

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาและอภิปรายซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ส่วนที่ 2: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของกิจการ

ส่วนที่ 3: การนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกิจการ

#### 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของร้านบ้านหม้อ แชนดิคราฟท์

##### 3.1.1 ข้อมูลทั่วไป

- 1) เจ้าของร้าน คือ นายชุติวุฒิ อังกูรธนโชติ
- 2) สถานที่ตั้ง ร้านบ้านหม้อ แชนดิคราฟท์ (Banmor Handicraft) ตั้งอยู่ที่ 23/1 หมู่ 5 ตำบล ห้วยทราย อำเภอ สันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

##### 3.1.2 ลักษณะของกิจการโดยทั่วไป

ร้าน บ้านหม้อ แชนดิคราฟท์ เป็นร้านค้าที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมที่ทำจากไม้มะม่วงให้แก่บุคคลทั่วไป และนักท่องเที่ยว มีทั้งลูกค้าภายในประเทศ และต่างประเทศซึ่งสินค้าที่จำหน่ายนั้นมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น แจกัน เชิงเทียน จานชาม และอื่น ๆ

##### 3.1.3 โครงสร้างของร้าน

- ร้านบ้านหม้อ แชนดิคราฟท์โดยมีการแบ่งทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้
- 1) ฝ่ายผลิต ในส่วนนี้จะทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าเพื่อนำมาจำหน่ายในร้าน
  - 2) ฝ่ายจัดจำหน่าย ในส่วนนี้จะทำหน้าที่ในการจำหน่ายสินค้า ให้กับลูกค้า นักท่องเที่ยว และผู้ที่สนใจ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป
  - 3) ฝ่ายการเงิน ในส่วนนี้ จะทำหน้าที่ ในการจัดการ เกี่ยวกับการเงินของทางร้านทั้งหมด
  - 4) ฝ่ายจัดส่งสินค้า ในส่วนนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่งสินค้าของทางร้าน

### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์

3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ทิศทาง ข้อท้าทายในอนาคตในการดำเนินธุรกิจของร้านบ้านหม้อ แอนดริคราฟท์

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ในการดำเนินธุรกิจของร้านบ้านหม้อ แอนดริคราฟท์ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อ ธุรกิจหัตถกรรมจากไม้มะม่วง โดยใช้ตัวแบบ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้ดังนี้

#### 1) Political

ด้านกฎหมายและการเมืองนั้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายของสินค้าที่ร้าน โดยส่งผลกระทบในเชิงความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวที่มีต่อประเทศไทย ในขณะที่ตัวลูกค้าส่วนมากของร้าน (Market Target) คือกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวและหาซื้อของฝากในหมู่บ้าน OTOP แห่งนี้ ซึ่ง ณ สถานการณ์ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาทางการเมืองและปัญหารัฐบาลที่ขาดเสถียรภาพ ทำให้ภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยในสายตาของนักท่องเที่ยวต่างชาติลดน้อยลง ประกอบกับความน่าเชื่อถือทางด้านความปลอดภัยที่ลดลง เนื่องจากกรณีพิพาทเรื่องพื้นที่ทับซ้อน ระหว่างไทย-กัมพูชาที่ส่งผลให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดน้อยลง ดังนั้นจากเหตุการณ์ดังกล่าวบริษัทฯจึงได้มียอดขายที่ตกตามลงไปด้วย ผลกระทบทางด้านการเมืองและการปกครองต่อ ยอดการขายสินค้าสามารถจำแนกรายละเอียดออกได้ดังนี้

- นโยบายการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตของคน ในสังคมไทย เช่น หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP เป็นนโยบายการเมืองในการหาเสียงเลือกตั้ง เพื่ออาสาเข้ามารับใช้ประเทศชาติและประชาชน ซึ่งปัจจุบันนโยบายดังกล่าวเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทำให้ชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าจากชุมชน ออกสู่ตลาดทั้งภายในประเทศเป็นการสร้างงานสร้างรายได้ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตของชุมชนในสังคมไทย

- ปัญหาและสถานการณ์ทางการเมืองการปกครองภายในประเทศ ซึ่งในอดีตวิกฤตทางการเมืองและความไม่แน่นอนของรัฐบาล นับได้ว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อการลงทุนภายในประเทศ ซึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 สถานการณ์ทางการเมืองไทยมีทิศทางที่ดีขึ้น อันส่งผลถึงการฟื้นตัวของการลงทุนอันเนื่องมาจากความเชื่อมั่นที่ดีขึ้น ซึ่งคาดการณ์ว่าหลังจากการเลือกตั้งรัฐบาลชุดใหม่ในปี พ.ศ. 2554 การเมืองการปกครองของประเทศไทยจะมีความมั่นคงขึ้นและการลงทุนจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ

- ปัญหาและสถานการณ์ทางการเมืองปกรองที่เกิดขึ้นในสังคมโลก และมีผลกระทบต่อสังคมไทย เช่น วิกฤตการณ์ความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกากับอิรัก ซึ่งมีผลกระทบต่อไทยเกี่ยวกับราคาน้ำมัน ราคาสินค้า แรงงานต่างประเทศ รวมทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของสังคมโลก

- แนวทางการปฏิบัติทางการเมืองการปกครอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลก ตัวอย่างเช่น การเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติ (The United Nation) หรือ UN ทำให้ถ่วงดุลอำนาจในเวทีการเมืองโลก มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์วัฒนธรรมการกีฬา และเทคโนโลยีอื่น ๆ กับต่างประเทศ และได้รับการช่วยเหลือ เกื้อกูลกันในภาวะที่ขัดสนเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินหรือภัยพิบัติต่างๆซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ อยู่ร่วมกันของมนุษยชาติ

## 2) Economic

จากข้อมูลของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต และศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจเพื่อการปฏิรูปได้คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกจะมีอัตราการขยายตัวที่ระดับร้อยละ 3.3-3.4 อัตราการขยายตัวของปริมาณการค้าโลกในปี 2554 มีแนวโน้มจะขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงจากปี 2553 ซึ่งมีแรงกดดันจากปัญหาทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาต่อเนื่องจากวิกฤตทางการเงินและ Twin Deficits จนนำไปสู่การใช้มาตรการผ่อนคลายทางการเงินครั้งที่ 2 (QE 2) ขณะที่ยุโรโซน โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม PIIGS ที่ยังประสบวิกฤตหนี้สาธารณะทำให้ต้องปรับโครงสร้างนโยบายทางการคลังให้มีความเข้มงวดมากขึ้น ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเป็นปัญหาต่อเนื่อง ขณะที่เศรษฐกิจเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังคงเติบโตอย่างแข็งแกร่งที่ระดับ 6.8-7.8% ในปี 2554 อัตราการขยายตัวของการส่งออกลดความร้อนแรงลงแต่ยังคงขยายตัวได้ในระดับสูงพร้อมกับการเติบโตของการลงทุนและการบริโภคภายใน โดยมีแรงกดดันเงินเฟ้อ การแข็งค่าของเงินสกุลท้องถิ่น และความตึงเครียดในคาบสมุทรเกาหลี เป็น ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญในปีหน้า

สำหรับเศรษฐกิจไทย คณะเศรษฐศาสตร์ และ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจเพื่อการปฏิรูป มหาวิทยาลัยรังสิต ได้ประมาณการอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจปี 2554 ไว้ที่ 3-4% (คาดการณ์ 7 ธันวาคม 2553) เศรษฐกิจชะลอตัวลงจากมูลค่าส่งออกสุทธิที่ลดลงอันเป็นผลจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญ (ยุโรปและสหรัฐอเมริกา) มีการออมที่เพิ่มมากขึ้นและการใช้จ่ายที่ลดลงของประชาชนในสหรัฐอเมริกาและยุโรป การชะลอตัวลงได้รับการชดเชยจากกำลังซื้อที่แข็งแกร่งจากเอเชีย (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2553)

สำหรับการผลิตหัตถกรรมไม้คั้นนี้ความเชื่อมั่นของประเทศไทยไตรมาสที่ 2/2554 ในกลุ่มผู้ประกอบการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้คั้นนี้ความเชื่อมั่นด้านกำไรและด้านยอดขายปรับตัว

ในทิศทางที่ลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา(1/2554) อยู่ที่ระดับ 36.5 และ 47.3 ตามลำดับ เนื่องจากเข้าสู่ช่วงโลว์ซีซั่น ทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อน้อยลง เพราะราคาสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้ผลิตพิจารณาในการเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าฟุ่มเฟือย ตลอดจนความเชื่อมั่นด้านต้นทุนธุรกิจปรับตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ระดับ 89.5 เนื่องจากผู้ประกอบการมีความเห็นว่า ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนทั้งค่าน้ำมัน วัตถุดิบในการผลิต และค่าแรงงานมีแนวโน้มสูงขึ้นหรือหรือยังอยู่ในอัตราที่สูงอยู่ (เชียงใหม่นิวส์, 2554)

