นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

โดย

นางสาวรัชนีกร ตรีสมุทรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

โดย

นางสาวรัชนีกร ตรีสมุทรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

INNOVATIVE BUSINESS MODEL FOR HERB PAIN RELIEF INDUSTRY

BY

MISS RATCHANEEKORN TREESAMUTKUL

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE

TECHNOLOGY MAGAGEMENT

COLLEGE OF INNOVATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยาลัยนวัตกรรม

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวรัชนีกร ตรีสมุทรกุล

เรื่อง

นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ _____

(ดร. อัญณิฐา ดิษฐานนท์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ _____

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ _____

(ดร. กฤษณา วิสมิตะนันทน์)

คณบดี _____

(ดร. ประวิทย์ เขมะสุนันท์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด
ชื่อผู้เขียน	นางสาวรัชนีกร ตรีสมุทรกุล
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) โดยการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย เพื่อนำมาออกแบบกรอบการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ (2) การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) เพื่อเก็บข้อมูลในเชิงลึก ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้พัฒนา/วิจัยผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยจำนวน 1 แห่ง และการเข้าไปสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด รวมถึงการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ทราบมุมมองของผู้บริโภค (3) การวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย (Analysis and Conclusion) นำข้อมูลประเด็นธุรกิจที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งจากฝั่งอุปทาน (Supply side) และข้อมูลความต้องการของตลาดในฝั่งอุปสงค์ (Demand side) มารวมกันวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจที่มีความเหมาะสม ขั้นตอนสุดท้าย (4) การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เพื่อให้ได้มุมมองและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละองค์ประกอบ

ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า จากหลักทฤษฎี Business Model Canvas ที่มี 9 องค์ประกอบ แต่สำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย (1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) (2) ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer

Relationship) และ (3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมนี้มีทั้งผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการจากภาคเอกชน ซึ่งมีศักยภาพ ข้อจำกัด รวมถึงรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกันทำให้ในการนำโมเดลธุรกิจนี้ไปปรับใช้จึงมีองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป

ผลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมโมเดลธุรกิจไปประยุกต์ใช้จะต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงศักยภาพและข้อจำกัด เพื่อจะได้เลือกโมเดลที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่

คำสำคัญ: นวัตกรรม, โมเดลธุรกิจ, ขีดความสามารถ, ผลิตภัณฑ์สมุนไพร

Thesis Title	INNOVATIVE BUSINESS MODEL FOR HERB PAIN RELIEF INDUSTRY
Author	Miss Ratchaneekorn Treesamutkul
Degree	Master of Science SCIENCE
Department/Faculty/University	Technology Management College of Innovation, Thammasat University
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Orapan Kongmalai
Academic Years	2016

ABSTRACT

This research is qualitative study which aims to develop Innovative Business Model for Herbal Pain Relief Industry. There are 4 main steps of research process: (1) Literature Study (2) Empirical Study, including In-depth Interviews with expertises, Participant Observation at Herbal Pain Relief manufacturer, and Focus Group to collect customer information, for in-depth information in Herbal Pain Relief industry and (3) Analyzing and concluding collected information in both supply and demand side for main elements of business model. Lastly, discussing the results with experts via Expert Panel in order to obtain their opinions and suggestions for each components.

The findings suggest that there are only three important elements in business model canvas of herbal pain relief industry, rather than 9 elements of the originals. Those three elements are (1) Product (2) Marketing and Customer relationship and (3) Distribution Channel.

However, entrepreneurs from public and private sectors can be applied the results differently as the their strengths and weaknesses in operations are different. Therefore, it is important to analyze and consider which innovative

business models are suitable the most to their business in order to increase their capabilties and competitiveness

Keywords: Innovative, Business Model, Competency, Herbal Product

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา คอยฝึกฝนและขัดเกลาให้ผู้วิจัยสามารถคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มามาประยุกต์ใช้กับการทำวิจัยในครั้งนี้และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง อีกทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำในด้านการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านประธานกรรมการและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ดร. อัญณิฐา ดิษฐานนท์ และดร. กฤษณา วิสมิตะนันทน์ ที่ได้ให้คำแนะนำและปรึกษาเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยีทุกท่านที่ได้ประสิทธ์ประสาทวิชา ความรู้ อบรมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.กรวินท์วิชญ์ บุญพิสุทธินันท์ และพี่ๆ เจ้าหน้าที่ คณะวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รวมถึงผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ทำให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึง ดร. สิทธิชัย แดงประเสริฐ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี เอี่ยมละออภักดี ที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์กับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ พี่นนท์ พี่ผึ้ง พี่ปีใหม่ พี่ธัญญา ใหม่ เอ็ม เพื่อนๆ ทุกคนในรุ่น 27 และน้องๆ รุ่น 28 โดยเฉพาะ วิว และ น้ำ ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และกำลังใจในการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิทยาลัยนวัตกรรมที่ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์จนผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณแม่ คุณพ่อ และญาติพี่น้อง สมาชิกทุกท่านในครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม และปลูกฝัง การเรียนรู้ของผู้วิจัยมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ดี นอกจากนั้นยังคอยให้กำลังใจในยามที่ผู้วิจัยรู้สึกท้อแท้ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

หากงานวิจัยนี้พึงมีประโยชน์ประการใด ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้ที่มีพระคุณทุกท่านตามที่ได้กล่าวอ้างไว้ข้างต้นไว้ทุกประการ

นางสาวรัชนีกร ตรีสมุทรกุล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (1)

ABSTRACT (3)

กิตติกรรมประกาศ (5)

สารบัญตาราง (10)

สารบัญภาพ (11)

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 4
1.3 ขอบเขตงานวิจัย 4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา 4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง 5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5
1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ 5
1.4.2 ประโยชน์เชิงบริหาร 5
1.5 นิยามคำศัพท์ 5

บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

2.1.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Herbal Product Industry) 7

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 9
2.2.1 นวัตกรรม (Innovation) 9
2.2.2 โมเดลธรุกิจ (Business Model) 11
2.2.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม 14
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 21
2.3.1 โมเดลธุรกิจ (Business Model) 21
2.4 ประมวลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 28
2.4.1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 28
2.4.2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย 30

บทที่ 3 วิธีการวิธีวิจัย 32

3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย 34
3.1.1 การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) 34
3.1.2 การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) 34
3.1.3 การวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย (Analysis and Conclusion) 34
3.1.4 การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) 34
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 35
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 40
3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 40
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 42
3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) 42
3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) 42
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล 42
3.7 การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 43
3.8 แผนการดำเนินงาน 43

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล 45

4.1 ผลการวิจัย 45

4.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 47
4.1.2 ผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูล 57
4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 77
4.2 การอภิปรายผลการวิจัย 81
4.2.1 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับภาครัฐ 82
4.2.2 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับเอกชน 85

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 88

5.1 สรุปผลการวิจัย 88
5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย 89
5.1.2 สรุปผล 89
5.2 ข้อเสนอแนะ 91
5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร 91
5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ 91
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย 91

รายการอ้างอิง 92

ภาคผนวก 98

ภาคผนวก ก ตารางเก็บข้อมูล 99

ประวัติผู้เขียน 100

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1. 1 จำนวนสถานที่ผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพร ระหว่างปี 2543 – 2555 3

2. 1 สรุปนักวิชาการที่ให้คำนิยามเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation) และความหมาย 9

2. 2 สรุป Five Force Porter Model 18

2. 3 การวิเคราะห์ SWOT 19

2. 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 23

3. 1 ผู้ประกอบการหลักที่ครองส่วนแบ่งเป็นอันดับต้นๆ ของตลาด 35

3. 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 39

3. 3 ผู้เข้าร่วมการสอบถามเพื่อการพัฒนาเครื่องมือในงานวิจัย 41

3. 4 แผนการดำเนินงาน 44

4. 1 ตารางแสดงรายละเอียดคำนิยามของ 9 องค์ประกอบ 49

4. 2 ตารางแสดงข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ 50

4. 3 ตารางผลการทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 53

4. 4 ตารางเครื่องมือการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ 56

4. 5 ผลการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก 57

4. 6 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก 63

4. 7 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัย 65

4. 8 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัย แพทย์แผนไทยแห่งหนึ่งและเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก 67

4. 9 ศักยภาพและข้อจำกัดของวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย 70

4. 10 ผลการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย 71

4. 11 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก และสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง 73

4. 12 ศักยภาพและข้อจำกัดของสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย 78

4. 13 ศักยภาพและข้อจำกัดของของผู้ประกอบการภาคเอกชน 79

4. 14 ผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมอภิปรายผล 81

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. 1 Growth of OTC Market, 2005 – 2015e	2
2. 1 The 9 Building Blocks (The Business Model Canvas)	12
2. 2 Five Force Porter Model ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter	15
2. 3 กรอบแนวคิดงานวิจัย	31
3. 1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย (Methodological Framework)	33
4. 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	46
4. 2 กรอบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)	48
4. 3 การเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง	65
4. 4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	71
4. 5 องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมองผู้บริโภค	76
4. 6 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ	78
4. 7 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการเอกชน	80
4. 8 บรรยากาศการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมอภิปรายผล	82

บทที่ 1
บทนำ

งานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่มา วัตถุประสงค์ ขอบเขต และประโยชน์ของงานวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

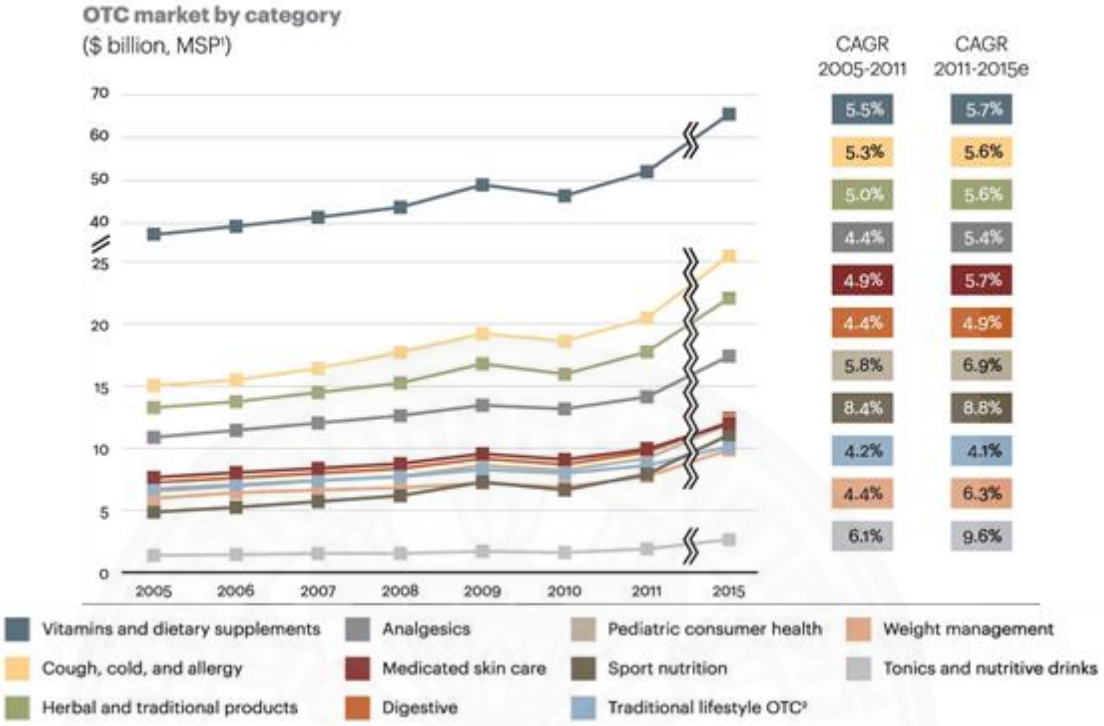
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพของทั่วโลกมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคต่างชาติต่างให้ความใส่ใจในเรื่องของสุขภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเลือกรับประทานอาหารที่เน้นเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกาย หรือแม้แต่การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ทำจากธรรมชาติ โดยดูได้จากสถิติการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพร/ผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิม (Herbal/Traditional Products) (Kearney, A.T., 2012) (ตามภาพที่ 1.1)

ภาพที่ 1. 1 Growth of OTC Market, 2005 – 2015e



ที่มา: Kearney, A.T. (2012)

จะเห็นว่าการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพร/ผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 – 2015 และคาดว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างนี้ต่อไปเรื่อยๆ (Kearney, A.T., 2012) ซึ่งในทวีปเอเชียแปซิฟิกพบว่ามีอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพร/ผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมสูงเป็นอันดับ 1 ของทุกทวีปทั่วโลก คิดเป็น 2,529 พันล้านดอลลาร์ รองลงมา คือ ทวีปลาตินอเมริกา คิดเป็น 387 พันล้านดอลล่าร์ (Kearney, A.T., 2012) แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคทั่วโลกเริ่มหันกลับเข้าสู่วิถีธรรมชาติมากขึ้น โดยหันมาใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจากธรรมชาติเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการคิดค้น วิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรต่างๆ เป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรอีกด้วย ในบริบทของประเทศไทยอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรก็มีอัตราการเติบโตเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาจากจำนวนสถานผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพร (ตามตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1. 1 จำนวนสถานที่ผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพร ระหว่างปี 2543 – 2555

พ.ศ.	ยาแผนโบราณทั้งหมด (แห่ง)
2543	770
2544	831
2545	883
2546	903
2547	912
2548	879
2549	947
2550	996
2551	1,013
2552	973
2553	1,004
2554	1,117
2555	1,085

ที่มา: : กระทรวงสาธารณสุข (2556)

จำนวนผู้ที่ผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพรมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีทั้งผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ องค์การเภสัชกรรม โรงพยาบาลของรัฐต่างๆ ทั้งที่เป็นโรงพยาบาลชุมชนไปจนถึงโรงพยาบาลทั่วไปกว่า 80 แห่งทั่วประเทศ และผู้ประกอบการจากภาคเอกชนทั่วประเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมากอีกด้วย จากข้อมูลของสำนักคณะกรรมการอาหารและยา พบว่าในปี 2555 มีจำนวนผู้ประกอบการสูงถึง 1,085 แห่ง เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 40.90 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2543 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นสถานผลิตในระดับครอบครัวไปจนถึงระดับโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีมูลค่าการผลิตยาแผนโบราณในปี 2553 มีจำนวนสูงถึง 3,146.73 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 365.03 ภายในระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา (กระทรวงสาธารณสุข, 2556) นอกจากนี้ แน้วโน้มการส่งออกของผลิตภัณฑ์สมุนไพรในปี 2558 คาดการณ์ว่าจะมีอัตราเพิ่มขึ้นอีก 10% (โพสต์ทูเดย์, 2557) จากอัตราการเติบโตของตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้เป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามกว่า 80% ของผู้ประกอบการเหล่านี้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ ส่วนหนึ่งเกิดจากการไม่วางแผนหรือสร้างรูปแบบธุรกิจของตนเองนั่นเอง (jobsdb.com, 2016) Osterwalder (2005) กล่าวไว้ว่า เครื่องมือหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการลงทุน เริ่มต้นธุรกิจ

หรือปรับปรุงธุรกิจเดิมให้เติบโตมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นภาพรวม (Visualizing) ของธุรกิจได้ครบทุกมิติมากขึ้น และช่วยในการประเมินความเสี่ยงในการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการ เป็นการตอบโจทย์ที่สำคัญของการทำธุรกิจ นั่นก็คือ การสร้างหรือวางแผนโมเดลธุรกิจ (Business Model) แต่การสร้างหรือวางแผนโมเดลธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนนั้น ต้องมีการพิจารณาทรัพยากรภายในองค์กรและศักยภาพในการประกอบธุรกิจ เพราะแต่ละองค์กรก็มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน อาทิ ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภาคธุรกิจ (SME) หรือผู้ประกอบการจากสถานพยาบาลแพทย์แผนไทย เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างหรือวางแผนโมเดลธุรกิจ โดยการนำแนวคิด ทฤษฎี ทางโมเดลธุรกิจต่างๆ ที่มีอยู่มาประยุกต์ให้เป็นโมเดลธุรกิจที่มีความจำเพาะเจาะจงสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด เพื่อผู้ประกอบการในแต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดนั่นเอง

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” ประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา และขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัยนี้ จะทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัยนี้ โดยแนวคิดและทฤษฎีหลักๆ คือ (1) นวัตกรรม และ (2) โมเดลธุรกิจ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ จะทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ (1) จากผู้ประกอบการทั่วประเทศที่ผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพรทั่วประเทศ (2) จากสถาบันแพทย์แผนไทยชั้นนำทั่วประเทศ และ (3) จากผู้บริโภคและผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

จากการศึกษาบทความต่างๆที่เกี่ยวข้องจะเห็นช่องว่างของการวิจัยในครั้งนี้ คือ โมเดลที่มุ่งเน้นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถสำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดโดยเฉพาะ ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการบูรณาการความรู้ในส่วนต่างๆ ที่ได้จากการศึกษามาสร้างโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดโดยเฉพาะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

1.4.2 ประโยชน์เชิงบริหาร

สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ที่ได้นำไปใช้ในการคิดกลยุทธ์หรือสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดขององค์กรได้ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มหรือการสร้างโปรโมชั่น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่ภายในอุตสาหกรรม

1.5 นิยามคำศัพท์

1.5.1 สมุนไพร (Herb) คือ ผลิตผลธรรมชาติ ได้จาก พืช สัตว์ และ แร่ธาตุ ที่ใช้เป็นยาหรือผสมกับสารอื่นตามตำรับยา เพื่อบำบัดโรค บำรุง ร่างกาย หรือใช้เป็นยาพิษ หากนำเอาสมุนไพรตั้งแต่สองชนิดขึ้นไปมาผสมรวมกันซึ่งจะเรียกว่า ยา ในตำรับยา นอกจากพืชสมุนไพรแล้วยังอาจประกอบด้วย สัตว์ และแร่ธาตุอีกด้วย เราเรียก พืช สัตว์ หรือแร่ธาตุที่เป็นส่วนประกอบของยานี้ว่า เภสัชวัตถุ พืชสมุนไพรบางชนิด เช่น เร่ว กระวาน กานพลู และ จันทน์เทศ เป็นต้น พืชเหล่านี้ถ้านำมาปรุงอาหารเราจะเรียกว่า เครื่องเทศ

1.5.2 ผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Herbal Product) คือ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากสมุนไพรหรือมีสมุนไพรเป็นส่วนประกอบที่มีวัตถุประสงค์เป็นยา อาหาร หรือเครื่องสำอาง โดยผลิตภัณฑ์สมุนไพรมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานะของสมุนไพร ให้แตกต่างไปจากเดิม เพื่อประโยชน์ในการใช้งานที่หลากหลายมากขึ้น

1.5.3 นวัตกรรม (Innovation) คือ แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity)

1.5.4 โมเดลธุรกิจ (Business Model) คือ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม นอกจากนี้ ยังช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในหัวข้อ “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ จึงทำการรวบรวมข้อมูล แนวคิดทางทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังจะกล่าวในต่อไปนี้

2.1 บริบทงานที่ศึกษา

2.1.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Herbal Product Industry)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 นวัตกรรม (Innovation)

2.2.2 โมเดลธุรกิจ (Business Model)

2.2.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

2.2.3.1 Five forces Porter Model

2.2.3.2 SWOT Analysis

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 ประมวลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริบทงานที่ศึกษา

2.1.1 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Herbal Product Industry)

ปัจจุบันมีการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรในธุรกิจต่างๆ ทั้งในลักษณะของอาหารเสริมสุขภาพ เครื่องสำอางสมุนไพร นวดและอบตัวด้วยสมุนไพร ไปจนถึงการรับประทานเครื่องดื่มสมุนไพรเพื่อสุขภาพ และ ยาสมุนไพร พัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมุนไพรเหล่านี้เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้อย่างมหาศาล อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ตลาดมีการเปิดกว้างในการเข้ามาลงทุนและมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก เนื่องจากความนิยมในผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสอดรับกับกระแสนิยมผลิตภัณฑ์อิงธรรมชาติที่กำลังมาแรงทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ มีการคาดการณ์ว่าในแต่ละปีมูลค่าการค้าผลิตภัณฑ์สมุนไพรในตลาดโลกสูงถึง 10,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งตลาดใหญ่ของผลิตภัณฑ์สมุนไพร คือ ตลาดยาสมุนไพร ซึ่งทั้งแหล่งผลิตและบริโภคยาสมุนไพรที่ใหญ่จะอยู่ในยุโรป รองลงมาคือ เอเชียและญี่ปุ่น โดยมีการคาดการณ์กันว่าปริมาณการ

จำหน่ายยาสมุนไพรในเอเชียนั้นคิดเป็นประมาณครั้งหนึ่งของปริมาณการจำหน่ายในยุโรป และได้มีการแบ่งประเภทของตลาดสมุนไพรออกเป็น 4 ลักษณะ (Herbal Industry Club, 2558) ดังนี้

1. ตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร (Culinary Herbs)

2. ตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรสำหรับอุตสาหกรรมอาหารเสริมสุขภาพ (Medicinal/Supplement Herb)

3. ตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรสำหรับอุตสาหกรรมน้ำมันหอมระเหย (Essential Oil Herb)

4. ตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรสำหรับอุตสาหกรรมยา (Pharmaceutical Herb)

