



กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว:  
กรณีศึกษาบริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด

นรมล จันทรเสนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว:  
กรณีศึกษาบริษัท สมใจปิ้งกรู๊ป จำกัด



นรมล จันทรเสนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
2568  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

MARKETING AND BRANDING STRATEGIES OF THE FAMILY BUSINESS:  
SOMJAI BIZ GROUP CO., LTD. CASE STUDY



NORAMON CHANTARASENA

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF COMMUNICATION ARTS  
IN BRAND COMMUNICATION  
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES  
BURAPHA UNIVERSITY  
2025  
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ นรมล จันทร์เสนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันทัต ทองรินทร์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์)

..... คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเอียด)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

66920108: สาขาวิชา: สื่อสารแบรนด์; นศ.ม. (สื่อสารแบรนด์)

คำสำคัญ: กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษา บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

นรมล จันทรเสนา : กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษาบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด. (MARKETING AND BRANDING STRATEGIES OF THE FAMILY BUSINESS: SOMJAI BIZ GROUP CO., LTD. CASE STUDY) คณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์: ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ ปี พ.ศ. 2568.

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาด และ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของ ธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษา บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ (ต่อไปจะใช้คำนี้) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย และลูกค้าของทางร้านระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึง เดือน มกราคม พ.ศ. 2568

ผลวิจัยพบว่า ร้านสมใจดำเนินกลยุทธ์การตลาดด้วยการบริหารงานของคุณสมใจ และ คุณนิยม เติมชิดผู้ก่อตั้งร้าน เริ่มทำธุรกิจโดยมีการแบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ที่เน้นทำเลที่ตั้งของร้าน ระยะแรกร้านสมใจจำหน่ายสารานุกรมและหนังสือและมีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนอ่านหนังสือ ต่อมา เมื่อมีนักเรียนนักศึกษาและศิลปินที่ทำงานหรือศึกษาในพื้นที่ใกล้กับทางร้านเข้ามาสอบถามเกี่ยวกับเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ ทั้งสองท่านจึงเสาะแสวงหาสินค้าดังกล่าวมาจำหน่ายให้กับกลุ่มดังกล่าวจนทำให้กลุ่มลูกค้าของทางร้านเปลี่ยนมาเป็นักเรียนนักศึกษาและศิลปิน ร้านสมใจประสบความสำเร็จหลังดำเนินการไประยะหนึ่ง ผู้บริหารจึงเปิดร้านสาขาอีก 4 แห่ง ในการบริหารงานยุคที่ 2 ใช้การแบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรมของลูกค้าร่วมกับการพิจารณาทำเลที่ตั้งและค่าเช่า สำหรับ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ทางร้านเริ่มใช้การแบ่งส่วนตลาดตามหลักประชากรศาสตร์โดยพิจารณาพื้นที่ที่จะเปิดสาขาจากอัตราการเติบโตของกลุ่มเป้าหมาย

แม้ว่าผู้บริหารร้านรุ่นที่ 1-2 ไม่มีการกำหนดตำแหน่งของสินค้าชัดเจนแต่ทางร้านก็รับฟังความต้องการลูกค้าด้วยการจัดหาสินค้าครบครัน หลากหลาย และจำหน่ายในราคาที่ไม่แพงให้กับนักเรียนนักศึกษาและศิลปิน นอกจากนี้ร้านยังได้มีพนักงานขายที่คอยให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและมีจิตบริการคอยช่วยเหลือลูกค้า การดำเนินงานลักษณะดังกล่าวกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานและถูกนำมาสร้างเป็น tagline ว่า “สมใจที่สมใจ” ในการดำเนินงานรุ่นที่ 3 มีความหมายว่า ถ้ามาร้านสมใจจะได้สินค้าครบถ้วนในราคาที่คุ้มค่า นอกจากนี้ ร้านยังได้มีการออกแบบกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ สินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ในส่วนของการวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของร้านสมใจพบว่า ในยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 ไม่พบการสร้างแบรนด์อย่างจริงจังเพราะความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ยังมีไม่มากนัก ร้านสมใจดำเนินธุรกิจเป็นไปในลักษณะตามกระแสธุรกิจดั้งเดิมที่เน้นตั้งชื่อร้านและออกแบบโลโก้ สิ่งที่น่าสนใจ คือ การปลูกฝังจิตวิญญาณของแบรนด์ร้านสมใจที่เกิดจากการดำเนินงานอย่างใส่ใจลูกค้าของผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 ที่มีความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ผู้ก่อตั้งร้านวางแนวทางการดำเนินธุรกิจบนหลักการที่ว่า การมีสินค้าครบครัน คุณภาพดี ราคาคุ้มค่าไม่แพงเกินไปสำหรับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมมีพนักงานให้บริการเปรียบเสมือนญาติมิตรให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นคุณค่าของแบรนด์ที่ร้านสมใจส่งมอบให้กับลูกค้า ต่อมาผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้นำคุณค่าดังกล่าวมาเป็น tagline ของบริษัทและมีการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านให้เป็นระบบและได้นำไปเผยแพร่สู่สาธารณชนทั้งสื่อออฟไลน์และสื่อออนไลน์

ผู้ก่อตั้งรุ่นที่ 1 มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจครอบครัวว่าจะต้องเป็นธุรกิจที่ทำประโยชน์ให้กับคนในสังคมได้ สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นรากเหง้าของธุรกิจครอบครัวและเป็นมรดกของร้านสมใจที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น กลายเป็นค่านิยม วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน กระบวนการให้บริการของผู้บริหารและพนักงานตั้งแต่รุ่นที่ 1-3 โดยเฉพาะได้มีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 3 นอกจากนี้ ร้านสมใจยังได้ขยายไลน์สินค้า *Somjai Selected Brand* ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้สินค้าของลูกค้าที่ร้าน มีการสร้างชุมชนคนรักศิลปะผ่านการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปเพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะ และทำงานร่วมกับแบรนด์ยอดนิยมของคนรุ่นใหม่เพื่อขยายการรับรู้แบรนด์และช่วยให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์สมใจดูร่วมสมัยมากขึ้น

66920108: MAJOR: BRAND COMMUNICATION; M.Com.Arts (BRAND COMMUNICATION)

KEYWORDS: Marketing and Branding Strategies of the Family Business: Somjai Biz Group Co. Ltd. Case Study

NORAMON CHANTARASENA : MARKETING AND BRANDING STRATEGIES OF THE FAMILY BUSINESS: SOMJAI BIZ GROUP CO., LTD. CASE STUDY. ADVISORY COMMITTEE: CHOMPUNUCH PUNYAPIROJE, 2025.

The purpose of this research was to study the marketing strategies and branding strategies of the family business: *Somjai Biz Group Co., Ltd.* case study (hereinafter referred to as *Somjai Shop*). Qualitative research was employed by using document analysis and in-depth interviews with 15 informants; the store's executives, salespeople and customers from November 2024 to January 2025.

The research results found that, for implementing marketing strategies in the beginning, Somjai and Niyom Phedimchit, the *Somjai Shop's* founders, started the business by using geographical market segmentation, which focused on the shopping store location. At first, *Somjai Shop* sold encyclopedias and books and its target was readers. However, students and artists studied or worked in the areas nearby the shop came to inquire about stationeries and art supplies, the founders sought out such products to sell them. The business of *Somjai Shop* was successful after operating for a while, and then opened 4 more branches by using market segmentation based on customer behaviors, including the shop location and its rental fees. Shop executives, the 3<sup>rd</sup> generation, employed market segmentation based on customers' demographics, considering the area for opening branches from the growth rate of the target group.

Although the shop's executives, the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> generation, had not formally defined the product/brand position, they listened to their customers' needs to provide a complete range of products and sell them at affordable prices. Additionally, the salesman staff of the shop had product knowledge and suggested

the products to customers. Such operations have been developed into *Somjai Shop*'s work culture and become the shop's tagline "*Somjai Tee Somjai*" in the 3<sup>rd</sup> generation executives later. This meant that if you come to *Somjai Shop*, you will get any products you want with the reasonable price. In addition, the shop's executives all three generations have designed marketing mix strategies in all 4 areas: products, prices, places, and promotions, to serve customer needs.

In *Somjai Shop*'s branding strategy analysis, the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> generation executives did not build brand seriously, because of less branding knowledge in that era. *Somjai Shop*, by traditional business trend, emphasized on having the shop's name and logo. Interestingly, the cultivation of the *Somjai Shop* brand spirit resulted from the customer-focused operations of the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> generation executives who committed to meet their customer needs as much as possible. The shop founders, the 1<sup>st</sup> generation, set the business guideline of having a complete range of products, good quality, with a reasonable price for their target group, and having salesman staff to provide services like the customers' relatives and friends. This was *Somjai Shop*'s brand value deliver to customers. Later, the management of the 3<sup>rd</sup> generation brought the brand value to be the company's tagline, systematically defined the shop's brand identities, and disseminated them to the public both offline and online media.

The 1<sup>st</sup> generation executives committed to do their family business benefit society and then becoming the roots and legacy of *Somjai Shop* family business, passed down from generation to generation. It also became *Somjai Shop*'s brand value, vision and working and management processes from the 1<sup>st</sup> to 3<sup>rd</sup> generations executives and employees. New technologies and digital communications have been used in various operations under the 3<sup>rd</sup> generation executive's management. Furthermore, *Somjai Shop* has expanded the product line, called as the *Somjai Selected* brand, to solve customers' pain points in using the products. *Somjai Shop* also set up an art lover community through holding various workshop activities to reinforce its brand's image as an expert in art, including

collaborated with the popular brands for youngsters to increase *Somjai's* brand awareness and raise *Somjai's* brand image more contemporary.



## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอแสดงความขอบคุณอย่างสุดซึ้งต่อผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ดังนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำที่มีค่าและการสนับสนุนในการทำงานวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การเก็บข้อมูล จนถึงการเขียนรายงานวิจัย ความทุ่มเทและความพยายามอย่างต่อเนื่องของท่านเพื่อช่วยให้ข้าพเจ้าคนนี้สำเร็จการศึกษาตามที่ตั้งใจไว้ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแข็งเป็นโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สันทัต ทองรินทร์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีค่า ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำให้เนื้อหาวิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ตามหลักวิชาการ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์และคุณญาติดา บุญญา สาขาสื่อสารแบรนด์ ภาคนิเทศศาสตร์ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้

ที่สำคัญ ขอขอบพระคุณ คุณนพนารี พวรริตนอรุณกร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด ที่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้สัมภาษณ์ด้วยไมตรีจิต การสนับสนุนของท่านเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นและสำเร็จลงได้ นอกจากนี้ขอขอบคุณบุคลากรของบริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก คุณแม่รุ่งทิพย์ ไทยณรงค์ คุณพ่อไทรภพ และคุณณัฐกร จันทรเสนา ผู้เป็นน้องชาย ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญตลอดระยะเวลาการศึกษาปริญญาโทของข้าพเจ้า รวมทั้งคุณปู่หนูพันธ์ คุณย่าขวัญใจ คุณพวงมาลัย และคุณนพพร จันทรเสนา ที่ให้การสนับสนุนและอนุเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการศึกษาครั้งนี้ หากวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

นรมล จันทรเสนา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฌ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	6
บทที่ 2 การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ .....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
การวิเคราะห์เอกสาร .....	35
การสัมภาษณ์เชิงลึก.....	37

เครื่องมือการวิจัย.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การตรวจสอบข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลข้อมูล.....	40
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	42
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด.....	42
ตอนที่ 2 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด.....	57
ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด.....	75
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปผลวิจัย.....	103
อภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	116
ข้อแนะนำในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	117
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	130
บรรณานุกรม.....	145
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	146

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และรหัสของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล .....	38
ตาราง 2 รายละเอียดของร้านสาขาของบริษัท สมใจชิกรูป จำกัด ภายใต้การบริหารงาน.....	45
ตาราง 3 ข้อมูลสื่อออนไลน์ของบริษัท สมใจชิกรูป จำกัด ภายใต้การบริหารงานรุ่นที่ 3 .....	52
ตาราง 4 การรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ร้านสมใจในทัศนะของลูกค้า.....	95



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพ 2 ภาพจำลองกระบวนการการสร้างแบรนด์ของ Keller (2008) .....	22
ภาพ 3 กรอบการบูรณาการของแบรนด์และการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว .....	26
ภาพ 4 คุณสมใจ เผดิมชิต และคุณนิยม เผดิมชิต ผู้ก่อตั้งร้านสมใจ รุ่นที่ 1 .....	43
ภาพ 5 ร้านสมใจ 2 .....	43
ภาพ 6 ร้านสมใจ 3 .....	43
ภาพ 7 ร้านสมใจ 4 .....	43
ภาพ 8 แผนผังสมาชิกครอบครัวของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัดหรือร้านสมใจทั้ง 3 รุ่น .....	44
ภาพ 9 โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	49
ภาพ 10 สื่อเฟซบุ๊ก (Facebook) ของร้านสมใจ .....	53
ภาพ 11 สื่ออินสตาแกรม (Instagram) ของร้านสมใจ .....	53
ภาพ 12 เว็บไซต์ (Website) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	54
ภาพ 13 เอ็กซ์ (X) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	54
ภาพ 14 แพลตฟอร์มช้อปปิ้ง (Shopee) ของ .....	54
ภาพ 15 ตี๊กต็อก (Tiktok) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	55
ภาพ 16 ลาซาด้า (Lazada) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	55
ภาพ 17 ไลน์ ออฟฟิเชียล (Line Official) ของบริษัท .....	55
ภาพ 18 ไลน์ โอเพนแชท (Line OpenChat) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	56
ภาพ 19 รายได้และกำไรของ บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ระหว่าง พ.ศ.2557 - พ.ศ.2566 .....	56
ภาพ 20 สินค้าแบรนด์ Somjai Selected .....	62
ภาพ 21 แคนวาสแบรนด์ Somjai Selected .....	62

ภาพ 22 ชุดเครื่องเขียนเสียงท่าย โดย สมใจ x BNK48 .....	63
ภาพ 23 ชุดเครื่องเขียน ‘เปิดตำรา วิชาเอาตัวรอด’ .....	63
ภาพ 24 แพลตฟอร์มไลน์แมน (Lineman) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	66
ภาพ 25 แพลตฟอร์มแกร็บมาร์ท (Grabmart) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด .....	66
ภาพ 26 บุทของร้านสมใจ .....	72
ภาพ 27 บรรยากาศการออกบูทของร้านสมใจ .....	72
ภาพ 28 การลงรูปสินค้าที่จัดวางให้ดูแตกต่างและทันสมัย .....	72
ภาพ 29 รูปสินค้าที่จัดวางให้ดูแตกต่างและทันสมัย .....	72
ภาพ 30 ปากกาลูกคลื่น สมใจ x Disney.....	73
ภาพ 31 ดินสอกด สมใจ x Disney .....	73
ภาพ 32 เครื่องเขียนหมี่เนย x สมใจ .....	73
ภาพ 33 สมุดหมี่เนย x สมใจ .....	73
ภาพ 34 การสมัครสมาชิกผ่านบัตรของร้านสมใจ .....	74
ภาพ 35 บัตรสมาชิกของร้านสมใจ .....	74
ภาพ 36 การสมัครสมาชิกทางออนไลน์ของร้านสมใจ.....	74
ภาพ 37 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพล็กซ์ มหาสารคาม .....	78
ภาพ 38 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพล็กซ์ มหาสารคาม .....	78
ภาพ 39 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพล็กซ์ มหาสารคาม .....	78
ภาพ 40 ร้านสมใจสาขา 2 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ .....	80
ภาพ 41 ร้านสมใจสาขา 3 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ .....	80
ภาพ 42 ร้านสมใจสาขา 4 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ .....	80
ภาพ 43 ข้อความ tagline ของร้านสมใจถูกนำมาใช้ในการจัดบูธ .....	80
ภาพ 44 สื่ออินสตราแกรมของร้านสมใจ .....	82
ภาพ 45 ภาพบรรจุภัณฑ์ของ บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด.....	82

ภาพ 46 บัตรสะสมแต้มแบบการ์ด .....	82
ภาพ 47 สื่อพนักงานของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด.....	83
ภาพ 48 การสะสมแต้มผ่านโทรศัพท์มือถือ .....	83
ภาพ 49 Brand Character ของร้านสมใจ.....	84
ภาพ 50 Brand Character ของร้านสมใจ.....	84
ภาพ 51 บรรยากาศในเวิร์กช็อป Painting Workshop x Somjai Selected .....	85
ภาพ 52 สินค้า Somjai Selected ในเวิร์กช็อป ชื่อ Painting Workshop x Somjai Selected..	85
ภาพ 53 สื่อประชาสัมพันธ์เวิร์กช็อป Somjai x Typer Workshop .....	86
ภาพ 54 บรรยากาศกิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Somjai x Typer Workshop.....	86
ภาพ 55 อุปกรณ์ในเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Somjai x Typer Workshop.....	86
ภาพ 56 การโปรโมทกิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop .....	86
ภาพ 57 กิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop Somjai x เพาะช่าง .....	86
ภาพ 58 อุปกรณ์ในเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop Somjai x เพาะช่าง.....	86
ภาพ 59 ภาพที่สื่อถึงพันธกิจของร้านสมใจ.....	88
ภาพ 60 คุณสมใจ เฝ้ามองและ "โตะปันสุข" เพื่อช่วยเหลือชุมชนในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19.....	97
ภาพ 61 บรรยากาศการแจกของ "โตะปันสุข" .....	97
ภาพ 62 ร้านเครื่องเขียนสมใจและมหานครเข้ามอบกล่องอุปกรณ์เครื่องเขียนให้แก่มูลนิธิบ้านนกขมิ้น .....	98
ภาพ 63 คุณชาย ผดุงโยธี และคุณพนพารีย์ พัวรัตนอรุณกร เป็นตัวแทนในนามบริษัทมอบกล่องอะคริลิกใสเพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์และป้องกันไวรัส Covid-19 ให้กับโรงพยาบาล ..	98
ภาพ 64 ภาพโปสเตอร์ในเวิร์กช็อป Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต .....	101
ภาพ 65 บรรยากาศเวิร์กช็อปStoryteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต.....	101
ภาพ 66 โปสเตอร์ของร้านสมใจที่ใช้โปรโมทเวิร์กช็อป .....	101

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (family business) เป็นธุรกิจของสมาชิกในครอบครัว ที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยแต่ละคนมีค่านิยม เรื่องราว และความผูกพันที่แตกต่างกันไป ครอบครัวบางครอบครัวแสวงหาความเชื่อมโยง ความใกล้ชิด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว (Hess, 2006) ธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของการเป็นเจ้าของ ได้แก่ 1) ธุรกิจครอบครัวที่เป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว (the solely-owned family business) เป็นธุรกิจที่มีลักษณะสมาชิกในครอบครัวเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของบริษัท และมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด 2) ธุรกิจครอบครัวที่ควบคุมโดยพี่น้อง (the sibling-controlled family business) เป็นธุรกิจที่ความเป็นเจ้าของ การควบคุม และอำนาจที่เกี่ยวข้องจะกระจายไปอยู่ในมือของเจ้าของที่เป็นพี่น้องมากกว่าหนึ่งคน 3) ธุรกิจครอบครัวที่มีการกระจายความเป็นเจ้าของ (the diffusely-owned family business) เป็นธุรกิจที่มีลักษณะที่ผู้เป็นเจ้าของไม่ได้มาจากครอบครัวเดียวกันกับผู้ก่อตั้ง (ปิยารมย์ ปิยะไทยเสรี, 2567)

จากการสำรวจธุรกิจครอบครัวหลายขนาดและหลายประเภทอุตสาหกรรมในประเทศไทย พบว่า ร้อยละ 36 มีรูปแบบความเป็นเจ้าของแบบกระจายตัว ร้อยละ 27 มีรูปแบบความเป็นเจ้าของแบบกระจุกตัว ร้อยละ 24 มีรูปแบบเจ้าของคนเดียว และร้อยละ 13 รูปแบบเจ้าของแบบหุ้นส่วน (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2564) ในประเทศไทยนั้นมีกิจการธุรกิจครอบครัวสูงถึงร้อยละ 80 ซึ่งส่วนใหญ่เริ่มต้นจากรุ่นบุกเบิกที่ก่อตั้งขึ้นโดยบุคคลเพียงคนเดียว อาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาและต่อยอดสินค้าและบริการ จนสามารถขยายตลาดและวางรากฐานให้ธุรกิจเติบโตเป็นกิจการของตระกูล ผลการสำรวจจากงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว เปลี่ยนผ่านจากรุ่นที่ 1 หรือรุ่นบรรพบุรุษ (ผู้ก่อตั้งธุรกิจ) สืบทอดมาสู่รุ่นที่ 2 หรือรุ่นลูก มีอัตราการอยู่รอดของธุรกิจเหลือเพียงร้อยละ 30-40 และการส่งต่อสู่รุ่นที่ 3 หรือรุ่น หลู-หลาน นั้น มีอัตราการรอดเพียงร้อยละ 10-13 เท่านั้น (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2565)

สำหรับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยนั้นในปี พ.ศ.2564 มีมูลค่ารวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 72 ของมูลค่าธุรกิจทั้งหมดในประเทศ และมากกว่าร้อยละ 50 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์บริหารกิจการโดยสมาชิกครอบครัว (พันธ์ศักดิ์ เสตเสถียร และสกลศรี สถิตยาธิวัฒน์, 2020) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นกระดูกสันหลังของประเทศไทยโดยตลอดเพราะช่วยสนับสนุนให้เกิดการจ้างงาน การพัฒนาอุตสาหกรรม และการฝึกอบรมผู้ประกอบการในระบบเศรษฐกิจ (PWC, 2023) จากรายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี 2564 ฉบับประเทศไทย PWC ได้คาดการณ์ธุรกิจครอบครัวในปี 2565 จะมีการปรับตัวดีขึ้นกว่าปี 2564 จากเดิมการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 58 คาดว่าจะเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 83 ในปี 2565 (นิพันธ์ ศรีสุขุมบวรชัย, 2564)

