้นในวาโก้ กลุ่ม Young ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมี ความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการรับรู้ต่อและข่าวสารประเภทต่างๆ ของชุดชั้นในวาโก้ของผู้บริโภค กลุ่มวัยรุ่นจากการศึกษา พบว่า สาเหตุของปัญหาการลดลงของรายได้ภายในประเทศเกิดจาก

สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) ที่มุ่งสร้างอัตราการเติบโต ที่มากกว่าด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์(Product development) เพื่อเพิ่มยอดขายและรักษาตำแหน่งผู้นำตลาด สำหรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าในด้านวัตถุดิบ (Ingredient) การออกแบบ (Design) และนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technological innovation) ร่วมกับการสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image differentiation) ซึ่งสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ ที่เหมาะสมที่สุดระดับหน้าที่ด้านการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP Marketing Strategy), กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) และกลยุทธ์ตราสินค้า (Branding Strategy)

สุริมา ชิวเกษมสุข (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผลิตจำหน่ายชุดชั้นในสตรีในเขต กทม. กรณีศึกษา บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุในเรื่องการรักษาอัตราการเติบโตให้เป็น หนึ่งในผู้นำตลาดชุดชั้นในสตรีในประเทศไทย และเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงคุณภาพ มีการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดย นอกจากนี้ยังใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้แก่ SWOT Analysis, TOWS Matrix, Five Forces Analysis, PEST Analysis, Marketing Mix ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์ Brand Manager 3จำนวน 1 คน และใช้แบบสอบถามกับลูกค้าอีก 200 คน จากการศึกษาพบว่า บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน) จะทำการขยายธุรกิจ โดยการส่งออกสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทไปยังต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเขตการค้าเสรีอาเซียน หรือ AFTA และมุ่งเน้นหนักในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การศึกษาถึงพฤติกรรม, เทรนด์แฟชั่น และความต้องการของวัยรุ่น โดยกลุ่มลูกค้าวัยเด็ก- วัยรุ่น ได้ให้ความสำคัญกับความสวยงามและความหลากหลายของสินค้า โดยปัจจัยทางด้านราคาไม่มีผลต่อความต้องการซื้อ เพราะบริษัทไม่มีนโยบายทางด้านราคาและตั้งราคาเป็นกลางและเหมาะสมกับคุณภาพ ทั้งนี้ด้านการจัดจำหน่ายมีที่ตั้งที่เหมาะสมและง่ายต่อการค้นหา โดยด้านการส่งเสริมการตลาดมีความชัดเจนในด้านการร่วมโปรโมชันกับห้างสรรพสินค้าและการโฆษณาตามสื่อต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ทั้งนี้ทำให้ลูกค้ายังคงที่จะซื้อสินค้าของบริษัทต่อไป ทั้งนี้ได้มีการจัดทำ CRM เพื่อการสื่อสารและออกสินค้าให้ตอบสนองความกับต้องการ และพฤติกรรมของวัยรุ่นที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางในการศึกษาแบบปรากฏการณ์วิทยา เป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์ในชีวิตที่บุคคลได้ประสบมาโดยมุ่งเน้นทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตบุคคลได้ ประสบความหมายในปรากฏการณ์วิทยา หมายถึง ความหมายในความคิดตามทัศนะของผู้ที่ได้ประสบปรากฏการณ์นั้นๆ (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) โดยปรัชญาของปรากฏการณ์วิทยาของ Herrerl หมายถึงการศึกษาว่าคนเรากล่าวหรือบรรยายเกี่ยวกับหรือบรรยายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ตนประสบได้อย่างไร ข้อสรุปเชิงปรัชญาในเรื่องนี้คือ คนเราจะเข้าใจถึงที่เราประสบได้ด้วยการวิเคราะห์การรับรู้และความหมายของสิ่งที่เราประสบ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความตระหนักของเรา และประสบการณ์ชนิดเดียวกันย่อมมีแก่นแท้ันเดียวกัน แก่นแท้เหล่านี้คือความหมายที่คนเราเข้าใจตรงกันหรือเข้าใจร่วมกัน ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักหลายๆคน เพื่อหาลักษณะร่วมกันของประสบการณ์ในเรื่องเดียวกันจากแต่ละคน โดยการวิจัยจะมุ่งพรรณนาสิ่งที่ปรากฏและทำความเข้าใจว่าสิ่งที่ปรากฏนั้น มีความหมายอย่างไรต่อผู้ที่ได้ประสบมันเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยาในการวิจัยเนื่องจาก ในการเก็บข้อมูลนั้นต้องอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ในการทำงานการดำเนินธุรกิจจากผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลักและรวบรวมข้อมูลเอกสารเป็นส่วนประกอบ มีวิธีดำเนินการวิจัยโดยแบ่งขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบข้อมูล
6. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

## 1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ได้ประชากรดังนี้

1. ประธานบริษัท จำนวน 1 คน
2. กรรมการบริษัท จำนวน 1 คน
3. ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 1 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเลือกจากประชากรที่เกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญในการตอบโจทย์วัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประธานบริษัท กรรมการบริษัท หัวหน้าฝ่าย เพื่อสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้น 3 คน
2. สถานที่ศึกษา หมายถึง บริษัท เอสเซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด
3. ระยะเวลาที่ศึกษา ตั้งแต่เดือน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ โดยจำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบวิจัยดังนี้

- 2.1 เชิงคุณภาพใช้แนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1.1 แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของ บริษัท เอสเซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สะดวกในการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ ประกอบด้วยประเด็นคำถามในด้าน สภาพทั่วไปทางธุรกิจ ปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ และกลยุทธ์การดำเนินงานในรายละเอียดดังนี้

1. สภาพทั่วไปทางธุรกิจ สภาพทั่วไปของกิจการ ประกอบด้วย ทำเลที่ตั้ง ประเภทกิจการ รูปแบบกิจการ ลักษณะของสินค้าและบริการ ความเป็นมาของกิจการ การศึกษา ประสบการณ์ในงานอาชีพที่เกี่ยวข้อง เหตุผลที่ตัดสินใจเข้ามาประกอบกิจการ
2. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
3. รูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท เอส เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด
4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 สร้างหัวข้อในแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษา และความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา

3.2 นำประเด็นแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจ และการใช้ภาษา เพื่อความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3 จัดทำประเด็นแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกฉบับเก็บข้อมูลจริง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แนวสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดย ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีการตอบแนวสัมภาษณ์เชิงลึก แก่ประธานบริษัท กรรมการบริษัท ผู้จัดการ และพนักงานด้วยตนเอง

### 5. การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ในการวิจัยเชิงคุณภาพจำเป็นต้องมีความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล จึงได้มีการวางมาตรการที่ป้องกันความผิดพลาด นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยตรวจสอบข้อมูลว่าผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ ตรวจสอบจากแหล่งต่างๆ เช่น แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยตรวจสอบจากผู้วิจัยหลาย ๆ คน และแต่ละคนได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร ซึ่งจะสร้างความแน่ใจได้ดีกว่าผู้วิจัยเพียงคนเดียว

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ โดยตรวจสอบจากวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิม เช่น ใช้วิธีการสังเกต การใช้เอกสาร และการสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยนำคำถามเดิมสอบถามผู้ให้ข้อมูลอีกครั้งโดยเปลี่ยนเวลา สถานที่ที่ต่างกัน เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามอีกครั้ง เป็นการยืนยันและหาข้อสรุปข้อมูลนั้นให้เกิดความชัดเจนส่วนข้อมูลที่เป็นที่สงสัยและไม่สามารถพิสูจน์ทราบได้หรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ และถ้าได้ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะศึกษาก็จะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์

## 6. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ การสังเกต จากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันที และตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอน การวิเคราะห์ การสรุปผล จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์ได้

วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาถึง เวลา สถานที่ บุคคล ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเวลา สถานที่และบุคคลผู้ให้ข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ได้หรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Analytic Descriptive) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และสรุปผลจากจากไฟล์เสียงที่ได้บันทึก ขณะสัมภาษณ์ โดยเป็นการบันทึกแบบคำต่อคำ (Verbatim Record) แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบ สำหรับการศึกษ โดยรายงานผลเป็นการบรรยายประกอบการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเน้นข้อความสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอ รายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยมีแนวคำถามวิจัยที่เกี่ยวกับรายละเอียดของคำถาม ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สะดวกในการจัดทำข้อมูลและสามารถตอบใจที่วัตถุประสงค์ในการวิจัย ประเด็นข้อคำถามประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. รูปแบบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการ2 รูปแบบการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าของบริษัท รูปแบบการผลิตสินค้า การจำหน่ายสินค้า แนวโน้มในการดำเนินธุรกิจกางเกงชั้นในชายในปัจจุบัน
3. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย
4. การบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การวางแผนการดำเนิน เทคนิคขั้นตอนการจัดการองค์การหรือทีมงานในองค์กร การสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลงานแต่ละครั้ง
5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย และมีการแก้ไขปัญหา

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดย่อม (SMEs) โดยเป็นธุรกิจของครอบครัว ดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี แต่ได้ทำการจดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2545 ทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายเครื่องนุ่งห่มประเภทกางเกงชั้นในชาย ภายใต้ยี่ห้อ เอสเซ็นท์ (S.Sent) นอกจากนี้บริษัทยังได้รับผลิตกางเกงชั้นในชายให้กับบริษัทอื่น ภายใต้ยี่ห้อ เช่น จ๊อ๊กกี้ ลาโซ่ การจำหน่ายเน้นกลุ่มผู้บริโภคตลาดกลางถึงล่าง มีสถานที่ตั้งอยู่ที่ 7/41 หมู่ 2 แขวง ออเงิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 150 คน กลุ่มลูกค้าของบริษัท พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นผู้ค้าที่ตลาดโบ๊เบ๊ ซึ่งเป็นศูนย์กลางตลาดค้าส่งที่สำคัญในกรุงเทพมหานคร ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองหลวง โดยกลุ่มผู้ค้าเหล่านี้มีรูปแบบการจำหน่ายหลายรูปแบบ ได้แก่ การรับออเดอร์ลูกค้าต่างชาติแล้วส่งผลิต และการนำสินค้าของบริษัทไปจำหน่ายโดยตรง กลุ่มผู้ค้าเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญและส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าประจำที่ทำการสั่งผลิตและรับสินค้าไปจำหน่ายจากบริษัท โดยกลุ่มผู้ค้าที่สำคัญและกลุ่มลูกค้าร้านค้าที่เป็นลูกค้าประจำได้แก่ ร้านเฉลิมชัย ร้านนภดล ร้านไทยสว่าง ฯลฯ โดยกลุ่มร้านค้าดังกล่าวจะเป็นผู้ค้าที่สำคัญนอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ โดยเฉพาะต่างชาติชาวโปแลนด์ รองลงมาคือ กลุ่มชาวฮ่องกง