ปัจจุบันยาสมุนไพรกำลังได้รับความนิยมอย่างมาก เนื่องจากมีผลข้างเคียงน้อยมาก ในขณะที่ยาแผนปัจจุบันเป็นผลิตภัณฑ์ทางเคมีที่มีผลข้างเคียงค่อนข้างมาก และมีปริมาณสารตกค้างในร่างกายสูง นอกจากนี้ การใช้ยาสมุนไพรในการรักษาสุขภาพยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายเรื่องยาสำหรับคนไทยอีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลมีการส่งเสริมให้บริโภคสมุนไพรเพื่อป้องกันและรักษาสุขภาพให้แข็งแรงทำให้ลดความจำเป็นในการที่ต้องไปโรงพยาบาล อีกทั้งยังเป็นการลดการนำเข้ายาจากต่างประเทศ รวมถึงประหยัดเงินตราต่างประเทศอีกด้วย ปัจจัยหนุนในการขยายตัวของผลิตภัณฑ์สมุนไพรนอกจากกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์อิงธรรมชาติแล้ว ธุรกิจยาสมุนไพรไทยนับว่าเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ แต่ต้องมีการเปลี่ยนรูปลักษณ์ยาสมุนไพรให้เหมือนยาแผนปัจจุบัน รวมทั้งต้องทำการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้เป็นที่ยอมรับของสากลทั้งในด้านคุณภาพของตัวยา รวมถึงสุขอนามัยในการผลิตเพื่อที่จะได้เทียบชั้นแข่งขันกับยาแผนปัจจุบัน และเป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค และหนึ่งธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่กำลังเป็นที่นิยมเป็นอย่างมากทั้งในกลุ่มชาวไทยและชาวต่างประเทศ ก็คือ ธุรกิจนวดแผนโบราณ โดยธุรกิจนวดแผนโบราณได้เข้าไปเป็นบริการเสริมของศูนย์สุขภาพที่มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ (Positioningmag.com, 2557)

จากกระแสความนิยมในเรื่องการนวดแผนโบราณและสปา ซึ่งจำเป็นต้องมีการใช้ลูกประคบและน้ำมันหอมระเหย หรือครีมสำหรับนวดบรรเทาปวดที่ทำจากสมุนไพรนานาชนิด ซึ่งสินค้าเหล่านี้สามารถนำเงินมหาศาลเข้าประเทศ เนื่องจากไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่เป็นแหล่งอันอุดมสมบูรณ์และมีความหลากหลายของทรัพยากรสมุนไพร แต่จากสถิติจะพบว่าผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรนี้ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนหนึ่งเกิดจากการไม่วางแผนทางธุรกิจให้กับองค์กรตนเอง ดังนั้นถ้าต้องการให้องค์กรสามารถอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืนก็จะต้องมีการวางแผนหรือสร้างโมเดลธุรกิจให้กับองค์กรก่อนนั่นเอง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 นวัตกรรม (Innovation)

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวมาเป็นเวลานาน แต่การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจก็ยังคงมีความแตกต่างกันตามแต่มุมมองของแต่ละนักวิชาการ ซึ่งยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป (Gopalakrishnan & Bierly, 1997) สำหรับรากศัพท์ของคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” มาจากภาษาลาตินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2547) กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือความหมายเชิงแคบของนวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม อย่างไรก็ตามความหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมก็มีผู้ให้คำนิยามที่แตกต่างกันอีกมากมาย (ตามตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2. 1 สรุปนักวิชาการที่ให้คำนิยามเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation) และความหมาย

ลำดับ	ผู้วิจัย (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
1	Evan (1966)	นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
2	Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
3	Drucker (1985,1993)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่
4	Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรมคือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
5	Betje (1998)	นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ

ลำดับ	ผู้วิจัย (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
		การผลิต การจัดจำหน่าย ทั้งสินค้าหรือบริการ
6	Perez-Bustamante (1999)	นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนาการผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
7	Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป
8	DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
9	Schilling (2013)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับการให้คำนิยามของคำว่า “นวัตกรรม” พบว่ามีอยู่ 3 ประเด็น ที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม คือ

1. ความใหม่ (Newness)

สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นประการแรกที่จะต้องมีก็คือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ (Utterback, 1971, 1994, 2004; Freeman & Soete, 1997; Betje, 1998; Herkema ,2003; Schilling, 2013)

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits)

ประการที่สอง คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (Utterback, 1971, 1994, 2004; Drucker, 1985, 1993; DTI, 2004)

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea)

ประการสุดท้าย คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ เป็นต้น (Evan, 1966; Drucker, 1985, 1993; Perez - Bustamante, 1999; Herkema, 2003; Lemon & Sahota, 2003; DTI, 2004; Schilling, 2013)

จะเห็นได้ว่านิยามคำว่า “นวัตกรรม” มีนักวิชาการต่างให้คำกำจัดความไว้อย่างหลากหลาย แต่สุดท้ายแล้วต่างก็ให้คำนิยามเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมก็คือ การทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นแค่การสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ นวัตกรรมยังรวมไปถึงกระบวนการผลิต การบริการ การหาตลาดใหม่ ที่ทำให้สิ่งเดิมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นนั่นเอง ดังนั้นการสร้างรูปแบบการดำเนินการใหม่ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้นก็เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่ง

2.2.2 โมเดลธุรกิจ (Business Model)

ปัจจุบันความรู้ด้านการจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานต่างๆ ที่พยายามพัฒนาและผลักดันให้องค์กรหรือผู้ประกอบการรู้จักมีการวางแผนและสามารถนำไปจัดทำแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโมเดลธุรกิจ (Business Model) จึงถือเป็นแนวความคิดเริ่มต้นและเป็นแกนหลักสำคัญในการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

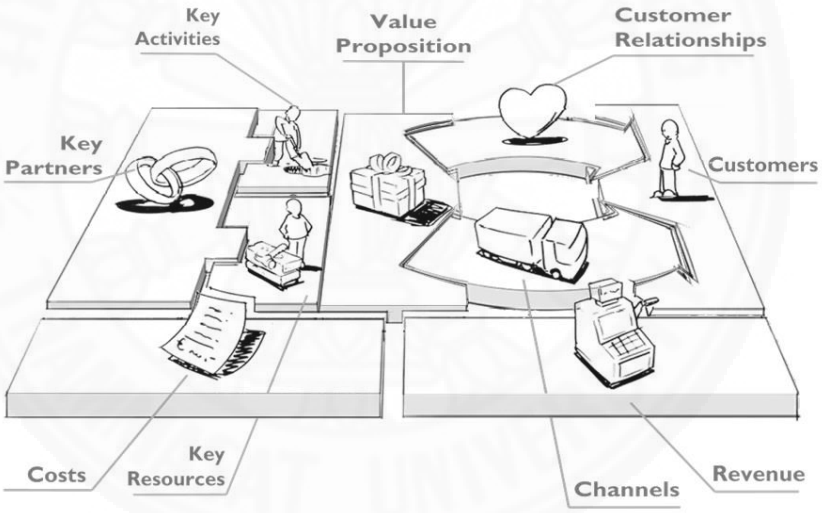
ศศิ คล่องพยาบาล (2550) ได้ระบุคำจำกัดความของโมเดลธุรกิจไว้ว่า โมเดลธุรกิจ คือ เครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วยการแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะพรรณนาถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างขององค์กรและการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ การสร้าง การส่งมอบคุณค่า และความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไรและกระแสรายรับอย่างยั่งยืน

Clark (2014) นิยาม “โมเดลธุรกิจ” ว่า มันคือตรรกะที่ทำให้กิจการใดกิจการหนึ่งมีฐานะทางการเงินแข็งแรงพอที่จะตั้งอยู่ได้ หรือพูดง่ายๆ ก็คือตรรกะที่ทำให้กิจการสามารถหาเงินได้มากพอที่จะทำให้อยู่รอดได้นั่นเอง

Osterwalder (2005) ผู้ที่คิดค้น The Business Model Canvas ขึ้นมาได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของ Business Model Canvas มีองค์ประกอบที่สำคัญเหมาะสำหรับนำไปสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบของ Business Model Canvas ยังมีความเป็นกลางและมีความครอบคลุมสามารถนำไปใช้ได้กับทุก

อุตสาหกรรมอีกด้วย ต่อมาในปี 2009 Osterwalder and Pigneur ได้ในคำจำกัดความของ Business Model Canvas เพิ่มขึ้นไปอีกว่า Business Model Canvas นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดย Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 กล่อง (Building Block) ซึ่งทั้ง 9 กล่องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน The Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลักๆ คือ ลูกค้า สินค้า/บริการของธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน Business Model Canvas เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธีดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการและระบบ ซึ่งจะช่วยในการวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

ภาพที่ 2. 1 The 9 Building Blocks (The Business Model Canvas)



ที่มา : Osterwalder & Pigneur (2009)

ส่วนประกอบทั้ง 9 ส่วนของโดเมล สามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. คุณค่าของสินค้า/บริการที่นำเสนอ (Value Proposition) คือ การระบุว่าสินค้า/บริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/บริการ อาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น (Hassan, A., 2012) ตัวอย่างสิ่งที่เป็นคุณค่ากับลูกค้า อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้

ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของแบรนด์ กลยุทธ์ด้านราคา การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง ความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า/บริการ ง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้าหลัก (Customer Segments) คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำ Business Model กลุ่มเป้าหมายต้องเป็นกลุ่มที่ทำเงินให้ธุรกิจ การระบุกลุ่มเป้าหมายสามารถระบุได้จากความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

3. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships) คือ การที่ธุรกิจระบุรูปแบบของสัมพันธ์ภาพที่ต้องการมีกับลูกค้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับหรือเครื่องทำงานอัตโนมัติ ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า นอกจากนั้นต้องมีการสร้างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) เพื่อให้เกิดการรับรู้และจดจำตราสินค้าหรือบริการนั้นๆ เช่น การทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้างภายในระยะเวลาสั้นๆ หรือการจัดกิจกรรมตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม อาทิ การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดโรดโชว์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management)

4. ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือ ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการขาย ช่องทางการตลาด ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า ช่องทางเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการ

- สร้างความตระหนักรู้ในสินค้า/บริการของบริษัท
- ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของสินค้า/บริการของบริษัท
- เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการที่เฉพาะเจาะจง
- บริษัทสามารถถ่ายทอดคุณค่าของสินค้า/บริการผ่านช่องทางเหล่านี้
- ช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายกับลูกค้า

ดังนั้น การเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัวและเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ นอกจากนั้นช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด (Irene, C. L. N., 2014)

5. รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) คือ เงินสดที่ธุรกิจจะได้รับหลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ในแผนธุรกิจลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจ กระแสรายรับก็คือเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงหัวใจ ธุรกิจต้องถามตัวเองว่า คุณค่าอะไรที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงิน คำตอบที่ถูกต้องจะสามารถช่วยให้ธุรกิจ

ประสบความสำเร็จในการดึงเงินจากลูกค้า กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการเพียงครั้งเดียว หรือเกิดจาการซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย

6. ทรัพยากรที่มี (Key Resources) คือ ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพประกอบด้วย อุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม อาทิ เครื่องจักร ทรัพยากรการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

7. กิจกรรมหลักที่ทำ (Key Activities) คือ การระบุกิจกรรมสำคัญๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

8. หุ้นส่วนหลัก (Key Partners) ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงและเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยหุ้นส่วนทางธุรกิจมีหลายประเภทดังต่อไปนี้

- พันธมิตรทางธุรกิจ
- การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่
- พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งการคำนวนต้นทุนสามารถคำนวนได้จากกิกรรมต่างๆ ที่ระบุใน ทรัพยากรที่มี กิจกรรมหลักที่ทำ และหุ้นส่วนหลัก

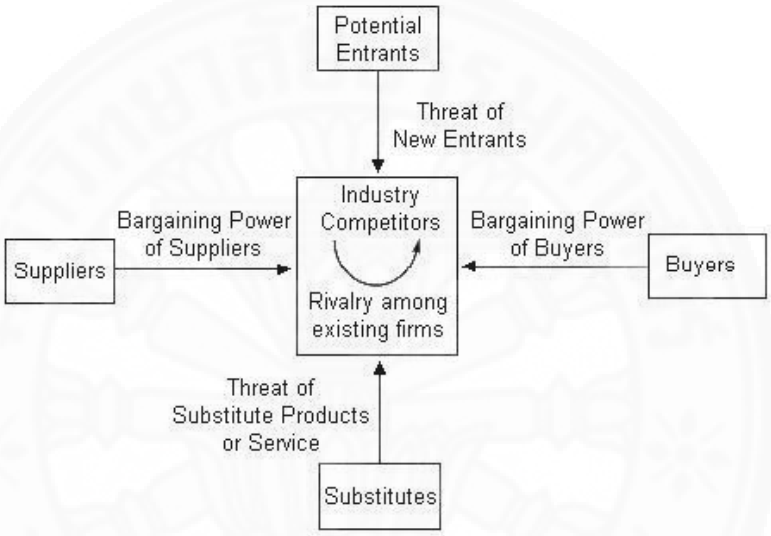
2.2.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

2.2.3.1 Five Forces Porter Model

การวิเคราะห์ Five Forces Porter Model เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนใช้กลยุทธ์ทางเทคโนโลยีที่ศาสตราจารย์ Michael E. Porter แห่งมหาลัยฮาวาร์ด เป็นผู้คิดค้นขึ้น เนื่องจากความจำเป็นในการประเมินผลกระทบของสภาวะการแข่งขันในตลาด การวิเคราะห์ Five Force Porter Model ช่วยให้องค์กรต่างๆ มีความระมัดระวังเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและต่อการแสดงการประมาณการตัวเลขในแผนธุรกิจ นอกจากนี้ ยังใช้อธิบายได้ว่าองค์กรที่กำลังเผชิญหน้ากับการแข่งขันจะสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

คู่แข่งได้อย่างไร กรอบแนวคิดนี้มุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน บอกถึงสภาวะการแข่งขันที่องค์กรเผชิญอยู่ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีเกณฑ์พื้นฐานที่ใช้วัดว่าผลการดำเนินการขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร รวมถึงช่วยอธิบายราคาและต้นทุนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่จะช่วยในการค้นหาศักยภาพที่แท้จริงของธุรกิจ โอกาสในการแสวงหาตลาดใหม่ (จารุณี วงศ์ลิมปิยะรัตน์, 2553; Magretta, 2011) โดยสามารถพิจารณาได้จากปัจจัย 5 ประการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ตามภาพที่ 2.2)

ภาพที่ 2. 2 Five Force Porter Model ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter



ที่มา : Porter (1980)

Five Force ที่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ตามแนวคิดของ Porter ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้ (จารุณี วงศ์ลิมปิยะรัตน์, 2553; อรพรรณ คงมาลัย, 2558)

1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

เป็นการวิเคราะห์ว่า ใครคือคู่แข่งที่อยู่ในตลาดที่ผู้ประกอบการต้องทำการแข่งขัน และคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามามีการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าในตลาดมากน้อยเพียงใด หรือมีนวัตกรรมอะไรที่มีลักษณะเฉพาะอย่างไรออกสู่ตลาด ซึ่งแน่นอนว่าหากคู่แข่งขันรายใหม่มีนวัตกรรมที่ดี สินค้ามีความแปลกใหม่ ก็อาจทำให้คู่แข่งขันสามารถเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้ นอกจากนั้นอุตสาหกรรมที่ผู้ประกอบการกำลังทำอยู่นั้นหากมียอดขายสูง กำไรดี แต่อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดมีต่ำ ก็จะทำให้มีคู่แข่งหน้าใหม่ๆ กล้าที่จะเข้ามาลงทุน เมื่อมีผู้ที่เข้ามาลงทุนมาก ความสามารถในการทำกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาดก็จะลดลงตามไปด้วย พิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale)
- ประสิทธิผลที่ได้จากการเรียนรู้ (Learning Curve)
- ความภักดีต่อยี่ห้อ (Brand Royalty)
- เงินลงทุน (Capital Requirements)
- การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย
- นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) รวมถึงสัมปทานและใบอนุญาตต่าง ๆ
- ต้นทุนของลูกค้าในการเปลี่ยนแปลงสินค้าที่ใช้ (Switching Cost)
- เทคโนโลยีขั้นสูง (Advanced Technologies)

2. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดหาวัถตุดิบจากซัพพลายเออร์เพื่อป้อนเข้าสู่ขบวนการผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาซัพพลายเออร์รายหนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าซัพพลายเออร์รายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ “ซัพพลายเออร์ที่มีอำนาจมากจะสามารถตั้งราคาที่สูงขึ้น หรือกดดันให้ได้รับเงื่อนไขการซื้อขายที่เป็นประโยชน์กับตนเองมากขึ้น ซึ่งทำให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเราลดน้อยลง” (Magretta, 2011) พิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- จำนวนและขนาดของซัพพลายเออร์ (Concentration of Suppliers)
- สัดส่วน/ปริมาณที่ซัพพลายเออร์ขายให้เรา
- จำนวนแหล่งวัตถุดิบ/วัตถุดิบ
- ความแตกต่างและความเหมือนของวัตถุดิบ
- วัตถุดิบทดแทน
- ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ (Cost of Switching Suppliers)
- ความสามารถของผู้ขายที่อาจจะเข้ามาผลิตสินค้าแข่งกับเรา (Forward Integration)

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Baigaining Power of Comtomers)

เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคในตลาดว่า มีมากน้อยเพียงใด ถ้าตลาดมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง นั่นหมายความว่า ผู้บริโภคก็จะมีทางเลือกที่มากขึ้นตามไปด้วยและอาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง พิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

- จำนวนและขนาดของกลุ่มผู้ซื้อ (Concentration of Buyers)
- ปริมาณการซื้อ
- ทางเลือกในการซื้อสินค้าอื่นๆ (Buyer Choice)
- การรู้ลึกข้อมูลต่างๆ ของสินค้า (Buyer Information Availability)
- ความภักดีต่อยี่ห้อ (Brand Royalty)
- ความไวในเรื่องราคา (Buyer Price Sensitivity)
- ความสามารถของผู้ซื้อที่อาจจะไปผลิตสินค้าเอง (Backward Integration)
- ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าคู่แข่งอื่น

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

เป็นการวิเคราะห์ว่า สินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถใช้แทนกันได้เข้ามาทดแทน (สินค้าทดแทน หมายถึง สินค้าหรือบริการที่สามารถต้องสนองความต้องการพื้นฐานของผู้บริโภคได้เหมือนกับสินค้าของอุตสาหกรรมด้วยวิธีที่แตกต่างไป) ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการ รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงได้นั่นเอง พิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

- จำนวน/ประเภทสินค้าทดแทน
- ความยืดหยุ่นในการทดแทนกันของสินค้า (Substantial Product Differentiation)
- ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สินค้าทดแทน (Cost of Switching to Substitutes)
- ความภักดีต่อยี่ห้อ (Brand Royalty)
- ระดับราคาสินค้าทดแทน
- คุณภาพ/คุณสมบัติในการใช้งานของสินค้าทดแทน

5. การแข่งขันของคู่แข่งรายเดิม (Rivalry Among Existing Competitors)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของคู่แข่งที่มีอยู่เดิมในตลาดว่า มีใครบ้างแล้วแต่จะรายมีศักยภาพในการแข่งขันแค่ไหน เพื่อจะได้สามารถนำมาเตรียมความพร้อมในการทำธุรกิจหรือดำเนินกิจกรรมทางการตลาดอย่างเหมาะสม สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การเติบโตของ Demand
- โครงสร้างตลาด (Market Structure) จำนวนและขนาดของคู่แข่ง
- ความแตกต่างของสินค้า
- กำลังการผลิตส่วนเกิน
- ต้นทุนคงที่ของอุตสาหกรรม
- ต้นทุนในการเก็บรักษา
- อุปสรรคกีดขวางการออกจากธุรกิจ เช่น
  - Sunk Cost
  - การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร / เทคโนโลยี
  - ข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน

ระดับความรุนแรงของ Five Force ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ รวมถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละประการจะเป็นตัวกำหนดโอกาสในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้น เพราะในแต่ละประการเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อราคาและต้นทุนของอุตสาหกรรม (ตามตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2. 2 สรุป Five Force Porter Model

ปัจจัย 5 ประการ	ผลกระทบ	เหตุผล
ถ้าภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ↑	สามารถในการทำกำไรจะ ↓	(ราคา ↓ ต้นทุน ↑)
ถ้าอำอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier) ↑	สามารถในการทำกำไรจะ ↓	(ต้นทุน ↑)
ถ้าอำนาจต่อรองของลูกค้า (Baigaining Power of Comtomers) ↑	สามารถในการทำกำไรจะ ↓	(ราคา ↓ ต้นทุน ↑)
ถ้าภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of	สามารถในการทำกำไรจะ ↓	(ราคา ↓ ต้นทุน ↑)

ปัจจัย 5 ประการ	ผลกระทบ	เหตุผล
Substitutes) ↑		
ถ้าการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิม (Rivalry Among Existing Competitors) ↑	สามารถในการทำกำไรจะ ↓	(ราคา ↓ ต้นทุน ↑)

ที่มา : Harvard Business Review Press (2011)

2.2.3.2 SWOT Analysis

ในการประเมินสถานการณ์ทางธุรกิจเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ (Strategy) และเพื่อกำหนดสถานภาพขององค์กร (Positioning) ผู้ประกอบการต้องรู้จักวิเคราะห์องค์กรตนเอง โดยเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์กรก็คือ SWOT Analysis ประกอบด้วยการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจเพื่อค้นหาและสำรวจศักยภาพที่แท้จริงของธุรกิจว่าการจะบรรลุผลสำเร็จจะต้องอาศัยทรัพยากรใดบ้าง ควรจะดำเนินการอย่างไรในตลาดส่วนไหน มีโอกาสในการเข้าถึงตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงมีอุปสรรคในการเข้าหรือออกจากตลาดหรือไม่ อย่างไร (จารุณี วงศ์ลิมปิยะรัตน์, 2553)

ตารางที่ 2. 3 การวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	Weaknesses (W)	Strengths (S)
Opportunities (O)		
Threats (T)		

ที่มา : Porter (1980)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths): คุณลักษณะภายในองค์กรที่สามารถใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางกลยุทธ์

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses): คุณลักษณะภายในที่อาจจำกัดหรือขัดขวางการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กรและทำให้องค์กรเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันทางกลยุทธ์