ธุรกิจครอบครัวเป็นกิจการที่สมาชิกในครอบครัวมีบทบาทโดยตรงในการบริหารจัดการ โดยธุรกิจครอบครัวมีความซับซ้อนที่เกิดจากสายสัมพันธ์ทางเครือญาติ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ จุดเด่นสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การขับเคลื่อนองค์กรบนพื้นฐานของความผูกพันทางอารมณ์ ความภักดี และความไว้วางใจมากกว่าการมุ่งเน้นผลตอบแทนหรือประสิทธิภาพในเชิงตัวเลข จึงทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไปอย่างชัดเจนทั้งในด้านความสัมพันธ์ภายใน วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างการจัดการ (Arica, 2007; Broccardo, Truant, & Zicari, 2019; Churchill & Hatten, 1987; López-Pérez, Melero-Polo, Vázquez-Carrasco, & Cambra-Fierro, 2018) อย่างไรก็ตาม รายงานของ Family Firm Institute (2016) ระบุว่า ธุรกิจครอบครัวที่มีการบริหารอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาลที่ชัดเจน จะสร้างผลกำไรระยะยาวได้ดีกว่าธุรกิจทั่วไป โดยธรรมาภิบาลในครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และส่งเสริมแนวทางความยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละครอบครัว (Memili, Misra, Chrisman, & Welsh, 2017) อีกทั้งในยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และความจริงใจของแบรนด์ ธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการแบรนด์อย่างเป็นระบบเพื่อถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) ที่ชัดเจนให้แก่กลุ่มเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์ในธุรกิจครอบครัวจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารว่าองค์กรมีคุณลักษณะที่มีความแตกต่างและโดดเด่นในสายตาของสาธารณชนอย่างไร (Craig, Dibrell, & Davis, 2008)

นอกจากนี้ Astrachan & Astrachan (2015) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวนั้นไม่ใช่เพียงการทำการตลาดเท่านั้น แต่ยังเป็นการสื่อสารแก่นแท้ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับความเป็นครอบครัวและคุณค่าที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ได้สะท้อนประวัติความเป็นมาและมรดกขององค์กร ความสามารถในการรักษาขนบธรรมเนียมดั้งเดิมควบคู่กับการนำนวัตกรรมมาใช้ และความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฝังอยู่ในคุณค่าของครอบครัว องค์กรประกอบทั้งสามนี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว ตลอดจนช่วยสร้างความแตกต่างและการยอมรับจากผู้บริโภคในวงกว้างซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงอยู่และเติบโตของธุรกิจครอบครัวในยุคที่การแข่งขันทางการตลาดที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษาการส่งต่อธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปในแง่ของการวางแผนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์แบรนด์ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการตลาดจากรุ่นสู่รุ่น นอกเหนือจากปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นของสมาชิกในครอบครัว

ผู้วิจัยได้ทบทวนรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวต่างประเทศพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว เช่น งานของ Bird, Welsh, Astrachan, & Pistrui (2002) ที่ได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในงานวิชาการในทศวรรษที่ 1980 และระหว่าง 1997-2001 จำนวน 148 บทความ และพบว่างานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวมีการลงรายละเอียดและมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่เข้มข้น ประเด็นการศึกษามีตั้งแต่การจัดการและกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 28 รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ ร้อยละ 19 ประเด็นความโดดเด่นแตกต่างและประเด็นการจัดการปัญหาขัดแย้งในธุรกิจ ร้อยละ 10 อย่างละเท่ากัน และอื่น ๆ เช่น เรื่องเพศหญิง เรื่องเศรษฐกิจ นโยบาย ร้อยละ 7 และการช่วยเหลือในธุรกิจ

ครอบครัว ประมาณประเด็น ร้อยละ 6 รวมถึงหัวข้ออื่น ๆ เช่น การมีพื้นที่นั่งร่วมธุรกิจ และระเบียบวิธีวิจัย ร้อยละ 3 ซึ่งบทความวิจัยแต่ละชิ้นของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้อาจถูกจัดอยู่ในหัวข้อมากกว่าหนึ่งหมวดหมู่และมีตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตามมากกว่าหนึ่งตัว โดยส่วนใหญ่ตัวแปรต้นและตัวแปรตามจะเกี่ยวข้องกับองค์กรมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บุคคล สถานภาพของธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ ในด้านการเก็บข้อมูลนั้นพบว่า ร้อยละ 37 ของบทความจะเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากว่า 100 คน ร้อยละ 28 ของบทความเก็บข้อมูลน้อยกว่า 100 คน และไม่มีกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 34 งานวิจัยส่วนใหญ่นำข้อมูลมาจากฐานข้อมูลของบริษัทถึงร้อยละ 30 และใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ คิดเป็นร้อยละ 41 รองลงมาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ร้อยละ 32 และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ร้อยละ 18 รวมถึงไม่ระบุวิธีการและอื่นๆ ร้อยละ 9 เป็นต้น ในงานวิจัยของ Haynes, Marshall, Lee, Zuiker, Jasper, Sydnor, Valdivia, Masuo, Niehm, & Wiatt (2021) ได้ทบทวนบทความวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่ตีพิมพ์ใน *Journal of Family and Economic Issues (JFEI)* ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010- 2019 และแนวโน้มการวิจัยในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ถูกนำมาศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวมี 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ครัวเรือนและธุรกิจ ความต่อเนื่องและการสืบทอดทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารจัดการและการรับเลี้ยงบุตรบุญธรรม และค่านิยมและเป้าหมาย บทความในวารสารดังกล่าวมุ่งเน้นการแยกธุรกิจครอบครัวออกจากธุรกิจทั่วไป เพราะเป็นธุรกิจที่มีเอกลักษณ์ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจ และคุณลักษณะอื่น ๆ (เช่น ประชากร กลยุทธ์การปรับตัว ความต่อเนื่อง ทุน และคุณค่า) รวมทั้งเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ในอนาคตควรมุ่งศึกษาธุรกิจครอบครัวในด้านผลกระทบของทรัพยากรชุมชนและสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายของผู้หญิง ชนกลุ่มน้อย และผู้อพยพ การเข้าใจบทบาทของทุนทางวัฒนธรรม และผลกระทบของนวัตกรรมในช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดโรคระบาด นอกจากนี้ในงานวิจัยเชิงบรรณานิติของ Siaba & Rivera (2024) ได้ศึกษาวิวัฒนาการ สถานภาพ และแนวโน้มศาสตร์ด้านการวิจัยของธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ ค.ศ.2012-2022 ด้วยการวิเคราะห์บทความในฐานข้อมูล Business Source Premier Web of Science และ Scopus จำนวน 4,064 บทความ ผลการวิจัยพบว่า 5 ประเด็นแรกทางธุรกิจครอบครัวที่ได้รับความนิยมในการศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน การสืบทอด การจัดการทางการเงิน และความเป็นสากลและโลกาภิวัตน์

สำหรับในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวในฐานข้อมูล Thailis ด้วยคำสำคัญ “ธุรกิจครอบครัว” และพบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 45 บทความ ตั้งแต่ พ.ศ. 2547- 2565 โดยประเด็นที่ศึกษาเรียงจากมากมาน้อย ได้แก่ ปัจจัยในการดูแลกิจการกระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 26.7 กระบวนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว/และการเงินและการบัญชี ร้อยละ 20 เท่ากัน ปัจจัยและกลยุทธ์ในเพิ่มผลกำไร ร้อยละ 8.9 การบริหารจัดการบุคลากรธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 6.7 กลยุทธ์การตลาด/และค่านิยมและเพศ ร้อยละ 4.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 2.2 และอื่น ๆ (เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การส่งออกและความพึงพอใจ) ร้อยละ 6.7 เมื่อวิเคราะห์บทความที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด จะมีเพียงวิจัยของกานต์พิชชธ์ เล็กศรีสกุล (2558) ที่ศึกษาพัฒนาการกลยุทธ์การตลาดและการสื่อสารตามกรอบแนวคิดการตลาด 3.0 ของบริษัทไฮคิวผลิตภัณฑ์อาหารจำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่ทำงานด้าน

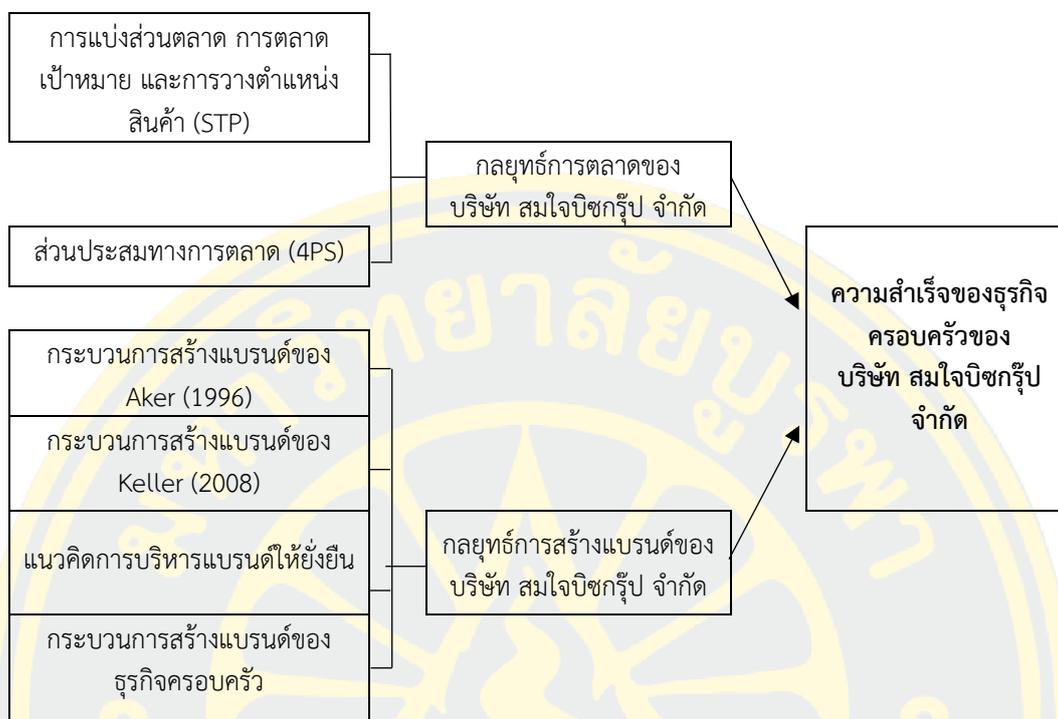
การตลาดของบริษัทและการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดของบริษัท ภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเน้นการตลาด 3.0 ของ Philip Kotler และงานของนิวุฒ พูลศรี (2557) ที่ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดบริการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกที่พักแรมประเภทโฮมสเตย์ ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาเชิงสำรวจและเน้นมุมมองของนักท่องเที่ยวเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาการบริหารจัดการภายในธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจเป็นประเด็นหลัก มีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่จะนำเสนอมุมมองการวางแผนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ในธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น ทั้งที่น่าจะเป็นประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งในการดำรงไว้ของธุรกิจของครอบครัวภายใต้บริบทสิ่งแวดล้อมทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร จึงนับว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายในการที่จะสืบทอดธุรกิจดังกล่าวให้อยู่รอดจากรุ่นต่อรุ่น ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว และธุรกิจที่ถูกเลือกมาศึกษา คือ บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ที่มีการดำเนินธุรกิจมาถึงสามรุ่นเป็นระยะเวลา 70 ปี ปัจจุบันประสบความสำเร็จโดยได้มีการขยายสาขาถึง 21 สาขาทั่วประเทศ และมีพนักงานนับร้อยคน จึงเป็นที่น่าสนใจว่าบริษัทดังกล่าวได้ดำเนินกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์อย่างไรจึงสามารถครองใจผู้บริโภคมาเป็นเวลายาวนาน ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในประเด็นกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ นอกจากนี้ผู้ดำเนินธุรกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

1. งานวิจัยครั้งนี้เลือกศึกษากลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซ กรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวของคนไทยที่ควบคุมโดยพี่น้อง (the sibling controlled family business) ที่ความเป็นเจ้าของ การควบคุม และอำนาจที่เกี่ยวข้องจะกระจายไปอยู่ในมือของเจ้าของที่เป็นพี่น้องมากกว่าหนึ่งคน ร้านสมใจดำเนินธุรกิจมาถึง 3 รุ่น เป็นระยะเวลา 70 ปี (พ.ศ. 2498-2568) มีสาขาทั่วประเทศ 21 สาขา และขายผ่านสื่อออนไลน์หลายแพลตฟอร์ม มีพนักงานกว่าร้อยชีวิต

2. เก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 – เดือนมกราคม พ.ศ. 2568

3. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ได้แก่ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 พนักงาน และลูกค้าของร้านสมใจ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**ธุรกิจครอบครัว** หมายถึง ธุรกิจที่มีเจ้าของธุรกิจเป็นของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง โดยคนทำงานจะมีความสัมพันธ์เป็นเครือญาติหรือครอบครัว และมีการถ่ายโอนการบริหารงานจากทายาทสู่รุ่นต่อรุ่น และมีสิทธิในการบริหารจัดการและกำหนดทิศทางของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของการเป็นเจ้าของ ในงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่ควบคุมโดยพี่น้อง ความเป็นเจ้าของ และการควบคุมบริษัทกระจายอยู่ในมือของสมาชิกครอบครัวหลายคนร่วมกันตัดสินใจบริหารกิจการ

**แบรนด์** หมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ ข้อความ หรือบรรจุภัณฑ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อระบุถึงสินค้าหรือบริการเพื่อให้สามารถแยกแยะความแตกต่างออกจากคู่แข่ง รวมถึงผลรวมของอารมณ์ความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ในงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง แบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ

**กลยุทธ์การตลาด** หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจ เพื่อสื่อสารคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่จะส่งมอบให้กับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจ ในงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดการแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า และแนวคิดส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วย สินค้า ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มาวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ

**กลยุทธ์การสร้างแบรนด์** หมายถึง กระบวนการที่ช่วยในการสร้างคุณค่าของแบรนด์ที่เกี่ยวข้องทั้งตัวองค์กร เจ้าของแบรนด์ รวมถึงผู้บริโภค ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการสร้างแบรนด์และการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืนของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ โดยใช้แนวคิดกระบวนการสร้างแบรนด์ของ Aker (1996) Astrachan & Astrachan (2015) Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) Keller (2008) และ Keller & Swaminathan (2020)

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจที่มีตำแหน่งงานเกี่ยวข้องกับวางแผนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์

**ผู้บริโภค** หมายถึง ลูกค้าของของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ที่ซื้อสินค้าของร้านสมใจมาอย่างน้อย 1 ปี (ในปี พ.ศ. 2567) เป็นบุคคลที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป

**พนักงาน** หมายถึง พนักงานขายของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจที่ทำหน้าที่การขายสินค้าและให้บริการลูกค้าที่หน้าร้าน โดยที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี

## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษา บริษัท สมใจบิชกรุป จำกัด ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว
  - 1.1 ความหมายของธุรกิจครอบครัว
  - 1.2 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว
  - 1.3 โครงสร้างความเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัว
  - 1.4 ความสำคัญของธุรกิจครอบครัว
  - 1.5 สาเหตุของความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
  - 2.1 ความหมายของการตลาด
  - 2.2 ความหมายของกลยุทธ์การตลาด
  - 2.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด
3. แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์
  - 3.1 ความหมายของแบรนด์
  - 3.2 ประเภทของแบรนด์
  - 3.3 กระบวนการสร้างแบรนด์
  - 3.4 ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์
  - 3.5 กระบวนการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว
  - 3.6 การสร้างแบรนด์แบบบูรณาการของธุรกิจครอบครัว
  - 3.7 แนวคิดการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

### ความหมายของธุรกิจครอบครัว

นักวิชาการให้คำนิยามธุรกิจครอบครัว สามารถสรุปได้ดังนี้

Pieper, Kellermanns, Astrachan, & Hadelier (2021) ได้ให้นิยามธุรกิจครอบครัวว่าเป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดความเป็นเจ้าของจากรุ่นสู่รุ่น หรือแสดงถึงความตั้งใจในการสืบทอดกิจการ โดยสมาชิกครอบครัวต้องดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริษัท หรือเป็นประธานบริษัท

Hess (2006) กล่าวว่า กลุ่มของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันทางสายเลือดหรือที่มีความสัมพันธ์กัน โดยแต่ละครอบครัวมีค่านิยม เรื่องราว และความผูกพันที่แตกต่างกันไป ซึ่งครอบครัวบางกลุ่มมุ่งหวังที่จะสร้างหรือรักษาความต่อเนื่อง ความผูกพันใกล้ชิดกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนรวมถึงการได้มีส่วนร่วมในสิ่งที่มีคุณค่าและมีความหมายในชีวิต

Azkue (2024) นิยามว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีสมาชิกครอบครัวสองคนขึ้นไปเป็นผู้ก่อตั้งและถือกรรมสิทธิ์ส่วนใหญ่ของกิจการ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทและยังมีบทบาทในการควบคุมทิศทางของธุรกิจ

โดยสรุป ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่สมาชิกในครอบครัวมีส่วนในความเป็นเจ้าของหรือมีการถือหุ้นกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่ง โดยสมาชิกจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารดำเนินงานและการวางแผนธุรกิจ

### องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

เรวัต ตันตยานนท์ (2563) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่ต้องมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา ได้แก่ ความเป็นครอบครัว ความเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และความเป็น ผู้บริหารธุรกิจ โดยสมาชิกในครอบครัวที่มีองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ภายในคนเดียวคือ กลุ่มสมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นและเป็นผู้ที่บริหารตัวธุรกิจซึ่งจะได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ เช่นเงินเดือน ส่วนแบ่งการปันผลจากการถือหุ้น หรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ในฐานะสมาชิกครอบครัว

เขมวรรณ นาคพลั้ง (2556) อธิบายว่า องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวมี 3 ส่วน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ครอบครัว โดยสมาชิกในครอบครัวจะมุ่งเน้นไปกับการรักษาชื่อเสียงตระกูล ทรัพย์สิน และสถานะทางสังคมโดยยึดถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนในครอบครัว อุปนิสัยบุคลิก วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ของแต่ละครอบครัวที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อทิศทางและแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ

องค์ประกอบที่ 2 ธุรกิจ เน้นไปที่ผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์และการบริหารจัดการธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก โดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นจะเป็นสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น CEO ผู้บริหารในบริษัทหรือเป็นพนักงานที่เป็นบุคคลภายนอกซึ่งอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเจ้าของ เน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกในครอบครัว แต่บุคคลภายนอกครอบครัวอาจมีส่วนความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับ

การถือหุ้นของธุรกิจหากมีการเปิดระดมทุนจากบุคคลภายนอกหรือการนำธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์

โดยสรุป ธุรกิจครอบครัว เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีสมาชิกในครอบครัวมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของหรือมีการถือหุ้นกิจการมากกว่าครั้งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยครอบครัว ธุรกิจและความเป็นเจ้าของ ซึ่งด้านครอบครัว เป็นการรักษาชื่อเสียงตระกูล ทรัพย์สินและสถานะทางสังคมซึ่งถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของสมาชิกทุกคน ขณะที่ด้านธุรกิจให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ ผลประกอบการ กลยุทธ์ และชื่อเสียงของบริษัท โดยมีทั้งสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานในองค์กรในบทบาทต่าง ๆ และความเป็นเจ้าของ จะเน้นการจัดสรรผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น

### โครงสร้างความเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัว

Clark (2022) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งโครงสร้างความเป็นเจ้าของออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ธุรกิจครอบครัวที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว (Solely Owned Family Business) ในโครงสร้างนี้การเป็นเจ้าของและการควบคุมธุรกิจจะอยู่ในมือของบุคคลเดียวซึ่งมักเป็นผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกในครอบครัวที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นก่อน ลักษณะนี้เปรียบเสมือนระบอบราชาธิปไตย ข้อดี คือ การตัดสินใจที่รวดเร็วและชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความท้าทาย คือ ความขัดแย้งระหว่างรุ่น โดยเฉพาะเรื่องการสืบทอดและการโอนย้ายความเป็นเจ้าของ

2. ธุรกิจครอบครัวที่ควบคุมโดยพี่น้อง (Sibling Controlled Family Business) ในโครงสร้างนี้การเป็นเจ้าของและการควบคุมธุรกิจกระจายอยู่ในหมู่พี่น้องซึ่งเปรียบเสมือนระบอบกษัตริย์ ข้อดี คือ การมีมุมมองที่หลากหลายและการแบ่งปันความรับผิดชอบแต่ก็มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งทั้งในระหว่างพี่น้องและระหว่างรุ่น

3. ธุรกิจครอบครัวที่มีความเป็นเจ้าของแบบกระจายตัว (Diffusely Owned Family Business) ในโครงสร้างนี้การเป็นเจ้าของและการควบคุมธุรกิจจะกระจายไปยังสมาชิกครอบครัวที่หลากหลาย ซึ่งอาจรวมถึงญาติ ความท้าทาย คือ การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากการมีเจ้าของหลายคนและการสร้างกลุ่มพันธมิตรภายในครอบครัว

### ความสำคัญของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นที่สุดในระบบเศรษฐกิจของตลาดทั่วโลก ในยุโรปมีธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 70-90 ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศออสเตรเลียมีร้อยละ 70 ขณะที่ประเทศละตินอเมริกามีร้อยละ 98 ส่วนประเทศอาฟริกาและประเทศในตะวันออกกลางนั้น ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญเท่าเทียมกัน (Basly, 2017; Llanos Contreras & Jabri, 2019; Poza & Daugherty, 2013; Zellweger, 2017) ธุรกิจครอบครัวส่งผลไม่เพียงด้านเศรษฐกิจแต่ยังรวมถึงบทบาทในสังคมในการพัฒนาภูมิภาคอีกด้วย (Basco, 2015; Llanos Contreras & Alonso Dos, 2018) ในประเทศไทยนั้น ธุรกิจครอบครัวก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเพราะเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้มีเสถียรภาพ ยกเว้นมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชน

และนำพาให้ประเทศมีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997)

Andrews (2024) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวในทุกระดับตั้งแต่ร้านค้าเล็ก ๆ ในท้องถิ่นจนถึงบริษัทขนาดใหญ่ข้ามชาตินั้นต่างก็มีความสำคัญและเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของเศรษฐกิจทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้และความมั่งคั่งที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน และเศรษฐกิจโลกในวงกว้าง ดังนี้

1. สนับสนุนทางเศรษฐกิจ ธุรกิจครอบครัวในหลายประเทศยังเป็นตัวแทนส่วนสำคัญของภาคเอกชน โดยธุรกิจเหล่านี้จะมีความยืดหยุ่นในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเพราะให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนและเพื่อรักษาธุรกิจไว้สำหรับคนรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจากบริษัทจดทะเบียนอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะสั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น

2. สร้างนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ ธุรกิจครอบครัวเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ มีการผสมผสานระหว่างมุมมองระยะยาวและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในอุตสาหกรรม ทำให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถลงทุนในการวิจัยและพัฒนา แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากธุรกิจครอบครัวหลายแห่งเริ่มต้นจากธุรกิจขนาดเล็กและเติบโตพัฒนาไปตามช่วงเวลา ทำให้มีการส่งมอบประสบการณ์ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในนวัตกรรม และยังมี การส่งต่อความรู้ไปถึงผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นต่อไป

3. ส่งผลต่อสังคมและวัฒนธรรม ธุรกิจครอบครัวนั้นมีส่วนในการสร้างผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรมเนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีรากฐานมาจากแหล่งชุมชน ไม่เป็นเพียงการดำเนินกิจการเท่านั้นแต่ยังหมายถึงการสร้างเอกลักษณ์และการสืบทอดของชุมชนเช่นกัน ในหลายกรณี ธุรกิจครอบครัวยังเป็นแหล่งรายได้หลักของชุมชนในการจ้างงานอีกด้วย ธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมกับชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม มีการลงทุนในโครงการท้องถิ่น สนับสนุนองค์การกุศล และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เป็นการส่งเสริมให้ลูกค้าและพนักงานมีความภักดีและมีความไว้วางใจต่อกัน นับเป็นสร้างการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของพนักงานในธุรกิจมากขึ้น ส่งผลให้มีการลาออกที่น้อยลงและมีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน

โดยสรุป ธุรกิจครอบครัวนับเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโลกและชุมชน เพราะเป็นแหล่งการสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ชุมชน พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและสืบทอดภูมิปัญญาที่สั่งสมมาตั้งแต่รุ่นผู้ก่อตั้งและสืบทอดไปยังทายาทรุ่นต่อไป และยังมี ความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน

### **สาเหตุของความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว**

จากข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ พบว่า ธุรกิจครอบครัวถือเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 80 ของธุรกิจทั้งหมดในประเทศ รวมทั้งสิ้น 852 บริษัท ร้อยละ 67 หรือ 575 บริษัท จัดอยู่ในประเภท “ธุรกิจครอบครัว” ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนกลุ่มดังกล่าวมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวมกันคิดเป็นร้อยละ 50 ของมูลค่าหลักทรัพย์รวมของทั้งตลาดทุนไทย (ปิยารมย์ ปิยะไทยเสรี, 2567) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้ม

ลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการถ่ายโอนกิจการจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจครอบครัวเปลี่ยนผ่านจากรุ่นผู้ก่อตั้งหรือเจเนอเรชันที่ 1 (ได้แก่ ปู่-ย่า หรือ ตา-ยาย) มาสู่เจเนอเรชันที่ 2 (พ่อ-แม่) พบว่า มีเพียงร้อยละ 30-35 เท่านั้นที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อเข้าสู่เจเนอเรชันที่ 3 หรือรุ่นลูก-หลาน อัตราการอยู่รอดของธุรกิจกลับลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเหลือไม่ถึงร้อยละ 10 ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและความจำเป็นในการวางแผนการบริหารจัดการและการส่งต่อกิจการอย่างเป็นระบบ (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2565)

ข้อความข้างต้นสอดคล้องกับที่ รศ.ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล ผู้รับผิดชอบโครงการ Family Business Thailand กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย เพราะสร้างรายได้ถึงร้อยละ 60-70 ของ GDP แต่หลายธุรกิจประสบปัญหาในการสืบทอด การดำเนินงานของสมาชิกในครอบครัว โดยส่วนใหญ่มักไม่สามารถดำเนินต่อไปจนถึงรุ่นที่ 3 ได้ สาเหตุหลักมาจากการขาดการถ่ายทอดความรู้และทักษะการบริหารที่มีความเฉพาะทาง ดังนั้น การแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา หรือที่เรียกว่า "สามประสาน" เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว ความร่วมมือกันนี้จะช่วยขยายฐานของธุรกิจครอบครัวและเพิ่มพูนศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้แข็งแกร่งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น (มติชนออนไลน์, 2567)

### **แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด**

#### **ความหมายของการตลาด**

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการตลาดไว้ดังนี้

Stanton (1964) นิยามความหมายของการตลาด หมายถึง กิจกรรมทางธุรกิจที่ใช้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เช่น การกำหนดราคา การจำหน่ายสินค้า การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

Eldridge (1970) กล่าวว่า การตลาด คือ การรวมกันของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อสร้างกำไรผ่านการสร้าง กระตุ้น และตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมาย

Kotler & Keller (2012) การตลาด หมายถึง กิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์และสังคมและความต้องการผลกำไร

Kotler & Armstrong (2016) นิยามการตลาดว่า กระบวนการที่บริษัทมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าพร้อมกับสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเพื่อให้ได้รับคุณค่าตอบแทนจากลูกค้าในภายหลัง

โดยสรุป การตลาด คือ หลักการหรือแนวคิดที่ทำเพื่อกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ จนเกิดการแลกเปลี่ยนและตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้

#### **ความหมายของกลยุทธ์การตลาด**

Wheelen & Hunger (2012) ที่อธิบายความหมายของการจัดการกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติในระยะยาวของการจัดการธุรกิจหรือองค์กร โดย

กระบวนการในการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขัน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (strategy implementation) และการติดตามและประเมินผล (evaluation and control)

McCarthy (1995) กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดเป็นแนวทางในการนำส่วนผสมทางการตลาดมาใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ องค์กรประกอบหลักของส่วนผสมทางการตลาดนั้น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งทั้งหมดนี้ถูกออกแบบเพื่อสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายในที่นี้หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะและความต้องการคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคทั่วไป ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ

Kotler & Armstrong (2016) อธิบายความหมายของกลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง แนวคิดเชิงตรรกะทางการตลาดที่องค์กรใช้เพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและได้ผลกำไรจากความสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านั้น โดยองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าจะให้บริการลูกค้ากลุ่มใดผ่านการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายที่มีแนวโน้มดีที่สุด และนำเสนอสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใต้กลยุทธ์การตลาดที่บริษัทจะออกแบบ ส่วนผสมทางการตลาด เป็นสิ่งที่บริษัทควบคุมได้ ได้แก่ สินค้า (product) ราคา (price) ช่องทางจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion)

โดยสรุป กลยุทธ์การตลาด คือ แนวทางหรือกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางทางการตลาด โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกกลุ่มเป้าหมายการแบ่งส่วนตลาดและการวางตำแหน่งสินค้าที่เหมาะสม รวมถึงการออกแบบส่วนผสมทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตลาด**

Grewal & Levy (2008) อธิบายว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มี 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning Phase) เป็นการกำหนดพันธกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร พันธกิจระบุถึงจุดมุ่งหมายหลักและทิศทางขององค์กรในระยะยาว ส่วนการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการมอบให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการแสดงถึงภาพอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุ รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์สถานการณ์นี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญ ทั้งในด้านของโอกาสและความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร เช่น สภาวะตลาด แนวโน้มของอุตสาหกรรม การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ จุดแข็ง

และจุดอ่อน ภายในองค์กร เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่ ความสามารถในการดำเนินงาน หรือข้อจำกัดที่อาจมีผลต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ระยะที่ 2 การดำเนินการ (Implementation Phase) เป็นการระบุและประเมินโอกาสต่าง ๆ ผ่านการวิเคราะห์การแบ่งกลุ่มตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งทางการตลาด และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ได้แก่ สินค้า (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) เพื่อใช้ในการดำเนินการและบรรลุเป้าหมายของการตลาดที่ได้วางแผนไว้

ระยะที่ 3 การควบคุม (Control Phase) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การตลาดที่ได้ดำเนินการไปแล้ว การประเมินผลลัพธ์จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถรู้ว่าแผนการตลาดที่ได้ดำเนินการนั้นบรรลุผลตามที่คาดหวังหรือไม่และสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้หากจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในอนาคต โดยจะผ่านการประเมินผลลัพธ์ (performance valuation) การตรวจสอบเป้าหมาย (goal review) การวิเคราะห์สาเหตุ (cause analysis) การปรับกลยุทธ์ (strategy adjustment) และการติดตามและทบทวน (ongoing monitoring)

โดยสรุปกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด เป็นการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด มี 3 ระยะ คือ การวางแผน การดำเนินการ การควบคุม

#### การแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า (STP Model)

สุธีรา อะทะวงษา (2560) กล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แท้จริง เพราะตลาดนั้นมีขนาดใหญ่ มีความหลากหลาย และแตกต่างกัน ผู้ประกอบการไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ ดังนั้นนักการตลาดจึงต้องทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าก่อนแล้วจึงนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการนั้น ผู้ประกอบการควรเลือกตลาดที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญสูงสุดและสอดคล้องกับสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ พร้อมเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม

แนวคิดของการวางตำแหน่งสินค้า (STP Model) ของ Kotler & Armstrong (2016) เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมายและวางตำแหน่งสินค้าได้อย่างเหมาะสม รายละเอียดมีดังนี้

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ ตามภูมิศาสตร์ เช่น ประเทศ ภูมิภาค มณฑล เมือง หรือพื้นที่ต่าง ๆ โดยองค์กรสามารถเลือกดำเนินการทางการตลาดในพื้นที่บางแห่งหลายแห่ง หรือทุกพื้นที่ ซึ่งองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้นพื้นที่นั้น ๆ เพื่อนำมาวางแผนทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยในการแบ่งส่วนตลาดมีดังนี้

##### 1.1 แบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation)

- แบ่งตามภูมิภาค เช่น ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคใต้ ฯลฯ
- แบ่งตามขนาดของประชากร เช่น ขนาดประชากรของแต่ละจังหวัด
- แบ่งตามลักษณะพื้นที่ เช่น ในเมือง ชานเมือง นอกเมือง และชนบท
- แบ่งตามสภาพภูมิอากาศ เช่น ภาคเหนืออากาศหนาว ภาคใต้ฝนตกชุกอากาศร้อน

## 1.2 แบ่งส่วนตลาดตามประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) เช่น

- แบ่งตามเพศ (Gender) เช่น เพศชาย เพศหญิง
- แบ่งตามช่วงอายุ (Age) เช่น วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยทำงาน วัยผู้สูงอายุ
- แบ่งตามกลุ่มคนรุ่นต่าง ๆ (Generational Groups) ตามช่วงยุค พ.ศ. ที่เกิด
- แบ่งตามระดับการศึกษา (Education) เช่น ต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
- แบ่งตามลักษณะอาชีพ (Occupation) เช่น ข้าราชการ ลูกจ้างบริษัทเอกชน

### ผู้ประกอบการ

- แบ่งตามรายได้ (Income) เช่น รายได้ต่ำ รายได้ปานกลาง และรายได้สูง
- แบ่งตามชนชั้นทางสังคม (Social Class) เช่น ชนชั้นสูง ชนชั้นกลาง ชนชั้นล่าง
- แบ่งตามลักษณะครอบครัว (Family and Household) เช่น สถานภาพการสมรส

### จำนวนบุตรในครอบครัว จำนวนของสมาชิกในครอบครัว

## 1.3 แบ่งส่วนตลาดตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) เป็นการนำ

แนวคิดที่ใช้จิตวิทยาและข้อมูลประชากรศาสตร์ตามลักษณะของชนชั้นทางสังคม วิถีชีวิต หรือ บุคลิกภาพมาใช้เพื่อเข้าใจผู้บริโภคได้ดีขึ้น โดยที่ผู้บริโภคที่อยู่ในกลุ่มประชากรศาสตร์เดียวกัน อาจมีความแตกต่างกันทางจิตวิทยาอย่างสิ้นเชิง ซึ่งแสดงถึงแรงจูงใจภายในของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า/บริการ มากกว่าข้อมูลพื้นฐานด้านประชากรศาสตร์ เช่น อายุ หรือ รายได้ เป็นต้น

- วิถีชีวิต (Lifestyle) พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน งานอดิเรก การเดินทาง หรือ กิจกรรมยามว่าง เช่น กลุ่มที่เน้นสุขภาพ กลุ่มที่รักการผจญภัย หรือกลุ่มที่เน้นความหรูหรา
- บุคลิกภาพ (Personality) เช่น ผู้บริโภคที่ชอบความท้าทาย มีความมั่นใจ อาจถูกดึงดูดด้วยแบรนด์ที่เน้นความเป็นผู้นำ หรือแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ “กล้าแตกต่าง”

## 1.4 แบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรม (Behavioral Segmentation) การแบ่งกลุ่ม

ผู้บริโภคตามพฤติกรรมการซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความถี่ในการซื้อ การใช้งาน และการตอบสนองต่อการส่งเสริมการขาย หรือแม้กระทั่งการแยกตามการตัดสินใจซื้อ เช่น

- โอกาสในการซื้อ (Occasion) เป็นการแบ่งตามโอกาสที่ผู้บริโภคซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจง เช่น การซื้อสินค้าสำหรับวันเกิด การซื้อสินค้าสำหรับเทศกาล หรือการซื้อสินค้าในช่วงวันหยุด

- ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Sought) เป็นการแบ่งตามประโยชน์ที่ผู้บริโภคต้องการจากสินค้าหรือบริการ เช่น ความสะดวกสบาย ความหรูหรา คุณภาพสูง หรือการช่วยในการประหยัดเวลา

- อัตราการใช้ (Usage Rate) เป็นการแบ่งตามอัตราการใช้งานหรือการซื้อสินค้าของลูกค้า เช่น ลูกค้าที่ใช้สินค้าบ่อยครั้ง ลูกค้าที่ใช้สินค้าปานกลาง หรือลูกค้าที่ใช้สินค้าน้อย

- สถานะความภักดี (Loyalty Status) เป็นการแบ่งตามระดับความภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์หรือสินค้าหนึ่ง ๆ เช่น ลูกค้าที่ภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalists) ลูกค้าที่มักทดลองสินค้าใหม่ (switchers) และลูกค้าที่ไม่สนใจแบรนด์เฉพาะ (non-loyal customers)

- อัตราการใช้ (Usage Rate) เป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์หรืออัตราการใช้ เช่น ซื้อมือถือเป็นประจำ หรือนาน ๆ ซื้อมือถือ ซื้อมือถือในปริมาณมาก ปานกลาง น้อย เป็นต้น

2. ตลาดเป้าหมาย (Target Marketing) เป็นการวิเคราะห์แต่ละส่วนของตลาดเพื่อหาส่วนที่น่าสนใจในการดำเนินการทางธุรกิจ อาจเลือกตลาดหนึ่งส่วนหรือหลายส่วนเพื่อเป็นเป้าหมายหลักในการทำธุรกิจโดยจะผลิตสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย Kotler & Keller (2016) กล่าวว่า เมื่อมีการตัดสินใจเลือกกลุ่มเป้าหมายแล้วนั้น ให้นักการตลาดจะต้องผสมผสานกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจกับกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนและเจาะจงมากขึ้น โดยรูปแบบของการเลือกตลาดเป้าหมายมี 4 รูปแบบ ดังนี้

- การตลาดแบบไม่แบ่งแยกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการไม่แบ่งส่วนตลาดโดยมองว่าผู้บริโภคทั้งหมดมีความต้องการคล้ายกัน นักการตลาดจึงใช้การสื่อสารแบบเดียวกับลูกค้าทุกกลุ่ม

- การตลาดแบบแบ่งแยกกลุ่ม นักการตลาดจะเลือกตลาดหลายกลุ่มเป้าหมายและสร้างข้อเสนอทางการตลาดที่ต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เช่น แบรินด์เสื้อผ้าที่มีไลน์สินค้าจำแนกตามอายุ เพศ หรือไลฟ์สไตล์

- การตลาดเฉพาะกลุ่ม มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสำหรับบริษัทที่มีทรัพยากรจำกัด หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- การตลาดระดับจุลภาค เป็นกลยุทธ์การตลาดในระดับรายบุคคล (individual marketing) หรือเฉพาะพื้นที่ (local marketing)

3. การวางตำแหน่งสินค้าหรือบริการ ( Positioning) เป็นการกำหนดตำแหน่งของสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในความคิดของลูกค้า โดยแบรนด์จะเน้นย้ำถึงคุณประโยชน์หรือจุดเด่นของสินค้า การวางตำแหน่งสินค้าที่ดีจะทำให้ลูกค้าจดจำแบรนด์ได้ง่ายและตัดสินใจเลือกซื้อได้ง่ายขึ้น ขั้นตอนกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์มีแนวทาง ดังนี้

- วิเคราะห์ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย หลังจากการวิเคราะห์ศักยภาพของตลาดที่ต้องการแล้วนั้น ต้องวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อที่จะมีข้อมูลที่ชัดเจนด้านพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยละเอียด

- หลังจากที่ได้ศึกษาและเลือกตำแหน่งสินค้าของแบรนด์ตนเองแล้ว ต้องศึกษาแบรนด์คู่แข่ง จุดแข็ง จุดอ่อน กลยุทธ์ทางการตลาด และจุดยืนของในตลาดอย่างไร เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการตลาด

- วิเคราะห์ตัวสินค้าและบริการ นักการตลาดต้องมีความเข้าใจในคุณสมบัติและคุณค่าของสินค้าหรือบริการของตนเอง อันจะนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

- กำหนดลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์คุณสมบัติและคุณค่าของสินค้าที่น่าเสนอแล้ว นักการตลาดต้องเลือกปัจจัยที่มีความโดดเด่นมากที่สุดและมีความได้เปรียบคู่แข่ง และต้องเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย



4.5 การตลาดทางตรง หมายถึง ช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายสินค้าที่มุ่งเน้นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรง อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดที่ใช้สื่อโฆษณาหนึ่งช่องทางหรือมากกว่านั้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองหรือซื้อสินค้า

โดยสรุป ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายทางการตลาดตั้งแต่การผลิตสินค้า กำหนดราคา นำเสนองาน ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมทางตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ โน้มน้าวใจ และกระตุ้นให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการในงานวิจัยครั้งนี้ใช้ในการวิเคราะห์ บริษัท สมใจปิซกรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ในส่วนของกลยุทธ์การตลาด

### แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์

#### ความหมายของแบรนด์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าแบรนด์ สรุปได้ดังนี้

Keller (2008) ได้นิยามความหมายของแบรนด์ว่า เป็นการสร้างมิติให้สินค้าและบริการเพื่อสร้างความแตกต่างผ่านการรับรู้ของผู้บริโภคทั้งผ่านสิ่งที่สัมผัสได้และสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น คุณสมบัติของสินค้า องค์ประกอบของสินค้า ราคา ตลอดจนการสื่อสารทางการตลาด รวมไปถึงคุณค่าของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า และภาพลักษณ์ของแบรนด์

Kapferer (2012) ได้นิยามความหมายของแบรนด์ว่า แบรนด์เป็นสิ่งที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ เช่น ชื่อหรือสัญลักษณ์ เป็นต้น ทั้งยังรวมถึงสิ่งที่อยู่ภายในใจของผู้บริโภคเมื่อมีการนึกถึงสินค้าหรือบริการของแบรนด์นั้น ๆ

Aaker (2014) ได้นิยามคำว่าแบรนด์ไว้ว่า คำสัญญาของบริษัทหรือต่อลูกค้าในการส่งมอบสิ่งที่มีแบรนด์ที่ยืนหยัดซึ่งไม่ได้หมายความว่าแค่ประสิทธิภาพในการใช้งานสินค้าและบริการ แต่ยังรวมถึงความพึงพอใจทางอารมณ์ การแสดงออก และสังคมอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าทุกครั้งที่ได้มาใช้บริการหรือซื้อสินค้า หรือการได้เข้ามาพูดคุยและสนใจในแบรนด์

โดยสรุป แบรนด์ หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ หน้าที่ในการเพิ่มมิติให้แก่สินค้าผ่านการนำเสนอคุณประโยชน์และคุณค่าของสินค้าและภาพลักษณ์ของสินค้าเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการแก่ผู้บริโภคและแยกแยะออกจากแบรนด์คู่แข่ง

