

## นิพนธ์ต้นฉบับ

การตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร  
Marketing of Agarwood (*Aquilaria* spp.) Products in Bangkok

อดิเทพ ปะมะ<sup>1,2</sup>Adithep Pama<sup>1,2</sup>สันติ สุขสอาด<sup>1\*</sup>Santi Suksard<sup>1\*</sup>อภิชาติ ภัทรธรรม<sup>1</sup>Apichart Pattaratuma<sup>1</sup><sup>1</sup>คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

Faculty of Forestry, Kasetsart University, Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand

<sup>2</sup>สำนักจัดการป่าชุมชน กรมป่าไม้ จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

Community Forest Management Office, Royal Forest Department, Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: fforsss@ku.ac.th

รับต้นฉบับ 31 มีนาคม 2566

รับแก้ไข 2 พฤษภาคม 2566

รับลงพิมพ์ 12 พฤษภาคม 2566

## ABSTRACT

The objectives of this research were to analyze the production, marketing, environmental value of the agarwood product business using the SWOT analysis and the five competitive force analysis of the agarwood businesses in Bangkok. Data collected through questionnaires were summarized using various statistical indicators such as frequency, percentage, mean, minimum, and maximum.

The results of this study indicated that there were 24 agarwood businesses selling agarwood products. The products were 1) agarwood chip, priced in a range of 5,000–42,000 Baht per kilogram, 2) agarwood oil, priced in a range of 700–4,500 Baht per tora, 3) agarwood perfume sold in bottles of size 10 or 50 milliliter and priced in a range of 200–550 Baht per smaller sized bottles and 1,200 Baht per bigger sized bottles and 4) agarwood incense, priced in a range of 200–500 Baht per wrap or box. The production problems were generally related to the quality of raw materials, government regulations, availability of labor, and personnel. Marketing through advertising, selling promotional activities, staff selling and booths at trade shows were the primary methods of spreading the information about the products. The market structure was oligopoly, with the products having different quality, price, size, type, and services. The operational strategies employed in the agarwood products business were the good products strategy, siege strategy, flank attack strategy, multiple-products strategy, mobile defense strategy, and enterprise strengthening strategy. The five competitive force analyses found that the competitors in this business were competition for the market share. New entrepreneurs had difficulty entering this business. As the raw material price was set by the seller, due to the economic slowdown, buyers had higher bargaining power. Therefore, entrepreneurs should study consumer behavior, including focusing on public relations while developing new products.

**Keywords:** Agarwood; Bangkok; Marketing;

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการผลิต การตลาด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์หลังกวดของการแข่งขันทั้ง 5 ของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด

ผลการศึกษาพบว่า มีผู้ประกอบการ 24 ราย ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย ได้แก่ 1) ชันไม้กฤษณา ราคาอยู่ในช่วง 5,000 – 42,000 บาทต่อกิโลกรัม 2) น้ำมันกฤษณา ราคาอยู่ในช่วง 700 – 4,500 บาทต่อโตร้า 3) น้ำหอมกฤษณา ขนาด 10 มิลลิลิตร ราคาอยู่ในช่วง 200 – 550 บาทต่อขวด และน้ำหอมกฤษณา ขนาด 50 มิลลิลิตร ราคาขวดละ 1,200 บาท และ 4) รูปกฤษณา ราคาอยู่ในช่วง 200 – 500 บาทต่อห่อหรือกล่อง มีปัญหาการผลิต คือ คุณภาพวัตถุดิบ ระเบียบราชการ และแรงงาน และบุคลากร มีการส่งเสริมการตลาด คือ การโฆษณา กิจกรรมส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย และออกบูธงานแสดงสินค้า โดยโครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยราย ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างทางด้านคุณภาพ ราคา ขนาด รูปแบบ และการให้บริการ กลยุทธ์การดำเนินงาน ได้แก่ กลยุทธ์สินค้าคุณภาพดี กลยุทธ์การตีโฉบล้อม กลยุทธ์ที่ดีด้านช่าง กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลายชนิด กลยุทธ์การป้องกันแบบเคลื่อนที่ และกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร การวิเคราะห์หลังกวดของการแข่งขันทั้ง 5 พบว่า คู่แข่งขันในธุรกิจมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ผู้ประกอบการรายใหม่มีความยากในการเข้ามาทำธุรกิจ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นผู้กำหนดราคา เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองสูง ดังนั้นผู้ประกอบการควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงประชาสัมพันธ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์กฤษณาอยู่เสมอ

**คำสำคัญ:** กฤษณา กรุงเทพมหานคร การตลาด

## คำนำ

กฤษณาหรือที่ชาวต่างชาติเรียก agarwood, eaglewood, aloeswood และชื่ออื่น ๆ อีกมาก เป็นชื่อเรียกเนื้อไม้ในสกุล *Aquilaria* เฉพาะส่วนที่มีการสะสมชัน (resin) ที่มีกลิ่นหอม มีสีน้ำตาลถึงน้ำตาลดำ หนักกว่าเนื้อไม้ปกติ ซึ่งเนื้อไม้ปกติมีสีขาวและน้ำหนักเบา (Siripatanadilok, 2007) และน้ำมันกฤษณา (agarwood oil หรือ oudh oil) เป็นน้ำมันที่ได้มาจากการเอาแก่นของไม้กฤษณา ซึ่งเป็นเนื้อไม้สีดำเอามาสกัดได้น้ำมันกฤษณา โดยลูกค้ากลุ่มใหญ่จะเป็นผู้ที่อยู่ในประเทศบริเวณตะวันออกกลาง เช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น ส่วนการนำมาใช้ในประเทศไทยมีค่อนข้างน้อย ขณะที่ความต้องการของโลกมีไม่จำกัด ทั้งในรูปของน้ำมันกฤษณา ผลิตภัณฑ์ และเนื้อไม้ (Department of International Trade Promotion, 2018)

ปัจจุบันไม้กฤษณาและน้ำมันกฤษณามีการค้าขายกันในระหว่างประเทศมีผู้บริโภคมากกว่า 20 ประเทศ ทำให้ความต้องการไม้กฤษณาที่มีปริมาณมาก แต่วัตถุดิบมีปริมาณน้อย ทำให้ไม้กฤษณาที่มีราคาแพง ไม้กฤษณาที่