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities): ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats): ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจสกัดขัดขวางมิให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และอาจทำให้ความพยายามในการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางกลยุทธ์ต้องเสียเปล่า

หลักการพิจารณา จุดแข็งและจุดอ่อน : ควรจะประเมินหลักการให้ครอบคลุมด้านต่างๆ พิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ (ธเนศ รอดประดิษฐ์ และ เด่นชาติ ประทุมเพ็ชร์, 2551)

- ด้านทรัพยากร เช่น สินทรัพย์ ความรู้/ทักษะบุคลากร ชื่อเสียงขององค์กร ประสบการณ์ขององค์กร
- ด้านตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย ช่องทางการจำหน่าย ภาพลักษณ์องค์กร
- ลูกค้า เช่น ใครคือลูกค้ารายใหญ่ ใครคือลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต การแบ่งกลุ่มลูกค้า
- ด้านการดำเนินการ (การผลิต) เช่น คุณภาพ ความรวดเร็ว ต้นทุน เทคโนโลยี
- ด้านการเงิน เช่น การลงทุน แหล่งที่มาของเงินทุน

หลักการพิจารณา โอกาสและอุปสรรค : ควรจะประเมินหลักการให้ครอบคลุมด้านต่างๆ พิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ (ธเนศ รอดประดิษฐ์ และ เด่นชาติ ประทุมเพ็ชร์, 2551)

- ด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราการเจริญเติบโต อัตราดอกเบี้ย /เงินเฟ้อ/ค่าแรง/รายได้ประชากร
- ด้านสังคม เช่น จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร จำนวนกลุ่ม อาชีพต่างๆ ขนาดของครอบครัว การกระจายของอายุ การศึกษาและฝึกอบรม คุณภาพชีวิต
- ด้านการเมือง กฎหมาย เช่น ภาษี กฎหมายแรงงาน /สิ่งแวดล้อม/สิขสิทธิ์ เสถียรภาพของรัฐบาลข้อกำหนดด้านมาตราฐานสากล นโยบายการค้าเสรี การกีดกันทางการค้า

- ด้านเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัย 4 ด้านดังกล่าวถือเป็นหน้าที่ของผู้ประกอบการในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผลการวิเคราะห์จำทำให้ทราบสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจ ชี้ให้เห็นจุดอ่อนที่อาจทำให้ธุรกจไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนโอกาสการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบิการของธุรกิจให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเพื่อนำมาปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 โมเดลธุรกิจ (Business Model)

ปัจจุบันการวางแผนหรือสร้างโมเดลธุรกิจถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ มากมาย ทั้งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย (SME) แม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กก็ยังมีการวางกรอบโมเดลธุรกิจขององค์กร (Zarei, B., Nasseri, H., & Tajeddin, M., 2011) ยกตัวอย่างเช่น Bruno Alencar Pereira and Mauro Caetano (2015) ได้นำองค์ประกอบของ Business Model Canvas มาใช้ในการออกแบบธุรกิจของการขนส่งทางอากาศ Achtenhagen et al (2013) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการช่วยในบริษัทประสบความสำเร็จในธุรกิจ นอกจากจะทำให้องค์กรรู้จักปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้น ในขณะเดียวกัน ยังช่วยให้องค์กรเข้าใจภายในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นการนำ Business Model Canvas มาวางกรอบธุรกิจทำให้รู้ว่าเราควรแข่งขันที่ตรงไหนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากผลการศึกษางานวิจัยนี้พบว่า ธุรกิจสายการบินให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) กลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ด้านการทำตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทรัพยากรที่มี และองค์ระกอบสุดท้ายที่คำนึงถึงคือ ด้านต้นทุน (Cost Structure) ซึ่งเป็น 5 องค์ประกอบที่ธุรกิจนี้ให้ความสำคัญ (Pereira, B. A., & Caetano, M., 2015) โดยมองว่าทั้ง 5 องค์ประกอบที่กล่าวมาสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินได้ ในอุตสาหกรรมการขายสินค้ารูปแบบเดิมก็มีการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมด้วย โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าที่นำเสนอเป็นหลักและมีองค์ประกอบเสริมอื่นๆ เพิ่มเติม ทั้งด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กลุ่มลูกค้าของอุตสาหกรรม รวมถึงในส่วนของกระบวนการทำงาน อาทิ กิจกรรมหลักที่ทำ ทัพยากรที่มี เป็นต้น (Wallin, J. A.,

Chirumalla, K. A., & Thompson, A. A., 2013) หรือในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย แม้จะเป็นองค์กรขนาดเล็กก็ยังมีการวางกรอบโมเดลธุรกิจขององค์กร เนื่องจากการวางกรอบโมเดลธุรกิจสามารถช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยเหล่านี้เติบโตและขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้ (Behrouz Zarei & Hoda Nasseri & Mahdi Tajeddin, 2011) โดยได้นำ Business Model Canvas มาช่วยในการออกแบบกรอบธุรกิจสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยนี้ แม้แต่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอินเตอร์เน็ตเองก็ยังต้องมีการสร้างโมเดลธุรกิจให้กับองค์กรตัวเองด้วย โดยผู้บริหารในธุรกิจอินเตอร์เน็ตเหล่านี้มองว่า Business Model เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการพัฒนาการทำงานขององค์กร รวมถึงช่วยทำให้องค์กรสามารถหาลู่ทางใหม่ๆ ในการทำธุรกิจ โมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดที่ธุรกิจเกี่ยวกับอินเตอร์เน็ตนำมาช่วยในการออกแบบธุรกิจก็คือ Business Model Canvas Fan and Zhou (2011) มองว่าพันธมิตรหลักและทรัพยากรหลักที่มีเป็นกุญแจสำคัญในการผลิตและขายสินค้า นอกจากนั้นยังมีช่องทางการขายสินค้าและกลุ่มเป้าหมายหลักในการขายสินค้า ถ้าหากเรารู้ว่าส่วนสำคัญเหล่านี้คืออะไรและเป็นใคร เราก็จะสามารถผลิตสินค้าและนำออกขายได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเมื่อเราขายสินค้าได้ นั่นหมายความว่า จะนำมาซึ่งรายได้ให้แก่บริษัทนั้นเอง รวมถึงอุตสาหกรรมยาสมุนไพรก็มีการสร้างโมเดลธุรกิจเช่นกัน โมเดลธุรกิจของอุตสาหกรรมยาสมุนไพรนั้นเน้นด้านผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญทั้งเรื่องความปลอดภัย การได้รับการรับรอง และการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ (Luangpirom, N., 2016) นอกจากนี้อุตสาหกรรมยาสมุนไพรในจีนยังมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ อาทิ การใช้ อีคอมเมิร์ซ (E-commere) เพื่อรองรับกลุ่มวัยรุ่นในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ หรือแม้แต่การดูอุปสงค์อุปทานของตลาดเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากทางตลาด เป็นต้น (Kwong, C. C. Y., Thompson, P., & Cheung, C. W. M., 2012).

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่า โมเดลธุรกิจมีอยู่หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้นว่าจะนำองค์ประกอบอะไรไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด จะเห็นว่าทุกอุตสาหกรรมนำเอาองค์ประกอบของ Business Model Canvas ไปปรับใช้ในแต่ละอุตสาหกรรม โดยประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่อย่างธุรกิจสายการบิน หรือองค์กรขนาดเล็กอย่างวิสาหกิจขนากกลางและขนาดย่อยต่างก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนโมเดลธุรกิจ ทุกองค์กรมองว่าการวางแผนโมเดลธุรกิจจะทำให้เราเข้าใจธุรกิจที่เรากำลังดำเนินการอยู่และสามารถหาช่องทางเพื่อสร้างรายได้และขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยโมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรเลือกที่จะใช้ Business Model Canvas เป็นโมเดลตั้งต้นในการออกแผนโมเดลธุรกิจของตนเอง เนื่องจาก Business Model Canvas ถูกออกแบบมาให้สามารถมองเห็นภาพของธุรกิจได้อย่างครบถ้วนชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยส่วนหลักๆ 9 กล่อง ดังนี้

1. Value Propositions คุณค่าของสิ่งที่เราขายอยู่คืออะไร
2. Customer Segment กลุ่มลูกค้าของเราคือใคร
3. Channels ช่องทางการทำตลาด ใช้ช่องทางไหน
4. Customer Relationships เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร
5. Revenue Streams วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร
6. Key Resource ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร
7. Key Activities กิจกรรมหลักของตัวองค์กรเราทำอะไร
8. Key Partners ใครคือพันธมิตทางการค้าของเรา
9. Cost Structure ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร

ตารางที่ 2. 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
1	A conceptual business model framework applied to air transport	Bruno Alencar Pereira & Mauro Caetano (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises	R.M. Dijkman, B. Sprenkels, T. Peeters, A. Janssen (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
3	Business models for the Internet of Things	R.M. Dijkman, B. Sprenkels, T. Peeters, A. Janssen (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Business Models Outside the Core Lessons Learned from Success and Failure	Heidi M. Bertels , Peter A. Koen, and Ian Elsum (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism	Ljubomir Drakulevski, Leonid Nakov (2014)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Rethinking Business Models in Creative Industries : The Case of the French Record Industry	Emilien Moyon, Xavier Lecocq (2014)	✓			✓	✓			✓	✓
7	Business Model Innovation: Opportunities and Barri	Henry Chesbrough (2010)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
8	An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations	Viatcheslav Dmitriev, Geoff Simmons, Yann Truong, Mark Palmer, and Dirk Schneckenberg (2014)	✓	✓			✓		✓	✓	✓
9	Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas	Johanna Wallin, Koteshwar Chirumalla, and Anthony Thompson (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Reflections on science gateways sustainability through the business model canvas: case study of a neuroscience gateway	S. Shahand , J. van Duffelen and S. D. Olabarriaga (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
11	Mapping the Business Model Canvas to ArchiMate	L.O. Meertens, M.E. Iacob, L.J.M. Nieuwenhuis, M.J. van Sinderen, nlH. Jonkers, D. Quartel BiZZdesign B.V. (2012)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Crowdsourcing-Based Business Models: HOW TO CREATE AND CAPTURE VALUE	Thomas Kohler (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	On the nature of social business model innovation	Wolfgang Spiess-Knafl, Clemens Mast,Stephan A. Jansen (2015)			✓	✓					
14	Crowdsourcing-Based Business Models: HOW TO CREATE AND CAPTURE	Thomas Kohler (2015)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
	VALUE										
15	CONSTRUCTING THE E-COMMERCE CLUSTERING PLATFORM AND INNOVATIVE BUSINESS MODEL – A CASE STUDY FOR CHINESE HERBAL MEDICINE INDUSTRY	Tsung-Yin Ou and Chayun Perng (2014)				✓					
16	Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case	Marc Sosna, Rosa Nelly Trevinyo-Rodrı´guez and S. Ramakrishna Velamuri (2015)	✓	✓		✓					
17	Open Innovation and Business Model: A Brazilian Company Case Study	Elzo Alves Aranha, Neuza Abudd Prado Garcia, Giselle Corrêa (2015)			✓	✓	✓		✓		
18	A Business Model Innovation Typology	Yariv Taran† and Harry	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	ปัจจัยโมเดลธุรกิจ								
			offer	Customer			Infrastructure			Profit Formula	
			Value Propositions	Customer Segment	Customer Relationships	Channels	Key Resource & Core Capabilities	Key Activities & Value Configurations	Key Partners & Commercialize Network	Cost Structure	Revenue Streams
		Boer (2015)									

2.4 ประมวลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการสร้างโมเดลธุรกิจ (Business Model) มีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานแสวงหากำไร ไม่แสวงหากำไร หน่วยงานรัฐบาล หรือหน่วยงานประเภทอื่นใดก็ตาม ก็ต้องมีโมเดลธุรกิจเป็นของตนเองทั้งนั้น โมเดลธุรกิจเปรียบเสมือนแบบพิมพ์เขียวที่อธิบายถึงวิธีการดำเนินงานขององค์กร การออกแบบโมเดลธุรกิจนั้นก็เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกิจการขึ้นมา เช่นเดียวกับสถาปนิกทำพิมพ์เขียวขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการก่อสร้างอาคาร โมเดลธุรกิจถือเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดการเริ่มต้นดำเนินการของธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการบริหารจัดการ หรือพัฒนาธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สร้างรายได้ หรือสร้างขีดความสามารถที่เหนือคู่แข็งให้กับองค์กรได้อีกด้วย ซึ่ง Business Model Canvas เป็นรูปแบบการสร้างโมเดลธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแผร่หลายในปัจจุบัน ถูกพัฒนาขึ้นมาและนำเสนอโดย Alexander Osterwalder เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบธุรกิจ (business model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 กล่อง (building block) ซึ่งทั้ง 9 กล่องนี้ มีความเกี่ยวข้อง

ต่อเนื่องกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. Customer Segment กลุ่มลูกค้าของเราเป็นกลุ่มไหน
2. Value Propositions คุณค่าของสิ่งที่เราขายอยู่คืออะไร เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในจุดไหน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย อาทิ Apple นำเสนอ iTunes Store และอุปกรณ์อื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดคอนเทนต์ ที่ในอดีตมีความยุ่งยาก ไม่มีมาตรฐาน แต่กลับสามารถทำได้สะดวกมากในปัจจุบัน เป็นการมอบประสบการณ์ดีๆ ให้กับลูกค้า เป็นต้น
3. Channels ช่องทางการทำตลาด ใช้ช่องทางไหน
4. Customer Relationships เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง อาทิ การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่คอยให้ความช่วยเหลือ Facebook Twitter ศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) หรือมีช่องทางให้ลูกค้าช่วยเหลือตัวเองได้ เช่น Web-Self Service เป็นต้น
5. Revenue Streams วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร เช่น มาจากการขายสินค้าและบริการอย่างเดียว หรือสามารถหารายได้จากทางอื่นได้อีก
6. Key Resource ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร สามารถเป็นได้ทั้งเงินทุน ทรัพยากรบุคคล สิ่งของ ทรัพย์สินทางปัญญา
7. Key Activities สิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนให้โมเดลธุรกิจนี้ทำงานได้คืออะไร กิจกรรมหลักของตัวองค์กรเราทำอะไร
8. Key Partners ใครคือพันธมิตรทางการค้าของเรา ใครคือคู่ค้าของเรา รูปแบบการทำการค้ากับคู่ค้าเป็นอย่างไรบ้าง
9. Cost Structure ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร อาทิ เครื่องจักรที่ต้องมีการดูแลรักษา ซ่อมแซม หรือค่าการตลาดคือค่าใช้จ่ายด้านการตลาด การดึงลูกค้าเข้ามา เป็นต้น

การทำธุรกิจที่ดีควรมีแผนหรือเป้าหมายวางเอาไว้เพื่อที่จะไม่หลงทาง Business Model Canvas จะทำให้องค์กรเข้าใจองค์กรและสามารถปรับแต่งธุรกิจให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและเหมาะสมขึ้นได้ แต่การสร้างโมเดลธุรกิจก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน เมื่อเราเข้าใจโมเดลธุรกิจขององค์กรเราแล้ว โมเดลธุรกิจที่สร้างขึ้นนี้ก็จะถูกนำไปขยายความเพื่อวางแผนในการดำเนินการ หรือที่เรียกกันว่าแผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจมีความสำคัญมากสำหรับการเริ่มต้นและการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการทุกขนาด เพราะแผนธุรกิจจะเป็นบทสรุปแห่งกระบวนการคิด และการตัดสินใจ ที่จะถ่ายทอดความคิดของผู้ทำธุรกิจออกมาเป็นช่องทางแห่งโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางทางธุรกิจ ที่ช่วยกำหนดทิศทาง รวมถึงชี้แนะขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการก้าวย่างทางธุรกิจในโลกแห่งการแข่งขันที่กว้างใหญ่และมีความรุนแรงในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 ส่วน ต่อไปนี้

1. แผนการตลาด ทำให้เห็นโอกาส ช่องทาง ความคิดในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจช่วยให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจเดินหน้าได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ การจัดทำการวิจัยทางการตลาด หรือการสำรวจตลาด มีส่วนช่วยให้ได้วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการลงทุน หรือเพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการ โดยการนำส่วนผสมทางการตลาดมาช่วยในการวิเคราะห์และกำหนดแผนการตลาดที่จะทำให้องค์กรสามารถจัดทำแผนที่ครอบคลุมในทุกด้าน ไม่ว่าเป็นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด การบุคลากร ด้านการผลิต รวมถึงด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

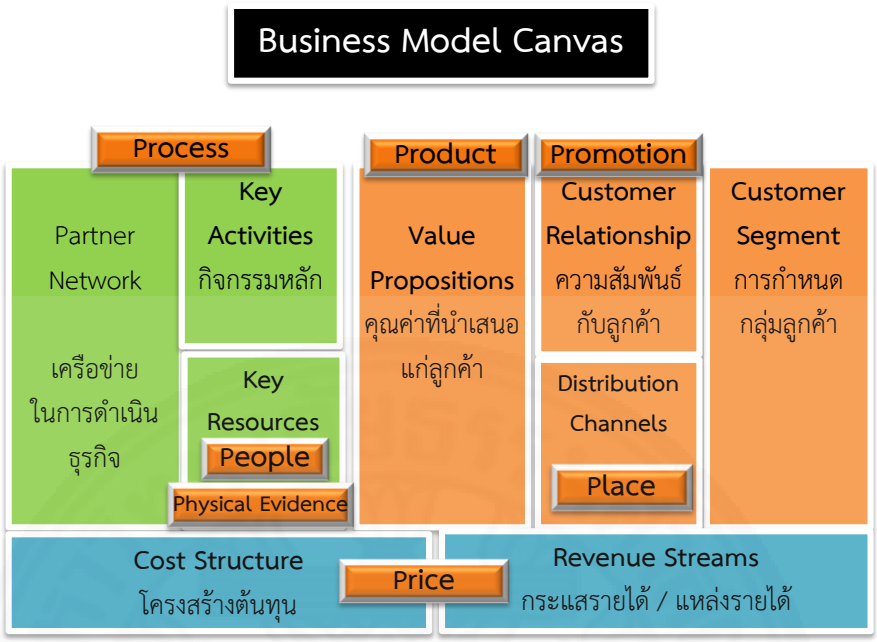
2. แผนการผลิตสินค้า/บริการ ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3. แผนการเงิน เป็นการวางกลไกให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี เมื่อพิจารณาสิ่งเหล่านี้จะเห็นว่า แผนธุรกิจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ในการขอกู้ยืม ลงทุนจากบุคคล หรือสถาบันการเงิน การที่สถาบันการเงินจะดูเพื่อจะอนุมัติเงินกู้ยืมนั้น จะพิจารณาจากความเป็นไปได้ของโครงการ หรือมีสินทรัพย์หรือรายได้เพียงพอชำระหนี้ทั้งระบบหรือไม่ หัวใจของการทำธุรกิจทุกประเภทนั้นจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นจะดูความพร้อมในเรื่องเงินลงทุน ความถนัดในการทำธุรกิจ และสภาพแวดล้อมก่อนการตัดสินใจทำ มิเช่นนั้นผลสุดท้ายธุรกิจอาจล้มเหลว ต้องขาดทุนหรือมีหนี้สินตามมา

2.4.2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” ได้มีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (ตามภาพที่ 2.3) กรอบแนวคิดงานวิจัย

ภาพที่ 2. 3 กรอบแนวคิดงานวิจัย



บทที่ 3
วิธีการวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

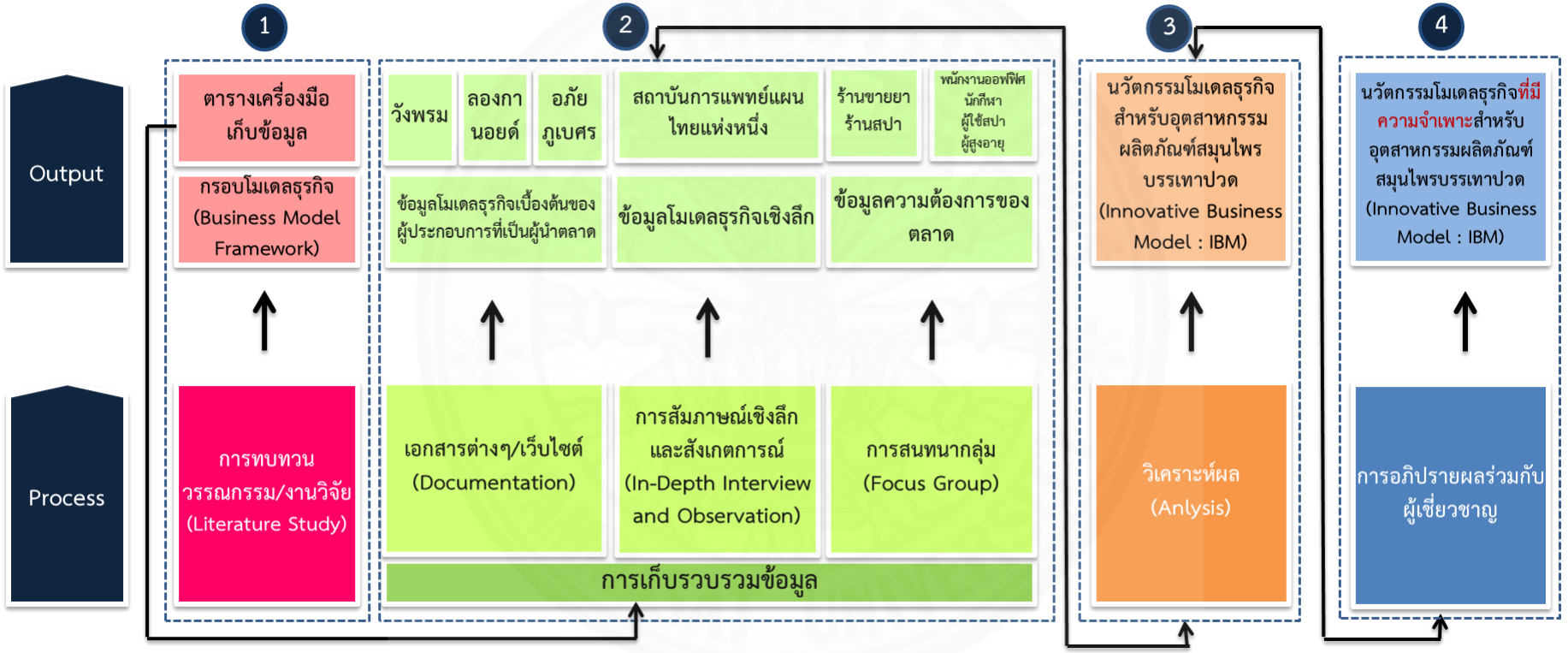
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