#### ประเภทของแบรนด์

สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม (2566) ได้แบ่งประเภทของแบรนด์ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. แบรนด์สินค้า (Product Brands) เป็นแบรนด์ของสินค้าที่จับต้องเป็นรูปธรรม เช่น สินค้าที่ใช้อุปโภค บริโภค อสังหาริมทรัพย์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การสร้างแบรนด์จะมุ่งเน้นไปที่การออกแบบสินค้าให้โดดเด่นและแตกต่างจากสินค้าของคู่แข่ง มีการวางตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจนและเน้นสื่อสารตัวตนของแบรนด์ผ่านทางสินค้า

2. แบรินด์บริการ (Service Brands) เป็นแบรินด์ที่เน้นการให้บริการ ทั้งอาจจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมได้หรืออาจจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมไม่ได้ เช่น แบรินด์ธุรกิจสายการบิน แบรินด์ธุรกิจการให้คำปรึกษา แบรินด์ธุรกิจขนส่งสินค้า และแบรินด์ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

3. แบรินด์บุคคล (Personal Brands) เป็นการมุ่งเน้นการสื่อสารเอกลักษณ์ จุดเด่น บุคลิกภาพ หรือความสามารถของบุคคลผู้ใดผู้หนึ่งจนบุคคลดังกล่าวกลายเป็นสัญลักษณ์หรือภาพจำในเรื่องหนึ่ง ๆ ส่วนใหญ่แบรินด์บุคคลจะปรากฏให้เห็นในหมู่ผู้มีชื่อเสียงทางสังคม เช่น ศิลปิน นักแสดง อินฟลูเอนเซอร์ หรือแม้กระทั่งนักการเมือง เป็นต้น

4. แบรินด์องค์กร (Corporate Brands) เป็นแบรินด์องค์กรเป็นหลักที่มีการวางแผนคิดตั้งเป้าหมาย (purpose) วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) คุณค่า (values) ไปจนถึงเรื่องต่าง ๆ แล้วหลอมรวมให้พนักงานขององค์กรเข้าใจแนวทางของ แบรินด์องค์กรนั้น ตลอดจนสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจตัวตนองค์กรอย่างตรงกัน

5. แบรินด์กิจกรรมหรือเหตุการณ์ (Event Brands) เป็นแบรินด์ของกิจกรรมที่สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายโดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดกิจกรรม เทศกาล การแข่งขัน ฯลฯ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนึกถึงและมีการตอบสนองต่อกิจกรรมหรือเหตุการณ์นั้น ๆ ในทิศทางที่เจ้าของแบรินด์ต้องการ โดยแบรินด์กิจกรรมหรือเหตุการณ์นี้มีการดำเนินกระบวนการทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาว หลากหลายชนิด และหลากหลายระดับ เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬาในระดับประเทศ กิจกรรมเอเชียนเกมส์ กิจกรรมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เป็นต้น

6. แบรินด์พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Brands) เป็นแบรินด์สถานที่ เช่น ชุมชน เมือง ภูมิภาค ประเทศ เป็นต้น แบรินด์ประเภทนี้เติบโตควบคู่กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยอาจมีการสร้างจุดมุ่งหมายในการเยือนสถานที่นั้น ๆ สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย มีการสร้างภาพลักษณ์ และส่งเสริมสินค้าและบริการมาสนับสนุนเพื่อให้แบรินด์พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ได้รับการตอบสนองไปในทิศทางที่เจ้าของสถานที่ต้องการ

#### **กระบวนการสร้างแบรินด์**

แนวคิดกระบวนการสร้างแบรินด์ เป็นกระบวนการที่ช่วยระบุคุณค่าของแบรินด์บนพื้นฐานมุมมองของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เมื่อผู้ประกอบการได้รับรู้ถึงมุมมองของกลุ่มลูกค้าก็สามารถนำไปวางแผนการสื่อสารเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายให้เลือกสินค้าหรือบริการมากยิ่งขึ้น

#### **แนวคิดการสร้างแบรินด์ของ Aaker (1996)**

Aaker (1996) กล่าวว่า กระบวนการสร้างแบรินด์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบรินด์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Brand Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ลูกค้า (Customer Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มความนิยม (trends) แรงจูงใจของผู้บริโภค (motivations) ส่วนแบ่งการตลาด (segments) และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (unmet need)

1.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ภาพลักษณ์ (image) ตำแหน่งแบรินด์ (position) จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (vulnerabilities) ของคู่แข่ง

1.3 การวิเคราะห์ตนเอง (Self-Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่เป็นอยู่ (existing brand image) มรดกของแบรนด์ (brand heritage) จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) และจิตวิญญาณ (the brand's soul) ของแบรนด์ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มีการเชื่อมโยงกับแบรนด์

ขั้นตอนที่ 2 ระบบอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity System) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 อัตลักษณ์หลักของแบรนด์ (Core Identity) และอัตลักษณ์ส่วนขยายของแบรนด์ (Extended identity) อัตลักษณ์หลักของแบรนด์จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตนและมีคุณค่า ขณะที่อัตลักษณ์ส่วนขยายของแบรนด์ คือ ส่วนที่ขยายหรือเพิ่มเติมความหมายที่ทำให้คุณลักษณะหลักของแบรนด์นั้นชัดเจนและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น อัตลักษณ์ของแบรนด์เป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง แบรนด์โดยจะต้องพิจารณาในแต่ละมุมมอง 1) มุมมองแบรนด์ให้ออกมาในฐานะของการเป็นสินค้า โดยเริ่มจากการพิจารณาขอบเขตของสินค้า คุณลักษณะสินค้า คุณค่าหรือคุณภาพของสินค้าผู้ใช้งานสินค้า และประเทศแหล่งกำเนิดสินค้า 2) มุมมองแบรนด์ในฐานะที่เป็นองค์กร มีหลักในการพิจารณาตามคุณลักษณะขององค์กรและความเป็นระดับท้องถิ่นหรือระดับโลกขององค์กร 3) มุมมองแบรนด์ในฐานะที่เป็นบุคคล ซึ่งพิจารณาจากบุคลิกภาพของแบรนด์และความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับลูกค้า และ 4) สุดท้ายมุมมองแบรนด์ในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ หมายถึง การพิจารณาสัญลักษณ์ด้านภาพ การอุปมาและมรดกหรือสิ่งที่แบรนด์สั่งสมไว้

2.2 การนำเสนอคุณค่าของแบรนด์ (Value Proposition) สามารถทำได้โดยการนำเสนอผลประโยชน์ต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การใช้งานของสินค้า (Functional benefit) 2) ผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์ (emotional benefit) และผลประโยชน์ในการแสดงตัวตนของผู้บริโภค (self-expressive benefit) ประโยชน์นี้สามารถส่งต่อไปยังผู้บริโภคได้

2.3 การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับแบรนด์ (Credibility) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับลูกค้าผ่านการสร้างภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์และส่งมอบประสบการณ์ที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

2.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภค (Brand-Customer Relationships) เป็นขั้นตอนที่แบรนด์การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์และรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน วิธีที่นิยม ได้แก่ การสร้างบุคลิกภาพให้กับแบรนด์ การสร้างเรื่องราวโดยดึงคุณลักษณะและรูปแบบการใช้งานของแบรนด์สินค้าเชื่อมโยงเข้ากับผู้บริโภค และการทำให้แบรนด์กับผู้บริโภคมีปฏิสัมพันธ์หรือประสบการณ์ดี ๆ ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 ระบบปฏิบัติการการสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ (Brand Identity Implementation System) มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การกำหนดและสร้างตำแหน่งแบรนด์ (Brand Positioning) วิธีการ คือ นำอัตลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์นั้นมาสร้างตำแหน่งให้กับแบรนด์ในจิตใจของผู้บริโภค

3.2 การสื่อสารในรูปทางเลือก (Alternative Communication) หมายถึง การนำเสนอตำแหน่งของแบรนด์ไปยังผู้บริโภคผ่านช่องทางการสื่อสารของแบรนด์ต่าง ๆ

3.3 การติดตามผล (Tracking) การประเมินผลตำแหน่งและองค์ประกอบต่าง ๆ ของแบรนด์ว่าอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมแล้วหรือไม่

#### แนวคิดกระบวนการการสร้างแบรนด์ของ Keller (2008)

Keller (2008) นำเสนอแนวคิด The Customer-Based Brand Equity Model Pyramid หรือ CBBE model เพื่ออธิบายการสร้างแบรนด์ในมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภค (ดังภาพที่ 2) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ที่โดดเด่นชัดเจนให้กับผู้บริโภค และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแบรนด์สินค้าหรือบริการกับจิตใจของผู้บริโภคด้วยการระบุประเภทของสินค้าหรือบริการหรือความจำเป็นของผู้บริโภค (Brand Salience) นักวางแผนแบรนด์หรือผู้จัดการแบรนด์จำเป็นต้องสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ที่โดดเด่นและเหมาะสมในการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการรับรู้แบรนด์นั้นสามารถรับรู้ได้ มี 2 รูปแบบ ได้แก่

- การรับรู้แบรนด์ในแนวลึก (Depth Awareness) หมายถึง การทำให้กลุ่มเป้าหมายจดจำและนึกถึงแบรนด์ได้ง่ายและในอันดับต้น ๆ เช่น โฆษณาของแลตตาชอย เมื่อได้ยินเสียงเพลงจะทำให้นึกถึงว่าเป็นนมถั่วเหลืองยี่ห้อแลตตาชอย

- การรับรู้แบรนด์ในแนวกว้าง (Breadth Awareness) เป็นการทำให้ลูกค้านึกถึงแบรนด์สินค้าหรือบริการของบริษัทในสถานการณ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความถี่ของการซื้อและสถานการณ์ในการใช้สินค้าหรือบริการ รวมถึงความสามารถในการจดจำอัตลักษณ์ของแบรนด์ เช่น เมื่อต้องการที่จะซักผ้า ผงซักฟอกที่นึกถึงจะเป็นบริส เอกเซลล์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างความหมายของแบรนด์ในจิตใจของผู้บริโภคด้วยการเชื่อมโยงอย่างมีกลยุทธ์ทั้งความสัมพันธ์ของแบรนด์ที่สามารถจับต้องได้และไม่ได้ (Brand Meaning) ในขั้นตอนนี้มีการสร้างแบรนด์ 2 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางของการคิดเชิงเหตุผล (ทางด้านซ้ายของพีรามิด) และเส้นทางของการคิดเชิงอารมณ์ (ทางด้านขวาของพีรามิด) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การสร้างความหมายให้กับแบรนด์ด้วยประสิทธิภาพของแบรนด์ (Brand Performance) หมายถึง การแสดงประสิทธิภาพการทำงานของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจ ผู้บริโภค เป็นเส้นทางของการคิดเชิงเหตุผล โดยประสิทธิภาพของแบรนด์มี 5 ประการ ได้แก่ คุณสมบัติหลักและเสริมของแบรนด์ ความน่าเชื่อถือ ความทนทาน และความสามารถในการให้บริการของแบรนด์ ประสิทธิภาพและการเอาใจใส่ลูกค้าในการให้บริการรูปแบบและการออกแบบของสินค้า และความคุ้มค่าในด้านราคา

2.2 การสร้างภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์ (Brand Image) เป็นการสร้างด้วยการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ลูกค้าได้รับจากประสบการณ์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เช่น จากการโฆษณาหรือแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยจะเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล สถานการณ์การซื้อหรือใช้สินค้า บุคลิกภาพและค่านิยม ประวัติความเป็นมาของแบรนด์ ตลอดจนการส่งเสริมและประสบการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้าเกี่ยวกับแบรนด์ เป็นเส้นทางของการคิดเชิงอารมณ์

ขั้นตอนที่ 3 คือ การกระตุ้นให้ผู้บริโภคตอบสนองในประเด็นการตัดสินใจและความรู้สึกต่อแบรนด์อย่างเหมาะสม (Brand Response) ในขั้นตอนนี้มีการสร้างแบรนด์ 2 เส้นทางต่อจากขั้นตอนที่ 2 โดยรายละเอียดดังนี้

3.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับแบรนด์ (Judgment) เป็นขั้นต่อจากประสิทธิภาพของแบรนด์ หมายถึง ความคิดเห็นของลูกค้ายหลังประเมินลักษณะการทำงานของสินค้าและภาพลักษณ์ของแบรนด์ เกณฑ์มีตั้งแต่คุณภาพของแบรนด์ ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ การพิจารณาซื้อหรือใช้แบรนด์ และความเหนือกว่าของแบรนด์

3.2 ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (Brand Feeling) เป็นขั้นต่อจากภาพลักษณ์ของแบรนด์ หมายถึง ความรู้สึกที่ลูกค้ายมีต่อแบรนด์ทั้งทางบวกและทางลบ โดยส่วนใหญ่จะวัดความรู้สึกเชิงบวกต่อแบรนด์ ประกอบด้วยความอบอุ่น ความสนุกสนาน ความตื่นเต้น ความปลอดภัย การยอมรับทางสังคม และความเคารพตนเอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 คือ การแปลงการตอบสนองต่อแบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างเข้มข้นและตื่นตัวระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ (Brand Resonance) โดยระดับของการแสดงออกของความสัมพันธ์ที่ลูกค้ายมีต่อแบรนด์ที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์แบ่งได้ 4 มิติ ดังนี้

- ความจงรักภักดีทางพฤติกรรม (Behavioral Loyalty) หมายถึง การที่ลูกค้ายกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการซ้ำ รวมถึงการซื้อสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น

- ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Attachment) หมายถึง มุมมองของลูกค้ายต่อแบรนด์ในฐานะสิ่งพิเศษหรือในบริบทที่ใหญ่ขึ้น เช่น การที่ลูกค้ายรักแบรนด์และสามารถอธิบายแบรนด์ในฐานะสิ่งที่เขาชื่นชอบและได้ครอบครอง การมองแบรนด์เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาเพลิดเพลินใจ เมื่อลูกค้ายมีทัศนคติที่ผูกพันแล้วนั้นจะเกิดการบอกต่อไปยังบุคคลรอบตัว

- ความเป็นชุมชน (Sense of Community) หมายถึง การที่ลูกค้ายรู้สึกเป็นเหมือนญาติสนิท มิตรสหายและมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กับแบรนด์ เช่น การไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้แบรนด์ท่านอื่น พนักงาน หรือตัวแทนขององค์กร รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ในโลกออนไลน์และโลกแห่งความเป็นจริง

- การเกี่ยวพันอย่างตื่นตัว (Active Engagement) หมายถึง การที่ลูกค้ายสนับสนุนแบรนด์ผ่านการให้ทรัพยากรส่วนตน เช่น เวลา พลังงาน หรือเงินทั้งในระหว่างการซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการของแบรนด์ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การรับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ การเข้าร่วมกลุ่มสมาชิก รวมถึงการเป็นตัวแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่แบรนด์ เช่น การมีบทสนทนาผ่านกลุ่มในช่องทางออนไลน์หรือเว็บไซต์ เป็นต้น



ภาพ 2 ภาพจำลองกระบวนการการสร้างแบรนด์ของ Keller (2008)

หมายเหตุ : จาก Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (3 rd.), โดย Keller, K. L., 2008, Pearson Prentice Hall.

### ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์

Keller (2008) กล่าวว่า แบรนด์ที่แข็งแกร่งช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีต่อแบรนด์มากขึ้น ส่งผลให้การสื่อสารทางการตลาดมีประสิทธิภาพ และทำให้ลูกค้ายอมรับสินค้าใหม่ได้ง่ายขึ้น

Kotler & Keller (2016) กล่าวว่า แบรนด์ไม่เพียงเป็นชื่อหรือสัญลักษณ์ แต่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถจดจำและแยกแยะสินค้าออกจากคู่แข่งได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังช่วยสร้างความไว้วางใจ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค

Aaker (1996) กล่าวว่า แบรนด์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัททั้งในด้านราคา กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด แบรนด์ยังช่วยส่งเสริมการขายตลาดใหม่ ๆ และลดความเสี่ยงในการเปิดตัวสินค้าใหม่

นอกจากนี้แบรนด์ยังช่วยให้บริษัทสามารถตั้งราคาสินค้าได้สูงขึ้นและป้องกันการลอกเลียนแบบผ่านการจดสิทธิบัตรแบรนด์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และปณิศา มีจินดา, 2554) การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งมีบทบาทสำคัญในการขยายตลาดและลดความเสี่ยงในการเปิดตัวสินค้าใหม่ เช่น การร่วมมือระหว่างแบรนด์ (co-branding) และการขยายแบรนด์ (brand extension) อาจช่วยเพิ่มความน่าสนใจในแบรนด์และขยายฐานลูกค้า เมื่อแบรนด์มีความน่าเชื่อถือและลูกค้ามีความภักดี ก็จะทำให้คู่แข่งประสบความยากลำบากในการเข้าสู่ตลาด (Fill, 2013)

โดยสรุป แบรนด์และการสร้างแบรนด์นั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน แบรนด์จะช่วยให้ผู้ประกอบการสร้างความได้เปรียบทางการค้า เพราะแบรนด์เป็นความรู้สึกหรือความประทับใจในภาพรวมของผู้บริโภคต่อสินค้าหรือบริการ ไม่ใช่เพียงแค่ชื่อแบรนด์ สัญลักษณ์ หรือโลโก้ ลักษณะเฉพาะตัว สโลแกน บรรจุภัณฑ์และเรื่องราวต่าง ๆ ของแบรนด์เท่านั้น

### กระบวนการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว (Branding the Family Business)

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะการก่อสร้างสร้างตัวธุรกิจของตนเองมาได้นั้น เจ้าของธุรกิจเองจะต้องดำเนินการโดยอาศัยความเชื่อถือจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งและเติบโตต่อไปได้ การที่ธุรกิจมีเจ้าของเป็นคนในครอบครัวอย่างต่อเนื่องจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความน่าเชื่อถือ สะท้อนสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง และความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาว (Astrachan & Astrachan, 2015) Craig, Dibrell, & Davis (2008) ระบุว่า ในการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวนั้น อัตลักษณ์ของแบรนด์ เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นการเน้นย้ำถึงสิ่งที่เจ้าของและผู้จัดการของธุรกิจครอบครัวต้องการจะบอกกับสังคมว่า ธุรกิจของเขาคืออะไรและคุณลักษณะที่ทำให้ธุรกิจของเขาแตกต่างและโดดเด่น

Astrachan & Astrachan (2015) ได้นิยามความหมายของการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวว่า เป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับแก่นแท้ขององค์กร ตั้งแต่การมีส่วนร่วมของครอบครัวในบริษัทและการเชื่อมโยงไปยังความคาดหวังในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้

- ประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัว (History and Heritage) หมายถึง การนำอดีตและรากเหง้าของธุรกิจครอบครัวมาใช้สร้างคุณค่าทางแบรนด์เพื่อสื่อสารถึงความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และความเป็นของแท้ (authenticity) โดยนำเสนอประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่ยาวนาน เช่น ปีที่ก่อตั้ง หรือจำนวนรุ่นที่สืบทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่นไม่ได้เป็นแค่เรื่องของเวลาแต่เป็น หลักฐานของความต่อเนื่อง ความไว้วางใจจากลูกค้า และการยืนหยัดในตลาดมาอย่างยาวนาน ขณะที่มรดกหมายถึง ค่านิยม ประสพการณ์ หรือภูมิปัญญาที่สืบทอดจากบรรพบุรุษซึ่งเป็นทรัพย์สินทางอารมณ์ และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

- ขนบธรรมเนียมและนวัตกรรมของครอบครัว (Tradition and Innovation) เป็นการสะท้อนถึงการรักษาสสมดุลระหว่างรากฐานดั้งเดิมขององค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวกับการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย โดย ขนบธรรมเนียม (tradition) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นรากเหง้าและอัตลักษณ์ของธุรกิจ เช่น ค่านิยมของครอบครัว วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงานแบบดั้งเดิม ตลอดจนกระบวนการผลิตหรือบริการที่สืบทอดกันมาภายในครอบครัว - ขณะที่นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือวิธีการที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน การสร้างสรรค์ช่องทางการสื่อสาร และการปรับตัวเข้ากับค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน ทั้งสองสิ่งนี้จึงเป็นเสมือนแรงผลักดันที่ต้องดำเนินควบคู่กันเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวในระยะยาว

- ความรับผิดชอบและค่านิยมของครอบครัว (Responsibility and Values) หมายถึง บทบาทของค่านิยมภายในครอบครัวที่ส่งผ่านมายังธุรกิจ ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจครอบครัวจากองค์กรทั่วไปโดยเฉพาะในแง่ของความน่าเชื่อถือ ความจริงใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม การที่สมาชิกครอบครัวมีส่วนร่วมในธุรกิจอย่างลึกซึ้ง ไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องของการบริหารจัดการแต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันและความตั้งใจในการสืบทอดคุณค่าเดิมของครอบครัวไปยัง

แบรนด์หรือกิจการ ไม่ว่าจะเป็ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม หรือการดูแลชุมชน สิ่งเหล่านี้สามารถกลายเป็นสารที่แบรนด์เชื่อมโยงกับผู้บริโภคได้ดี โดยเฉพาะในยุคที่คนให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (sustainability) และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) จากบริษัท

