



การปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุกในการตลาดผู้ประกอบการ

The Practices of Proactiveness Dimension in Entrepreneurial Marketing

ธีรรัตน์ วรรณิษฐ์¹

Thirarut Worapishet¹

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Business Administration, Kasetsart University

(Received: August 9, 2019; Revised: March 26, 2020; Accepted: May 21, 2020)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาดูตัวอย่างการปฏิบัติในการทำงานเชิงรุกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค เปรียบเทียบกับการทำงานเชิงรับ และเพื่อสำรวจรูปแบบนวัตกรรมที่เป็นผลการวิจัยจัดทำโดยวิธีเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหาจากกรณีศึกษา 3 ธุรกิจที่คัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง พบว่า ธุรกิจกรณีศึกษาทำงานเชิงรุก โดยเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมหลังจากศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1 ขยายผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมการใช้งานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทำให้สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้า 2 เลือกลูกค้าเป้าหมายที่คู่แข่งให้ความสนใจน้อยทำให้สามารถลดการแข่งขัน และ 3 เปลี่ยนทัศนคติลูกค้าให้ตรงกับลักษณะสินค้าทำให้ไม่ต้องเปลี่ยนสินค้าตามสภาพสังคม การกระทำทั้ง 3 ข้อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ได้แก่ การสร้างสินค้าและบริการเสริมสินค้าหลัก การตั้งราคาต่างจากวิธีการของคู่แข่ง การพัฒนาสินค้าภาพลักษณ์โบราณให้มีคุณภาพดี การนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ คือ SMEs สามารถใช้เป็นตัวอย่าง การนำไปใช้ในเชิงวิชาการ คือ ผลการวิจัยช่วยปิดช่องว่าง คือการขาดแคลนตัวอย่างจริงมาประกอบทฤษฎี

คำสำคัญ: 1) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) การทำงานเชิงรุก 3) การตลาดผู้ประกอบการ
4) การวิเคราะห์เนื้อหา

Abstract

This paper aimed to find the proactive practices of small and medium enterprises (SMEs) under the obstructive environment comparing to passive practices and to explore the result relating to innovation. The research was qualitative by analysing content from three cases selected by purposive technique. The proactiveness by changing environment after understanding related context was found including 1 extending products covering all application processes to increase customers, two targeting overlooked market to decrease competition, and three changing customers' attitude to be consistent with products, not the opposite, resulting in innovation processes including creating products that must be used along with main products, pricing differently from competitors, developing quality of traditional products. For managerial application, SMEs can apply for these examples. For academic contribution, the result closed the gap of lacking practices according to theory.

Keywords: 1) Small and Medium Enterprises (SMEs) 2) Proactiveness 3) Entrepreneurial Marketing
4) Content Analysis

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด (Assistant Professor, Department of Marketing)
Email: thirarut.s@ku.ac.th



บทนำ (Introduction)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีรูปแบบที่แตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ การดำเนินงานทางการตลาดจึงต้องมีการปรับจากการดำเนินงานการตลาดดั้งเดิม (Gilmore, 2011, pp. 137-145) โดยการตลาดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing: EM) ได้รับการยอมรับจากนักวิจัยว่า SMEs สามารถนำมาใช้ได้ผลดี (Becherer, Haynes and Helms, 2008, pp. 44-63) เพราะเป็นการประยุกต์การดำเนินการทางการตลาดมาใช้ด้วยกระบวนการทางความคิดแบบผู้ประกอบการ (Sole, 2013, pp. 23-38) มีการวิจัยที่ผ่านมามีข้อดีของการตลาดเชิงผู้ประกอบการหลายประการ เช่น ทำให้ SMEs สามารถทราบความชื่นชอบของลูกค้าที่เหนือกว่าธุรกิจอื่นอันนำมาซึ่งการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่าธุรกิจอื่นอีกทอดหนึ่ง (Thomas, Painbeni and Barton, 2013, pp. 238-260) ทำให้ธุรกิจมีการดำเนินงานด้านการตลาดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างโดดเด่น อันนำมาซึ่งผลกำไรที่สูงขึ้นต่อธุรกิจ (Hendijani and Seyyed, 2018, pp. 598-620)

EM ประกอบด้วยโครงสร้างย่อย ๆ 7 ด้าน ได้แก่ การทำงานเชิงรุก การขับเคลื่อนด้วยโอกาส การให้ความสำคัญกับลูกค้า การมุ่งเน้นนวัตกรรม การจัดการความเสี่ยง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และการสร้างสรรค์คุณค่า (Morris, Schindehutte and LaForge, 2002, pp. 1-19)

ในงานวิจัยนี้จะเน้นศึกษาในด้านการดำเนินงานเชิงรุก หรือทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพราะมีการศึกษาพบว่ามีผลทำให้ธุรกิจมีความเป็นเลิศ (Becherer, Helms and McDonald, 2012, pp. 7-18) ตลอดจนกระทั่งมีผลทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตและมีผลกำไร (Hoque and Awang, 2016, pp. 174-194) แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาในด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาผลของการปฏิบัติจากการดำเนินงานเชิงรุก ที่มีผลต่อระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ (Hacioglu, et al., 2012, pp. 871-878; Hoque and Awang, 2016, pp. 174-194; Hendijani and Seyyed, 2018, pp. 598-620; Isichei, et al., 2020) แต่ยังคงขาดในส่วนตัวอย่างการ

ปฏิบัติจริง ดังนั้น หากผู้ประกอบการ SMEs ต้องการนำการทำงานเชิงรุกไปปฏิบัติ จะไม่มีแนวทางในการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นต้องหาตัวอย่างวิธีการปฏิบัติในการทำงานเชิงรุก เพื่อปิดช่องว่างทางวิชาการที่พบว่ายังค่อนข้างมีน้อยดังกล่าว

โดยตามทฤษฎีนั้น สิ่งแวดล้อมทางการตลาดเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิต คนกลาง และลูกค้าคนสุดท้าย หรือไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมมหภาค ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ประชากร การเมือง กฎหมาย ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ คำว่าควบคุมไม่ได้นั้นหมายถึงว่า นักการตลาดจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมให้เป็นตามที่ต้องการได้ หากแต่จะต้องศึกษาสิ่งแวดล้อมวิเคราะห์ด้วยตัวแบบต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) แล้วจึงปรับกลยุทธ์การตลาดซึ่งเป็นส่วนที่ควบคุมได้ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม การศึกษาแนวทางของ SMEs ที่ปฏิบัติการเชิงรุกอันมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อม จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าสามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้ง ๆ ที่เป็นธุรกิจที่มักมีข้อจำกัดในทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรบุคคล ผลที่ได้ในทางปฏิบัติคือจะเป็นตัวอย่างแก่ SMEs รายอื่น ให้สามารถนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตนอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไปได้

ในงานวิจัยนี้จะได้หยิบยกธุรกิจตัวอย่าง 3 ธุรกิจมาศึกษาได้แก่ หนึ่ง ธุรกิจอุปกรณ์ดำน้ำ ซึ่งจัดการกับสิ่งแวดล้อมด้านลูกค้าคนสุดท้าย สอง ธุรกิจภาพวาด ซึ่งจัดการกับสิ่งแวดล้อมด้านสภาพการแข่งขัน และสาม ธุรกิจแบ่งแต่งหน้า ซึ่งจัดการกับสิ่งแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การทำงานเชิงรุกนั้น มีคำนิยามเชิงทฤษฎีว่าเป็นการกระทำที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อมทางการตลาดขององค์กร ประกอบด้วย 2 การปฏิบัติย่อย คือ หนึ่ง การคาดหมายสถานการณ์ที่อาจสร้างปัญหา หรือความท้าทายให้ธุรกิจ และสองการจัดการสถานการณ์นั้นให้ไม่กลายเป็นปัญหา (Becherer, Helms and McDonald, 2012, pp. 7-18) จุดสำคัญที่ตรงกันกับ