3.8 แผนการดำเนินงาน

ภาพที่ 3. 1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย (Methodological Framework)



3.1 ขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง เรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด โดยรายละเอียดขั้นตอนในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

3.1.1 การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study)

เพื่อให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย โดยแนวคิดและทฤษฎีหลักของงานวิจัยนี้คือ (1) นวัตกรรม (Innovation) และ (2) โมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่จะนำมาออกแบบกรอบการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ

3.1.2 การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study)

เพื่อเก็บข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งประกอบด้วย (1) ทบทวนข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentation) ของผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาดจำนวน 3 แบรนด์ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) กับผู้คิดค้นและวิจัยผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยแพทย์แผนไทย 1 แห่ง และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด และ (3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ทราบมุมมองของผู้บริโภค

3.1.3 การวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย (Analysis and Conclusion)

นำข้อมูลประเด็นธุรกิจที่ได้จากฝั่งอุปทาน (Supply side) จากทบทวนข้อมูลเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม มารวมกับข้อมูลความต้องการของตลาดในฝั่งอุปสงค์ (Demand side) จากการสนทนากลุ่ม และนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจที่มีความเหมาะสมเป็นจุดที่ผู้บริโภคสัมผัสและรับรู้ได้ โดยนำมาสรุปเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดที่มีความเหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมนี้ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.1.4 การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel)

นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมทั้งจากการทบทวนข้อมูลเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม ที่ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการวางแผน นักวิจัยสถาบันแพทย์แผนไทย ผู้ประกอบการภาคเอกชน เภสัชกร และ พนักงานออฟฟิศ มาร่วมกันอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบของนวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ได้มาอีกครั้ง เพื่อให้ได้มุมมองและข้อเสนอแนะในแต่ละ

องค์ประกอบว่าเห็นด้วยกับผลวิจัยหรือไม่ อย่างไร และมีข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็นเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากร หมายถึง ทุกหน่วยในเรื่องที่สนใจศึกษา คำว่า หน่วย อาจหมายถึง คน สัตว์ สิ่งของ องค์กร เป็นต้น ตามขอบเขตของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548)

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ส่วนหน่วยหรือบางส่วนของประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในงานครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

- ประชากรที่ใช้ศึกษาเพื่อทำการเก็บข้อมูลจากการทบทวนข้อมูลเชิงเอกสาร คือ ผู้ประกอบการทั่วประเทศที่ผลิตยาแผนโบราณ/ยาสมุนไพรจำนวน 877 แห่ง (สำนักยา BUREAU OF DRUG CONTROL, 2556) ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาดจำนวน 3 แบรนด์ และแต่ละแบรนด์มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีความเฉพาะ ดังนี้

ตารางที่ 3. 1 ผู้ประกอบการหลักที่ครองส่วนแบ่งเป็นอันดับต้นๆ ของตลาด

ผู้ประกอบการหลัก	คำจำกัดความ
แบรนด์ A	ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น
แบรนด์ B	ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภาคธุรกิจ (SME)
แบรนด์ C	ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากสถานพยาบาลแพทย์แผนไทย

- ประชากรที่ใช้ศึกษาเพื่อทำการเก็บข้อมูลจากการ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ สถาบันแพทย์แผนไทยชั้นนำทั่วประเทศจำนวน 66 แห่ง (สภาการแพทย์แผนไทย, 2015) แบ่งเป็น

1.) สถานศึกษารับรองที่สภาฯ ได้แก่

- สถาบันอุดมศึกษาสาขาการแพทย์แผนไทย จำนวน 18 แห่ง

ลำดับ	ชื่อคณะ	ชื่อสถาบัน	จังหวัด
1	วิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้านและการแพทย์ทางเลือก	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	เชียงราย

ลำดับ	ชื่อคณะ	ชื่อสถาบัน	จังหวัด
2	คณะการแพทย์แผนตะวันออก	มหาวิทยาลัยรังสิต	ปทุมธานี
3	คณะการแพทย์แผนไทย	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	สงขลา
4	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	สกลนคร
5	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก	มหาวิทยาลัยราชภัอุบลราชธานี	อุบลราชธานี
6	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	กรุงเทพฯ
7	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	สุรินทร์
8	สถาบันวิทยาศาสตร์สุขภาพ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	กรุงเทพฯ
9	คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร ภาควิชาวิทยาศาสตร์และวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	ยะลา
10	วิทยาลัยมวยไทยศึกษาและการแพทย์แผนไทย	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	ราชบุรี
11	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	เพชรบุรี
12	วิทยาลัยสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี	มหาวิทยาลัยบูรพา	ชลบุรี
13	วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก สถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	สกลนคร
14	วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนาภิเษก จังหวัดนนทบุรี สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร	สกลนคร
15	คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา	มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตพัทลุง	พัทลุง
16	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	สงขลา
17	สาขาวิทยาสาสตร์สุขภาพ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	กรุงเทพฯ
18	คณะสาธารสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม	มหาวิทยาลัยปทุมธานี	ปทุมธานี

ที่มา : สภาการแพทย์แผนไทย (2015)

- สถาบันการศึกษาสาขาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ จำนวน 8 แห่ง

ลำดับ	ชื่อสถาบัน	จังหวัด
1	วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	ปทุมธานี
2	โรงเรียนอายุรเวทธำรง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	กรุงเทพฯ
3	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ปทุมธานี
4	คณะการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร มหาวิทยาลัยบูรพา	ชลบุรี
5	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	กรุงเทพฯ
6	สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	เชียงราย
7	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	มหาสารคาม
8	คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร	พิษณุโลก

ที่มา : สภาการแพทย์แผนไทย (2015)

2.) สถาบันหรือสถานพยาบาลที่สภาฯ รับรอง จำนวน 40 แห่ง

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/สถานพยาบาล	จังหวัด
1	โรงเรียนแพทย์แผนโบราณวัดพระเชตุพน	กรุงเทพฯ
2	คลินิกหมอนภาการแพทย์แผนไทย	นนทบุรี
3	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	ปราจีนบุรี
4	โรงเรียนนวดแผนไทยโบราณเชตวัน	กรุงเทพฯ
5	โรงเรียนพิศิษฐเวชกรรมไทย	กรุงเทพฯ
6	สถาบันการแพทย์แผนไทย กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	นนทบุรี
7	สมาคมแพทย์ไทย	ชุมพร
8	สมาคมวิชาชีพการนวดไทย กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	นนทบุรี
9	คลินิกการแพทย์แผนไทยภาษีเจริญ	กรุงเทพฯ
10	คลินิกประสาทแพทย์แผนไทย	ลพบุรี
11	คลินิกแพทย์แผนไทย	ระยอง
12	คลินิกแพทย์แผนไทยเตาปูน	กรุงเทพฯ
13	บ้านสวนสหคลินิก	กรุงเทพฯ
14	โรงเรียนเพ็ญแขแพทย์แผนไทย	ปทุมธานี
15	โรงเรียนแพทย์แผนไทยชีวกโกมารภัจจ์	เชียงใหม่
16	ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาสุขภาพภาคประชาชนภาคใต้	นครศรีธรรมราช
17	มูลนิธิการแพทย์แผนไทยพัฒนา	นนทบุรี

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/สถานพยาบาล	จังหวัด
18	โรงเรียนลานนานวดแผนไทย	เชียงใหม่
19	คลินิกการแพทย์แผนไทย	สมุทรสาคร
20	คลินิกแพทย์แผนไทยหมอบุณย์	ระยอง
21	ไทปันคลินิกการแพทย์แผนไทย	กรุงเทพฯ
22	มูลนิธิคอลฟีลด์เพื่อคนตาบอด	กรุงเทพฯ
23	มูลนิธิเพื่อเด็กพิการ	กรุงเทพฯ
24	โรงพยาบาลหัวไทร	นครศรีธรรมราช
25	โรงเรียนสอนนวดแผนไทยและการประคบสมุนไพร ดอยน้ำซับ	กรุงเทพฯ
26	ศูนย์การเรียนและสาธิตอาชีพคนตาบอดธนบุรี ภายใต้สมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย	กรุงเทพฯ
27	ศูนย์ฝึกอาชีพหญิงตาบอดสามพราน ภายใต้มูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทย	นครปฐม
28	ศูนย์พัฒนาสมรรถภาพคนตาบอด ภายใต้มูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทย	นนทบุรี
29	ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพแผนไทย โรงพยาบาลพนัสนิคม	ชลบุรี
30	สมาคมแพทย์แผนไทยเพชรบุรี-ประจวบคีรีขันธ์	เพชรบุรี
31	สมาคมส่งเสริมการนวดแผนไทยคนตาบอด	กรุงเทพฯ
32	คลินิกการแพทย์หมอลัดดา	ลำปาง
33	คลินิกการแพทย์แผนไทยเนตรดาว	กรุงเทพฯ
34	คลินิกสนั่นเวชแผนโบราณ	ขอนแก่น
35	คลินิกอมรรัตน์แพทย์แผนไทย	ลพบุรี
36	มูลนิธิส่งเสริมอาชีพคนตาบอด	กรุงเทพฯ
37	โรงเรียนการนวดไทย	กรุงเทพฯ
38	โรงเรียนจงรักษ์นวดแผนไทย	เชียงใหม่
39	ศูนย์ศึกษาและพัฒนาการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ขอนแก่น
40	สุดารัตน์คลินิกการแพทย์แผนไทย	อุบลราชธานี

ที่มา : สภาการแพทย์แผนไทย (2015)

จากสถาบันแพทย์แผนไทยชั้นนำทั่วประเทศจำนวน 66 แห่ง แบ่งเป็นสถาบันการศึกษาสาขาแพทย์แผนไทยจำนวน 26 แห่ง และสถาบันหรือสถานพยาบาลจำนวน 40 แห่ง ทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ วิทยาลัยการแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง เนื่องจากมีสถานที่ผลิตยาที่ได้มาตรฐานและมีความทันสมัยเป็นอันดับ 1 ของประเทศ (สิทธิชัย แดง

ประเสริฐ, 2559) นอกจากนั้นผลิตภัณฑ์ยังได้รับรางวัลนวัตกรรมจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลเชิงลึกได้

- ประชากรที่ใช้ศึกษาเพื่อทำการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริโภคและผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1.) กลุ่มผู้ประกอบการ ประกอบด้วย

- เจ้าของกิจการร้านขายยาและหรือเภสัชกรประจำร้านขายยากระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต มีจำนวน 5,355 แห่ง (สำนักยา, 2557)
- เจ้าของกิจการสปากระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 58 แห่ง

2.) ผู้ซื้อรายย่อย ประกอบด้วย

- ผู้สูงอายุ
- พนักงานออฟฟิศ
- นักกีฬา
- ผู้ใช้สปา

ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มละ 2 ตัวอย่าง รวมทั้งหมดจำนวน 12 คน โดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตารางที่ 3. 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ลำดับ	งานวิจัย (อ้างอิง)	ชื่อผู้แต่ง	ปี	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	Focus Groups	Gilmore , Campbell	1996	The number should be between 5 – 12
2	‘Best practice’ in focus group research: making sense of different views	Tim Freeman BA MSc PhD	2006	Typically, focus groups consist of between 6 and 12 members
3	A STUDY ON APPLYING FOCUS GROUP INTERVIEW ON EDUCATION	Kai-Wen Cheng	2007	Number should be between 6 -10 or 8-12 will be more proper.
4	Focus group methods: Using	Steve G. Sutton	2013	6-10 people, 5-12

ลำดับ	งานวิจัย (อ้างอิง)	ชื่อผู้แต่ง	ปี	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems	, Vicky Arnold		will be more proper.
5	Focus Groups	Lynne M. Connelly	2015	Usually consist of 6-10 people, may exist for 5 or as many as 12. The group structure should allow each person a chance to contribute to the discussion

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบตารางแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ โดยตารางแบบสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย ประเด็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจต่างๆ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ที่นำมาใช้ในแบบสัมภาษณ์ โดยการนำประเด็นคำถามที่ได้พัฒนาขึ้นในแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด เพื่อพิจารณาความเกี่ยวพันระหว่างประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมีความสอดคล้องกัน รวมถึงความเข้าใจของข้อคำถามและภาษาที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์และนำมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ จนได้มาซึ่งตารางแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อ

คำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีสูตรการคำนวณ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ & อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

R = คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ

- 1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุปะสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

ค่า IOC $\geq$ .50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC $<$ .50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดไม่ตรงวัตถุประสงค์การวิจัย

ตารางที่ 3. 3 ผู้เข้าร่วมการสอบถามเพื่อการพัฒนาเครื่องมือในงานวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญ	**จำนวนผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์**
นักวิชาการที่ชำนาญการด้านการวางแผนธุรกิจ	1
ผู้ประกอบการ	1
เจ้าของร้านขายยา	1

เกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

- ผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 3 คน และเป็นจำนวนคี่
- มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 5 ปี (ผศ.สุรพงษ์ คงสัตย์ และ อ.ธีรชาติ ธรรมวงค์, 2551)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” ได้มีศึกษา ค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

1.) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้คิดค้นและวิจัยผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยแพทย์แผนไทย 1 แห่ง และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด โดยนำประเด็นคำถามจากตารางแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาเป็นแนวทางในการถามคำถามและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจในลำดับต่อไป ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองของผู้ประกอบการ

2.) การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยนำประเด็นคำถามจากตารางแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาเป็นแนวทางในการถามคำถามและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองของผู้บริโภคทำให้ทราบความต้องการของตลาดในมุงมองของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ในการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

1.) จากการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัยที่จะนำมาออกแบบกรอบการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ และนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในลำดับต่อไป

2.) การทบทวนข้อมูลเชิงเอกสารของผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาดจำนวน 3 แบรนด์ โดยนำประเด็นคำถามจากตารางแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในมุมมองของผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนข้อมูลเชิงเอกสารของผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาดจำนวน 3 แบรนด์ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้

คิดค้นและวิจัยผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยแพทย์แผนไทย 1 แห่ง และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด รวมถึงการสนทนากลุ่ม ซึ่งจากการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ส่วน จะทำให้ได้ข้อมูลในมุมมองของผู้ประกอบการและมุมมองของผู้บริโภค เมื่อได้ข้อมูลจากทั้งสองฝั่งก็นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

3.7 การอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งจากการทบทวนข้อมูลเชิงเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัยนี้อีกครั้ง เพื่อร่วมอภิปรายถึงประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดว่าเห็นด้วยกับผลการศึกษาหรือไม่ อย่างไร พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดนี้

3.8 แผนการดำเนินงาน

งานวิจัยนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ถึง โดยรวมขั้นตอนในการดำเนินงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมหัวข้องานวิจัย วางแผน ดำเนินงานวิจัย วิเคราะห์สรุปผล เขียนรายงาน นำเสนองานวิจัย สอบ Defense และปรับแก้ไขงานวิจัย จนถึงการนำส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้แก่ทางวิทยาลัยฯ รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 14 เดือน โดยแสดงรายละเอียดขั้นตอนและระยะเวลาในการวิจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 3. 4 แผนการดำเนินงาน

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย											
ขั้นตอนการดำเนินงาน		ส.ค. 58	ก.ย. 58	ต.ค. 58	พ.ย. 58	ธ.ค. 58	ม.ค. 59	ก.พ. 59	มี.ค. 59	เม.ย. 59	พ.ค. 59
1. เตรียมหัวข้อวิทยานิพนธ์											
1.1	กำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการศึกษา										
1.2	ศึกษาแนวคิดและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง										
1.3	บูรณาการองค์ความรู้										
1.4	เขียนเค้าโครงวิทยานิพนธ์										
1.5	เสนอหัวข้อและเค้าโครงแก่อาจารย์ที่ปรึกษา										
1.6	นำเสนอหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แก่วิทยาลัยฯ										
2. วางแผนงานวิจัย											
2.1	กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง										
2.2	กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย										
2.3	จัดทำรายละเอียดและขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัย										
3. ดำเนินการวิจัย											
3.1	ศึกษาค้นคว้าวิจัยข้อมูลต่างๆ										
3.2	สอบเค้าโครงวัดผลความก้าวหน้า (บทที่ 1 - 3)										
3.3	เก็บรวบรวมข้อมูล										
4. สอบวัดความก้าวหน้า											
5. วิเคราะห์สรุปผลการวิจัย											
6. เขียนรายงานวิจัย											
7. เสนอรายงายวิจัย											
7.1	นำเสนอรายงานวิจัยให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา										
7.2	สอบ Defense งานวิทยานิพนธ์										
8. ปรับปรุงงานวิทยานิพนธ์ตามคำแนะนำของกรรมการสอบ											
9. นำส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์											

บทที่ 4
ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด เพื่อนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ผลจากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิจัย

4.1.1 การรสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

4.1.1.1 การศึกษาจากการทบทวนทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study)

4.1.1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

4.1.2 การเก็บข้อมูล

4.1.2.1 การเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก (Documentation)

4.1.2.2 สัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง (Participant Observation and In-Depth Interview)

4.1.2.3 การสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group)

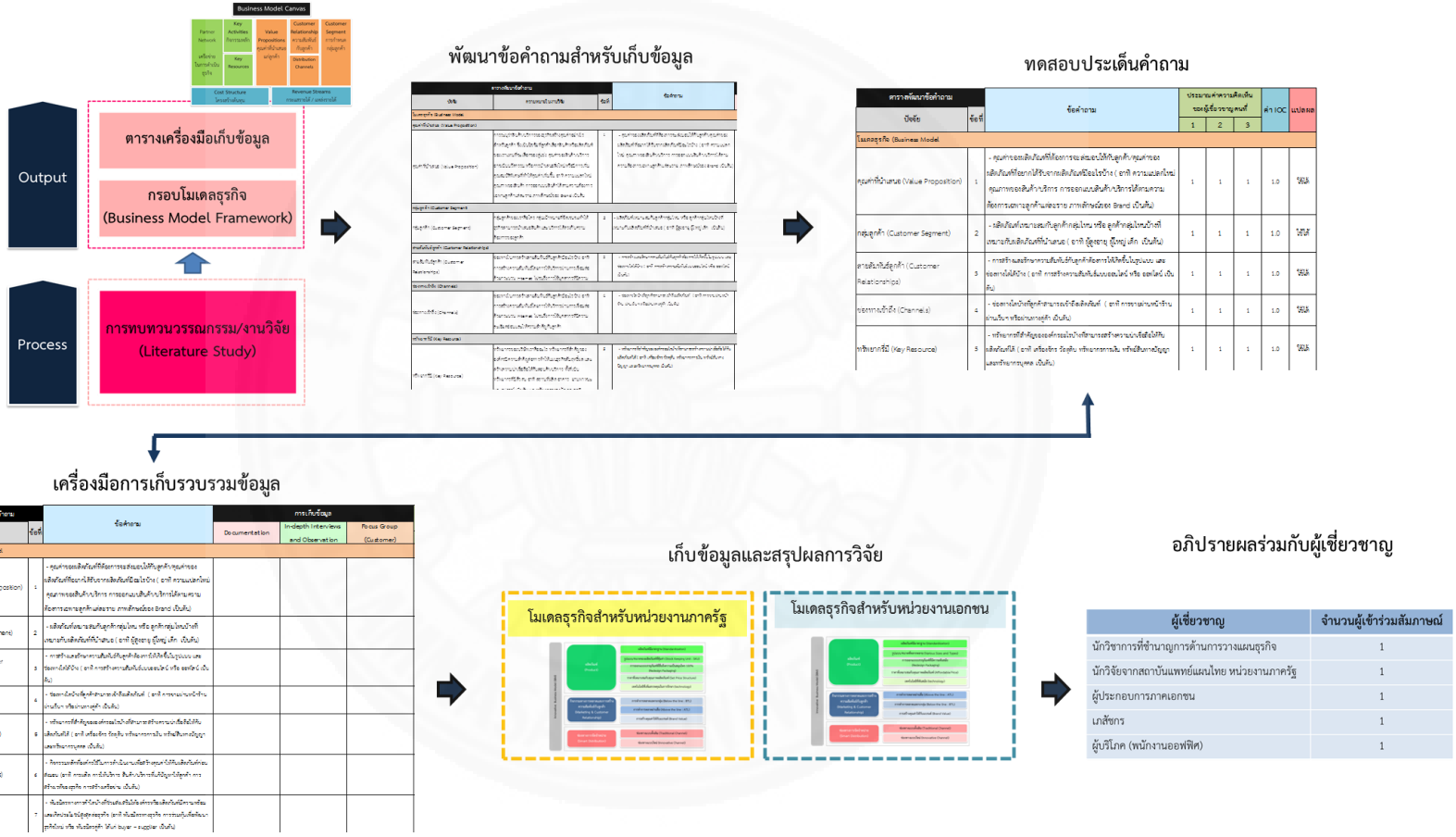
4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 อภิปรายผลการวิจัย

4.1 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งจากการทบทวนทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) และการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interviews) การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จนไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรม รวมถึงทรัพยากร ความสามารถและศักยภาพในแต่ละองค์กร เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาโมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด โดยกระบวนการที่ได้มาซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 4.1)

ภาพที่ 4. 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์
นักวิชาการที่ชำนาญการด้านการวางแผนธุรกิจ	1
นักวิจัยจากสถาบันแพทย์แผนไทย หน่วยงานภาครัฐ	1
ผู้ประกอบการภาคเอกชน	1
เกสัชกร	1
ผู้บริโภค (พนักงานออฟฟิศ)	1

