

**แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ
กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร**
**Guidelines for Business Strategy Implementation of Entrepreneurs: A Case
Study of a Shoe Factory in Bang Bon District, Bangkok**

เดชา โลจน์สิริศิลป์

Deja Lojnsirisilp

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

Master of Business Administration Program, Siam Technology College, Thailand

E-mail: dejal@siamtechno.ac.th

Received April 2, 2025; Revised May 17, 2025; Accepted May 30, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่คำถามกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าของและผู้บริหารธุรกิจผลิตรองเท้ากรณีศึกษาซึ่งสามารถนำพาธุรกิจให้ผ่านวิกฤติได้ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัญหาธุรกิจผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ก่อนวิกฤติโควิด-19 พบว่า มีรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม เน้นการทำการตลาดแบบออฟไลน์และการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ดีในช่วงนั้น แต่หลังจากเกิดวิกฤติ โควิด-19 ธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ทั้งการขาดแคลนวัตถุดิบ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการแข่งขันที่สูงขึ้นจากแบรนด์ใหญ่ที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบันเสียโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ

2) แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตรองเท้า เริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและทันสมัยตอบโจทย์ต่อความท้าทายที่มีการแข่งขันสูง เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการผลิตและการตลาดช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งนี้การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพทำให้ธุรกิจมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง การสร้างทีมงานที่มีทักษะก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำให้ธุรกิจและการวางแผนการประเมินผลช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัว

ตามสถานการณ์ได้ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางให้ธุรกิจ SMEs ด้านแฟชั่นปรับตัวในยามวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการลงทุนในนวัตกรรมและการพัฒนาทักษะแรงงาน

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์; ธุรกิจขนาดย่อม; นวัตกรรม; อุตสาหกรรมรองเท้า

Abstract

This article aims to 1) study the business problems of business operators, a case study of a shoe factory in Bang Bon District, Bangkok, and 2) study the business strategy adjustment guidelines of business operators, a case study of a shoe factory in Bang Bon District, Bangkok. This research is qualitative. The data collection tool is a semi-structured questionnaire. The informants in the case study are the owners and executives of a shoe manufacturing business, who successfully navigated the crisis through strategic management. The research results are as follows:

1) The problems faced by shoe manufacturing businesses in Bang Bon District, Bangkok, before the COVID-19 crisis were that they had a traditional working style, focusing on offline marketing and production based on customer orders, which had enabled the businesses to run smoothly during that time. However, following the COVID-19 crisis, the company faced numerous challenges, including a shortage of raw materials, increased production costs, a scarcity of skilled labor, and intensified competition from larger brands utilizing new technologies. This caused businesses that could not adapt to the current situation to lose opportunities for business growth.

2) The business strategy adjustment guidelines for shoe manufacturing entrepreneurs begin with planning appropriate and up-to-date strategies that address the challenges of high competition. The use of technology and innovation in production and marketing helps businesses become more efficient and differentiate themselves from their competitors. Additionally, providing quality customer service establishes a strong customer base for the industry. Building a skilled team is also an essential strategy for establishing a business, and planning an assessment helps the company adapt to its environment. The research results can serve as a guideline for fashion SMEs to effectively adapt during crises, particularly in terms of investing in innovation and developing labor skills.

Keywords: strategic management; small business; innovation; shoe industry

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจทุกประเภทต้องใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้ยืดหยุ่นและสามารถเติบโตได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น การระบาดของโรค การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือการผันผวนของตลาด (Wright et al., 2013) โรงงานผลิตรองเท้าเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โรงงานผลิตรองเท้าต้องพึ่งพากระบวนการผลิตที่ซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้า และการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดวิกฤติ เช่น การระบาดของโรค COVID-19 หรือวิกฤติทางเศรษฐกิจ ผลกระทบอาจเกิดขึ้นในหลายด้าน เช่น การหยุดชะงักของกระบวนการผลิต การลดลงของยอดขาย หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาจส่งผลให้โรงงานต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Ivanov, 2020) ช่วงวิกฤติที่ส่งผลกระทบอย่างหนักคือในช่วงปี พ.ศ. 2563–2564 และช่วงหลังวิกฤติคือปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา

