

กลยุทธ์การตลาดเพื่อความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่ดี จังหวัดสมุทรสาคร

Marketing strategies for the success of entrepreneur's groups of Donkaidee
Benjarong products Samutsakhon

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)^{*}

นุชนาฏ ไช้หล่ม (Nutchanat khailum)^{**}

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ และ 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ และผู้บริโภครผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ตำบลดอนไก่ดี จังหวัดสมุทรสาคร เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ เป็นการรวบรวมกลุ่มหัตถกรรมภายในหมู่บ้าน ต่อมาได้รับคัดเลือกให้เป็นสุดยอด OTOP และถึงแม้ว่าคู่แข่งในการทำเบญจรงค์มีค่อนข้างสูง แต่ในกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีการรวมตัวที่เหนียวแน่น ไม่แข่งขันกันเองภายในหมู่บ้าน อีกทั้งรูปแบบชิ้นงานที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ และมีความสวยงาม ทำให้กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์อยู่รอด โดยใช้กลยุทธ์การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้แตกต่างไปจากคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทางผ่านเครือข่ายที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน และได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็น กระทรวงพาณิชย์ หรือกรมพัฒนาชุมชนที่เข้ามาช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่ดี จังหวัดสมุทรสาคร ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : รูปแบบและลักษณะธุรกิจ, สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน, กลยุทธ์การตลาด

^{*} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ศิลปากร, E-mail : viroj_jade@hotmail.com
Assistant Professor. Dr. Faculty of Management Science Silpakorn University.

^{**} นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
The Student of Bachelor of Business Administration Program in General Business Management Faculty of Management Science Silpakorn University.

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the type of business model of Donkaidee benjarong product. 2) to study the environment competitiveness of Donkaidee benjarong product and 3) to study marketing strategies of Donkaidee benjarong product. The key informations in this research consisted of two groups such as benjarong entrepreneurs and benjarong product consumers, Donkaidee district, Samutsakhon Province. The information was gathered by in-depth interviews.

The research found that the benjarong entrepreneur's group has established from craft village since the group rewarded for the best OTOP. Even if there are a lot of competitiveness in benjarong industry but the benjarong entrepreneur still is a strong group. Because there is no competition among the village and products are outstanding identity and beautiful. The marketing strategies affect to survive the benjarong entrepreneur group are different packaging, many distribution and was always supported from the government for example the ministry of commerce or the department of community development to help promoting the marketing strategic. These things are important factors that operation of the benjarong entrepreneur's group in Donkaidee district, Samutsakhon province success sustainable.

Keywords: The form and nature of business, Competitive environment, Marketing strategy

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงเบญจรงค์จะรู้จักกันดีว่าเป็นผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาไทย ที่ทำมาจากเครื่องปั้นดินเผาแล้วนำมาเขียนลวดลายด้วยน้ำทองตกแต่งด้วยสี มีลวดลายบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย สะท้อนถึงวิถีชีวิตคนไทย ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียม ประเพณีไทย เป็นผลิตภัณฑ์งานฝีมือโดยอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ และจินตนาการของผู้ผลิต แต่ละชิ้นงานจึงมีความงดงามโดดเด่นแตกต่างกันไป นับว่าเป็นผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาไทยที่มีคุณค่าด้านความสวยงาม และด้านทัศนศิลป์ที่ควรได้รับการอนุรักษ์ และถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังต่อไป เครื่องเบญจรงค์จึงเป็นผลงานที่มีคุณค่าอย่างไม่เสื่อมคลาย (อุไร แต่งเอี่ยม, 2558)

ผลิตภัณฑ์เครื่องเบญจรงค์เป็นส่วนหนึ่งในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่นสร้างชุมชนเข้มแข็ง ประเทศไทยได้รับการยอมรับ ผลิตภัณฑ์เครื่องเบญจรงค์และจังหวัดสมุทรสาครเป็นแหล่งผลิตขนาดใหญ่ โดยเฉพาะหมู่บ้านเบญจรงค์ ตำบลดอนไก่ดี อำเภอกะทู้มูแบน จังหวัดสมุทรสาครเป็นอีกแห่งหนึ่งซึ่งมีชื่อเสียงและได้ชื่อว่าเป็นหมู่บ้านแห่งการผลิตเครื่องเบญจรงค์ที่มีความประณีตสวยงามมีคุณภาพและดำรงเอกลักษณ์ความเป็นไทย อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนที่ได้มีการประยุกต์กำหนดลวดลายและแบบ รวมทั้งประโยชน์ใช้สอย ได้รับรางวัลชนะเลิศหมู่บ้านพัฒนาดีเด่นของมูลนิธิหม่อมงามจิตต์บุรฉัตร ปี พ.ศ. 2544 เป็นที่นิยมของทั้งชาวไทยและต่างชาติ และรางวัลสินค้าโอท็อป