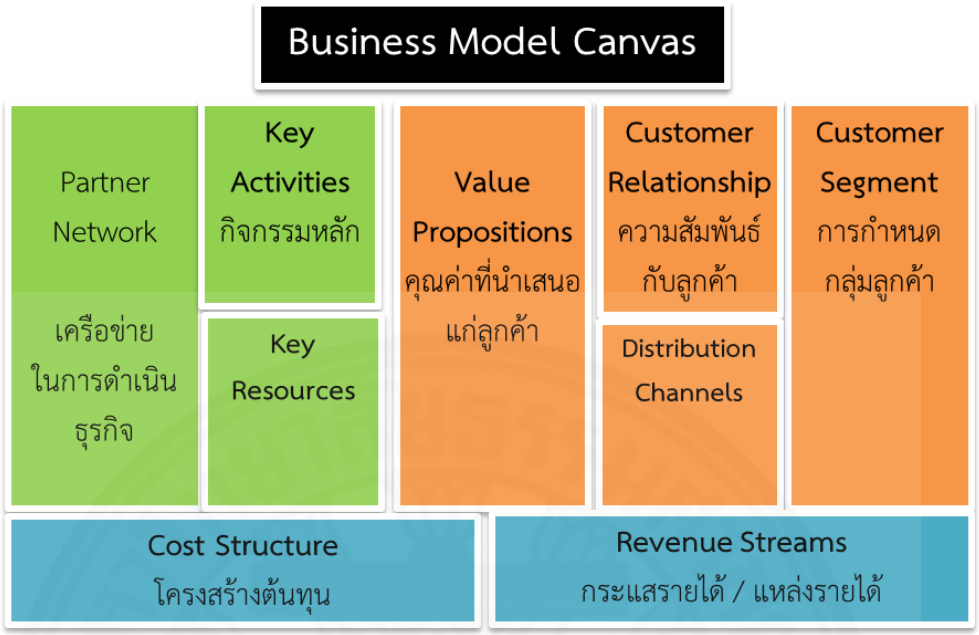
4.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

4.1.1.1 การศึกษาจากการทบทวนทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study)

กระบวนการสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด โดยการศึกษาในขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย โดยแนวคิดและทฤษฎีหลักของงานวิจัยนี้คือ (1) นวัตกรรม และ (2) โมเดลธุรกิจ ซึ่งจากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในแต่ละอุตสาหกรรมต่างก็มีโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมนั้นๆ ที่มีองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมนั้นๆ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรมต่างเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของ Business Model Canvas นอกจากนั้น Osterwalder (2005) ได้กล่าวไว้ว่า “องค์ประกอบของ Business Model Canvas มีองค์ประกอบที่สำคัญและเหมาะสมสำหรับนำไปสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ และองค์ประกอบของ Business Model Canvas มีองค์ประกอบที่ครอบคลุม แต่ละองค์ประกอบยังมีความเป็นกลางสามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม” ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกองค์ประกอบของ Business Model Canvas มาเป็นองค์ประกอบหลักในการนำมาเป็นกรอบโมเดลของงานวิจัยนี้ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นตารางเครื่องมือเก็บข้อมูลในลำดับต่อไป โดยมีองค์ประกอบหลักดังนี้ (ภาพที่ 4.2)

1.) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)
2.) กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
3.) สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship)
4.) ช่องทางเข้าถึง (Distribution Channels)
5.) ทรัพยากรที่มี (Key Activities)
6.) งานหลักที่ทำ (Key Resources)
7.) หุ้นส่วน (Partner Network)
8.) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)
9.) รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)

ภาพที่ 4. 2 กรอบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas)



ที่มา : ผู้วิจัย

4.1.1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการพัฒนาโมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ซึ่งกระบวนการในการจัดทำเครื่องมืองานวิจัยนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.) ระบุคำจำกัดความของแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ
2.) ระบุคำถามแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ
3.) ทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity)

1.) ระบุคำจำกัดความของแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ

จากการทบทวนทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้กรอบโมเดลธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดได้ดังต่อไปนี้ (ตามตางที่ 4.1)

ตารางที่ 4. 1 ตารางแสดงรายละเอียดคำนิยามของ 9 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions)	การระบุว่าสินค้า/บริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/บริการ อาจเป็นนวัตกรรม หรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	กลุ่มลูกค้าของเราคือใคร กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	ช่องทางในการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้ามีอะไรบ้าง อาทิ การสร้างความสัมพันธ์โดยการให้บริการผ่านการเชื่อมต่อด้วยกระบวน Internet ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด อาทิ การขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสอนค้า/บริการ ทั้งที่เป็นทรัพยากรที่มีตัวตน อาทิ สถานที่ผลิต อาคาร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ เป็นต้น และทรัพยากรทางปัญญา อาทิ สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	การระบุกิจกรรมสำคัญๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยหุ้นส่วนทางธุรกิจมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้ • พันธมิตรทางธุรกิจ • การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย
	• พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสามารถคำนวนต้นทุนได้จากกิกรรมต่างๆที่ระบุในทรัพยากรที่มี (Key Resource) งานหลักที่ทำ (Key Activities) และหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการเพียงครั้งเดียว หรือเกิดจากการซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่องหรือการซื้อบริการหลังการขาย

หลังจากการทบทวนทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำให้สามารถสรุปกรอบโมเดลธุรกิจที่เหมาะสม รวมทั้งคำนิยามในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจอกมาได้แล้วนั้น ทางผู้วิจัยได้นำคำนิยามในงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาไปทำการออกแบบคำถามให้มีความสอดคล้องกับคำนิยามนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลส่วนต่างๆ ต่อไป

2.) *ระบุคำถามแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ*

จากการได้มาซึ่งคำนิยามขององค์ประกอบแต่ละตัวของโมเดลธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำคำนิยามที่ได้ทำการศึกษามานี้ไปพัฒนาเป็นข้อคำถาม โดยแต่ละคำถามที่พัฒนาขึ้นมาจะมีความสอดคล้องกับคำนิยามที่ได้ทำงานศึกษามาตามบริบทของงานที่ศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาโมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุไพรบรรเทาปวดช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้เป็นลำดับต่อไป แสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4. 2 ตารางแสดงข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions)	การระบุว่าสินค้า/บริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/บริการ อาจเป็นนวัตกรรม หรือการ	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของ

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม
	นำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละรายภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น	สินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละรายภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	กลุ่มลูกค้าของเราคือใคร กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหนหรือลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ป่วย เป็นต้น)
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	ช่องทางในการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้ามีอะไรบ้าง อาทิ การสร้างความสัมพันธ์โดยการให้บริการผ่านการเชื่อมต่อด้วยกระบวน Internet ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ เป็นต้น)
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด อาทิ การขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสอนค้า/บริการ ทั้งที่เป็นทรัพยากรที่มีตัวตน อาทิ สถานที่ผลิต อาคาร ยานพาหนะ และอุปกรณ์ เป็นต้น และทรัพยากรทางปัญญา อาทิ สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ ทรัพยากร	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัถตุดิบ ทรัพยากรการเงิน สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม
	มนุษย์ เป็นต้น	
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	การระบุกิจกรรมสำคัญๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยหุ้นส่วนทางธุรกิจมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้ • พันธมิตรทางธุรกิจ • การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ • พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือพันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสามารถคำนวนต้นทุนได้จากกิกรรมต่างๆ ที่ระบุใน ทรัพยากรที่มี (Key Resource) งานหลักที่ทำ (Key Activities) และหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)

องค์ประกอบ	คำนิยามสำหรับงานวิจัย	คำถาม
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการเพียงครั้งเดียว หรือเกิดจากการซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)

ต่อมาเพื่อความชัดเจนและถูกต้องของเนื้อหา ผู้วิจัยจึงได้นำข้อคำถามที่ได้พัฒนาแล้วนั้นไปทำการทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือการเก็บข้อมูลนี้จะมีความถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด

3.) ทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity)

การทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ สามารถทำได้หลายวิธี สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เป็นเครื่องมือสำหรับงานวิจัยเพื่อให้ข้อคำถามที่พัฒนาขึ้นสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้มีการทดสอบความถูกต้องของเนื้อหาโดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 3-5 ปีขึ้นไป และมีความเกี่ยวข้องกับบริบทงานวิจัยจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ให้คำแนะนำถึงความเหมาะสมและถูกต้องของข้อคำถาม โดยสรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4. 3 ตารางผลการทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ผล	หมายเหตุ
	1	2	3		
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions)					
- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ	1	1	1	1.0	√

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ผล	หมายเหตุ
	1	2	3		
Brand เป็นต้น)					
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)					
- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหน หรือ ลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)					
- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√
ช่องทางเข้าถึง (Channels)					
- ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด อาทิ การขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น	1	1	1	1.0	√
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)					
- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัถตุดิบ ทรัพยากรการเงิน สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√
งานหลักที่ทำ (Key Activities)					
- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)					
- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ผล	หมายเหตุ
	1	2	3		
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)					
- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)					
- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)	1	1	1	1.0	√

ตารางที่ 4. 4 ตารางเครื่องมือการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

ปัจจัย	ข้อที่	ข้อคำถาม	การเก็บข้อมูล		
			Documentation	In-depth Interviews and Observation	Focus Group (Customer)
โมเดลธุรกิจ (Business Model					
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)					
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)	1	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)			
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)					
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	2	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหน หรือ ลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)			
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)					
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	3	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)			
ช่องทางเข้าถึง (Channels)					
ช่องทางเข้าถึง (Channels)	4	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)			
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)					
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	5	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพยากรการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)			
งานหลักที่ทำ (Key Activities)					
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	6	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)			
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)					
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	7	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)			
โครงสร้างต้นทุน (Cost Cost Structure)					
โครงสร้างต้นทุน (Cost Cost Structure)	8	- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)			
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)					
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	9	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)			

4.1.2 ผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูล

กระบวนการในการเก็บข้อมูล ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก (Documentation) (2) สัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง (Participant Observation and In-Depth Interview) และ (3) การสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group) ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นตอนสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

4.1.2.1 การเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก (Documentation)

เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ 3 แบรนด์หลัก ที่เป็นผู้นำในตลาดซึ่งแต่ละแบรนด์มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ แบรนด์ A คือผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แบรนด์ B คือผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากภาคธุรกิจ (SME) และ แบรนด์ C คือ ผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากสถานพยาบาลแพทย์แผนไทย จากการศึกษาข้อมูลจากทั้ง 3 แบรนด์สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้ (ตามตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4. 5 ผลการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	เอกสารต่างๆ/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก		
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละรายภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)	✓ เป็นผู้บุกเบิกยาหม่องสมุนไพรเจ้าแรก ✓ ได้รับรางวัลกระบวนการคัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP) ✓ ได้รับการรับรอง อย. ✓ ผลิตภัณฑ์มีขนาดหลากหลาย	✓ ผลิตมาจากสารสกัดจากเมล็ดลำไย ✓ ได้รับรางวัลนวัตกรรมดีเด่น คณะแพทศาสตร์ มช. ✓ ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอมเยี่ยม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ✓ ได้รับการรับรองจดทะเบียนเป็นเครื่องสำอางค์ ✓ รูปแบบผลิตภัณฑ์มีความทันสมัย ✓ ผลิตภัณฑ์มี 2 สูตร ได้แก่ สูตรร้อน และสูตรเย็น	✓ ผลิตจากโรงพยาบาลอภัยภูเบศร ✓ คิดค้น และผลิตจากสถาบันแพทย์แผนไทย ✓ ได้รับการรับรอง อย. ✓ ผลิตภัณฑ์มี 2 สูตร ได้แก่ สูตรไพล และสูตรมะกรูด ✓ ผลิตภัณฑ์มี 2 ชนิด ได้แก่ ขวด และหลอด

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	เอกสารต่างๆ/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก		
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C
			✓ ผลิตภัณฑ์เป็นชนิดหลอด มี 2 ขนาด	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหน หรือลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)	✓ ผู้สูงอายุ ✓ ผู้ใช้สปา	✓ ผู้ป่วยโรคข้อเข่าและกล้ามเนื้ออักเสบ ✓ นักกีฬา ✓ พนักงานออฟฟิศ	✓ ผู้ป่วยที่เข้ามารักษาที่สถานพยาบาล
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)	✓ มีโปรโมชั่นจัดเป็นชุด Gift set เช่น ชุดของขวัญ กระเช้าของขวัญ ชุดสังฆทาน เป็นต้น ✓ มี Call center ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ✓ มี admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์	✓ การให้บริการคลับเอกสิทธิ์ความงามเป็นการให้บริการคอร์สทรีทเม้นต์เพื่อการผ่อนคลาย เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ ✓ การจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า ✓ สะสมแต้มแลกของ ✓ หลอดเก่าแลกหลอดใหม่ ✓ มีการสมัครสมาชิก ✓ มี call center ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ✓ มี admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์	✓ มีการให้งานบริการด้านการแพทย์แผนไทย ทั้งศาสตร์การนวด การตรวจรักษาโรค ตลอดจนการบริการให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และสมุนไพร ✓ มีการให้ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับสมุนไพรที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์ ✓ มีโปรโมชั่นลดราคา 10% สำหรับตัวแทนจำหน่ายสินค้า ✓ มี call center ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ✓ มี admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)	✓ ร้านขายยา ✓ งานวัด ✓ โทรศัพท์สั่งซื้อกับพนักงาน ✓ ผ่าน LINE ✓ ผ่าน Facebook ✓ แบบสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์	✓ ร้านขายยา ✓ แบบสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ลองกานอยด์	✓ รพ.อภัยภูเบศร ✓ ร้านสมุนไพรอภัยภูเบศรตามห้างสรรพสินค้า ✓ ร้านขายสินค้าอภัยภูเบศรออนไลน์

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	เอกสารต่างๆ/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก		
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C
		✓ แบบสั่งซื้อผ่านอีเมลล์ ✓ แบบพนักงานเก็บเงินปลายทาง ✓ ขายไปยังประเทศจีน		
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพยากรการเงิน สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)	✓ ทีมวิจัยสูตรที่มีคุณภาพ ✓ วัตถุดิบหลักมีตลอดทุกฤดูกาล ✓ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตมีครบครันและได้มาตราฐาน	✓ คิดค้นและวิจัยสูตรจากเภสัชกร และแพทย์จาก มช. ✓ วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต (ลำไย) รับซื้อจากสหกรณ์ชาวสวนลำไยในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีการทำข้อตกลงที่จะจัดหาให้มีการผลิตลำไยที่ปลอดภัยจากการใช้สารเคมี (organic longan) ✓ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตมีครบครันและได้มาตราฐาน ✓ มีการจดสิทธิ์บัตรสูตรยา	✓ คิดค้นและวิจัยโดยเภสัชกร ✓ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมาจากแปลงเกษตรอินทรีย์ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ระบบเกษตรอินทรีย์จากสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (International Federation of Organic Movement; IFOAM) ✓ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตมีครบครันและได้มาตราฐาน
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)	✓ สถานที่ผลิตได้รับมาตราฐาน GMP ✓ การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ อาทิ การรับรอง อย. เป็นต้น ✓ บริการจัดส่งที่รวดเร็ว อาทิ EMS	✓ สถานที่ผลิตได้รับมาตราฐาน GMP ✓ มีกระบวนการในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ✓ การเลือกแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ✓ การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ อาทิ การรับรอง อย. เป็นต้น ✓ บริการจัดส่งที่รวดเร็ว อาทิ EMS ✓ การนำผลิตภัณฑ์เข้าประกวดเวทีต่างๆ	✓ สถานที่ผลิตได้รับมาตราฐาน GMP ✓ การคัดเลือกวัตถุดิบเลือกใช้ เภสัชตำรับจากประเทศสหรัฐอเมริกา (USP : United State Pharmacopeia) และเภสัชตำรับจากประเทศอังกฤษ (BP : British Pharmacopeia) ✓ การเลือกแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ✓ การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ อาทิ การรับรอง อย. เป็นต้น ✓ มีการสร้างเครือข่ายกับชุมชนเกษตรกรใน

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	เอกสารต่างๆ/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก		
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C
				บริเวณนั้น โดยการตั้งมูลนิธิเกษตรอินทรีย์ ✓ บริการจัดส่งที่รวดเร็ว อาทิ EMS
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจการร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)	-	✓ คณะแพทยศาสตร์ และ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ✓ สหกรณ์ชาวสวนลำไยในจังหวัดเชียงใหม่	✓ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ✓ เกษตรที่อยู่ในมูลนิธิเกษตรอินทรีย์
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)	-	-	-
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)	-	-	-

ผลการศึกษาการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก 3 แบรนด์ ซึ่งเป็นผู้นำในตลาด ทำให้ทราบว่ารูปแบบการแข่งขันหรือสิ่งที่แต่ละแบรนด์ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้าในแต่ละองค์ประกอบมีอะไรบ้าง พบว่าแต่ละแบรนด์มีจุดเด่นที่แตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ ดังนี้

1. แบรนด์ A

ด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ (Value Proposition) ของแบรนด์ A เป็นผลิตภัณฑ์ทำมาจากสมุนไพรซึ่งเป็นผู้บุกเบิกยาหม่องสมุนไพรเจ้าแรก และได้รับรางวัลระดับ 5 ดาว จากกระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP) นอกจากนั้นยังผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) โดยผลิตภัณฑ์มุ่งเจาะกลุ่มผู้สูงอายุ และร้านสปาเป็นหลัก รวมถึงขนาดของผลิตภัณฑ์มีให้เลือกหลากหลายขนาดอีกด้วย ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) ประกอบด้วย ช่องทางแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์ โดยช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม ได้แก่ การจำหน่ายที่บริษัท การจำหน่ายผ่านร้านสปา การจำหน่ายในงานวัด และการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านทางโทรศัพท์ ส่วนช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ ประกอบด้วย การสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ และการสั่งซื้อผ่านสื่อโซเชียล อาทิ เฟสบุค ไลน์ เป็นต้น ต่อมากิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) มีการแบ่งกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าออกเป็นแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ โดยกิจกรรมแบบออฟไลน์ ประกอบด้วย การจัดโปรโมชั่นชุด Gift Set ต่างๆ ตามแต่ละเทศกาล เช่น ชุดของขวัญ กระเช้าของขวัญ ชุดสังฆทาน เป็นต้น นอกจากนั้นมีการนำนักแสดงที่มีชื่อเสียงมาเป็นพรีเซนเตอร์เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และมีพนักงานให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์ ในขณะที่กิจกรรมแบบออนไลน์มีการนำสื่อออนไลน์ต่างๆ (Social Media) มาช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ เฟสบุค ไลน์ เป็นต้น นอกจากนั้นทีมงานวิจัยและวัตถุดิบหลักยังมีคุณภาพ รวมถึงสถานที่ผลิตยังได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP อีกด้วย

2. แบรนด์ B

ด้านคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอของแบรนด์ B เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะทำมาจากสารสกัดเมล็ดลำไย มีรางวัลนวัตกรรมดีเด่นจากคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและได้รับการจดทะเบียนเป็นเครื่องสำอางค์ โดยผลิตภัณฑ์เจาะตลาดทั้งกลุ่มพนักงานออฟฟิศ นักกีฬา และผู้ใช้สปา นอกจากนั้นผลิตภัณฑ์ยังมีรูปแบบที่ทันสมัยเหมาะแก่ผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งออกเป็น 2 ช่องทางหลัก คือ ช่องทางแบบดั้งเดิมและช่องทางแบบออนไลน์ โดยช่องทางแบบดั้งเดิม ได้แก่ การจำหน่ายที่บริษัท และการจำหน่ายผ่านร้านขายยา ส่วนช่องทางออนไลน์จัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ และในส่วนกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีทั้งแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ โดยกิจกรรมแบบออฟไลน์เริ่มตั้งแต่การมีคลับเอกสิทธิ์ความงามซึ่งเป็นการให้บริการคอร์ส ทรีทเม้นต์แก่ลูกค้าให้รู้สึกผ่อนคลายและทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ มีการจัดโปรโมชั่นต่างๆ อาทิ การสมัครสมาชิก การลดราคาสินค้า การสะสมแต้มแลกผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และมีพนักงานบริการข้อมูล (Call Center) ให้

คำปรึกษา 10 คู่สายตลอดเวลา รวมถึงการนำนักแสดงที่มีชื่อเสียงมาเป็น พรีเซนเตอร์ช่วยในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ นอกจากนั้นยังมีการออกรายการโทรทัศน์และเข้าประกวดในเวทีต่างๆ เพื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์ในเป็นที่รู้จักในวงกว้างและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ กิจกรรมแบบออนไลน์มีผู้ดูแลระบบ (Admin) คอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผ่านทางเว็บไซต์และเฟสบุค อีกทั้งยังมีทีมงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะแพทย์ศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วัตถุดิบหลักยังมาจากแหล่งที่มีคุณภาพด้วยการทำสัญญารับซื้อผลผลิตลำไยจากสหกรณ์ชาวสวนลำไยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีเงื่อนไขว่าผลผลิตลำไยที่ขายให้กับบริษัทจะต้องไม่มีสารเคมีปนเปื้อน ซึ่งเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้าอีกทางหนึ่ง อีกทั้งสถานที่ผลิตยังได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