ประเทศจีนได้ชื่อว่าเป็น “โรงงานของโลก” อย่างไรก็ดีตามในปี 2025 จีนมีการปรับยุทธศาสตร์โดยเน้นการเปลี่ยนจากการเป็นโรงงานของโลก ที่สามารถผลิตสินค้าในต้นทุนที่ต่ำกว่าประเทศอื่นไปเป็น “ประเทศที่มีนวัตกรรมชั้นนำระดับโลก” (Nahm & Steinfeld, 2014) ความสามารถของจีนในฐานะเป็นโรงงานของโลกทำให้ผู้ผลิตสินค้าในประเทศจีนสามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าสินค้าประเภทเดียวกันที่ผลิตในประเทศต่าง ๆ ความสามารถดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทยรายงานว่าผู้ผลิตสินค้าไทยต้องแข่งขันรุนแรงกับสินค้านำเข้า โดยเฉพาะจากจีนที่เข้ามาตีตลาดในไทยการเข้ามาตีตลาดของสินค้าอุปโภคบริโภคจากจีนกดดันความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตสินค้าในไทย ซึ่งสินค้าประเภทแฟชั่นรองเท้าและกระเป๋าได้รับผลกระทบโดยตรง (Lardy, 2016) จากรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยในปี พ.ศ. 2564 ระบุว่ายอดขายของผู้ผลิตรองเท้าไทยในตลาดลดลงเฉลี่ยร้อยละ 35 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ก่อนเกิดวิกฤติ

ในยามที่ธุรกิจต้องเผชิญกับวิกฤติ เช่น การเปลี่ยนแปลงในตลาด ปัญหาทางเศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติที่ไม่คาดคิด เช่น การระบาดของโรคติดต่อ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถมองเห็นทางออกที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการปรับเปลี่ยนแผนการตลาด การลดต้นทุน หรือการปรับกระบวนการผลิต การตัดสินใจที่ถูกต้องในช่วงวิกฤติสามารถช่วยรักษาสภาพคล่องและลดความเสี่ยงจากปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Wenzel et al., 2020) อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจในช่วงที่คู่แข่งอาจจะพลาดโอกาสนั้นไป (Herbane, 2019) สำหรับโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วงวิกฤติเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในช่วงที่มีปัญหาผลิตภัณฑ์ตกลง หรือการขาดแคลนวัตถุดิบอาจจะทำให้ธุรกิจต้องหาวิธีการปรับตัวให้เร็วและมี

ประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้สูญเสียตลาดที่มีอยู่เดิมและเพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าในระยะยาว (Kotler & Keller, 2016) ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจประกอบด้วยข้อมูลด้านยอดขาย ต้นทุนการผลิต พฤติกรรมผู้บริโภค แนวโน้มของตลาดในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงความคิดเห็นจากลูกค้าประจำและข้อมูลการแข่งขันจากแบรนด์อื่น ๆ

นอกจากนี้ การจัดการกับแรงงานในช่วงวิกฤติยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ โรงงานอาจต้องลดจำนวนพนักงานชั่วคราว หรือปรับการทำงานให้สามารถทำได้จากระยะไกลเพื่อรักษาความปลอดภัยของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานให้มีความทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จะช่วยให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในระยะยาว

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วงวิกฤติเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและฟื้นตัวจากวิกฤติได้ (Pearson & Clair, 1998) โรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอนกรุงเทพมหานครเป็นตัวอย่งที่ชัดเจนของการปรับตัวในช่วงวิกฤติ โดยการลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการขยายช่องทางการตลาดจะช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบในตลาดและเติบโตได้ในระยะยาว (Burns, 2016) ตัวชี้วัดที่ใช้เพื่อประเมินว่าการตัดสินใจมีความสำเร็จ ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงหลังวิกฤติ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิม และการขยายสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ โดยในปี พ.ศ. 2565 โรงงานสามารถเพิ่มยอดขายได้มากกว่า 50% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2564 การตัดสินใจที่ดีในยามวิกฤติจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามได้ เพราะมันไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจสามารถผ่านพ้นสถานการณ์ยากลำบากได้เท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตในอนาคตอีกด้วย ด้วยคำว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในบริบทนี้ ประกอบด้วยการตัดสินใจด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับแผนการตลาด การจัดการต้นทุน การลงทุนในเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในช่องทางออนไลน์ใหม่ ๆ