## 2. ผลการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

### 2.1 รูปแบบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการนี้เป็นไปลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจโดยเจ้าของคนเดียวเป็นผู้ดูแลกิจการทั้งหมด โดยวัตถุประสงค์เริ่มต้นของการเปิดการค้าดำเนินธุรกิจยังไม่เป็นรูปแบบของบริษัท จำกัด แต่เนื่องจากมีจำนวนการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดการขยายกิจ จึงได้ดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบบริษัทจำกัดเพื่อการค้าที่มีระบบมากขึ้นและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้ง โดยพบว่า ปัจจุบันบริษัทมีการบริหารจัดการโดยมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบกิจการเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจขายแร่ขายส่งทั่วไป นำไปสู่การค้าดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท มีการบริหารจัดการโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลโดยรวม โดยมีการหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล โดยแต่ละหน่วยงานมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการรองลงมาจากการรวมการจัดการโดยตรง ทั้งนี้บริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่เป็นแบบครอบครัว ส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปแบบญาติพี่น้อง รวมทั้งธุรกิจดังกล่าวยังเป็นธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดเล็ก

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

เริ่มต้นมีแบรนด์ของตัวเอง ประมาณ 10 แบรนด์ ขายให้ตลาดโบ๊เบ๊ และออเดอร์ต่างประเทศมีออเดอร์เยอะมาก โดยเฉพาะปี 2547 ลูกค้าจากต่างประเทศเยอะมาก โดยส่วนใหญ่เป็นต่างประเทศ โดยมีผู้ค้าประจำอยู่ที่ตลาดโบ๊เบ๊ เช่น ร้าน เฉลิมชัย นภดล โบ๊เบ๊ ไทยสว่าง ฯลฯ โดยเราออกแบบให้เค้าดู ถ้าต่างชาติชอบก็สั่งผ่านผู้ค้า ผู้ค้าก็จะสั่งมาทางเราอีกที ทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะโปแลนด์ เป็นต่างชาติที่ซื้อมากที่สุด แต่ปัจจุบันมีจำนวนน้อยลงเนื่องจากต่างชาติไปสั่งซื้อที่จีนแทน เพราะราคาถูกกว่า (ประธานกรรมการบริษัท เอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

เราเริ่มต้นจากการทำธุรกิจภายในครอบครัวตัวเอง มีการคิดเอง ออกแบบเอง เราได้อิเดียมาจากการที่เราเคยขายมาก่อนแล้วค่อยก่อตัวเป็นรูปเป็นร่าง พอเริ่มต้นดี ยอดขายเพิ่มเราก็มารทำให้ดูเป็นระบบมากขึ้น เลยจดทะเบียนบริษัทบริหารโดยเจ้าของค่ะ (กรรมการผู้จัดการ บริษัทเอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 2.1.1 รูปแบบการดำเนินการผลิตสินค้า

จากการศึกษารูปแบบการผลิตสินค้าของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งบริษัทเน้นการผลิตกางเกงชั้นในชาย โดยบริษัทมีแบรนด์สินค้าของตนเองภายใต้แบรนด์ S.Sent ทั้งนี้รูปแบบของผลิตสินค้าจะเป็นการผลิตโดยการออกแบบเอง และผลิตแบรนด์ตนเอง ดังนี้

1. รูปแบบการการผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ตนเอง โดยการผลิตสินค้าของบริษัทภายใต้แบรนด์ตนเองนั้น มีผลิตภัณฑ์รูปแบบของกางเกงใน 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบการผลิตกางเกงในแบบบรีฟ และแบบบ็อกเซอร์ภายใต้แบรนด์ เอส. เซ็นท์ (จำกัด)



ภาพที่ 6 กางเกงในผู้ชาย (ผู้ใหญ) แบบบรีฟ ยี่ห้อ S. Sent บริษัทเอส.เซ็นท์. (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559.

ภาพที่ 6 แสดงผลิตภัณฑ์สินค้ากางเกงในชายยี่ห้อ S.Sent โดยเป็นแบรนด์ของบริษัท โดยตรงมีการวางจำหน่ายตามศูนย์การค้าทั่วไป และศูนย์ตลาดค้าส่ง กางเกงในผู้ชาย แบบบรีฟ บริษัททำการผลิตเนื่องจากผลิตภัณฑ์สินค้าแบบบรีฟ เป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมต่อเนื่องจากอดิศจนถึง

ปัจจุบันแต่ทั้งนี้บริษัทได้ทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้ดูมีความทันสมัยและหลากหลายโดยจะเห็นได้จากกางเกงในชายของเด็กมีการเพิ่มลวดลายการ์ตูนเพื่อให้เกิดความสวยงามและ



ภาพที่ 7 กางเกงในผู้ชาย (เด็ก) แบบbrief ยี่ห้อ S. Sent บริษัทเอส.เซ็นต์. (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559.

ภาพที่ 7 แสดงผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของเอสเซ็นต์ในรูปแบบการผลิตที่เป็นแบรนด์ของตนเอง โดยมีการผลิตกางเกงชั้นในชาย (เด็ก) จะเห็นได้ว่ามีลวดลายการ์ตูนเพิ่มสีสันให้สดใสเหมาะสมสำหรับเด็กสวมใส่



ภาพที่ 8 กางเกงในผู้ชาย แบบ Boxer ยี่ห้อ S. Sent (บริษัท เอส เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

ปัจจุบันบริษัทได้ทำการผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมของเพศชาย โดยทำการผลิตสินค้ากางเกงในแบบบ็อกเซอร์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากขึ้น จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ตอนนี้เรามีรูปแบบการผลิตสินค้ามี 2 อย่างคือ 1 เราผลิตในแบรนด์ของเราเอง โดยในแบรนด์ของ เอส เซ้นท์ โดยยี่ห้อ เอส. เซ้นท์. เรามีทั้งหมด 2 แบบ ก็จะมีแบบ บริฟ และปัจจุบันที่นิยมกันมากขึ้นคือ แบบ บ็อกเซอร์ แต่ก่อนเราไม่มี โดยบริษัทจากที่เปิดกิจการจะมีรูปแบบตั้งแต่ขอบธรรมดา และ ขอบเทพ ซึ่งต้องใช้เครื่องจักรพิเศษ โดยเมื่อ 15 ปีก่อน (ประธานกรรมการบริษัท เอส เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

สินค้าที่เราผลิตนั้นเราก็มีหลากหลายนะ อย่างของผู้ใหญ่เราก็มีการออกแบบเอง ของเด็กเพิ่มลวดลายการ์ตูน เพิ่มสีสันทันให้ดูสดใส ก็จะทำให้เด็กชอบ มีลายการ์ตูน เราก็จะเปลี่ยนไปเรื่อยตามยุคสมัย (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท เอส.เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

อย่างตอนนี้เราก็ผลิตแบบบ็อกเซอร์ ถามว่าบ็อกเซอร์ใส่แล้วดีมั๊ย โดยส่วนตัวคิดว่าไม่คืนะ แต่เนื่องจากตลาดต้องการ เราจำเป็นต้องผลิตสินค้าแบบนี้ ออกตลาด (กรรมการผู้จัดการบริษัท เอส เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

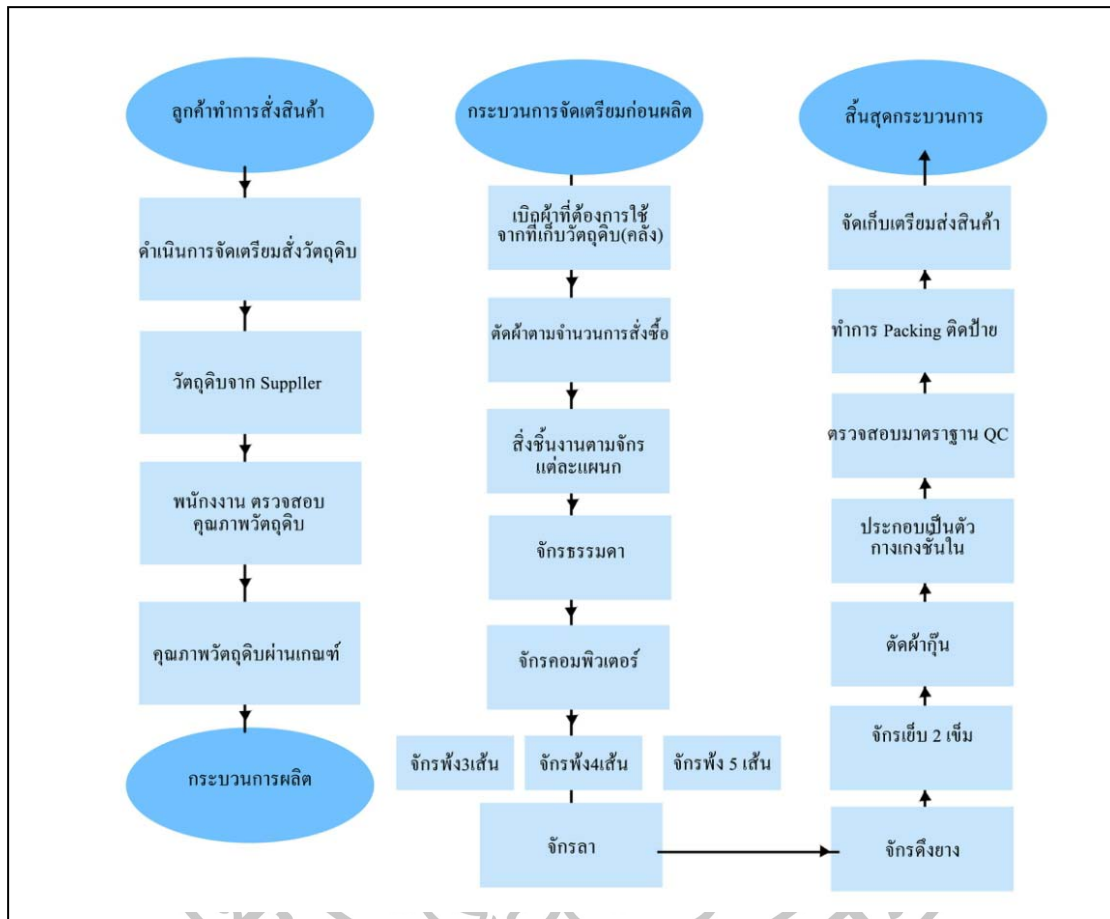
## 2. รูปแบบการผลิตภายใต้แบรนด์อื่น ๆ

จากการศึกษาพบว่าบริษัท เอส เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้รับการผลิตสินค้าให้กับบริษัทอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ ได้แก่ แจ็กกี้ จ็อกกี้ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทมีนโยบายไม่เน้นการผลิตให้กับแบรนด์อื่นมากนัก โดยจะรับผลิตในกรณีที่เป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นพันธมิตรทางการค้ามาก่อนและเคยทำการผลิตให้มานานเท่านั้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้ คือเดิมเราเคยรับผลิตให้กับแบรนด์อื่น ๆ นะ เนื่องจากเป็นลูกค้า หรือ พันธมิตรทางการค้ามานาน เราก็เลยทำให้ แต่ปัจจุบันเราไม่เน้นสำหรับการผลิตให้แบรนด์อื่น แล้ว เช่น แจ็กกี้ ซึ่งเป็นบริษัทของพี่ชาย และอีกยี่ห้อหนึ่งแบรนด์ดัง ก็มีอย่าง จ็อกกี้ แต่เราจะไม่เน้นมาก เราจะเน้นผลิตของแบรนด์เราเองมากกว่า (ประธานบริษัท เอส.เซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