ค้าขายกันส่วนใหญ่เก็บหามาจากแหล่งธรรมชาติที่มีต้นกฤษณาขึ้นอยู่ และเป็นส่วนน้อยมากที่ได้มาจากสวนป่าปลูก ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีวัตถุดิบไม้กฤษณาเป็นของตัวเอง มีไม้กฤษณา 2 ชนิดที่สำคัญขึ้นอยู่ คือ *A. crassna* และ *A. malaccensis* (Siripatanadilok, 2007) แหล่งค้าผลิตภัณฑ์กฤษณาที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยคือ ขอยนานาหรือสุขุมวิทซอย 3 ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่คือ ชันไม้และน้ำมันกฤษณา โดยเนื้อไม้ที่เกิดสารกฤษณานำเข้ามาจากราชาอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐอินเดีย สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย สำหรับน้ำมันกฤษณาส่วนใหญ่รับมาจากโรงกลั่นกฤษณาในภาคตะวันออกของประเทศไทย (Sukawanich, 2008)

ร้านค้าผลิตภัณฑ์กฤษณาในขอยนานาหรือสุขุมวิทซอย 3 เป็นแหล่งเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์กฤษณาที่สำคัญของประเทศไทย โดยผลิตภัณฑ์หลักที่จำหน่ายคือชันไม้กฤษณาและน้ำมันกฤษณา สำหรับน้ำหอมกฤษณาและรูปกฤษณา ผู้ประกอบบางรายนำมาจำหน่ายเพื่อเป็น

ทางเลือกสำหรับลูกค้าที่สนใจ ซึ่งจะมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ทำให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณาแต่ละรายต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มยอดขายและแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การศึกษาการผลิต การตลาด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาและการวิเคราะห์หลังกีดกันการแข่งขันทั้ง 5 ของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณาได้ข้อมูลมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะส่งผลให้ธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณา มีผลประโยชน์ที่เพิ่มสูงขึ้น และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้ประกอบการรายใหม่ในการนำไปสร้างนโยบายเพื่อส่งเสริมหรือควบคุมอุตสาหกรรมไม้กฤษณา อีกทั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านผลิตภัณฑ์กฤษณา มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง สามารถควบคุมและส่งเสริมการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## อุปกรณ์และวิธีการ

### อุปกรณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร สำหรับแบบสัมภาษณ์แบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณา และส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการเก็บข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสาร รายงานการศึกษาวิจัยจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน โดยข้อมูลจำนวนผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานครรวบรวมจากกรมป่าไม้ และข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลรวบรวมจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณาทั้งหมดจำนวน 24 ราย (Royal Forest Department, 2020) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดตัวผู้ให้สัมภาษณ์เอาไว้โดยเฉพาะ โดยผู้ให้สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจข้อมูลการผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณาเป็นอย่างดี

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลการผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณา ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ปริมาณการใช้วัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต เทคโนโลยีในการผลิต ปริมาณการผลิต และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการผลิต ใช้ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในส่วนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อให้ได้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าเฉลี่ย แล้วนำเสนอในรูปแบบของตาราง และวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา

1.2 ข้อมูลการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.2.1 ข้อมูลส่วนประสมการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณา ข้อมูลทางการตลาด ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) การส่งเสริมการตลาด (promotion) และการจัดจำหน่าย (place) (Nammakuna *et al.*, 2009) ตลอดจนปัญหาการตลาด ข้อมูลได้จากแบบสัมภาษณ์ในส่วนที่ 3 และบันทึกคำสัมภาษณ์กับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาอย่างไม่เป็นทางการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และค่าเฉลี่ย รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา

1.2.2 การศึกษาโครงสร้างตลาด ทำการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด (market structure) พฤติกรรมตลาด (market conduct) และผลการดำเนินงานตลาด (market performance) ของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยโครงสร้างตลาด มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ 1) สัดส่วนความเข้มข้นของผู้ขาย

(seller concentration ratio) โดยจัดอันดับหน่วยของธุรกิจตามมูลค่าของผลิตภัณฑ์จากมากไปน้อย จากนั้นหาค่าร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลรวมของมูลค่าของผลิตภัณฑ์จากของหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ที่สุด 4 อันดับแรกกับผลรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด (Chonlapap *et al.*, 2003) 2) ความแตกต่างของสินค้า (product differentiation) โดยพิจารณาจากความแตกต่างของลักษณะสินค้า คุณภาพสินค้า การบรรจุหีบห่อและบริการต่าง ๆ ของผู้ขายที่จะให้แก่ผู้ซื้อ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา และ 3) อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (barriers to entry) ของผู้ประกอบการรายใหม่ โดยพิจารณาจากอุปสรรคเนื่องมาจากขนาดของธุรกิจ อุปสรรคเนื่องมาจากต้นทุนที่แท้จริง และอุปสรรคเนื่องจากความแตกต่างในตัวสินค้า โดยวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา พฤติกรรมตลาด ทำการศึกษาวิเคราะห์ในส่วนนโยบายการกำหนดราคา นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ และนโยบายการส่งเสริมการขาย ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย และผลการดำเนินงานตลาด ทำการวิเคราะห์ในส่วนของการจ้างงาน ความมีเสถียรภาพของราคา ความเสมอภาคในการกระจายของรายได้ ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) ของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจ (Kotler, 2000) ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (strengths: S) จุดอ่อน (weakness: W) ขององค์กร ช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (opportunities: O) และหลบหลีกจากอุปสรรค (threat: T) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ทางเลือก 4 แบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (ST) และกลยุทธ์การตัดทอน (WT) (Vadhanasin and Decharin, 1999) จากนั้นนำกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้มาจัดทำเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยการบรรยายเชิงพรรณนา

3. วิเคราะห์พลังกดดันของการแข่งขันทั้ง 5 (five competitive forces analysis) ของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มานำเสนอในรูปแบบค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

## ผลและวิจารณ์

### การผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร

1. จากการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 24 ราย สามารถแยกประเภทของผลิตภัณฑ์ได้ 4 รายการ ได้แก่ 1) ขึ้นไม้กฤษณา โดยผู้ประกอบการซื้อไม้เพื่อจำหน่ายต่อ จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของผู้ประกอบการทั้งหมด 2) น้ำมันกฤษณา มีผู้ประกอบการทำการผลิตน้ำมันกฤษณาเอง จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.17 และทำการซื้อไม้เพื่อจำหน่ายต่อ จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.83 ของผู้ประกอบการทั้งหมด 3) น้ำหอมกฤษณา มีผู้ประกอบการจำหน่ายน้ำหอมกฤษณา จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.67 ของผู้ประกอบการทั้งหมด และ 4) ฐูปกฤษณา มีผู้ประกอบการซื้อไม้เพื่อจำหน่ายต่อ จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.00 ของผู้ประกอบการทั้งหมด