บทความวิจัยนี้ผู้วิจัยทำการศึกษารูธุรกิจโรงงานผลิตรองเท้าซึ่งได้ดำเนินธุรกิจมากกว่า 40 ปี โดยในอดีตธุรกิจมีการดำเนินงานในลักษณะผลิตเพื่อขายส่งให้ลูกค้าซึ่งเป็นร้านค้าส่งและค้าปลีก ธุรกิจกรณีศึกษาได้รับผลกระทบจากสินค้านำเข้าที่แข่งขันราคาถูกที่นำเข้ามาจากประเทศจีน ประกอบกับปัญหาสุขภาพของเจ้าของธุรกิจ อย่างไรก็ตามเมื่อบุตรสาวได้ตัดสินใจออกจากงานประจำมาบริหารธุรกิจของครอบครัวและมีการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจจนสามารถนำพาให้ธุรกิจกลับมาเจริญเติบโตอีกครั้งจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมกรณีศึกษาแห่งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษา โรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

1. ทฤษฎีการตัดสินใจในเชิงการวิเคราะห์ (Rational Decision-Making Theory)

ทฤษฎีนี้เน้นการตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเหตุผลและระมัดระวังโดยถือว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก รวมถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในระยะยาว โดยทฤษฎีนี้มักจะใช้ในกรณีที่มีข้อมูลเพียงพอและสามารถประเมินผลได้ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการขยายตลาด (Namsao & Ruangkun, 2020)

2. ทฤษฎีการตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณ (Intuitive Decision-Making Theory)

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับสัญชาตญาณและประสบการณ์ของผู้บริหารมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ละเอียดถี่ถ้วน โดยเชื่อว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ที่ยาวนาน

3. ทฤษฎีการตัดสินใจในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Decision-Making Theory)

ทฤษฎีนี้มองว่าการตัดสินใจไม่ได้เป็นไปตามหลักการทางคณิตศาสตร์หรือการวิเคราะห์ที่สมบูรณ์เสมอไป แต่จะได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมและจิตวิทยาของผู้ตัดสินใจ เช่น ความกลัว, ความไม่แน่ใจ, ความเครียด หรือการตัดสินใจโดยไม่เต็มใจรับความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในทางที่ไม่สมเหตุผลจากมุมมองทางเศรษฐศาสตร์

4. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ Henry Mintzberg (Emergent Strategy Theory)

ทฤษฎีของ Henry Mintzberg มองว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องเป็นการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดถี่ถ้วนเสมอไป แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ โดยจะมีการพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์: Mintzberg เชื่อว่ากลยุทธ์มักจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการเรียนรู้และปรับตัวในระหว่างการดำเนินงาน การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น: กลยุทธ์จะไม่ถูกกำหนดขึ้นอย่างตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสิ่งที่ธุรกิจเรียนรู้จากตลาดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินสภาพภายในและภายนอกขององค์กร โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่องค์กรต้องเผชิญ และนำมาพิจารณาในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

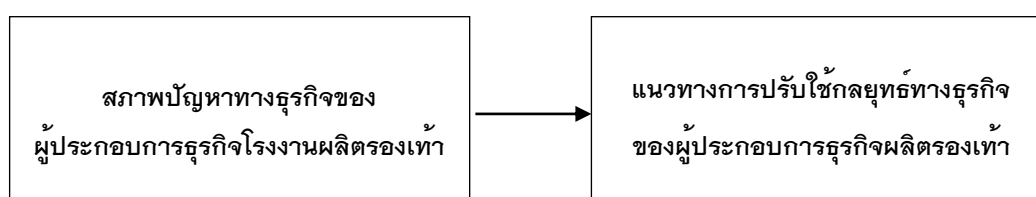
6. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ Michael Porter (Porter's Generic Strategies)

Michael Porter นักเศรษฐศาสตร์และนักกลยุทธ์ชื่อดัง ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเขาแนะนำให้ธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์ 3 แบบหลัก ๆ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) : การตั้งเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ดีในตลาดที่มีการแข่งขันสูง 2. กลยุทธ์การแตกต่าง (Differentiation): การมุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัวและแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น คุณภาพสูง, พังก์ชันพิเศษ หรือการบริการที่ดีกว่า และ 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus): การเลือกตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีขนาดเล็กและมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้านั้นๆ (Chirapattananapornsin, 2020)