การที่จะสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

- การเตรียมความพร้อมของครอบครัวและธุรกิจ ความสามัคคีของครอบครัวและค่านิยมร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ความสามัคคีในครอบครัวช่วยให้ธุรกิจมีทิศทางเดียวกัน ลดความขัดแย้งภายใน และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของแบรนด์ ค่านิยมที่ชัดเจนและได้รับการแบ่งปันในครอบครัวช่วยในการกำหนดพฤติกรรมที่ยอมรับได้และสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ ความสอดคล้องของค่านิยมของครอบครัวและธุรกิจครอบครัวช่วยลดแรงเสียดทานและทำให้แบรนด์มีความจริงใจและน่าไว้วางใจมากขึ้น นอกจากนี้ การตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการเป็นตัวแทนของครอบครัวในการเล่าเรื่องแบรนด์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนหรือข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ความสามัคคีและค่านิยมที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารแบรนด์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างราบรื่นและเสริมความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

- การระบุความสามารถของครอบครัวเพื่อเพิ่มมูลค่า หมายถึง การตระหนักรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อสมาชิกแต่ละคนในครอบครัวในการสื่อสารและแสดงออกถึงแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวทั้งในทางตรง (เช่น การเป็นหน้าตาของบริษัทในที่สาธารณะ การพูดในงานหรือสื่อ) และทางอ้อม (เช่น พฤติกรรมในชีวิตประจำวัน การโพสต์บนโซเชียลมีเดีย หรือการพูดคุยในแวดวงส่วนตัว) สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการรับรู้ของสาธารณชนต่อแบรนด์ เมื่อสมาชิกในครอบครัวมีความเข้าใจตรงกันและยึดถือคุณค่าร่วมกัน ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวก็จะเข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- การเลือกความหนักแน่นและความมั่นใจอย่างพอดี หมายถึง การวางจุดสมดุลในการเปิดเผยตัวตนของธุรกิจครอบครัวต่อสาธารณะ โดยเฉพาะการเลือกว่าจะเปิดเผยข้อมูลใดมากน้อยเพียงใดและจะสื่อสารในระดับใดเพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของแบรนด์และความสบายใจของสมาชิกในครอบครัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนเพราะบางครอบครัวอาจไม่ต้องการให้เรื่องส่วนตัวหรือเบื้องหลังครอบครัวเปิดเผยมากนัก ขณะที่บางครอบครัวอาจเลือกใช้ภาพของครอบครัวเป็นจุดขายอย่างชัดเจน ดังนั้น "ความหนักแน่นและความมั่นใจอย่างพอดี" จึงหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารภาพครอบครัวที่ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป สร้างความน่าเชื่อถือโดยไม่ละเมิดความเป็นส่วนตัวของครอบครัว และทำให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจครอบครัวดูจริงใจและน่าเชื่อถือในทัศนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การนำคุณค่ามาสู่ชีวิต การทำให้ค่านิยมของครอบครัวและองค์กรกลายเป็นสิ่งที่มีชีวิตไม่ใช่เพียงการเขียนหรือประกาศค่านิยมไว้ในเอกสารหรือบนเว็บไซต์เท่านั้น แต่เป็นการแสดงออกผ่านพฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัวและผู้นำองค์กรอย่างสม่ำเสมอในชีวิตจริง เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ การรักษาคำพูด และการให้ความสำคัญกับคุณภาพหรือความยั่งยืน เมื่อสมาชิกในครอบครัวประพฤติตามค่านิยมเหล่านี้จริงๆ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกส่งต่อและซึมซับไปยังพนักงานและต่อเนื่องไปยังลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ทุกคน “รู้สึก” ได้ว่าหลักการและจุดยืน

ของธุรกิจครอบครัวนี้เป็นแบบใด ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพัน และภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งให้กับแบรนด์ในระยะยาว

กรอบแนวคิดบูรณาการของแบรนด์และการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว (Integrative Framework of Family Business Brand and Branding)

Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) อธิบายกรอบแนวคิดบูรณาการของแบรนด์และการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว มีกระบวนการ 4 ขั้น (ดังภาพ 3) ดังนี้

กระบวนการที่ 1 อัตลักษณ์องค์กรธุรกิจครอบครัว (Family Business' Corporate Identity) เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ครอบครัว (family identity) ร่วมกับอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว (business identity) โดยจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “สิ่งที่องค์กรทำ (what we do)” และ “เราเป็นใคร (who we are)” ในฐานะองค์กร อัตลักษณ์แบรนด์องค์กรนั้นสร้างมาจากอัตลักษณ์องค์กรซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการด้านการตลาดและขอบเขตองค์กร โดยสมาชิกองค์กรจะสร้างความหมายที่แบ่งปันด้วยการกำหนดความหมาย คุณลักษณะหลัก และลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร มีความชอบธรรม และแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และเพื่อนำเสนอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรอบการทำงานแบบบูรณาการแสดงให้เห็นว่า อัตลักษณ์ขององค์กรจะถูกเชื่อมโยงเพื่อเตรียมสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ของธุรกิจครอบครัว

กระบวนการที่ 2 การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว (Family Business's Corporate Branding) ซึ่งเกี่ยวกับระบบการจัดการแบรนด์ (brand management system) หมายถึง วิธีที่องค์กรพัฒนาการบริหารจัดการแบรนด์เพื่อส่งเสริมและรักษาให้มีความแข็งแกร่งในระยะยาว ระบบการบริหารจัดการแบรนด์ (brand management system) นั้นเกี่ยวข้องกับการนำลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวเข้ามารวมหรือนำมาใช้ในการสื่อสารในธุรกิจด้วย "วิธีการใด" และ “เมื่อไร” ความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์องค์กรและแบรนด์องค์กรมีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกันอย่างมากดังนั้น กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว (branding strategy) จึงเริ่มต้นจากอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กร (corporate brand identity) นำไปสู่การพัฒนาแบรนด์องค์กร (corporate brand) และวิธีการสื่อสารแบรนด์องค์กร (corporate brand communication) จนทำให้เกิดภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร (corporate brand image) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

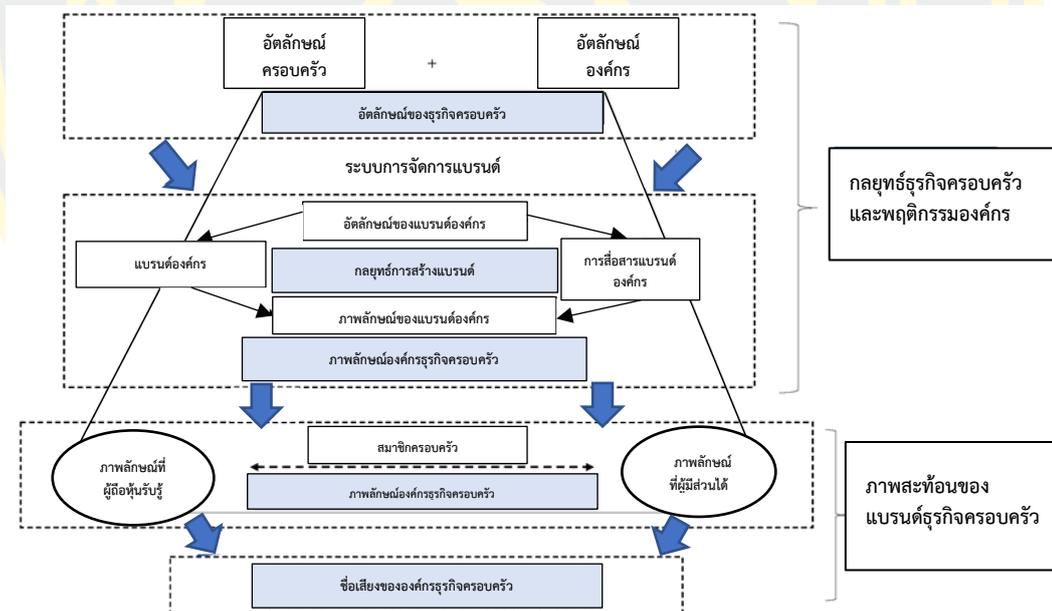
กระบวนการที่ 3 ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว (Family Business's Corporate Image) ในการทำงานแบบบูรณาการเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นั้น ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามจากมุมมองต่าง ๆ ตั้งแต่องค์ประกอบของอัตลักษณ์องค์กรที่อิงจากครอบครัวคืออะไร ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงมิติภายในและภายนอกของแบรนด์ธุรกิจครอบครัวและสำรวจว่าคุณลักษณะอะไรของอัตลักษณ์แบรนด์ธุรกิจครอบครัวที่ควรสื่อสารผ่านกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ กลยุทธ์นี้จะกำหนดให้เจ้าของและผู้นำของธุรกิจครอบครัวต้องนำเสนอภาพธรรมชาติของครอบครัวในธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

กระบวนการที่ 4 คือ ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัว (Family Business's Corporate Reputation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกรอบการทำงานแบบบูรณาการเพื่อหาคำตอบว่า ผู้ที่ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียรับรู้แบรนด์ธุรกิจครอบครัวในประเด็นคุณลักษณะเฉพาะของชื่อเสียงของแบรนด์ ระบบการบริหารจัดการแบรนด์จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้แบรนด์ที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ประโยชน์เสียจดจำ และสามารถระบุคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของชื่อเสียงของธุรกิจดังกล่าว

โดยสรุป การสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งระหว่างครอบครัวและธุรกิจนั้นจะทำให้เกิดอัตลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายนอกได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ว่าด้วยกระบวนการสร้างแบรนด์จากหลากหลายมุมมองมาใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ทั้งในรูปแบบของบริษัทและธุรกิจครอบครัว โดยมีการอ้างอิงแนวคิดหลักจาก Aaker (1996) ซึ่งเป็นแนวทางการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity system) แนวคิดของ Keller (2008) เป็นการสร้างคุณค่าต่อแบรนด์ (customer-based brand equity) รวมถึงแนวทางการสร้างแบรนด์สำหรับธุรกิจครอบครัวของ Astrachan & Astrachan (2015) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์และค่านิยมของครอบครัวในการสร้างแบรนด์ รวมถึงกรอบแนวคิดบูรณาการของแบรนด์และการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวของ Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) ที่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์องค์กร ค่านิยมของครอบครัว และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงการสร้างแบรนด์ทั้งเชิงกลยุทธ์ อารมณ์ และสังคม



ภาพ 3 กรอบการบูรณาการของแบรนด์และการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว

หมายเหตุ : “The family business brand: Cross-fertilization between fields”, โดย Aparicio, G., Maseda, A., Iturralde, T., & Zorrilla, P., 2023, *Management Decision*, 61(6), 1585-1611. (<https://doi.org/10.1108/md-04-2022-0445>)

### แนวคิดการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืน

เมื่อแบรนด์ได้ถูกสร้างขึ้นในตลาดแล้ว นักการตลาดต้องให้ความสำคัญการบริหารจัดการแบรนด์ที่มีอยู่ให้ยั่งยืนต่อไปผ่านการสร้างสรรค์กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สิ่งที่สำคัญที่นักการตลาดต้องนำมาพิจารณา คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางการตลาด ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การแข่งขันของคู่แข่ง กฎระเบียบของภาครัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และปัจจัยอื่น ๆ เพราะทั้งหมดสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแบรนด์ได้ แบรนด์ที่ประสบความสำเร็จ ณ ปัจจุบันอาจตกต่ำลงหากไม่มีการสร้างสรรค์แคมเปญหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่คอยช่วยสร้างคุณค่าแบรนด์และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์อย่างต่อเนื่อง (สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, 2567) ดังนั้น การบริหารแบรนด์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่ออกแบบมาเพื่อรักษาและเสริมสร้างคุณค่าแบรนด์สินค้าที่ตั้งอยู่บนมุมมองของลูกค้า (customer-based brand equity) (Keller & Swaminathan, 2020)

โดยสรุป การบริหารแบรนด์ เป็นกระบวนการจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับแบรนด์ในทุกช่วงของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นช่วงเริ่มต้น ช่วงที่แบรนด์โดดเด่น หรือช่วงที่แบรนด์ได้รับความนิยมลดลง ดังนั้น นักการตลาดจึงต้องมีการบริหารทุกองค์ประกอบของแบรนด์ให้ครบถ้วนและต่อเนื่อง (Modern Manufacturing, 2012) ในหัวข้อนี้จะเน้นประเด็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างแบรนด์ (brand reinforcement) และกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์ (brand revitalization) เป็นหลัก

#### กลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างให้แบรนด์เติบโต (Reinforcing Brand)

Keller & Swaminathan (2020) กล่าวว่า นักการตลาดสามารถเสริมสร้างคุณค่าแบรนด์ผ่านกิจกรรมทางการตลาดที่สื่อสารความหมายของแบรนด์ไปยังผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของแบรนด์คำถามสำคัญที่นักการตลาดต้องพิจารณา คือ

- แบรนด์สื่อถึงสินค้าประเภทใด มีคุณประโยชน์อย่างไร และตอบสนองความต้องการผู้บริโภคด้านใด
- แบรนด์โดดเด่นเหนือกว่าแบรนด์อื่น ๆ อย่างไร ผู้บริโภครับรู้และเชื่อมโยงคุณลักษณะเฉพาะของแบรนด์อย่างไร

การเสริมสร้างแบรนด์ให้เติบโตประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ

1. การรักษาความสม่ำเสมอของแบรนด์ (Maintaining Brand Consistency) ผ่านสิ่งสนับสนุนทางการตลาด เช่น ข้อความ การออกแบบ และการสื่อสารของแบรนด์ เป็นต้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการจดจำในแบรนด์สินค้าและบริการให้ชัดเจนและโดดเด่นในใจของผู้บริโภค ขณะที่การรักษาความสม่ำเสมอการเชื่อมโยงแบรนด์ในแง่ของการสื่อสาร บุคลิกภาพและตัวตนของแบรนด์ เพื่อให้แบรนด์มีภาพลักษณ์และเอกลักษณ์สอดคล้องทุกจุดสัมผัสของผู้บริโภคกับแบรนด์

2. การปกป้องแหล่งที่มาของคุณค่าแบรนด์ (Protecting Source of Brand Equity) เปรียบเสมือนการรักษาคุณค่าของแบรนด์ เพราะแบรนด์อาจเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤตตั้งแต่ความล้มเหลวของสินค้าหรือบริการจนถึงขั้นต้องเรียกคืนสินค้าไปจนถึงกรณีการละเมิดจริยธรรม ซึ่งอาจทำให้ผู้บริโภคตั้งคำถามต่อคุณค่าขององค์กร เหตุการณ์เหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อชื่อเสียงของแบรนด์ อาจสร้างความเสียหายรุนแรงจนไม่อาจฟื้นฟูได้ แนวทางในการกอบกู้

ชื่อเสียงของแบรนด์หลังเกิดวิกฤตหรือเรื่องอื้อฉาวมีหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ความรวดเร็ว (swiftness) และ ความจริงใจ (sincerity)

การตอบสนองต่อวิกฤตต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะยิ่งบริษัทใช้เวลานานเท่าใดในการดำเนินการและขาดความหนักแน่นในช่วงเวลาสำคัญ ก็อาจทำให้ถูกมองได้ว่า “น้อยเกินไปและช้าเกินไป” ก็จะทำให้ผู้บริโภคมองภาพลักษณ์ของบริษัทในเชิงลบ จนอาจทำให้เลิกชอบและซื้อแบรนด์ดังกล่าวและหันไปใช้แบรนด์อื่น นอกจากนี้การดำเนินการการตอบสนองที่จริงใจด้วยการยอมรับต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้บริโภคอย่างเปิดเผย และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจดำเนินการทุกทางเพื่อแก้ไขสถานการณ์ สิ่งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงที่ผู้บริโภคจะเกิดทัศนคติทางลบต่อพฤติกรรมของบริษัท

3. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์กับการใช้ประโยชน์จากแบรนด์ (Fortifying Versus Leveraging) มีหลายวิธีที่สามารถเพิ่มการรับรู้แบรนด์และสร้างการเชื่อมโยงแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ทางบวก และเป็นเอกลักษณ์ในความทรงจำของผู้บริโภค นักการตลาดต้องชั่งน้ำหนักเกี่ยวกับการตัดสินใจในการออกแบบกิจกรรมว่าควรจะเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์หรือเป็นกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์จากคุณค่าแบรนด์ที่ยังมีอยู่เพื่อสร้างผลประโยชน์ทางการเงิน เพราะยิ่งนักการตลาดมุ่งไปในทิศทางนี้มากเท่าไร ก็จะทำให้แบรนด์และแหล่งที่มาของคุณค่าแบรนด์ถูกละเลยและลดลงได้ และอาจไม่ให้เกิดประโยชน์ที่มีค่าได้เหมือนเดิม การเสริมสร้างความหมายของแบรนด์อาจขึ้นอยู่กับลักษณะของการเชื่อมโยงแบรนด์ มี 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1 การเชื่อมโยงแบรนด์กับคุณสมบัติของสินค้า หมายถึง การเชื่อมโยงคุณสมบัติหรือประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสินค้า นวัตกรรมในด้านการออกแบบสินค้า (รวมถึงการขยายแบรนด์ที่มีพื้นฐานจากส่วนผสมใหม่หรือคุณสมบัติที่ได้รับการปรับปรุง) การผลิต และการจำหน่าย การเชื่อมโยงลักษณะนี้มีความสำคัญเพราะทำให้ลูกค้าจดจำและรับรู้คุณค่าของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน ทำให้แบรนด์โดดเด่นและน่าเชื่อถือในตลาด

3.2 การเชื่อมโยงแบรนด์กับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของแบรนด์ ในกรณีนี้แบรนด์ไม่ได้เชื่อมโยงหลักกับคุณสมบัติสินค้า สัญลักษณ์ หรือประสบการณ์ แต่กลับเชื่อมโยงไปที่ภาพลักษณ์การใช้งานและผู้ใช้เป็นสำคัญ ธรรมชาติของการเชื่อมโยงแบบนี้มีลักษณะเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้เปลี่ยนแปลงง่าย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คิดไตร่ตรองให้ดีหรือการปรับตำแหน่งแบรนด์บ่อยเกินไปอาจทำให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ไม่ชัดเจน และทำให้ผู้บริโภคสับสนหรือแม้กระทั่งไม่พอใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสับสนเพราะการเชื่อมโยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของสินค้าและการเชื่อมโยงที่ไม่เกี่ยวกับสินค้านั้นอันตรายเพราะวิธีการทำการตลาดและการโฆษณาของการเชื่อมโยงแต่ละประเภทแตกต่างกันโดยพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งแบรนด์ก็อาจทำให้เกิดการเสียหายเพราะภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่สร้างไว้อาจแข็งแรงและคงทนมากจนผู้บริโภคอาจจะไม่สนใจที่จะจดจำตำแหน่งที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้

#### กลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์ (Revitalizing Brand)

การที่จะฟื้นฟูแบรนด์ได้นั้น นักการตลาดต้องนำคุณค่าแบรนด์ที่สูญเสียไปกลับคืนมาหรือสร้างคุณค่าแบรนด์ใหม่ขึ้นมา แนวทางการฟื้นฟูแบรนด์มี 2 ประการ ตามกรอบแนวคิด CBBE ได้แก่

1. การขยายแบรนด์ในระดับความลึกหรือความกว้าง (Depth and Breadth of Brand Awareness) หรือทั้งสองอย่างเพื่อสร้างการระลึกได้ (recall) หรือการจดจำได้ (recognition) ในแบรนด์

2. การพัฒนาความแข็งแกร่ง (the strength) ความชื่นชอบ (favorability) และความโดดเด่น (uniqueness) ในการเชื่อมโยงกับแบรนด์ (brand association) ที่จะกลายเป็นภาพลักษณ์ (brand image) ของแบรนด์ในที่สุด แนวทางหลังนี้อาจต้องใช้โปรแกรมทางการตลาดที่มุ่งเน้นไปยังความเชื่อมโยงเดิมหรือความเชื่อมโยงใหม่กับแบรนด์

กรณีที่แบรนด์กำลังจะล้มหายไปจากตลาด ความลึกของการรับรู้แบรนด์ไม่เป็นปัญหาเท่ากับความกว้างของแบรนด์ กล่าวคือ ผู้บริโภคมักจะนึกถึงแบรนด์ดังกล่าวในลักษณะที่แคบ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงการรับรู้แบรนด์จะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการสร้างแหล่งคุณค่าแบรนด์ขึ้นมาใหม่ นักการตลาดจำเป็นต้องสร้างโปรแกรมทางการตลาดใหม่เพื่อพัฒนาความแข็งแกร่ง ความชื่นชอบ และความโดดเด่นของการเชื่อมโยงกับแบรนด์

ในกระบวนการปรับตำแหน่งแบรนด์ใหม่ (repositioning) นักการตลาดควรวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายอย่างรอบคอบ บริษัทควรศึกษาลูกค้าไว้ก่อนแล้วจึงค่อยพยายามโน้มน้าวใจลูกค้าที่เลิกใช้สินค้าไปแล้วหรือกลุ่มที่บริษัทเคยมองข้ามไว้กลับมา ก่อนที่จะพยายามเจาะกลุ่มลูกค้าในส่วนแบ่งการตลาดใหม่ ความท้าทายของนักการตลาด คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนภาพลักษณ์แบรนด์ใหม่แต่ไม่ทำลายคุณค่าแบรนด์ที่มีอยู่

โดยสรุป การบริหารแบรนด์ ให้ยั่งยืนไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างคุณค่าของแบรนด์ให้เติบโตต่อไปหรือการฟื้นฟูแบรนด์เมื่อถูกลืมหรือล้าสมัย ถูกมองข้ามจากผู้บริโภค เป็นวิธีการที่ทำให้แบรนด์ไม่หายไปจากการรับรู้ของผู้บริโภค พร้อมยังเป็นการปกป้องคุณค่าของแบรนด์ทั้งในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง รวมถึงความวางใจของผู้บริโภค โดยในงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้วิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ที่เกี่ยวกับการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืนของบริษัท สมใจบิชกรูป จำกัด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวในต่างประเทศ