## 2.1.2 การบริหารจัดการและการดำเนินการผลิตสินค้า

บริษัทเอสเซ็นท์ไทยแลนด์ มีการบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้าอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนตั้งแต่การผลิต ต้นน้ำ ถึง ปลายน้ำ ดังแผนผังการผลิตดังต่อไปนี้



ภาพที่ 9 แผนผังกระบวนการผลิตของบริษัทเอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

ภาพที่ 9 แสดงแผนผังกระบวนการจัดการผลิตสินค้าของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยพบว่า เริ่มขบวนการจากการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า กระบวนการจัดเตรียมก่อนการผลิต กระบวนการผลิต และสิ้นสุดกระบวนการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. วัตถุดิบ

วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตกางเกงชั้นในชายของบริษัทเอส เซ็นท์ คือ ผ้าที่นำมาใช้ในการตัดเย็บ โดยบริษัทมีการสั่งซื้อผ้าวัตถุดิบจากในประเทศเกือบ ร้อยละ 100 เนื่องจากมีต้นทุนการขนส่งน้อยกว่า และคุณภาพไม่ต่างจากต่างประเทศมากโดยเฉพาะจากประเทศจีน วัตถุดิบจะมี

คุณภาพน้อยกว่าของไทย แต่ต้นทุนการขนส่งที่สูงกว่า รวมทั้งการสั่งซื้อที่เมืองไทยลดปัญหาการตีกลับในกรณีที่วัตถุดิบที่สั่งไม่ตรงตามสเปคที่สั่งไว้ และง่ายต่อการเปลี่ยนวัตถุดิบ

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

วัตถุดิบผ้าจะเป็นวัตถุดิบที่ผลิตในประเทศ ถามว่าจีนถูกกว่ามั๊ย ถูกกว่าแต่เราไม่สามารถกำหนดสเปคได้ตามที่ต้องการ ก็ส่งผลให้ขาดทุน ถ้าในประเทศสเปคไม่ได้สามารถส่งคืนได้ แต่ถ้าจีน ติไปตีกลับ เสียเวลาและค่าใช้จ่าย (ประธานบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

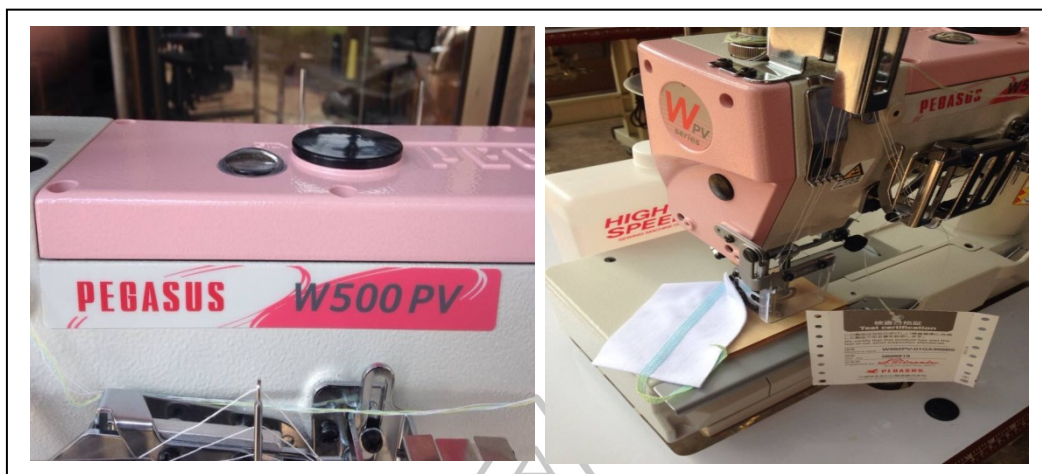
ผ้าที่สั่งโรงทอผ้า ส่วนใหญ่อยู่แถวพระประแดง ก็มี กิจสกล ซึ่งเราจะใช้บริการเข้ามาขายในประเทศ จะคุยกันง่ายกว่า ส่วนใหญ่บริษัทพวกนี้ ถ้าเข้ามาหาเราอยู่แล้ว เราก็จะเลือก เนื้อผ้า คุณภาพ และก็ราคาของแต่ละเจ้า (กรรมการผู้จัดการบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

## 2. เครื่องมือ/ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการใช้เป็นจักรเย็บผ้าพิเศษระบบคอมพิวเตอร์ มูลค่าตัวละ 400,00 บาท ปัจจุบันราคาจักรเย็บผ้าดังกล่าว ประมาณ ล้านกว่าบาท โดยบริษัทการออกแบบเองโดยเจ้าของ ซึ่งได้รับการนิยมนสินค้าและได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคมีการออกแบบลวดลายที่เป็นตัวการ์ตูนในกรณีที่เป็นกางเกงในเด็ก กระเป๋าซิป ไว้ซ่อนเงิน สำหรับชาวต่างชาติซึ่งสะดวกเวลาเดินทางและไว้สำหรับเก็บเงิน ปลอดภัยในการไม่ถูกล้วงกระเป๋า ภายใต้แบรนด์ S.sent กับโจเซ่ ได้รับความนิยมน รวมทั้งยี่ห้อ แจ็กกี้ ซึ่งเป็นแบรนด์แรกในการเปิดกิจการ



ภาพที่ 10 จักรเย็บผ้ายี่ห้อ Pegasus (จักรลาม้าบิน)



ภาพที่ 11 ภาพจักรเย็บผ้าที่ใช้ในการผลิตกางเกงชั้นในชาย ยี่ห้อ S.Sent

ภาพที่ 10 และภาพที่ 11 แสดงเครื่องมือ และอุปกรณ์จักร ที่บริษัท เอส เซ็นท์ ไทย แลนด์ นำมาใช้ในการผลิตสินค้ากางเกงชั้นในชาย โดยจักรดังกล่าวใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการสั่งการ มีทั้งจักร โฟ้งและจักรลา จักรดังกล่าวเป็นจักรพิเศษ ที่ทำให้สินค้าของบริษัทสามารถตัดเย็บได้ตามรูปแบบที่ต้องการ รูปแบบการเย็บที่สวยงาม

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

เดี๋ยวนี้อจักรของเราเป็นระบบคอมพิวเตอร์สั่งการ ซึ่งจะทำให้เราเย็บผ้าได้ตามต้องการ ได้หลายรูปแบบและละเอียดมากขึ้น (กรรมการผู้จัดการเอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

จักรลาผ้ายี่ห้อ PEGASUS เป็นจักรที่สั่งจากญี่ปุ่น เราสั่งยี่ห้อนี้ถือว่าเป็นยี่ห้อที่ดีที่สุด ณ ตอนนี้ มีราคาค่อนข้างสูง สั่งการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (ประธานกรรมการเอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 2.1.3 รูปแบบการจำหน่ายสินค้าของบริษัท เอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัทมีการจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ตนเอง ยี่ห้อ S.Sent เป็นลักษณะการจำหน่ายแบบค้าส่ง โดยมีการจำหน่ายค้าส่งตามศูนย์ตลาดค้าส่งที่สำคัญได้แก่ ตลาดโป้เบ้





ภาพที่ 12 ตลาดโบ๊เบ๊

ที่มา: ภาพถ่ายจากสถานที่จริง, 2559.

ตลาดโบ๊เบ๊ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า โบ๊เบ๊ เป็นศูนย์กลางแหล่งซื้อสินค้าราคาถูกและเป็นศูนย์กลางซื้อสินค้าในกรุงเทพมหานครและพม่าแม่ค้ารู้กันว่าดีว่าเป็นแหล่งขายส่งเสื้อผ้าที่มีราคาถูกที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทยและยังมีขนาดใหญ่ที่สุดอีกด้วย โดยตลาดแห่งนี้จะจำหน่ายสินค้าทุกประเภท หลากหลายขนาด และสินค้ามีความหลากหลายครบครัน โดยตลาดโบ๊เบ๊นั้น เกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มแต่นั้นขายแบบวางขายกันบนพื้น โดยสินค้าในช่วงนั้นจะเป็นเสื้อผ้าเสียส่วนใหญ่ ต่อมาเริ่มพม่าแม่ค้ามากขึ้น เริ่มเป็นที่รู้จัก มีคนเข้ามาซื้อขายกันมากขึ้น รวมทั้งมีการจัดการดูแลที่ดีขึ้น จึงได้เปลี่ยนจากการขายแบบวางขายบนพื้นมาเป็นขายแบบแผงลอยและเป็นอาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

ตลาดโบ๊เบ๊ ตั้งอยู่ในบริเวณคลองผดุงกรุงเกษม ช่วงระหว่างสะพานกษัตริย์ศึกกับตลาดมหานาค ตลาดโบ๊เบ๊มีทั้งรูปแบบขายปลีกและขายส่ง สำหรับเสื้อผ้านั้นจะนิยมขายกันแบบขายส่งหรือขายแบบยกโหล โดยตลาดขายส่งบริเวณด้านนอกของตลาดโบ๊เบ๊นั้น จะเริ่มขายกันตั้งแต่เวลาประมาณ 02.00 เป็นต้นไป ไปลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นพม่าแม่ค้าที่มาซื้อเสื้อผ้าและสินค้าอื่นไปขาย

สำหรับแผงลอย และร้านค้าในอาคารพาณิชย์ (โบ๊เบ๊ทาวเวอร์) ของตลาดโบ๊เบ๊นั้น จะเริ่มเปิดขายตั้งแต่เวลา 7 โมงเช้า เป็นต้นไป โดยตลาดแห่งนี้จะมีการจำหน่ายสินค้าทั้งวัน สินค้าที่ขายมีมากมายหลายชนิด อาทิเช่น เสื้อ กางเกง กระโปรง รองเท้า ชุดนอน ชุดเด็ก ชุดว่ายน้ำ ชุดชั้นใน เสื้อผ้าสำเร็จรูป ฯลฯ ในส่วนของลูกค้านอกจากจะมีคนไทยแล้ว ยังมีลูกค้าจากประเทศเพื่อน

บ้าน อย่าง กัมพูชา ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย ให้ความสนใจมาจับจ่ายซื้อขายในตลาดโบ้เบ๊ กันเป็นจำนวนมาก โดยจะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเอสเซ็นท์ได้เจาะกลุ่มตลาดที่เป็นผู้ค้าในตลาดแห่งนี้ ซึ่งเป็นแหล่งที่มีผู้มาใช้บริการในการซื้อสินค้าหลายเชื้อชาติทั้งไทยและต่างประเทศ ทำให้สินค้าแบรนด์ S.Sent เป็นที่นิยมเนื่องจากมีราคาไม่แพงสอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจและมีรูปแบบให้เลือกและสั่งตัดสินค้าได้



ภาพที่ 13 ตลาดประตูน้ำ  
ที่มา: เอสเอ็มอีลีคเตอร์, 2558.