สรุปได้ว่าทฤษฎีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมีหลายแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในตลาด โดยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล, สัญชาตญาณ, พฤติกรรม, หรือกลยุทธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความพร้อมขององค์กรในขณะนั้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะสำหรับการศึกษาประเด็นที่ซับซ้อน ลึกซึ้ง และต้องการความเข้าใจในบริบทหรือมุมมองของผู้มีประสบการณ์ตรง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารของธุรกิจโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการข้อมูลจาก เจ้าของธุรกิจและผู้บริหารของโรงงานผลิตรองเท้า

ในเขตบางบอน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับสภาพปัญหาและกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ จึงจำเป็นต้องเลือกผู้ที่ตรงกับคุณสมบัตินี้โดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกและตรงประเด็น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยมีประเด็นที่สนใจในการศึกษาวิจัย ประกอบไปด้วย สภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน และ แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ คือ การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า โดยการพิสูจน์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นนั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้นจะต้องตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่งได้แก่ เวลา สถานที่ และ บุคคล เมื่อได้ข้อมูลจากการสังเกต บันทึก สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยใช้การจัดเรียงข้อมูลตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเรียบเรียงลำดับเนื้อหาเช่นกัน 2. การจัดแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากจัดระเบียบข้อมูลแล้วเสร็จ ผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาแสดงด้วยการพิมพ์เนื้อหา และลำดับกิจกรรมที่สอดคล้องกับการลงเก็บข้อมูลเชิงพื้นที่ 3. การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องประเด็นของผลการวิจัย โดยการสังเคราะห์ ตีความ หาข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาอภิปรายผลร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการวิจัยที่สรุปและตีความมาเรียบเรียงเป็นผลการศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีนำมาสร้างข้อสรุปผลเป็นกรอบแนวคิด โดยปกติแล้วผู้เขียนจะนำวิธีการวิเคราะห์มาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจดบันทึก 2) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การกระทำกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วจึงลงมือสรุปโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สภาพปัญหาธุรกิจผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ก่อนวิกฤติโควิด-19 มีรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม เน้นการทำการตลาดแบบออฟไลน์และการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า โดยไม่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา

ประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ดีในช่วงนั้น แต่หลังจากเกิดวิกฤติโควิด-19 ธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้านทั้งการขาดแคลนวัตถุดิบ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการแข่งขันที่สูงขึ้นจากแบรนด์ใหญ่ที่มีทรัพยากร เทคโนโลยีใหม่ๆ มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน แต่ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวและลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้อาจสูญเสียโอกาสในการเติบโตในตลาด

ตอนที่ 1 สภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

สภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ข้อ คือ 1) ภาพรวมการดำเนินธุรกิจในอดีตก่อนเผชิญวิกฤติได้มีการทำธุรกิจอย่างไร และ 2) ปัญหาและวิกฤติในปัจจุบันของธุรกิจงานผลิตรองเท้า

สรุปสภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

1. ภาพรวมการดำเนินธุรกิจในอดีตก่อนเผชิญวิกฤติได้มีการทำธุรกิจอย่างไร พบว่า ก่อนที่วิกฤติโควิด-19 จะเกิดขึ้น ธุรกิจในอดีตส่วนใหญ่จะดำเนินงานโดยใช้รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการทำธุรกิจแบบออฟไลน์เป็นหลัก โดยเฉพาะในหลายๆ อุตสาหกรรมที่มีการพึ่งพาความสัมพันธ์ทางธุรกิจแบบตัวต่อตัว การติดต่อประสานงานทางธุรกิจมักจะเกิดขึ้นผ่านการพบปะกันในที่ทำงาน, การประชุม, หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับการสร้างความสัมพันธ์และการทำการตลาดแบบดั้งเดิม ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า “การทำธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าวจะเน้นที่การขายในตลาดท้องถิ่น และมักใช้ช่องทางการตลาดแบบออฟไลน์ มีรูปแบบการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้าก็มักจะเป็นการทำงานในห่วงโซ่อุปทานที่มีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบดั้งเดิม และการดำเนินการต่างๆ ก็ขึ้นอยู่กับการจัดการภายในองค์กรและระบบที่มีอยู่แล้ว” นอกจากนี้ เทคโนโลยีและดิจิทัลยังไม่ได้มีบทบาทสำคัญเท่าที่ควรในบางภาคธุรกิจ บางธุรกิจอาจยังไม่ได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้การทำธุรกิจในยุคก่อนวิกฤติโควิด-19 มักจะถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดในด้านช่องทางการตลาดและวิธีการดำเนินงานที่ค่อนข้างเป็นรูปแบบดั้งเดิม และผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า “...สมัยที่คุณพ่อทำธุรกิจ จะเป็นการทำตัวอย่างรองเท้าไปนำเสนอให้กับร้านขายรองเท้าแพะชั่น จะมีการทำไปหลายแบบ...เมื่อได้รับคำสั่งผลิตจากลูกค้า ก็จะมีการผลิตตามจำนวนและแบบที่ลูกค้าต้องการ บางครั้งลูกค้าก็สั่งแบบเก่าเพิ่มซึ่งในสมัยนั้นธุรกิจไปได้ด้วยดี มีรายได้ดี..”