3. แบรนด์ C

ด้านคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอของแบรนด์ C เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากสถานพยาบาลแพทย์แผนไทยชั้นนำของประเทศ และได้รับการรับรองคุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์คือกลุ่มผู้ป่วยที่เข้ามารับการรักษาที่โรงพยาบาล ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีทั้งช่องทางแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์ ในส่วนของช่องทางแบบดั้งเดิมสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้จากสถานพยาบาลขององค์กร และร้านค้าในเครือของผลิตภัณฑ์ตามที่ต่างๆ อาทิ ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ส่วนช่องทางแบบออนไลน์สามารถสั่งซื้อได้ทางเว็บไซต์ และด้านกิจกรรมที่ส่งเสริมทางการตลาด รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วย การทำกิจกรรมแบบออฟไลน์และแบบออนไลน์ ซึ่งการทำกิจกรรมแบบออฟไลน์ ได้แก่ การให้บริการคำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและสมุนไพรผ่านสถานบริการในโรงพยาบาล และการจัดโปรโมชั่นต่างๆ อาทิ การสมัครสมาชิก ส่วนลดสำหรับตัวแทนจำหน่ายสินค้า เป็นต้น โดยที่การทำกิจกรรมแบบออนไลน์ ประกอบด้วย การให้ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับสมุนไพรที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในเว็บไซต์ อาทิ แผ่นพับความรู้เกี่ยวกับสมุนไพร ความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำสมุนไพรไว้ใช้เอง เป็นต้น และมีเว็บบอร์ดให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ยังมีทีมงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยผลิตภัณฑ์ได้รับการคิดค้นจากเภสัชกรที่มีความชำนาญจากโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร วัตถุดิบหลักยังมาจากแหล่งที่มีคุณภาพด้วยการสร้างเครือข่ายกับชุมชนเกษตรกรในบริเวณนั้นมีการตั้งมูลนิธิเกษตรอินทรีย์ขึ้น และการคัดเลือกวัตถุดิบยังเลือกใช้เภสัชตำรับจากประเทศสหรัฐอเมริกา (USP : United State Pharmacopeia) และเภสัชตำรับจากประเทศอังกฤษ (BP : British Pharmacopeia) ในการคัดเลือกวัตถุดิบอีกด้วย รวมถึงสถานที่ผลิตยังได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

จากการเก็บข้อมูลในส่วนของเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก (Documentation) ทำให้ทราบว่าแต่ละแบรนด์มีกลยุทธ์ในการทำการตลาดอะไรบ้างที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร นอกจากนั้น ยังทำให้ทราบอีกว่าบางองค์ประกอบผู้วิจัยไม่สามารถทำการ

เก็บข้อมูลจากส่วนนี้ได้ เนื่องด้วยข้อมูลบางส่วนทางผู้ประกอบการไม่สามารถเปิดเผยได้นั่นเอง ผู้วิจัยได้ทำการสรุปออกมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้ (ตามตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4. 6 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	**ผลการวิจัย**	**เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก**		
		แบรนด์ A	**แบรนด์ B**	**แบรนด์ C**
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	1. รางวัลการันตี	✓	✓	
	2. ได้รับการรับรองมาตรฐาน อย.	✓	✓	✓
	3. ผลิตจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยโดยตรง			✓
	4. ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายขนาด	✓		
	5. บรรจุภัณฑ์มีความทันสมัย		✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	1. ผู้สูงอายุ	✓		
	2. ผู้ใช้สปา	✓		
	3. นักกีฬา		✓	
	4. พนักงานออฟฟิศ		✓	
	5. ผู้ป่วยโรคไข้ข้อ		✓	✓
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	1. โปรโมชั่นชุด Gift Set ต่างๆ เช่น Gift Set ของขวัญ Gift Set สังฆทาน	✓		
	2. โปรโมชั่นลดราคา		✓	✓
	3. การสมัครสมาชิก		✓	✓
	4. บริการนวดสปา		✓	✓
	5. บริการทางการแพทย์			✓
	6. Call Center ให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์	✓	✓	✓
	7. Admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์	✓	✓	✓
	8. นำดารา/นักแสดงมาเป็นพรีเซนเตอร์	✓	✓	
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	ช่องทางออฟไลน์			
	1. บริษัท/สถาบัน	✓		✓
	2. ร้านขายยา	✓	✓	✓
	3. ร้านขายยาสมุนไพรโดยเฉพาะทั่วไป	✓		
	4. ขายไปยังประเทศจีน	✓		
	ช่องทางออนไลน์			

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก		
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C
	1. เว็บไซต์ (Website)	✓	✓	✓
	2. เฟสบุค (Facebook)	✓		
	3. ไลน์ (Line)	✓		
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	1. ทีมวิจัยที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓
	2. วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓
	3. เครื่องมือมีใช้ครบครัน ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓
	4. มีการจดสิทธิ์บัตรสูตรยา		✓	✓
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	1. สถานที่ผลิตได้รับมาตรฐาน GMP	✓	✓	✓
	2. การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓
	3. บริการจัดส่งที่รวดเร็ว เช่น EMS	✓	✓	✓
	4. การเข้าประกวดเวทีต่าง		✓	
	5. การสร้างเครือข่ายกับชุมชนเกษตรกรในบริเวณนั้น		✓	✓
หุ้นส่วนหลัก (Key Partner)	1. มหาวิทยาลัย		✓	
	2. โรงพยาบาล			✓
	3. กลุ่มเกษตรกร		✓	✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)				
รูปแบบรายได้ (Revenue Stream)				

4.1.2.2 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง (Participant Observation and In-Depth Interview)

เป็นการเก็บข้อมูลในเชิงลึก โดยทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัย/พัฒนาผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยและทำการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลในส่วนนี้ สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้ (ตามตารางที่ 4.7)

ภาพที่ 4. 3 การเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทย

ตารางที่ 4. 7 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	**คำถาม**	**วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง**
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)	✓ ผลิตภัณฑ์ทำมาจากสมุนไพร 100% จากตำรับยาโบราณ ✓ คิดค้น และผลิตจากวิทยาลัยแพทย์แผนไทย ✓ ได้รับรางวัลชนะเลิศจากการพัฒนาภูมิปัญญาสู่นวัตกรรม ✓ ผลิตภัณฑ์มี 2 สูตร ได้แก่ สูตรร้อนและสูตรเย็น ✓ ผลิตภัณฑ์มี 2 ชนิด ได้แก่ กระปุกและสเปรย์อัดแก๊ส
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหนหรือ ลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)	✓ ผู้สูงอายุ ✓ นักกีฬา ✓ ผู้ป่วยโรคไขข้อ
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบ	✓ มี call center ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง
	ออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)	
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)	✓ สถาบัน
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพยากรการเงิน สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)	✓ คิดค้นและวิจัยโดย ดร.กรวินท์วิชญ์ บุญพิสุทธินันท์ อาจารย์วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย ✓ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมาจากร้านขายยา เวชพงศ์โอสถ ซึ่งเป็นร้านที่มีความน่าเชื่อถือ ✓ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตมีครบครันและได้มาตราฐาน เป็นที่ 1 ของประเทศ ✓ มีการจดสิทธิ์บัตรสูตรยา
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)	✓ สถานที่ผลิตได้รับมาตราฐาน GMP ✓ มีกระบวนการในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ✓ การเลือกแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ✓ การนำผลิตภัณฑ์เข้าประกวดเวทีต่างๆ
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)	✓ มหาวิทยาลัยที่สถาบันสังกัด ✓ร้านขายยาที่มีชื่อเสียงแถวมหาวิทยาลัย
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)	✓ คิดต้นทุนรวมทุกอย่าง ✓ ไม่คิดต้นทุนค่านักวิจัย
รูปแบบรายได้	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มี	✓ จำหน่ายที่สถาบัน

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง
(Revenue Streams)	รูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)	

ผลการศึกษาการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่งพบว่า วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งนี้ให้ความสำคัญกับด้านผลิตภัณฑ์ (Product) โดยมีการนำเสนอความเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจากสมุนไพร 100% ซึ่งได้รับรางวัลชนะเลิศการพัฒนาภูมิปัญญาสู่นวัตกรรมจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนั้นยังจดทะเบียนเป็นเครื่องสำอางค์จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ในส่วนของกลุ่มเป้าหมายมุ่งเจาะกลุ่มผู้ที่เข้ามารับการรักษาที่สถาบันเป็นหลัก ซึ่งผลิตภัณฑ์นั้นมี 2 สูตร ได้แก่ สูตรร้อน สูตรเย็น และมีรูปแบบ 2 รูปแบบให้เลือก ได้แก่ เจลกระปุก สเปรย์อัดแก๊ส ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) สามารถสั่งซื้อได้โดยการเดินทางเข้ามาซื้อที่สถาบันหรือสั่งซื้อทางโทรศัพท์ และในด้านกิจกรรมที่ส่งเสริมการตลาดรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) มีพนักงานให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์เพียงอย่างเดียว เนื่องจากสถาบันอยู่ภายใต้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยทำให้ไม่มีงบประมาณที่เพียงพอที่นำมาดำเนินการในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหรือแม้แต่การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขายต่างๆ นอกจากนั้นด้วยความที่ผู้วิจัยมีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นสูตรยาแต่ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านการทำการตลาด ทำให้ไม่รู้ว่าควรขายที่ไหน อย่างไร หรือ ควรทำการตลาดรูปแบบไหน ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นต่างๆ โดยทำการเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นที่ได้ทำการเก็บข้อมูลในส่วนของเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลักได้ดังนี้ (ตามตาตางที่ 4.8)

ตารางที่ 4. 8 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่งและเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	1. รางวัลการันตี	✓	✓		✓
	2. ได้รับรองมาตรฐาน อย.	✓	✓	✓	

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง
	3. ผลิตจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยโดยตรง			✓	✓
	4. ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายขนาด	✓			
	5. บรรจุภัณฑ์มีความทันสมัย		✓		✓
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	1. ผู้สูงอายุ	✓			✓
	2. ผู้ใช้สปา	✓			
	3. นักกีฬา		✓		✓
	4. พนักงานออฟฟิศ		✓		
	5. ผู้ป่วยโรคไข้ข้อ		✓	✓	✓
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	1. โปรโมชั่นชุด Gift Set ต่างๆ เช่น Gift Set ของขวัญ Gift Set สังฆทาน	✓			
	2. โปรโมชั่นลดราคา		✓	✓	
	3. การสมัครสมาชิก		✓	✓	
	4. บริการนวดสปา		✓	✓	
	5. บริการทางการแพทย์			✓	
	6. Call Center ให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์	✓	✓	✓	✓
	7. Admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์	✓	✓	✓	
	8. นำดารามาเป็นพรีเซนเตอร์	✓	✓		
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels)	ช่องทางออฟไลน์				
	1. บริษัท/สถาบัน	✓		✓	✓
	2. ร้านขายยา	✓	✓	✓	
	3. ร้านขายยาสมุนไพรโดยเฉพาะทั่วไป	✓			
	4. ขายไปยังประเทศจีน	✓			
	ช่องทางออนไลน์				

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง
	1. เว็บไซต์ (Website)	✓	✓	✓	
	2. เฟสบุค (Facebook)	✓			
	3. ไลน์ (Line)	✓			
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	1. ทีมวิจัยที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓
	2. วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓	
	3. เครื่องมือมีใช้ครบครัน ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓
	4. มีการจดสิทธิ์บัตรสูตรยา		✓	✓	✓
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	1. สถานที่ผลิตได้รับมาตรฐาน GMP	✓	✓	✓	สถานที่ผลิตทันสมัยเป็นอันดับ1
	2. การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	
	3. บริการจัดส่งที่รวดเร็ว เช่น EMS	✓	✓	✓	
	4. การเข้าประกวดเวทีต่างๆ		✓		✓
	5. การสร้างเครือข่ายกับชุมชนเกษตรกรในบริเวณนั้น		✓	✓	
หุ้นส่วนหลัก (Key Partner)	4. มหาวิทยาลัย		✓		✓
	5. โรงพยาบาล			✓	
	6. กลุ่มเกษตรกร		✓	✓	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	1. คิดต้นทุนผลิตภัณฑ์รวมทุกอย่าง				✓
	2. ไม่คิดต้นทุนนักวิจัย				✓
รูปแบบรายได้ (Revenue Stream)	1. รายได้จากการจำหน่ายที่สถาบัน				✓

จากการเก็บข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง ทำให้ทราบว่าแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจของ

วิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งนี้สามารถทำได้ในบางองค์ประกอบ ถึงแม้ว่าสถาบันจะมีศักยภาพในด้านต่างๆ มากมายก็ตาม แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดบางอย่างทำให้สถาบันแห่งนี้ไม่สามารถทำกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเต็มที่เหมือนกับคู่แข่งอื่นๆ ในตลาด ซึ่งสรุปประเด็นศักยภาพและข้อจำกัดได้ดังต่อไปนี้ (ตามตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4. 9 ศักยภาพและข้อจำกัดของวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย

ศักยภาพ/จุดแข็ง	ข้อจำกัด/จุดอ่อน
+ ความเชี่ยวชาญของนักวิจัยและทีมงานในสถาบัน (R&D) + เป็นสถานพยาบาล/สถาบันทางการแพทย์แผนไทยโดยตรง + มีคลินิกแพทย์แผนไทยภายในสถานพยาบาล/สถาบัน + มีใบอนุญาตผู้ประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทย + เข้าร่วมกับสมาคมแพทย์แผนไทย	- ขาดบุคลากรด้านการขายและการตลาด - ด้านเงินทุนที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัด - ขาดงบประมาณในการทำการตลาด - ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินเพื่อใช้ลงทุนมีความยุ่งยาก หลายขั้นตอน (เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐ)

จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้นำในตลาดจำนวน 3 แบรนด์ ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบที่สามารถเก็บข้อมูลได้ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ (Value Proposition) (2) กลุ่มเป้าหมาย (Customer Segment) (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) (4) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (5) ทรัพยากรที่มี (Key Resource) (6) กิจกรรมหลักที่ทำ (Key Activities) และองค์ประกอบสุดท้ายคือ หุ้นส่วนหลัก (Key Partner) นอกจากนั้นจากสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่งทำให้ทราบเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจะนำเสนอกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาได้นั้นขึ้นอยู่ศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละองค์กรด้วย ว่ามีศักยภาพและข้อจำกัดอะไรบ้าง อย่างไร ทั้งนี้การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่งนี้เป็นข้อมูลจากมุมมองของฝั่งผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลเพิ่มโดยทำการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองของฝั่งผู้บริโภคต่อไป

4.1.2.3 การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group)

จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้นำในตลาดทั้ง 3 แบรนด์ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง ทำให้ทราบว่าแต่ละแบรนด์มีกลยุทธ์อะไรบ้างที่นำมาใช้แข่งขันกันเพื่อดึงดูดผู้บริโภคและศักยภาพ/ข้อจำกัดในการนำเสนอกลยุทธ์ต่างๆ ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการทำกลยุทธ์ในมุมมองของผู้บริโภค โดยทำการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 ท่าน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มาจากการเก็บข้อมูลทางฝั่งผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้สูงอายุ นักกีฬา พนักงานออฟฟิศ ผู้ใช้สปา เจ้าของร้านยา และเจ้าของสปา จากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังตารางที่ 4.10

ภาพที่ 4. 4 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตารางที่ 4. 10 ผลการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย

โมเดลธุรกิจ (Business Model)	**คำถาม**	**การสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย**
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)	✓ ผลิตภัณฑ์ควรสื่อถึงความเป็นสมุนไพร
กลุ่มลูกค้า	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหน หรือ	-

โมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	การสนทนากลุ่มกับ กลุ่มเป้าหมาย
(Customer Segment)	ลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)	
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)	✓ ควรมีโปรโมชั่นต่างๆ อาทิ ลดราคา หรือของแถม เป็นต้น ✓ ควรมีช่องทางการติดต่อทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ✓ การนำดารานักแสดงที่มีชื่อเสียงมาช่วยโปรโมทจะทำให้อยากซื้อเพิ่มขึ้น ✓ ควรมีแผ่นพับ โบชัวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วางให้คนที่เดินผ่านไปมาเห็นได้อ่านสรรพคุณของผลิตภัณฑ์จะทำให้เกิดความอยากลองมากขึ้น ✓ ควรสร้าง Emotional ที่สามารถทำให้คนเห็นหรืออินกับเรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์
ช่องทางเข้าถึง (Channels)	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)	✓ สมาคมแพทย์แผนไทย
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัถตุดิบ ทรัพยากรการเงิน สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)	-
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)	-
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือพันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็น	-

โมเดลธุรกิจ (Business Model)	คำถาม	การสนทนากลุ่มกับ กลุ่มเป้าหมาย
	ต้น)	
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)	-

ตารางที่ 4. 11 สรุปผลการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก และสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม	สนทนากลุ่ม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง	ผู้บริโภค
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Porposition)	1. รางวัลการันตี	✓	✓		✓	✓
	2. ได้รับการรับรองมาตรฐาน อย.	✓	✓	✓		✓
	3. ผลิตจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยโดยตรง			✓	✓	✓
	4. ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายขนาด	✓				✓
	5. บรรจุภัณฑ์มีความทันสมัย		✓		✓	✓
	6. บรรจุภัณฑ์สื่อถึงความเป็นสมุนไพร					✓
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	1. ผู้สูงอายุ	✓			✓	✓
	2. ผู้ใช้สปา	✓				✓
	3. นักกีฬา		✓		✓	✓
	4. พนักงานออฟฟิศ		✓			✓
	5. ผู้ป่วยโรคไข้ข้อ		✓	✓	✓	✓
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	1. โปรโมชั่นชุด Gift Set ต่างๆ เช่น Gift Set ของขวัญ Gift Set สังฆทาน	✓				✓

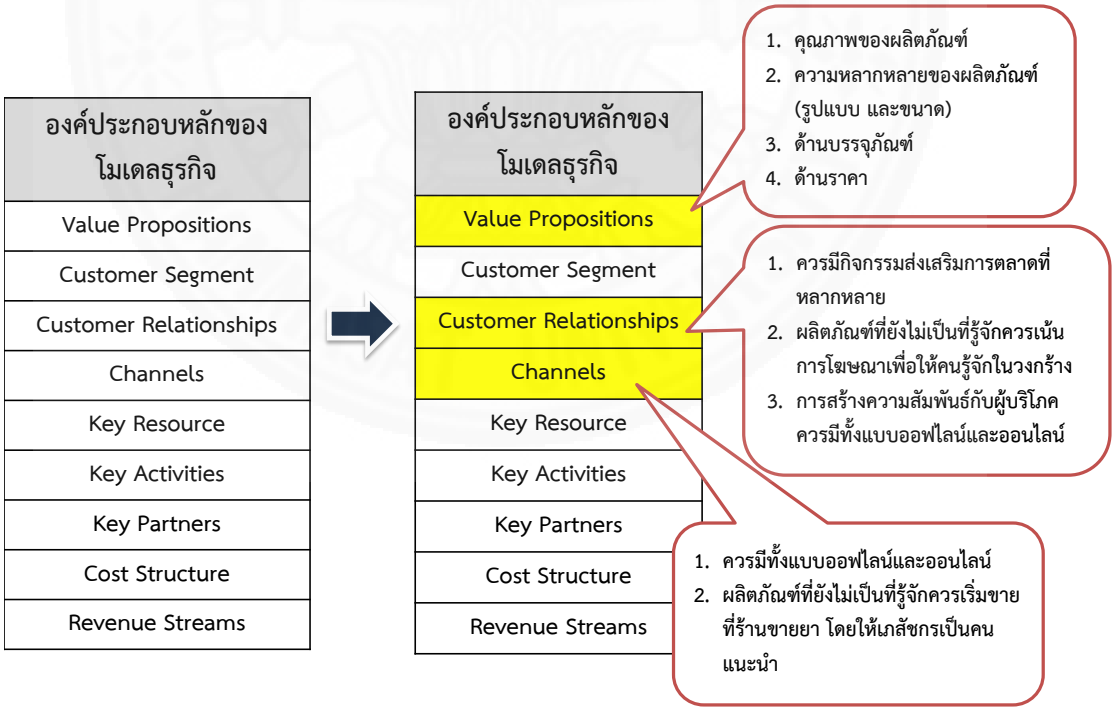
องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม	สนทนากลุ่ม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง	ผู้บริโภค
	2. โปรโมชั่นลดราคา		✓	✓		✓
	3. การสมัครสมาชิก		✓	✓		✓
	4. บริการนวดสปา		✓	✓		✓
	5. บริการทางการแพทย์			✓		✓
	6. Call Center ให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์	✓	✓	✓	✓	✓
	7. Admin ให้คำปรึกษาและตอบข้อซักถามผ่านช่องทางออนไลน์	✓	✓	✓		✓
	8. นำดารา/นักแสดงมาเป็นพรีเซนเตอร์	✓	✓			✓
	9. ควรมีแผ่นพับ โบชัวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วางให้คนที่เดินผ่านไปมาเห็นได้อ่านสรรพคุณของผลิตภัณฑ์จะทำให้เกิดความอยากลองมากขึ้น					✓
	10. ควรสร้าง Emotional ที่สามารถทำให้คนเห็นหรืออินกับเรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์					✓
ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel)	ช่องทางออฟไลน์					
	1. บริษัท/สถาบัน	✓		✓	✓	
	2. ร้านขายยา	✓	✓	✓		
	3. ร้านขายยาสมุนไพรเฉพาะ	✓				
	4. ขายไปยังประเทศจีน	✓				
	5. สมาคมแพทย์แผนไทย					✓
	ช่องทางออนไลน์					
	1. เว็บไซต์ (Website)	✓	✓	✓		
	2. เฟสบุค (Facebook)	✓				