อีกงานวิจัยหนึ่งคือคำว่า การกระทำที่มีผล โดยในอีกงานวิจัยหนึ่งได้อธิบายว่า การตลาดแบบดั้งเดิมจะประเมิน และคาดการณ์สภาวะแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมนั้น วางกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งเป็นการทำงานในเชิงรับ แต่ใน EM กลับมองว่าสภาวะแวดล้อมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ธุรกิจสามารถจัดการสร้างการกระทำเพื่อให้ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งตรงกับคำนิยามของงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่กล่าวไปแล้ว โดยกลยุทธ์ในการจัดการสิ่งแวดล้อม อาจเป็นไปได้ทั้งการทำโดยธุรกิจเพียงธุรกิจเดียว หรือทำความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเปลี่ยนแปลง เวลา สถานที่ และวิธีในการแข่งขัน ดังนั้นเครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ จึงเป็นทั้งสิ่งที่ต้องปรับตามสิ่งแวดล้อม และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นได้ (Morris, Schindehutte and LaForge, 2002, pp. 1-19) จากคำนิยามในเชิงทฤษฎีนี้ มีการให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการโดยเห็นได้จากมีการวัดระดับการทำงานเชิงรุกจากประโยคหลากหลาย ได้แก่ การที่ธุรกิจมองหาวิธีการใหม่ที่ดีขึ้นในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นเลิศในการระบุโอกาส ขอบที่จะมองสิ่งต่าง ๆ เป็นโอกาสมากกว่าปัญหา มีความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส โดยมีจะทำกรต่าง ๆ เพื่อป้องกันปัญหา แทนการรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไข ขอบที่จะสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การปฏิบัติจริง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำโอกาสมาให้ ไม่กลัวต่ออุปสรรค เห็นเป็นความท้าทาย และสนุกในการแก้ไข เชื่อว่าการทำงานเชิงรุกจะทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น (Becherer, Haynes and Helms, 2008, pp. 44-63; Becherer, Helms and McDonald, 2012, pp. 7-18)

การทำงานเชิงรุก มีลักษณะตรงข้ามกับการทำงานเชิงรับ ในด้านการตลาด การทำงานเชิงรับเป็นการทำงานที่ไม่เปลี่ยนแปลง หรือเข้าไปพยายามควบคุมสิ่งแวดล้อม แต่จะรับสภาพสิ่งแวดล้อมนั้น และปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมแทน Dibb (1996, pp. 16-29) ได้นำเสนอกรณีศึกษาที่ธุรกิจมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม หรือทำงานเชิงรับไว้ 3 กรณีศึกษาดังต่อไปนี้

กรณีการปรับตัวของธุรกิจทางสรรพสินค้าเยาฮัน อันมีต้นกำเนิดจากประเทศญี่ปุ่น เมื่อครั้งขยายธุรกิจเข้าสู่เขตบริหารพิเศษฮ่องกง เนื่องจากลูกค้ามีลักษณะเป็นคนในชุมชนเมือง มีการใช้จ่ายในการไปเที่ยวซื้อของในสัดส่วนที่สูง เยาฮันจึงเลือกที่จะปรับธุรกิจตามสภาพแวดล้อมจุลภาคด้านลูกค้า โดยการเลือกที่จะตั้งห้างสรรพสินค้าในทำเลที่เป็นเขตเมืองขยาย แทนศูนย์กลางการค้า เพื่อให้เข้าถึงคนส่วนใหญ่ที่อยู่ในระดับกลาง แต่เมื่อเยาฮันขยายธุรกิจเข้าสู่จีนแผ่นดินใหญ่ ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่มีการกระจายรายได้ที่ยังไม่เท่าเทียมกันนัก ผู้คนในชนบทยังมีรายได้น้อย และยังไม่ใช้รายได้ไปกับการจับจ่ายซื้อของมากนัก เยาฮันจึงเลือกปรับทำเลที่ตั้ง โดยเลือกตั้งในเขตปึกกิ่งและเซี่ยงไฮ้ ซึ่งเป็นทำเลของผู้มีรายได้สูงเท่านั้น เรียกได้ว่ายังเป็นรูปแบบเชิงรับ คือมีการประเมินสภาพแวดล้อม และวางกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ

กรณีศึกษาที่สอง เป็นกรณีศึกษาจือออร์ดาโน้ที่ทำธุรกิจประเภทเสื้อผ้าก่อตั้งโดยนักธุรกิจชาวฮ่องกง เสื้อผ้ามีลักษณะลำลอง เรียบง่าย และคุณภาพดี ไม่เน้นให้ตามสมัยมากนัก ธุรกิจขยายสาขาจากฮ่องกงเข้าสู่ไต้หวัน สิงคโปร์ จีน นิวซีแลนด์ และอีกหลาย ๆ แห่งในเวลาต่อมา โดยในการขยายธุรกิจ จือออร์ดาโน้ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากธุรกิจเสื้อผ้าตราอื่น ๆ มากมาย เช่น Bossini, G2000, U2, Gap, The Limited, และ Marks & Spencer นอกจากนี้ในการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ประเทศไต้หวัน จือออร์ดาโน้ยังต้องแข่งขันอย่างรุนแรงกับ Hang Ten ร้านค้าลูกโซ่ที่ใช้วิธีการเปิดสาขาใกล้ ๆ กับจือออร์ดาโน้ในทุกที่ ในช่วงแรกจือออร์ดาโน้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าระดับบน แต่ต่อมาได้ปรับกลยุทธ์เป็นสินค้าคุ่มค่าเงินขายสินค้าจำนวนชนิดน้อยลง แต่ขายให้ฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น เพื่อให้เกิดการประหยัดจากการขยายขนาดการผลิต โดยผลิตในประเทศจีนเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ

กรณีศึกษาที่สาม คือ ธุรกิจอายิโนะโมะโต๊ะ (Dibb, 1996, pp. 16-29) ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อาหารหลากหลายประเภท แต่ที่สำคัญคือ ผงชูรส โดยธุรกิจ



นี้มีความเชี่ยวชาญในการผลิต ดังนั้นเมื่อจะทำการตลาดผลิตภัณฑ์ของธุรกิจในประเทศอื่น ๆ จึงต้องอาศัยความเชี่ยวชาญชำนาญของผู้นำเข้าในแต่ละประเทศ ในการสร้างระบบการจัดจำหน่ายในประเทศจีน อายิโนะโมะโตะเลือกที่จะให้ธุรกิจผู้ค้าส่งข้าวของประเทศจีนรายหนึ่งเป็นผู้ดูแล เนื่องจากเห็นว่าธุรกิจข้าวและผงชูรสมีลูกค้าหลักเป็นกลุ่มเดียวกัน การเข้าร่วมกับผู้ค้าส่งข้าวเพื่อให้จัดจำหน่ายให้ ทำให้ อายิโนะโมะโตะสามารถทำงานด้านการสื่อสารการตลาดได้อย่างเต็มที่ อายิโนะโมะโตะมีการปรับเปลี่ยนการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมด้านภาษา เช่น การใช้คำพูดในโฆษณาในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกัน และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร เช่น ในบางประเทศการโฆษณาบริเวณป้ายรถประจำทางใช้ได้ผลดี ในบางประเทศการนำขวดผลิตภัณฑ์เก่ามาแลกผลิตภัณฑ์ใหม่ใช้ได้ผลดี อายิโนะโมะโตะจะปรับวิธีการให้เหมาะสม นอกจากนี้เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป ผู้หญิงทำงานนอกบ้านมากขึ้น ทำให้ข้าวรับประทานเองที่บ้านน้อยลง ซื้ออาหารพร้อมทานหรือทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น อายิโนะโมะโตะ เปลี่ยนเป้าหมายหลักไปสู่ผู้ผลิตอาหารมากขึ้น แทนกลุ่มเป้าหมายแม่บ้านเดิม และเปลี่ยนสัดส่วนการผลิตบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กใช้ในครัวเรือนให้ลดลง เพิ่มการผลิตบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่ให้เหมาะสมกับตลาดผู้ผลิตอาหาร

เมื่อธุรกิจได้ดำเนินการเชิงรุกแล้ว จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ งานวิจัยหลากหลายฉบับ ได้แสดงความเกี่ยวข้องระหว่างการทำงานเชิงรุกและนวัตกรรม Sandberg (2007, pp. 252-267) พบว่าในระหว่างจัดทำกระบวนการสร้างนวัตกรรมธุรกิจต้องมีการทำงานเชิงรุก ในขณะที่ Kickul and Gundry (2002, pp. 85-97) ได้อธิบายว่าการทำงานเชิงรุก ทำให้เกิดผลด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านกระบวนการสู่ลูกค้า และนวัตกรรมด้านระบบขององค์กร โดยนวัตกรรมด้านกระบวนการสู่ลูกค้านั้นประกอบด้วย การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่ถูกพัฒนาให้ดีขึ้น การมีกระบวนการผลิตใหม่ การมีลูกค้าใหม่ การมีวิธีการทำการตลาดหรือการขายใหม่ และการมีช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ส่วนนวัตกรรมด้านระบบ ประกอบด้วย วิธีการจัด