(OTOP) ระดับ 5 ดาว ใน ปี พ.ศ. 2546 ด้วยลวดลายที่มีความหลากหลาย เช่น ลายพุ่มข้าวบิณฑ์ลายไม้เลื้อย ลายจักรี ลายประเพณีไทยลายประเพณีสงกรานต์ ลายตลาดน้ำดำเนิน ลายดอกพิกุล ลายก้านแย่ง เป็นต้น และยังมีสีสันแบบต่าง ๆ เช่นแบบด้านแบบมัน แบบด้านนูนซึ่งเจ้าของกิจการใน หมู่บ้านเบญจรงค์ควบคุมคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์ดีใช้ฝีมือประณีต หมู่บ้านเบญจรงค์จึงเป็นชุมชนที่อนุรักษ์และสืบสานงานศิลปหัตถกรรมเครื่องเบญจรงค์ไทยให้ยั่งยืนมีตลาดรองรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนนั้นพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการ การตลาด เป็นเหตุให้วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์เครื่องเบญจรงค์ ซึ่งทำเครื่องปั้นดินเผา ประสบปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์และการตลาด ทั้งนี้เพราะขาดความรู้เกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ ทักษะการบริหารจัดการธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้ให้คุณภาพตามที่ตลาดต้องการคุณภาพและรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ยังมีลักษณะไม่เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ทางกลุ่มยังต้องการช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องเบญจรงค์ ยังมีปัญหาซึ่งไม่สามารถพัฒนาไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนอย่างเป็นระบบเพื่อความยั่งยืนตามแนวทางของเศรษฐกิจซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งหวังที่จะศึกษาความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการ โดยใช้แนวคิดและวิธีการของนิตย สัมมาพันธ์ (2542:10) และเฟรส์เซอร์ (Frese, 2000, อ้างถึงใน พิมพ์ชญาณ์ แจ่มใสศรี, 2544) ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภูมิภาคใช้แนวคิดและวิธีการของเคปเลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992, อ้างถึงใน นวรัตน์ ชนาพรรณ, 2550)

ด้วยข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร ด้วยการศึกษารูปแบบและลักษณะธุรกิจ ศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ กรณีศึกษา กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อปรับระบบกลไกการดำเนินงานของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์เพื่อการบริหารจัดการในด้านการตลาด และการบริหารงานได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องและทบทวนทฤษฎีต่างๆเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แนวคิดรูปแบบธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจการค้าในประเทศไทยมีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้ทำธุรกิจควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ เงินทุนของกิจการ ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จในที่สุด O.C. Ferrel และ Geoffrey Hirt (2005 : 85) ได้แบ่งรูปแบบธุรกิจของประเทศไทยไว้ 3 รูปแบบ คือ กิจการเจ้าของคนเดียว, ห้างหุ้นส่วน และ บริษัทจำกัด ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันโดยการดำเนินธุรกิจในรูปแบบต่างๆจะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป จึงนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาแนวทางการอธิบายความหมายของรูปแบบและการพิจารณาเลือกลักษณะของการลงทุนในการประกอบธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ได้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารหมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) Samuel C. Certo (2007, 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการหมายถึง กลุ่มบุคคลที่นำพาและชี้แนวทางแก่องค์กร หรือหมายถึงอาชีพที่อุทิศให้แก่งานซึ่งนำพาและชี้แนวทางแก่องค์กร การบริหารจัดการมีลักษณะพิเศษ 3 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลายๆ กระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารจัดการรวมถึงและเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) การบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

แนวคิดนี้เป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่สำคัญผู้ประกอบการสามารถในการนำไปใช้เป็นแนวทางหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 4Ps)

การตลาดของธุรกิจ ส่วนประกอบ แต่ละส่วนของส่วนประสมการตลาดจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และต้องสอดคล้องกันเพื่อให้ การดำเนินงานด้านการตลาดประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีส่วนประสมทางการตลาดดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , 2541) โดยนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจซึ่งแต่ละธุรกิจจะพยายามให้ความสำคัญในการสร้างความหลากหลายในตัวผลิตภัณฑ์เพื่อสามารถเพิ่มทางเลือกในการตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้มากขึ้น และยังพยายามสร้างความแตกต่างในแต่ละด้านให้เกิดขึ้น เพื่อแสดงถึงจุดขายและการสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจในสินค้าหรือการบริการที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด จึงนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และผู้วิจัยยังสามารถนำไปประยุกต์กับแนวทางการสัมภาษณ์และการเขียนอภิปรายผลได้

แนวความคิดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

การตลาดนั้นไม่ใช่เป็นเพียงการขายหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ขายแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาและบรรลุความต้องการทั้งทางด้านสังคมและมนุษย์ ภารกิจของนักการตลาดคือการประเมินความต้องการเพื่อวัดระดับความเข้มข้นของความต้องการนั้นตลอดจนประเมินว่ามีโอกาสสร้างผลกำไรหรือไม่ นักการตลาดต้องพยายามค้นหาผู้บริโภคกลุ่มใหม่ ๆ ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ติดต่อบริษัทและส่งเสริมคุณค่ากับผู้บริโภค รวมทั้งการรักษาให้อยู่กับเราตลอดไป (สวิมล แม้นจริง : 2546) ฉะนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ยกหัวข้อสำคัญในการศึกษากลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

แนวความคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นปัจจัยที่ใช้กำหนดความสำเร็จทั้งด้านการเงินและการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม โดย Key Success Factor จะระบุถึงปัจจัยต่างๆที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ควรต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมที่ตนแข่งขัน เพราะจะเป็นตัวกำหนดแนวทางกลยุทธ์ เช่นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการตลาดจะต้องมีพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ, มีการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ และมีสินค้าให้เลือกหลากหลายชนิด เป็นต้น (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ , 2552) จึงนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการแต่ละรายนำไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆของธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ เพื่อส่งผลให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุดให้แก่ธุรกิจ

วิธีการดำเนินวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลหลักในการดำเนินการวิจัยได้มาจากการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเบญจรงค์ ต.ดอนไก่ดี อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยมีเครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกโดยแนวทางในการสัมภาษณ์นั้นจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Transcript) ได้เลือกบุคคลที่มีความสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์

2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การสำรวจเอกสาร (Documentary Research) ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดรวมทั้งนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบหลายทางหรือตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือไม่ เป็นการตรวจสอบแหล่งข้อมูลจากบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการหลายกิจการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมารวบรวม และทบทวนข้อมูลทั้งหมด จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยเชิงคุณภาพไม่มีกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีที่ตายตัวเป็นตัวกำหนด เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากหลายมิติเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยต้องใช้แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกันเพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนตามประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการ สัมภาษณ์ และจดบันทึก ทำการสรุปผลการศึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลงานการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย รวมทั้งขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยได้แจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ผู้วิจัยจะไม่นำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยเด็ดขาด และหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบในคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธในการตอบคำถามดังกล่าวได้ตลอดเวลา

สรุปผลการศึกษา

1. รูปแบบและลักษณะของธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติ

จากการศึกษารูปแบบและลักษณะของธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์นั้นมึรูปแบบธุรกิจและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนี้

1.1 ลักษณะความเป็นมาและรูปแบบธุรกิจ

กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติ ตั้งอยู่ที่ หมู่ 1 ตำบลตอนไก่อติ อำเภอกะทู้ม แบนจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มชาวบ้านในหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกจ้างของโรงงานเสถียรภาพ หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โรงงานชามไก่อ ซึ่งทำหล่อแบบ เหน้ดิน เพราะโรงงานเสถียรภาพเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุด เจ้าของโรงงาน ได้มีการไปจ้างอาจารย์จากเมืองจีนและอาจารย์จากกรมศิลปากรมาสอนเขียนลายไทย ทำให้เกิดภูมิความรู้ และทักษะขั้นตอนการผลิต ตลอดจนการเขียนเครื่องลายคราม

1.2 เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

การทำเบญจรงค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติ จังหวัดสมุทรสาคร สามารถทำเบญจรงค์ได้ทุกรูปแบบ เนื่องจากการรวบรวมฝีมือเฉพาะด้านของแต่ละบ้านมาจำหน่าย ทำเป็นลักษณะของกลุ่มชาวบ้าน โดยทำในนามของกลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์ และมีหน่วยงานต่างๆ ของรัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือ

1.3 รูปแบบการจัดตั้งและการลงทุน

เป็นการลงทุนกันเองคือต่างคนต่างลงทุน และทางราชการก็ส่งเสริมโดยการส่งผลงานของทางหมู่บ้านเข้าประกวด จนได้รับรางวัลหมู่บ้านหัตถกรรมดีเด่น ต่อมาเกิดความคิดที่จะรวบรวมกลุ่มหัตถกรรมของหมู่บ้านขึ้น จึงส่งเสริมให้เกิดการกระจายทั้งงานและรายได้โดยทั่วถึงกัน ขั้นตอนการผลิตชิ้นงานเบญจรงค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติ เริ่มต้นด้วยการเลือกเครื่องปั้นขาวเนื้อดี นำมาเขียนลาย และลงสี ซึ่งลวดลายของที่นี่จะเป็นเรื่องราววิถีชีวิตแบบไทย นับว่าเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร ส่วนการลงทุนนั้นก็มีการแบบดั้งเดิมคือ แบบมัน จนถึงรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย แบบนูน และแบบด้าน จากนั้นนำเครื่องเบญจรงค์เข้าเตาเผา โดยต้องมีความพิถีพิถันในการกำหนดอุณหภูมิ และควบคุมแม้กระทั่งไอร้อนที่ลอยระอุอยู่ในเตา ความละเอียดและพิถีพิถันทั้งหมดนั้น กลายมาเป็นชิ้นงานศิลป์อันทรงคุณค่า

1.4 รูปแบบสินค้าและการให้บริการ

ในหมู่บ้านจะมีอยู่หลายร้าน ได้แก่ “อุไรเบญจรงค์”, ร้าน “แดงเบญจรงค์” และร้าน “หนูเล็กเบญจรงค์” ซึ่งแต่ละร้านจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดยจะเน้นเบญจรงค์ที่มีลวดลายโบราณ แต่มีการออกแบบลวดลายใหม่ ๆ เพื่อสืบสานวัฒนธรรมประเพณี และมีเครื่องเบญจรงค์ที่ถูกออกแบบเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น นาฬิกา กรอบรูป พวงกุญแจ แจกัน และผลิตภัณฑ์สำหรับสปา เป็นต้น ภาพศิลปะที่ใช้เทคนิคการเขียนลายแบบเบญจรงค์ที่แตกต่างกันออกไป และสามารถรองรับแขกที่มาเยี่ยมชมได้อีกด้วย