องค์ประกอบโมเดลธุรกิจ (Business Model)	ผลการวิจัย	เอกสาร/เว็บไซต์ ผู้ประกอบการหลัก			สัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม	สนทนากลุ่ม
		แบรนด์ A	แบรนด์ B	แบรนด์ C	วิทยลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง	ผู้บริโภค
	3. ไลน์ (Line)	✓				
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	1. ทีมวิจัยที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	2. วัตถุดิบหลักมาจากแหล่งที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓		✓
	3. เครื่องมือมีใช้ครบครัน ได้มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓
	4. มีการจดสิทธิ์บัตรสูตรยา		✓	✓	✓	✓
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	1. สถานที่ผลิตได้รับมาตรฐาน GMP	✓	✓	✓	สถานที่ผลิตทันสมัยเป็นอันดับ1	✓
	2. การได้รับรองคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓		✓
	3. บริการจัดส่งที่รวดเร็ว เช่น EMS	✓	✓	✓		✓
	4. การเข้าประกวดเวทีต่าง		✓		✓	✓
	5. การสร้างเครือข่ายกับชุมชนเกษตรกรในบริเวณนั้น		✓	✓		✓
หุ้นส่วนหลัก (Key Partner)	1. มหาวิทยาลัย		✓		✓	✓
	2. โรงพยาบาล			✓		✓
	3. กลุ่มเกษตรกร		✓	✓		✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	1. คิดต้นทุนผลิตภัณฑ์รวมทุกอย่าง				✓	
	2. ไม่คิดต้นทุนนักวิจัย				✓	
รูปแบบรายได้ (Revenue Stream)	1. รายได้จากการจำหน่ายที่สถาบัน				✓	

ผลการศึกษาข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของคุณค่าที่นำเสนอ บรรจุภัณฑ์ควรสื่อให้เห็นถึงความเป็นสมุนไพร และ

ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมาจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างยิ่ง รวมถึงขนาด และราคาจะต้องมีหลากหลายและเหมาะสม ต่อมาในด้านของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ควรมีแผ่นพับ โบชัว เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วางให้คนที่เดินผ่านไปมาเห็นได้อ่านสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ และการสร้าง Emotional ที่สามารถทำให้คนเห็นหรืออินกับเรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์จะทำให้เกิดความอยากลองมากขึ้น สุดท้ายในด้านของช่องทางการเข้าถึง ผู้ปรกอบการสปาได้ให้ช่องทางเพิ่มเติม คือ การเข้าร่วมกับสมาคมแพทย์แผนไทยก็เป็นอีกช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้ประกอบการสปาทุกรายจะต้องเข้าร่วมกับสมาคมแพทย์แผนไทยอยู่แล้ว นอกจากนั้น จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ในมุมมองของผู้บริโภคให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผู้บริโภคให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) และองค์ประกอบสุดท้ายที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่ฝั่งผู้บริโภคสามารถรับรู้และสัมผัสได้

ภาพที่ 4. 5 องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมองผู้บริโภค



4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาดมี 3 แบรนด์ ได้แก่ แบรนด์ A แบรนด์ B และแบรนด์ C มีกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งจุดที่เหมือนกันคือ ทั้ง 3 แบรนด์จะเน้นที่ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ (Value Proposition) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) อย่างไรก็ตาม แต่ละแบรนด์ก็มีจุดแข็งที่แตกต่างกันด้วย อาทิ แบรนด์ A เน้นในด้านของช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นหลัก แบรนด์ B เน้นในด้านของคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ และด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนแบรนด์ C เน้นในด้านของด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง ทำให้ทราบเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจะนำเสนอกลยุทธ์ต่างๆ ออกมาได้นั้นขึ้นอยู่ศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละองค์กรด้วยว่ามีศักยภาพและข้อจำกัดอะไรบ้าง อย่างไร ซึ่งจากการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ทำให้ทราบว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจภายใต้หน่วยงานภาครัฐจะมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถนำศักยภาพที่มีมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และการจากการสนทนากลุ่มในมุมมองฝั่งผู้บริโภคก็ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สามารถรับรู้และสัมผัสได้นั่นเอง นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรมีหลายรูปแบบ อาทิ ศักยภาพ ข้อจำกัด หรือความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ที่แตกต่างกัน จากการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถแบ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย (2) รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบผู้ประกอบการเอกชน ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างศักยภาพ ข้อจำกัด หรือความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

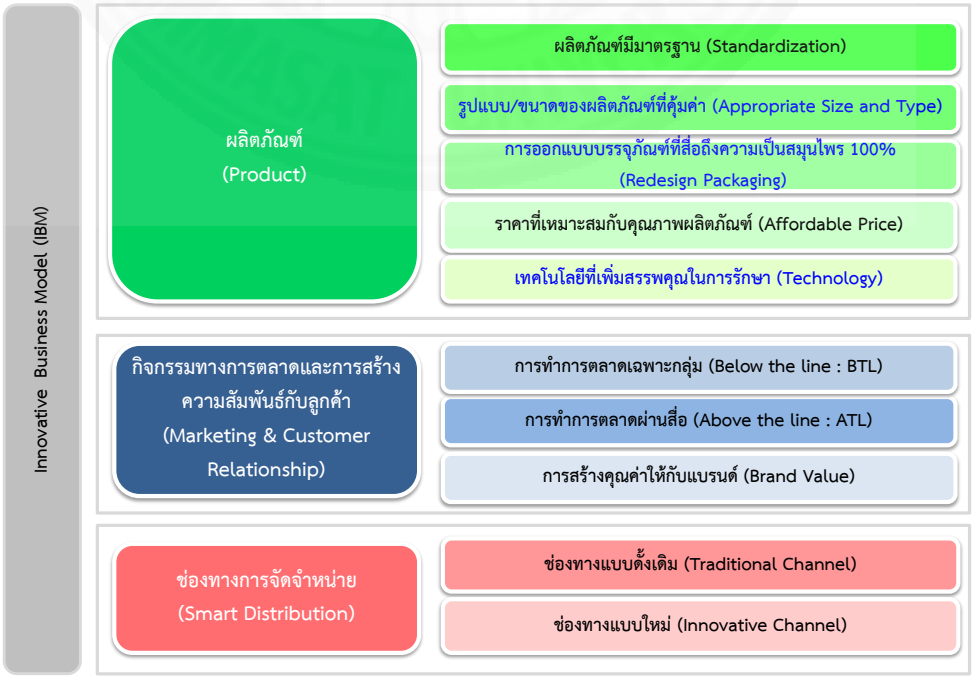
1. การวิเคราะห์ศักยภาพ และข้อจำกัด ของรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย (ตามตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4. 12 ศักยภาพและข้อจำกัดของสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย

ศักยภาพ/จุดแข็ง	ข้อจำกัด/จุดอ่อน
+ ความเชี่ยวชาญของนักวิจัยและทีมงานในสถาบัน (R&D) + เป็นสถานพยาบาล/สถาบันทางการแพทย์แผนไทยโดยตรง + มีคลินิกแพทย์แผนไทยภายในสถานพยาบาล/สถาบัน + มีใบอนุญาตผู้ประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทย + เข้าร่วมกับสมาคมแพทย์แผนไทย	- ขาดบุคลากรด้านการขายและการตลาด - ด้านเงินทุนที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัด - ขาดงบประมาณในการทำการตลาด - ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินเพื่อใช้ลงทุนมีความยุ่งยาก หลายขั้นตอน (เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐ)

จากตารางการวิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย และการเก็บข้อมูลทั้งจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก การสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง รวมถึงการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สรุปออกมาเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ได้ดังนี้ (ตามภาพที่ 4.6)

ภาพที่ 4. 6 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ



จากภาพที่ 4.6 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ สามารถสรุปได้เป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1.) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย

- ☞ ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน (Standardization)
- ☞ รูปแบบ/ขนาดของผลิตภัณฑ์ที่คุ้มค่า (Appropriate Size and Type)
- ☞ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงความเป็นสมุนไพร 100% (Redesign Packaging)
- ☞ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Affordable Price)
- ☞ เทคโนโลยีที่เพิ่มสรรพคุณในการรักษา (Technology)

2.) กิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing & Customer Relationship) ประกอบด้วย

- ☞ การทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Below the line : BTL)
- ☞ การทำการตลาดผ่านสื่อ (Above the line : ATL)
- ☞ การสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ (Brand Value)

3.) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) ประกอบด้วย

- ☞ ช่องทางแบบดั้งเดิม (Traditional Channel)
- ☞ ช่องทางแบบใหม่ (Innovative Channel)

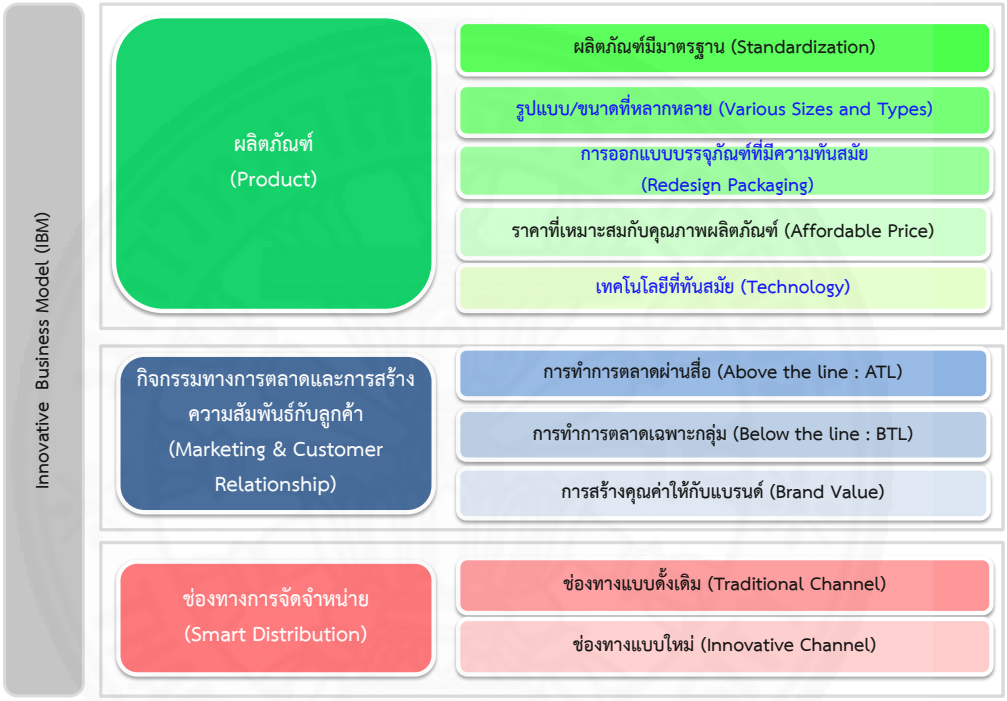
2. การวิเคราะห์ศักยภาพ และข้อจำกัด ของรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบของผู้ประกอบการภาคเอกชน (ตามตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4. 13 ศักยภาพและข้อจำกัดของของผู้ประกอบการภาคเอกชน

ศักยภาพ/จุดแข็ง	ข้อจำกัด/จุดอ่อน
+ มีความสามารถในการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด + ผู้ประกอบการมีความชำนาญในการทำธุรกิจ ทำให้สามารถจัดการด้านการตลาดและการวางแผนการได้คล่อง (Sale & Marketing) + มีเงินทุนสำหรับขยายการลงทุน + มีงบด้านการตลาด	- ผู้ประกอบการขาดความชำนาญด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้องจ้างนักวิจัยที่มีความชำนาญด้านการแพทย์แผนไทยแทน (R&D) - ต้องขายยาภายใต้การดูแลขององค์กรเภสัชกรรม

จากตารางการวิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของผู้ประกอบการเอกชน และการเก็บข้อมูลทั้งจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก การสัมภาษณ์เชิงลึก/การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมวิทยาลัยแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง และการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สรุปออกมาเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการเอกชน ได้ดังนี้ (ตามรูปภาพที่ 4.7)

ภาพที่ 4. 7 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการเอกชน



จากภาพที่ 4.7 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการเอกชน สามารถสรุปได้เป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1.) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย

- ☞ ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน (Standardization)
- ☞ รูปแบบ/ขนาดที่หลากหลาย (Various Sizes and Types)
- ☞ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย (Redesign Packaging)
- ☞ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Affordable Price)
- ☞ เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology)

2.) กิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing & Customer Relationship) ประกอบด้วย

- ☞ การทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Below the line : BTL)
- ☞ การทำการตลาดผ่านสื่อ (Above the line : ATL)
- ☞ การสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ (Brand Value)

3.) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) ประกอบด้วย

- ☞ ช่องทางแบบดั้งเดิม (Traditional Channel)
- ☞ ช่องทางแบบใหม่ (Innovative Channel)

4.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยพบว่า นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ และ (2) โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการเอกชน ซึ่งแต่ละรูปแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ที่เหมือนกัน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) และ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) โดยมีความแตกต่างกันในแต่องค์ประกอบย่อยขึ้นอยู่กับศักยภาพและข้อจำกัดของรูปแบบการดำเนินธุรกิจนั้นๆ หลังจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้ออกมาเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้ไปทำการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) (ตามตารางที่ 4.14) เพื่อให้ได้มุมมองและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ โดยสามารถสรุปรายละเอียดองค์ประกอบย่อยของแต่ละรูปแบบโมเดลได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4. 14 ผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมอภิปรายผล

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์
นักวิชาการที่ชำนาญการด้านการวางแผนธุรกิจ	1
นักวิจัยจากสถาบันแพทย์แผนไทย หน่วยงานภาครัฐ	1
ผู้ประกอบการภาคเอกชน	1
เภสัชกร	1
ผู้บริโภค (พนักงานออฟฟิศ)	1

ภาพที่ 4. 8 บรรยากาศการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมอภิปรายผล

4.2.1 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ผลการวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ และการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่าภายใต้องค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) มีรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย

☞ ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน (Standardzation)

มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาหรือเกี่ยวข้องกับชีวิตคน ซึ่งการที่ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐาน อาทิ การได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) หรือการได้รับรอง GMP เป็นต้น จะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคได้เป็นอย่างมากและการเป็นสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยทำให้ผู้ผลิตมีใบอนุญาตผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์แผนไทยซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคได้ด้วยเช่นกัน อีกทั้งเภสัชกรยังมองเห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือซึ่งเป็นจุดเด่นที่นำมาใช้โฆษณาได้อีกทางหนึ่ง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Luangpirom, N., 2016) ได้กล่าวไว้ว่า โมเดลธุรกิจของอุตสาหกรรมยาสมุนไพรเน้นในด้านของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ทั้งเรื่องความปลอดภัย การได้รับการรับรอง รวมถึงการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบต่างๆ

☞ รูปแบบ/ขนาดของผลิตภัณฑ์ที่คุ้มค่า (Appropritae Size and Type)

เนื่องจากเป็นสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย ที่อยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้มีข้อจำกัดในด้านเงินลงทุนจึงไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทุกรูปแบบตามที่ตลาดต้องการ ดังนั้นในช่วงแรกของการออกผลิตภัณฑ์ ควรทำการสำรวจตลาดก่อนว่ารูปแบบไหนเหมาะสมตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจะได้ลดต้นทุนในการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงสามารถออกผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้

☞ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงความเป็นสมุนไพร 100% (Redesign Packaging)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความคิดเห็นในเรื่องของบรรจุภัณฑ์ว่าควรออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงความเป็นสมุนไพร เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดภาพจำ อาทิ สีของฉลาก สัญลักษณ์ที่ติดที่บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

☞ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Affordable Price)

ด้วยภาพลักษณ์ของความเป็นสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยที่อยู่ภายใต้หน่วยงานภาครัฐ ทำให้การกำหนดราคาสินค้าจะต้องเอื้อต่อผู้บริโภคในทุกกลุ่ม ราคาจะต้องไม่แพงเกินไป แต่ก็ไม่ควรถูกเกินไปเพราะจะเป็นการลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์เอง ราคาที่กำหนดจะต้องมีความเหมาะสมกับขนาดของผลิตภัณฑ์ โดยดูจากผลิตภัณฑ์คู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา

☞ เทคโนโลยีที่เพิ่มสรรพคุณในการรักษา (Technology)

เทคโนโลยีที่นำมาใช้สำหรับสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย จะเน้นช่วยในกระบวนการผลิตโดยเน้นเพิ่มสรรพคุณในการรักษา อาทิ การนำนาโนเทคโนโลยีมาช่วยทำให้ตัวยาซึมซาบได้เร็วขึ้น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Hassan, A., 2012) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมมาใช้กับสินค้า/บริการที่ช่วยเพิ่มคุณสมบัติพิเศษให้กับผลิตภัณฑ์จะทำให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

2. ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship)

☞ การทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Below the line : BTL)

เนื่องจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในการรักษาด้านแพทย์แผนไทยอยู่แล้ว อีกทั้งยังมีสถานบริการนวดสปาภายในสถานพยาบาล/สถาบัน ดังนั้นควรนำเอา

ทรัพยากรที่มีอยู่มาทำให้เกิดประโยชน์ โดยการจัดการให้บริการทางการแพทย์แผนไทยและนวดสปาภายในคลินิก นอกจากจะลดต้นทุนแล้วยังสามารถสร้างรายได้และโปรโมทผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย นอกจากนั้น ยังนำผลงานวิจัยที่ได้คิดค้น/พัฒนาผลิตภัณฑ์ไปต่อยอด โดยการนำเสนอในงานวิชาการต่างๆ หรือเข้าประกวดในเวทีที่เกี่ยวกับสมุนไพร ซึ่งเป็นทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นและเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย รวมถึงการนำ Social media อาทิ Facebook Fanpage นำเสนอข้อมูลและความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และนำไปผูกกับลิงค์อื่นๆ เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักเพิ่มยิ่งขึ้น

☞ การทำการตลาดผ่านสื่อ (Above the line : ATL)

จากข้อจำกัดในด้านของงบประมาณในการทำการตลาด ทำให้สถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย ทำการตลาดผ่านสื่อทางๆ อาทิ โฆษณาผ่านทางโทรทัศน์ สปอตวิทยุ หรือป้ายโฆษณาตามทางด่วน เป็นต้น ได้ในช่วงแรก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำการทำการตลาดแบบไม่ต้องลงทุนมาก คือ การทำแผ่นพับ โบชัว หรือ Standy ตั้งตามสถานที่ต่างๆ ผู้บริโภคที่เดินผ่านไปมาสามารถหยิบไปอ่านสรรพคุณของผลิตภัณฑ์จะทำให้เกิดความอยากลองมากขึ้น

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution)

☞ ช่องทางแบบดั้งเดิม (Traditional Channels)

ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สถานพยาบาล/สถาบัน โดยขายผ่านการให้บริการรักษาทางการแพทย์หรือนวดสปา เนื่องจากสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย มีสถานบริการนวดสปาภายในสถานพยาบาล/สถาบัน จึงเป็นช่องทางหนึ่งในการจำหน่าย นอกจากนั้นการจำหน่ายผ่านการให้บริการรักษาทางการแพทย์หรือนวดสปาจะทำให้ผู้บริโภคยอมซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้นเพราะได้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ ต่อมาร้านขายยาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ และ ร้านสปาโดยขายผ่านสมาคมแพทย์แผนไทย เนื่องจากร้านสปาทุกร้านที่เปิดอย่างถูกกฎหมายจะต้องเป็นสมาชิกสมาคมแพทย์แผนไทยอยู่แล้ว ดังนั้น การเข้าร่วมกับสมาคมแผนแพทย์ไทยก็เป็นอีกช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

☞ ช่องทางแบบใหม่ (Traditional Channels)

ช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ ได้แก่ ช่องการจำหน่ายแบบออนไลน์ อาทิ Website Facebook Line เป็นต้น ซึ่งเป็นช่องทางที่ใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างน้อยแต่สามารถเข้าถึงคนทุกกลุ่มได้ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่ตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าได้ทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Irene, C. L. N., 2014) ที่กล่าวไว้ว่า ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ จะทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด รวมถึง Chain Store และในระยะยาวขยายไปยังตลาดต่างประเทศ อาทิ จีน ญี่ปุ่น ลาว เวียดนาม เป็นต้น

4.2.2 โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการภาคเอกชน

ผลการวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์และการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภายใต้องค์ประกอบหลักของโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการภาคเอกชนทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship) และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) มีรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย

☞ ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน (Standardzation)

มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาหรือเกี่ยวข้องกับชีวิตคน ซึ่งการที่ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐาน อาทิ การได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) หรือการได้รับรอง GMP เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภค และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Luangpirom, N., 2016) ได้กล่าวไว้ว่า โมเดลธุรกิจของอุตสาหกรรมยาสมุนไพรเน้นในด้านของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ทั้งเรื่องความปลอดภัย การได้รับการรับรอง รวมถึงการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบต่างๆ

☞ รูปแบบ/ขนาดที่หลากหลาย (Various Size and Type)

จากศักยภาพด้านเงินทุนทำให้ความสามารถในการผลิตมีเพียงพอต่อความต้องการของตลาด จึงสามารถผลิตสินค้าให้มีความหลากหลาย ทั้งด้านรูปแบบ เช่น ชนิดหลอด สเปรย์ เป็นต้น และขนาด เช่น เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นต้น เพื่อให้ตอบสนองลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ซึ่งการผลิตสินค้าจำนวนมากๆ อาจทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ แต่ด้วยงบประมาณในการทำการตลาดที่พร้อมให้การสนับสนุนตลอดเวลา ทำให้มีงบในการโฆษณาสินค้าให้ผู้บริโภคได้รับรู้และซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องได้ ถึงแม้จะผลิตสินค้าจำนวนมากก็ตาม

☞ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย (Redesign Packaging)

เนื่องจากผู้ประกอบการมีความสามารถในการผลิตที่หลากหลายเพื่อให้ตอบสนองลูกค้าได้ทุกกลุ่ม จึงควรเน้นการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัย เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่สะดุดตาและสามารถดึงดูดผู้บริโภคได้ อาทิ สีของบรรจุภัณฑ์ ฉลาก รวมถึงโลโก้ เป็นต้น

☞ ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Affordable Price)

การกำหนดราคาสินค้าจะต้องมีความเหมาะสมกับขนาดของผลิตภัณฑ์ โดยดูจากผลิตภัณฑ์คู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา

☞ เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology)

เทคโนโลยีที่นำมาใช้จะเน้นเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในกระบวนการผลิต อาทิ เทคโนโลยีที่ช่วยในกระบวนการสกัด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Hassan, A., 2012) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมมาใช้กับสินค้า/บริการที่ช่วยเพิ่มคุณสมบัติพิเศษให้กับผลิตภัณฑ์จะทำให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