สำหรับกลุ่มลูกค้าหัตถกรรมไม้จังหวัดเชียงใหม่สามารถแจกแจงได้ดังนี้

- ตลาดในประเทศหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้จังหวัดเชียงใหม่

ความต้องการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมประเภทไม้ ของกลุ่มเป้าหมายในประเทศ คิดเป็น 60-80% ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพ่อค้าคนกลาง และกลุ่มผู้ที่มาซื้อไปใช้เพื่อตกแต่งบ้าน ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มลูกค้าให้ความสนใจคือ เฟอร์นิเจอร์ ของใช้บนโต๊ะอาหาร ของตกแต่งบ้าน โคมไฟ ไม้แกะสลัก ของชำร่วยและของใช้ที่ทาจากไม้

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าจากต่างจังหวัด ซึ่งเป็นรูปแบบการค้าส่ง ซึ่งพ่อค้าจะทำการซื้อสินค้าเพื่อนำไปจำหน่ายให้กับโรงแรมหรือนักท่องเที่ยวในจังหวัดนั้นๆ เช่น เชียงราย แม่ฮ่องสอน อ่างทอง ลาปาง ขอนแก่น โคราช อุตร และจังหวัดทางภาคใต้ โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต ผลิตภัณฑ์ที่ทาจากไม้ประมาณ 80% มาจากแหล่งผลิตจากเชียงใหม่ ประมาณ 80%

- ตลาดต่างประเทศหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้จังหวัดเชียงใหม่

ร้อยละ 20-40 ของตลาดหัตถกรรมไม้เชียงใหม่ เป็นกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ (Exporters or Traders) และกลุ่มที่เป็นนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งในลักษณะกรุ๊ปทัวร์หรือมาด้วยตนเอง

กลุ่มลูกค้าตลาดต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มพ่อค้าคนกลาง ซึ่งจะทำการเข้ามาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตด้วยตนเอง ประเภทของหัตถกรรมไม้ ที่ได้รับความสนใจคือ ประเภทเฟอร์นิเจอร์ ของใช้ของตกแต่ง

กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่นิยม คือ ประเภทของฝากของที่ระลึก เช่น ตลับใส่ของ กล่องกระดาษทิชชู หรือผลิตภัณฑ์ที่ของขนาดเล็ก หรือไม้ใหญ่มาก ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการเดินทาง

สำหรับสถานการณ์หัตถกรรมไม้จังหวัดเชียงใหม่ มูลค่าการส่งออกของตลาดทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ระดับประเทศมีมูลค่าโดยประมาณ 2,000-3,000 ล้านบาทขึ้นไป แต่เฉพาะหัตถกรรมประเภทไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ มีมูลค่าการส่งออกประมาณ 600-1,000 ล้านบาทของมูลค่าทั้งหมดในประเทศ

แนวโน้มการบริโภคผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ประมาณ 5-10% เพราะตลาดที่สำคัญอย่างประเทศจีนเป็นตลาดที่โตมากขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2015 จะมีการเปิดสหพันธ์อาเซียน ซึ่งจะทำให้สามารถเชื่อมต่อระหว่างประเทศได้โดยไม่มีพรมแดน ไม่มีภาษี ซึ่งเป็นผลดีต่อการส่งออกของผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ยิ่งขึ้น รวมถึงกระทรวงพาณิชย์ได้ให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายส่งเสริมและพัฒนาย่านการค้าในทุกจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อฟื้นฟูภาวะเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาคให้มีความคึกคัก สร้างรายได้และโอกาสทางตลาดการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ได้คัดเลือกให้ย่านการค้าบ้านถวายเป็นย่านการค้ารองรับในการฟื้นฟูส่งเสริม โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการพัฒนาผู้ประกอบการ การผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ นโยบายดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้หัตถกรรมไม้สามารถเติบโตได้มากกว่า 5-10% (ศูนย์บริการข้อมูลทางการลงทุนจังหวัดเชียงใหม่, 2553)