องค์กรรูปแบบใหม่ และการจัดการแบบใหม่ ซึ่งในที่สุดแล้วนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยนำสู่ความสำเร็จของธุรกิจต่อไป (Kampetch and Jitpakdee, 2018, pp. 108-121)

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถระบุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ได้ดังนี้

1. เพื่อจัดทำตัวอย่างการปฏิบัติในการทำงานเชิงรุกของ SMEs ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคเปรียบเทียบกับการทำงานเชิงรับ

2. เพื่อสำรวจรูปแบบนวัตกรรมที่เป็นผลจากการทำงานเชิงรุก

และสามารถเขียนกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพ 1

กรอบด้านซ้ายมือ ประกอบด้วย 2 กรอบย่อย คือ หนึ่งการศึกษาธุรกิจที่มีการทำงานเชิงรุก โดยอธิบายให้เห็นถึง การปฏิบัติในการคาดการณ์สถานการณ์ที่สร้างปัญหา และการจัดการให้สถานการณ์นั้นไม่กลายเป็นปัญหา ซึ่งทำผ่านการระบุโอกาส และการจัดทำวิธีการใหม่ ๆ ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม และสองเปรียบเทียบกับธุรกิจที่มีการทำงานเชิงรับ หรือไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทางตรงกันข้ามมีการปรับกลยุทธ์ตามสิ่งแวดล้อมทั้งหมดอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ

กรอบด้านขวามือ เป็นผลที่เกิดจากการทำงานเชิงรุกในด้านนวัตกรรม ทั้งด้านกระบวนการสู่ลูกค้า และด้านระบบขององค์กร ซึ่งจะได้อธิเคราะห์แต่ละธุรกิจว่าเมื่อมีการทำงานเชิงรุกแล้วเกิดผลในด้านใดอย่างไร

วิธีดำเนินการ (Methods)

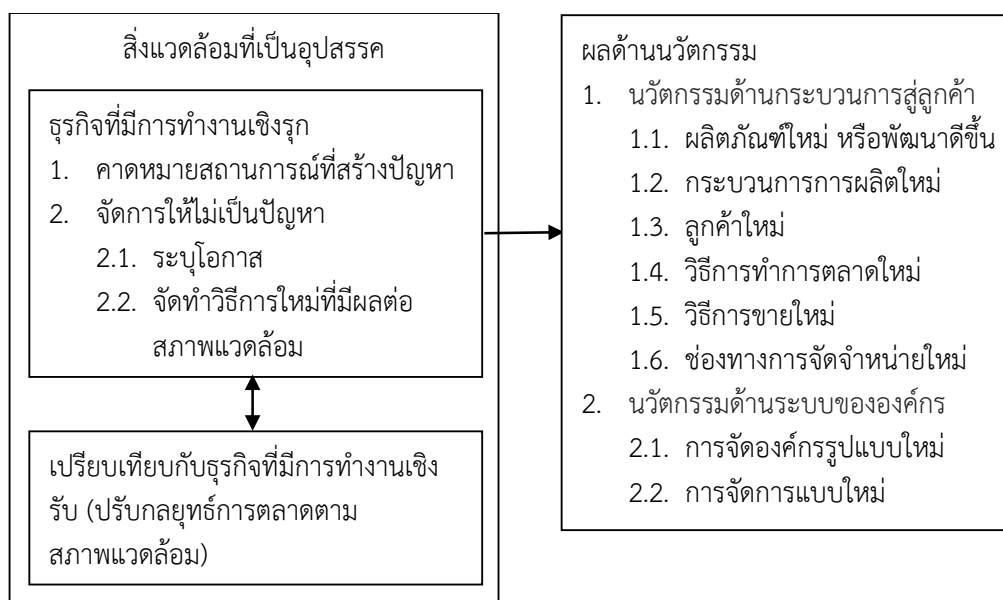
การดำเนินการวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการศึกษา (Case Study) ซึ่งมีความเหมาะสมเนื่องจากต้องการตัวอย่างจริงเพื่อตรวจสอบกับแนวคิดการทำงานเชิงรุก โดยจะศึกษาจาก 3 ธุรกิจ ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก เพราะในทางทฤษฎี มีการแนะนำว่าการเพิ่มจำนวนกรณีศึกษาจะส่งผลให้สูญเสียความลึก (Cresswell, 1998, p. 63) แม้ให้ผลดีในแง่เปรียบเทียบ เนื่องจากทำให้เห็นผลที่เหมือนหรือต่างกันได้ก็ตาม (Franco, et al., 2014, pp. 265-



283) ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินการของแต่ละธุรกิจมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก จึงควรศึกษาให้ลึกเพื่อให้เห็นวิธีการดำเนินการที่จะสามารถเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นเมื่อนำไปใช้ได้

โดยประชากรเป้าหมายในงานวิจัยนี้ คือ SMEs ในประเทศไทย หน่วยในการวิเคราะห์คือ หน่วยธุรกิจ ใช้การเลือกตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Technique) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Technique) โดยเจาะจงในการคัดเลือก SMEs ที่มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับนิยามการทำงานเชิงรุกตามมุมมองของการวิจัยนี้ คือ มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้ข้อมูลที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการได้ตัวอย่าง

การปฏิบัติเชิงรุกจริง การระบุขนาดของกลุ่มตัวอย่างทำโดยตั้งใจให้เปรียบเทียบกับกรณีศึกษาของ Dibb (1996, pp. 16-29) เพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบที่ชัดเจนระหว่างการทำงานเชิงรุกและรับ ในงานของ Dibb (1996, pp. 16-29) ทำการศึกษา 4 กรณีศึกษา ในงานวิจัยนี้ทำการเปรียบเทียบ 3 กรณีศึกษา เนื่องจากอีก 1 กรณีศึกษาเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมด้านการเมือง ซึ่งผู้วิจัยยังไม่พบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับผลกระทบในด้านนี้เมื่อออกไปขอสัมภาษณ์ จึงเลือก 3 ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบด้านเดียวกันมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เท่านั้น



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

รูปแบบของข้อมูลที่จะเก็บมีสองรูปแบบจากหลายแหล่ง ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบและตรวจสอบความแน่นอนของข้อมูล (Data Triangulation) ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพิ่มความน่าเชื่อถือ (Credibility) และความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) (Riege, 2003, p.75-86) รูปแบบที่หนึ่งคือข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาจากเอกสาร เว็บไซต์ ข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ และรูปแบบที่สองคือข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งจะได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของ

SMEs และการสังเกตขณะสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นทำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ไม่เบี่ยงเบนจากความคิดเห็นของผู้ร่วมสัมภาษณ์รายอื่น และสามารถถามอย่างละเอียดได้ นอกจากนี้ในบางธุรกิจยังมีการสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานคนอื่นเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องยิ่งขึ้นอีกด้วย การสัมภาษณ์ทั้งหมดจะถูกบันทึกด้วยวิดีโอ ซึ่งเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่น (Reliability) (Riege, 2003, p.75-86)



แนวคำถามเป็นแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าประสบการณ์อย่างเต็มที่ ไม่มีกรอบว่าจะต้องเล่าไปในแนวใด โดยในการสัมภาษณ์นั้น ปกติจะสามารถทำได้เป็น 2 แนว ได้แก่ ทางตรง และทางอ้อม ทางตรง คือ มีการบอกจุดประสงค์ของงานวิจัยอย่างชัดเจน และทางอ้อม คือ ปิดบังจุดประสงค์ของงานวิจัย (Maholtra, 2010, p.155) งานวิจัยนี้จะเป็นแนวทางตรง เพื่อให้ผู้ตอบได้เข้าใจความต้องการของผู้วิจัยและพยายามเล่าในสิ่งที่เป็นการทำงานเชิงรุกของธุรกิจตนออกมามากที่สุด