ตลาดประตูน้ำ ถือเป็นแหล่งจำหน่ายที่สำคัญของบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เนื่องจากตลาดประตูน้ำ เป็นแหล่งศูนย์เสื้อผ้าแฟชั่น เครื่องประดับ และสินค้ามากมาย มีสินค้าให้เลือกครบครันเนื่องจากเป็นสถานที่ขายส่งเสื้อผ้าแหล่งสำคัญใจกลางกรุงเทพมหานคร ตลาดประตูน้ำมีพื้นที่กว้าง ร้านค้าต่าง ๆ เต็มพื้นที่ สำหรับสินค้าที่จำหน่ายในตลาดประตูน้ำ ประกอบด้วยตลาดประตูน้ำในช่วงเช้า เสื้อผ้า อาทิ เสื้อ กางเกง กระโปรง เสื้อผ้าแฟชั่นต่าง ๆ ราคาสินค้า ถ้าหากซื้อส่งไปก็สามารถซื้อได้ในราคาถูก นอกจากนี้สินค้าอื่นๆ เช่น รองเท้า หมวก นาฬิกา เครื่องประดับต่าง ๆ ผ้าพันคอ ชุดชั้นใน เครื่องสำอาง ขนตาปลอม กระเป๋าแฟชั่นต่าง ๆ เสื้อผ้าแฟชั่นเกาหลี ฮองกง และสินค้าอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งมีหลากหลายแบบให้เลือก ตลาดประตูน้ำเป็นอีกหนึ่งตลาดกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทได้ทำการจำหน่ายสินค้าให้กลุ่มผู้ค้าที่สำคัญทำให้สินค้ามีกลุ่มผู้ค้าประจำที่มีศักยภาพในการจำหน่ายสินค้าได้ดีส่งผลให้มีการส่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ตลาดค้าส่งของเราเน้นสถานที่ที่เป็นศูนย์ใจกลางเมืองและแหล่งซื้อสินค้าส่ง ลูกค้าเราจะเป็นผู้ค้าส่งมากกว่า โดยเราจะรับออเดอร์ จากกลุ่มผู้ค้าที่ค้าขาย

ตามตลาดค้าส่ง เช่น โบบี้ ประตูน้า (ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เอส. เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

เราเน้นจำหน่ายให้กับผู้ค้าส่งมากกว่า จุดจักรเราก็เริ่มจะมีผู้ค้าส่งมาสั่งเรา มากขึ้นแต่ก็ยังไม่เหมือนเมื่อเทียบกับตลาดโบบี้ และตลาดประตูน้าจะผู้ค้าประจำของเราที่เป็นลูกค้าเรามาาน (กรรมการผู้จัดการบริษัท เอส. เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

#### 2.1.4 แนวโน้มในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายกางเกงชั้นในชายในปัจจุบัน

เนื่องจากธุรกิจเกี่ยวกับเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มประเภทกางเกงชั้นในชายเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหรือเป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ธุรกิจกางเกงในเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตกางเกงชั้นในชายจึงมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ในอนาคต รวมทั้งผู้ชายในปัจจุบันหันมาเอาใจใส่กับการแต่งกายมากขึ้น เห็นได้จากแบรนด์ชั้นนำของโลกที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มผู้ชาย และขยายกลุ่มสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของคนกลุ่มนี้ โดยเฉพาะสินค้าแฟชั่นและเครื่องสำอาง หนึ่งในนั้นคือ ชุดชั้นในและชุดว่ายน้ำชาย ซึ่งตลาดกางเกงชั้นในชายมีมูลค่าประมาณ 2,500 ล้านบาท มีอัตราการซื้อเฉลี่ยครั้งละ 3 ตัว แต่ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเบสิกสีขาวหรือดำ และมีรูปแบบที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่งผลให้โอกาสของตลาดกางเกงชั้นในชายมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถต่อยอดนำไปสู่ธุรกิจใกล้เคียง

นอกจากนี้พบว่า ภาพรวมการแข่งขันของตลาดกางเกงชั้นในชายในปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ตลาดกรุงเทพฯ ซึ่งมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง การจะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดต้องมีการนำเสนอความแตกต่างและเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค ส่วนตลาดต่างจังหวัด ซึ่งเป็นตลาดที่มีโอกาสเติบโตสูง การแข่งขันจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นตามการขยายตัวของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ โดยกางเกงในยี่ห้อ S.Sent มีแนวโน้มที่จะเพิ่มการรับรู้ต่อแบรนด์ในต่างจังหวัดมากขึ้น โดยช่องทางการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นช่องทางที่ครอบคลุมทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมทั้งชาวต่างชาติ

### 3. ผลการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย

จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่

3.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องจากการที่บริษัทดำเนินกิจการมากกว่า 20 ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องจากการที่บริษัทดำเนินธุรกิจผลิตกางเกงชั้นในชายภายใต้ยี่ห้อของตนเอง เริ่มต้นคือ ยี่ห้อ แจ็กกี้ และ ยี่ห้อ เอสเซ็นต์ (S.Sent) ซึ่งเป็นยี่ห้อที่เป็นที่รู้จักทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศโดยบริษัทรับผลิตสินค้าให้กับกางเกงชั้นในชาย ภายใต้ยี่ห้อ Jockey ที่จำหน่ายในประเทศไทย โดยเป็นยี่ห้อที่เป็นที่รู้จักและนิยมของผู้บริโภคทั้งในไทยและต่างประเทศ โดยในประเทศไทยภายใต้ยี่ห้อ โลเซ่ และราชาเน่ โดยกลยุทธ์การจัดจำหน่ายที่เน้นกลุ่มตลาดกลางถึงตลาดล่าง เช่น การจัดจำหน่ายตามตลาดโป้เป้ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผู้บริโภคที่หลากหลาย รวมทั้งบริษัทที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับด้านสายการผลิต การสร้างพันธมิตรทางการค้าในด้านต่าง ๆ อาทิ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายช่องทาง การวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคส่งผลต่อความไว้วางใจและใช้บริการในการผลิตมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้สามารถควบคุมด้านการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยที่บริษัทนำมาใช้ในการผลิตทำให้การผลิตได้มาตรฐานสากลตามที่ผู้ให้ผลิกำหนด ส่งผลต่อความพึงพอใจและการเป็นลูกค้าที่จงรักภักดีของบริษัท (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นต์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

เราเปิดมานานจากที่เปิดกิจการมาเราจะมีรูปแบบตั้งแต่ขอบธรรมดา และขอบเทพ ซึ่งต้องใช้เครื่องจักรพิเศษ เมื่อ 15 ปีก่อน แจ็กกี้เป็นอีกแบรนด์ เริ่มต้นทำกับพี่ชาย ภายใต้แบรนด์ แจ็กกี้ พอแยกกัน ก็ให้ยี่ห้อนี้กับพี่ชาย ผมใช้ S.sent ทุกวันนี้ก็โอนยี่ห้อนี้ แจ็กกี้กลับมาและทำยี่ห้อนี้ด้วย เราผลิตให้กับยี่ห้อต่างประเทศ ด้วย ซึ่งเป็นลูกค้าเรามาเรื่อยๆ เช่นกัน ด้วยความมีเราผลิตได้ตามมาตรฐานที่เค้าต้องการ รวมทั้งเราเชื่อมั่นในคุณภาพทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะเป็นลูกค้าเรานานเนื่องจากพอใจในคุณภาพสินค้าเรา (ประธานบริษัท เอสเซ็นต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 3.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต

ปัจจุบันประเทศไทยได้รับอิทธิพลการแต่งกายจากต่างชาติ โดยเฉพาะกลุ่มชาติตะวันตกทำให้ความต้องการของสินค้าหรือพฤติกรรมการใช้สินค้าเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบริษัทจึงมีการเจาะตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยมีกลุ่มตลาดพรีเมียม ตลาดกลาง และตลาดล่าง โดยกลุ่มตลาดล่างจะเน้นการจำหน่ายบริเวณพื้นที่ เช่น ตลาดจตุจักร ประตูน้ำ เป็นต้น เพิ่มช่องทางการ

จำหน่ายที่หลากหลายและผู้บริโภคกลุ่มล่างสามารถซื้อผลิตภัณฑ์นี้ได้ตามสถานที่ที่เป็นศูนย์รวมจำหน่ายสินค้าราคาถูก นอกจากนี้การเจาะตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะขยายฐาน กลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้นและหลากหลายยิ่งขึ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ตอนนี้ธุรกิจทางเกษตรในชายมีลูกค้ามากขึ้น อย่างตอนนี้เราเปิด AEC กลุ่มนี้จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้การเจริญเติบโตของธุรกิจเราจะขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเราจะเริ่มจากประเทศเพื่อนบ้าน ก็มี กัมพูชา ลาว เวียดนาม ถือเป็นกลุ่มตลาดที่สำคัญมากที่เราสามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ในการขยายลูกค้าให้มากขึ้นได้(ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 3.1.3 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้า

เนื่องจากบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดกว่า 50% ของส่วนแบ่งทางการตลาดทั้งหมดและมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอน ดังนั้นบริษัทจึงมีการออกแบบสินค้าด้วยการสร้างนวัตกรรม บริษัทฯวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐาน โดยการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริโภคเพื่อให้ผลิตสินค้าออกมาได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

สินค้าเรามีการพัฒนาตลอดนะ ตามยุค ตามสมัย คือเราก็ศึกษาว่าตอนนี้ตลาดผู้บริโภคเป็นยังไง ต้องการอะไร ซึ่งถ้าเรายังล้าสมัยเราก็จะตามเค้าไม่ทัน ทางบริษัทก็จะมีการออกแบบใหม่มาเรื่อย ๆ ดู เทรนด์ว่าตอนนี้กำลังนิยมอะไร โดยหาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ เราก็มีการเก็บข้อมูลของบริษัทเป็นข้อมูลไปสู่การพัฒนาสินค้า ไม่งั้นเราจะแข่งคู่แข่งไม่ได้ (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

## 3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย

### 3.2.1 กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะ

เนื่องจากบริษัทเน้นการผลิต เครื่องนุ่งห่มที่มีลักษณะเฉพาะ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นกลยุทธ์ที่จะเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือผลิตภัณฑ์เฉพาะพิเศษ เพื่อเน้นพัฒนาสินค้าตามกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คือ กลุ่มเพศชาย จากประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหารฯ โดยมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าคู่แข่ง