1.5 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้น กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติสามารถรองรับลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทุกรูปแบบ ไม่มีการแบ่งแยกลูกค้า ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์จะเป็นลูกค้าประเภทธุรกิจหรือหน่วยงานที่ซื้อไปประดับ ตกแต่ง สถานที่ทำงานให้มีความสวยงาม

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่

2.1 ด้านคู่แข่ง

คู่แข่งในการทำเบญจรงค์นั้นมีค่อนข้างสูง คนทำเบญจรงค์ค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นงานที่มีรายได้สูง แต่ในกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่จะช่วยเหลือกัน ไม่แข่งขันกันเองภายในหมู่บ้าน มีการรวมตัวที่เหนียวแน่น มีลักษณะชิ้นงานที่โดดเด่น จึงทำให้กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่อยู่รอด

2.2 ด้านสินค้าทดแทน

จากการศึกษาพบว่าด้านสินค้าทดแทนนั้นที่หมู่บ้านเบญจรงค์จะไม่ได้มีสินค้าเบญจรงค์เพียงอย่างเดียว กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ ทำให้งานมีความแปลกใหม่ เพื่อที่จะได้ให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลาย

2.3 ด้านลูกค้า

ลูกค้าที่จะเข้ามานั้นมีมากมาย หลายระดับ กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่จะต้องคุยกับลูกค้าให้เป็น รับลูกค้าให้ได้ในทุกระดับ เพื่อความประทับใจในการมาซื้อครั้งต่อไป ศิลปะงานฝีมือจะขายได้นั้นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เรื่องของเอกลักษณ์ และความสวยงาม ซึ่งสองสิ่งนี้ต้องถือเป็นตัวนำอันดับหนึ่งเลยถ้าคิดจะทำธุรกิจประเภทนี้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะ สินค้างานฝีมือคุณค่าในตัวมันเองหลัก ๆ ลูกค้าจะคำนึงถึงในข้อนี้มากที่สุดหากต้องการจะซื้อสินค้าที่เป็นงานฝีมือ เราต้องมีการประยุกต์ในเรื่องของการออกแบบและสร้างสีสันลวดลายให้มากเข้าไว้ก่อน

2.4 ด้านผู้ขายปัจจัยการผลิต

ปัจจัยการผลิตที่สำคัญในการทำเครื่องเบญจรงค์นั้นก็จะมีดิน ซึ่งดินแต่ละประเภทก็จะมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปตามลักษณะของดิน ส่วนสีและน้ำทองจะมีบริษัทนำเข้ามาขาย ซึ่งง่ายต่อการใช้งาน วัสดุดิบหาได้ง่ายมีตลอดไม่ขาดแคลนมีบริษัทรองรับอีกหลายบริษัท

2.5 ด้านผู้มีศักยภาพเข้ามาใหม่

การทำธุรกิจเบญจรงค์นั้นถึงจะมีคู่แข่งใหม่ ๆ เข้ามามากหรือน้อยเพียงใด แต่กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่ก็สามารถจำหน่ายได้ตลอด ไม่ว่าจะวันธรรมดา หรือช่วงเทศกาล เนื่องจากที่หมู่บ้านได้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่รู้จักของผู้คนมากมาย

3. กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไถ่

3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตการบรรจุหีบห่อให้สินค้าที่เราจำหน่ายมีความน่าสนใจแตกต่างไปจากคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาจำหน่ายต้องมีความชัดเจนรู้ข้อดี ข้อด้อยของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ จะทำให้เรารู้ว่าสินค้าที่นำมาจำหน่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มาก-น้อยเพียงใดซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าที่จะผลิตต่อไป

3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

เนื่องจากผู้บริโภคสินค้าประเภทเบญจรงค์นี้จะอยู่ในวัยทำงาน ส่วนมากเป็นนักธุรกิจ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ซื้อไปประดับสถานที่ทำงาน เราจึงเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านราคา โดยตั้งราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า ซึ่งยอมรับว่า เป็นงานที่ราคาค่อนข้างสูง จุดเด่นอยู่ที่ลวดลายไม่เหมือนใคร มีความละเอียดสูง สามารถเก็บไว้ได้นานเท่านั้น สีไม่ลอก หรือจางเด็ดขาด โดยสินค้าบางชนิดที่มีคุณภาพสูง ก็จะตั้งราคาสูงขึ้นตามลำดับ

3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย

ในการประกอบธุรกิจเบญจรงค์ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญ คือ การมีหน้าร้านที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการใช้ช่องทางมากมาย ซึ่งในแต่ละเครือข่ายจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ช่องทาง การจัดจำหน่าย และการนำเสนอสินค้าที่ดีจะทำให้ธุรกิจเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจเบญจรงค์ ได้ให้ข้อมูลว่าช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ในการประกอบธุรกิจอาจมีทั้งใช้เพียงเครือข่ายเดียว และใช้ประกอบกันหลายเครือข่าย

