

**การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์ทางวัฒนธรรม
กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี
Value Creation for Cultural Handicrafts: Management and
Marketing Strategies for the Baisri Business**

อัศรพล ไวเชียงคำ¹, ศักรินทร์ หงส์รัตนารกิจ², ณัฏฐา พันธุ์วงศ์³ และ อิทธิพล อเนกธนทรัพย์^{4*}

Akkarapol Waichiangkha¹, Sakarin Hongrattanavorakit², Natcha Phantuwong³,
and Ittipon Anekthanasup^{4*}

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โรงเรียนการเรือน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร²

ดร. โรงเรียนการเรือน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี³

อาจารย์ โรงเรียนการเรือน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วิทยาเขตสุพรรณบุรี⁴

Assistant Professor, School of Culinary Arts, Suan Dusit University Suphanburi Campus¹

Assistant Professor, Dr., Faculty of Home Economics Technology,

Rajamangala University of Technology Phra Nakhon²

Dr., School of Culinary Arts, Suan Dusit University Suphanburi Campus³

Lecturer, School of Culinary Arts, Suan Dusit University Suphanburi Campus^{4*}

*Corresponding author, e-mail: ittipon_ane@dusit.ac.th

วันที่รับบทความ: 2 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 18 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 28 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบและพลวัตของการค้าปลีกงานบายศรีในบริบทปัจจุบัน 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดเพื่อยกระดับธุรกิจบายศรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวทางปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจประดิษฐ์บายศรีที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญในเขตภาคกลาง จำนวน 20 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบและสภาพการค้า ธุรกิจบายศรีมีพลวัตการปรับตัวสูง แบ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพและกลุ่มอาชีพเสริม โดยมีการสร้างอัตลักษณ์ตราสินค้าที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล 2) ปัญหาและอุปสรรค พบข้อจำกัดสำคัญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบ และการขาดองค์ความรู้ด้านการสื่อสารแบรนด์สมัยใหม่ 3) กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย 2 มิติ ยุทธศาสตร์ คือ (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการ การวางแผนการผลิตเพื่อลดความสูญเสีย และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) กลยุทธ์การตลาดสร้างสรรค์คุณค่า มุ่งเน้นการสร้างเรื่องราว (Storytelling) เชื่อมโยงความเชื่อสู่มูลค่าตราสินค้า และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์

เพื่อขยายโอกาสทางการตลาด ผลการวิจัยนี้นำไปสู่แนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยกระดับหัตถศิลป์ไทยให้เติบโตในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์

คำสำคัญ: การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์, กลยุทธ์การบริหารจัดการ, การตลาดธุรกิจบายศรี, สินค้าวัฒนธรรม

Abstract

This research aims to 1) investigate the patterns and dynamics of the current Baisri retail trade, 2) analyze problems and obstacles in creating added marketing value, and 3) propose management and marketing strategies to elevate the Baisri business. Employing a qualitative research approach based on phenomenology, data were collected through in-depth interviews with 20 key informants, comprising experienced Baisri business operators in Bangkok. Data were analyzed using thematic analysis. The findings reveal that: 1) Business patterns and dynamics: The industry exhibits high dynamism, categorized into professional and supplementary business models, with diverse strategies for identity creation to meet personalized demands. 2) Problems and Obstacles: Key challenges include human resource management limitations, fluctuating raw material costs, and a lack of knowledge in modern brand communication for differentiation. 3) Value Creation Strategies: Two strategic dimensions are proposed: (1) Integrated Management Strategy, focusing on upgrading entrepreneurial competencies, lean production planning, and effective cost management; and (2) Creative Value Marketing Strategy, emphasizing storytelling to translate spiritual beliefs into brand value and product innovation to expand market opportunities. These findings offer concrete guidelines for elevating Thai handicrafts within the creative economy.

Keywords: Handicraft Value Creation, Management Strategies, Baisri Business Marketing, Cultural Products

บทนำ

บายศรี ถือเป็นงานหัตถศิลป์ชั้นสูงที่เปี่ยมไปด้วยคุณค่าทางสุนทรียศาสตร์และหยั่งรากลึกในโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมของไทยมาอย่างยาวนาน ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์เชื่อมโยงระหว่างมนุษย์กับสิ่งเหนือธรรมชาติผ่านคติความเชื่อเรื่องขวัญและพิธีกรรมศักดิ์สิทธิ์ (รุ่งฤทัย รำพึงจิต และคณะ, 2568) จากจุดเริ่มต้นที่สัมพันธ์กับวิถีเกษตรกรรมและการบูชาแม่โพสพ บายศรีได้มีวิวัฒนาการผ่านกาลเวลากลายเป็นเครื่องแสดงสถานะและอำนาจทางสังคม ในอดีตการประดิษฐ์บายศรีจำกัดอยู่ในวงของเครือญาติและชุมชนเพื่อใช้ในพิธีกรรมครัวเรือน แต่ด้วยพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน บายศรีได้เปลี่ยนผ่านสถานะจากวัตถุทางพิธีกรรมก้าวเข้าสู่ระบบสินค้าวัฒนธรรม (Cultural Product) (อักษร โพธิราชา, 2567) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งก่อให้เกิดธุรกิจการประดิษฐ์บายศรีที่ดำเนินการในลักษณะวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจขนาดย่อมขึ้นอย่างแพร่หลาย ปัจจุบัน ธุรกิจการประดิษฐ์บายศรีจัดเป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและทักษะฝีมือแรงงานไทยเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเติบโตของความต้องการสินค้าที่ขยายตัวตามกระแสนิยมด้านความเชื่อ (วรรณภา นิ่มอ่อน, 2568) ธุรกิจนี้กลับเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความ

รุนแรง ทั้งจากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นและการเข้ามาของสินค้าทดแทน ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงทักษะฝีมือไม่เพียงพอต่อการสร้างความอยู่รอดและการเติบโตที่ยั่งยืนอีกต่อไป ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งการบริหารจัดการต้นทุนที่มีความผันผวน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว

ปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญของธุรกิจขายปลีกในปัจจุบัน คือความไม่สอดคล้องกันระหว่างสมรรถนะด้านงานฝีมือกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ แม้ผู้ประกอบการจะมีความเป็นเลิศทางงานฝีมือ แต่การขาดองค์ความรู้เชิงธุรกิจกลับกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยเฉพาะข้อบกพร่องในการวิเคราะห์ต้นทุนและการตั้งราคาขาย การประเมินราคาที่ไม่เท่าเทียมกันโดยละเอียด ต้นทุนแฝง ทำให้ธุรกิจสูญเสียโอกาสในการทำกำไร นอกจากนี้ การขาดการวางแผนทางการเงินและการบริหารกระแสเงินสดหมุนเวียน ยังส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของกิจการ (ตฤติ พลมิตร และ สมจิตร ล้วนจำเริญ, 2566) สถานการณ์ดังกล่าวทำให้เมื่อต้องเผชิญกับราคาวัตถุดิบที่ไม่แน่นอน และคู่แข่งจำนวนมาก ธุรกิจจึงขาดสภาพคล่องและการลดราคาสินค้าเพื่อความอยู่รอดแทนที่จะพัฒนาคุณภาพ ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการยังคงยึดติดกับการผลิตซ้ำรูปแบบเดิมโดยขาดการสร้างจุดเด่นที่แตกต่าง และการขาดกลยุทธ์การตลาดที่ทันสมัย โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากขาดทักษะในการถ่ายทอดเนื้อหาและภาพถ่ายเพื่อสื่อสารคุณค่าของสินค้า (นิสกร พุทธวงศ์ และคณะ, 2568) ที่สำคัญที่สุดคือ การขาดการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งผ่านเรื่องเล่า ผู้ประกอบการไม่สามารถเชื่อมโยงคุณค่าทางจิตวิญญาณ ความเชื่อและความหมายอันเป็นมงคลของบายศรี ให้กลายเป็นมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ ทำให้ผู้บริโภคมองเห็นบายศรีเป็นเพียงสินค้าโภคภัณฑ์ทั่วไป มากกว่าจะเป็นงานพุทธศิลป์ที่มีคุณค่าทางจิตวิญญาณ ซึ่งส่งผลเสียต่ออำนาจในการกำหนดราคาของสินค้า

ดังนั้น การยกระดับธุรกิจบายศรีให้ก้าวพ้นวิกฤตดังกล่าว จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนจากการเป็นเพียงผู้ผลิตงานฝีมือสู่การเป็นผู้ประกอบการหัตถศิลป์สร้างสรรค์ ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์คุณค่าผ่านการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการตลาดเชิงรุกด้วยเหตุนี้การวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี จึงถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ ศึกษาพลวัตและสภาพการณ์จริงวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเชิงโครงสร้าง และสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาด เป้าหมายสูงสุดของการวิจัยนี้ คือการสร้างองค์ความรู้ที่จะเป็นเข็มทิศนำทางให้หัตถศิลป์ไทยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม และดำรงสถานะทางวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความท้าทายของบริบทตลาดค้าปลีกสมัยใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและสภาพการณ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกงานหัตถศิลป์บายศรีในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดที่มีผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดของธุรกิจบายศรี
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจบายศรีสู่สินค้าวัฒนธรรมเชิงพาณิชย์

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี ได้สังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับหัตถศิลป์บายศรีและทุนทางวัฒนธรรม ในการพิจารณาคุณค่าของบายศรีในบริบทสังคมไทย พบว่าบายศรีมิได้ดำรงสถานะเป็นเพียงวัตถุประติมากรรมเพื่อความสวยงามทางทัศนศิลป์เท่านั้น แต่ยังมีนัยสำคัญ

ในฐานะทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดย Fink (2023) อธิบายว่าทุนประเภทนี้ครอบคลุมถึงองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมรดกทางวัฒนธรรมที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างโอกาสในการยกระดับสถานะทางสังคม แต่ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในปัจจุบัน สอดคล้องกับคำนิยามของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ม.ป.ป.) ที่ระบุว่า บายศรีคือเครื่องเชิญขวัญที่ประดิษฐ์จากใบตองเป็นชั้น ๆ ขณะที่ในทางมานุษยวิทยานั้น พระยาอนุมานราชธนและศาสตราจารย์มณีรัตน์ ได้ขยายความว่าบายศรีคือภาชนะตกแต่งพิเศษด้วยดอกไม้และใบตองเพื่อรองรับเครื่องสังเวยในพิธีกรรม ซึ่งปรากฏการใช้งานอย่างแพร่หลายตั้งแต่วิถีชีวิตราชวสุไปจนถึงพระราชพิธีหลวง (มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, ม.ป.ป.) นอกจากนี้ พลวัตของบายศรียังสะท้อนถึงการปรับตัวทางวัฒนธรรม โดยมีวิวัฒนาการจากการใช้ข้าวขวัญในการเซ่นไหว้ผีตามความเชื่อดั้งเดิม สู่การรับอิทธิพลวัฒนธรรมอินเดียที่ให้ความสำคัญกับการออกแบบภาชนะใบตองที่วิจิตรบรรจงแทน (สุจิตต์ วงษ์เทศ, 2563) การเปลี่ยนแปลงนี้ชี้ให้เห็นว่างานออกแบบบายศรีมีความยืดหยุ่นและแปรผันตามบริบทของสังคมและเศรษฐกิจในแต่ละยุคสมัย สำหรับการนำมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ การจำแนกประเภทถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) บายศรีของหลวง ซึ่งเน้นความถูกต้องตามราชประเพณี และ 2) บายศรีของราษฎร ที่มีความหลากหลายตั้งแต่ขนาดเล็กอย่างบายศรีปากชามไปจนถึงงานขนาดใหญ่ เช่น บายศรีเทพหรือบายศรีพญานาค ซึ่งความเข้าใจในประเภทและความหมายที่แตกต่างกันนี้ จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและวาระโอกาสในการใช้งานได้อย่างแม่นยำและเหมาะสม (พิพิธภัณฑ์พระตำหนักดาราภิรมย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565)

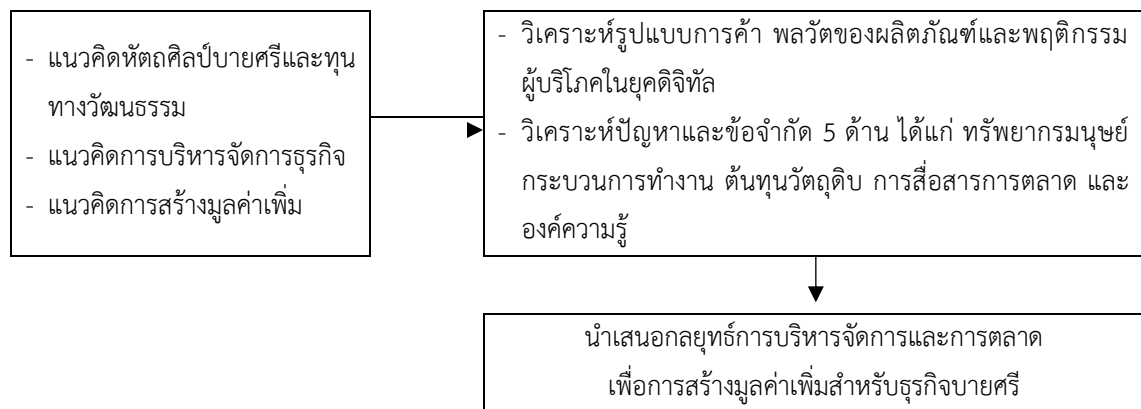
2. แนวคิดและกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจ การเปลี่ยนผ่านและยกระดับงานหัตถศิลป์เข้าสู่ระบบธุรกิจเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ จำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารจัดการที่ครอบคลุมมิติสำคัญรอบด้าน โดย เกตุวดี มินสาคร และ ปรางค์ เอี่ยมละออภักดี (2568) ร่วมกับ กนกกาญจน์ คำบุญชู และ ธนัสภา รัตนตระกูล (2565) และ จตุพร จันทารัมย์ และคณะ (2568) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องตั้งอยู่บนเสาหลัก 4 ประการ ได้แก่ ด้านการจัดการ คือ การวางแผนโครงสร้างและประสานกิจกรรมภายในองค์กรอย่างมีเอกภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านการดำเนินงาน คือ การจัดการกระบวนการแปรสภาพทรัพยากรและวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการเงิน คือ การบริหารบัญชี ต้นทุน และกระแสเงินสด ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการรักษาสภาพคล่องและเสถียรภาพของกิจการ และ ด้านการตลาดและการแข่งขัน คือ การวิเคราะห์พลวัตของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางบริบทของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) การพึ่งพาเพียงทักษะฝีมือเชิงช่างหรือการจัดการพื้นฐานอาจไม่เพียงพอต่อการเติบโตที่ยั่งยืน การขับเคลื่อนธุรกิจหัตถศิลป์ในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องยกระดับสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างศักยภาพภายในองค์กรและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ระยะ คือ (บงกช รุ่งกรไพศาล และคณะ, 2569) (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการสร้างความแตกต่าง (2) การกำหนดกลยุทธ์และการสร้างมูลค่า มุ่งเน้นการเปลี่ยนต้นทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นมูลค่าเพิ่มที่ตอบโจทย์ตลาด (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานในทุกระดับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างเท่าทัน

3. แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มและการตลาดสำหรับสินค้าวัฒนธรรม การเปลี่ยนสินค้าวัฒนธรรมให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจต้องอาศัยกลยุทธ์การตลาดที่เข้มแข็งโดยบูรณาการแนวคิดจาก 2 แหล่งข้อมูลสำคัญ คือ ชีตความสามารถทางการตลาด (บึงอร สุขจันทร์, 2568); (ปัญญาดา จันทกิจ, 2568); (รุจิกาญจน์ สานนท์ และ ญฐมน บัวพรมมี, 2567)

เสนอว่าความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวิจัยตลาด 2) กลยุทธ์ราคา 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย 5) การส่งเสริมการตลาด และ 6) การจัดการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์สินค้าวัฒนธรรม (Zhang, J., 2026); (อรพินท์ อินวงศ์ และคณะ, 2565); (รัศมี อัจฉริยไพศาลกุล และ จารวี กมลศิริพิชัยพร, 2568) ได้เสนอกลยุทธ์ในการยกระดับสินค้าวัฒนธรรมประกอบด้วย 2 มิติ คือ กลยุทธ์การพัฒนาแบรนด์ เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี (Product Image) การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์การตลาด เน้นการพัฒนาผู้ประกอบการ (Entrepreneur Development) การพัฒนาตัวสินค้า (Product Development) การสร้างกลไกตลาด และระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดโดยเชื่อมโยงภูมิปัญญาบายศรีเข้ากับกลยุทธ์การจัดการและการตลาด เพื่อนำไปสู่เป้าหมายปลายทางคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มและการยกระดับธุรกิจสู่ตลาดค้าปลีกอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี ได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เพื่อทำความเข้าใจธรรมชาติและความหมายของปรากฏการณ์การปรับตัวทางธุรกิจของผู้ประกอบการบายศรีในบริบทปัจจุบัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. พื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลหลัก กำหนดพื้นที่ศึกษาในเขตภาคกลาง โดยมีเหตุผลสนับสนุนเชิงประจักษ์ในมิติทางเศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือ ภาคกลางถือเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน), ม.ป.ป.) และเป็นพื้นที่ที่มีการจัดตั้งศาสนสถานในพระพุทธศาสนามายาวนาน (สมบุญ วัฒนะ และคณะ, 2566) ตลอดจนการจัดพระราชพิธีและรัฐพิธีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความต้องการบริโภคสินค้าหัตถศิลป์ประเภทบายศรีสูง ข้อมูลเบื้องต้นชี้ให้เห็นว่าภาคกลางมีความหนาแน่นของผู้ประกอบการธุรกิจการประดิษฐ์บายศรีเชิงพาณิชย์ในสัดส่วนที่สูงกว่าภูมิภาคอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นนี้ จึงเหมาะสมอย่างยิ่งต่อการศึกษาพลวัตและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ สำหรับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับ การสุ่มตัวอย่างแบบ