การวิเคราะห์สำหรับวิธีการศึกษา สามารถทำได้ในหลายส่วน อาจเป็นการวิเคราะห์ที่บุคคลกระบวนการ หรือ กิจกรรม (Creswell, 1998, p. 61) โดยในงานวิจัยนี้จะวิเคราะห์ในส่วนกิจกรรม และกระบวนการต่าง ๆ ที่ SMEs ดำเนินการ เพื่อให้ผลที่ได้ออกมาเป็นข้อมูลว่า การทำงานเชิงรุกมีการทำกิจกรรมอะไร และในการทำกิจกรรมเหล่านั้นมีกระบวนการอย่างไร การวิเคราะห์ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบทางตรง (Directed Type) คือ ใช้ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุกมาเป็นหลัก และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และสรุปออกมาเป็นวิธีปฏิบัติจริง ทั้งนี้ในการอธิบายผลนั้น จะได้ศึกษางานวิจัยที่มีการยกกรณีตัวอย่างที่ธุรกิจต่าง ๆ ทำการปรับตัวในเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้น เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างของการสร้างผลกระทบหรือการดำเนินงานเชิงรุก และการไม่สร้างผลกระทบ หรือการดำเนินงานเชิงรับให้เข้าใจยิ่งขึ้น

ผลการศึกษา (Results)

กรณีศึกษาที่ 1 ผู้ประกอบการได้ให้สัมภาษณ์ความว่า ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ชื่นชอบกีฬาดำน้ำเป็นชีวิตจิตใจ โดยเมื่อดำน้ำจนสามารถเป็นครูผู้สอนได้ จึงเริ่มต้นด้วยการเป็นครูสอนอิสระ คือ ไม่ได้สังกัดกับบริษัทหรือโรงเรียนใด ทำควบคู่ไปกับการทำงานประจำ ผู้ประกอบการดำเนินการสอนเรื่อยมา จนในปี พ.ศ.2540 ที่ประเทศไทยเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจึงออกจากงานประจำ แม้ว่าขณะนั้นการดำน้ำในประเทศไทยยังอยู่ในช่วง

เริ่มต้น เพิ่งเริ่มเป็นที่นิยมกันในวงแคบ ๆ แต่ด้วยความที่มีประสบการณ์ดำน้ำมายาวนาน เคยดำน้ำมาทั้งในและนอกประเทศ ทำให้เห็นแนวโน้มความนิยมในกีฬานี้ และเห็นว่าการดำน้ำจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้ประกอบการจึงตัดสินใจเริ่มธุรกิจดำน้ำอย่างจริงจัง ผู้ประกอบการได้อธิบายให้เห็นถึงทางมาแห่งรายได้ของธุรกิจนี้ว่า แบ่งออกได้เป็น 3E คือ Education, Equipment และ Entertainment

Education คือ การสอนดำน้ำ ซึ่งมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ต้องเรียนเพิ่มเติมไปเรื่อย ๆ เหมือนกีฬาโยโดที่มีตั้งแต่ระดับต้น ๆ ไปถึงระดับสูง โดยผู้ประกอบการได้จบไปถึงขั้นสูงสุดแล้ว คือ ขั้นที่มีชื่อเรียกว่า Course Director อันหมายถึง สามารถเป็นครูสอนผู้ที่จะเป็นครูสอนดำน้ำได้ ในส่วนนี้ทางผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ซึ่งระบุว่า ผู้ประกอบการอยู่ในแวดวงการดำน้ำมากกว่า 20 ปี จึงมีประสบการณ์สูงและเป็นที่รู้จักกันในหมู่นักเรียนดำน้ำว่า ผู้ประกอบการท่านนี้เป็นครูที่มีการระวังเรื่องความปลอดภัยที่สูงมาก ผู้ประกอบการเองยังออกตัวว่าตนเองเป็นครูที่จะไม่ให้ผู้เรียนผ่านหากยังไม่ได้มาตรฐานจริง

ในส่วนของ Equipment นั้น คือ ส่วนของอุปกรณ์ โดยผู้ประกอบการได้เปิดธุรกิจขายตลอดจนซ่อมแซมดูแลรักษาอุปกรณ์ เนื่องจากผู้ประกอบการระบุว่า การดำน้ำต้องมีการรักษาอุปกรณ์สม่ำเสมอเพื่อให้มีความปลอดภัยในการนำไปใช้ ผู้ประกอบการเป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ โดยขายทั้งปลีกและส่ง คือ ขายให้กับลูกค้าที่ซื้อไปใช้ดำน้ำ และขายให้กับร้านค้าที่นำอุปกรณ์ดำน้ำไปขายอีกทอดหนึ่ง ผู้ประกอบการคัดเลือกสินค้าที่จะนำไปขาย ด้วยการสั่งซื้อมาใช้เอง ใช้จนหมดสภาพการใช้งาน เพื่อให้ทราบว่ามีคุณภาพเป็นอย่างไร โดยถ่วงน้ำหนักเพราะผ่านการใช้ด้วยตนเองมาแล้วทุกชิ้น หากพบว่าดีมีคุณภาพ มีความปลอดภัยจะติดต่อขอเป็นตัวแทนจำหน่าย หากไม่มีคุณภาพจะเลิกติดต่อ หรือแม้หากเคยเป็นตัวแทนจำหน่าย ต่อไปเมื่อนำมาใช้เองแล้วคุณภาพต่ำลง จะขอหยุดการเป็นตัวแทนจำหน่าย นอกจากนี้ ผู้ประกอบการคลุกคลีอยู่ในวงการนักดำน้ำ ได้พบปะนักดำน้ำมาหลากหลาย จึงเห็นความต้องการของผู้บริโภคว่า นักดำน้ำชาวไทยต้องการอุปกรณ์ที่มี



สีสนสวยงาม จึงเลือกที่จะติดต่อเป็นตัวแทนจำหน่ายจากผู้ผลิตที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีสีสน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคอีกด้วย นอกจากนี้ในบางส่วนที่สามารถผลิตเองได้ ผู้ประกอบการยังผลิตและสร้างตราสินค้าของตนเองเสริมกับอุปกรณ์นำเข้าต่าง ๆ ด้วย ในตอนเริ่มต้นกิจการ ผู้ประกอบการระบุว่า มีร้านขายอุปกรณ์ดำน้ำเพียง 3-4 ร้านเท่านั้นในประเทศไทย เรียกได้ว่าเป็นยุคค่อนข้างบุกเบิกธุรกิจเกี่ยวกับการดำน้ำในประเทศไทย

Entertainment คือ การจัดไปท่องเที่ยวดำน้ำตามที่ต่าง ๆ ทั่วโลก โดยผู้ประกอบการ จะจัดในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพื่อรักษาความสวยงามตามธรรมชาติของสถานที่ดำน้ำ โดยมีการจัดทั้งภายในและภายนอกประเทศ จัดขึ้นเดือนละ 1-2 ครั้ง ผู้ประกอบการอธิบายว่า การจัดดำน้ำจะมีช่วงที่จัดไม่ได้อยู่บ้าง เพราะเป็นช่วงที่ไม่เหมาะกับการดำน้ำ ราวเดือนกันยายน ถึงตุลาคม หรือปลายฝนต้นหนาว ในช่วงนั้นรายได้จากการจัดการท่องเที่ยวจะลดลงอยู่บ้าง แต่สำหรับผลกระทบจากเศรษฐกิจนั้น ผู้ประกอบการอธิบายว่า การท่องเที่ยวไม่ค่อยได้รับผลกระทบมากนัก แม้เศรษฐกิจไม่ดีแต่นักดำน้ำยังต้องการไปดำน้ำอยู่ การจัดจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัย มีสัดส่วนครูและนักเรียนที่เหมาะสม ในการจัดหนึ่งครั้งจะมีนักเรียนไม่เกินประมาณ 20 คน ครูสอนดำน้ำมาจากผู้ที่เคยเป็นนักเรียน ฝึกฝนจนพัฒนาเป็นครู

การมีรายได้มาจาก 3 ทางนี้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการให้เสริมซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ประกอบการดำเนินกิจการมาได้อย่างยาวนาน

กรณีศึกษาที่ 2 เป็นธุรกิจขายและให้เช่าภาพวาด เนื่องจากผู้ประกอบการมีความรักในงานศิลปะ จึงมีความใฝ่ฝันให้ทุกคนที่รักงานศิลปะสามารถเข้าถึงงานศิลปะได้ในราคาที่ไม่แพง โดยในธุรกิจนี้ได้เน้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับภาพวาด เมื่อผู้ประกอบการศึกษาตลาดพบว่า การตั้งราคาของภาพวาดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งคือ ชื่อเสียงของผู้วาด ถ้าผู้วาดมีชื่อเสียงมาก ราคาจะสูงมาก และผู้ซื้อส่วนหนึ่งซื้อเพื่อการลงทุนและเก็งกำไร โดยหวังว่าราคาภาพวาดจะสูงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าผู้วาดไม่มีชื่อเสียง ราคาจะต่ำลงมา แต่อย่างไรก็ตาม