3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็น กระทรวงพาณิชย์ หรือกรมพัฒนาชุมชนที่เข้ามาช่วยในการทำการตลาด การจัดแสดงสินค้าไปยังสถานที่ต่างๆ เช่น ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค โดยการรวมผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ของทั้งหมดบ้านไปจัดแสดง และตอนนี้ที่หมู่บ้านเบญจรงค์มีงานประจำปีซึ่งรับผิดชอบโดยกระทรวงพาณิชย์ ภายในงานมีการจัดแสดงสินค้า รวมทั้งมีการแสดงและการละเล่นให้ได้ชมอีกด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

1. รูปแบบและลักษณะธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อ

1.1 ลักษณะความเป็นมาและรูปแบบธุรกิจ

ก่อนที่จะมาเป็นหมู่บ้านเบญจรงค์นั้นเริ่มมาจากการที่กลุ่มผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ไปเป็นลูกจ้างในโรงงานชามไก่อหรือโรงงานเสถียรภาพ ซึ่งทำการหล่อแบบเหน้าดิน เพราะโรงงานเสถียรภาพเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุด เจ้าของโรงงานได้มีการไปจ้างอาจารย์จากประเทศจีนและอาจารย์จากกรมศิลปากรมาสอนเขียนลายไทย ทำให้เกิดภูมิความรู้ และทักษะขั้นตอนการผลิต ตลอดจนการเขียนเครื่องลายคราม ทำให้ลายชามของทางโรงงานมีความงดงามและประณีต ไม่ซ้ำใคร สอดคล้องกับ Kotler and Armstrong อ้างถึงโดย สุวิมล แม้นจริง (2546) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ทรัพยากรทางบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน การวิจัยและพัฒนา ทำเลที่ตั้ง ซึ่งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้นี้ โดยกิจการเลือกที่จะให้อาจารย์จากประเทศจีนและอาจารย์จากกรมศิลปากรมาสอนเขียนลายไทย ถือเป็นทางเลือกใช้ทรัพยากรในการผลิตที่ดีมาใช้ภายในองค์กรด้วย จึงส่งผลให้องค์กรได้รับรางวัลรับรองมากมาย

1.2 เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

การทำเบญจรงค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร สามารถทำเบญจรงค์ได้ทุกรูปแบบ เนื่องจากเป็นการรวบรวมฝีมือเฉพาะด้านของแต่ละบ้านมาจำหน่าย ทำเป็นลักษณะของกลุ่มชาวบ้าน โดยทำในนามของกลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์ สอดคล้องกับ สุวิมล แม้นจริง (2546) ที่กล่าวถึง การกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นไปได้ (Identifying Possible Competitive) คือ ข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งที่ทางกิจการเสนอแก่ผู้บริโภค เช่น การบริการที่เหนือกว่า ราคาถูกกว่า หรืออื่น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้บริโภคจะเลือกสินค้าหรือบริการที่ให้คุณค่าสูงสุด และยิ่งสอดคล้องกับ Samuel C.Certo (2007, 3) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร นั่นคือที่นี้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุม ไม่ว่าผู้บริโภคจะต้องการลายไหน รูปแบบใด ก็สามารถสร้างได้อย่างดี ถือเป็นมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับผู้บริโภค

1.3 รูปแบบการจัดตั้งและการลงทุน

เดิมเป็นหมู่บ้านเล็กๆ ที่ทำเครื่องเบญจรงค์อยู่แล้ว ต่อมามีการลงทุนกันเองคือต่างคนต่างลงทุน สอดคล้องกับ O.C. Ferrel และ Geoffrey Hirt (2005 : 85) ที่กล่าวถึง แนวคิดรูปแบบของธุรกิจ ไว้ว่า การดำเนินธุรกิจการค้าในประเทศไทยมีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้ทำธุรกิจควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ เงินทุนของกิจการ ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จในที่สุด

ขั้นตอนการผลิตชิ้นงานเบญจรงค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ดอนไก่อี เริ่มต้นด้วยการเลือกเครื่องปั้นขามเนื้อดี นำมาเขียนลาย และลงสี ซึ่งลวดลายของที่นี่จะเป็นเรื่องราววิถีชีวิตแบบไทย นับว่าเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร ส่วนการลงทุนนั้นก็ยังมีทั้งแบบดั้งเดิมคือ แบบมัน จนถึงรูปแบบใหม่ ประกอบด้วยแบบนูน และแบบด้าน จากนั้นนำเครื่องเบญจรงค์เข้าเตาเผา โดยต้องมีความพิถีพิถันในการกำหนดอุณหภูมิ และควบคุมแม้กระทั่งไอร้อนที่ลอยระอุอยู่ในเตา ความละเอียดและพิถีพิถันทั้งหมดนั้น กลายมาเป็นชิ้นงานศิลป์อันทรงคุณค่า จนได้รับคัดเลือกให้เป็นสุดยอด OTOP สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ที่กล่าวถึง แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ไว้ว่า ผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Potential Product) คือ ผลิตภัณฑ์ที่ประกอบด้วยคุณค่าส่วนเพิ่มที่เป็นไปได้ทั้งหมด รวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มคุณค่าต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นต่อไปในอนาคต เพื่อสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