2. ด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing and Customer Relationship)

☞ การทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Below the line : BTL)

จากงบประมานในการทำการตลาดที่มีสนับสนุนตลอดเวลา ทำให้สามารถจัด Road Show ไปตามสถานที่ต่างๆ ที่ตรงกลุ่มเป้าหมายได้ เป็นการทำการตลาดแบบเข้าถึงตัวผู้บริโภคโดยตรง นอกจากนั้น ยังสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภครับรู้ได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย รวมถึงการออกงานแสดงสินค้า อาทิ งาน OTOP งานเกี่ยวกับสมุนไพร เป็นต้น การจัดโปรโมชั่นต่างๆ ตามแต่ละเทศกาล อาทิ Gift set ของขวัญ Gift set วันปีใหม่ การลดราคา การสมัครสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดผู้บริโภค และการนำ Social media อาทิ Facebook Fanpage มานำเสนอข้อมูลและความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งนำไปผูกกับลิงค์อื่นๆ เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักเพิ่มยิ่งขึ้นและสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่มอีกด้วย

☞ การทำการตลาดผ่านสื่อ (Above the line : ATL)

ด้วยงบประมาณด้านการตลาดที่มีพร้อมสนับสนุนทำให้สามารถจ้างดารา/นักแสดงมาเป็นพรีเซนเตอร์ช่วยโปรโมทสินค้า ให้รู้จักในวงกว้าง นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญยังกล่าวว่าการนำดารา/นักแสดงมาเป็นพรีเซนเตอร์ทำให้ผู้บริโภคเกิดความอยากซื้อเพิ่มขึ้น เพราะอยากซื้อตามดารา/นักแสดงนั่นเอง รวมถึงการโฆษณาผ่านทางโทรทัศน์และสปอตวิทยุ โดยเภสัชกรกล่าวว่า ผู้สูงอุบางคนเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์จากการฟังสปอตวิทยุ

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution)

☞ ช่องทางแบบดั้งเดิม (Traditional Channels)

ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การจำหน่ายในร้านขายยาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ ร้านสปาโดยขายผ่านสมาคมแพทย์แผนไทย เนื่องจากร้านสปาทุกร้านที่เปิดอย่างถูกกฎหมายจะต้องเป็นสมาชิกสมาคมแพทย์แผนไทยอยู่แล้ว ดังนั้น การเข้าร่วมกับสมาคมแผนแพทย์ไทยก็เป็นอีกช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจำหน่ายที่บริษัทโดยรับผลิตแบบ OEM เนื่องจากมีกำลังในการผลิตและทรัพยากรที่เพียงพอทั้งเครื่องมือและกำลังคนอยู่แล้ว ซึ่งการจำหน่ายแบบ OEM ก็เป็นช่องทางการจำหน่ายอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้ได้อย่างดี

☞ ช่องทางแบบใหม่ (Traditional Channels)

ช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ ได้แก่ ช่องการจำหน่ายแบบออนไลน์ อาทิ Website Facebook Line เป็นต้น ซึ่งเป็นช่องทางที่ใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างน้อยแต่สามารถเข้าถึงคนทุกกลุ่มได้ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่ตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าได้ทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Irene, C. L. N., 2014) ที่กล่าวไว้ว่า ช่องทางการทำตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ จะทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด รวมถึง Chain Store และในระยะยาวขยายไปยังตลาดต่างประเทศ อาทิ จีน ญี่ปุ่น ลาว เวียดนาม เป็นต้น

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด สามารถสรุปผลการและข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย

5.1.2 สรุปผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร

5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมโมเดลธุรกิจที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้คือ 1.) เพื่อเป็นการบูรณาการความรู้ในส่วนต่างๆ ที่ได้จากการศึกษามาสร้างโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดโดยเฉพาะที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์แพทย์แผนไทย และ 2.) สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ที่ได้นำไปใช้ในการคิดกลยุทธ์หรือสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดขององค์กรได้ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือการสร้างโปรโมชั่น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่ภายในอุตสาหกรรมนี้

5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 3 ส่วน ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้คิดค้นและวิจัยผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยแห่งหนึ่ง รวมถึงเข้าไปสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด และสุดท้ายทำการสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาสร้างโมเดลธุรกิจที่มีความจำเพาะสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

5.1.2 สรุปผล

การสร้างรูปแบบโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ในงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด โดยงานวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบของโมเดลธุรกิจทั้งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการเก็บข้อมูลจากเอกสาร/เว็บไซต์ผู้ประกอบการหลัก 3 แบรนด์เพื่อวิเคราะห์โมเดลธุรกิจของผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำในตลาด รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้วิจัย/พัฒนาผลิตภัณฑ์จากวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยและทำการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด อีกทั้งทำการจัดสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ทราบมุมมองของผู้บริโภคว่ามีความต้องการทางตลาดอย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบนวัตกรรมโมเดลธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด

โดยผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์อะไรบ้างที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้นำมาให้และจากความต้องการของตลาดทำให้ทราบว่าองค์ประกอบอะไรบ้างที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้นั้น ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบใดบ้าง จากผลอการวิจัย พบว่าผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรมีหลายรูปแบบ อาทิ ศักยภาพ ข้อจำกัด หรือความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ที่แตกต่างกัน และจากการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถแบ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทย (2) รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจแบบผู้ประกอบการเอกชน ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างศักยภาพ ข้อจำกัด หรือความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์จะต้องมีมาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งการเป็นสถานพยาบาล/สถาบันแพทย์แผนไทยโดยตรงก็เป็นจุดเด่นที่สร้างความ

น่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคได้เป็นอย่างมาก รูปแบบ/ขนาดของผลิตภัณฑ์เน้นความคุ้มค่าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งการออกแบบบรรจุภัณฑ์จะต้องสื่อถึงความเป็นสมุนไพร 100% ราคาจะต้องไม่แพงเกินไป เนื่องจากเป็นสถานพยาบาล/สถาบัน ที่อยู่ภายใต้หน่วยงานภาครัฐ จะต้องผลิตสินค้าในราคาที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่ม ดังนั้นราคาจึงต้องมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะเน้นในเรื่องของการช่วยเพิ่มสรรพคุณในการรักษา ต่อมาด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing & Customer Relationship) ต้องมีการจัดกิจกรรมการตลาดที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม รวมถึงการทำการตลาดผ่านสื่อต่างๆ อาทิ การทำแผ่นพับ โบชัว หรือ Standy ตั้งตามสถานที่ต่างๆ ผู้บริโภคที่เดินผ่านไปมาสามารถหยิบไปอ่านสรรพคุณของผลิตภัณฑ์จะทำให้เกิดความอยากลองมากขึ้น โดยไม่ต้องลงทุนมาก สุดท้ายด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) ต้องมีทั้งแบบช่องทางแบบดั้งเดิมและช่องทางแบบใหม่ อาทิ ช่องทางออนไลน์ chain store หรือการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ เป็นต้น

2. โมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดสำหรับผู้ประกอบการภาคเอกชน ในด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์จะต้องมีมาตรฐาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ รูปแบบ/ขนาดเน้นที่ความหลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัยเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่สะดุดตาและสามารถดึงดูดผู้บริโภคได้ และในส่วนของเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะเน้นเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในกระบวนการผลิต อาทิ เทคโนโลยีที่ช่วยในกระบวนการสกัด เป็นต้น ต่อมาด้านกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Marketing & Customer Relationship) มีทั้งการทำการตลาดเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม อาทิ การจัด Road Show หรือ ออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เป็นต้น และการทำการตลาดผ่านสื่อ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักในวงกว้าง องค์ประกอบสุดท้ายคือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Smart Distribution) ต้องมีทั้งแบบช่องทางแบบดั้งเดิมและช่องทางแบบใหม่ อาทิ ช่องทางออนไลน์ chain store หรือการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ เป็นต้น

ซึ่งผลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมโมเดลธุรกิจไปประยุกต์ใช้จะต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงศักยภาพและข้อจำกัด เพื่อจะได้เลือกโมเดลที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่

5.2 ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนานวัตกรรมโมเดลผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดให้มีความเหมาะสมในแต่ละรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กร โดยข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะด้านบริหารและข้อเสนอแนะด้านวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และดำเนินงานวิจัยในบริบทเฉพาะในส่วนของผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด ผู้ที่สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนรูปแบบธุรกิจสำหรับองค์กรที่มีรูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับบริบทของงานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทอื่นๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามควรพิจารณาศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กรก่อน เพื่อจะได้เลือกโมเดลที่มีความเหมาะสมและใกล้เคียงกับองค์กรตนเองมากที่สุด นอกจากนี้ ยังสามารถนำองค์ประกอบของโมเดลนี้ไปทำการคิดกลยุทธ์หรือสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดขององค์กรได้ เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่ภายในอุตสาหกรรม และเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพแก่องค์กรได้อย่างสูงสุด

5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

การศึกษานวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวดเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการเก็บข้อมูลเฉพาะกลุ่มและมีความเจาะจงให้การเก็บข้อมูล รวมถึงองค์กรที่ได้ทำการเก็บข้อมูลไม่พร้อมให้ข้อมูลในบางส่วน สำหรับการต่อยอดพัฒนางานวิจัยนี้ในอนาคต ควรหาองค์กรที่พร้อมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และควรทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้น เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล อีกทั้งยังการเก้บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นเป็นการตรวจสอบความแม่นยำของตัวแปรที่นำมาพัฒนากรอบแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวกับสมุนไพร

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากข้อมูลโมเดลธุรกิจ (Business Model) เป็นข้อมูลเชิงลึกที่เป็นความลับทางธุรกิจ ข้อมูลส่วนใหญ่ที่เก็บมาได้และมีความชัดเจนจะเป็นข้อมูลในฝั่งของผู้บริโภค ผู้วิจัยจึงทำการปรับลดองคืประกอบของโมเดลธุรกิจลงเหลือเฉพาะองค์ประกอบในมุมมองของผู้บริโภค

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จารุณี วงศ์ลิมปิยะรัตน์. (2553). การบริหารเงินร่วมทุนและพัฒนาเทคโนโลยีสู่เชิงพาณิชย์ (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มอร์แกน, ม., ณัฐยา, ส., มาเล็ค, ว. เ., & เลวิทท์, เ. อ. (2010). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ: กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2553. พิมพ์ครั้งที่ 1.

บริกแฮม, ย. เ., เริงรัก, จ., & ฮุบริกแฮม, ย. เ., เริงรัก, จ., & ฮุสตัน, โ. เ. (2001). การจัดการการเงิน = Fundamentals of financialmanagement: กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คเน็ท จำกัด, 2544. พิมพ์ครั้งที่ 2, [แก้ไขและเพิ่มเติม].

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, อัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีวิจัย Research Methodology. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

ศศิ คล่องพยาบาล. (2550). “Business Model to Business Plan”. SMEs Today Magazine. ฉบับเดือน กรกฎาคม ปที่ 6 เลมที่ 61

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). สุดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

อดุลย์ จาตุรงคกุล. (2543). พฤติกรรมผู้บริโภค = Consumer behavior: [ปทุมธานี] : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543. ปรับปรุง ครั้งที่ 6.

บทความวารสาร

กระทรวงสาธารณสุข. (2556). รายงานการสาธารณสุขไทย ด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้านและการแพทย์ทางเลือก 2554 – 2556 (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยสำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2557). การสำรวจพฤติกรรมการดูแลรักษาตนเองด้วยแพทย์แผนไทยและสมุนไพรของครัวเรือน พ.ศ. 2556

ชัยรัตน์ พันธ์อาจ. (2547). "บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม" การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. *สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*.

K.T. Kearney. (2012). Winning the Battle for Consumer Healthcare Mobilizing for

Action. K.T. Kearney, Inc.

วิทยานิพนธ์

ธเนศ, ร., & เด่นชาติ, ป. (2008). การศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจสื่อป้ายโฆษณาดิจิตอลภายในศูนย์การค้า โดยเทคโนโลยีการกระจายข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ : กรณีศึกษาศูนย์การค้าสยามสแควร์: [กรุงเทพฯ] : วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551 [2008].

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Center, S. K. (2556). Retrieved from http://www.kasikornbank.com/TH/SME/Pages/SME.aspx?url=/Article/63/7102/5%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%86%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E.

Book

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2009). Business Model Generation. Portland or USA: The Visual thinking CO.

Drucker, P. F. (1994). Post-capitalist society / Peter F. Drucker: New York, NY : Harper Business, 1994, c1993. 1st pbk. ed.

DTI. (2004). *Succeeding Through Innovation: Creating Competitive Advantage Through Innovation : a Guide for Small and Medium Sized Businesses.* London: Department of Trade and Industry.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). The economics of industrial innovation / Chris Freeman and Luc Soete: Cambridge, Mass. : MIT Press, 1997. 3rd ed.

Joan Magretta (2011). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competitionand Strategy. Harvard Business Review.

Nathasorn Tony Boontanorm, Chaipong Pongpanich (2014). BUSINESS PLAN COOKBOOK: A recipe for new business. Bangkok: Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University

Philip Kotler (2000). Marketing Management, Millenium Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors: New York : Free Press, c1980.

Schilling, M. A. (2013). Strategic management of technological innovation: New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2013. 4th ed.

Tim Clark (2012). Business Model You. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Articles

ALLISON, S., (2012). The marketing mix: from products to life enhancing experiences., Academy of Marketing Annual Conference, Southampton Management School, University of Southampton, 2-5 July 2012. Southampton.

Booms, B., & Bitner, M. (1981). The Marketing Mix: From Products to Life Enhancing Experiences . *Marketing of Services*.

BRAD, I. (2014). BUSINESS PLAN – MAJOR MANAGEMENT TOOLS IN DEVELOPMENT OF A. *FACULTATEA DE MANAGEMENT AGRICOL*, 214-217.

Canon, D., & Cromie, S. (1990). MARKETING PLANNING IN SMALL ENTERPRISES: A MODEL AND SOME EMPIRICAL EVIDENCE. Journal of Consumer Marketing, 7(3),5.

Cavico, F. J., Orta, M., Muffler, S. C., & Mujtaba, B. G. (2014). Business Plans as Legally Protected Trade Secrets under the Uniform Trade Secrets Act. Journal of Business Studies Quarterly, 6(2), 43-66.

Challagall, G., Murtha, B. R., & Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making in firms. Journal of Marketing, 78(4), 4-20.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long

Range Planning, 43, 354-363.

Dijkman, R. M., Sprenkels, B., Peeters, T., & Janssen, A. (2015). Business models for the Internet of Things. International Journal of Information Management, 35, 672 – 678.

Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M., & Schneckenberg, D. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. R&D Management, 44(3), 306-321.

Drakulevski, L., & Nakov, L. (2014). Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. Management (1820-0222)(72), 37-44.

Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. Harvard business review : HBR, 63(3), 67-72.

Evan, W. M. (1966). Organizational Lag. Human Organization, 25(1), 51.

Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies, 1*, 1-15.

Gopalakrishnan , S., & Bierly, P. (1997). ORGANIZATIONAL INNOVATION AND STRATEGIC CHOICES: A KNOWLEDGE-BASED VIEW. *ACADEMY OF Management Proceedings*, 422-426.

Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1996). A Development of the Domain of Marketing Planning. Journal of Marketing Management, 12(1-3), 29-51.

Haslam, C., Tsitsianis, N., Andersson, T., & Gleadle, P. (2015). Accounting for Business Models: Increasing the Visibility of Stakeholders. Journal of Business Models, 3(1), 62-80.

H e id i M . Bertels , P. e. t. r. A. K. o., and Ian Elsum. (2015). Business Models Outside the Core Lessons Learned from Success and Failure Succeeding in outside-the-core projects requires examining every assumption, even the seemingly prosaic ones. Technology Management, 20-29.

Hooley, G., Cox, T., Shipley, D., Beracs, J., Kolos, K., Fonfara, K., & Marinov, M. (1996). Marketing Planning in Central and Eastern Europe. Journal of Marketing Management, 12(1-3), 69.

Kennedy, M. (2013). Collaborative marketing for electronic resources: a project report and discussion. Collaborative Librarianship (1), 42.

Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: HOW TO CREATE AND CAPTUREVALUE. California Management Review, 57(4), 63.

Kwong, C. C. Y., Thompson, P., & Cheung, C. W. M. (2012). The Effectiveness of Social Business Plan Competitions in Developing Social and Civic Awareness and Participation. Academy of Management Learning & Education, 11(3), 324-348.

Lengauer, C., Bouge, L., Silva, F., Li, Z., Li, K., Gesing, S., . . . Olabarriaga, S. D. (2015). Reflections on science gateways sustainability through the business model canvas: case study of a neuroscience gateway. Concurrency and Computation(16), 4269.

L.O. Meertens, M. E. I., L.J.M. Nieuwenhuis, M.J. van Sinderen, H. Jonkers, D. Quartel (2012). Mapping the Business Model Canvas to ArchiMate. ResearchGate, 1694 -1701.

Mirchandani, D. A., & Lederer, A. L. (2014). The impact of core and infrastructure business activities on information systems planning and effectiveness. International Journal of Information Management, 34, 622-633.

Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking business models in creative industries: the case of the French record industry. International Studies of Management & Organization(4).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. Communications of the Association for Information Systems, 16, 1-25.

Papadopoulos, A., Britten, N., Hatcher, M., & Rainville, K. (2013). Using Business Plan Development as a Capstone Project for MPH Programs in Canada: Validation Through the Student Perspective. Journal of Community Health, 38(5), 791- 798p.

Peattie, K. J., & Notley, D. S. (1989). The Marketing and Strategic Planning Interface. Journal of Marketing Management, 4(3), 330-349.

Pereira, B. A., & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. Journal of Air Transport Management, 70.

Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organisations.Journal of Knowledge Management, 3(1), 6-17.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. Marketing Intelligence & Planning(9), 4.

Saskia, H. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. Learning Organization, 10(6), 340-346.

SECOND-DRAFT OF A BUSINESS PLAN: WHAT SHOULD IT CONTAIN?, 16, edb 121, Journal of the International Academy for Case Studies (2010).

Simkin, L. (1996). People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation. Journal of Marketing Management, 12(5), 375-390.

Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. Journal of Pension Benefits: Issues in Administration, 18(2), 92-95.

Spiess-Knafl, W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). On the nature of social business model innovation. Social Business, 5(2), 113-130.

Utterback, J. M. (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. Academy of Management Journal, 14(1), 75.

Utterback, J. M. (1994). Radical innovation and corporate regeneration. Research Technology Management, 37(4), 10.

Utterback, J. (2004). The Dynamics of Innovation. *Educause Review*, 81-102.Wassinger, K., & Baxter, G. D. (2011). Business plans in physiotherapy: a practical guide to writing a business plan for the non specialist. Physical Therapy Reviews, 16(3), 210-227 218p.

Wallin, J. A., Chirumalla, K. A., Thompson, A. A., Blekinge Tekniska Högskola, S. f. i. A. f. m.

P., & th, C. I. C. o. I. P.-S. S. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Situation: The Use of Business Model Canvas.

Winer, L. (1965). Are You Really Planning Your Marketing? Journal of Marketing, 29(1), 1-8.

Zarei, B., Nasseri, H., & Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. Journal of International Entrepreneurship, 9(4), 299-315.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางเก็บข้อมูล

ปัจจัย	ข้อที่	ข้อคำถาม	การเก็บข้อมูล		
			Documentation	In-depth Interviews and Observation	Focus Group (Customer)
โมเดลธุรกิจ (Business Model					
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)					
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)	1	- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะส่งมอบให้กับลูกค้า/คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยากได้รับจากผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการเฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand เป็นต้น)			
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)					
กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)	2	- ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มไหน หรือ ลูกค้ากลุ่มไหนบ้างที่เหมาะกับผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ (อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่ เด็ก เป็นต้น)			
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)					
สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships)	3	- การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบ และช่องทางใดได้บ้าง (อาทิ การสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ หรือ ออฟไลน์ เป็นต้น)			
ช่องทางเข้าถึง (Channels)					
ช่องทางเข้าถึง (Channels)	4	- ช่องทางใดบ้างที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ (อาทิ การขายผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า เป็นต้น)			
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)					
ทรัพยากรที่มี (Key Resource)	5	- ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรอะไรบ้างที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ได้ (อาทิ เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพยากรการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น)			
งานหลักที่ทำ (Key Activities)					
งานหลักที่ทำ (Key Activities)	6	- กิจกรรมหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ (อาทิ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น)			
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)					
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	7	- พันธมิตรทางการค้าใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือผลิตภัณฑ์มีความพร้อมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ (อาทิ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier เป็นต้น)			
โครงสร้างต้นทุน (Cost Cost Structure)					
โครงสร้างต้นทุน (Cost Cost Structure)	8	- ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (อาทิ ต้นทุนในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า, ต้นทุนด้านทรัพยากร, ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น)			
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)					
รูปแบบรายได้ (Revenue Streams)	9	- รูปแบบในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์มีรูปแบบใดได้บ้าง (อาทิ การจำหน่ายสินค้า/บริการ หรือการซื้อบริการหลังการขาย เป็นต้น)			

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาว รัชนีกร ตรีสมุทรกุล
วันเดือนปีเกิด	27 มีนาคม 2531
ตำแหน่งงาน	นักวิจัยอิสระ
ผลงานทางวิชาการ	นวัตกรรมโมเดลธุรกิจสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด,การประชุมวิชาการด้านการจัดการระดับชาติ “วลัยลักษณวิจัยทางการจัดการ ครั้งที่ 5”, วันที่ 27 พฤษภาคม 2559 ณ โรงแรมทวิน โลตัส จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประสบการณ์ทำงานด้านงานวิจัย	“โครงการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสร้างนวัตกรรมและศักยภาพในการเข้าสู่ตลาด” เสนอต่อ กรมทรัพย์สินทางปัญญา (DIP) “โครงการประเมินผลกลุ่มแผนงานด้านการลดปัญหาการพนัน” เสนอต่อ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)