2. วัตถุดิบ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สถานประกอบการที่มีการผลิตน้ำมันกฤษณา มีจำนวน 7 ราย วัตถุดิบที่ใช้คือ ไม้กฤษณาสับและต้นกฤษณา โดยไม้กฤษณาสับจะรับซื้อมาจากโรงงานหรือเกษตรกรจากจังหวัดปราจีนบุรี จันทบุรี นครนายก และตราด โดยมีปริมาณการใช้ต่อปีอยู่ในช่วง 15,000–31,500 กิโลกรัม ราคาที่ซื้ออยู่ในช่วง 75–110 บาทต่อกิโลกรัม สำหรับต้นกฤษณามีการทำสัญญาซื้อขายระหว่างผู้ประกอบการและเกษตรกรจากจังหวัดตราด ปริมาณการใช้เฉลี่ยจำนวน 100 ต้นต่อปี ราคาอยู่ในช่วง 800–1,200 บาทต่อต้น (Table 1) ทั้งนี้ เนื่องจากในปี พ.ศ. 2562–2563 ผู้ประกอบการทั้ง 7 ราย ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) จึงส่งผลให้มีการผลิตลดลง รวมถึงผู้ประกอบการที่ใช้ต้นกฤษณาเป็นวัตถุดิบหยุดการผลิตในช่วงเวลาดังกล่าว

**Table 1** Quantity of raw materials used in the production of agarwood oil during 2016–2020.

Year	Chopped		Trees	
	Quantity (kg)	Price (baht/kg)	Quantity (trees)	Price (baht/tree)
2016	31,500	75-100	100	800 - 900
2017	30,500	90-110	100	900 - 1,000
2018	26,500	90-110	100	1,000 – 1,200
2019	17,500	90-100	-	-
2020	15,000	90-100	-	-

3. ปริมาณการผลิตและกำลังการผลิตน้ำมันกฤษณา พบว่า ในปี พ.ศ. 2559 ผู้ประกอบการผลิตน้ำมันกฤษณาทั้ง 7 ราย สามารถผลิตน้ำมันกฤษณาได้เต็มกำลังการผลิต จำนวน 1,850 โตร่า ในช่วงปี พ.ศ. 2560–2561 ผู้ประกอบการ จำนวน 2 ราย สามารถผลิตน้ำมันกฤษณาได้ 1,800 โตร่า คิดเป็นร้อยละ 97.30 ของกำลังการผลิตทั้งหมด และในปี พ.ศ. 2562–2563 ผู้ประกอบการทั้ง 7 ราย ประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบและขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ไม่สามารถผลิตได้เต็มกำลังผลิต โดยสามารถผลิตน้ำมันกฤษณาได้จำนวน 1,150 และ 950 โตร่า ตามลำดับ

4. ปัญหาการผลิต ในการผลิตน้ำมันกฤษณา มีปัญหาการผลิต คือ 1) ด้านวัตถุดิบ คิดเป็นร้อยละ 42.86 มีปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เช่น การปนเปื้อนจากกรรมวิธีในการทำให้เกิดสารกฤษณา 2) ระเบียบของทางราชการ มีระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และ 3) ด้านแรงงานและบุคลากร ขาดแรงงานที่มีความรู้และความชำนาญ คิดเป็นร้อยละ 57.14

**การตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร**

1. ส่วนประสมการตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณา มีดังนี้

1.1 ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์กฤษณาที่จำหน่ายในกรุงเทพมหานครมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1.1.1 ชี้น้ำมันกฤษณา ผู้ประกอบการรับซื้อชี้น้ำมันกฤษณาจากเกษตรกรหรือโรงงาน จากนั้นนำชี้น้ำมันกฤษณามาทำความสะอาด แบ่งคุณภาพของชี้น้ำมันกฤษณา และทำการกำหนดราคา วิธีการแบ่งคุณภาพจะให้

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากสี น้ำหนัก และกลิ่นของชี้น้ำมันกฤษณา ซึ่งส่วนใหญ่แบ่งคุณภาพของชี้น้ำมันกฤษณาเป็น 3 ระดับ ได้แก่ คุณภาพเกรด A, B และ C ราคาตลาดหันตามต้นทุนและกำไรที่ต้องการ ลักษณะของชี้น้ำมันกฤษณาที่วางจำหน่ายเป็นถุงซีพลี๊อคขนาดต่าง ๆ ติดตราสินค้าของร้าน จัดแสดงที่โต๊ะที่ทำด้วยกระจก เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นขนาดและสีของชี้น้ำมันกฤษณาได้ชัดเจน หากลูกค้าสนใจขนาดหรือเกรดไหน ทางผู้ประกอบการจะมีตัวอย่างสำหรับเผาชี้น้ำมันกฤษณา เพื่อให้ลูกค้าทดสอบกลิ่น

1.1.2 น้ำมันกฤษณา มีการแบ่งคุณภาพของน้ำมันกฤษณาค้นค้ากับการแบ่งคุณภาพของชี้น้ำมันกฤษณา โดยแบ่งคุณภาพของน้ำมันกฤษณาออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ คุณภาพเกรด A B และ C โดยแต่ละเกรดมีขนาดของน้ำมันกฤษณา 3 ขนาด คือ 3 มิลลิลิตร 6 มิลลิลิตร และ 12 มิลลิลิตร ติดตราสินค้าที่ขวดแต่ละขนาด

1.1.3 น้ำหอมกฤษณา ผู้ประกอบการจำนวน 4 ราย แบ่งคุณภาพของน้ำหอมกฤษณาออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ คุณภาพเกรด A B และ C คิดเป็นร้อยละ 40.00 ผู้ประกอบการจำนวน 1 ราย แบ่งคุณภาพของน้ำหอมกฤษณาเป็น 2 ระดับ ได้แก่ คุณภาพเกรด A และ B คิดเป็นร้อยละ 10.00 และผู้ประกอบการจำนวน 5 ราย จัดจำหน่ายน้ำหอมกฤษณาเพียงเกรดเดียว คือ เกรด A คิดเป็นร้อยละ 50.00 ผู้ประกอบการทำการสั่งผลิตหรือสั่งซื้อน้ำหอมกฤษณาที่แต่งกลิ่นแล้วจากโรงงาน โดยเลือกกลิ่นตามฐานลูกค้าของแต่ละร้านเพื่อนำมาจำหน่ายต่อจำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.00 และผู้ประกอบการจำนวน 1 ราย ทำการสั่งผลิตน้ำหอมกฤษณา โดยใช้ชี้น้ำมันกฤษณาที่ผลิตเองเป็นส่วนผสมในน้ำหอมกฤษณา คิดเป็นร้อยละ 10.00

1.1.4 รูปกฤษณา มีการจำหน่ายเพียงคุณภาพเดียว คือ เกรด A โดยซื้อรูปกฤษณาสำเร็จรูปจากโรงงาน เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่มีความสนใจ รูปกฤษณาจำหน่ายเป็นแพ็คเกจ คือ ขนาด 12 กรัม หุ้มด้วยพลาสติกใสทรงกระบอกหรือกล่อง ติดตราสินค้าของร้านค้า