1.4 รูปแบบสินค้าและการให้บริการ

ภายในหมู่บ้านจะมีอยู่หลายร้าน แต่ละร้านจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการออกแบบลวดลายใหม่ๆ และเครื่องเบญจรงค์เป็นเครื่องเบญจรงค์ที่ถูกออกแบบเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น นาฬิกา กรอบรูป พวงกุญแจ แจกัน และผลิตภัณฑ์สำหรับสปา เป็นต้น และยังสามารถรองรับแขกที่มาเยี่ยมชมได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการของ Robert L. Katz (กล่าวถึงใน Samuel C.Certo, 2007) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการบริหารจัดการโดยหลักแล้วขึ้นอยู่กับผลการทำงานมากกว่าอุปนิสัยส่วนบุคคล Katz ยังกล่าว

อีกว่าความสามารถในการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นผลจากทักษะด้านการบริหารจัดการของพวกเขา โดยมีทักษะ 3 ประการ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติ

2.1 ด้านคู่แข่ง

คู่แข่งในการทำเบญจรงค์นั้นมีค่อนข้างสูง คนทำเบญจรงค์ค่อนข้างเยอะ เนื่องจากเป็นงานที่มีรายได้สูง แต่ในกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติจะช่วยเหลือกัน ไม่แข่งขันกันเองภายในหมู่บ้าน มีการรวมตัวที่เหนียวแน่น มีลักษณะชิ้นงานที่โดดเด่น จึงทำให้กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติอยู่รอด สอดคล้องกับสุวิมล แม้นจริง (2546) ที่กล่าวถึงจุดแข็งไว้ว่าผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจ หรือเป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจกล่าวโดยทั่วไปแล้วธุรกิจทุกแห่งควรต้องทราบถึงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเองที่มีอยู่รวมทั้งการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ของบริษัท เช่น การบริหารการเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งเพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานทางด้านการตลาดที่จะเป็นจุดเด่นเฉพาะของตนเอง หรือสร้างเป็นภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง

2.2 ด้านสินค้าทดแทน

ด้านสินค้าทดแทนนั้นที่หมู่บ้านเบญจรงค์จะไม่ได้มีสินค้าเบญจรงค์เพียงอย่างเดียว กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ ทำให้งานมีความแปลกใหม่ เพื่อที่จะได้ให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับสุวิมล แม้นจริง (2546) ที่กล่าวไว้ว่าความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) คือ ธุรกิจต่าง ๆ จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ซึ่งภาพลักษณ์จะเป็นตัวสร้างจุดเด่นหรือตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ได้ด้วย ซึ่งการพัฒนาภาพลักษณ์จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างมากและต้องทำงานอย่างหนักและต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน เนื่องจากภาพลักษณ์อาจต้องใช้เวลาในการสร้างนานเป็นเดือนหรือเป็นปี

2.3 ด้านลูกค้า

ลูกค้าที่จะเข้ามานั้นมีมากมาย หลายระดับ กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตอนไก่อติจะต้องคุยกับลูกค้าให้เป็น รับลูกค้าให้ได้ในทุกระดับ เพื่อความประทับใจในการมาซื้อครั้งต่อไป สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่า การบอกต่อแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจบริการ เพราะผู้ที่เคยใช้บริการจะทราบว่าบริการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร จากประสบการณ์ของตน แล้วถ่ายทอดประสบการณ์นั้นต่อไปยังผู้ซึ่งอาจจะเป็นผู้ใช้บริการในอนาคต หากผู้ที่เคยใช้บริการมีความรู้สึกที่ดีประทับใจในการบริการก็จะบอกต่อ ไปยังญาติพี่น้องและคนรู้จัก และแนะนำให้ไปใช้บริการด้วย ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาดและการติดต่อสื่อสารได้มาก และศิลปินงานฝีมือจะขายได้นั้นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ เรื่องของเอกลักษณ์ และความสวยงาม ซึ่งสองสิ่งนี้ต้องถือเป็นตัวนำอันดับหนึ่งเลยถ้าคิดจะทำธุรกิจประเภทนี้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะ สินค้างานฝีมือคุณค่าในตัวมันเองหลักๆ จะอยู่ที่ความสวยงามไม่ใช่เรื่องของการนำไปใช้งานจริง ลูกค้าจะคำนึงถึงในขั้นนี้มากที่สุดหากต้องการจะซื้อสินค้าที่เป็นงานฝีมือ เราต้องมีประยุกติในเรื่องของการออกแบบและสร้างสีสันลวดลายให้มากเข้าไว้ก่อน