ถ้าคำนึงถึงต้นทุนวัตถุดิบต่าง ๆ เท่านั้น ภาพวาดมีต้นทุนไม่สูงนัก ส่วนที่ทำให้ภาพวาดมีราคาแพงคือความสวยงามของภาพ ซึ่งเป็นนามธรรม และมีความคิดเห็นไม่ตรงกันได้ในบุคคลแต่ละคน ทำให้ผู้ซื้อภาพวาดไม่สามารถคาดการณ์ราคาของภาพวาดแต่ละภาพได้ง่ายนัก ผู้ประกอบการได้เล็งเห็นว่า กลุ่มลูกค้าธุรกิจบางกลุ่มมีความต้องการใช้ภาพวาดสำหรับประดับตกแต่ง เช่น อาคารสำนักงาน บ้านหรือห้องตัวอย่างในโครงการอสังหาริมทรัพย์ เช่น หมู่บ้านจัดสรร หรือห้องชุด และสถานที่ให้บริการต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ ไม่มีความต้องการนำภาพวาดไปเก็งกำไร แต่ต้องการคำนวณต้นทุนภาพวาดที่ชัดเจนเพื่อนำไปคำนวณต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกิจได้ ดังนั้น ถ้าธุรกิจเหล่านี้ต้องการภาพวาดเพื่อประดับตกแต่งผนัง โดยเมื่อทราบพื้นที่ของผนัง ธุรกิจที่ต้องการซื้อภาพวาดจะสามารถประมาณการขนาดพื้นที่ของรูปวาดที่เหมาะสมได้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ รูปวาดที่มีขนาดที่เหมาะสมอาจไม่ได้มีราคาที่เหมาะกับงบประมาณ และในทางตรงกันข้าม หากใช้งบประมาณเป็นตัวตั้งรูปวาดที่มีราคาเหมาะสมกับงบประมาณ อาจไม่ได้มีขนาดที่เหมาะสมเช่นกัน ธุรกิจขายภาพวาดนี้จึงสร้างสรรค์วิธีการตั้งราคาภาพวาดตามพื้นที่ของภาพ โดยวัดเป็นตารางนิ้ว เช่น ตารางนิ้วละ 5-10 บาท เมื่อธุรกิจที่ต้องการซื้อภาพวาดทราบพื้นที่ภาพที่ต้องการ ธุรกิจนั้น จะสามารถประมาณการได้ทันทีว่าจะมีต้นทุนในการซื้อภาพวาดเท่าไร และนำไปกำหนดต้นทุนในการตกแต่งห้องต่าง ๆ เหล่านั้นได้ทันที

นอกจากนี้ธุรกิจนี้ยังต่อยอดโดยการให้บริการเช่าภาพวาดสำหรับธุรกิจที่ไม่ต้องการภาพวาดเดิมติดถาวร เช่น องค์กรบางองค์กรติดภาพวาดแล้ว เมื่อต้องการเปลี่ยนบรรยากาศจะสามารถคืนภาพที่เช่าและเช่าภาพใหม่ได้ ธุรกิจนี้ตั้งราคาเช่าไว้เป็นราคาที่ดึงดูดใจลูกค้า คือ ค่าเช่า 500 บาท สามารถเช่าได้ 3 เดือน โดยผู้ประกอบการได้อธิบายว่า ที่สามารถให้เช่าในราคาที่ไมแพงได้เนื่องจาก ภาพวาดเมื่อนำไปติดจะไม่เกิดความเสียหาย ดังนั้น ภาพที่วาดมาหนึ่งภาพจะสามารถให้เช่าได้หลายครั้ง สลับสับเปลี่ยนกันไป เมื่อลูกค้ารายหนึ่งคืนมา และลูกค้ารายอื่นต้องการเช่าภาพภาพนั้นจะสร้างรายได้ได้อีกเรื่อย ๆ โดยไม่มี



ล้ำสมัย ผู้วิจัยได้ศึกษาธุรกิจอื่นที่มีการให้เช่าสลับกัน
ในลักษณะเช่นนี้ เช่น การเช่านิคมอุตสาหกรรม ซึ่งในกรณี
นิคมอุตสาหกรรมนั้นเมื่อผู้เช่าเข้าไปใช้จะมีความเสียหายเกิดขึ้น
ได้จากการเปิดใช้ และเมื่อเวลาผ่านไป นิคมอุตสาหกรรมจะ
กลายเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ไม่ล้ำสมัยลง เนื่องจากเรื่องราวที่
เกิดขึ้น และนำมาเขียนเรื่องในนิคมอุตสาหกรรมได้ผ่านไปแล้ว
ผู้ให้เช่านิคมอุตสาหกรรมต้องใช้วิธีลดราคาสำหรับการเช่าครั้ง
ต่อไป ซึ่งแตกต่างจากการให้เช่าภาพวาด

ธุรกิจที่ 3 เป็นธุรกิจแบ่งพื้นที่คงอยู่มาตั้งแต่
3 รุ่น ธุรกิจนี้ถือกำเนิดขึ้นในครอบครัวหนึ่ง ตั้งแต่รุ่น
คุณปู่ที่ได้ซื้อสูตรและตราสินค้ามาจากอีกธุรกิจหนึ่ง
ธุรกิจดำเนินกิจการในรูปแบบไม่ขยายเพิ่มเติม
มีสินค้าแบ่งพื้นที่เพียงชนิดเดียวแบบเดียว ขายในพื้นที่
ต่างจังหวัด ในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ที่ระดับราคาไม่
แพงประมาณไม่เกิน 20 บาท เมื่อคุณปู่เริ่มดำเนิน
ธุรกิจไม่ไหว หลานชายซึ่งในขณะนั้นทำงานในบริษัท
การเงินที่ทันสมัย ได้เกิดความคิดจะเข้ามาสานต่อ ใน
การเริ่มต้นปรับปรุงธุรกิจผู้ประกอบการได้หาข้อมูล
จากบุคคลหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และ
กลุ่มผู้ใช้สินค้า โดยกลุ่มผู้ค้าส่งผู้ค้าปลีกได้ให้ข้อมูลว่า
ในการสั่งสินค้ามาจำหน่ายจะติดต่อกับธุรกิจนี้ได้ยากมาก
ไม่มีความสะดวก แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ใช้มี
ความชอบในคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ แต่มีความไม่
ชอบในภาพลักษณ์ภายนอกที่ดูไม่ทันสมัย โดยผู้ขายราย
หนึ่งได้ระบุว่า ได้รับคำแนะนำให้ใช้ผลิตภัณฑ์นี้จาก
คุณแม่ ซึ่งคุณแม่ได้รับคำแนะนำจากคุณยายมาอีก
ทอดหนึ่ง เมื่อผู้ประกอบการได้รับข้อมูลมาระดับหนึ่ง
จึงเกิดความคิดที่จะปรับเปลี่ยน โดยเริ่มปรับเปลี่ยน
ภาพตราสินค้าเล็กน้อย เพิ่มพื้นที่การขยายมากขึ้น เข้า
สู่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น เพิ่มการโฆษณา
ยังผลให้มียอดขายเพิ่มขึ้นบ้าง แต่ผู้ประกอบการได้
ตระหนักว่าการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยอยู่ในตลาด
เดิม จะไม่ทำให้ธุรกิจคงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาว

ผู้ประกอบการจึงได้วางกลยุทธ์ในการปรับ
ภาพลักษณ์ตราสินค้าใหม่ทั้งหมด แต่ใช้ภาพพจน์
ความดั้งเดิมมีมายาวนานและเป็นตราของคนไทย
แต่มีคุณภาพเทียบได้หรือสูงกว่าแบ่งพื้นที่ตราจาก
ต่างประเทศเป็นจุดเด่น ผู้ประกอบการได้ให้ข้อมูลว่า
ต้องการทำแบ่งพื้นที่ควบคุมความมั่นใจ ร้อยละ 90 ของ
ผู้ตอบชาวไทยชอบกว่ายี่ห้อจากต่างประเทศอื่น