1.2 ข้อมูลราคาของผลิตภัณฑ์กฤษณาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559–2563 ได้แก่ 1) ราคาชิ้นไม้กฤษณาเกรด A อยู่ในช่วง 10,000–42,000 บาทต่อกิโลกรัม ราคาเกรด B อยู่ในช่วง 5,000–30,000 บาทต่อกิโลกรัม และราคาเกรด C อยู่ในช่วง 5,000–15,000 บาทต่อกิโลกรัม 2) ราคาน้ำมันกฤษณา เกรด A อยู่ในช่วง 1,200–4,500 บาทต่อโตร้า ราคาเกรด B อยู่ในช่วง 700–3,500 บาทต่อโตร้า และราคาเกรด C อยู่ในช่วง 600–2,500 บาทต่อโตร้า 3) ราคา น้ำหอมกฤษณา ขนาด 10 มิลลิลิตร เกรด A อยู่ในช่วง 350–550 บาทต่อขวด ราคาเกรด B อยู่ในช่วง 250–350 บาทต่อขวด และราคาเกรด C อยู่ในช่วง 200–250 บาทต่อขวด และน้ำหอมกฤษณาขนาด 50 มิลลิลิตร มีเกรดเดียวและราคาเดียว คือ เกรด A ราคาขวดละ 1,200 บาท และ 4) ราคารูปกฤษณา มีเกรดเดียวคือ เกรด A ราคาอยู่ในช่วง 200–500 บาทต่อห่อหรือกล่อง

1.3 การจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์กฤษณา มีรายละเอียดดังนี้ 1) ชิ้นไม้กฤษณา ในปี พ.ศ. 2559–2563 มีปริมาณการจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ จำนวน 286, 289, 312, 419 และ 195 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 30.00, 30.26, 30.48, 40.92 และ 40.66 ตามลำดับ และจำหน่ายตลาดภายในประเทศ จำนวน 669, 666, 713, 606 และ 284 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 70.00, 69.74, 69.52, 59.08 และ 59.34 ตามลำดับ 2) น้ำมันกฤษณา ในปี พ.ศ. 2559–2563 มีปริมาณการจำหน่ายตลาดต่างประเทศ จำนวน 1,195, 1,195, 1,250, 1,417 และ 888 โตร้า คิดเป็นร้อยละ 30.26, 30.26, 30.71, 37.19 และ 37.15 ตามลำดับ และจำหน่ายตลาดภายในประเทศ จำนวน 2,755, 2,755, 2,820, 2,393 และ 1,502 โตร้า คิดเป็นร้อยละ 69.74, 69.74, 69.28, 62.81 และ 62.85 ตามลำดับ 3) น้ำหอมกฤษณา จำหน่ายเฉพาะตลาด

ภายในประเทศ โดยปริมาณที่จำหน่ายในปี พ.ศ. 2559–2563 คือ 1,240, 1,240, 1,390, 1,050 และ 555 ขวด ตามลำดับ และ 4) รูปกฤษณา จำหน่ายเฉพาะตลาดภายในประเทศ โดยปริมาณที่จำหน่ายในปี พ.ศ. 2559–2563 คือ 157, 157, 172, 171 และ 68 ห่อหรือกล่อง ตามลำดับ

1.4 การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณา มีการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

1.4.1 ผู้ประกอบการมีกิจกรรมส่งเสริมการขาย และใช้พนักงานขาย บริการให้คำแนะนำเรื่องผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 100.00

1.4.2 ผู้ประกอบการมีการโฆษณาร้อยละ 62.50 โดยมีการลงโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ได้แก่ Facebook และ Instagram เป็นต้น

1.4.3 ผู้ประกอบการมีการออกงานนิทรรศการแสดงสินค้าต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 8.33

2. การศึกษาโครงสร้างตลาดของผลิตภัณฑ์กฤษณา โดยทำการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด พฤติกรรมตลาด และผลการดำเนินงานตลาด ผลการศึกษา มีดังนี้

2.1 โครงสร้างตลาด มีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สัดส่วนความเข้มข้นของผู้ขาย คำนวณจากมูลค่าของผลิตภัณฑ์กฤษณาของแต่ละสถานประกอบการ ในปี พ.ศ. 2559–2560 มีผู้ประกอบการที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณา จำนวน 19 ราย สัดส่วนความเข้มข้นของผู้ขายเท่ากับร้อยละ 32.26 และ 32.12 ตามลำดับ ดังนั้น โครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยราย (oligopoly) ในปี พ.ศ. 2561 มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาด จำนวน 2 ราย สัดส่วนความเข้มข้นของผู้ขายเท่ากับร้อยละ 30.82 โครงสร้างตลาดยังเป็นตลาดแบบผู้ขายน้อยราย และในปี พ.ศ. 2562–2563 มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาด จำนวน 3 ราย สัดส่วนความเข้มข้นของผู้ขายเท่ากับร้อยละ 23.77 และ 29.10 ตามลำดับ ดังนั้น ตลาดของชิ้นไม้กฤษณาจึงยังคงเป็นแบบตลาดผู้ขายน้อยราย (Table 2)

Table 2 Seller concentration ratio of the agarwood product sellers.

Year	Seller concentration ratio (%)	Market structure
2016	32.26	Oligopoly market
2017	32.12	Oligopoly market
2018	30.82	Oligopoly market
2019	23.77	Oligopoly market
2020	29.10	Oligopoly market

2.1.2 ความแตกต่างของสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

1) ความแตกต่างทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์กฤษณา ผู้ประกอบการมีวิธีการผลิต และการคัดเลือกวัตถุดิบ และการคัดเลือกผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาจำหน่ายที่ต่างกัน จึงทำให้ผลิตภัณฑ์กฤษณาที่วางจำหน่ายมีหลากหลายคุณภาพ

2) ความแตกต่างทางด้านราคา ผู้ประกอบการแต่ละรายมีวิธีการกำหนดราคาสินค้าที่ต่างกัน ดังนี้ 1) กำหนดราคาโดยนำต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ 2) กำหนดราคาสินค้าเอง 3) ผู้ประกอบการบางรายมีวิธีการตั้งราคาให้ใกล้เคียงกับราคาของผู้ประกอบการรายอื่น และ 4) กำหนดโดยตั้งราคาให้ต่ำเพื่อให้มียอดขายในปริมาณมาก