2. ปัญหาและวิกฤติในปัจจุบันของธุรกิจงานผลิตรองเท้า พบว่า ธุรกิจผลิตรองเท้าในปัจจุบันเผชิญกับปัญหาและวิกฤติหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการแข่งขันในตลาด ไม่ว่าจะเป็นความท้าทาย การขาดแคลนวัตถุดิบ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต การขาดแคลน

แรงงานที่มีทักษะเฉพาะ และการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด โดยเฉพาะจากแบรนด์ใหญ่ที่มีชื่อเสียงและทรัพยากรในการพัฒนาเทคโนโลยีและการตลาด ซึ่งการขาดแคลนวัตถุดิบและการขึ้นราคาของต้นทุนการผลิตส่งผลให้ผู้ผลิตต้องเผชิญกับความยากลำบากในการจัดการต้นทุนและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาด ทั้งนี้ยังมีปัญหาในการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและการเปลี่ยนแปลงของความต้องการผู้บริโภคที่ใส่ใจในด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้ผลิตต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า “ปัญหาการผลิตรองเท้าที่สำคัญคือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการผลิตและการตลาดเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน แต่ธุรกิจที่ไม่สามารถลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้ อาจเสียเปรียบในด้านประสิทธิภาพและความสามารถในการเติบโต ดังนั้นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นและการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจผลิตรองเท้าต้องให้ความสำคัญเพื่อที่จะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน”

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตรองเท้า การปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและทันสมัยเพื่อตอบสนองความท้าทายในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการผลิตและการตลาดช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ นอกจากนี้ การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ธุรกิจมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงานที่มีทักษะก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน การวางแผนและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตามสถานการณ์และรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้

ตอนที่ 2 แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษา โรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ข้อ คือ 1) แนวทางของการตัดสินใจว่าต้องมารับผิดชอบการจัดการธุรกิจคืออะไร และ 2) แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ

สรุปแนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ กรณีศึกษา โรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร

1. **แนวทางของการตัดสินใจว่าต้องมารับผิดชอบการจัดการธุรกิจคืออะไร** พบว่า การตัดสินใจรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความสำเร็จในระยะยาว การตัดสินใจนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากต้องพิจารณา

ปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อทิศทางและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งในการตัดสินใจรับผิดชอบนั้น จะต้องมีการวางแผนที่ดี และเข้าใจถึงความท้าทายที่ธุรกิจอาจจะเผชิญในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจรับผิดชอบการจัดการธุรกิจ การประเมินความสามารถของตนเองในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ การเข้าใจตลาดและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย การประเมินตัวเองในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจที่เหมาะสมในการรับผิดชอบธุรกิจต่อมาการวางแผนและการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้ ในการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้จะช่วยให้ธุรกิจมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ตลาดได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงก็เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจทุกประเภทย่อมมีความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ หรือแม้กระทั่งปัญหาภายในองค์กร การประเมินและเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงหรือจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า “การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญในการรับผิดชอบการจัดการธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหาขาดแคลนทรัพยากรในระยะยาว การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธุรกิจประหยัดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการเติบโต” ทั้งนี้การตัดสินใจรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจไม่ใช่เพียงแค่การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แต่ยังต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ การประเมินความเสี่ยง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างทีมงานที่มีความสามารถ การผสมผสานองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ในระยะยาว.

2. แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ พบว่า แนวทางการปรับกลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการควรเริ่มจากการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมและทันสมัย กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการความสำเร็จและความยั่งยืนในธุรกิจ การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมถึงการนำกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ทั้งในด้านการตลาด การผลิต การบริการลูกค้า และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ การสร้างความแตกต่างและเอกลักษณ์ในตลาด การเน้นการบริการลูกค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริการจึงเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและยืนหยัดในตลาดได้ อีกทั้งการสร้าง

พันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สภาพปัญหาทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกรณีศึกษาโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพปัญหาธุรกิจผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ก่อนวิกฤติโควิด-19 มีรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม เน้นการทำการตลาดแบบออฟไลน์และการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า โดยไม่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ดีในช่วงนั้น แต่หลังจากเกิดวิกฤติ โควิด-19 ธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ทั้งการขาดแคลนวัตถุดิบ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการแข่งขันที่สูงขึ้นจากแบรนด์ใหญ่ที่มีทรัพยากร เทคโนโลยีใหม่ๆ มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน แต่ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวและลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้อาจสูญเสียโอกาสในการเติบโตในตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahaphannaphon et al. (2025) เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านความสามารถเชิงนวัตกรรมของธุรกิจการค้าทองคำ ผลการวิจัยพบว่า 1) การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถเชิงนวัตกรรม และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการค้าทองคำ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผ่านความสามารถเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการค้าทองคำ อย่างมีนัยสำคัญ 3) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านความสามารถเชิงนวัตกรรมของธุรกิจการค้าทองคำ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ ค่าโคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.129 แสดงว่ามีความสอดคล้องกับค่าดัชนีอื่น ๆ เช่น GFI, AGFI, CFI, และ RMSEA เป็นสมการโครงสร้างที่มุ่งเน้นให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการค้าทองคำ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตรองเท้า การปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการผลิตและการตลาดช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ นอกจากนี้ การบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ธุรกิจมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงานที่มีทักษะก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำให้ธุรกิจเติบโต

อย่างยั่งยืน การวางแผนและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตามสถานการณ์และรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wirunrat (2020) เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางธุรกิจแปรรูป การเกษตรไทย ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางธุรกิจแปรรูปเกษตร มี 6 ด้าน ดังต่อไปนี้ ด้านที่ 1 ด้านส่วนบุคคลและทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย การลงทุนด้านทุนมนุษย์ ทักษะความสามารถเฉพาะตัว ประสบการณ์จากการทำงาน การเรียนรู้จากผู้รู้ ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ ด้านที่ 2 ด้านความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบไปด้วยการยึดถือเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการความเสี่ยง ความล้มเหลวธุรกิจก่อนหน้านี้ ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ตลอดเวลาและไม่หยุดหาความรู้ การหาความรู้จากผู้รู้จริงหรือเชี่ยวชาญ ประสบการณ์จากการทำงานก่อนหน้านี้ การศึกษาการเป็นผู้ประกอบการ ด้านที่ 4 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย การมีเป้าหมายชัดเจน การมองหาโอกาสและลงมือทำทันที การมีความสุขกับงานที่ทำ การยึดถือคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ การอดทนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน การมุ่งสำเร็จ และมีความกล้าเสี่ยง ด้านที่ 5 ด้านการบริหารองค์กร ประกอบไปด้วย การจัดหาและบริหารเงินลงทุนเพื่อขยายกิจการ การมีความเป็นผู้นำ การบริหารทรัพยากรบุคคล การเลือกใช้เทคโนโลยี และสุดท้ายด้านที่ 6 ด้านปัจจัยส่งผลต่อความยั่งยืน ประกอบไปด้วย การถ่ายทอดวิธีการทำธุรกิจ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ การใช้ที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต และ Chirapattananapornsin (2020) เรื่อง แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์กิจการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้พอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถรวบรวมความคิดและชี้นำสมาชิกขององค์กรให้ทำงานร่วมกันได้เป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤติได้ การสำรวจทรัพยากรภายในองค์กรที่เชื่อมโยงกับขบวนการผลิตหรือให้บริการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจควรได้รับการนำมาใช้และพัฒนา และการใช้เทคโนโลยีและการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจจะช่วยสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้

สรุป

จากการศึกษาธุรกิจโรงงานผลิตรองเท้าในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญไม่ใช่เพียงแค่การปรับตัวในเชิงกลยุทธ์ แต่คือ "การเปลี่ยนผ่านจากระบบธุรกิจแบบดั้งเดิมสู่ระบบที่มีความยืดหยุ่นและเน้นการใช้ทรัพยากรเชิงนวัตกรรม" ซึ่งถือเป็นบทเรียนสำคัญจากบริบท