เมื่อทำการทดสอบแบบไม่ให้ทราบตราสินค้า
ผู้ประกอบการได้พัฒนาสูตรแบ่งใหม่ โดยใช้ส่วนผสม
ต่าง ๆ ที่เหมาะกับผิวคนไทย เลือกวัสดุที่ใช้ทำแผ่นพับ
สำหรับหาที่มีคุณภาพสูง ด้านในใช้ผ้าหมื่นเปิดปิดกัน
แบ่งหาเมื่อพกไว้ในกระเป๋า บรรจุภัณฑ์มีความ
สวยงาม และมีคุณภาพสูง เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเป็น
ผู้บริโภคในเขตเมือง สื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์
ล่วงหน้า 6 เดือน เป็นเรื่องของการวิจารณ์การใช้สินค้าว่า
ดีหรือไม่อย่างไร ก่อนออกโฆษณาที่ใช้ภาษาอังกฤษ
เป็นสื่อ โดยเป็นภาพชาวต่างชาติจากนานาชาติใช้
สินค้าตราของคนไทยชนิดนี้ เพื่อให้ผู้ได้รับชมโฆษณา
ในวงกว้างเมื่อเกิดความอยากรู้เพิ่มเติมเข้ามาหาข้อมูล
แล้วพบข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งทำให้สามารถได้รับการ
ยอมรับสินค้าเข้าไปขายในร้านค้าสมัยใหม่ทุกตรา
และขายในราคาแพงกว่าเดิมกว่า 10 เท่าตัว และมี
ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างล้นหลาม สินค้าถูกนำมาวิจารณ์
เปรียบเทียบกับแบ่งพื้นที่จากต่างประเทศราคาระดับ
1,000 บาท แสดงให้เห็นถึงการยอมรับจากผู้บริโภค
ว่าเป็นสินค้าระดับเดียวกัน สามารถทดแทนกันได้

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ในตาราง 1 ได้มีการสรุปการวิเคราะห์ตาม
กรอบแนวคิดในการศึกษา โดยอธิบายในรายละเอียด
ได้ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 ธุรกิจขายอุปกรณ์ด้านน้ำจัดได้
ว่ามีการทำงานเชิงรุก โดยวิเคราะห์ได้จาก เมื่อธุรกิจ
ขายอุปกรณ์ด้านน้ำต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมจุลภาค
ด้านลูกค้าคนสุดท้าย ซึ่งในตอนเริ่มต้นมีลูกค้าจำนวน
น้อย ธุรกิจไม่ได้เป็นฝ่ายรับด้วยการปรับธุรกิจ เช่น
ชะลอการดำเนินธุรกิจ ยังไม่เปิดร้านขายอุปกรณ์
รอให้มีจำนวนลูกค้ามากขึ้นก่อน แต่ธุรกิจกลับใช้วิธีรุก
โดยการสอนด้านน้ำ และจัดการท่องเที่ยวด้านน้ำเพื่อให้มี
การด้านน้ำมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความต้องการ
อุปกรณ์ด้านน้ำมากขึ้น ซึ่งในที่สุดทำให้มีผู้ที่ต้องการ
ขายอุปกรณ์ด้านน้ำมากขึ้น และธุรกิจนี้จึงขยายธุรกิจ
เพิ่มจากขายปลีกเองเป็นการขายส่งไปยังร้านค้าได้อีก
ด้วย ส่วนนี้แสดงให้เห็นผลของการทำงานเชิงรุกที่ทำให้
ให้ธุรกิจเจริญเติบโต สอดคล้องกับการค้นพบของ
Hoque and Awang (2016, pp. 174-194) นับว่า
เป็นการกระทำที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม



ทั้งที่ตามทฤษฎีแล้ว ลูกค้าคนสุดท้ายเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ตรงตามคำนิยามเชิงทฤษฎีของคำว่า การทำงานเชิงรุก

เมื่อพิจารณาในแง่คำนิยามเชิงปฏิบัติการแล้ว พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอุปกรณืดำน้ำ ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการระบุโอกาส ดังแนวคิดของ Becherer, Haynes and Helms (2008, pp. 44-63) และ Becherer, Helms and McDonald (2012, pp. 7-18) โดยเมื่อศึกษาว่าลูกค้าที่จะเรียนดำน้ำต้องนำไปใช้ในการดำน้ำจริง จึงสร้างกิจกรรมดำน้ำขึ้นและมองเห็นว่าในอนาคตจากวันที่เริ่มธุรกิจ การดำน้ำจะได้รับความนิยมมากขึ้น ขอบที่จะสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การปฏิบัติจริง ใช้วิธีการใช้อุปกรณ์ด้วยตนเองทุกชิ้นตลอดอายุการใช้งานเพื่อพิสูจน์คุณสมบัติอุปกรณ์ทุกชนิดด้วยตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส เมื่อจะต้องจัดการท่องเที่ยวดำน้ำ ถ้าผู้สอนไม่เพียงพอใช้วิธีการสร้างผู้เรียนให้กลายเป็นผู้สอนในอนาคต

การที่ธุรกิจดำน้ำทำงานเชิงรุกได้ เป็นผลเนื่องมาจากหลายประการ หนึ่งคือความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ในอุตสาหกรรมดำน้ำ เช่นการที่รู้จักว่าทางมาแห่งรายได้จะมาได้อย่างไร แสดงให้เห็นความสามารถของผู้ประกอบการที่มีการมองอุตสาหกรรมทั้งระบบต่อเนื่องเป็นภาพรวม สองคือการมีความเอาใจจริงเอาใจจ้ง ดำน้ำมายาวนาน ซึ่งเกิดจากการทำสิ่งที่ชอบ ทำให้มีประสบการณ์สูง ทำให้สามารถระบุโอกาส สร้างแนวคิดใหม่ และเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้น คือการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการทำธุรกิจเสริมซึ่งกันและกันควบคู่กันไป นับเป็นการจัดการแบบใหม่ในนวัตกรรมด้านระบบ

กรณีนี้มีความแตกต่างจากกรณีศึกษาของ Dibb (1996, pp. 16-29) ที่ยกตัวอย่างการปรับตัวของธุรกิจห้างสรรพสินค้าเยาฮัน จะเห็นได้ว่าทั้งสองธุรกิจได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมจุลภาคด้านลูกค้าเช่นเดียวกัน แม้จะเป็นคนละประเด็น คือ กรณีเยาฮัน ผลกระทบเกิดจากสถานที่อยู่อาศัยของลูกค้า ส่วนกรณีธุรกิจขายอุปกรณ์ดำน้ำเป็นประเด็นจำนวนลูกค้า แต่เยาฮันจะปรับกลยุทธ์การตลาดในเรื่องการจัดจำหน่ายให้สอดคล้องสถานที่อยู่อาศัยของลูกค้า

ในขณะที่ธุรกิจขายอุปกรณ์ดำน้ำกลับสร้างลูกค้าขึ้นเองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น

ในกรณีศึกษาที่ 2 เป็นตัวอย่างของการกระทำเชิงรุกที่ส่งผลต่อรูปแบบการแข่งขัน หากพิจารณาธุรกิจภาพวาดที่ผู้ซื้อต้องการซื้อเพื่อเก็งกำไร และต้องการภาพวาดของศิลปินที่มีชื่อเสียง คู่แข่งขันคือธุรกิจขายภาพวาด โดยธุรกิจที่มีภาพวาดของศิลปินที่มีชื่อเสียงจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ธุรกิจขายภาพวาดที่ยกมาเป็นกรณีศึกษานี้ เปลี่ยนแปลงสภาพการแข่งขัน โดยการศึกษาตลาด และพบว่ามีกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอีกแบบหนึ่ง ความมีชื่อเสียงของศิลปินไม่ได้เป็นสิ่งทีลูกค้ายกมาต้องการ ธุรกิจขายภาพวาดนี้จึงทำธุรกิจโดยไม่ได้สนใจความมีชื่อเสียงของศิลปิน ตอบสนองลูกค้าที่ต้องการเรื่องอื่นที่ไม่ใช่ชื่อเสียง ทำให้สภาพการแข่งขันเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง จากแต่เดิมต้องเผชิญกับคู่แข่งขันที่มีจุดเด่นในเรื่องความมีชื่อเสียงของศิลปิน คู่แข่งขันเดิมจึงไม่เป็นคู่แข่งขันทางตรงอีกต่อไป จะเป็นแค่เพียงคู่แข่งขันทางอ้อม เพราะผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเท่านั้น ไม่ได้ทดแทนกันได้สนิท อธิบายเพิ่มเติมคือถ้าหากพิจารณาผลิตภัณฑ์ตามชื่อเรียก ทั้งสองตลาดเรียกผลิตภัณฑ์ว่าภาพวาดเช่นเดียวกัน แต่หากพิจารณาที่ประโยชน์ใช้สอย ตลาดดั้งเดิมใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ในการลงทุนเก็งกำไร แต่ตลาดใหม่ใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ในการประดับตกแต่งอาคาร เรียกได้ว่าธุรกิจนี้มีการกระทำที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม ทำให้สภาพการแข่งขันเปลี่ยนไป ไม่ต้องเผชิญกับคู่แข่งขันที่มีจุดเด่นในเรื่องความมีชื่อเสียงอีกต่อไป ธุรกิจมีความเป็นเลิศในการระบุโอกาส ทำให้สามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Becherer, Haynes and Helms (2008, pp. 44-63) และ Becherer, Helms and McDonald (2012, pp. 7-18) นอกจากนี้ ผู้ประกอบธุรกิจนี้ยังสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ โดยคิดราคาภาพวาดเป็นตารางนิ้ว เพราะลูกค้าต้องการแนวความคิดราคาที่แน่นอน แตกต่างจากตลาดเดิม ที่คิดราคาแน่นอนได้ยาก และจากการที่ภาพวาดบางภาพยังอาจขายไม่ได้ การเก็บไว้ในคลังสินค้าเป็นการก่อดันทุนทางหนึ่ง การพยายามทำให้ไม่มีคลังสินค้าด้วยการสร้างวิธีการบริการใหม่โดยการให้เช่า จึงเป็นการ