ลูกโซ่ (Snowball Sampling) กำหนดจำนวนทั้งสิ้น 20 คน โดยมีเกณฑ์คือ ต้องเป็นผู้ประกอบธุรกิจการประดิษฐ์บายศรีที่มีประสบการณ์ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 10 ปี เหตุที่ใช้เทคนิคแบบลูกโซ่ร่วมด้วย เนื่องจากกลุ่มช่างฝีมือชั้นสูงที่มีประสบการณ์ยาวนานมักเป็นเครือข่ายวิชาชีพที่รู้จักและให้การยอมรับซึ่งกันและกัน การให้ผู้เชี่ยวชาญแนะนำต่อยอดจะช่วยให้เข้าถึงผู้ให้ข้อมูลที่มีความคล่องลึกและสะท้อนภาพรวมของอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างแท้จริง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้การเก็บข้อมูลครอบคลุมทั้งมิติของทัศนคติและพฤติกรรม จึงพัฒนาเครื่องมือหลัก 2 ประเภท ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยนำแนวคิดด้านการจัดการธุรกิจและแนวคิดการตลาดสินค้าวัฒนธรรมมาเป็นกรอบในการสร้างคำถาม เพื่อเจาะลึกถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการ (ตัวอย่างคำถาม “ในภาวะที่ต้นทุนดอกไม้สดและใบตองมีความผันผวนสูง ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต้นทุนและการตั้งราคาอย่างไรเพื่อให้กระทบต่อกำไร” “ท่านนำเรื่องราวความเชื่อทางวัฒนธรรม มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Storytelling) ให้กับแบรนด์บายศรีของท่านในช่องทางออนไลน์อย่างไรบ้าง”) และ แบบสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation Form) สร้างขึ้นเพื่อใช้บันทึกข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจไม่ได้รับรู้ในการสัมภาษณ์ เช่น กระบวนการจัดเตรียมวัตถุดิบ การแบ่งงานของช่างฝีมือในสถานประกอบการ และลักษณะการส่งมอบงาน ในด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้นำแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตการณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านคหกรรมศาสตร์และการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้คำ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการผสมวิธี (Mixed Methods of Data Collection) เริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ควบคู่ไปกับการใช้แบบสังเกตการณ์ (Observation) เพื่อบันทึกบริบทการทำงานจริง ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้สามารถนำข้อมูลจากบทสัมภาษณ์มาสอบทานกับพฤติกรรมที่สังเกตเห็น (Data Triangulation) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการลงพื้นที่ โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเองในทุกขั้นตอน เพื่อรักษาความเข้าใจในบริบทและป้องกันความคลาดเคลื่อนในการตีความ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ตามแนวคิดของ Caulfield (2019) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการถอดความ (Transcription) การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) การจัดกลุ่มประเด็น (Generating Themes) ไปจนถึงการสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สามารถสรุปผลการวิจัยโดยจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบและพลวัตของการค้าปลีกธุรกิจบายศรีในปัจจุบัน ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจบายศรีในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในแง่ของรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผสมผสานความเชื่อดั้งเดิมเข้ากับความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญแต่เป็นผลจากการปรับตัวของวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยสามารถจำแนกรายละเอียดออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1.1 ด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์ รูปแบบของสินค้าบายศรีในตลาดค้าปลีกปัจจุบันถูกขับเคลื่อนด้วยแรงผลักดันจาก 2 ปัจจัยหลักที่ดำเนินไปควบคู่กัน คือ 1) การประดิษฐ์ตามขนบธรรมเนียม เป็นการสร้างสรรค์ผลงานที่ยึดมั่นในรูปแบบและความเชื่อดั้งเดิมซึ่งได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการทางสังคมจากครอบครัว ชุมชน หรือสถาบันการศึกษา รูปแบบเหล่านี้มักมีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวเพื่อใช้ในพิธีกรรมศักดิ์สิทธิ์ เช่น บายศรีปากชาม บายศรีต้น และบายศรีสู่ขวัญ ซึ่งยังคงได้รับความนิยมในกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความถูกต้องตามจารีตประเพณี และ 2) การประดิษฐ์ตามความต้องการของลูกค้า เป็นรูปแบบประยุกต์ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล โดยผู้ประกอบการได้บูรณาการองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ผสมผสานกับการสืบค้นผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อรังสรรค์นวัตกรรมบายศรีรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้น ตัวอย่างที่เด่นชัด ได้แก่ บายศรีเทพ บายศรีพรม บายศรีพญานาค และบายศรีกำเนิดพระแม่กวนอิม จุดเด่นของรูปแบบนี้คือการผนวก กลยุทธ์ความศรัทธาโดยมีการเชื่อมโยงงานประดิษฐ์เข้ากับศาสตร์แห่งความเชื่อ เช่น การใช้สีมงคลตามหลักทักษา ตัวเลขทางโหราศาสตร์ และเรื่องเล่าจากเทวดานานา เพื่อสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค

1.2 ด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างของผู้ประกอบการในตลาดปัจจุบันมีความหลากหลาย โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักตามลักษณะการประกอบอาชีพ คือ 1) ผู้ประกอบการวิชาชีพ คือกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจบายศรีเป็นอาชีพหลักเพื่อสร้างรายได้เลี้ยงชีพอย่างจริงจัง ประกอบด้วยทั้งผู้เชี่ยวชาญงานใบตองโดยเฉพาะ และกลุ่มร้านดอกไม้ที่ขยายไลน์ธุรกิจมารับงานบายศรี ลักษณะการดำเนินงานมีทั้งรูปแบบที่มีหน้าร้านถาวรและแบบไม่มีหน้าร้าน รวมถึงการให้บริการแบบครบวงจร เช่น การรับจัดเครื่องบวงสรวงนอกสถานที่ ซึ่งกลุ่มนี้มักมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยมีการจ้างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวแปรผันตามปริมาณงานที่ได้รับ และ 2) ผู้ประกอบการอิสระ คือกลุ่มที่ประกอบอาชีพเสริมควบคู่ไปกับการทำงานประจำ โดยใช้เวลารว่างหรือวันหยุดในการประดิษฐ์ผลงานลักษณะธุรกิจมักเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมในครัวเรือนที่มีความยืดหยุ่นสูงและมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำเนื่องจากใช้แรงงานตนเองและสมาชิกในครอบครัวเป็นหลัก

1.3 ด้านสภาพการค้าและการตลาด สภาพแวดล้อมทางการค้าในปัจจุบันมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสมบูรณ์ซึ่งมีความหลากหลายและเข้มข้นสูง โดยมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน แหล่งวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมนี้ยังคงกระจุกตัวอยู่ที่ปากคลองตลาดซึ่งเป็นศูนย์กลางค้าส่งดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุด และแหล่งเพาะปลูกในจังหวัดปทุมธานี การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุมต้นทุนและคุณภาพความสดของสินค้า 2) การพลิกโฉมช่องทางการตลาด ผู้ประกอบการได้ปรับเปลี่ยนจากการรอรับลูกค้าหน้าร้าน มาสู่การสื่อสารและการขายเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีการใช้ เฟสบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) ดิกต็อก (TikTok) อินสตาแกรม (Instagram) และ ไลน์ (LINE) เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างการรับรู้แบรนด์และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง “เดี๋ยวนี้ร้อลูกค้าเดินมาหน้าร้านไม่ได้แล้วครับ เราต้องเอาผลงานไปโชว์ในเฟซบุ๊ก ลูกค้าบางคนอยู่ไกลถึงเชียงใหม่ เห็นคลิปที่เราไลฟ์สดตอนประกอบบายศรีพญานาคในดิกต็อก เขาก็ทักมาสั่งให้เราไปจัดบวงสรวงถึงที่เลย” ผู้ประกอบการ ก (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2569) 3) สภาพการแข่งขัน จากกระแสนิยมการดูแลสุขภาพและความต้องการใช้งานที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้จำนวนผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่สงครามราคาและในบางกรณีส่งผลให้ผู้ประกอบการบางรายต้องลดคุณภาพวัสดุลงเพื่อลดต้นทุนและรักษากำไร ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และมาตรฐานของงานหัตถศิลป์บายศรีในปัจจุบัน

2. ปัญหาและข้อจำกัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขายปลีกส่วนใหญ่เผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่เป็นตัวฉุดรั้งศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติสำคัญ คือ

ตารางที่ 1 สรุปปัญหาและข้อจำกัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจขายปลีก

ด้านของปัญหา	ประเด็นปัญหาหลักที่ค้นพบ
1. ทรัพยากรมนุษย์	ขาดแคลนช่างฝีมือ อัตราเทิร์นโอเวอร์สูง และระบบการจ้างงานที่ไม่ชัดเจน
2. กระบวนการดำเนินงาน	ขาดการทำงานที่เป็นระบบ ขาดการคำนวณต้นทุนแฝง นำไปสู่การส่งมอบงานที่ไม่ได้มาตรฐาน
3. ต้นทุนและวัตถุดิบ	สภาพคล่องต่ำจากการแข่งขันตัดราคา และความผันผวนของราคาส่งไม่สอดคล้องตามฤดูกาล
4. การสื่อสารการตลาด	ขาดทักษะการนำเสนอผ่านภาพถ่าย และขาดการรับประกันการขนส่ง
5. องค์ความรู้และการพัฒนา	ขาดการทำวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ยึดติดรูปแบบเดิม ขาดทักษะการเล่าเรื่อง (Storytelling)

2.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์ งานประดิษฐ์บายศรีจัดเป็นงานหัตถศิลป์ชั้นสูงที่มีค่าใช้จ่ายเพียงการใช้แรงงานทั่วไป แต่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญเฉพาะบุคคลซึ่งต้องสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝนเป็นระยะเวลานาน ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนและส่งผลกระทบในวงกว้าง กล่าวคือ 1) วิกฤตการขาดแคลนช่างฝีมือคุณภาพ ปัจจุบันพบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะฝีมือประณีตเนื่องจากคนรุ่นใหม่ให้ความสนใจในการสืบทอดงานศิลปะแขนงนี้น้อยลง ประกอบกับช่างฝีมือที่มีอยู่เดิมเริ่มเข้าสู่วัยสูงอายุทำให้เกิดช่องว่างของการถ่ายทอดองค์ความรู้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการหาทีมงานที่มีคุณภาพได้ยาก “หาคนทำยากมากค่ะ เด็กยุคใหม่ทนปวดหลังนั่งพับใบตองทั้งวันไม่ไหว พอฝึกจนเก่งก็ลาออกไปเปิดร้านแข่งกับเรา หรือไม่ก็ไปทำงานโรงงานที่ได้เงินเดือนแน่นอนกว่า” ผู้ประกอบการ ข (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2569) 2) ความไม่สมดุลของโครงสร้างค่าตอบแทน พบความไม่สอดคล้องระหว่างอัตราค่าตอบแทนกับความคาดหวังของแรงงาน โดยเนื้องานบายศรีเป็นงานที่ต้องใช้ความอดทนสูง ความละเอียดลออ และความชำนาญในการพับ จีบ และถักร้อยใบตอง ซึ่งต้องใช้สมาธิและเวลาในการทำงานต่อชิ้นค่อนข้างมาก พนักงานจึงมักมองว่าค่าจ้างที่ได้รับเมื่อเทียบกับความเหน็ดเหนื่อยและความวิจิตรของผลงานนั้นไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าแรงในภาคอุตสาหกรรมหรือบริการอื่นที่ใช้ทักษะน้อยกว่า 3) ปัญหาอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน จากปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและความกดดันในเนื้องาน ส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงและต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการผลิตขาดเสถียรภาพ ผู้ประกอบการต้องเสียเวลาและต้นทุนในการฝึกสอนพนักงานใหม่ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้ไม่สามารถรับงานปริมาณมากหรือวางแผนการเติบโตในระยะยาวได้ 4) ความคลุ้มเครือในการจ้างงาน การจ้างงานส่วนใหญ่มักเป็นในลักษณะสัญญาใจหรือการตกลงปากเปล่า ขาดสัญญาจ้างที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนในเรื่องขอบเขตงานและค่าล่วงเวลา ส่งผลให้เกิดข้อพิพาทได้ง่าย และที่สำคัญคือ ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถคำนวณต้นทุนแรงงานทางตรงที่แท้จริงได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื้องานไปยังการคำนวณกำไรสุทธิที่ผิดพลาด