ของวิกฤติโควิด-19 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเหล่านี้ได้เผยให้เห็นว่า ในภาวะวิกฤติความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือทุนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตและการตลาด เช่น การขยายช่องทางออนไลน์ หรือการปรับระบบซัพพลายเชน ทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้แม้ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก และอีกองค์ความรู้สำคัญที่ได้คือ การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เพียงปัจจัยสนับสนุน โดยเฉพาะในช่วงที่ทรัพยากรอื่นมีจำกัด การสร้างแรงงานที่มีทักษะและการรักษาความเชื่อมั่นของลูกค้าคือปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ซึ่งบทเรียนสำคัญที่เกิดขึ้นคือแนวคิดของ "การประเมินตนเองและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evaluation and Adaptation)" ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้ทันทั่วทั้งที่ ถือเป็นแก่นสำคัญของความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ไม่ใช่เพียงการรอดพ้นจากวิกฤติระยะสั้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้ประกอบการ SMEs ด้านการผลิต ควรนำแนวทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีและการปรับช่องทางการตลาด มาเป็นแนวทางในการปรับตัวในช่วงวิกฤติ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.2 หน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อม เช่น สสว. หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สามารถใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยนี้ในการออกแบบโครงการอบรมด้านกลยุทธ์และการบริหารธุรกิจในภาวะวิกฤติ ให้กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมรองเท้าและแฟชั่น

1.3 สถาบันการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจ และสร้างแนวทางพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารโรงงานผลิตรองเท้าในยามวิกฤติ โดยวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น สถานการณ์ตลาด การเงิน หรือแรงกดดันจากคู่แข่ง นอกจากนี้ ควรสำรวจว่ากลยุทธ์ที่เลือกใช้มีผลลัพธ์อย่างไรต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ โดยอาจใช้แนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยอธิบายการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

2.2 ควรเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ใช้ก่อนและหลังวิกฤติ เช่น ก่อนโควิด-19 ผู้ประกอบการอาจพึ่งพาช่องทางออฟไลน์และลูกค้าประจำเป็นหลัก แต่หลังจากเกิดวิกฤติอาจต้องปรับตัวไปใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัลหรือขยายตลาดออนไลน์ การศึกษานี้จะช่วยให้เข้าใจว่ากลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนไปนั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของธุรกิจอย่างไร และช่วยให้ธุรกิจองศาอื่น ๆ ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัว

2.3 ควรเจาะลึกถึงปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารต้นทุน การตลาดดิจิทัล หรือการพัฒนาทักษะแรงงาน เพื่อให้เข้าใจว่าปัจจัยใดเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค นอกจากนี้ ควรวิเคราะห์ว่าแนวทางการบริหารที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างไร

References

- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Chirapattananopornsin, T. (2020). Strategic management approach and organizational competitiveness: empirical evidence of business in Thai industrial business sector. *Journal of the Executive*, 40(2), 64–80.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: integrating agility, resilience, and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID–19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lardy, N. R. (2016). China's slowing growth and the global economy. *Asia Economic Policy Review*, 11(2), 190–202. <https://doi.org/10.1111/aepr.12113>.
- Mahaphannaphon, J., Chaiprasert, N., & Kunanusorn, A. (2025). The influence of transformational leadership and strategic management on competitive advantage through innovation capability of gold trading business. *Journal of Peace Studies Review, MCU*, 13(1), 180–193. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/284430>
- Nahm, J., & Steinfeld, E. S. (2014). Scale-up nation: China's specialization in innovative manufacturing. *World Development*, 54, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.11.014>
- Namsao, W., & Ruangkun, J. (2020). *Business motivation and strategy: Success stories from steel and construction material entrepreneurs* [Research report]. Faculty of Management Science, Thonburi Rajabhat University.

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Puemtraphhiran, P. (2019). *A case study of the Made in China 2025 strategy that affects Thai rubber exports*[Unpublished Master's Independent Study, Thammasat University].
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(2), 400–423. <https://doi.org/10.1002/smj.3110>
- Wirunrat, B. (2020). Guidelines for the development of new entrepreneurship of vocational college students. *Journal of Dhammatharn Academic*, 22(3), 281–292. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/dhammathas/article/view/252066>
- Wright, M., Paroutis, S., & Blettner, D. (2013). How useful are the strategic tools we teach in business schools?. *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>