### 3) Social

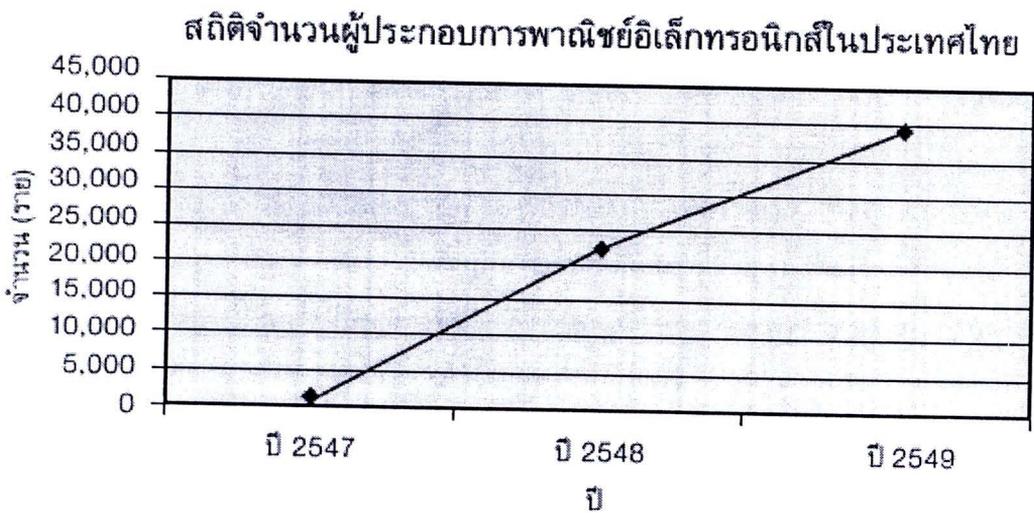
ประเทศไทยเป็นเมืองรักษาวัฒนธรรม และมีอารยธรรมที่งดงามซึ่งมีชื่อเสียงติดอันดับโลก โดยเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ที่ขึ้นชื่อด้านอารยธรรม รวมไปถึงสิ่งของต่างที่สื่อถึงอารยธรรมดังกล่าว หัตถกรรมไม้จึงถือเป็นสินค้าที่เป็นตัวแทนของอารยธรรมชาวเชียงใหม่ที่มีชื่อเสียงมากในเรื่องของฝากเป็นอันดับต้นๆ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของการบริโภค ส่งผลกระทบต่องานหัตถกรรมไม้ ตัวผลิตภัณฑ์จึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ละท้องถิ่นต้องพัฒนาคุณภาพของหัตถกรรมไม้ไปพร้อมๆ กับการสืบทอดมรดกแห่งภูมิปัญญาให้เชื่อมโยงกับสภาพสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบทุนนิยมจากเดิมเป็นการเชื่อมโยงวิถีชีวิตภายในชุมชน แต่หากกล่าวถึงปัจจุบันคือการอยู่รอดในสังคม หัตถกรรมไม้ก็กลายเป็นผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมที่หลายคนรู้จักในนามสินค้า OTOP ที่สำคัญปัจจุบันมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ในแต่ละท้องถิ่นกันอย่างต่อเนื่อง มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงถึงการอนุรักษ์และพัฒนางานหัตถกรรมไม้ให้มีพื้นที่อยู่ในกระแสของสังคม แต่พื้นที่ของหัตถกรรมไม้กลับถูกจำกัดอยู่ที่ตรงสินค้าพื้นเมือง ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ เนื่องจากหัตถกรรมไม้มะม่วงเป็นสินค้าที่ไม่ได้รวมอยู่ในปัจจัย ๔ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต แต่จัดอยู่ในประเภทสินค้าฟุ่มเฟือย ทำให้การบริโภคสินค้าหัตถกรรมไม้มะม่วงไม่มีความโดดเด่นมากนัก มีบทบาทอยู่เพียงกลุ่มคนบางกลุ่มหรือการใช้เพื่องานพิธีสำคัญๆ บางฤดูกาลเท่านั้น

### 4) Technology

ทางด้านเทคโนโลยีของประเทศไทยนั้น ถือได้ว่ากำลังอยู่ในระดับที่พัฒนาแล้ว ดังนั้นร้านจึงสามารถนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์เพื่อสร้างมูลค่าให้แก่กิจการให้มากขึ้นได้ เช่น กรณีศึกษาผู้ที่ตรวจสอบแนะนำให้ผู้ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เข้ามา

จัดการเพื่อช่วยลดเรื่องเวลาประสานงานและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยสามารถนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือบริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตสู่คนทั่วโลกภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทำให้การดำเนินการซื้อขายอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดรายได้ในระยะเวลาอันสั้น จากการสำรวจสถิติจำนวนผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย พบว่า จำนวนผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปี พ.ศ. 2549 โดยในปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพียง 880 รายปี พ.ศ. 2548 จำนวนผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นจากเดิมมากถึง 22,039 ราย และในปี พ.ศ. 2549 มีจำนวนผู้ประกอบการทางออนไลน์เพิ่มขึ้นเป็น 39,547 ราย