2.2 ด้านกระบวนการดำเนินงาน ปัญหาในด้านนี้สะท้อนถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ยังขาดความเป็นมืออาชีพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพสินค้าและความเชื่อมั่นของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การขาดประสิทธิภาพในการวางแผนและบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจแบบวันต่อวัน ขาดการวางแผนการผลิตระยะยาวและการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนหรือล้นสต็อก

ในช่วงเทศกาลสำคัญ ส่งผลให้เสียโอกาสทางการขายหรือต้องแบกรับต้นทุนของเสีย “บางที่รับงานซ้อนกันหลายเจ้า พอทำไม่ทันก็ต้องเร่งมือ อาศัยให้ลูกน้องช่วย ๆ กันมัต งานที่ออกมาบางจุดเลยไม่เนียบเท่าที่ควร ส่งงานเข้าไปบ้าง ลูกค้าก็มีตำหนิมา” ผู้ประกอบการ ค (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2569) 2) กับดักการตั้งราคาและการคำนวณต้นทุน ปัญหาสำคัญที่สุดคือการคำนวณราคาขายที่ต่ำเกินไปจริง เนื่องจากผู้ประกอบการมักคำนวณเพียงค่าวัตถุดิบและค่าแรงพื้นฐาน แต่ละเลยต้นทุนแฝงที่สำคัญ เช่น ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ ค่าขนส่งในการจัดซื้อ ค่าน้ำค่าไฟ ค่าแรงของเจ้าของกิจการ และค่าความเสี่ยงจากความเสียหายของดอกไม้สด ทำให้ตัวเลขผลประโยชน์ที่ดูเหมือนจะมีกำไร แต่ในความเป็นจริงกลับไม่สะท้อนกำไรที่แท้จริง ที่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจ 3) ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการส่งมอบ เนื่องจากการขาดระบบการวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนมักนำไปสู่ปัญหาการทำงานเร่งรีบในช่วงใกล้นัดหมาย ส่งผลให้ส่งมอบงานไม่ตรงเวลาซึ่งเป็นเรื่องร้ายแรงสำหรับสินค้าที่ใช้ในพิธีกรรมที่มีฤกษ์ยามกำหนดตายตัว นอกจากนี้ ความเร่งรีบยังทำให้คุณภาพชิ้นงานไม่ได้มาตรฐานงานขาดความประณีต ไม่ตรงกับรูปแบบที่ตกลงไว้สร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้า 4) การขาดกระบวนการปรับปรุงและเรียนรู้ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่มีการถอยกลับเพื่อเรียนรู้ หรือหาแนวทางแก้ไขเชิงระบบทำให้ปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำซาก ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ลดลงและเสียโอกาสในการสร้างฐานลูกค้าประจำ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจระยะยาว

2.3 ด้านต้นทุนและวัตถุดิบ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านต้นทุนและวัตถุดิบถือเป็นความเสี่ยงหลักที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของธุรกิจบายศรีอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดคือ 1) สถานะสงครามราคาและสภาพคล่องทางการเงิน ธุรกิจบายศรีในปัจจุบันเผชิญกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งผู้ประกอบการรายเดิมและรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด ส่งผลให้เกิดกลยุทธ์การตัดราคาเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด การแข่งขันด้านราคานี้บีบบังคับให้ผู้ประกอบการต้องลดอัตรากำไรขั้นต้นลงจนถึงจุดที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อกระแสเงินสดหมุนเวียนและสภาพคล่องของธุรกิจ ทำให้ขาดศักยภาพในการขยายกิจการหรือลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าในระยะยาว 2) ความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบตามฤดูกาล ปัจจัยด้านวัตถุดิบถือเป็นความท้าทายสูงสุดเนื่องจากส่วนประกอบหลักของบายศรีคือดอกไม้สดและใบตองซึ่งเป็นสินค้าเกษตรที่มีอายุการใช้งานสั้นและมีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมสูง ราคาของวัตถุดิบเหล่านี้มีความผันผวนอย่างมากตามฤดูกาลและเทศกาลสำคัญทางศาสนา รวมถึงปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่างภัยธรรมชาติหรือสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขาดแคลนและราคาทะยานสูงขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ “ร้านที่ทำเป็นอาชีพเสริมเขาตัดราคาเก่งมาก เพราะเขาทำกันเองในบ้านไม่ต้องจ่ายค่าแรงลูกน้อง แต่เรามีทีมงาน มีหน้าร้าน ต้นทุนเราสูงกว่า พอเจอตัดราคา แถมช่วงไหว้ครูหรือหน้าหนาว ดอกพุดแพงขึ้น 3 เท่า เราก็เข้าเนื้อตลอด” ผู้ประกอบการ ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2569) 3) ความยากลำบากในการบริหารต้นทุน ความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาในการประมาณการต้นทุนล่วงหน้า โดยเฉพาะในกรณีที่รับงานสั่งทำล่วงหน้าเป็นเวลานานแต่ต้องจัดซื้อวัตถุดิบ ณ ราคาตลาดในวันจริงที่มีราคาสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้เกิดภาวะเข้าเนื้อหรือขาดทุนกำไร นอกจากนี้ ยังมีต้นทุนแฝงจากการสูญเสียของดอกไม้และใบตองที่เน่าเสียง่าย ซึ่งเป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักละเลยในการนำมาคำนวณราคาขาย

2.4 ด้านการสื่อสารการตลาด ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การสื่อสารการตลาดเปรียบเสมือนหน้าร้านที่สำคัญที่สุด แต่จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดสมรรถนะในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1) ขาดทักษะการนำเสนอเชิงทัศนศิลป์ ผู้ประกอบการยังขาดทักษะที่จำเป็นในการนำเสนอสินค้าผ่านแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะทักษะการถ่ายภาพซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขายสินค้างานฝีมือ ปัญหาที่พบคือ ภาพถ่ายสินค้าไม่ดึงดูด จัดองค์ประกอบภาพไม่สวยงามหรือใช้แสงที่ไม่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถสะท้อนความประณีตและคุณค่าทางศิลปะของงานบายศรีออกมาได้ส่งผลให้สินค้าดูมีมูลค่าน้อยกว่าความเป็นจริง และยากที่จะ

ดึงดูดความสนใจจากลูกค้าในเสี้ยววินาทีแรกที่เลื่อนผ่านหน้าจอ 2) ความคลาดเคลื่อนของการสื่อสารข้อมูล ปัญหาที่พบบ่อยคือการสื่อสารรายละเอียดสินค้าที่ไม่ชัดเจน ทั้งเรื่องขนาด รูปแบบ และวัสดุที่ใช้ รวมถึงการใช้ภาพโฆษณาที่ผ่านการตกแต่งจนเกินจริงทำให้สินค้าจริงที่ลูกค้าได้รับไม่ตรงกับภาพที่เห็นสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการร้องเรียนจากลูกค้า 3) ปัญหาความรับผิดชอบในการจัดส่ง อีกหนึ่งประเด็นสำคัญคือความเสียหายที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง เนื่องจากขายสินค้าเป็นงานประติมากรรมที่มีความบอบบาง แต่ผู้ประกอบการมักขาดมาตรการรองรับหรือนโยบายการรับประกันความเสียหายที่ชัดเจน เมื่อสินค้าชำรุดหรือหักพังเมื่อถึงมือลูกค้าและผู้ขายปิดความรับผิดชอบ จะสร้างความรู้สึกถูกเอาเปรียบและทำลายความเชื่อมั่นของลูกค้าอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลเสียระยะยาวต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของตราสินค้า ทำให้ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซ้ำและเกิดการบอกต่อในเชิงลบ

2.5 ด้านองค์ความรู้และการพัฒนา จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขายสินค้าส่วนใหญ่ยังขาดกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสินค้า โดยปัญหาหลักเกิดจากการที่ผู้ประกอบการมักยึดติดกับรูปแบบการผลิตเดิมที่ทำต่อเนื่องกันมาจนเกิดเป็นความเคยชิน ขาดการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับยุคสมัย หรือขาดการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดงานฝีมือ นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดสำคัญในด้านการจัดการองค์ความรู้เพื่อการสื่อสารการตลาด กล่าวคือ ผู้ประกอบการขาดทักษะในการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกทางวัฒนธรรมเพื่อนำมาสร้างเป็นเรื่องราว (Storytelling) ประกอบตัวสินค้า ซึ่งการขาดองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์เนื้อหาดังกล่าว ส่งผลให้สินค้าขาดอัตลักษณ์เฉพาะตัวที่ชัดเจน ทำให้ผลงานที่ออกมามีลักษณะคล้ายคลึงกันในตลาด ไม่สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจขายสินค้า จากการสังเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาและบริบทการค้า สามารถนำเสนอแนวทางการยกระดับธุรกิจขายสินค้าสู่สินค้าวัฒนธรรมที่มีมูลค่าสูง ผ่าน 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปกลยุทธ์เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจขายสินค้า