2.4 ด้านผู้ขายปัจจัยการผลิต

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เน้นลวดลายประณีต มีความละเอียดอ่อน บ่งบอกถึงวิถีชีวิตไทยดั้งเดิม และภูมิปัญญาด้านฝีมือช่างของชาวบ้าน ปัจจัยการผลิตที่สำคัญในการทำเครื่องเบญจรงค์นั้นก็จะมีดิน ซึ่งดินแต่ละประเภทก็จะมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปตามลักษณะของดิน ส่วนสีและน้ำทองจะมีบริษัทนำเข้ามายาว ซึ่งง่ายต่อการใช้งาน วัตถุดิบหาได้ง่ายมีตลอดไม่ขาดแคลนมีบริษัทรองรับอีกหลายบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับสุวิมล แม้นจริง (2546) กล่าวไว้ว่าการกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นไปได้ (Identifying Possible Competitive) คือข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งที่ทางกิจการเสนอแก่ผู้บริโภค เช่น การบริการที่เหนือกว่า ราคาถูกกว่า หรืออื่น ๆ ทั่วไปแล้วผู้บริโภคจะเลือกสินค้าหรือบริการที่ให้คุณค่าสูงสุด สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค และมอบคุณค่าที่เหนือกว่านั้นให้กับผู้บริโภค ข้อได้เปรียบนั้นสามารถทำได้โดยการพยายามสร้างข้อเสนอมือที่มีความแตกต่าง และส่งมอบให้กับผู้บริโภคด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) คือ การที่กิจการเสนอความแตกต่างทางด้านกายภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถนำเสนอความแตกต่างในด้านต่าง ๆ

2.5 ด้านผู้มีศักยภาพเข้ามาใหม่

การทำธุรกิจเบญจรงค์นั้นถึงจะมีคู่แข่งใหม่ๆ เข้ามามากหรือน้อยเพียงใด แต่กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์คอนไค้ก็สามารถจำหน่ายได้ตลอด ไม่ว่าจะวันธรรมดา หรือช่วงเทศกาล เนื่องจากที่หมู่บ้านได้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่รู้จักของผู้คนมากมาย ซึ่งสอดคล้องกับสุวิมล แม้นจริง (2546) กล่าวไว้ว่าการเลือกข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อธุรกิจได้พิจารณาถึงข้อได้เปรียบ ต่าง ๆ ของการแข่งขันที่เป็นไปได้แล้ว จึงทำการเลือกข้อได้เปรียบเพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ต่อไปซึ่งการพิจารณาความแตกต่างจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ลักษณะเด่น คือ เป็นความแตกต่างที่คู่แข่งไม่มี หรือความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ความเหนือกว่า คือ ความแตกต่างที่เหนือกว่าวิธีอื่น ๆ ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากผลประโยชน์เดียวกันกับคู่แข่ง

3. กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์คอนไค้

3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตการบรรจุหีบห่อให้สินค้าที่เรานำมาจำหน่ายมีความน่าสนใจแตกต่างไปจากคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาจำหน่ายต้องมีความชัดเจนรู้ข้อดี ข้อด้อยของผลิตภัณฑ์นั้นๆจริงๆ เพราะนอกจากจะเป็นการกำหนดกลุ่มลูกค้าทำให้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้ตรงตามความต้องการของ กลุ่มลูกค้าแล้วยังทำให้เรารู้ว่าสินค้าที่นำมาจำหน่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มาก-น้อยเพียงใดซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าที่จะผลิตต่อไป สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ คือ การบริการเป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจบริการ ซึ่งครอบคลุมทุกอย่างของสินค้า และทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดเตรียมไว้บริการลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงตัวสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังต้องการประโยชน์หรือคุณค่าอื่นที่ได้รับจากการซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจบริการด้วย องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ในธุรกิจ

3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

เนื่องจากเป็นธุรกิจเบญจรงค์ ดังนั้นผู้บริโภคสินค้าประเภทนี้จะอยู่ในวัยทำงาน ส่วนมากเป็นนักธุรกิจ หรือหน่วยงานต่างๆ ซื่อไปประดับสถานที่ทำงาน เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้านราคา โดยตั้งราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า ซึ่งยอมรับว่า เป็นงานที่ราคาค่อนข้างสูง จุดเด่นอยู่ที่ลวดลายไม่เหมือนใคร มีความละเอียดสูง สามารถเก็บไว้ได้นานเท่านั้น สีไม่ลอก หรือจางเด็ดขาด โดยสินค้าบางชนิดที่มีคุณภาพสูง ก็จะตั้งราคาสูงขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่า ราคา คือ คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่ากับราคา ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง (1) การยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น (2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) ภาวะการแข่งขัน (4) ปัจจัยอื่นๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ

3.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางจัดจำหน่าย

ในการประกอบธุรกิจเบญจรงค์ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญ คือ การมีหน้าร้านที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการใช้ช่องทางมากมาย ซึ่งในแต่ละเครือข่ายจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ช่องทาง การจัดจำหน่าย และการนำเสนอสินค้าที่ดีจะทำให้ธุรกิจเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจเบญจรงค์ได้ให้ข้อมูลว่าช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ในการประกอบธุรกิจอาจมีทั้งใช้เพียงเครือข่ายเดียว และใช้ประกอบกันหลายเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่าช่องทางการจัดจำหน่ายด้านสถานที่ให้บริการในส่วนแรก คือ การเลือกทำเลที่ตั้ง การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจบริการมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ผู้บริโภคต้องไปรับบริการจากผู้ให้บริการในสถานที่ที่ผู้ให้บริการจัดไว้ เพราะทำเลที่ตั้งที่เลือกเป็นตัวกำหนดกลุ่มของผู้บริโภคที่จะเข้ามาให้บริการ ดังนั้นสถานที่ให้บริการต้องสามารถครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุดและคำนึงถึงทำเลที่ตั้งและคู่แข่งด้วยโดยความสำคัญของการทำเลที่ตั้ง จะมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจบริการแต่ละประเภท