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

สินค้าของเราซึ่งก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นกางเกงชั้นในชาย ดังนั้นเราก็จะเน้นกลุ่มผู้ชาย ซึ่งก็จะมีของเด็ก และผู้ใหญ่ ซึ่งจะทำให้เรา พอยด์ ในสินค้าตัวเดียว จึงทำให้เรามีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้พอสมควร ด้วยประสบการณ์ของเจ้าของที่เค้าทำมานาน เค้าจะมีความรู้มากกว่าคู่แข่งพอสมควร (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 3.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นการทำให้สินค้ามีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยกลยุทธ์นี้จะมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ โดยการนำเสนอเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่นการออกแบบผลิตภัณฑ์กางเกงในผู้ชายมีกระเป๋าเก็บเงิน เพื่อป้องกันการล้วงกระเป๋า การออกแบบลวดลายที่เน้นสีล้วน การออกแบบผลิตภัณฑ์ลวดลายการ์ตูนสำหรับเด็ก บริษัทฯ มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ความรู้ในการทำธุรกิจชุดชั้นในชายเป็นอย่างดี ดังนั้นบริษัทฯ จึงเน้นความโดดเด่นด้วยการสร้างนวัตกรรมความแตกต่างต่างให้กับสินค้า เช่น การใช้วัสดุคิบบที่ทันสมัย และปลอดภัยและเน้นการใส่สบายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดสินค้าใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังคำให้สัมภาษณ์ของประธานกรรมการบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่กล่าวว่า (กรรมการบริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้  
เราออกแบบเองและคนชอบเยอะ มีตัวการ์ตูนในกรณีที่เป็นกางเกงในเด็ก กระเป๋าซิป ไว้ซ่อนเงิน ต่างชาติจะชอบมากเวลาเดินทางไปไกลจะซ่อนเงินไว้ที่กางเกงในไม่มีใครล้วงได้ ภายได้แบรนด์ s.sent กับ โจเซ่ ได้รับความนิยม แจกก็เป็นอีกแบรนด์หนึ่งที่เป็นแบรนด์เริ่มต้นของเราและก็ได้ได้รับความนิยมเช่นกัน

## 3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

### 3.3.1 กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย (STP Strategy)

กลยุทธ์ดังกล่าวเน้นกลุ่มตลาดเป้าหมายที่หลากหลาย ได้แก่

กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Business (B2B)

บริษัทเน้นรับผลิตกางเกงชั้นในชายภายใต้ยี่ห้อตนเอง คือ ยี่ห้อ S.Sent และรับผลิตสินค้าให้กับกางเกงในชื่อดัง เช่น Jockey ซึ่งเป็นยี่ห้อที่ได้รับความนิยมทั้งไทยและต่างประเทศ

โดยเป็นผู้รับผิดชอบให้บริษัทที่จำหน่ายโดยตรง โดยเป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กรที่เป็นลูกค้าของบริษัทมายาวนาน (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ออร์เดอร์ ต่างประเทศ มีออร์เดอร์เยอะมาก โดยเฉพาะปี 2547 ลูกค้าจากต่างประเทศเยอะมาก โดยส่วนใหญ่เป็นต่างประเทศ อย่างยี่ห้อดัง ๆ Jockey ก็มาจ้างให้เราผลิตในเมืองไทย ซึ่งถือเป็นแบรนด์ที่ดังทั้งในและต่างประเทศอีกแบรนด์นี้ (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Customer (B2C)

บริษัทมีการผลิตและจำหน่ายกางเกงในชายที่มียี่ห้อเป็นของตนเอง ได้แก่ ยี่ห้อ เอสเซ็นท์ แจ็กกี้ โลเซ่ โดยมีการจัดจำหน่ายโดยตรงแก่ผู้บริโภคตามช่องทางจำหน่ายต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงง่าย เช่น ตลาดโบ๊เบ๊ ประตูน้ำ จตุจักร ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญและเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายและกว้างมากขึ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

บริษัทก่อตั้งครั้งแรกด้วยจักรเย็บผ้า 5 คัน และระยะเวลาภายใน 1 ปี แต่ตลาดเพิ่มขึ้น ขายได้มากขึ้น จึงเพิ่มจาก 5 คัน เป็น 50 คัน ได้สั่งผ้าเข้ามาเย็บเป็นผ้าที่ยืด เน้นหลัก 2 อย่าง ออกแบบ ลูกค้าทำการส่งตลาดโบ๊เบ๊ รูปแบบกางเกงในคิดออกแบบเอง (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

### 3.3.2 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์สินค้า รวมทั้งกลยุทธ์การพัฒนาออกสินค้า (New Product/ Product Development) โดยสินค้ากางเกงชั้นในชายในปัจจุบันเริ่มมีเทรนด์แฟชั่นใหม่ ๆ สืบเนื่องจากการได้รับอิทธิพลจากต่างประเทศ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการอยู่ตลอดเวลาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นในตลาดและในแต่ละรุ่นจะมีลวดลายให้เลือกอย่างหลากหลายโดยเน้นความทันสมัย (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ธุรกิจนี้สามารถไปได้ไกล ทั้งนี้เนื่องจากเป็นสินค้าที่จำเป็นที่ทุกคนต้องใส่ โดยเฉพาะผู้ชาย จำเป็นมาก เด็กรุ่นใหม่ ใส่พวก boxer และตอนนี้ได้ทำ boxer

ด้วย เพราะเด็กส่วนใหญ่ก็จะยังนิยมตามยุค ตามสมัย มันง่ายในการสวมใส่ ปัจจุบันเป็นแบบ boxer และกางเกงใน รัศรูปอยู่ ที่ขายได้จริง ๆ คือ ขอบที่ใส่แล้วสบาย นุ่ม ราคาไม่แพง เด็ก ก็ต้องมีรูปการ์ตูน เท่านั้นเอง ไม่มีอะไรแปลกใหม่

กลยุทธ์ด้านราคา โดยมีการกำหนดกลยุทธ์กำหนดราคากลุ่มลูกค้าแต่ละระดับ (Customer group pricing) ในลักษณะ การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับกลุ่มตลาดเป้าหมายโดยมี 3 ระดับ คือ ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายระดับผู้บริโภค

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายศูนย์กลาง แหล่งช้อปปิ้ง (Shopping Center) เน้นการจัดจำหน่ายตามช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและเป็นแหล่งศูนย์กลางการช้อปปิ้งของคนกรุงเทพฯ เช่น ตลาดนัดโบ๊เบ๊ จตุจักร ประตูน้า เป็นต้น (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัทเอสเซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

เรามีผู้ค้าประจำตามตลาดขายส่งที่เป็นศูนย์กลางแหล่งช้อปปิ้ง โดยเริ่มต้นเรามีลูกค้าประจำที่ตลาด โบ๊เบ๊ ที่เดียว แต่ปัจจุบันเราขยายช่องทางไปที่อื่น ด้วย ไม่ว่าจะป็นประตูน้ำ จตุจักร เราก็มีผู้ค้าเป็นลูกค้าประจำเราซึ่งทำให้เราได้กลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ได้แก่ กลยุทธ์การลดราคา (Discounts) มี การจัดโปรโมชั่นโดยบริษัทในทุก ๆ ปี ต้นปีและปลายปี เช่น ลดสินค้า 50-70% ให้กับกลุ่มผู้บริโภคหน้าโรงงานอุตสาหกรรม (ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ในช่วงปลายปี ทางบริษัทมีการจัดโปรโมชั่นทุกปี โดยเราจะนำสินค้าลดราคาในราคาโรงงาน ที่หน้าบริษัท ซึ่งก็ประมาณ 50-70% ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดี ทำให้ทางเรามีการจัดโปรโมชั่นช่วงสิ้นปี เป็นการส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ (ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด 2559)



ตารางที่ 3 สรุปกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

อันดับที่	กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท		
	ระดับองค์กร	ระดับธุรกิจ	ระดับหน้าที่
1	<p>กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างพันธมิตรทางการค้าในด้านต่าง ๆ</li> <li>2. การวิจัยและพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นกลุ่มผู้ชาย</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย (STP Strategy)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Business (B2B)</li> <li>2. กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Customer (B2C)</li> </ol>
2	<p>กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเจาะตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยมีกลุ่มตลาดพรีเมียม ตลาดกลาง และตลาดล่าง</li> <li>2. กลุ่มตลาด AEC</li> </ol>	<p>กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กางเกงในเก็บกระเป๋าสเงิน</li> <li>2. การออกคอลเลกชันที่เน้นสีสัน</li> <li>3. สวตลายการ์ตูนสำหรับเด็ก</li> <li>4. เน้นการสวมใส่สบาย</li> </ol>	<p>กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาออกสินค้า (New Product/ Product Development)</li> <li>2. ด้านราคา ได้แก่ การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยมี 3 ระดับ คือ ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง</li> <li>3. ด้านการจัดจำหน่าย กลยุทธ์การจัดจำหน่ายศูนย์กลางแหล่งช้อปปิ้ง (Shopping Center)</li> <li>4. ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์การลดราคา (Discounts)</li> </ol>
3	<p>กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเน้นคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง</li> </ol>		

### การบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยการดำเนินการตามสายงานแต่ละแผนกมีการบริหารจัดการโดยบริษัทประกอบด้วย

1. แผนกจัดซื้อ
2. แผนกการผลิต
3. แผนกการเงิน
4. แผนกบัญชี
5. แผนกการตลาด
6. แผนกบุคคล
7. แผนกส่งสินค้า

โดยการสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นบริษัทเน้นการกระตุ้นโดยการให้โบนัสประจำปี เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรวมทั้งถือเป็นขวัญและกำลังใจที่ดี การผลิตแบบเหมาสำหรับผู้ที่ต้องการรายได้ที่มากขึ้น และมีแบบค่าแรงขั้นต่ำ นอกจากนี้การร่วมงานกันแบบพี่น้องหรือเครือญาติสามารถพึ่งพาอาศัยกัน ก็สร้างขวัญและกำลังใจรวมทั้งความผูกพันที่ดีต่อองค์กรให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี (กรรมการบริษัท เอสเซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

อยู่แบบญาติพี่น้อง มีการผลิตแบบเหมาสำหรับผู้ที่ต้องการรายได้ที่มากขึ้น และมีแบบค่าแรงขั้นต่ำ แรงงานจะมีหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ บางคนอยู่จนตลอด อยู่แบบสบายใจ มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (กรรมการบริษัท เอสเซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

การบริหารต้องทำเป็นบริษัท มีผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ถ้าทำอย่างงั้นได้ จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระบบและขยายกิจการได้ แต่หลักการคือ เราจ้างแรงงานเท่าไร เราต้องหาเงินให้ได้ 2 เท่า ถ้าไม่ได้ถือว่าล้มเหลว ถ้าต้องการให้คนอยู่กับเรา ต้องมีค่าโบนัส เปอร์เซ็นต์ให้เค้า (ประธานกรรมการบริษัท เอสเซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

## ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย S.Sent

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ประกอบด้วย

### 1. ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ตัวแปรด้านเศรษฐกิจที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของกิจการซึ่งแบ่งแยกได้หลาย ประเด็น เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจด้านเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจไทย ผู้ประกอบการด้านธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้รับผลกระทบอย่างหนักโดยเฉพาะเรื่องการตลาด คือ ยอดขายรวมตกต่ำมาก เป็นผลจากยอดขายในประเทศลดลง เนื่องจากอุปสงค์ภายในประเทศลดลงอย่างมาก สำหรับยอดขายต่างประเทศ ก็ลดลง การอ่อนตัวของค่าเงินบาทส่งผลดีต่อผู้ประกอบการ ไม่มากนัก เนื่องจากต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการไทยยังสูงกว่าประเทศคู่แข่งมาก นอกจากนี้การแข่งขันทั้งในและต่างประเทศก็สูงขึ้นด้วย