มิติยุทธศาสตร์	แนวทางปฏิบัติเชิงรุก
1. กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (เสริมความแกร่งจากภายใน)	- ปรับโครงสร้างราคาใหม่แบบต้นทุนบวกกำไร รวมต้นทุนแฝง - วางแผนกำลังการผลิตเพื่อลดปริมาณขยะจากใบตอง - ดึงแรงงานข้ามชาติหรือเครือญาติมาฝึกทักษะเฉพาะทางเพื่ออุดช่องโหว่แรงงาน
2. กลยุทธ์การตลาดสร้างสรรค์คุณค่า (สร้างความได้เปรียบภายนอก)	- แปลงความเชื่อเป็นมูลค่าด้วยการเล่าเรื่อง (Storytelling) - ใช้สื่อโซเชียลเจาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการประสบการณ์ เนื้อหา ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ออกแบบมาเพื่อลูกค้าแต่ละรายโดยเฉพาะ (Personalization) - พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้าข้ามพื้นที่

3.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กรเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติใน 6 มิติย่อย ดังนี้

3.1.1 การพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเร่งปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติจากบทบาทของช่างฝีมือดั้งเดิมที่เน้นเพียงความวิจิตรบรรจงของผลงาน ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารงานมืออาชีพ ที่มองภาพรวม

ของธุรกิจอย่างรอบด้าน กระบวนการนี้ต้องอาศัยการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยไม่ยึดติดกับองค์ความรู้เดิม แต่ต้องมุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะใหม่ผ่านการบูรณาการแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ทั้งการรับการถ่ายทอดภูมิปัญญาเชิงลึกจากบุคคลผู้รู้และปราชญ์ชาวบ้านเพื่อรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม ควบคู่ไปกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษาแนวโน้มการออกแบบและพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ กลยุทธ์สำคัญในการยกระดับธุรกิจคือการทำให้ยิบย่อยระดับ โดยการศึกษาโมเดลความสำเร็จจากคู่แข่งในตลาดที่มีผลประกอบการโดดเด่น เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงาน การตั้งราคา และการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย แล้วนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและการสร้างแบรนด์ของร้านให้เป็นที่จดจำและแข่งขันได้ในตลาดสากล

3.1.2 การบริหารทุนมนุษย์ เพื่อแก้ไขปัญหาลูกจ้างโครงสร้างด้านการขาดแคลนแรงงานฝีมือและต้นทุนค่าจ้างแรงงานไทยที่ปรับตัวสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์การผสมผสานแรงงานในการขับเคลื่อนการผลิต โดยเปิดโอกาสในการจ้างแรงงานต่างด้าวที่มีความตั้งใจ อดทน และพร้อมเรียนรู้งานหัตถกรรม เข้ามาทดแทนแรงงานในพื้นที่ซึ่งหายาก โดยเน้นการฝึกฝนทักษะให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน กลยุทธ์นี้ควรดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารจัดการธุรกิจแบบครบวงจรโดยดึงสมาชิกในครอบครัวหรือเครือญาติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของการบริหารคนคือการรักษาพนักงานที่มีทักษะฝีมือให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว เพื่อลดความสูญเสียจากการลาออก ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างระบบงานที่ชัดเจนผ่านการกำหนดโครงสร้างค่าแรงที่ยึดถือธรรมการมอบเบี้ยขยันสำหรับผลงานที่ได้ตามเป้าหมายและการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.1.3 การบริหารการดำเนินงาน มุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการผลิตให้เป็นระบบเพื่อขจัดความสูญเสียในทุกขั้นตอน เนื่องจากบายศรีเป็นงานหัตถศิลป์ที่ใช้วัสดุธรรมชาติที่มีอายุการใช้งานจำกัด การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยควรดำเนินการโดย การวางแผนกำลังการผลิตเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายระยะยาว โดยผู้ประกอบการต้องประเมินศักยภาพการผลิตที่แท้จริงของตนเองและทีมงานเพื่อกำหนดโควตาปริมาณงานที่สามารถรับได้ในแต่ละเดือน ป้องกันปัญหารับงานเกินกำลัง ซึ่งจะนำไปสู่ความล่าช้าและความเสียหายต่อชื่อเสียง การบริหารจัดการทรัพยากรและการผลิต เน้นการวางแผนระยะสั้นรายวันอย่างละเอียดโดยเฉพาะขั้นตอนการจัดเตรียมวัตถุดิบ ซึ่งต้องมีการคำนวณปริมาณการใช้ใบตองและดอกไม้ให้มีความแม่นยำพอดีกับแต่ละชิ้นงานเพื่อลดปริมาณขยะเหลือทิ้งซึ่งในทางบัญชีถือเป็นต้นทุนจมที่สูงเปล่า การคำนวณที่แม่นยำจะช่วยลดต้นทุนวัตถุดิบได้อย่างมีนัยสำคัญ และการบริหารจัดการบุคลากร ใช้หลักการเลือกคนให้เหมาะกับงาน โดยมอบหมายหน้าที่ตามความถนัดและระดับทักษะของพนักงานแต่ละคน เช่น งานโครงสร้างให้ช่างฝึกหัด งานละเอียดให้ช่างฝีมือ เพื่อให้กระบวนการทำงานลื่นไหล เสร็จทันกำหนดส่งมอบและได้ผลงานที่มีความประณีตสวยงามตามมาตรฐาน

3.1.4 การบริหารการเงิน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาลูกจ้างโครงสร้างของธุรกิจ โดยเฉพาะการตั้งราคาขายที่ต่ำเกินไปจริงและการขาดทุนสะสม โดยใช้เครื่องมือทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มโดย กลยุทธ์การตั้งราคาแบบต้นทุนบวก ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดราคาใหม่ โดยเลือกตามราคาตลาดที่ตัดราคากัน แต่หันมาใช้สูตรการคำนวณที่ครอบคลุมต้นทุนที่แท้จริง (ค่าวัสดุ + ค่าแรง + ค่าเสียหุ้ย + ค่าขนส่ง) แล้วบวกกำไรส่วนเพิ่มในอัตราที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาพบว่าควรกำหนดอัตรากำไรไว้ที่ประมาณร้อยละ 30 ของต้นทุนทั้งหมด เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรสุทธิเพียงพอสำหรับการเติบโต การสร้างมูลค่าเพิ่มเหนือราคาเพื่อหลีกเลี่ยงกับดักสงครามราคา ผู้ประกอบการต้องสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการของตนเองควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าทางจิตใจผ่านการเล่าเรื่องราว (Storytelling) เกี่ยวกับความเชื่อ ความศรัทธา และความวิจิตรบรรจงของงานฝีมือ เพื่อให้ลูกค้ายอมรับและเต็มใจจ่ายใน

ราคาที่สูงกว่าราคากลางของตลาด และการบริหารสภาพคล่อง จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงินอย่างรัดกุม โดยเฉพาะการสำรองเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในแต่ละรอบปี เนื่องจากการจัดซื้อวัตถุดิบส่วนใหญ่ต้องใช้เงินสด ในขณะที่การรับชำระเงินจากลูกค้าอาจมีระยะเวลาเครดิต การมีเงินสำรองจึงช่วยให้ธุรกิจไม่สะดุดและสามารถรับงานได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.5 การบริหารจัดการวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบหลักในการประดิษฐ์บายศรี คือ ใบตองและดอกไม้สด ซึ่งเป็นสินค้าเกษตรที่มีความเปราะบางและมีความผันผวนของราคาตามฤดูกาลและกลไกตลาดสูง ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่รัดกุมโดย กลยุทธ์การออกแบบที่ยืดหยุ่น เพื่อลดความเสี่ยงจากต้นทุนที่พุ่งสูงขึ้นในช่วงเทศกาลหรือช่วงขาดแคลนวัตถุดิบ ผู้ประกอบการไม่ควรยึดติดกับวัสดุชนิดใดชนิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการเลือกใช้วัสดุทดแทนหรือวัสดุตามฤดูกาลที่หาได้ง่ายในท้องถิ่นและมีราคาต้นทุนที่เหมาะสมนำมาประยุกต์และผสมผสานร่วมกับงานใบตองดอกไม้สด ซึ่งนอกจากจะช่วยควบคุมต้นทุนการผลิตแล้ว ยังเป็นการสร้างเอกลักษณ์ใหม่ให้กับผลงานอีกด้วย การบริหารจัดการปริมาณและการสูญเสีย ควรให้ความสำคัญกับการคำนวณปริมาณการสั่งซื้อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานจริงในแต่ละคำสั่งซื้อ เพื่อป้องกันปัญหาสต็อกวัตถุดิบตกค้างจนเน่าเสีย นอกจากนี้ ต้องมีกระบวนการดูแลรักษาคุณภาพวัตถุดิบอย่างถูกวิธี ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือก การขนย้าย จนถึงระหว่างกระบวนการประดิษฐ์ เพื่อคงความสดใหม่ให้นานที่สุดและลดอัตราการสูญเสียซึ่งถือเป็นต้นทุนจมของธุรกิจ