สร้างให้เกิดผลพลอยได้ให้เกิดกับภาพวาดที่ยังไม่มีการขายออกไปได้อีกด้วย รายได้จากการเช่าสามารถจุนเจือธุรกิจภาพวาด สร้างให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นอีกด้วย จัดเป็นนวัตกรรมในการทำตลาดแบบใหม่ ในส่วนนวัตกรรมด้านกระบวนการสู่ลูกค้า

การที่ธุรกิจสามารถทำเช่นนี้ได้ ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า และต้องพยายามหาความต้องการที่ยังไม่มีคู่แข่งให้ความสนใจตอบสนอง หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนกติกาในการแข่งขันในที่นี้ เดิมกติกาคือการหาภาพวาดที่ศิลปินมีชื่อเสียง กติกาใหม่คือ การหาภาพวาดที่มีต้นทุนชัดเจน สามารถตั้งราคา 5-10 บาทต่อตารางนิ้วได้

กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างจากกรณีศึกษาจอร์ดานโน (Dibb, 1996, pp. 16-29) ที่ธุรกิจได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในด้านการแข่งขันเหมือนกัน จึงได้การปรับกลยุทธ์ในส่วนที่ควบคุมได้ คือ การวางตำแหน่งทางการตลาด และการกำหนดส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้ภายใต้สภาวะแวดล้อม แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปตามทฤษฎีทางการตลาดแบบดั้งเดิม

สำหรับกรณีศึกษาที่ 3 เป็นการดำเนินการเชิงรุก โดยการปรับด้านสังคมและวัฒนธรรม เนื่องด้วยสินค้าแข่งฝุ่น หนึ่งในสินค้าประเภทเครื่องสำอาง มีคู่แข่งจำนวนมาก ส่วนใหญ่ผู้บริโภคจะให้ความนิยมสินค้าจากต่างประเทศ แต่ธุรกิจนี้ได้ยึดความเป็นตราของคนไทยเป็นจุดแข็ง และวางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ทั้งปรับปรุงคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการสื่อสารให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาด คือ ความเป็นตราดั้งเดิมของคนไทย นับได้ว่าไม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่นิยมของต่างชาติ และวางภาพพจน์ให้มีความเป็นต่างชาติ แต่กลับสร้างความเป็นไทยให้เป็นที่ยอมรับ จึงเป็นแนวทางที่ดีอีกทางหนึ่งในการทำงานเชิงรุก

การที่ธุรกิจนี้ทำเช่นนี้ได้ เป็นผลมาจากการศึกษาลูกค้าพบว่า ลูกค้ามีความชื่นชอบในคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ แต่ไม่ชอบภาพลักษณ์เท่านั้น และวิเคราะห์คู่แข่ง เมื่อพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นของ

ต่างชาติ ราคาสูง แต่ตามมาด้วยคุณภาพที่ดี ส่วนตราของคนไทยจะมีราคาและคุณภาพในระดับที่ต่ำกว่าตราต่างชาติ จะเห็นว่าในตลาดมีช่องว่างในส่วนของตราของคนไทย แต่คุณภาพดี และราคาอยู่ในระดับกลาง คือไม่สูงเท่าสินค้าจากต่างประเทศ และไม่ต่ำเนื่องจากใช้วัตถุดิบต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นธุรกิจจึงใช้ช่องว่างนี้ และกระทำการเชิงรุกให้เกิดทัศนคติในสังคมผู้บริโภคขึ้นมาว่า ตราสินค้าของคนไทยสามารถมีคุณภาพดีได้ ไม่ต้องซื้อหาในราคาที่แพงเท่าของต่างประเทศอีกด้วย ผู้บริโภคจึงได้ทั้งของที่ดีเทียบเท่าหรือดีกว่า แต่ในราคาที่ต่ำกว่า ในส่วนนี้จึงเกิดผลด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการสู่ลูกค้า ในส่วนของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น ต่อเนื่องไปยังการปรับปรุงส่วนประสมการตลาดด้านอื่น ๆ ทั้งราคา การจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาดให้สอดคล้องกันด้วย

กรณีศึกษาที่จะยกมาเปรียบเทียบให้เห็นการทำงานเชิงรับ หรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรม ไม่ได้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม คือ ธุรกิจอายิโนะโมะโต๊ะ (Dibb, 1996, pp. 16-29) โดยแต่เดิมสภาพสังคมและวัฒนธรรมของคนสมัยก่อนยังนิยมการทำกับข้าวรับประทาน แต่ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นการซื้อกับข้าวที่ทำสำเร็จแล้วมารับประทาน หรือรับประทานอาหารตามร้านขายอาหารต่าง ๆ เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้กลุ่มเป้าหมายเดิมคือ ครอบครัวที่มีการทำอาหารมีจำนวนน้อยลงไปด้วย อายิโนะโมะโต๊ะเลือกที่จะปรับสัดส่วนการผลิตสินค้า โดยให้มีสินค้าบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่สำหรับร้านค้ามากขึ้น และมีบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กสำหรับครัวเรือนลดลง เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ไม่ได้ไปเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับธุรกิจ

ดังนั้น ในการนำไปใช้ ธุรกิจสามารถเลือกที่จะทำการตลาดเชิงรุกได้ หากรู้จักศึกษาบริบทในธุรกิจของตนเอง พยายามระบุโอกาสออกมา และทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้อื้ออำนวยแก่ธุรกิจ แต่หากไม่พยายามมองหาโอกาสอาจต้องทำงานในเชิงรับแบบเดิม เช่น หากธุรกิจอุปกรณ์ดำน้ำเลือกที่จะรอให้ความนิยมในการดำน้ำเพิ่มขึ้น และจึงค่อยขยายธุรกิจรองรับ อาจต้องใช้เวลาานาน และอาจเสียตลาดให้



คู่แข่งที่เข้ามาที่หลัง หรือหากธุรกิจภาพวาดยังคงยึดกติกาดั้งเดิมคือหากภาพวาดจากศิลปินที่มีชื่อเสียงเท่านั้นคงต้องใช้ความพยายามในการทำการตลาดมากขึ้นเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งอาจถึงขั้นตัดราคาซึ่งหมายถึงกำไรน้อยลงด้วย ส่วนธุรกิจแป้นแต่งหน้า หากเน้นขายกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ไม่มากที่ไม่นิยมของต่างประเทศ คงจะทำให้ยอดขายต่ำและไม่สามารถขยายตัวได้กว้างขึ้น ดังนั้นการทำงานเชิงรุกจึงให้ผลดีต่อธุรกิจ ทำให้ไม่ต้องรอเวลา ทำให้ไม่ต้องเผชิญการแข่งขันที่สูง และทำให้ไม่ต้องเป็นสินค้าที่มีภาพลักษณ์เป็นรองในตลาด และยังทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติจากการที่ต้องการเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

SMEs ที่กำลังทำธุรกิจสามารถนำแนวทางคือการมุ่งที่จะเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับธุรกิจ แทนการเปลี่ยนธุรกิจให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมไปใช้อาจได้นวัตกรรมในการบริหารจัดการด้านการตลาดหรือระบบที่ดีขึ้นในธุรกิจของตนเองได้

ในเชิงวิชาการนั้น ทำให้ทราบว่าการทำงานเชิงรุกสามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริงได้อย่างไร จากตัวอย่างการปฏิบัติจริงที่ได้นำเสนอมา