รูป 3.1 แสดงจำนวนผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2549



ประเภทผู้ประกอบการ	มูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์				อัตราการเติบโต ระหว่างปี 2549-2550
	มูลค่าปี 2549		มูลค่าปี 2550		
	จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ	จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ	
รวม	305,159	100.0	427,460	100.0	
B2B	79,726	26.1	127,325	29.8	+3.7%
B2C	47,501	15.6	63,425	14.8	-0.8%
B2G 1/	177,932	58.3	236,710	55.4	-2.9%

หมายเหตุ: 1/ รวมมูลค่าขายที่เกิดจากการประมูลของภาครัฐ ผ่าน e-Auction จำนวน 233,982 ล้านบาท  
(ข้อมูลจากกรมบัญชีกลาง)

รูป 3.2 มูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ประเทศไทย จำแนกตามประเภทการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

จากการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2550 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2549 พบว่ามูลค่าการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นจากเดิมกว่าแสนล้านบาท นอกจากนี้ สถิติผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ. 2552 มีจำนวน 4,606 ราย ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2549 คิดเป็นร้อยละ 69.87 นับว่าจำนวนผู้ประกอบการที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีปริมาณเพิ่มขึ้นจากหลายปีที่ผ่านมา การจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ยังเป็นการยืนยันถึงความมีอยู่ของร้านค้าออนไลน์และตัวผู้ประกอบการเองที่อาจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์กับผู้ประกอบการรายนั้นเช่นกัน (สำนักงานปรัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2554)

3.2.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน และปัจจัยกดดันอื่น ๆ ในการดำเนินงานของกิจการสามารถใช้ Five Forces Model ในการวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### 1) Competitor

จากการศึกษาฐานข้อมูลสินค้าหัตถกรรมไม้และไม้แกะสลัก พ.ศ. 2553 พบว่ากลุ่มผู้ผลิตของหัตถกรรมไม้ จังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ผลิตกลางน้ำ โดยจากทำการซื้อไม้มาจากแหล่งอื่น และนำมาแปรรูปเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าหรือตลาด สำหรับผู้ผลิตหัตถกรรมไม้ในจังหวัดเชียงใหม่มีตั้งแต่รูปแบบธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ (SME)

ดังนั้นผู้ผลิตด้านหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ในเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง ส่วนขนาดใหญ่จะเป็นหัตถะอุตสาหกรรมมากกว่า นอกจากนี้ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะเป็นทั้งผู้ประกอบการ ผู้ค้าและผู้ส่งออกที่อยู่ในรายเดียวกัน

คู่แข่งชั้นทางธุรกิจที่สำคัญในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย ดังนี้

- คู่แข่งภายในประเทศ

○ หัตถกรรมไม้แกะสลักชุมชนบ้านถวาย อำเภอหางดง ซึ่งเป็นกลุ่มหัตถกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างมากจากนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ของบ้านถวายและจังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบของงานหัตถกรรมที่ได้รับความนิยม ได้แก่ งานแกะสลัก, งานเทคนิคสีเนื้อไม้, งานเทคนิคสีแตกลายงา, งานแอนดิก เป็นต้น

○ กลุ่มผู้ค้าและผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้เชียงใหม่รายอื่นๆ อีกทั้งหมด 29 ราย

- คู่แข่งภายนอกประเทศ

คู่แข่งที่สำคัญภายนอกประเทศคือ ประเทศจีน เวียดนามและอินโดนีเซีย ที่ผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ ซึ่งส่วนมากเป็นอุตสาหกรรมไม้ใช้หัตถกรรม คู่แข่งภายนอกประเทศมีข้อได้เปรียบด้าน ต้นทุนและค่าแรงค่อนข้างต่ำและมีการพัฒนาฝีมือแรงงานเพิ่มขึ้น แต่ข้อได้เปรียบของหัตถกรรมเชียงใหม่ คือ เป็นงานฝีมือ ต้องใช้ช่างผู้มีความชำนาญ โดยเฉพาะในด้านการแกะสลักลาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของจังหวัดเชียงใหม่ (ศูนย์บริการข้อมูลทางการลงทุนจังหวัดเชียงใหม่, 2553)

## 2) New entrance

- การลงทุน เนื่องจากธุรกิจส่วนมาก สำหรับหัตถกรรมไม้ยังเป็นธุรกิจขนาดเล็กและกลาง ดังนั้นผู้ประกอบการใหม่สามารถเข้ามาได้ไม่ยากนักเนื่องจากต้นทุนในการก่อตั้งธุรกิจดังกล่าวไม่ได้มากจนเกินไป