3.1.6 การบริหารโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการมักละเลยต้นทุนในส่วนนี้ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงควรมีแนวทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนแฝงโดย การบริหารต้นทุนการขนส่ง ผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงต้นทุนแฝงที่เกิดขึ้นจริง ทั้งค่าเชื้อเพลิง ค่าสึกหรอของยานพาหนะ และค่าเสียโอกาสทางเวลา โดยต้องนำค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้า ไปคำนวณรวมเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างราคาขายเสมอเพื่อไม่ให้เกิดภาวะขาดทุนกำไร การวางแผนการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุนการเดินทางเข้าซื้อควรมีการวางแผนการจัดซื้อแบบรวบยอดโดยจัดบันทึกรายการวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นทั้งหมดและเน้นการซื้อจากแหล่งจำหน่ายหลักเพียงแหล่งเดียวหรือเส้นทางเดียวให้ครบถ้วนในคราวเดียว เพื่อลดความถี่ในการเดินทางและประหยัดค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการการส่งมอบสินค้า สำหรับงานบายศรีขนาดใหญ่หรือมีความซับซ้อนสูง ซึ่งมีความเสี่ยงต่อความเสียหายระหว่างการขนส่ง ผู้ประกอบการควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยเตรียมชิ้นส่วนสำเร็จรูปจากฐานและวางแผนนำไปประกอบติดตั้งที่หน้างานวิธีการนี้จะช่วยลดจำนวนเที่ยวรถในการขนส่ง ลดความเสี่ยงที่ผลงานจะชำรุดเสียหายและยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเช่ารถขนส่งขนาดใหญ่ได้อีกทางหนึ่ง

3.2 กลยุทธ์การตลาดและการสร้างสรรค์คุณค่า เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันภายนอกเพื่อให้ธุรกิจสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางคู่แข่งจำนวนมาก โดยมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างและการเข้าถึงลูกค้าผ่าน 3 มิติย่อย ดังนี้

3.2.1 การสร้างเรื่องราวและภาพลักษณ์ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ขายสินค้ามาเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าทางวัฒนธรรมโดยใช้ทุนทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างแบรนด์ควรเน้นการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับคติความเชื่อ เทพปกรณัม หรือความหมายมงคลขององค์ประกอบต่าง ๆ ในพานบายศรี เช่น ความหมายของจำนวนชั้น ตัวเลขทางโหราศาสตร์ สัตว์มงคล หรือดอกไม้ที่ใช้ในการบูชา การสื่อสารเรื่องราวเหล่านี้จะช่วยสร้างความมั่นใจและความศรัทธาแก่ลูกค้าว่าเมื่อนำไปบูชาแล้วจะเกิดผลสัมฤทธิ์จริง นอกจากนี้ การสร้างเรื่องเล่าควรครอบคลุมทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสารเอกลักษณ์ของท้องถิ่นหรือความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมไทย ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยยกระดับสินค้าจากสินค้าทั่วไปให้เป็นสินค้าที่มีคุณค่าทางจิตใจส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเต็มใจที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้นตามคุณค่าที่ได้รับ

3.2.2 การตลาดเชิงรุกและการขยายฐานลูกค้า ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานจากการตั้งรับรอให้ลูกค้าเข้ามาหา เป็นการทำการตลาดเชิงรุกผ่านช่องทางออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญคือการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าเป็นสถิติเพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดทิศทางการขายและวางแผนการผลิตในอนาคตได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ ควรแสวงหาโอกาสในการขยายช่องทางสู่ตลาดใหม่ ๆ เช่น การเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หรือการสร้างความร่วมมือกับสถานที่ศักดิ์สิทธิ์หรือศาสนสถาน โดยการออกแบบบายศรีที่ผูกโยงกับความเชื่อเฉพาะของสถานที่นั้น ๆ หรือการให้ข้อมูลแก่ผู้นำเที่ยว เพื่อเป็นการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความศรัทธาโดยตรง รวมถึงการเลือกช่วงเวลาในการขายและการจัดโปรโมชั่นที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละเทศกาล

3.2.3 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดของการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องไม่หยุดนิ่งอยู่ที่รูปแบบเดิม แต่ต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนารูปแบบสินค้าใหม่ให้มีความหลากหลายและสร้างสรรค์ เพื่อสร้างจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน เช่น การประยุกต์ใช้วัสดุทดแทน หรือการออกแบบรูปทรงที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตสมัยใหม่ ที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การพัฒนานวัตกรรมบรรจุภัณฑ์ที่ไม่เพียงแต่ต้องมีความสวยงามหรือมีคุณค่าเพื่อยกระดับภาพลักษณ์สินค้าเท่านั้น แต่ต้องมีความแข็งแรง ทนทาน และสามารถป้องกันความเสียหายของงานใบตองและดอกไม้สดระหว่างการขนส่งได้ การมีบรรจุภัณฑ์ที่ดีจะช่วยปลดล็อกข้อจำกัดด้านระยะทาง ทำให้สามารถขยายตลาดผ่านระบบขนส่งไปยังลูกค้าในต่างพื้นที่หรือระยะไกลได้ ซึ่งถือเป็นการขยายโอกาสทางการตลาดสู่ระดับภูมิภาคและระดับประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

บทสรุปการวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี มีเป้าหมายเพื่อถอดบทเรียนและสังเคราะห์แนวทางในการยกระดับธุรกิจหัตถกรรมไทยให้สามารถแข่งขันได้ในบริบทการค้าสมัยใหม่ ผลการวิจัยสรุปสาระสำคัญได้ คือ 1) การเปลี่ยนผ่านจากงานช่างสู่ธุรกิจตอบโจทย์เฉพาะบุคคล ธุรกิจบายศรีได้ก้าวข้ามจากการเป็นงานฝีมือในครัวเรือนสู่การเป็นสินค้าวัฒนธรรมเชิงพาณิชย์ที่ขับเคลื่อนด้วย ความต้องการของผู้บริโภคสายมูเตลู โดยความต้องการนี้ไม่ใช่เพียงความสวยงาม แต่เป็นความต้องการเชิงสัญลักษณ์ทางจิตวิญญาณที่เฉพาะเจาะจง เช่น การระบุสิริมงคลตามวันเกิด หรือการออกแบบตามเทวดานาน 2) วิฤตความเปราะบางจากการจัดการที่ไม่เป็นระบบ อุปสรรคสำคัญของการเติบโตไม่ได้เกิดจากทักษะฝีมือ แต่เกิดจากขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการคำนวณต้นทุนแฝงที่ไม่แม่นยำและการบริหารคนแบบสัญชาตญาณ ซึ่งทำให้ธุรกิจไม่สามารถสร้างกำไรที่ยั่งยืนได้ท่ามกลางสงครามราคา และ 3) ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มทางรอดของธุรกิจคือการบูรณาการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ควบคู่ไปกับ การตลาดเชิงความเชื่อ โดยใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) เปลี่ยนความศรัทธาของลูกค้าให้กลายเป็นมูลค่าตราสินค้า เพื่อสร้างอำนาจในการกำหนดราคาเหนือคู่แข่ง



ภาพที่ 1 การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี
ที่มา : อัครพล ไวกะยั้งคำ และคณะ (2569)

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มหัตถศิลป์วัฒนธรรม กลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดสำหรับธุรกิจบายศรี สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

2.1 ประเด็นด้านรูปแบบและพลวัตของธุรกิจบายศรี ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจบายศรีในปัจจุบันมิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่แต่มีพลวัตการปรับตัวที่สูงมากเพื่อตอบสนองต่อบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างธุรกิจจากงานช่างฝีมือ ที่เน้นการผลิตเพื่อป้อนชุมชนท้องถิ่น ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้ประกอบการยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือในด้านการเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการได้ย้ายฐานปฏิบัติการจากหน้าร้านกายภาพเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook TikTok และ Instagram ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยขยายฐานลูกค้าจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับประเทศ แต่ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถนำเสนอเรื่องราว (Storytelling) ประกอบสินค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้โดยตรง พลวัตด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือการที่ผู้ประกอบการสามารถอ่านใจและตอบโต้ความต้องการของเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้ง พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลไม่ได้ต้องการเพียงบายศรีรูปแบบมาตรฐานตามจารีต แต่ต้องการงานประยุกต์ที่เป็นเครื่องมือทางจิตใจ สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดสร้างสรรค์ที่คุณค่าของสินค้าเกิดขึ้นจากความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ การที่ผู้ประกอบการนำข้อมูลความเชื่อ เทพปกรณัม หรือโหราศาสตร์มาเป็นองค์ประกอบในการออกแบบ จึงเป็นการปิดช่องว่างความต้องการของลูกค้าได้

อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการผลิตซ้ำรูปแบบเดิม ผลการศึกษานี้สอดคล้องและสนับสนุนงานวิจัยของ สุพิชญา มิ่งแก้ว และ กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์ (2564) ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจดอกไม้สดในยุคปัจจุบัน คือ ความสามารถในการปรับตัวโดยใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาสินค้าให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อรอนงค์ สุวรรณจักร (2561) ที่กล่าวว่า การปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจและการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาชีพอิสระสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และ สุธี ขวัญเงิน และคณะ (2568) ซึ่งเห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำเป็นต้องมีลักษณะของผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการจัดการคุณภาพที่เน้นการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลเพื่อสร้างความพึงพอใจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ผู้ประกอบการรายศรีที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน คือผู้ที่สามารถผสมผสานทักษะฝีมือเข้ากับทักษะดิจิทัลและความเข้าใจตลาดได้อย่างลงตัว