3) ความแตกต่างของรูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบของผลิตภัณฑ์กฤษณาที่จำหน่ายมี 4 รูปแบบ คือ ชีนไม้กฤษณา น้ำมันกฤษณา น้ำหอมกฤษณา และธูปกฤษณา โดยผลิตภัณฑ์หลักที่จำหน่ายในกรุงเทพมหานครคือ ชีนไม้กฤษณาและน้ำมันกฤษณา สำหรับน้ำหอมกฤษณาและธูปกฤษณา ผู้ประกอบการนำมาจำหน่ายเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่สนใจ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความแตกต่างกันในลักษณะภายนอก คุณภาพ สี กลิ่น ผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์กฤษณาจะจำแนกผลิตภัณฑ์แต่ละคุณภาพได้ยาก เมื่อผลิตภัณฑ์แต่ละรูปแบบไม่มีความแตกต่างในสายตาของลูกค้า จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของ

ผลิตภัณฑ์และธุรกิจของตน จึงทำให้การแข่งขันมีความรุนแรง และมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาด

4) ความแตกต่างทางการให้บริการ ผู้ประกอบการทั้ง 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.00 ใช้พนักงานขายเพื่อให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ของร้านค้าแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าผลิตภัณฑ์แต่ละแบบแต่ละเกรดมีคุณสมบัติแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงการทดสอบสินค้าเพื่อประกอบการตัดสินใจซื้อของลูกค้า และผู้ประกอบการจำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.50 ดึงดูดลูกค้าโดยการให้ส่วนลดและของแถม

2.1.3 อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด มีดังนี้

1) อุปสรรคเนื่องจากต้นทุนที่แท้จริง การผลิตหรือการจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาจำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของเทคนิคการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ในการดำเนินการเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นต้นทุนด้านเทคนิคการผลิตที่ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเผชิญ สำหรับต้นทุนด้านบุคลากรนั้น ในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณานั้นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะ ความชำนาญเฉพาะซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีอยู่น้อย จึงเป็นอุปสรรคในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่

2) อุปสรรคเนื่องจากการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการรายเดิมจำนวน 19 ราย ได้สร้างช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าในระดับต่าง ๆ ไว้มากแล้ว การที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะนำสินค้าเข้าไปวางขายเพื่อ

แย้งซึ่งพื้นที่การจัดจำหน่ายในตลาด และเพื่อให้สินค้าของตนติดตลาดนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณจำนวนมากกว่าผู้ประกอบการรายเดิม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการเข้ามาทำธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่

3) อุปสรรคเนื่องจากความแตกต่างในตัวสินค้า ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยในตัวสินค้าและเชื่อมั่นกับคุณภาพของสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่ครองตลาดมานาน ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องเผชิญกับการตอบรับในสินค้าใหม่ของผู้บริโภค ที่ยังไม่มีความคุ้นเคยและไม่มีความมั่นใจในคุณภาพ ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ใหม่จะมีลักษณะ รูปแบบ และคุณภาพเหมือนสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมก็ตาม ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญ ทำให้การเข้ามาทำธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นไปได้ยากพอสมควร

2.2 พฤติกรรมตลาด พิจารณาจากนโยบายการกำหนดราคา นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ และนโยบายการส่งเสริมการขาย ผลการศึกษาดังนี้

2.2.1 นโยบายในการกำหนดราคา ผู้ประกอบการมีการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาในการแข่งขันค่อนข้างมาก เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารมีความสะดวกในการค้นหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของสินค้าจากสื่อโฆษณาและอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดความง่ายในการตรวจสอบราคาสินค้าและทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาตามมา ส่วนผู้ประกอบการรายใหม่จะกำหนดราคาสินค้าโดยพิจารณาจากผู้ประกอบการรายเดิมที่มีอยู่ในตลาด ถึงแม้ว่าสินค้าจะมีคุณภาพเหมือนกันก็ต้องจำหน่ายในราคาที่เท่ากับหรือต่ำกว่าราคาสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่ครองตลาดมานาน ผู้ประกอบการรายเดิมก็จะได้รับผลกระทบจากการที่ผู้ประกอบการรายใหม่ขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่า

2.2.2 นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับตัวสินค้าโดยตรง ได้แก่ การแบ่งคุณภาพสินค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีนโยบายในการแบ่งคุณภาพสินค้าไม่ว่าจะเป็นชั้นไม้กฤษณา น้ำมันกฤษณา และน้ำหอมกฤษณา โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ เกรด A B และ C ซึ่งสินค้าเกรด C จะมีราคาสูงกว่า

สินค้าเกรด B ประมาณร้อยละ 50.00 และสินค้าเกรด B จะมีราคาสูงกว่าสินค้าเกรด A ประมาณร้อยละ 50.00 เช่นกัน สำหรับนโยบายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น ให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น

2.2.3 นโยบายการส่งเสริมการขาย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90.00 ยังคงมีนโยบายใช้พนักงานขาย โดยผู้ประกอบการมองว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากลูกค้าจะต้องมีการทดลองผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อขายอยู่ตลอด และผู้ประกอบการบางรายจะเพิ่มเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นในช่องทาง Social media เพื่อช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น

2.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตลาด ผู้ประกอบการที่มีการผลิตน้ำมันกฤษณา ในสถานการณ์ปกติจะมีการผลิตเต็มกำลังการผลิตอยู่แล้ว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบและจำนวนคนงาน ณ ขณะนั้นด้วย ซึ่งหากขาดแคลนวัตถุดิบ หรือวัตถุดิบไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลให้ผลิตได้ไม่เต็มกำลังการผลิต สำหรับปัญหาการตลาด ผู้ประกอบการมีปัญหาเกี่ยวกับการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปิดตลาดของผู้ประกอบการหลายราย ประกอบกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ซึ่งอาจจะส่งผลให้สินค้าที่วางจำหน่ายในต่างประเทศมีราคาถูกลงไปด้วย ในส่วนของปัญหาการตลาดในประเทศคือ ฐานลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวตะวันออกกลาง เมื่ออยู่ในช่วงของโรคระบาด และเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว จึงส่งผลให้ลูกค้าที่จะเข้ามาทำการซื้อขายลดน้อยลงไปด้วย

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์ SWOT**

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ จุดแข็ง (strengths: S) จุดอ่อน (weakness: W)



โอกาส (opportunities: O) และอุปสรรค (threat: T) แล้วนำมาสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ TOWS Matrix โดยนำปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) มาจับคู่กัน กำหนดเป็นกลยุทธ์ทางเลือกได้ 4 แบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (ST) และกลยุทธ์การตัดทอน (WT) จากนั้นนำกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้มาจัดทำเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. กลยุทธ์สินค้าคุณภาพดี มีมาตรฐานสูงกว่าคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำมันกฤษณาได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เป็นต้น ทำให้สามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้ ใช้เครือข่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาที่มีอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาเพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์การตีโฉบล้อม เป็นการเสนอผลิตภัณฑ์กฤษณาให้ลูกค้าเลือกหลายรูปแบบ หลายขนาด หลายเกรด และหลายระดับราคา เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการจึงควรทำสินค้าของตนให้มีความโดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3. กลยุทธ์ที่ดีในด้านข้าง โดยตอบสนองความต้องการของตลาดในเรื่องการดูแลสุขภาพและสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้น้ำมันกฤษณาเป็นยาบำรุงหัวใจ การใช้ชิ้นไม้กฤษณาในการลดความตึงเครียด เป็นต้น จึงควรเน้นการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในจุดเด่นนี้

4. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลายชนิด และกลยุทธ์การค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการขยายธุรกิจที่เป็นธุรกิจต่อเนื่องหรือสนับสนุนธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณา เช่น สบู่กฤษณา เครื่องประทีนผิว รวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าไม้กฤษณา เป็นต้น และควรขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและวัตถุดิบ

5. กลยุทธ์การป้องกันแบบเคลื่อนที่ โดยการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างมาตรฐานของสินค้าให้มีจุดเด่นที่ตรง

กับความต้องการของผู้บริโภค การพัฒนาคุณภาพไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุภัณฑ์ หรือในด้านอื่น ๆ ควรปรับปรุงในด้านการตลาดในประเทศ และขยายตัวไปสู่ตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยแต่งตั้งบริษัทตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาในประเทศที่มีศักยภาพ และมีกำลังซื้อสูง

6. กลยุทธ์สร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณา โดยอาศัยทรัพยากร และความรู้ความสามารถของพันธมิตรมาช่วยเสริมจุดแข็งให้แก่กันและกัน การก่อตั้งพันธมิตรจะช่วยให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในการทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลดลง ช่วยสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ช่วยในการสร้างช่องทางการตลาด รวมถึงการช่วยลดความเสี่ยงในการรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### การวิเคราะห์หลังกวดขันของการแข่งขันทั้ง 5 ของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์หลังกวดขันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันและเป็นปัจจัยที่กำหนดกำไรของธุรกิจ มีผลต่อต้นทุน ราคาสินค้า และความต้องการในการลงทุนของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ธุรกิจนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดของหน่วยธุรกิจ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1. อุปสรรคจากการแข่งขันจากคู่แข่งภายในธุรกิจเดียวกัน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 จำนวนคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน ในปี พ.ศ. 2563 จำนวนคู่แข่งชั้นในจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานครมีทั้งสิ้น 24 ราย การที่มีคู่แข่งชั้นในน้อย ทำให้สภาวะการแข่งขันของธุรกิจกฤษณาในกรุงเทพมหานครไม่รุนแรงมากนัก

1.2 อัตราการเติบโตของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในปี พ.ศ. 2559–2561 มีปริมาณการผลิตและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 35.21 ต่อปี และในปี พ.ศ. 2562–2563 เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการชะลอตัวและมีผลกระทบกับธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้ปี

พ.ศ. 2562–2563 มีอัตราการเติบโตรายปีลดลงจากปี พ.ศ. 2561 ร้อยละ 9.03 และ 47.99 ตามลำดับ

1.3 ลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือบริการ ผลิตภัณฑ์ลักษณะเป็นสินค้าที่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยธุรกิจและตัวสินค้ามากนัก จึงทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง และมีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด

1.4 ต้นทุนรวม ผลิตภัณฑ์ลักษณะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูงพอสมควร ได้แก่ ต้นทุนคงที่ซึ่งมาจากค่าเครื่องจักร และต้นทุนผันแปรซึ่งมาจากค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิต การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ดังนั้น ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงทำการผลิตสินค้าหรือจำหน่ายสินค้าในปริมาณที่มาก เพื่อกระจายต้นทุนเฉลี่ยไปตามจำนวนสินค้าที่ผลิตหรือจำหน่าย ทำให้ผู้ประกอบการต้องเน้นการส่งเสริมการขายเพื่อขายสินค้าให้ได้ปริมาณมากที่สุด ส่วนการกำหนดราคา ผู้ประกอบการรายใหม่กำหนดสินค้าให้มีราคาเท่ากับหรือต่ำกว่าราคาสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่ครองตลาดอยู่ ผู้ประกอบการรายเดิมได้รับผลกระทบจึงปรับลดราคาสินค้าลงในบางรูปแบบหรือมีการเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย

1.5 โครงสร้างในการแข่งขันของธุรกิจ ตลาดของผลิตภัณฑ์ลักษณะเป็นแบบตลาดผู้ขายน้อยราย ประกอบด้วยผู้ประกอบการ จำนวน 24 ราย ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการแข่งขันกันในตลาด โดยมีการใช้วัตถุดิบ ออกแบบสินค้า และพัฒนาสินค้าให้มีการใช้งานที่แตกต่างกัน รูปแบบที่แตกต่างกัน หรือขนาดที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และธุรกิจของตนเอง ทำให้สถานะการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์ลักษณะในกรุงเทพมหานครมีความรุนแรง จะเห็นได้ว่าตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันที่สร้างแรงกดดันที่ต่ำให้คู่แข่งในธุรกิจ ทำให้สถานะการแข่งขันไม่รุนแรงมีดังนี้ 1) จำนวนคู่แข่งในธุรกิจน้อย 2) มีอัตราการเติบโตของธุรกิจที่ดี และ 3) โครงสร้างในการแข่งขันของธุรกิจเป็นแบบผู้ขายน้อยราย ตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันที่สร้างแรงกดดันที่สูงให้คู่แข่งในธุรกิจ ทำให้สถานะการแข่งขันในธุรกิจรุนแรงมีดังนี้ 1) ลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือบริการที่ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก ผู้ประกอบการจึง

สร้างความแตกต่างให้กับสินค้า และ 2) มีมูลค่าของต้นทุนรวมที่สูง โดยภาพรวมสถานะการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์ลักษณะมีความรุนแรง

2. อุปสรรคของคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 เงินลงทุน การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ลักษณะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งการจัดตั้งโรงงาน การใช้วัตถุดิบ รวมถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสร้างแรงกดดันที่สูงให้กับคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา

2.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการรายเก่ามีความได้เปรียบเพราะผู้บริโภคมีความเชื่อถือในคุณภาพที่มีมานาน ผู้ประกอบการบางรายสร้างความแตกต่างทางด้านขนาดในตัวสินค้าของตน โดยผลิตหรือจำหน่ายสินค้าที่มีรูปแบบ ขนาด คุณภาพที่แตกต่างออกไป ทั้งยังสร้างความแตกต่างทางการให้บริการโดยมีการแข่งขันการดึงดูดลูกค้าโดยการให้ส่วนลดและของแถมให้กับลูกค้า ดังนั้น คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จากการที่ผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้าเดิมที่อยู่ในท้องตลาด ทำให้เกิดแรงกดดันที่สูงสำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจในการสร้างสินค้าให้มีความแตกต่างจากสินค้าที่วางจำหน่ายในท้องตลาด เพื่อที่จะเอาชนะความชอบและความภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของธุรกิจเดิมให้หันมาสู่ผลิตภัณฑ์ของตน