งานของ Bird et al (2002) ได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในงานวิชาการในทศวรรษที่ 1980 และระหว่าง 1997-2001 จำนวน 148 บทความ และพบว่างานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวเริ่มมีการลงรายละเอียดและมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีที่เข้มแข็งมากขึ้น ประเด็นการศึกษามีตั้งแต่การจัดการและกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 28 ประเด็นรองลงมา ได้แก่ การสืบทอดธุรกิจ ร้อยละ 19 ความโดดเด่นแตกต่างและการจัดการปัญหาขัดแย้งในธุรกิจ ร้อยละ 10 อย่างละเท่ากัน และอื่น ๆ เช่น เรื่องเพศหญิง เรื่องเศรษฐกิจ นโยบาย และการช่วยเหลือในธุรกิจครอบครัว ประเด็นประเด็นละร้อยละ 6-7 โดยส่วนใหญ่ตัวแปรต้นและตัวแปรตามจะเกี่ยวข้องกับองค์กรมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บุคคล สถานภาพของธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ การเก็บข้อมูลนั้นพบว่า ร้อยละ 37 ของบทความจะเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากกว่า 100 คน ร้อยละ 28

ของบทความเก็บข้อความน้อยกว่า 100 คน และไม่มีกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 34 งานวิจัยส่วนใหญ่ นำข้อมูลมาจากฐานข้อมูลของบริษัทถึงร้อยละ 30 และใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางจดหมาย คิดเป็นร้อยละ 41 รองลงมาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ร้อยละ 32 และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ร้อยละ 18 เป็นต้น

Haynes et al. (2021) ได้ทบทวนบทความการวิจัยธุรกิจครอบครัวที่ตีพิมพ์ใน *Journal of Family and Economic Issues (JFEI)* ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010- 2019 และแนวโน้มการวิจัยในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ถูกนำมาศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวมี 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ครัวเรือนและธุรกิจ ความต่อเนื่องและการสืบทอดทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารจัดการ และการรับเลี้ยงบุตรบุญธรรม และค่านิยมและเป้าหมาย บทความในวารสารดังกล่าวมุ่งเน้นการแยกธุรกิจครอบครัวออกจากธุรกิจทั่วไปเพราะเป็นธุรกิจที่มีเอกลักษณ์ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจ และคุณลักษณะอื่น ๆ (เช่น ประชากร กลยุทธ์การปรับตัว ความต่อเนื่องทุน และคุณค่า) รวมทั้งเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ในอนาคตนักวิจัยที่มุ่งศึกษาธุรกิจครอบครัวมีโอกาสจะเข้าใจผลกระทบของทรัพยากรชุมชนและสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายของผู้หญิง ชนกลุ่มน้อย และผู้อพยพ การเข้าใจบทบาทของทุนทางวัฒนธรรม และผลกระทบของนวัตกรรมในช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดโรคระบาด

Siaba & Rivera (2024) ศึกษาวิวัฒนาการ สถานภาพ และแนวโน้มศาสตร์ด้านการวิจัยของธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ ค.ศ.2012-2022 โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรณานุกรม (bibliometric research) ด้วยการวิเคราะห์บทความจากฐานข้อมูล Business Source Premier Web of Science และ Scopus จำนวน 4,064 บทความ ผลการวิจัยพบว่า 5 ประเด็นแรกทางธุรกิจครอบครัวที่ได้รับความนิยมในการศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน การสืบทอดการจัดการทางการเงิน และความเป็นสากลและโลกาภิวัตน์

งานของ Craig, Dibrell, & Davis (2008) วิจัยเรื่อง การใช้ประโยชน์จากอัตลักษณ์ของแบรนด์ครอบครัวเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ความสามารถในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในธุรกิจครอบครัว โดยมีคำถามงานวิจัยว่า การส่งเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์ส่งผลต่อการวางแผนทางการแข่งขันอย่างไร และผลการดำเนินงานในธุรกิจครอบครัว ซึ่งงานวิจัยได้ตั้งสมมติฐาน 4 ข้อ ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 การส่งเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจครอบครัว (family-based brand identity) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้า สมมติฐานที่ 2 การส่งเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์ที่เน้นครอบครัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นสินค้า สมมติฐานที่ 3 การส่งเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ และสมมติฐานที่ 4 การมุ่งเน้นการแข่งขัน (มุ่งเน้นลูกค้า มุ่งเน้นสินค้า) เป็นตัวกลางที่เป็นอิทธิพลส่วนหนึ่งต่อประสิทธิภาพของอัตลักษณ์ของแบรนด์ครอบครัว งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมีผู้ตอบทั้งหมด 397 คน สุ่มมาจาก 2,184 บริษัทที่เป็นบริษัทขนาดย่อย-ขนาดกลาง

ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมอัตลักษณ์ที่เน้นด้านครอบครัวมีอิทธิพลทางบวกต่อลูกค้า ซึ่งสะท้อนว่าประสิทธิภาพของธุรกิจครอบครัวนั้นจะเป็นไปในทิศทางบวกเช่นกัน และพบประเด็นหลักจากการวิจัยสรุปดังนี้ 1) อัตลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจครอบครัว (family-based brand

identity) สามารถนำมาสร้างข้อเสนอการขายที่มีเอกลักษณ์สำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะช่วยให้เกิดความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) การวางให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer-centric orientation) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการวางแนวทางที่เน้นเรื่องสินค้า แนวทางที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางสามารถดึงศักยภาพในเรื่องของอัตลักษณ์ของแบรนด์ที่สร้างโดยธุรกิจครอบครัวออกมาได้ และ 3) ธุรกิจครอบครัวสามารถสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งนั้นตามค่านิยมของครอบครัวและสามารถนำไปสู่การเพิ่มความภักดีของลูกค้าให้มากขึ้นได้ ผลจากการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า เมื่อลูกค้าเริ่มตระหนักถึงความคล้ายคลึงกันระหว่างธุรกิจครอบครัวมากขึ้น ลูกค้าจะเปลี่ยนมานั้นเรื่องคุณภาพของสินค้าแทนเรื่องราวของธุรกิจครอบครัว

Astrachan & Astrachan (2015) นำเสนอบทความเรื่อง การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวและพบว่า การสร้างอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวนั้นมีประโยชน์เพราะธุรกิจเกิดจากการได้รับความเชื่อถือในระดับสูง ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและความไว้วางใจกับผู้บริโภคได้ สำหรับประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้น คือ การรับรู้ถึงการบริการที่ไว้วางใจได้และความมั่นคงของสภาพแวดล้อมในการทำงานและการดำเนินธุรกิจครอบครัวในระยะยาว ธุรกิจครอบครัวสามารถใช้ประโยชน์จากชื่อเสียงได้ แต่อย่างไรก็ตาม การนำครอบครัวมาเป็นจุดสำคัญของเอกลักษณ์แบรนด์นั้นไม่เหมาะสมกับการใช้งานในทุกธุรกิจครอบครัว เพราะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียบางคนอาจกังวลถึงขอบเขตของธรรมเนียมปฏิบัติแต่ดั้งเดิมและเป็น การมองย้อนกลับไป ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวที่ควรนำมาใช้ ประกอบด้วย 1) ประวัติศาสตร์ และมรดก (history and heritage) หมายถึง ความยืนยาวของครอบครัวที่มีมาแต่สมัยก่อนนำมาอ้างอิงถึงอดีต เช่น ปีที่ก่อตั้งหรือจำนวนรุ่นที่ได้เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว สามารถทำให้มีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก เกิดความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของแบรนด์ 2) ขนบธรรมเนียมและนวัตกรรม (tradition and innovation) ในประเด็นนี้ต้องมีการสร้างความสมดุลให้เหมาะสม และ 3) ความรับผิดชอบและคุณค่า (responsibility and values) หมายถึง การที่สมาชิกในครอบครัวรู้สึกถึงความแข็งแกร่งของแบรนด์ในแง่ของเอกลักษณ์แบรนด์ ธุรกิจครอบครัว สิ่งนี้จะป็นรากฐานของแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และความน่าเชื่อถือ กฎเกณฑ์สำคัญที่จะทำให้การสร้างแบรนด์ในธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ คือ 1) การเตรียมความพร้อมของครอบครัวและธุรกิจ 2) การระบุความสามารถของครอบครัวในการเพิ่มมูลค่า 3) การเลือกความความเข้มข้นและความเชื่อมั่นที่พอดี 4) การนำคุณค่ามาสู่ชีวิตในธุรกิจครอบครัว

Pohjola (2016) วิจัยเรื่อง การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว โดยมีจุดประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว และ 2) เพื่อศึกษาคุณค่าที่อยู่เบื้องหลังของคำว่า ธุรกิจครอบครัวโดยมีการใช้กระบวนการสร้างแบรนด์ในการดำเนินธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจครอบครัวจำนวน 5 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการสร้างแบรนด์อย่างดีและมั่นคง

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) สิ่งสำคัญในการสร้างแบรนด์สำหรับธุรกิจครอบครัว คือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความภักดีที่สร้างขึ้นให้กับผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้เป็นข้อได้เปรียบที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจครอบครัวเมื่อเทียบกับคู่แข่ง 2) การนำกระบวนการกลยุทธ์การสร้างแบรนด์

มาใช้ตั้งแต่ระยะแรกของการก่อตั้งบริษัทควรคำนึงถึงค่านิยมหลักของตัวแบรนด์ พร้อมทั้งเคารพและยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจะต้องมีการแบ่งส่วนอย่างชัดเจนระหว่างเรื่องธุรกิจและครอบครัว และ 3) การที่แบรนด์ไม่แข็งแกร่งและมีคุณค่าหลักในระยะสั้นนั้นอาจเกิดจากการขาดความอดทนและรอบคอบในกระบวนการสร้างแบรนด์

Astrachan, Botero, Astrachan, & Prügl (2018) วิจัยเรื่อง การสร้างแบรนด์ให้กับธุรกิจครอบครัว: ทบทวน ข้อเสนอแนวคิดบูรณาการ และการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ในธุรกิจครอบครัวและกระบวนการสร้างแบรนด์ เพื่อค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนหรือความสับสนในการทำธุรกิจครอบครัว ตลอดจนต้องการที่จะจัดทำกรอบแนวทางจากการนำความรู้ควมรวมกันที่เกี่ยวกับการทำแบรนด์ของครอบครัว โดยใช้วิธีการวิเคราะห์บทความจำนวน 91 บทความ สามารถสรุปได้ทั้งหมด 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) การระบุตัวตน (identify) เป็นหัวใจสำคัญของแบรนด์ อิทธิพลจากค่านิยมของครอบครัว ประวัติ และเป้าหมาย องค์ประกอบอื่น ๆ (ที่เป็นองค์ประกอบภายใน เช่น พันธกิจ วัฒนธรรม และองค์ประกอบภายนอก เช่น คำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า และการวางตำแหน่งของแบรนด์ในตลาด) 2) การแสดงรูปลักษณ์ (portrayal) คือการสื่อสารแบรนด์ผ่านข้อความ สื่อ และบริบทต่าง ๆ ไปยังลูกค้า เป็นการสร้างภาพให้กับธุรกิจครอบครัวส่งต่อไปยังลูกค้าให้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์ และ 3) ชื่อเสียง (reputation) หมายถึง การที่ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจครอบครัวรับรู้ว่าคุณค่าแบรนด์อย่างไรในด้านความน่าเชื่อถือและการจดจำแบรนด์ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะทำให้การจัดการแบรนด์ธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Samanta (2022) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ธุรกิจ SMEs ในรูปแบบ B2B: การพัฒนาของธุรกิจครอบครัว วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการตลาดเชิงความสัมพันธ์ การสร้างแบรนด์ และวัฏจักรของธุรกิจครอบครัว เป็นตัวแปรที่ส่งผลในการช่วยให้ส่งต่อธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทรุ่นถัดไปได้ การศึกษาครั้งนี้ตรวจสอบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถนำมาใช้ในธุรกิจแบบ SMEs ได้หรือไม่ และนำการตลาดเชิงสัมพันธ์ไปใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการตลาดอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งระหว่างธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในระยะเริ่มต้น (รุ่นที่ 1 และ 2) และเมื่อเป็นบริษัทที่มั่นคงแล้ว (รุ่นที่ 3 และ 4) และยังมีการตรวจสอบกระบวนการสร้างแบรนด์ งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเป็นธุรกิจครอบครัวแบบ B2B ของชาวกรีกจำนวน 5 บริษัท และสมาชิกในครอบครัวเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเห็นพ้องต้องกันว่า ความสัมพันธ์แบบเป็นมิตรหรือส่วนบุคคลของผู้ก่อตั้ง (เจ้าของ) กับลูกค้า ผู้จัดการวัตถุดิบ และพนักงาน ต่างมีความสำคัญในช่วงการเริ่มต้นทำธุรกิจและการเติบโตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ การตลาดเชิงความสัมพันธ์ไม่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลบริษัทที่มั่นคงแล้วกับบริษัทที่อยู่ในระยะเริ่มต้นต่างก็รับรู้ความแตกต่างดังกล่าว ผลการวิจัยยังพบอีกว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ จากเอกสารของเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่เป็นบริษัทที่มั่นคงแล้วจะเน้นเกี่ยวกับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ในทางตรงกันข้าม เจ้าของธุรกิจครอบครัวที่เป็นบริษัทที่อยู่ในระยะเริ่มต้นมักจะพึ่งพาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลยุทธ์

การสร้างแบรนด์ดูจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ยังต้องการความอยู่รอดเพื่อจะส่งต่อสู่รุ่นต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวในฐานข้อมูล Thailis ด้วยคำสำคัญ “ธุรกิจครอบครัว” และพบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 45 บทความ ตั้งแต่ พ.ศ.2547- พ.ศ.2565 โดยประเด็นที่ศึกษาเรียงจากมากมาน้อย ได้แก่ ปัจจัยในการดูแลกิจการ กระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 26.7 กระบวนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว และการเงินและการบัญชี ร้อยละ 20 เท่ากัน ปัจจัยและกลยุทธ์ในเพิ่มผลกำไร ร้อยละ 8.9 การบริหารจัดการบุคลากรในธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 6.7 กลยุทธ์การตลาด/และค่านิยมและเพศ ร้อยละ 4.5 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 2.2 และอื่น ๆ (เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การส่งออกและความพึงพอใจ) จำนวน 3 บทความ ร้อยละ 6.7

เมื่อวิเคราะห์บทความที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาด พบงานวิจัยเพียง 2 ชิ้นที่เกี่ยวกับการตลาดและการสร้างแบรนด์ ได้แก่

งานวิจัยของกานต์พัชร์ เล็กศรีสกุล (2558) ที่ศึกษาพัฒนาการกลยุทธ์การตลาดและการสื่อสารตามกรอบแนวคิดการตลาด 3.0 ของบริษัทไฮคิวผลิตภัณฑ์อาหารจำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่ทำงานด้านการตลาดของบริษัทและการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดของบริษัท ภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเน้นการตลาด 3.0 ของ ฟิลิป คอตเลอร์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในปี พ.ศ. 2519 - พ.ศ. 2558 พบว่าบริษัทมีการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดการตลาด 2.0 ซึ่งมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารให้กับตัวสินค้าได้แก่ 1) โรซ่า เป็นตราสินค้าหลัก 2) ไฮคิว เป็นตราสินค้ารอง โดยมีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป้าหมาย มีการแบ่งส่วนแบ่งตลาด ตามลักษณะบรรจุภัณฑ์ ในตราสินค้าโรซ่าเท่านั้น ในส่วนการสื่อสารการตลาด พบว่า มีการใช้สื่อโฆษณาเป็นหลักในการถ่ายทอดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ร่วมกับการใช้สื่ออื่น ๆ เช่น การทำกิจกรรมทางการตลาด การใช้สื่อวิทยุ การใช้สื่อออนไลน์ โฆษณาในนิตยสาร โดยสื่อสารภายใต้ชื่อแบรนด์โรซ่า เป็นต้น และในปี พ.ศ. 2548-2558 บริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาด 3.0 พบว่า มีการดำเนินโครงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ทั้งเรื่อง พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และยังมีการกำหนดภายใต้กรอบแนวคิดการตลาด 3.0 อีกทั้งผู้วิจัยยังพบว่าบริษัทยังมีการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดทางการตลาด 2.0 และการตลาด 3.0 ควบคู่กันไป โดยในส่วนของการตลาด 2.0 จะเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องควบคู่กัน

งานวิจัยของนิวุฒ พูลศรี (2557) ที่ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดบริการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกที่พักแรมประเภทโฮมสเตย์ ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเน้นมุมมองของนักท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกที่พัก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการ

ตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกที่พัก โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามพฤติกรรมการเข้าพัก 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมการเข้าพักที่แรม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักท่องเที่ยวที่เข้าใช้บริการที่พักประเภทโฮมสเตย์ ตำบลเกาะยอ จังหวัดสงขลา จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า นักท่องเที่ยวที่มีเพศ ศาสนา สถานภาพ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้แตกต่างกัน ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกที่พักประเภทโฮมสเตย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และนักท่องเที่ยวที่มีพฤติกรรมการเข้าพักในประเด็นเรื่องเวลาในการเข้าพัก จำนวนการเข้าพัก วิธีจองห้องพักและยังรวมไปถึงวิธีเดินทางเข้าพัก ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าพักที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 และปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเข้าพัก นักท่องเที่ยว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศมุ่งเน้นการศึกษาการบริหารจัดการภายในธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจเป็นประเด็นหลัก มีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่จะนำเสนอมุมมองการวางแผนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ในธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น ทั้ง ๆ ที่น่าจะเป็นประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งในการดำรงไว้ของธุรกิจของครอบครัวภายใต้บริบทสิ่งแวดล้อมทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในแต่ละยุคแต่ละสมัย จึงนับว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายในการที่จะสืบทอดธุรกิจดังกล่าวให้อยู่รอดจากรุ่นต่อรุ่น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว : กรณีศึกษา บริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### การวิเคราะห์เอกสาร

การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการวิจัยประเภทหนึ่งเพื่อมุ่งหาข้อเท็จจริงหรืออธิบายปรากฏการณ์ในปัจจุบันว่า มีสภาพความเป็นจริงหรือลักษณะทั่วไปของสิ่งที่วิจัยเป็นการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลที่ไม่ใช่บุคคล แต่เป็นเอกสารและข้อความต่าง ๆ ที่มีผู้เขียนขึ้น รวมถึงสื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ ทีวี ภาพวาด สมุดบันทึก เป็นต้น การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ได้ความรู้ใหม่จากเอกสาร (อาภา วรรณฉวี, 2564)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มจากค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (documentary analysis) จากแหล่งข้อมูลในสื่อออนไลน์ต่อไปนี้

1. เริ่มจากการสืบค้นจากคำสำคัญว่า “ร้านสมใจ” “บริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด” และ “ชื่อของผู้บริหารของร้านสมใจรุ่นที่ 1-3” ในฐานข้อมูล Google และการสืบค้นจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลประเภทข่าวประชาสัมพันธ์ บทความ บทสัมภาษณ์ และคลิปวิดีโอจากรายการต่าง ๆ เผยแพร่ในสื่อออนไลน์ จำนวน 44 ชิ้น

2. จากนั้นผู้วิจัยคัดเลือกข้อมูลที่น่าสนใจในการวิจัยโดยตั้งเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารของ Scott (1990) ดังนี้

- 2.1 ความจริง (Authenticity) ต้องเป็นเอกสารที่แท้จริง (origin) โดยผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลและความน่าเชื่อถือของผู้เขียนหรือหน่วยงานของผู้เขียนและข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารนั้น จะต้องสอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่นที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาเดียวกัน

- 2.2 ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลต้องไม่ผิดพลาด บิดเบือน หรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง โดยพิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลอื่น ๆ ที่ปรากฏในเอกสารนั้น สอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่นที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาเดียวกัน

- 2.3 การเป็นตัวแทน (Representativeness) เอกสารต้องมีความเป็นตัวแทนโดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ เอกสารนั้นสามารถใช้แทนหรือเป็นแบบฉบับที่แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้หรือไม่ และข้อมูลในเอกสารต้องเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนของประชากรเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อได้

- 2.4 ความหมาย (Meaning) เอกสารมีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ผู้วิจัยต้องตรวจสอบเอกสารในเบื้องต้นว่าเอกสารที่นำมาพิจารณานั้นมีข้อมูลใดที่เป็นนัยสำคัญหรือจะสร้างความหมายให้กับการวิจัย

หลักจากตรวจสอบข้อมูล 44 ชิ้น ตามเกณฑ์ดังกล่าว ข้อมูลที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นบทความ บทสัมภาษณ์ และคลิปวิดีโอที่เผยแพร่ในสื่อออนไลน์จำนวน 16 ชิ้น ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยตั้งแต่ความเป็นมาของร้าน ข้อมูลของผู้บริหาร การดำเนินธุรกิจตั้งแต่รุ่นที่ 1-3 กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิงกรุป จำกัด ดังนี้