2.2 ประเด็นด้านปัญหาและอุปสรรคในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นชัดเจนว่า อุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ฉุดรั้งการเติบโตและการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจรายศรี คือ ปัญหาเรื่องความเป็นมืออาชีพในกระบวนการดำเนินงาน ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมาย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้ประกอบการขาดระบบการวางแผนที่ชัดเจน จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการส่งมอบงานที่ตรงตามกำหนดเวลาและมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงสูงสุดในธุรกิจที่ผูกพันกับฤกษ์ยามศักดิ์สิทธิ์ ดังนั้น การยกระดับสู่ความเป็นมืออาชีพจึงไม่ใช่เพียงการบริหารภายใน แต่คือการสร้างความน่าเชื่อถือซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการตลาดในระยะยาว และตลอดจนการขาดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีความเปราะบางและติดอยู่กับดักของการแข่งขันด้านราคากล่าวคือในด้านมิติด้านการเงินและการจัดการต้นทุน ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักประสบปัญหาการคำนวณต้นทุนที่ผิดพลาดโดยละเลยการคิดต้นทุนแฝง เช่น ค่าแรงตนเอง ค่าเสื่อมอุปกรณ์ หรือค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทำให้การตั้งราคาขายต่ำกว่าความเป็นจริงส่งผลให้ธุรกิจขาดสภาพคล่องและกำไรสะสมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาต่อยอดมิติด้านการดำเนินงานและทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการขาดการวางแผนการผลิตที่เป็นระบบนำไปสู่ความสูญเสียในกระบวนการผลิตและการส่งมอบงานที่ล่าช้า ประกอบกับปัญหาด้านบุคลากรที่มีอัตราการเข้าออกสูงเนื่องจากโครงสร้างค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจทำให้ธุรกิจขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดทักษะฝีมือและควบคุมคุณภาพ มิติด้านการตลาดและองค์ความรู้ ผู้ประกอบการยังขาดทักษะในการสื่อสารอัตลักษณ์แบรนด์ผ่านสื่อดิจิทัลและการสร้างเรื่องราวเพื่อเพิ่มมูลค่า ทำให้สินค้าถูกมองเป็นเพียงสินค้าโภคภัณฑ์ทั่วไปที่ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อด้วยปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก ประเด็นปัญหาที่ค้นพบเหล่านี้ สอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดของ เกตุวดี มินาสกร และ ปราณี เอี่ยมละอองภักดี (2568) ที่ระบุว่า ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ SMEs หรือวิสาหกิจขนาดย่อม จำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ ด้านการจัดการ ต้องมีระบบการวางแผนและประสานงานที่ดีเพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านการดำเนินงาน ต้องสามารถบริหารกระบวนการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพโดยเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ด้านการเงิน ต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนและกระแสเงินสดที่รัดกุมเพื่อรักษาสภาพคล่องด้านการตลาด ต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและสามารถสร้างจุดยืนที่แตกต่างเหนือคู่แข่ง และ เปรม ธนไตรภพ (2567) โดยยืนยันว่าปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการก้าวข้ามการแข่งขันด้านราคาไปสู่การสร้างคุณค่า ตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสมัยใหม่เพื่อแก้ปัญหาลูกขาดทักษะด้านการสื่อสารและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และ เอกชัย เรืองรัตน์ และคณะ (2567) โดย

ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของธุรกิจในยุคปกติใหม่จำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปรับตัวสู่ดิจิทัลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาการบริหารจัดการและการตลาดที่พบในธุรกิจบายศรี อีกทั้งยังยืนยันว่าการยึดติดกับวิธีการเดิมโดยขาดนวัตกรรมและการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธุรกิจขาดสภาพคล่องและสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผลการวิจัยจึงยืนยันว่า หากธุรกิจบายศรีขาดความเข้มแข็งในด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะด้านการจัดการและด้านการเงิน ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดและความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว การยกระดับธุรกิจจึงไม่อาจพึ่งพาเพียงทักษะเชิงช่างเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารจัดการให้ครบมิติดังกล่าว

2.3 ประเด็นด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการและการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลการวิจัยในส่วนของกลยุทธ์ได้นำเสนอแนวทางการยกระดับธุรกิจบายศรีสู่การเป็นสินค้าวัฒนธรรมเชิงพาณิชย์ที่ยั่งยืน กล่าวคือในด้านการสร้างคุณค่าผ่านเรื่องราวและการสร้างแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า การผนวกชุดความรู้ความเชื่อและเรื่องราวทางวัฒนธรรมเข้ากับตัวสินค้า เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนสถานะของบายศรีจากสินค้าโภคภัณฑ์ให้กลายเป็นสินค้าที่มีความหมายทางจิตใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจซื้อและความเต็มใจจ่ายในราคาที่สูงขึ้นของลูกค้า การค้นพบนี้สอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดของ แวนแคว์ ชัยอาราม และคณะ (2568) ที่อธิบายว่าการสื่อสารแบรนด์เชิงวัฒนธรรมผ่านกลวิธีการเล่าเรื่องและการใช้ภาษาเชิงสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์และเปลี่ยนข้อมูลทางวัฒนธรรมให้เข้าถึงใจผู้บริโภค ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจตามหลักการเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ บุรณ์ชน สุขคุ้ม (2567) โดยช่วยยืนยันหลักการสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านทุนทางวัฒนธรรม ดังกรณีศึกษากลุ่มชาติพันธุ์กุ่มที่ใช้อัตลักษณ์ด้านความเชื่อและพิธีกรรมเป็นกลยุทธ์สื่อสารเพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับสินค้าชุมชนสู่การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่า การผนวกเรื่องราวและชุดความรู้ทางวัฒนธรรมลงในสินค้าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความหมายทางจิตใจ กระตุ้นการรับรู้เชิงบวก และนำไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม และ บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์ (2568) ที่พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าชุมชนยุคใหม่คือการสร้างเอกลักษณ์แบรนด์ผ่านการร้อยเรียงเรื่องราว โดยหยิบยกคุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญามาผสมผสานเพื่อส่งมอบคุณค่าทางความรู้สึกแก่ผู้บริโภค ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น เพิ่มมูลค่าและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และในด้านมิติการตลาดเชิงรุกและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจจากการตั้งรับหน้าร้านมาเป็นการทำการตลาดเชิงรุก โดยอาศัยการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพงศ์ สันติธัญญาโชค และ มงคล เอกพันธ์ (2565) ที่พบว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สมัยใหม่โดยใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมเพื่อพัฒนาบริการเชิงรุกและการเอาใจใส่รักษากฎานลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีและการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และ ประเชิญ ดิยะปัญญินต์ (2565) โดยชี้ว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สมัยใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีในระยะยาว ควบคู่กับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการตั้งรับมาเป็นการใช้ระบบตลาดและการขายอัตโนมัติเพื่อรุกเข้าหาลูกค้าและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อผ่านช่องทางที่หลากหลายซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ อิศรุต คุณประสาท และคณะ (2566) โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โดยเฉพาะด้านการสร้างฐานข้อมูลและการกำหนดโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าในเชิงรุกและสร้างความภักดีในระยะยาว นอกจากนี้ ในประเด็นเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมสินค้า ผลการวิจัยยังพบว่าบรรจุภัณฑ์เป็นปัจจัยคอขวดสำคัญที่จำกัดโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจบายศรี ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ กัลยกร กิตติญาขวลิต และคณะ (2568) ที่เสนอแนะให้ผู้ประกอบการ

ใช้การออกแบบบรรจุภัณฑ์เป็นเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและอัตลักษณ์ที่แตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์จูงใจด้านภาพลักษณ์และเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะจากการค้นพบ มีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ใน 2 มิติ คือ

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้ประกอบการ จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเนื่องจากการตั้งราคาที่ไม่เป็นจริงและละเลยต้นทุนแฝง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจบายศรี จึงควรเร่งปรับปรุงระบบบัญชีและโครงสร้างการราคา โดยเปลี่ยนมาใช้ในการตั้งราคาแบบต้นทุนบวกกำไร ที่รวมต้นทุนค่าแรงตนเอง ค่าเสื่อมอุปกรณ์ และค่าขนส่งเข้าไปด้วยครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยกำไรสุทธิที่แท้จริงและมีเงินทุนหมุนเวียนในการขยายกิจการได้อย่างมั่นคง และ จากข้อค้นพบที่ว่าบายศรีในยุคปัจจุบันทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางจิตใจสำหรับลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น ผู้ประกอบการ ควรนำชุดความรู้ด้านคติความเชื่อ เทพกรรม และความหมายมงคลขององค์ประกอบในบายศรี มาสร้างสรรค์เป็นเนื้อหาสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าทางจิตใจให้กับสินค้า ข้อเสนอแนะนี้สอดคล้องกับ แนวคิดการตลาดเชิงความเชื่อ (Faith Marketing) และ ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) ซึ่งพิสูจน์ผลสำเร็จมาแล้วในกลุ่มสินค้าความเชื่อยุคใหม่ (Mutelu Trend) ที่สามารถเปลี่ยนแรงศรัทธาให้เป็นมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้สูงกว่าสินค้าโภคภัณฑ์ทั่วไปหลายเท่าตัว

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการส่งเสริม จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าทักษะด้านการจัดการและการตลาดดิจิทัลเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ฉุดรั้งการเติบโต ดังนั้น สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนับสนุนจากการสอนทักษะเชิงช่างเพียงอย่างเดียว มาเป็นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารธุรกิจหัตถศิลป์สร้างสรรค์ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารแบรนด์และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะช่วยให้ช่างฝีมือไทยสามารถก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการอัจฉริยะ (Smart Entrepreneur) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรด้านกลยุทธ์การจัดการที่มีต่อผลประกอบการของธุรกิจบายศรีในระดับประเทศ ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหัตถกรรมงานดอกไม้เครื่องสดประเภทอื่น ๆ หรือศึกษาในบริบทพื้นที่ภูมิภาคอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางวัฒนธรรมและรูปแบบธุรกิจ และควรศึกษาความเป็นไปได้ในการแปรรูปหรือยืดอายุการใช้งานบายศรีด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบโจทย์ตลาดส่งออกสินค้าวัฒนธรรมในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ประกอบการธุรกิจประดิษฐ์บายศรีในเขตภาคกลางทั้ง 20 ท่าน ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ตลอดจนอนุญาตให้ลงพื้นที่สังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง ข้อมูลและประสบการณ์ตรงที่ท่านได้ถ่ายทอด ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้สามารถสะท้อนภาพพลวัต ปัญหา และสังเคราะห์กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมหัตถศิลป์บายศรีได้อย่างลึกซึ้งและสมบูรณ์ นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายความโปร่งใสของวารสาร ขอแจ้งการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในกระบวนการจัดทำต้นฉบับบทความวิจัยนี้ โดยได้ใช้โปรแกรม Grammarly และแบบจำลองภาษาขนาดใหญ่ (Large