- การลอกเลียนแบบ การหาจุดเด่นให้กับสินค้า ก็สามารถทำได้ด้วยการ ลอกเลียนแบบชิ้นงานผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งรายอื่นๆที่อยู่ในท้องตลาด จึงทำให้ธุรกิจนี้ยังเปิดกว้างและท้าทายให้นักลงทุนรายใหม่ๆก้าวเข้ามา

- เทคนิคในการผลิต เนื่องจากงานหัตถกรรมไม้ เป็นงานฝีมือที่ต้องการช่างเทคนิคในการแกะไม้ การทาสีและผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปทรงต่างๆ ผู้ประกอบการใหม่อาจได้รับอุปสรรคจากการขาดแคลนเทคนิคในการผลิต ตลอดจนไอเดียใหม่ๆ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสนองกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- นโยบายการส่งเสริมจากรัฐบาล นโยบายการส่งเสริมของภาครัฐ พ.ศ. 2553 เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เปิดทางให้นักลงทุนใหม่ๆ ให้เข้าสู่ระบบอุตสาหกรรม เช่น นโยบายการส่งเสริมการลงทุนขนาดกลางและขนาดย่อม (SME), นโยบายการส่งเสริมการลงทุนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และนโยบายและมาตรการส่งเสริมการลงทุนอื่นๆ เป็นต้น (นโยบายการส่งเสริม

การลงทุน, 2553) ตลอดจนปัจจัยทางอ้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนเข้าสู่ธุรกิจงานหัตถกรรมท้องถิ่น เช่น นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

### 3) Substitution

สินค้าจำพวกไม้มะม่วงนี้ สามารถทดแทนกันได้ด้วยสินค้าที่ทำจากไม้ชนิดอื่น ๆ ที่มีราคาถูกกว่า แต่เนื่องจากไม้มะม่วงมีข้อดีคือมีความสวยงาม น้ำหนักเบา ประกอบกับมีความทนทานจึงทำให้เอกลักษณ์ของไม้ชนิดนี้ไม่สามารถมีไม้ชนิดไหนทดแทนได้ 100% ดังนั้นสำหรับนักท่องเที่ยวบางกลุ่มที่ชื่นชอบและเน้นการซื้อสินค้าที่คุณภาพ รองลงมาคือความสวยงาม ไม้มะม่วงจึงเป็นอีกตัวเลือกที่นักท่องเที่ยวมักจะตัดสินใจเลือกซื้อเป็นของฝาก ดังนั้นร้านจึงได้เปรียบในเชิงแข่งขันเรื่องคุณภาพของสินค้าที่ยังไม่มีสินค้าใดสามารถทดแทนได้ 100% แต่อาจจะมีสินค้าทดแทนในแง่ของที่ใกล้เคียงเท่านั้น ดังนั้นจุดขายคือต้องพยายามเน้นที่คุณภาพของตัวสินค้าภายในร้านค้า

### 4) Buyer

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อค่อนข้างมีอยู่มากเพราะคู่แข่งทางอ้อม เช่น ผลิตภัณฑ์เซรามิก และผลิตภัณฑ์แก้ว ที่มีอยู่หลายเจ้าทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดอื่นๆ ประกอบกับพฤติกรรมของผู้ซื้อบางรายที่บางครั้งอาจขาดความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อสินค้าจึงทำให้ผู้ซื้อเหล่านั้นสามารถซื้อสินค้าทดแทนชิ้นอื่นๆ ได้ด้วยปัจจัยที่ร้านเองก็ไม่สามารถควบคุมได้ ตลอดจนผลิตภัณฑ์นำเข้าจากต่างประเทศซึ่งอาจมีราคาต้นทุนต่ำกว่า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยทางเลือกที่ทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น

### 5) Supplier

อำนาจการต่อรองของ Supplier ค่อนข้างสูงเนื่องจากธุรกิจประเภท Pure Anacardiaceous เป็นธุรกิจที่ยังมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยรายในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ และยังมีขนาดเล็กจึงทำให้ในการต่อรองเพื่อซื้อวัตถุดิบ หรือบริการต่างๆ ของร้านทำได้ยาก เพราะ Supplier ในท้องตลาดสำหรับธุรกิจนี้โดยตรงยังมีอยู่จำนวนน้อยราย ในขณะที่ Supplier ประเภทร้านค้าทั่วไปมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งร้านค้าเหล่านั้นมีลูกค้าอยู่แล้วจำนวนมาก ทำให้อำนาจการต่อรองของ Supplier สูงกว่าร้านในการเพิ่มอำนาจการต่อรองของร้านสามารถทำได้ด้วยการผูกขาดทางการค้า เป็นต้น