2.3 การประหยัดต่อขนาด การผลิตผลิตภัณฑ์ ลักษณะหากสามารถผลิตออกมาให้ได้ปริมาณมาก ๆ (mass production) จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตลดลง ก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการประหยัดต่อขนาด ดังนั้น คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจ หากไม่มีพื้นฐานในการทำธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ลักษณะ ก็จะเป็นเรื่องลำบาก เนื่องจากกรรมวิธีในการผลิตผลิตภัณฑ์ลักษณะต้องใช้ความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ กล่าวคือ การเลือกใช้วัตถุดิบ อัตราส่วนผสมของวัตถุดิบ เทคนิคในการผลิตต้องอาศัยประสบการณ์ การทดลอง และวิจัยมาพอสมควรเพราะจะมีผลต่อคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ ลักษณะ ซึ่งการที่ไม่มีความได้เปรียบจากการประหยัดต่อขนาดถือเป็นอุปสรรคที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจนี้ จึงสร้างแรง

กดดันที่จะเกิดจากการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับที่สูง

2.4 การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาเดิมที่อยู่ในธุรกิจนั้นมีการดำเนินการอยู่ก่อน ทำให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายที่พร้อมอยู่แล้ว และมีความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายสินค้ามานาน คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้าสู่ธุรกิจต้องเข้ามาสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายขึ้นมาใหม่ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เช่น การให้ส่วนลด การโฆษณา จึงเกิดแรงกดดันที่สูงในการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่

2.5 ผู้ผลิตมีการปิดบังสูตรการผลิตและเทคนิคการผลิตไว้เป็นความลับ การผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณาต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะขั้นตอน วิธีการ ตั้งแต่การทำให้เกิดสารกฤษณาในต้นกฤษณา การผลิตน้ำมันกฤษณา รวมถึงวิธีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อนำมาจำหน่ายต่อ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์กฤษณาที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ผู้ประกอบการพยายามที่จะปิดบังสูตรการผลิตและเทคนิคด้านต่าง ๆ ไว้เป็นความลับ จึงต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการดำเนินการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์กฤษณา ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีจำนวนจำกัดและทำงานอยู่กับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์กฤษณาอยู่แล้ว ทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าปกติ เพื่อดึงบุคลากรที่มีความรู้ให้มาทำงานกับผู้ประกอบการรายใหม่ จึงสร้างแรงกดดันที่สูงในการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่

3. อุปสรรคจากการเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต พบว่า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณาคือเนื้อไม้ต้นกฤษณาที่มีสารกฤษณาซึ่งปริมาณสารกฤษณาที่เกิดขึ้นในแต่ละต้นไม่เท่ากัน ปริมาณสารกฤษณามากน้อยขึ้นอยู่กับกรรมวิธีในการกระตุ้นให้เกิดสารกฤษณา ดังนั้น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือชิ้นไม้ที่มีสารกฤษณาจึงมีอำนาจในการขายวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์กฤษณามากและเป็นผู้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์กฤษณา

4. อุปสรรคจากการเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลุ่มลูกค้า กลุ่มลูกค้าหลักของผลิตภัณฑ์กฤษณา ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คือ ชาวตะวันออกกลาง ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจจะลดตัวทำให้กำลังซื้อลดลง มีผลทำให้ผู้ประกอบการต้องการที่จะขายสินค้าเพื่อสร้างยอดขาย ผู้ซื้อจึงมีอำนาจพิจารณาตัดสินใจซื้อจากสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูก ผู้ประกอบการบางรายมีการให้ส่วนลดหรือของแถมกับลูกค้า จะเห็นได้ว่าผู้ซื้อเป็นผู้มีอำนาจต่อรองทางด้านราคาในการซื้อสินค้า ทำให้ผู้ประกอบการลดราคาสินค้าลงหรือปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีผลทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรลดลง

4.2 ความแตกต่างของสินค้าในสายตาผู้ซื้อ ถ้าสินค้าไม่มีความแตกต่างในสายตาผู้ซื้อ ผู้ซื้อย่อมสามารถเลือกซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการรายใดก็ได้ ผลิตภัณฑ์กฤษณาที่กำหนดในท้องตลาดจะมีความแตกต่างในสายตาผู้ซื้อไม่มากนัก ดังนั้น ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์กฤษณาจึงต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าของตน โดยพัฒนาหรือเลือกสินค้าที่รูปร่าง ขนาด คุณสมบัติ และรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป

4.3 ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของสินค้าจากช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทำให้ผู้ซื้อสามารถตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายแต่ละรายได้ง่าย ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามสร้างความแตกต่างของสินค้าของตนให้แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น เพื่อให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่พอใจได้ง่ายขึ้น

5. อุปสรรคจากสินค้าทดแทน พบว่า ผลิตภัณฑ์กฤษณาเป็นสินค้าทดแทนแทนค่อนข้างยาก เนื่องจากไม้กฤษณาเป็นไม้ที่มีสารเฉพาะตัว โดยยางหรือชันที่พบในต้นกฤษณาให้กลิ่นที่แตกต่างออกไปจากน้ำมันหอมระเหยตัวอื่น ๆ ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์กฤษณา มีราคาสูง