1. บทความเรื่อง สมใจ ร้านเครื่องเขียน 200 ล้าน ใน *Marketeer Online* เผยแพร่ 30 พฤศจิกายน 2560
2. บทความเรื่อง เมื่อ “SOMJAI” X “Netflix” แบรนด์ ได้อะไร ใน *Marketeer Online* เผยแพร่ 9 กุมภาพันธ์ 2565
3. บทความเรื่อง ย้อนรอย “สมใจ” จากร้านขายสารานุกรม สู่อุตสาหกรรม Art Supplies Expertise และสตอรี่ธุรกิจที่เริ่มต้นมาจากความรัก ใน *Brand Buffet* เผยแพร่ 23 เมษายน 2562
4. บทความเรื่อง สมใจ" เครื่องเขียนคนไทย ที่อยู่มากกว่า 60 ปี จาก *BrandThinkme* เผยแพร่ 12 พฤศจิกายน 2562
5. บทความเรื่อง ถอดบทเรียน ‘สมใจ’ จากธุรกิจครอบครัว 60 ปี สู่อัจฉริยะที่ขับเคลื่อนด้วย Data ใน *Skooldio* เผยแพร่ 28 สิงหาคม 2564
6. บทความเรื่อง เคล็ดลับนักคิด: ร้านเครื่องเขียนสมใจ ใน *SME Biz ธุรกิจพรวาย* เผยแพร่ เมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2560
7. บทความเรื่อง เปิดใจ "สมใจ" กับการสร้างร้านออนไลน์ คอมมูนิตี้นี้ใหม่ของคนรักเครื่องเขียน ใน *Soimilk* เผยแพร่ 13 พฤศจิกายน 2559
8. บทความเรื่อง สมใจ' ร้านเครื่องเขียนอายุ 60 ปี ชูชีวิตแบรนด์ด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์ ใน *Techsauce* เผยแพร่ 7 สิงหาคม 2560
9. บทความเรื่อง ร้านเครื่องเขียนสมใจที่ปรับเปลี่ยนและเติบโตด้วย e-Commerce ใน *Techsauce* เผยแพร่ 30 เมษายน 2562
10. บทความเรื่อง “สมใจ” กับการท้าทายใหม่บนสมรรถนะดิจิทัล ใน *กรุงเทพธุรกิจ* เผยแพร่ เมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2560
11. บทความเรื่อง “สมใจ” ร้านขายเครื่องเขียน ที่ครองใจลูกค้าตลอด 65 ปี ด้วยจุดยืนของร้านแบบ Art Supplies Expertise ใน *SME ONE* เผยแพร่ 23 กันยายน 2563
12. บทความเรื่อง เรื่องราวของแบรนด์ “สมใจ” แตกต่างอย่างมีสไตล์ จนกลายเป็นร้านเครื่องเขียนที่คุณต้องมา ใน *Brand Inside* เผยแพร่ 6 พฤศจิกายน 2559
13. บทความเรื่อง สมใจ คุยกับทายาทร้านสมใจ เมื่อร้านเครื่องเขียน-อุปกรณ์ศิลปะเก่าแก่ปรับตัวสู่โลกยุคใหม่และออนไลน์ โดยยังครองใจคนทุกวัย ใน *The Cloud* เผยแพร่ 18 มกราคม 2565
14. บทความเรื่อง 60 ปีของร้านเครื่องเขียนสมใจกับการชูชีวิตแบรนด์ด้วยการบุกตลาดออนไลน์และสร้างคอมมูนิตี้นี้ ใน *The Momentum* เผยแพร่ 19 ธันวาคม 2559
15. คลิปวิดีโอเรื่อง ร้านเครื่องเขียน มาที่เดียวจบ ครบ “สมใจ” กว่า 20 สาขา ทั่วประเทศ | *Black Dot Channel* ในยูทูป เผยแพร่ 9 มิถุนายน 2567

16. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อแบรนด์ร้านสมใจ จากการสัมภาษณ์ออนไลน์และที่ร้านสมใจ 3 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2567 ถึง 10 มกราคม 2568

ผู้วิจัยนำคอนเทนต์ในสื่อออนไลน์บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัดมารวบรวมวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่

- สื่ออินสตาแกรม ชื่อบัญชี *Somjai\_official* (Link: [https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official))
- สื่อเฟซบุ๊ก ชื่อบัญชี *ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.* (Link: <https://www.facebook.com/SomjaiStore>)
- สื่อเว็บไซต์ ชื่อบัญชี *สมใจ* (Link: <https://www.somjai.co.th/>)
- สื่อไลน์ โอเพนแชท ชื่อบัญชี *ร้าน สมใจ*
- สื่อไลน์ ชื่อบัญชี *Somjai Store*
- ดึง ต้อก ชื่อบัญชี *Somjai\_official* (Link: [https://www.tiktok.com/@somjai\\_official](https://www.tiktok.com/@somjai_official))
- เอ็กซ์ ชื่อบัญชี *Somjai\_Official* (Link: <https://x.com/somjaistore>)
- สื่อช้อปปี ชื่อบัญชี *Somjai\_Officialshop* (Link: [https://shopee.co.th/somjai\\_officialshop](https://shopee.co.th/somjai_officialshop))
- สื่อลาซาด้า ชื่อบัญชี *Somjai\_Officialshop* (Link: <https://www.lazada.co.th/shop/somjaiofficialshop/>)

โดยสื่อเหล่านี้มีการเผยแพร่ระหว่าง พ.ศ. 2553–2568 หลังจากได้ข้อมูลมาครบหมดแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาอ่านเพื่อจัดกลุ่มประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องในเนื้อหาเกี่ยวกับสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

## การสัมภาษณ์เชิงลึก

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวกรณีศึกษา บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยเลือกศึกษาบริษัท สมใจบิซ กรุ๊ป จำกัด หรือร้านสมใจมาเป็นกรณีศึกษาซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวของคนไทยที่ดำเนินการขายเกี่ยวกับเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลปะ และวัสดุสำนักงานที่มีคุณภาพสูงจากแบรนด์ดัง และเป็นธุรกิจครอบครัวที่ควบคุมโดยพี่น้อง (the sibling-controlled family business) ที่ความเป็นเจ้าของ การควบคุม และอำนาจที่เกี่ยวข้องจะกระจายไปอยู่ในมือของเจ้าของที่เป็นพี่น้องมากกว่าหนึ่งคน ซึ่งร้านสมใจได้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมาถึงผู้บริหาร 3 รุ่น ในระยะเวลา 70 ปี (พ.ศ. 2498-2568) ปัจจุบัน ร้านสมใจมีสาขาทั่วประเทศ 21 สาขา และขายผ่านสื่อออนไลน์หลากหลายแพลตฟอร์ม มีพนักงานกว่าร้อยชีวิต ซึ่งสามารถนำมาถอดบทเรียนว่าผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวของไทยดำเนินกิจการอย่างไรให้อยู่รอด

ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและสังคม ซึ่งร้านสมใจนับเป็นธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามโจทย์การวิจัยในครั้งนี้ สามารถให้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ตรงประเด็น และเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษา

ก่อนดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของบริษัทฯ ให้มาเป็นกรณีศึกษาพร้อมส่งแนวคำถามแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการพิจารณา หลังจากที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ตอบรับและอนุญาตให้นำข้อมูลของบริษัทเป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของบริษัทฯ ช่วยคัดเลือกพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา โดยสรุปผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัทที่รับผิดชอบโดยตรงในส่วนของกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พนักงานขายของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ที่ทำงานรับผิดชอบการขายสินค้าหน้าร้านสมใจ จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ลูกค้าของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด อายุ 20 ปีขึ้นไปและซื้อสินค้าจากร้านสมใจ อย่างน้อย 1 ครั้งขึ้นไป ในปี 2567 จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้มีการคละกลุ่มอายุของผู้บริโภคเพื่อให้ครอบคลุมกับช่วงระยะเวลาบริหารงานของทายาททั้งสามรุ่น

โดยสรุป กลุ่มผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้นมีจำนวน 15 คน หลังจากเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสให้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละบุคคลเพื่อไม่ให้สามารถระบุตัวตนได้ ความหมายของรหัสประกอบด้วย ตัวอักษร 2-3 ตัวแรก หมายถึง ประเภทของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดย CEO หมายถึง ผู้บริหาร SP หมายถึง พนักงานขาย และ CON หมายถึง ลูกค้า ส่วนตัวเลข หมายถึง ลำดับของบุคคลในกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภท (ดังตาราง 1)

**ตาราง 1 ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และรหัสของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

ลำดับ	ประเภท	เพศ	อายุ	วันที่สัมภาษณ์	สถานที่	ระยะเวลา (นาที)	รหัส
1	ผู้บริหาร	หญิง	-	29 พฤศจิกายน 2567	Zoom meeting	24.39 น.	CEO01
2	พนักงานขาย	ชาย	-	10 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	27.38 น.	SP01
3	พนักงานขาย	ชาย	-	10 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	15.41 น.	SP02
4	พนักงานขาย	ชาย	-	10 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	22.56 น.	SP03
5	พนักงานขาย	ชาย	-	10 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	11.44 น.	SP04
6	ลูกค้า	ชาย	76	10 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	05.43 น.	CON01
7	ลูกค้า	หญิง	27	15 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาย 4	05.14 น.	CON02
8	ลูกค้า	หญิง	28	16 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ เซ็นทรัลพระราม 9	06.25 น.	CON03
9	ลูกค้า	หญิง	29	16 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สยามกิตติ	08.45 น.	CON04
10	ลูกค้า	หญิง	28	17 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ สาขา 3	04.56 น.	CON05
11	ลูกค้า	หญิง	28	18 ธันวาคม 2567	ร้านสมใจ เซ็นทรัลพระราม 9	06.12 น.	CON06
12	ลูกค้า	หญิง	26	7 มกราคม 2568	ร้านสมใจ สาขาที่ยูโดมพลาซ่า รังสิต	09.34 น.	CON07
13	ลูกค้า	หญิง	28	7 มกราคม 2568	ร้านสมใจ สาขาที่ยูโดมพลาซ่า รังสิต	07.48 น.	CON08
14	ลูกค้า	หญิง	33	10 มกราคม 2568	ร้านสมใจ เซ็นทรัลพระราม 9	15.18 น.	CON09
15	ลูกค้า	ชาย	30	10 มกราคม 2568	ร้านสมใจ สยามกิตติ	13.45 น.	CON10

### เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นการเก็บข้อมูลโดยมีแนวคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้แล้ว แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถแทรกคำถามเพิ่มเติมในระหว่างสัมภาษณ์ได้และสามารถยืดหยุ่นได้ในขณะสัมภาษณ์ (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2564) แบบสัมภาษณ์มี 3 ชุด จำแนกตามประเภทของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารบริษัท สมใจบิชกรูป จำกัด ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของร้านสมใจ
- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดที่ 2 สำหรับพนักงานขายของบริษัท สมใจบิชกรูป จำกัด ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และลักษณะการทำงานในร้านสมใจ
- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดที่ 3 สำหรับลูกค้าของบริษัท สมใจบิชกรูป จำกัด ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์และการรับรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมการซื้อสินค้า

#### การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มที่ 1-3 พัฒนามาจากกรอบแนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดกลยุทธ์การตลาด โดยใช้หลักแนวคิดของการแบ่งส่วนประกอบทางการตลาดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งสินค้า (STP Model) ของ Kotler & Armstrong (2016) และแนวคิดส่วนประสมการตลาด (4 Ps) ของ Kotler & Armstrong (2018)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ กระบวนการสร้างแบรนด์ การบริหารแบรนด์และการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวของ Aaker (1996) Astrachan & Astrachan (2015) Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) Keller (2008) และ Keller & Swaminathan (2020)

หลังจากที่ผู้วิจัยร่างแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเบื้องต้น จากนั้นได้นำส่งผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ได้แก่

- รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- รองศาสตราจารย์ ดร.สันหัต ทองรินทร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาส นวลเนตร คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

จากนั้น ผู้วิจัยได้หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC or Index of item objective congruence) ของแบบสอบถามแต่ละข้อ/แต่ละชุด ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.66-1.00 นับได้ว่าแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงนำไปเก็บข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของธุรกิจครอบครัวบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ระหว่างวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567–10 มกราคม พ.ศ. 2568 ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ คือ Zoom meeting และสถานที่ตั้งร้านสมใจ สาขา 3 ขึ้นอยู่กับความสะดวกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เริ่มต้นจากผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน โดยผู้บริหารบริษัทฯ ได้ให้สัมภาษณ์ผ่านทาง Zoom meeting ในวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ขณะที่พนักงานขายของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ให้สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าที่ร้านสมใจ สาขา 3 ในวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ.2567 และลูกค้าของบริษัทฯ ได้ให้สัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ zoom meeting ระหว่างวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2567 - 10 มกราคม พ.ศ. 2568

ทุกครั้งที่ทำเนิการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะแนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และประโยชน์ของการวิจัย พร้อมชี้แจงว่าข้อมูลในการสัมภาษณ์จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่ระบุตัวตน ผู้ให้ข้อมูลสามารถถอนตัวได้ทุกช่วงเวลาการดำเนินการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจัดส่งแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกให้พิจารณาก่อนทำการสัมภาษณ์ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลตอบรับ ผู้วิจัยจัดส่งใบยินยอมการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลลงลายลักษณ์อักษรก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และเมื่อจบการสัมภาษณ์ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลและปิดการสนทนา

สำหรับดำเนินการสัมภาษณ์ลูกค้าร้านสมใจ ผู้วิจัยได้ถามคำถามคัดกรองกับลูกค้า 2 คำถาม ได้แก่ ท่านมีอายุ 20 ปีขึ้นไปหรือไม่ และท่านเคยซื้อสินค้าจากร้านสมใจอย่างน้อย 1 ครั้ง ในปี 2567 หรือไม่ ถ้าตอบใช่ทั้ง 2 ข้อ จึงดำเนินการสัมภาษณ์

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยถอดเสียงสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลและผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าแบบหลายแหล่งข้อมูล (data triangulation) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด ข้อมูลสื่อออนไลน์ของแบรนด์ร้านสมใจ (อินสตาแกรม เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ อีคอมเมิร์ซ ไลน์ ทิกต็อก และลาซาด้า) และความคิดเห็นของลูกค้าร้านสมใจมาจัดกลุ่มและวิเคราะห์วัตถุประสงค์การวิจัยและรายงานผลการวิจัยเชิงพรรณนา

### การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับ จากนั้นจึงสรุปข้อมูลเบื้องต้นโดยจัดแบ่งหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
2. ผู้วิจัยได้สร้างข้อสรุปข้อมูลชั่วคราวและนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้อ้างอิงเพื่อเป็นหลักฐานในการสนับสนุนกลุ่มข้อมูลที่ตั้งไว้ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาและจัดทำบทสรุปของข้อมูลทั้งหมดตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
4. เพื่อยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าแบบหลายแหล่งข้อมูล (data triangulation) เพื่อตรวจสอบความเหมือนและความ

สอดคล้องของข้อมูลและเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล แหล่งข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลเอกสาร บทความและคลิปวิดีโอออนไลน์ ข้อมูลสื่อออนไลน์ของบริษัทฯ และความคิดเห็นของลูกค้าร้านสมใจ

5. ผู้วิจัยอธิบายความหมายของผลวิจัย และตรวจสอบว่าผลการวิจัยสอดคล้องหรือขัดแย้งกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่นำมาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ผ่านการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามประเด็นที่ค้นพบ จากนั้นจัดทำเป็นรายงานสรุปพร้อมอ้างอิงคำสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และข้อความจากเอกสาร



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษา บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผลวิจัยสรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

2.1 การแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า

2.2 ส่วนประสมทางการตลาด

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

3.1 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

3.2 การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว

3.3 แนวคิดการบริหารแบรนด์ที่ยั่งยืน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือเดิมชื่อว่า ร้านสมใจ (ต่อไปจะใช้คำนี้) ได้เปิดกิจการเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2498 และได้จดทะเบียนภายใต้ชื่อ บริษัท สมใจค้าหนังสือเครื่องเขียน จำกัด เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2524 ต่อมาได้จดทะเบียนภายใต้ชื่อ บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด เมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2562 ร้านสมใจเปิดให้บริการครั้งแรกที่ถนนตรีเพชร ฝั่งตรงข้ามหน้าวิทยาลัยเพาะช่างและโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร และดำเนินธุรกิจมาถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 70 ปี ผ่านการบริหารงานของครอบครัวมา 3 รุ่น

จุดเริ่มต้นของร้านสมใจเกิดจากการที่ คุณสมใจและคุณนิยม เผติมชิต (ดังภาพ 4) เพิ่งสมรสและกำลังจะเริ่มสร้างครอบครัวจึงต้องการมีธุรกิจของตนเอง ขณะเดียวกันก็อยากให้เป็นธุรกิจที่ทำประโยชน์ให้สังคมได้อีกด้วย เมื่อคุณสมใจและคุณนิยม เผติมชิตได้ผ่านบริเวณวัดเลียบในขณะนั้นกำลังมีการพัฒนาพื้นที่เป็นห้างร้านทำให้ทั้งคู่ตัดสินใจซื้อร้าน 1 คูหาเพื่อทำธุรกิจ สถานที่ตั้งของร้านอยู่ฝั่งตรงข้ามหน้าวิทยาลัยเพาะช่างและโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 131,133,135,137,139 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 ) (ดังภาพ 5) และได้ตั้งชื่อร้านว่า “สมใจ” ซึ่งมาจากชื่อของคุณสมใจ เผติมชิต แรกเริ่มนั้นร้านสมใจจำหน่ายสารานุกรม หนังสือเรียน และหนังสือวรรณกรรม เช่น อิเหนา สามก๊ก และอื่นๆ ต่อมามีนักเรียนและแวนนั้นเข้ามาสอบถามหาเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะอื่น ๆ ทำให้คุณสมใจเสาะแสวงหาสินค้าดังกล่าวมาตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ละเล็กทีละน้อยจากร้อยละ 20 ของสินค้าทั้งหมด เป็นร้อยละ 40 และร้อยละ 90 ตามลำดับ สินค้าของร้านนี้มีความหลากหลายและราคาไม่แพงทำให้ขายได้ตลอดเพราะกลุ่มลูกค้า

ประจำของร้าน คือ นักเรียนและนักศึกษาที่มีรายได้ไม่มากนัก ส่งผลให้ร้านสมใจกลายเป็นร้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ที่ได้รับความนิยมในหมู่นักเรียนและนักศึกษาศิลปะ



ภาพ 4 คุณสมใจ เผลิมชิต และคุณนิยม เผลิมชิต ผู้ก่อตั้งร้านสมใจ รุ่นที่ 1  
หมายเหตุ : จาก สมใจที่สมใจ, โดย somjaiofficial584, 2563, YouTube (<https://www.youtube.com/@somjaiofficial584>).



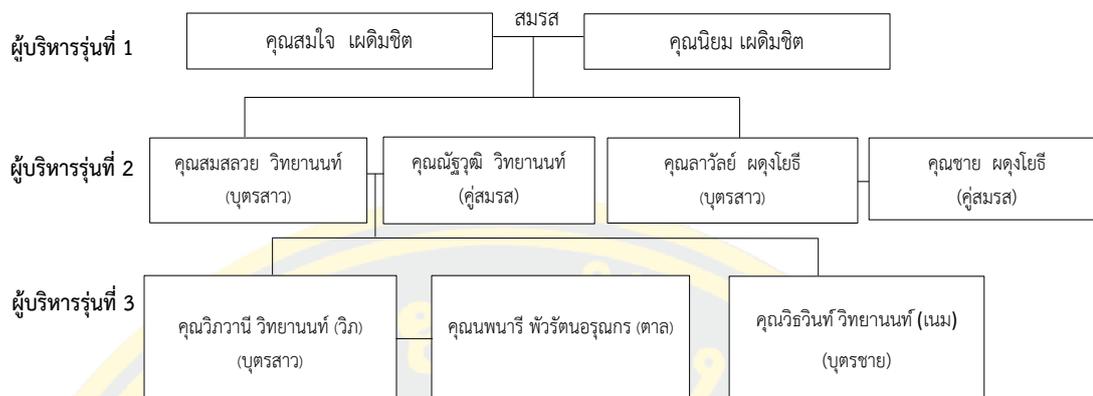
ภาพ 5 ร้านสมใจ 2  
หมายเหตุ: จาก จะเริ่มเรียนวาดรูปสีน้ำใหม่ รบกวนผู้รู้แนะนำอุปกรณ์ และสีที่ควรใช้, โดย Eskimo\_bkk, 2556, Pantip (<https://pantip.com/topic/30577174>).



ภาพ 6 ร้านสมใจ 3  
หมายเหตุ : จาก สมใจที่สมใจ, โดย somjaiofficial584, 2563, YouTube (<https://www.youtube.com/@somjaiofficial584>).



ภาพ 7 ร้านสมใจ 4  
หมายเหตุ : จาก ร้าน 'สมใจ' ในห้างดิโอลด์สยาม อยู่มานานนานนาน..., โดย Smillybookworm, 2558, Facebook (<https://www.facebook.com/smillybookworm/posts/619617608169146>).