ถึงแม้ว่าภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจจะมีแนวโน้มถดถอย และชะลอตัว เนื่องจากมีปัจจัยลบสำคัญหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อภาคการผลิต และการส่งออกอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม อาทิ ปัญหาค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นตั้งแต่ต้นปี ราคาสินค้าที่ทยอยปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน อีกทั้งต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับจีน และเวียดนาม ล้วนกระทบต่อการบริโภคของประชาชน แต่อาจจะไม่กระทบต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมากนัก เนื่องจากยังมีการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปราคาถูกมากกว่าร้อยละ 50 จากประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ อย่างจีน ลาว และกัมพูชา เพื่อรองรับกลุ่มผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อจำกัด และหันมาส่งออกจำหน่ายในตลาดอาเซียนเพิ่มขึ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ตัวแปรด้านเศรษฐกิจที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของกิจการก็มีหลายประเด็นนะ ไม่ว่าจะเป็น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน สำหรับธุรกิจด้านเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะมีช่วงที่มีวิกฤตเศรษฐกิจไทย ผู้ประกอบการด้านธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้รับผลกระทบอย่างหนักโดยเฉพาะเรื่องการตลาด คือ ยอดขายรวมตกต่ำมาก เป็นผลจากยอดขายในประเทศลดลง เนื่องจากอุปสงค์ภายในประเทศลดลงอย่างมาก สำหรับยอดขาย

ต่างประเทศ ก็ลดลง การอ่อนตัวของค่าเงินบาทส่งผลดีต่อผู้ประกอบการ  
พอสมควร.(กรรมการผู้จัดการบริษัท เอสเซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

ด้วยความที่เราได้รับวิกฤติเครื่องนุ่งห่มตอนนั้นราคาถูกลง 50% จึงทำ  
ให้ประเทศที่มีต้นทุนต่ำ เช่น จีน ลาว กัมพูชา หันมาผลิตขายในอาเซียนมากขึ้น  
ประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท เอสเซ้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### การผลิต

การผลิต และการจำหน่าย เมื่อพิจารณาจากดัชนีอุตสาหกรรม การผลิตเส้นใยสิ่งทอฯ  
ดัชนีผลผลิตชะลอตัวลงส่งผลให้การจำหน่ายปรับตัวลดลงเนื่องจากความไม่มั่นใจของผู้บริโภคต่อ  
ภาวะเศรษฐกิจที่ยังซบเซาเมื่อเทียบกับปีก่อน ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่าย ประกอบกับราคา  
น้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ที่มีปัญหาคือเรื่องของค่าแรงจาก  
220 ขึ้นมาเป็น 300 บาท ส่งผลให้ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เราขายราคาเดิม  
คนซื้อกำลังน้อยลง เศรษฐกิจไม่ดี ยิ่งปรับขึ้นก็ยิ่งส่งผลต่อรายได้ที่ต่ำลง เนื่องจาก  
สินค้าเราเป็นสินค้าตลาดกลางถึงล่าง (ประธานบริษัท เอส เซ้นท์ (ไทยแลนด์)  
จำกัด, 2559)

### 2. ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมืองก่อให้เกิด โอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจ ได้แก่  
ภาษี กฎหมาย เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งภาค  
การผลิต ภาคการค้าและบริการต้องเผชิญกับหลายปัจจัย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การส่งออก  
การท่องเที่ยว ความเชื่อมั่นในการลงทุน นโยบายรัฐบาลและปัญหาแรงงาน/ การจ้างงาน ทำให้  
ผู้ประกอบการทั้งในภาคอุตสาหกรรมผลิต ภาคการค้า และบริการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ SMEs ที่สำคัญ คือ ปัจจัยและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน  
ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย เช่น การเมืองและรัฐบาล นโยบายสนับสนุนการส่งออกและนำเข้า  
อัตราภาษี กฎหมาย องค์กรภาครัฐในการสนับสนุนการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ปัจจัยด้านการเมือง  
แล้วปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่สำคัญก็คือ เทคโนโลยีด้านการผลิต ทั้งนี้เนื่องจาก  
ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจในแต่ละภาคอุตสาหกรรมทั้งสิ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมืองก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจมัย ที่สำคัญก็จะมีในเรื่อง ภาษี กฎหมาย เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งภาคการผลิต ภาคการค้าและบริการ ภาวะเศรษฐกิจ การส่งออก การท่องเที่ยว นโยบายรัฐบาลและปัญหาแรงงาน/ การจ้างงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ SMEs ที่สำคัญคือ ปัจจัยและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (ประธานบริษัท เอส. เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

### 3. ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การถ่ายทอดเทคโนโลยี และวงจรชีวิตของสินค้า การพัฒนาของเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ อาทิ การใช้ระบบการซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต บริการทางการเงินบนอินเทอร์เน็ต และการให้บริการจองสินค้าและบริการ การพัฒนาระบบโทรคมนาคมต่าง ๆ การพัฒนาเหล่านี้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตในธุรกิจด้านต่าง ๆ ในอนาคต ส่งผลให้การดำเนินการซื้อขายที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจเสื้อผ้า เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สามารถนำระบบการซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้ด้วยเช่นเดียวกัน และเนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา หรือคู่แข่งด้านการค้า ดังนั้นรูปแบบการให้บริการของธุรกิจกางเกงชั้นในชาย ก็ควรมีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และจัดระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเหล่านี้

นอกจากนี้การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบบาร์โค้ด เป็นต้น ก็ทำให้รูปแบบของตลาดและการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านเสื้อผ้า มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ทำให้ผู้ใช้บริการ ผู้บริโภค นำการพัฒนาดังกล่าวมาใช้ในการซื้อมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินการ โดยใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจมากยิ่งขึ้น

จากคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกับประเด็นนี้ดังนี้

เดี๋ยวนี้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตคนรุ่นนี้ไปแล้วค่ะ เราจึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีในบริษัทเราให้ไปตามเค้าด้วย ซึ่งถามว่าเรามีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีมากมัย อย่างคนส่วนใหญ่ พนักงานเราก็ไม่ค่อยมีความรู้ การจะพัฒนาคนกลุ่มนี้ ต้องใช้เวลา ซึ่งบางครั้งทำให้บางอย่างเราช้ากว่าเค้ามาก (ประธานบริษัท เอส. เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

รูปแบบการขายออนไลน์ อินเตอร์เน็ต มีบทบาทมากขึ้น คนหันมาสั่งสินค้าผ่านอินเตอร์เน็ตมากขึ้น แต่เรายังไม่มีการพัฒนาในเรื่องนี้เท่าที่ควร ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การตลาดของเรายังไม่สอดคล้องกับยุคของการตลาดออนไลน์ (ผู้จัดการฝ่ายการตลาดบริษัท เอส. เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)

มีลูกค้าหลายรายถามว่าจ่ายเงินผ่านระบบอินเตอร์เน็ตได้มัย ทางเราก้ยังไม่ได้พัฒนาระบบนี้ขึ้นมารองรับซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหญ่สำหรับเรา จริง ๆ เราอยากพัฒนานะ แต่ต้องดูกำลังและความสามารถของคนเราว่าจะพัฒนาระบบนี้หรือดูแลระบบนี้ได้ต่อเนื่องมัย (กรรมการบริษัท เอส. เซนต์ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2559)



## บทที่ 5

### สรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย และเพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย กางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

บริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดย่อม (SMEs) โดยเป็นธุรกิจของครอบครัว จดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2545 ทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายเครื่องนุ่งห่มประเภทกางเกงชั้นในชาย ภายใต้ยี่ห้อ เอสเซ็นท์ (S.Sent) และรับผลิตกางเกงชั้นในชายให้กับบริษัทอื่น ภายใต้ยี่ห้อ เช่น จ๊อคกี้ ลาโซ่ การจำหน่ายเน้นกลุ่มผู้บริโภคตลาดกลางถึงล่าง ปัจจุบันมีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 150 คน

ผลการศึกษา รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า

1. รูปแบบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน วัตถุประสงค์เริ่มต้นของการเปิดการดำเนินธุรกิจยังไม่เป็นรูปแบบของบริษัท จำกัด แต่เนื่องจากมีจำนวนการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการขยายกิจ จึงได้ดำเนินธุรกิจเป็นรูปแบบบริษัทจำกัดเพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีระบบมากขึ้นและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการสั่งซื้อวัตถุดิบแต่ละครั้ง รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบกิจการเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจขายเร็ว ขายส่งทั่วไป นำไปสู่การดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท มีการบริหารจัดการโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลโดยรวม โดยมีการหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล และยังเป็นธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดเล็ก

1.1 รูปแบบการดำเนินการผลิตสินค้า ประกอบด้วย รูปแบบการการผลิตสินค้า ภายใต้แบรนด์ตนเอง โดยการผลิตสินค้าของบริษัทภายใต้แบรนด์ตนเองนั้น มีผลิตภัณฑ์รูปแบบของกางเกงใน 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบการผลิตกางเกงในแบบบรีฟ และแบบบ็อกเซอร์ภายใต้

แบรนด์ เอส. เซ็นท์ (จำกัด) และ รูปแบบการผลิตภายใต้แบรนด์อื่น ๆ ได้แก่ ได้รับการผลิตสินค้าให้กับบริษัทอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ ได้แก่ แจ็กกี้ จ๊อคกี้

1.2 การบริหารจัดการและการดำเนินการผลิตสินค้า บริษัท เอส เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยพบว่า เริ่มขบวนการจากการสั่งสินค้าจากลูกค้า กระบวนการจัดเตรียมก่อนการผลิต กระบวนการผลิต และสิ้นสุดกระบวนการ เครื่องมือ/ อุปกรณ์ บริษัทมีการใช้เป็นจักรเย็บผ้าพิเศษ ระบบคอมพิวเตอร์ โดยบริษัทการออกแบบเองโดยเจ้าของ ซึ่งได้รับการนิยมสินค้าและได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคมีการออกแบบลวดลายที่เป็นตัวการ์ตูนในกรณีที่เป็นกางเกงในเด็ก กระเป๋า ซิป ไร่ช่อนเงิน สำหรับชาวต่างชาติซึ่งสะดวกเวลาเดินทางและไว้สำหรับเก็บเงิน ปลอดภัยในการไม่ถูกล้วงกระเป๋า ภายใต้แบรนด์ S.sent กับ โจเซ่ ได้รับการนิยม รวมทั้งยี่ห้อแจ็กกี้ ซึ่งเป็นแบรนด์แรกในการเปิดกิจการ วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตกางเกงชั้นในชายของบริษัทเอส เซ็นท์ คือ ผ้าที่นำมาใช้ในการตัดเย็บ โดยบริษัทมีการสั่งสินค้าวัตถุดิบจากในประเทศเกือบ ร้อยละ 100 เนื่องจากมีต้นทุนการขนส่งน้อยกว่า และคุณภาพไม่ต่างจากต่างประเทศมาก โดยเฉพาะจากประเทศจีน วัตถุดิบจะมีคุณภาพน้อยกว่าของไทย แต่ต้นทุนการขนส่งที่สูงกว่า รวมทั้งการสั่งซื้อที่เมืองไทยลดปัญหาการตีกลับในกรณีที่วัตถุดิบที่สั่งไม่ตรงตามสเปคที่สั่งไว้ และง่ายต่อการเปลี่ยนวัตถุดิบ