### 3.2.3 การวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของ กิจการ (SWOT Analysis)

ตาราง 3.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม้มะม่วงมีความสวยงาม คงทน น้ำหนักเบา อีกทั้งจังหวัดเชียงใหม่เป็นแหล่งเพาะปลูกที่มีชื่อเสียงในเรื่องไม้มะม่วงอันดับต้นๆของเมืองไทย ทำให้ต้นทุนทางด้านการขนส่ง ไม้มะม่วงมีต้นทุนต่ำ</li> <li>- เป็นวัฒนธรรมและหัตถกรรมขึ้นชื่อของจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>- ค่าแรงต่ำเนื่องจากช่างผู้ผลิตเป็นคนในท้องถิ่นซึ่งมีความรู้ทางด้านงานช่างในการทำผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว จึงทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงและประหยัดเวลาในการฝึกอบรมลูกจ้าง</li> <li>- ราคาของผลิตภัณฑ์ไม้ที่มีราคาถูกกว่าที่อื่นๆ เนื่องจากต้นทุนที่ต่ำ</li> <li>- หัตถกรรมไม้บ้านหม้อ เป็นหนึ่งให้ผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยได้รับการอบรมจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>- ร้านบ้านหม้อ แอนดริคราฟท์ได้เปิดกิจการมาร่วม 10 ปี และมีบุคลากรที่มีความชำนาญในผลิตทำให้ ทางร้านมีข้อได้เปรียบทางด้านเทคนิคในการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้</li> <li>- ร้านบ้านหม้อ มีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่รูปทรงที่แปลกตา และสีสันทันที่ขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อสินค้าถูกส่งทอดขายในท้องตลาด คู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ และร้านไม่สามารถป้องกันสิทธิทางปัญญานี้ไว้ได้</li> <li>- เนื่องจากหัตถกรรมไม้มะม่วงเป็นงานหัตถกรรมในท้องถิ่นของหมู่บ้าน บ้านหม้อ ทำให้มีคนรู้จักเป็นจำนวนน้อยเท่านั้น ตลอดจนการเดินทางที่ไม่สะดวกเนื่องจากหมู่บ้าน บ้านหม้ออยู่ห่างจากตัวอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ประมาณ 40 กิโลเมตร</li> <li>- ห่างไกลจากแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของอำเภอเมืองสันกำแพง ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาน้อย</li> </ul>

ตาราง3.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis (ต่อ)

<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b>        ขอบของตลาดทั้งในและนอกประเทศ        - ทางร้านมีบริการส่งของให้กับลูกค้าทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งอำนวยความสะดวกสบายให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b>        - ไม่มีเว็บไซต์ที่ช่วยประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้า การส่งสินค้าจะใช้การติดต่อทางโทรศัพท์และอีเมล</p>
<p><b>โอกาส (Opportunity)</b>        - โอกาสของธุรกิจไม้มะม่วงคือ สามารถเติบโตไปได้อีกเนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่เพิ่งเกิดมาได้เมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา และกำลังจะเป็นที่รู้จักในปัจจุบันในประเทศไทย แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักในต่างประเทศ ดังนั้นในการเติบโตจึงทำได้ด้วยการขยายตลาดส่งออกซึ่งเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจนี้ แผนภาพที่แสดงตำแหน่งการเติบโตของร้านบ้านหม้อ แชนดิคราฟท์        - การพัฒนา (มี) ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาช่วยส่งเสริมการขายทำให้ลูกค้าทั้งในและนอกประเทศรู้จักสินค้ามากขึ้น และยังเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้กับหมู่บ้าน บ้านหม้ออีกด้วย        - นโยบายการส่งเสริมการค้าส่งออกสำหรับผู้ประกอบการ SME ซึ่งผลักดันและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อมเข้าสู่เวทีการค้าระหว่างประเทศ        - ผู้บริโภคเริ่มสนใจผลิตภัณฑ์ของชำร่วยและของตกแต่งบ้านจากไม้มากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้หัตถกรรมไม้เติบโตได้</p>	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b>        - อุปสรรคของสินค้าไม้มะม่วงคือ เรื่องการเมืองที่ขาดเสถียรภาพทำให้ประเทศขาดความเชื่อถือส่งผลกระทบต่อนักท่องเที่ยวที่ลดลง ดังนั้นในแง่ของยอดขายของบริษัทฯจึงลดลงตามไปด้วยเช่นกัน        - ยังมีเรื่องของสินค้าทดแทนที่หากในอนาคตบริษัทฯ ไม่พยายามสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้าเองก็อาจถูกคู่แข่งเลียนแบบและแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้ทั้งหมด (Loss of market share)        - คู่แข่งต่างประเทศ เข้ามามีส่วนในตลาดมากขึ้น จากไม้มากขึ้น เช่น จีน และเวียดนาม เป็นต้น</p>