Language Models) เป็นเครื่องมือสนับสนุน ในการตรวจสอบความถูกต้องของไวยากรณ์ การปรับปรุงโครงสร้างประโยค และการขัดเกลาสำนวนภาษาทางวิชาการ เพื่อให้บทความมีความสละสลวยและสื่อสารได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ขอยืนยันว่าเครื่องมือ AI ไม่ได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นแก่นสาระสำคัญ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลวิจัย หรือการสรุปข้อค้นพบใด ๆ ผู้วิจัยเป็นผู้ตรวจสอบและรับผิดชอบต่อความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความเป็นต้นฉบับ (Originality) ของเนื้อหาทั้งหมดในบทความนี้แต่เพียงผู้เดียว

เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ คำบุญชู และ ธนสถา โรจนตระกูล. (2565). คุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 397 - 411.
- กัลยกร กิตติธวาลิต, ชีวัน ทองสอดแสง และ ศิกาญจน์มณี ไชเออร์ส. (2568). สมุนไพรไทยเสน่ห์บุหงา : การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการรับรู้คุณค่าของผู้บริโภคที่มีผลต่อความเต็มใจซื้อของผู้ใช้. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 9(4), 502 - 515.
- เกตุวดี มินสาคร และ ปราณี เอี่ยมละออภักดี. (2568). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารนวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม*, 1(6), 25 - 38.
- จตุพร จันทรัมย์, วณิชา แผลงรักษา และ นลินทิพย์ พิมพ์กลัด. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์รวมสมัยใหม่และการบริหารจัดการธุรกิจกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*, 7(5), 58 - 73.
- ณัฐพงศ์ สันติธัญญาโชค และ มงคล เอกพันธ์. (2565). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สมัยใหม่ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย สำนักงานเขต 14. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 9(1), 17 - 35.
- ดลฤดี พลมิตร และ สมจิตร ถ้วนจำเริญ. (2566). ความท้าทายของการเป็นผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการแข่งขันยุคใหม่ ตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(1), 271 - 284.
- นิสากร พุทธวงศ์, คงฤทธิ รื่นรัช และ รัตนา สุวรรณทิพย์. (2568). การศึกษารูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดดิจิทัล สำหรับดอกไม้ก้นกระดี่จากดินไทยโดยกลุ่มผู้สูงอายุเพื่อสร้างอาชีพที่ยั่งยืน. *วารสารวิจัยและพัฒนาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง*, 4(3), 150 - 160.
- บงกช รุ่งกรไพศาล, เสรี วงษมณฑา, ขวลีย์ ณ ถลาง และ ชุณณะ เตชะคนา. (2569). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับเมืองพญาสุการเป็นจุดหมายปลายทางเรือสำราญระดับโลกบนฐานความยั่งยืน. *วารสารพุทธศาสตร์สังคมร่วมสมัย*, 5(1), 47 - 64. <https://so11.tci-thaijo.org/index.php/JCBS/article/view/3281>
- บังอร สุขจันทร์. (2568). กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของชุมชนบ้านห้วย ตำบลน้ำคำ อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารพุทธศาสตร์มจร. อุบลราชธานี*, 7(1), 223 - 236.
- บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์. (2568). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของสุดยอดผู้ประกอบการสินค้าชุมชนแห่งปี เพื่อปรับตัวเข้าสู่สังคมวิถีชีวิตใหม่ในยุคดิจิทัล. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 43(2), 43 - 61.

- บุญเชน สุขคุ้ม. (2567). กลยุทธ์การสื่อสารอัตลักษณ์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของกลุ่มชาติพันธุ์กูย ในจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(2), 971 - 988.
- ประเชิญ ดิยะปัญญินิตย์. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ กรณีศึกษาโรงแรมบูติคสไตล์สมัยใหม่ในภาคตะวันออก. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(1), 50 - 62.
- ปัญญา จันทกิจ. (2568). การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนที่โดดเด่นเพื่อการมุ่งเน้นตลาดด้วยส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 5(3), 965 - 979.
- เปรม ธนไตรภพ. (2567). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(3), 860 - 872.
- พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติราชมงคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). *เล่าเรื่องล้านนา กับดารารัศมี : บายศรีล้านนา ตอน “ประเภทของบายศรี”*. สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
<https://www.cuartculture.chula.ac.th/news/12447/>.
- มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (ม.ป.ป.). *บายศรี*. มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน.
<https://saranukromthai.or.th/oldchild/2097>.
- รัศมี อัจฉริยไพศาลกุล และ จารวี กมลศิริพิชัยพร. (2568). แนวทางการยกระดับศูนย์การเรียนรู้ภูเกะเหียงสู่การเป็นสถานที่จัดงานอีเว้นท์เชิงวัฒนธรรมที่มีอัตลักษณ์. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 21(3), 74 - 86.
- รุ่งฤทัย รำพึงจิต, จักรพงษ์ แพทย์หลักฟ้า และ กิตติกรณ์ นพอดมพันธ์. (2568). บายศรี: ภูมิปัญญาและความเชื่อของชาวอีสานลุ่มน้ำโขง. *วารสารปาริชาติ*, 38(2), 553 - 566.
<https://doi.org/10.55164/pactj.v38i2.276445>
- รุจิกาญจน์ สานนท์ และ ณฐมน บัวพรมมี. (2567). การพัฒนาขีดความสามารถทางการตลาดของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเลี้ยงเห็ดด้วยการตลาดดิจิทัลและการสื่อสารทางการตลาด. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 10(1), 173 - 185.
- วรรณภา นิมอ่อน. (2568). มูเตลู: ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมกับการสื่อสารธุรกิจความเชื่อในยุคดิจิทัล สู่ Soft Power ไทย. *วารสารนิเทศศาสตร์ มสธ.*, 15(1), 74 - 88.
- แว่นแก้ว ชัยอาราม, วิทยาธร ท่อแก้ว และ กรกช ชันบุญ. (2568). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบริบทประเทศไทย. *วารสารนิเทศศาสตร์ มสธ.*, 15(2), 85 - 103.
- สมบูรณ์ วัฒนะ, เรืองวิทย์ นิลโคตร, ประยูร สุยะใจ และ สุวิญ รักสัตย์. (2566). การบูรณาการพระพุทธศาสนาเพื่อสร้างคุณค่าตามคติสุวรรณภูมิ กรณีวัดพระปฐมเจดีย์. *ธรรมธารา วารสารวิชาการทางพระพุทธศาสนา*, 9(1), 80 - 111.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (ม.ป.ป.). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. <https://dictionary.orst.go.th/>
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). *แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565)*. <https://www.cea.or.th/storage/app/media/GOV/Thailand-Creative-Economy-Plan-Phrase%20I-2020-2023-TH.pdf>

สุจิตต์ วงษ์เทศ. (2563). *บายศรี ข้าวสุกข้าวขวัญ เช่นสังเวณีแผ่นดินฟ้า*. มติชนสุดสัปดาห์.

https://www.matichon.co.th/weekly/column/article_321274.

สุธี ขวัญเงิน, ทาริกา พลโลก และ จิตติมา สกกุลเจียมใจ. (2568). กลยุทธ์การจัดการ SMEs ให้สำเร็จอย่างยั่งยืน.

วารสารพุทธอาชีวศึกษา, 10(1), 261 - 274.

สุพิชญา มิ่งแก้ว และ กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2564). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจขายพวงมาลัยดอกไม้สดในเขต

ภาคกลาง. *วารสารบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง*, 11(1), 52 - 66.

อรพินท์ อินวงศ์, ฐิติพร สะสม และ ธนวัฒน์ ศรีลา. (2565). กระบวนการยกระดับสินค้าและผลงานด้านศิลปะในเชิง

พาณิชย์ของศิลปิน ในกลุ่มจังหวัดล้านนา. *วารสารปัญญาภิธาน*, 7(1), 139 - 152.

อรอนงค์ สุวรรณจักร. (2561). วิถีทางเข้าสู่อาชีพอิสระของผู้สำเร็จการศึกษาทาง คณะกรรมการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา.

วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 4(2), 221 - 232.

อักษร โพธิราช. (2567). วิเคราะห์พิธีกรรมการบูชาแม่โพสพ: ความเชื่อและการดำรงอยู่ในสังคมเกษตรกรรม

สมัยใหม่. *วารสารภาษาและวัฒนธรรมศึกษา*, 3(2), 10 - 17.

อิศรุต คุณประสาธ, ลัสดา ยาวิละ และ รัตนาสีทิอ่วม. (2566). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคม (CSR) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารพุทธศาสตร์*

มจร.อุบลราชธานี, 5(3), 109 - 122.

เอกชัย เรืองรัตน์, สุดา สุวรรณภิรมย์ และ ธิปไตย โสถิวรรณ. (2567). โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการบริหารคลังสินค้าขนาดเล็กบนความปกติใหม่. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 7(2), 97

- 116. <https://doi.org/10.14456/jra.2024.37>.

Caulfield, J. (2019). *How to Do Thematic Analysis*. Scribbr.

Fink, G. (2023). *The Theory of Cultural Capital in Higher Education and Its Influence on Equity*.

Every Learner Everywhere.

Zhang, J. (2026). กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรมและสร้างสรรค์ในจิตวิญญาณแห่งยุคสมัย อนุสัญญา

สามัคคีต้าเหยาซาน. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์และวัฒนธรรมศาสตร์*, 1(2).