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ในกรุงเทพมหานครมีผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณา 24 ราย ดำเนินการผลิตน้ำมันกฤษณาเอง จำนวน 7 ราย ปริมาณการผลิตทั้งหมดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559–2563 เท่ากับ 1,850, 1,800, 1,800, 1,150 และ 950 โตร่า ตามลำดับ ปัญหาการผลิตที่พบ ได้แก่ คุณภาพวัตถุดิบ ด้านระเบียบราชการ และด้านแรงงาน และบุคลากร รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย ได้แก่ ขึ้นไม้กฤษณา น้ำมันกฤษณา น้ำหอมกฤษณา และรูปกฤษณา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wijitphan (2006) ที่กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายมี 2 แบบ คือ น้ำมันหอมระเหยและขึ้นไม้กฤษณา โดยมีการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ กิจกรรมส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย บริการให้คำแนะนำเรื่องผลิตภัณฑ์ และออกบูธงานแสดงสินค้า โครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยราย ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างทางด้านคุณภาพ ราคา ขนาด รูปแบบ และการให้บริการ มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ ได้แก่ อุปสรรคเนื่องมาจากต้นทุนที่แท้จริง อุปสรรคเนื่องมาจากการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และอุปสรรคเนื่องมาจากความแตกต่างในตัวสินค้า พฤติกรรมตลาด มีนโยบายในการกำหนดราคา ผลิตภัณฑ์กฤษณาที่ทำการส่งออกผู้ประกอบการจะเป็นผู้กำหนดราคาส่งออก โดยพิจารณาจากราคาผลิตภัณฑ์กฤษณาในตลาดโลกและกำหนดโดยนำต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการเป็นเกณฑ์ ส่วนการกำหนดราคาสำหรับจำหน่ายในประเทศนั้นจะเป็นไปตามลักษณะตลาด นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ มีการแบ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ออกเป็นคุณภาพเกรด A เกรด B และเกรด C และมีนโยบายการส่งเสริมการขาย โดยใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ สำหรับผลการดำเนินงานของตลาด พบว่า ผู้ประกอบการที่ผลิตน้ำมันกฤษณา ในสถานการณ์ปกติมีการผลิตเต็มกำลังการผลิตอยู่แล้ว ซึ่งหากขาดแคลนวัตถุดิบ หรือวัตถุดิบไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลให้ผลิตได้ไม่เต็มกำลังการผลิต ประกอบกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้สถานะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก

เมื่ออยู่ในช่วงของโรคระบาด และเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว จึงส่งผลให้ลูกค้าที่เข้ามาทำการซื้อขายลดน้อยลงไปด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ SWOT แล้วนำมาสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ TOWS Matrix สามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลยุทธ์สินค้ามีคุณภาพดี มีมาตรฐานกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การตีโอบล้อมกลยุทธ์ที่ดีที่ด้านข้าง กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลายชนิด กลยุทธ์การป้องกันแบบเคลื่อนที่ และกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

การวิเคราะห์หลังกีดกันการแข่งขันทั้ง 5 ของธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมสมภาวะการแข่งขันในธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณามีความรุนแรง ธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด โดยการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง มีอุปสรรคของคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ เงินลงทุน ความแตกต่างของสินค้า การประหยัดต่อขนาด การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และผู้ผลิตมีการปิดบังสูตรการผลิตและเทคนิคการผลิตไว้เป็นความลับ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์กฤษณาคือเนื้อไม้ต้นกฤษณาที่มีสารกฤษณา ซึ่งปริมาณสารกฤษณาที่เกิดขึ้นในแต่ละต้นไม่เท่ากัน ปริมาณสารกฤษณามากน้อยขึ้นอยู่กับกรรมวิธีในการกระตุ้นให้เกิดสารกฤษณา และเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถทดแทนด้วยวัตถุดิบอื่นได้ ผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากเศรษฐกิจชะลอตัวทำให้กำลังซื้อลดลง รวมถึงปัจจุบันลูกค้าสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร ของสินค้าจากช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทำให้ผู้ซื้อสามารถตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าของผู้ประกอบการแต่ละรายได้ง่ายมีผลทำให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายต้องการที่จะขายสินค้าเพื่อสร้างยอดขาย จึงมีการให้ส่วนลดหรือของแถมกับลูกค้า และอุปสรรคจากสินค้าทดแทน โดยผลิตภัณฑ์กฤษณาที่มีสินค้าทดแทนแทนค่อนข้างยาก เนื่องจากไม้กฤษณาเป็นไม้ที่มีสารเฉพาะตัว โดยยางหรือชันที่พบในต้นกฤษณานี้ให้

กลิ่นที่แตกต่างออกไปจากน้ำมันหอมระเหยตัวอื่น ๆ ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์กฤษณามีราคาสูง

จากการวิจัยพบว่า โครงสร้างตลาดเป็นแบบผู้ขายน้อยราย และผลิตภัณฑ์แต่ละรูปแบบไม่มีความแตกต่างในสายตาของลูกค้ามากนัก จึงทำให้การแข่งขันมีความรุนแรง และมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาด ผู้ประกอบการแต่ละรายต้องสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และธุรกิจของตน ผู้ประกอบการจึงควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ ควรเสนอผลิตภัณฑ์กฤษณาให้ลูกค้าเลือกหลายรูปแบบ หลายคุณภาพ และหลายราคา เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ควรประชาสัมพันธ์จุดเด่นของผลิตภัณฑ์กฤษณาให้มากขึ้น โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ทางด้านการตลาดในต่างประเทศควรแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในประเทศที่มีความต้องการในการบริโภค เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ แล้วนำมาปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ และจัดกิจกรรมทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต และหน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนให้ผู้ประกอบการขยายธุรกิจที่เป็นธุรกิจต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนในด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตผลิตภัณฑ์ เช่น ธุรกิจปลูกสร้างสวนป่าไม้กฤษณา ธุรกิจแปรรูปไม้ไม้กฤษณาเป็นเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น และควรกำหนดเกณฑ์ราคากลางสำหรับการซื้อขาย เพื่อให้สามารถควบคุมราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์กฤษณาให้มีมาตรฐาน สามารถส่งเสริมการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### คำนิยาม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์กฤษณาในกรุงเทพมหานคร และผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### REFERENCES

- Chonlapap, N., Suksard, S., Hoamuangkaew, W., Jarusombuti, S. 2003. An analysis of marketing system of medium density fiberboard industry in Thailand. *Thai Journal of Forestry*, 22: 16–28. (in Thai)
- Department of International Trade Promotion. 2018. *Cambodia, Land of Precious Wood, Agarwood*. [https://www.ditp.go.th/ditp\\_web61/article\\_sub\\_view](https://www.ditp.go.th/ditp_web61/article_sub_view), 2 6 February 2020. (in Thai)
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. The Millennium Edition. Prentice Hall Inc, New Jersey, USA.
- Nammakuna, C., Suksard, S., Hoamuangkaew, W. 2009. Production and marketing of bamboo products in Lampang province. *Thai Journal of Forestry*, 28(2): 39 - 47. (in Thai)
- Royal Forest Department. 2020. *Forests Product Trade License*. Timber Forests Product and Chainsaw Permission Division. Permission Office, Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Siripatanadilok, S. 2007. Agarwood species and trade. *Journal of Forest Management*, 1(2): 19 – 31. (in Thai)
- Sukawanich, C. 2008. *Agarwood, the King of Economic Wood*. Media Relations Club, Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Vadhanasin, P., Decharin, P. 1999. *Strategic Management and Business Policy*. 2<sup>nd</sup> printing. Chulalongkorn University Press, Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Wijitphan, P. 2006. *Agarwood, the Ten Billion Fragrant Woods*. Naka Inter Media Co., LTD., Bangkok, Thailand. (in Thai)