### 3.3 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก ที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ (TOWS Matrix Analysis)

ตาราง3.2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p><b>Internal factors</b></p> <p><b>External factors</b></p>	<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แหล่งแปรรูปไม้มะม่วงอันดับ 1</li> <li>2. มีเอกลักษณ์ของประเภทสินค้า</li> <li>3. จำนวนช่างที่ชำนาญมีอยู่มาก</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คู่แข่งทางตรงง่ายต่อการเลียนแบบรูปแบบการแปรรูป</li> <li>2. ห่างไกลจากแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ</li> <li>3. ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จัก</li> </ol>
<p><b>Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตลาดยังสามารถเติบโตได้อีก</li> <li>2. SMEs สามารถขยายกิจการเป็นตัวแทนขายไม้ได้</li> <li>3. ผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ที่ช่วยอนุรักษ์โลกมากขึ้น</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ยั่งยืน</li> <li>2. สร้างฐานลูกค้าใหม่ด้วยการออกแสดงสินค้าตามงานต่างๆ</li> <li>3. ร่วมกับแหล่งเพาะปลูกด้านการจัดการปลูกต้นมะม่วงเพื่อธุรกิจอย่างยั่งยืน</li> <li>4. คิดค้นสินค้าใหม่ๆที่ตลาดยังไม่มีจากไม้ชนิดอื่นๆ</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขยายตลาดไปยังแหล่งชุมชน เช่น กรุงเทพฯ ฯลฯ</li> <li>2. สร้างเอกลักษณ์ของสินค้าให้เกิดความแตกต่าง เช่น เพิ่มลายทองคำ ฯลฯ</li> <li>3. ป้องกันสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดด้วยการรับจ้างผลิตให้แก่กิจการรายใหญ่</li> </ol>

ตาราง 3.2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

Threads	ST	WT
1. การเมืองชาติเสถียรภาพ ต่างชาติขาดความมั่นใจ	1. ควรตั้งราคาของสินค้าเพื่อให้ครอบคลุมถึง opportunity cost (Skimming Pricing)	1. ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักโดยใช้ระบบ E-commerce เข้ามาช่วยเรื่องการส่งเสริมการขาย ฯลฯ
2. ภัยทางธรรมชาติต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้	2. จูงใจแรงงานให้รักองค์กรด้วยการใช้หลัก HRM	2. พยายามลดงานที่ไม่จำเป็นลงเพื่อลดต้นทุนการจัดการ
3. คู่แข่งต่างชาติที่เข้ามาสนใจผลิตภัณฑ์		
4. สินค้าทดแทน		

จากการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรของร้านบ้านหม้อแฮนด์คราฟท์ แสดงให้เห็นถึงอุปสรรค ด้านการขาดเสถียรภาพทำให้ต่างชาติขาดความมั่นใจในการเข้ามาท่องเที่ยวและซื้อสินค้าจากแหล่งผลิต ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นทำให้มีผลต่อการท่องเที่ยวของต่างประเทศและคนภายในประเทศ การมีสินค้าทดแทนเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากวัสดุประเภทไม้ หรือวัสดุประเภทอื่น และจุดอ่อนของ ในด้านของ องค์กรคือ ผลิตภัณฑ์การง่ายต่อการลอกเลียนแบบ ขาดการประชาสัมพันธ์เพราะอยู่ห่างไกลแหล่งท่องเที่ยว จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้เห็นถึงข้อเสียเปรียบของร้าน จึงเลือกกลยุทธ์ WO เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อน และมีโอกาส ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไข โดยการใช้ข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในการพัฒนาองค์กร

ดังนั้นองค์กรจึงได้นำเอาเทคโนโลยี คือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยในการขยายช่องทางทางการตลาด และนำบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ามาจัดการระบบการขายสินค้า เพื่อลดต้นทุนและขั้นตอนการดำเนินการภายในองค์กร และกลายเป็นจุดแข็งเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้