1.3 รูปแบบการจัดจำหน่าย การจำหน่ายสินค้าบริษัทมีการจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ตนเอง ยี่ห้อ S.Sent ตามศูนย์ตลาดค้าส่งที่สำคัญได้แก่ ตลาดโบ๊เบ๊ตลาดประตูน้ำ

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่

กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์การจัดจำหน่ายที่เน้นกลุ่มตลาดกลางถึงตลาดล่าง เช่น การจัดจำหน่ายตามตลาดโบ๊เบ๊ กรุงเทพมหานคร

กลยุทธ์การเจริญเติบโตเปิดตลาดเพิ่ม มีการเจาะตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยมีกลุ่มตลาดพรีเมียม ตลาดกลาง และตลาดล่าง โดยกลุ่มตลาดล่างจะเน้นการจำหน่ายบริเวณพื้นที่ เช่น ตลาดจัตุจักร ประตูน้ำ เป็นต้น การเจาะตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้า บริษัทจึงมีการออกแบบสินค้าด้วยการสร้างนวัตกรรม บริษัทฯวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐาน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



### 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย (STP Strategy) ได้แก่ กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Business (B2B) กลุ่มตลาดเป้าหมาย Business to Customer (B2C) บริษัทมีการผลิตและจำหน่ายกางเกงในชายที่มียี่ห้อเป็นของตนเอง ได้แก่ ยี่ห้อ เอสเซ้นท์ แจ็กกี้ โลเซ่ โดยมีการจัดจำหน่ายโดยตรงแก่ผู้บริโภคตามช่องทางจำหน่ายต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงง่าย เช่น ตลาดโบ้เบ้ ประตูน้ำ จตุจักร ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญและเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายและกว้างมากขึ้น

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์สินค้า รวมทั้งกลยุทธ์การพัฒนาออกสินค้า (New Product/ Product Development) โดยสินค้ากางเกงชั้นในชายในปัจจุบันเริ่มมีเทรนด์แฟชั่นใหม่ ๆ สืบเนื่องจากการได้รับอิทธิพลจากต่างประเทศ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการอยู่ตลอดเวลาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความโดดเด่นในตลาดและในแต่ละรุ่นจะมีลวดลายให้เลือกอย่างหลากหลายโดยเน้นความทันสมัย

กลยุทธ์ด้านราคา โดยมีการกำหนดกลยุทธ์กำหนดราคากลุ่มลูกค้าแต่ละระดับ (Customer group pricing) ในลักษณะ การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยมี 3 ระดับ คือ ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายระดับผู้บริโภค

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายศูนย์กลางแหล่งช้อปปิ้ง (Shopping Center) เน้นการจัดจำหน่ายตามช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและเป็นแหล่งศูนย์กลางการช้อปปิ้งของคนกรุงเทพฯ เช่น ตลาดนัดโบ้เบ้ จตุจักร ประตูน้ำ เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ได้แก่ กลยุทธ์การลดราคา (Discounts) มี การจัดโปรโมชั่นโดยบริษัทในทุก ๆ ปี ต้นปีและปลายปี เช่น ลดสินค้า 50-70% ให้กับกลุ่มผู้บริโภคหน้าโรงงานอุตสาหกรรม

3. การบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยการดำเนินการตามแผนงานแต่ละแผนกมีการบริหารจัดการโดยบริษัทประกอบด้วย แผนกจัดซื้อ แผนกการผลิต แผนกการเงิน แผนกบัญชี แผนกการตลาดแผนกบุคคล แผนกส่งสินค้า

โดยการสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นบริษัทเน้นการกระตุ้นโดยการให้โบนัสประจำปี การร่วมงานกันแบบพี่น้อง

หรือเครือข่ายที่สามารถพึ่งพาอาศัยกัน ก็สร้างขวัญและกำลังใจรวมทั้งความผูกพันที่ดีต่อองค์กรให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี

4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย S.Sent จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ประกอบด้วย

#### 1. ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ตัวแปรด้านเศรษฐกิจที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งแบ่งแยกได้หลาย ประเด็น เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจด้านเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

การผลิต และการจำหน่าย เมื่อพิจารณาจากดัชนีอุตสาหกรรม การผลิตเส้นใยสิ่งทอฯ ดัชนีผลผลิตชะลอตัวลงส่งผลให้การจำหน่ายปรับตัวลดลงเนื่องจากความไม่มั่นใจของผู้บริโภคต่อภาวะเศรษฐกิจที่ยังซบเซาเมื่อเทียบกับปีก่อน ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่าย ประกอบกับราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

#### 2. ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมืองก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจ ได้แก่ ภาษี กฎหมาย เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งภาคการผลิต ภาคการค้าและบริการต้องเผชิญกับหลายปัจจัย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การส่งออก การท่องเที่ยว ความเชื่อมั่นในการลงทุน นโยบายรัฐบาลและปัญหาแรงงาน/ การจ้างงาน

#### 3. ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การถ่ายทอดเทคโนโลยี และวงจรชีวิตของสินค้า การพัฒนาของเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ อาทิ การใช้ระบบการซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต บริการทางการเงิน บนอินเทอร์เน็ต และการให้บริการจองสินค้าและบริการ บริษัทยังขาดประสบการณ์ในการเข้าสู่ตลาดทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งยังมีความล่าช้าและยังไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปที่มีการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น

## อภิปรายผล

จากการศึกษาที่ได้ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในระดับองค์การ โดยกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า บริษัทดำเนินกิจการมากกว่า 20 ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า บริษัทดำเนินธุรกิจผลิตกางเกงชั้นในชายภายใต้ยี่ห้อของตนเอง และกลยุทธ์การเจริญเติบโตเปิดตลาดเพิ่ม ทั้งนี้เนื่องจากการที่บริษัทมีการเริ่มต้นจากการเก็บประสบการณ์การค้าในรูปแบบค้าเร็วก่อนหน้านั้น ส่งผลให้รู้ถึงแหล่งหรือสถานที่จำหน่ายและรู้ช่องทางจำหน่ายมากกว่า รวมทั้งทราบถึงสภาพแวดล้อมและการบริโภคของกลุ่มลูกค้าแต่ละที่ได้เป็นอย่างดี ทางบริษัทจึงเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละสมัยรวมทั้งมีการขยายตลาดเพิ่มจากที่ปัจจุบันเน้นกลุ่มผู้ค้าขายส่ง ผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญธัฏษิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์ (2552: 22-45); วรางคณา ผลประเสริฐ (2554: 16) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การนั้นประกอบด้วย การขยายตลาดด้านภูมิศาสตร์ การกระจายธุรกิจ การจัดซื้อ (Acquisition) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอน (Retrenchment) การเลิกกิจการ การร่วมทุน เป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ชมากร พงษ์ทวี (2554) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บริโภคในเขต กทม. ที่มีผลต่อกลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจชุดชั้นใน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในระดับองค์การ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) ที่มุ่งสร้างอัตราการเติบโต ที่มากกว่าด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เพื่อเพิ่มยอดขายและรักษาค่าแห่งผู้นำตลาด

2. จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยกลยุทธ์นี้จะมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ โดยการนำเสนอเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่นการออกแบบผลิตภัณฑ์กางเกงในผู้ชายมีกระเป๋าก้นเงิน เพื่อป้องกันการล้วงกระเป๋ากการออกคอลเลคชั่นที่เน้นสีส้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ลวดลายการ์ตูนสำหรับเด็ก บริษัทฯ มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ความรู้ในการทำธุรกิจชุดชั้นในชายเป็นอย่างดี ดังนั้นบริษัทฯ จึงเน้นความโดดเด่นด้วยการสร้างนวัตกรรมความแตกต่างให้กับสินค้า เช่น การใช้วัสดุดิบที่ทันสมัย และปลอดภัยและเน้นการใส่สบายมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดสินค้าใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งในปัจจุบันบริษัทได้รูปแบบกางเกงในแบบ Boxer เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความนิยมของกลุ่มผู้ใช้บริการที่กำลังกระแสนิยมชุดชั้นในแบบ Boxer ผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกับ วรางคณา ผลประเสริฐ (2554) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ นั้นจะ

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” (หรือบริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) นั่นเอง นอกจากนี้ วิพุทธิ์ อ่องสกุล (2557: 7) สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง การค้นหาวิธีการในการสร้างคุณค่าภายใต้สภาวะการแข่งขัน และการหาวิธีการเก็บคุณค่าดังกล่าวไว้กับองค์กรเอง และกลยุทธ์คือ สิ่งเพื่ออธิบายวิธีการที่องค์กร จะตอบสนองต่อการแข่งขันและสามารถมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เอกกรินทร์ วีระจรัสศักดิ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจเสื้อผ้าชาย กรณีศึกษา บริษัท ไอ.ซี.ซี อินเทอร์เน็ตในชั้นเนล จำกัด (มหาชน) พบว่า ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยใช้จุดแข็งของบริษัท พัฒนาในการสร้างความแตกต่างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น และเพิ่มความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม

3. จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ตลาดเป้าหมาย (STP Strategy) กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างเอกลักษณ์สินค้า รวมทั้งกลยุทธ์การพัฒนาออกสินค้า (New Product/Product Development) กลยุทธ์ด้านราคา โดยมีการกำหนดกลยุทธ์กำหนดราคากลุ่มลูกค้าแต่ละระดับ (Customer group pricing) ในลักษณะ การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยมี 3 ระดับ คือ ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายระดับผู้บริโภค กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ กลยุทธ์การจัดจำหน่ายศูนย์กลางแหล่งช้อปปิ้ง (Shopping Center) เน้นการจัดจำหน่ายตามช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและเป็นแหล่งศูนย์กลางการช้อปปิ้งของคนกรุงเทพฯ เช่น ตลาดนัดโบ๊เบ๊ จตุจักร ประตูน้ำ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ได้แก่ กลยุทธ์การลดราคา (Discounts) มีการจัดโปรโมชั่นโดยบริษัทในทุก ๆ ปี ต้นปีและปลายปี เช่น ลดสินค้า 50-70% ให้กับกลุ่มผู้บริโภคหน้าโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกับ เอกกรินทร์ วีระจรัสศักดิ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจเสื้อผ้าชาย กรณีศึกษา บริษัท ไอ.ซี.ซี อินเทอร์เน็ตในชั้นเนล จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดคือ เป็นการแบ่งส่วนตลาดในด้านต่าง ๆ และการกำหนดกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุดให้มากที่สุดและกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดเป็นตัวแปรสำคัญทางการตลาด เพื่อใช้การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด รวมทั้งกล

ยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์ CRM ที่เป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อแบรนด์ให้มากขึ้น โดยพยายามรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้และขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับ บมจ. ไอ.ซี.ซี อินเทอร์เน็ต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการ และการประกอบการธุรกิจผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในหลายมิติมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีประเด็นแนะนำดังต่อไปนี้

1.1 จากการศึกษาพบว่า บริษัทใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นบริษัทควรมีการสร้างความแตกต่างและมูลค่าของสินค้าให้คงมาตรฐานและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากพฤติกรรมการใช้สินค้าของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความแปลกใหม่ในรูปแบบกางเกงในประเภทสปอร์ตผู้ชายหรือกางเกงในสำหรับการออกกำลังกายของผู้ชาย เช่นเดียวกันกับที่ปัจจุบันมีชุดชั้นในสำหรับเล่นกีฬาสำหรับผู้หญิง หรือ สปอร์ตบรา เหล่านี้เป็นต้น

1.2 จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในขณะที่ราคาการจำหน่ายยังราคาเดิมส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มต้นทุนในการที่จะขยายกิจการสูงขึ้น ผู้ประกอบการเพิ่มความเสี่ยงในการลงทุนมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการกำหนดค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ควรคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมด้วยควรมีมาตรฐานการขึ้นค่าจ้างแรงงานให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจด้วยเช่นกันเพื่อป้องกันการส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการผู้ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจในภาพรวม

1.3 จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีอุปสรรคในการเปิดตลาดใหม่ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นบริษัทควรมีการเพิ่มช่องทางการเข้าสู่ตลาดที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว เช่น การสร้างเว็บไซต์ออนไลน์ การสั่งซื้อ ส่งจองสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าชมสินค้าและเลือกซื้อสินค้าได้ทั่วโลก

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจการผลิตและจำหน่ายกางเกงชั้นในชาย ของบริษัท เพื่อทราบถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในการลงทุน จุดคุ้มทุน เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจดังกล่าวในการเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจดำเนินธุรกิจต่อไป

2.2 ควรศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคทางแง่มุมในชายี่ห้อของบริษัทเพื่อให้ได้ข้อมูล  
หลายมิติมากขึ้นนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค  
มากยิ่งขึ้น



### รายการอ้างอิง

- กัลยา กมลรัตน์. (2553). “ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชายในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อชุดชั้นในชายในกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทิพย์ จันทรศรี. (2547). **อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยหลังปี พ.ศ. 2547.**
- จรรยาภรณ์ พรหมคุณ. (2551). “ปัจจัยและการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชาย โพธิตา.(2552). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- พิเชษฐ บัญญัติ. (2549). “การจัดการความรู้ในองค์กร”. **วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** 13(1), 1-16.
- พิเชษฐ ชื่นไพบูลย์. (2553). “รูปแบบและกลยุทธ์การออกแบบแฟชั่นของผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทยในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษามูลนิธิแม่ฟ้าหลวงภายใต้ชื่อแบรนด์ Doi Tung by Mae Fah Laung”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุสติ ใจแก้วทิ. (2552). “กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การตลาดซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเลือกซื้อชุดชั้นในสตรีของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร”. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2554). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2556). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กึ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, บุตรี จารุโรจน์, ชีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, โสภษา อรัญวัฒน์, โสภณ แยมกลิ่น และ เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. (2557). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ทรรคนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิพุทธ อ่องสกุล. (2557). การบริหารการปฏิบัติการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี :  
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.

วิจิต อุ๋อัน. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พรินท์แอมที (ประเทศไทย).

ผู้จัดการรายวัน. (2554). **จ๊อกกัษ Emotional Marketing** ปลุกเทรนด๋ใหม่ซุดซันในชาย. เข้าถึงได้  
จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9540000127791>

วีรพงษ์ ไชยหงส์. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. เข้าถึงได้จาก

<http://www.weerapong.net/articles/626992/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%8A%E0%B8%B4%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B9%8C.html>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และศุภกร เสรีรัตน์. (2550). กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ :  
ธนัชชการ.

\_\_\_\_\_. (2552). การบริหารการตลาด: ยุคใหม่. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
จีพีไอเบอร์พรินท์.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2558). **มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2556). รายงานสภาวะสินค้าทางกงใน. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2549). **มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

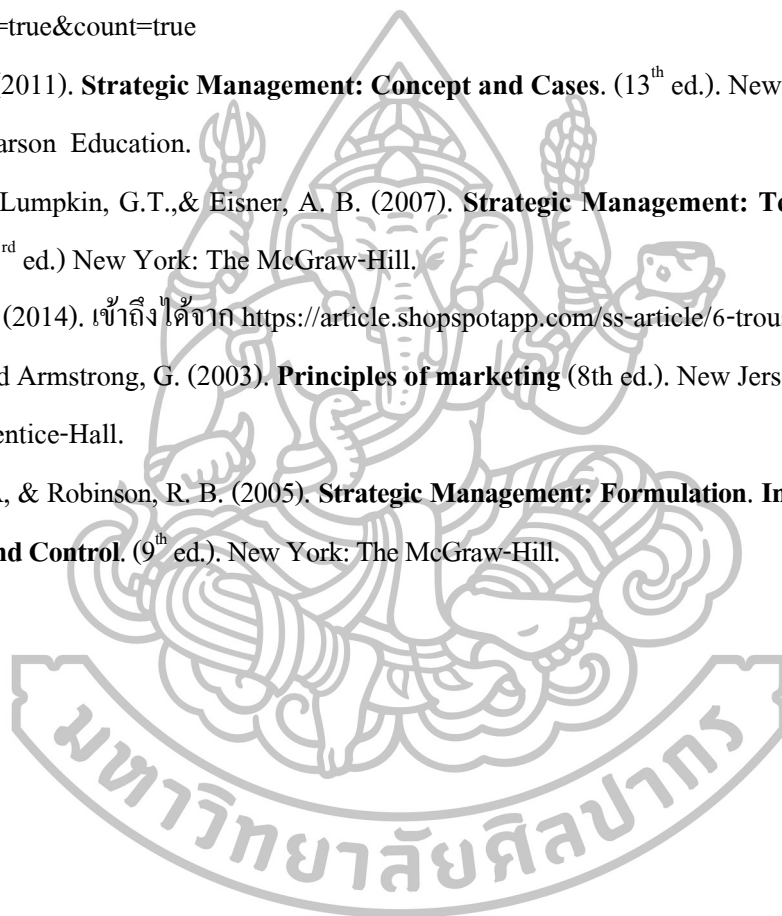
อุดม ทุมโฆสิต. (ม.ป.ป.). **แนวคิดระบบในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ :  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สิริปรีชา ทัดศรี. (2553). “การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสามารถ  
ทางการแข่งขัน ในธุรกิจผลิตจำหน่ายซุดซันใน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด  
(มหาชน)”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาดคณะบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



- เอกรินทร์ วีรจรงค์ดี. (2554). “กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจเสื้อผ้าชาย กรณีศึกษา บริษัท ไอ.ซี.ซี อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ษมากร พงษ์ทวี. (2554). “พฤติกรรมของผู้บริโภคในเขตกทม. ที่มีผลต่อกลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจชุดชั้นใน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด”. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัชนา พิษานภากุล. (2548). “กลยุทธ์การผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของบริษัท เวลดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด”. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปรีชาดี ผลอนอก. (2557). *การบริการการผลิต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา, นันทน์กัฏ์ จินานุรักษ์ และ พิมพ์ชนก พ่วงกระแสร์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อักษรเงินดี.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2556). *รูปแบบองค์กรธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=381](http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=381)
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุธิมา ชิวเกษมสุข. (2554). “พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจผลิตจำหน่ายชุดชั้นในสตรีในเขต กทม”. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2007). **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases**. (15<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A. Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**. Ohio: Thomson South-Western.
- Rothaermel, F. T. (2013). **Strategic Management: Concept and Cases**. New York: McGraw-Hill.

- Coulter, M. (2008). **Strategic Management in Action**. (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Luecke, R., & Collis, D. J. (2005). **กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ**. แปลโดย จักรดิงศภัทย์. ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Writer. (2009). รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ, เข้าถึงได้จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?pageid=37&bookID=1173&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=37&bookID=1173&read=true&count=true)
- David, F. R. (2011). **Strategic Management: Concept and Cases**. (13<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2007). **Strategic Management: Text and Cases**. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: The McGraw-Hill.
- Fashionbean. (2014). เข้าถึงได้จาก <https://article.shopsopotapp.com/ss-article/6-trousers-styles/>
- Kotler, P., and Armstrong, G. (2003). **Principles of marketing** (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2005). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. (9<sup>th</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill.





**แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก**  
**เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายชุดชั้นในชาย**  
**ของบริษัท เอสเซ็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด**

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ .....นามสกุล.....อายุ.....ปี  
 วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ .....  
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....น. จบการสัมภาษณ์เวลา ..... น.

**ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์**

ตำแหน่ง.....  
 ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

**แบบแผนและวิธีการให้บริการ**

1. รูปแบบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 1.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการ
  - 1.2 รูปแบบการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน
  - 1.3 กลุ่มลูกค้าของบริษัท
  - 1.4 รูปแบบการผลิตสินค้า
  - 1.5 การจำหน่ายสินค้า
2. ท่านคิดว่าแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจทางเกงชั้นในชายในปัจจุบันมีแนวโน้มเป็นอย่างไร
3. ท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางเกงชั้นในชายอย่างไร
  - 3.1 แนวทางหรือทิศทางในการขยายการดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางใด และมีกลยุทธ์การดำเนินการอย่างไรบ้าง
  - 3.2 องค์กรมีกลยุทธ์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไรบ้าง
    - 3.2.1 อะไรคือคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายนั้นต้องการจากสินค้า
    - 3.2.3 อะไรคือความแตกต่าง (Differentiation) ที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้าเป้าหมาย
  - 3.3 กลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต

4. ท่านมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้าง
  - 4.1 การวางแผนการดำเนิน เทคนิค ขั้นตอน
  - 4.2 การจัดการองค์การหรือทีมงานในองค์กร
  - 4.3 การสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานในองค์กรเพื่อผลักดันให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.4 การติดตามและประเมินผลงานแต่ละครั้ง
5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กางเกงชั้นในชาย มีอะไรบ้างและมีการแก้ไขปัญหอย่างไร



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวขวัญนา คงคาเขตร
วันเดือนปีเกิด	1 กันยายน 2530
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 50/257 ซอยบรมราชชนนี 72/2 ศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ 10700 โทร. 091-5629424
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	จบการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา แผนกศิลป์คำนวณ โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
พ.ศ. 2553	ระดับปริญญาตรี คณะศิลปะและการออกแบบ สาขาออกแบบแฟชั่นดีไซน์ มหาวิทยาลัยรังสิต
ประวัติการทำงาน	
ปัจจุบัน	ทำงานด้านออกแบบเสื้อผ้า บริษัท At Bangkok (FLYNOW)