3.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

ในการทำธุรกิจเบญจรงค์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แต่กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ค่อนข้างได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็น กระทรวงพาณิชย์ หรือกรมพัฒนาชุมชนที่เข้ามาช่วยในการทำการตลาด การจัดแสดงสินค้าไปยังสถานที่ต่างๆ เช่น ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค โดยการรวมผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ของทั้งหมดไปจัดแสดง และตอนนี้ที่หมู่บ้านเบญจรงค์มีงานประจำปีซึ่งรับผิดชอบโดยกระทรวงพาณิชย์ ภายในงานมีการจัดแสดงสินค้า รวมทั้งมีการแสดงและการละเล่นให้ได้ชมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมการตลาด เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย ทำการขายและติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภทซึ่งอาจใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกเครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ประกอบการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันปัจจุบันได้

1) ด้านรูปแบบธุรกิจ ธุรกิจเบญจรงค์จำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบให้มีลวดลาย ใหม่ ๆ ไม่ซ้ำใครอยู่เสมอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

2) ด้านส่วนประสมทางการตลาด ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ จำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าที่ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ ในราคาที่ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป ซึ่งผู้ขายต้องทำให้ผู้ซื้อเข้าถึงสินค้าได้สะดวกรวดเร็วที่สุด แต่หลักสำคัญคือธุรกิจรูปแบบนี้การพูดปากต่อปากของลูกค้ามีความสำคัญต่อธุรกิจมาก

3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ธุรกิจเบญจรงค์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แต่ได้มีการรักษาคุณภาพ รักษาชื่อเสียง ซึ่งถือเป็นจุดแข็งให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้

4) ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่ละธุรกิจมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในธุรกิจตนเองให้ลึกซึ้งเพื่อเป็นกุญแจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจต่อไป

5) ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีทัศนคติในเชิงบวกในการซื้อสินค้าเครื่องเบญจรงค์ ดังนั้นผู้ขายจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตัวสินค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจทั้งตัวลูกค้าเองและคนใกล้ชิด

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อาทิ แนวคิดรูปแบบธุรกิจ แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด แนวคิดสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย การเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ โดยผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์ดอนไก่อีจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากกลุ่มหมู่บ้านดังกล่าวกำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการที่อยู่ในหมู่บ้านเบญจรงค์ดอนไก่อี จังหวัดสมุทรสาคร แต่ยังมีผู้ประกอบการในจังหวัดอื่น ๆ ซึ่งอาจมีแนวทางการดำเนินธุรกิจหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยในอนาคต จึงควรมีการศึกษาในเขตพื้นที่อื่นในแต่ละจังหวัดด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในอนาคตนั้นควรทำการศึกษาโดยการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไปด้วยเพื่อจะได้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นและได้ข้อมูลในมุมมองที่กว้างและรอบด้านมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถวัดผลเชิงสถิติได้อีกด้วย

3. ควรมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าให้หลากหลายในเรื่องของความถี่ในการซื้อ ว่ามีความต้องการซื้อแบบไหน เพื่อที่จะนำไปพัฒนารูปแบบต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

นวรรตน์ ขนพาพรรณ. (2550). “การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชาว์เชิงปฏิบัติและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2542). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

พิมพ์ชญาณ์ แจ่มใสศรี. (2544). “ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างในเขตชุมชน: กรณีศึกษา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิเชียร วิทย์อุดม. (2551). **องค์การและการจัดการ**. นนทบุรี : ธนธัชการพิมพ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

สุวิมล แม้นจริง. (2546). **การจัดการการตลาด**. กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป.

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2552). **ปัจจัยสู่ความสำเร็จ**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก

<http://www.l3nr.org/posts/29857>

อุไร แดงเอี่ยม. (2558). หมู่บ้านเบญจรงค์ตอนไถ่ดี สมุทรสาคร. เข้าถึงได้จาก

<http://www.thailandexhibition.com/Eat-Travel/759>

O.C. Ferrell และ Geoffery Hirt. (2005). **ธุรกิจเบื้องต้น (แปลและเรียบเรียงโดย พรพพรหม พรหมเทศ)**.

กรุงเทพฯ : ท็อป.

Samuel C.Certo. (2007, 3). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (แปลและเรียบเรียงโดย**

ผศ.พัชนี นนทศักดิ์ พ.ต.อ.ดร.ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และ ดร.สมศรี ศิริไหว ประพันธ์). กรุงเทพฯ :

เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

ภาษาต่างประเทศ

Frese M. (2000). **Success and failure of microbusiness owners in Africa: a psychological approach**. U.S.A.: Greenwood Publishing Group.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – Measures that drive performance.

Harvard Business Review. 70 (Jan/Feb 1992) :71-79.

Kotler, Philip. (1994). **Marketing Management**. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.