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

การวิจัยนี้ได้รับความอนุเคราะห์ในสองด้าน ในด้านเนื้อหา นั้น งานวิจัยจะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจากผู้ประกอบธุรกิจ SMEs

ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์เป็นตัวอย่างการดำเนินธุรกิจให้ผู้อื่นได้รับทราบ ทั้งผู้ประกอบการเกี่ยวกับอุปกรณ์ด้านน้ำ ภาพวาด และแป้นแต่งหน้า เจ้าของกิจการได้สละเวลามาให้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง และได้เล่าเรื่องราวการดำเนินธุรกิจโดยละเอียดตามที่ผู้วิจัยได้สอบถาม และในบางครั้งยังมีทันได้สอบถามยังได้กรุณาเล่าเพิ่มเติมอย่างน่าสนใจ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเทปบันทึกการสัมภาษณ์เผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นวิทยาทานแล้ว แต่ยั้งรู้สึกว่าการนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมให้เห็นภาพในเชิงวิชาการด้วย เพื่อให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นไปอีก จึงได้นำมาเขียนในงานวิจัยนี้ในรูปแบบนิพนธ์เพื่อให้เป็นผลประโยชน์ทางวิชาการ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนในด้านเงินทุน ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาคณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทำให้สามารถเดินทางและสามารถให้ผู้บันทึกภาพและเสียงในระดับมืออาชีพที่จัดทำรายการโทรทัศน์มาช่วย ทำให้การนำข้อมูลมาประมวลผลมีความสะดวก จึงขอประกาศในกิตติกรรมประกาศนี้มาด้วยความขอบคุณอย่างสูงเช่นเดียวกัน

ตาราง 1 การทำงานเชิงรุกเทียบกับเชิงรับภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคด้านเดียวกัน และผลด้านนวัตกรรม

ธุรกิจอุปกรณ์ด้านน้ำ	ธุรกิจภาพวาด	ธุรกิจแป้นแต่งหน้า
สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค		
ลูกค้าเป้าหมายมีจำนวนน้อย	การแข่งขันสูง ทั้งการหาลูกค้าและหาภาพจากศิลปินที่มีชื่อเสียง	สภาพสังคมเชื่อถือในสินค้าต่างประเทศ
สาเหตุสถานการณ์ที่สร้างปัญหา		
ไม่มีผู้ซื้อมากนัก ยอดขายต่ำ	หาภาพยากเพราะศิลปินมีอำนาจต่อรอง ต้นทุนสูงและคาดการณ์ยาก	ผู้บริโภคไม่เชื่อถือสินค้าของคนไทย ยอดขายต่ำ
จัดการให้ไม่เป็นปัญหา		
สร้างลูกค้าขึ้นเอง	ทำให้การแข่งขันต่ำ	ทำให้สังคมเชื่อถือในสินค้าไทย
ระบุโอกาส		
ศึกษาว่าลูกค้านำสินค้าไปใช้ทำอะไร พบว่านำไปใช้ในการด้านน้ำ ทำให้เห็นโอกาสว่าธุรกิจสามารถ	ศึกษาความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พบว่าลูกค้าบางกลุ่มไม่ต้องการภาพวาดจากศิลปินที่มีชื่อ แต่	สัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าลูกค้าคิดว่าสินค้าคุณภาพดี แต่ไม่ชอบภาพลักษณ์ภายนอกเท่านั้น



ธุรกิจอุปโภคบริโภค	ธุรกิจภาพวาด	ธุรกิจแบ่งแต่งงาน
สร้างกิจกรรมด้านน้ำให้มากขึ้นเพื่อลูกค้าจะได้เพิ่มขึ้น	ต้องการให้ราคาชัดเจน เห็นโอกาสว่าถ้าเลือกตลาดนี้ การแข่งขันจะต่ำ	เห็นโอกาสในการสร้างให้เกิดความเชื่อถือ
จัดทำวิธีการใหม่ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม		
จัดกิจกรรมด้านน้ำให้ลูกค้าเข้าร่วม โดยจัดสอนขึ้นก่อนเพื่อให้ด้านน้ำเป็นสิ่งที่ต้องซื้ออุปโภคบริโภค มีผลให้ลูกค้าเป้าหมายมีจำนวนเพิ่มขึ้น	กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ แตกต่างจากคู่แข่ง คู่แข่งรายอื่นให้ความสนใจตอบสนองน้อย มีผลให้การแข่งขันต่ำ	เปลี่ยนภาพลักษณ์ภายนอกให้ได้มาตรฐานสากล สื่อสารให้เห็นว่าชาวต่างประเทศใช้ มีผลทำให้คนไทยเชื่อถือสินค้าไทย
ผลด้านนวัตกรรม		
เกิดนวัตกรรมด้านระบบ โดยเป็นการจัดการแบบใหม่ มีสินค้าหลักและมีสินค้าและบริการที่ส่งเสริมกันควบคู่ไปด้วย	เกิดนวัตกรรมด้านกระบวนการลูกค้า คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการราคาแน่นอนทำให้เกิดการตั้งราคาแบบใหม่ เป็นการทำการตลาดแบบใหม่	เกิดนวัตกรรมด้านกระบวนการสู่ลูกค้า โดยมีการพัฒนาสินค้าโบราณให้ดีขึ้นจนเทียบเท่าสินค้าจากต่างประเทศ
ธุรกิจเปรียบเทียบ		
ห้างสรรพสินค้าเยาว์ฮัน	เสื้อผ้าจอร์ดาโน่	ผงซุสอายนะโมะโตะ
สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจเปรียบเทียบ		
ลูกค้าเป้าหมายอาศัยอยู่ในเขตเมืองขยาย ผู้คนในชนบทไม่ค่อยใช้จ่ายซื้อของในห้างสรรพสินค้า	การแข่งขันสูง แย่งลูกค้า ธุรกิจต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ลดต้นทุน เพิ่มลูกค้า	สภาพสังคมเปลี่ยน รูปแบบการดำรงชีวิตของแม่บ้าน ทำอาหารน้อยลง ซื้ออาหารจากภายนอก
การทำงานเชิงรับ		
เลือกสถานที่ตั้งให้อยู่ในเขตเมืองขยาย	ปรับตำแหน่งทางการตลาดเป็นเสื้อผ้าคู่ราคาแทนเสื้อผ้านะดับบน	ปรับสัดส่วนการผลิตบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กให้น้อยลง

ที่มา: ผู้วิจัย

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Becherer, R. C., Haynes, P. J. and Helms, M. M. (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: the influence of the owner/operator. **Journal of Business and Entrepreneurship**, 20(2), 44-63.
- Becherer, R. C., Helms, M. M. and McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. **New England Journal of Entrepreneurship**, 15(1), 7-18.
- Creswell, J. W. (1998). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. California: Sage Publications Inc.
- Dibb, S. (1996). The impact of the changing marketing environment in the Pacific Rim: Four case studies. **International Journal of Retail and Distribution Management**, 24(11), 16-29.
- Franco, M., de Fatima Santos, M., Ramalho, I. and Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 21(2), 265-283.



- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 13(2), 137-145.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S. and Celikkan, H. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 871-878.
- Hendijani F. M. and Seyyed A. N. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance. **Journal of Islamic Marketing**, 9(3), 598-620.
- Hoque, A. S. M. M., and Awang, Z. (2016). The sway of entrepreneurial marketing on firm performance: Case of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. In **Terengganu International Business and Economics Conference (TiBEC-V)**, (pp. 174-194). Terengganu: Universiti Teknologi Mara (UiTM).
- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs. **International Journal of Emerging Markets**. vol. ahead-of-print no. ahead-of-print
- Kampetch, P. and Jitpakdee, R. (2018). Innovation and creativity in community-based tourism management. **Journal of Business, Economics and Communications**, 14(1), 108-121.
- Kickul, J. and Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. **Journal of Small Business Management**, 40(2), 85-97.
- Maholtra, N. K. (2010). **Marketing research: an applied orientation** (7th ed.). London: Pearson.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. and LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 10(4), 1-19.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. **Qualitative market research: An international journal**, 6(2), 75-86.
- Sandberg, B. (2007). Customer-related proactiveness in the radical innovation development process. **European Journal of Innovation Management**, 10(2), 252-267.
- Sole, M. (2013). Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 15(1), 23-38.
- Thomas, L. C., Painbeni, S. and Barton, H. (2013). Entrepreneurial marketing within the French wine industry. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 19(2), 238-260.