ภาพ 8 แผนผังสมาชิกครอบครัวของบริษัท สมใจบิขกรู๊ป จำกัดหรือร้านสมใจทั้ง 3 รุ่น

ภาพหลังดำเนินงานไปได้สักระยะและได้ผลตอบรับที่ดี ในปี พ.ศ. 2503 ร้านสมใจจึงได้เปิดสาขาเพิ่มจนมีทั้งหมด 4 สาขา เพื่อให้ลูกของตนได้มีธุรกิจ ได้แก่ คุณสมสลวย เผติมชิต และคุณลาวัลย์ เผติมชิต ในยุคนี้นี้ แต่ละสาขาของร้านได้จำหน่ายสินค้าที่แตกต่างกันเพื่อให้มีความโดดเด่นและจะได้ไม่แย่งลูกค้ากัน ต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อร้านใหม่ด้วยการเรียงลำดับร้านจากการขยายตัวของแนวถนนหลัก โดยร้านที่ตั้งอยู่ใกล้แนวถนนหลักตรีเพชรจึงกลายเป็นร้านสาขาลำดับต้น ๆ ดังนั้น ร้านแรกที่เปิดจึงเปลี่ยนเป็นร้านสมใจ 2 แทน โดยเน้นจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องเขียนทั่วไป ส่วนสาขาที่ 2 ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น ร้านสมใจ 3 (ตั้งอยู่เลขที่ 143-145 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200) จุดเด่นของสาขานี้ คือ เป็นแหล่งรวมอุปกรณ์ศิลป์สำหรับนักศึกษาเพาะช่างและผู้สร้างสรรค์งานศิลปะ (ดังภาพ 6) สาขาที่ 3 ปัจจุบัน คือ ร้านสมใจ 1 (ตั้งอยู่เลขที่ 104 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200) ร้านนี้เน้นจำหน่ายกระดาษแทบทุกชนิด และร้านที่ 4 คือ ร้านสมใจ 4 ตั้งอยู่ในห้างดิโอลด์สยาม (ชั้น 1 ถนนบูรพา แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200) สาขานี้จำหน่ายอุปกรณ์ศิลป์สำหรับศิลปิน (ดังภาพ 7)

การบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 2 (เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2538 - พ.ศ. 2560) ได้แก่ คุณสมสลวย เผติมชิต (บุตรสาว) ซึ่งได้สมรสกับคุณณัฐวุฒิ วิทยานนท์ และคุณลาวัลย์ เผติมชิต (บุตรสาว) ซึ่งได้สมรสกับคุณชาย ผดุงโยธี ทั้งสองครอบครัวรับผิดชอบในการดูแลสาขาที่เปิดใหม่ เนื่องจากคุณณัฐวุฒิ วิทยานนท์มีความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์จึงได้นำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลการจำหน่ายสินค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบสินค้าคงคลังได้ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากลซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่มีหลายสาขา การนำระบบเข้ามาใช้ในร้านช่วยให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวร้านสมใจไม่จำเป็นต้องส่งญาติไปเฝ้าที่ร้านสาขาเหมือนอดีต ต่อมาร้านสาขาที่ 5 ได้ให้บุคคลนอกครอบครัวมาเป็นผู้จัดการร้านเพื่อช่วยดูแลธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2539 ร้านสมใจได้ขยายสาขาเพิ่มทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและต่างจังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ประจวบคีรีขันธ์ นครราชสีมา และมหาสารคาม

การขยายสาขาของร้านสมใจในรุ่นที่ 2 นั้นไม่ได้เน้นทำเลที่มีความต้องการสินค้าสูงหรือการขยายอย่างรวดเร็ว (aggressive expansion) หรือการขยายกิจการอย่างรวดเร็วแต่พิจารณาจากโอกาสทางการตลาดและค่าเช่าพื้นที่ เช่น ร้านสาขาสาขาจามจู้ริสแควร์และร้านสาขาสยามสแควร์ ที่สถานที่ตั้งอยู่ใกล้กับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยหลายแห่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายลูกค้าหลักของร้าน คือกลุ่มนักเรียนและนักศึกษา หรือเจ้าของพื้นที่ที่ต้องการให้มีร้านเครื่องเขียนมาเปิดในพื้นที่ของตนจึงเชิญร้านสมใจให้มาเปิดบริการ เช่น การที่อาจารย์อนุสรณ์ ศิวะกุล ได้มาขอให้ร้านสมใจเปิดสาขาที่ 5 ในพื้นที่พญาไทเพราะยังไม่มีร้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ และเจ้าของศูนย์การค้าเมญา จังหวัดเชียงใหม่ที่มาชักชวนให้ร้านสมใจไปเปิดสาขาที่ศูนย์เนื่องจากเจ้าของศูนย์ฯ ชื่นชอบทางร้านสมใจและอยากให้มีร้านเครื่องเขียนในพื้นที่ของตน (ดังตาราง 2)

ตาราง 2 รายละเอียดของร้านสาขาของบริษัท สมใจปิซกรุป จำกัด ภายใต้การบริหารงาน

รุ่นที่ 1-3

รุ่นที่ก่อตั้ง	พ.ศ.	ลำดับการเปิด	ชื่อสาขา	ที่อยู่	จังหวัด	หมายเหตุ
1	2498	1	สมใจ 1	เลขที่ 104 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200	กรุงเทพฯ	ปัจจุบันเปิดให้บริการ
1	2498	2	สมใจ - พาหุรัด (ร้าน 2)	131,133,135,137,139 ถนนตรีเพชร, แขวงวังบูรพาภิรมย์, เขตพระนคร	กรุงเทพฯ	สาขาที่หนึ่ง หมายเลขสาขาลำดับตามการขยายตัวออกจากแนวถนนหลัก
1	2503	3	สมใจ - พาหุรัด (ร้าน 3)	143-145 ถนนตรีเพชร, แขวงวังบูรพาภิรมย์, เขตพระนคร	กรุงเทพฯ	สาขาที่สอง
1	2536	4	สมใจ ดิโอด์สยาม หรือร้าน 4	ดิโอด์สยามพลาซ่า ชั้น 1 ถนนบูรพา แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200	กรุงเทพฯ	ปัจจุบันเปิดให้บริการ
2	2539	5	สมใจ - สาย 4	33/62-70 หมู่ 10, ต.อ้อมน้อย, อ.กระทุ่มแบน	สมุทรสาคร	-
2	2550	6	สมใจ - อ้อมน้อย	98/2 หมู่ 7, ต.อ้อมน้อย, อ.กระทุ่มแบน	สมุทรสาคร	-
2	2553	7	สมใจ - สยามกิตติ์	448 อาคารสยามกิตติ์, ถนนพระราม 1, แขวงปทุมวัน	กรุงเทพฯ	-
2	2554	8	สมใจ - เซ็นทรัลพระราม 9	9/9 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล, ห้อง 424/1 ชั้น 4, ถนนพระราม 9	กรุงเทพฯ	-
2	2555	9	สมใจ - ราชพฤกษ์	43 ถนนราชพฤกษ์, แขวงตลิ่งชัน	กรุงเทพฯ	-
2	2557	10	สมใจ - มาร์เก็ตวิลเลจ หัวหิน	234/1 ห้อง S345 ชั้น 3, ถนนเพชรเกษม	ประจวบฯ	-
2	2558	11	สมใจ - ไร่จิ้ง	33/3 หมู่ 2, ต.ยายชา, อ.สามพราน	นครปฐม	-
2	2558	12	สมใจ - ศูนย์การค้าเมญา เชียงใหม่	55,55/5 ห้อง 320 ชั้น 3, ถนนสุขุมวิทซอย	เชียงใหม่	-

รุ่นที่ ก่อตั้ง	พ.ศ.	ลำดับ การเปิด	ชื่อสาขา	ที่อยู่	จังหวัด	หมายเหตุ
2	2559	13	สมใจ - เทอมินอล 21 โคราซ	99 ห้อง 2003-2005 ชั้น 2, ถ.มิตรภาพ-หนองคาย	นครราชสีมา	-
2	2560	14	สมใจ - เสริมไทย คอมเพล็กซ์มหาสารคาม	76/1-7 ห้อง EX-RE 207 ชั้น 2, ถ.นครสวรรค์	มหาสารคาม	-
3	2561	15	สมใจ - กัลปพฤกษ์	604 ห้อง เอส106 ชั้น 1, ถ.กัลปพฤกษ์, แขวงบางหว้า	กรุงเทพฯ	-
3	2562	16	สมใจ - ทิโยโดมพลาซ่า รังสิต	98/16 หมู่ 18, ต.คลองหนึ่ง, อ.คลองหลวง	ปทุมธานี	-
3	2562	17	สมใจ - สามย่านมิตรทาวน์	944/1 ห้อง 3ยู013, ชั้น 3, ถ.พระราม 4, แขวงวังใหม่	กรุงเทพฯ	-
3	2562	18	สมใจ - โลตัส นอร์ธ ราชพฤกษ์	ห้อง 5184P2014 ชั้น 2, หมู่ 4, ต.อ้อมน้อย	นนทบุรี	-
3	2563	19	สมใจ - MBK Center	444 อาคารเอ็มบีเค ชั้น 5, ถ.พญาไท, แขวงวังใหม่	กรุงเทพฯ	-
3	2565	20	สมใจ - ศูนย์การค้า ลาซาลอเวนิว	549/2 ห้อง F105-106, แขวงบางนาใต้, เขตบางนา	กรุงเทพฯ	-
3	2566	21	สมใจ - คอสโมบাজার เมืองทองธานี	101-101/1 Cosmo Bazaar, Outlet Square 2	นนทบุรี	-
3	2566	22	สมใจ - ศาลายวัน	41/2 ต.ศาลายา, อ.พุทธมณฑล	นครปฐม	-
3	2567	23	สมใจ - ซิคอนศรีนครินทร์	304 อาคารซิคอน ชั้น 2, ถ.ศรีนครินทร์	กรุงเทพฯ	-

หมายเหตุ: จาก สมใจ (2568), เว็บไซต์ (<https://www.somjai.co.th/>)

ใน พ.ศ. 2555 ทายาทรุ่นที่ 3 ของครอบครัวเริ่มเข้ามาช่วยบริหารงานที่ร้านสมใจและเข้ามาบริหารบริษัทอย่างเต็มตัวเมื่อมี พ.ศ. 2561 โดยมีคุณวิภาณี วิทยานนท์และคุณวิธวินท์ วิทยานนท์ ซึ่งเป็นบุตรของคุณสมสลาย เฝดิมชิตกับคุณณัฐวุฒิ วิทยานนท์ ทายาทรุ่นที่ 2 และมีคุณนพนารี พัวรัตนอรุณกร เข้ามาเสริมกำลัง

ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้รับโอกาสในการบริหารงานอย่างอิสระ ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดหรือแรงกดดันจากผู้บริหารรุ่นก่อน คุณวิภาณี วิทยานนท์และคุณนพนารี พัวรัตนอรุณกรได้เข้ามาทดลองการดูแลร้านเป็นเวลาประมาณปีครึ่งก่อนเดินทางไปศึกษาต่อปริญญาโทที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยคุณวิภาณีเลือกศึกษา MBA และคุณนพนารีศึกษาด้าน Applied Economics ในระหว่างที่ศึกษาต่อที่ต่างประเทศทั้งสองคนได้ลองทำธุรกิจขนาดเล็กกับเพื่อนเกี่ยวกับการออกแบบและผลิตกล่องของขวัญที่สามารถปรับใช้พื้นฐานวางเล็บที่ท้อปได้ เพื่อต้องการรักษาสิ่งแวดล้อม ทั้งคู่ได้สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการจัดการขยะของโลก ในที่สุดโอเดียดังกล่าวได้รับความสนใจจากบริษัทอเมซอน (Amazon) และต้องการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแต่เนื่องจากการทำธุรกิจที่ต่างประเทศมีความเสี่ยงสูงทำให้ทั้งคู่ไม่ได้สานต่อโครงการดังกล่าว

หลังสำเร็จการศึกษาทั้งคู่ได้กลับมาบริหารงานร้านสมใจต่อที่ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพการทำงาน บุคลากร และการบริหารจัดการ กอปรกับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของ

เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าเปลี่ยนไป จนทำให้การทำการตลาดไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป เพื่อให้ธุรกิจร้านสมใจสามารถดำรงอยู่และเติบโตต่อไป ทั้งสองคนจึงได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานร้านสมใจให้เป็นระบบมากขึ้นและเริ่มนำร้านเข้าสู่การทำธุรกิจออนไลน์ รวมถึงการสร้างแบรนด์

ในการบริหารงานของรุ่นที่ 3 นั้น คุณวิวิธน์ วิทยานนท์ รับผิดชอบฝ่ายขายและการดำเนินงานหน้าร้าน คุณวิภาณี วิทยานนท์ รับผิดชอบฝ่ายบุคคล ระบบไอที และ คลังสินค้า และ คุณนพารี พัวรัตนอรุณกรรับผิดชอบด้านการตลาด การจัดซื้อ และการขายออนไลน์ ต่อมาภายหลัง คุณวิภาณีและคุณนพารีได้เข้ามารับผิดชอบหลักในการบริหารงานร้านสมใจ โดยคุณวิภาณี รับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการจัดการข้อมูลผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และงานฝ่ายบุคคล ขณะที่คุณนพารี รับผิดชอบงานในส่วนหน้าร้าน ร้านสมใจได้ใช้เวลาถึง 3 ปีในการวางระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ใหม่ เนื่องจากระบบเดิมที่พัฒนาเมื่อ 20 ปีก่อนไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพอีกต่อไปเพราะไม่มีการรวบรวมข้อมูลไว้ที่ศูนย์กลางทำให้ไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้น้อยลง การเชื่อมโยงระบบ ERP ไปยังศูนย์กลางจะช่วยให้สามารถอัปเดตและปรับเปลี่ยนข้อมูลได้ที่จุดเดียว จากเดิมที่พนักงานต้องโทรหรือแจ้งผ่านไลน์ (Line) เพื่อปรับเปลี่ยนราคาหรือเปลี่ยนการซื้อขายลงบัญชีบนสมุดเปลี่ยนเป็นระบบคลังสินค้าที่ป้อนข้อมูลด้วยบาร์โค้ด การให้เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจะสามารถป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ร้านสมใจยังมีคู่มือการปฏิบัติ (operation manual) อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานของร้านตั้งแต่การบริหารจัดการสินค้า การให้บริการลูกค้า ไปจนถึงการจัดการสาขาซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และยังสามารถทำหน้าที่แทนกันได้ ถ้าพนักงานที่รับผิดชอบหยุดงาน เช่น วิธีการรับคืนสินค้า เป็นต้น การปรับปรุงระบบยังช่วยให้การติดตามการทำงานและผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นไปได้ง่ายขึ้น ลดเวลาที่ไม่จำเป็น และระบบการใช้งานยังเป็นมิตรกับพนักงานมากขึ้น (user-friendly) ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“ทั้ง 3 รุ่นปรับปรุง 2 เรื่องใหญ่ ๆ คือ พัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ให้เชื่อมต่อทุกสาขาเข้าส่วนกลาง และสร้างแบรนด์ที่ชัดเจน ปัญหาที่สมใจเจอมาตลอด คือ การทุจริต ชนิดที่ทุกปีต้องขึ้นโรงพัก เหล่าคนรุ่นสามใช้เวลา 2 ปีในการสร้างระบบที่ตรวจสอบได้ ใช้แรงงานให้น้อยลง ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูล รายชื่อผู้ขาย รายชื่อลูกค้า การให้เครดิตลูกหนี้ หรือการขอเครดิตเจ้าหนี้ ไปจนถึงข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงาน”

“แต่ก่อนจะไปซื้อปากกาที่สาขาสยามกับสาขาตีกวรณสรณ์ราคาไม่เท่ากันนะ เพราะระบบของแต่ละร้านเป็นเอกเทศไม่เชื่อมต่อกัน เราทำให้ทั้งหมดให้อยู่ตรงกลาง เพื่อจะได้ใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน แต่เดิมสาขาวรรณสรณ์ซื้อสินค้า คือ ปากกา Lamy แต่สยามใช้ Lamy ปากกาพอเรียกไม่เหมือนกัน ราคาต่างกัน และเราก็คุสต้อมทั้งหมดไม่ได้”

“เช่นเดียวกับระบบการจัดซื้อ เมื่อข้อมูลของสินค้ารวมกันที่ตรงกลางแล้ว ทายาทรุ่นสามจึงยกเลิกวิธีการสั่งของแบบ ‘ร้านใครร้านมัน’ แต่วิเคราะห์จากจำนวนที่มีทั้งหมดองค์กร แล้วอนุมัติโดยผู้จัดการแต่ละสาขาอีกที หรืออย่างระบบ HR เมื่อก่อนเราไม่เคยมี ข้างล่างร้านจะมีประตูสไลด์ ๆ เป็นห้องจ่ายเงิน เงินที่ขายได้เอามารวมที่ห้อง แล้วแบ่งว่าไปทำอะไรต่อ เป็นธุรกิจเงินสด ไม่มีระบบอะไร เดียวนี้แทบไม่ได้จับเงินสดแล้ว” (The cloud, 2565)

นอกจากนี้ ผู้บริหารร้านสมใจรุ่นที่ 3 ได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานและวิธีการทำงานของพนักงานทั้งหมดในคราวเดียว เพราะการเปลี่ยนแบบใช้วิธีการคู่ขนานจะยิ่งทำให้ภาระงานของพนักงานหนักขึ้นและซับซ้อนกว่าเดิม เช่น ในส่วนของการกลางาน เดิมพนักงานขายของร้านแค่แจ้งหัวหน้าด้วยวาจาเปลี่ยนเป็นการขออนุมัติผ่านระบบ ในส่วนของการรับสินค้าเข้ามาจำหน่ายเดิมพนักงานทำแค่เช็คใบแจ้งหนี้แล้วขายสินค้าได้เลย แต่ปัจจุบันต้องตรวจสอบใบสั่งซื้อและนับสต็อกสินค้าทุกสัปดาห์เพื่อรายงานส่วนกลางจากนั้น จึงจะนำสินค้าออกมาวางจำหน่ายได้ มีการนำระบบเข้ามาตรวจสอบเส้นทางและเวลาที่พนักงานขนส่งสินค้าเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ และในส่วนของ การแจกของหน้าร้าน เดิมพนักงานขายสามารถแจกของให้กับลูกค้าสมาชิกได้ทันทีไม่ต้องรอการอนุมัติ แต่ในปัจจุบันต้องทำตามเงื่อนไขที่กำหนดโดยบริษัท เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ การดำเนินงานของร้านโปร่งใส สามารถตรวจสอบความเป็นไปได้และคัดกรองพนักงานที่ไม่ซื้อตรงออกไป ขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีก็ยังคงอยู่และได้รับการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในบทความออนไลน์

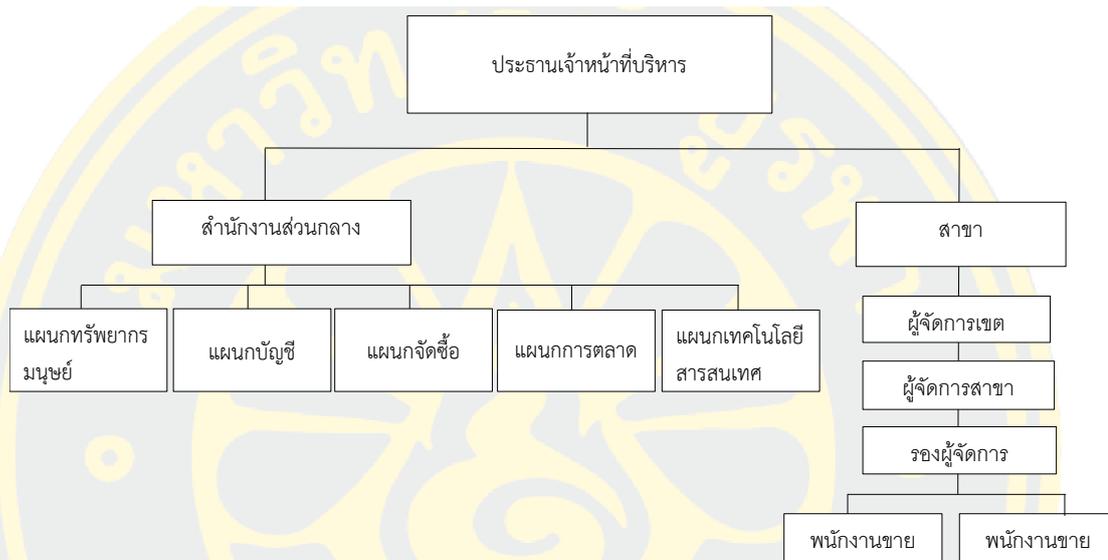
“วิธีทำงานเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ จากระบบ A ไป B โดยไม่ใช้วิธีการทำคู่ขนานเพื่อทดลองก่อน เพราะคำนวณแล้วว่างานจะหนักขึ้นมาก จากไม่เคยต้องทำเอกสารเกี่ยวกับบุคคล อยากรางานแค่เดินไปแจ้ง ตอนนี่ต้องขออนุมัติวันละผ่านระบบ จากที่สินค้าเข้าร้านแค่เช็คใบแจ้งหนี้แล้วขายเลย ก็เปลี่ยนมาตรวจสอบอย่างรอบคอบ ตั้งแต่ใบสั่งซื้อ นับสต็อกสินค้าทุกสัปดาห์ว่าตรงกับรายงานของส่วนกลางไหม แล้วค่อยนำออกไปวางขายเป็นครั้ง ๆ ไป พนักงานขนส่งมีระบบตรวจว่าไปที่ไหนมาบ้าง จอดกี่นาที ส่วนหน้าร้าน สมัยก่อนพนักงานสามารถแจกของให้ลูกค้าสมาชิกได้เลย ไม่ต้องรออนุมัติ มาตอนนี้ต้องทำตามเงื่อนไขของบริษัท ระบบทำให้การดำเนินงานทุกส่วนโปร่งใส คัดคนที่ไม่ซื้อตรงออกไป ส่วนพนักงานดี ๆ ที่ยังอยู่ด้วยกัน บริษัทก็หมั่นจัดอบรมเสริมสร้างทักษะในหัวข้อต่าง ๆ อาทิ อบรมเรื่องความเป็นผู้นำสำหรับตำแหน่งระดับผู้จัดการ หรือฝึกฝนเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องสินค้าพื้นฐาน เป็นต้น” (The Cloud, 2565)

ภายใต้การบริหารงานผู้บริหารรุ่นที่ 3 ร้านสมใจได้ปรับเปลี่ยนระบบการจัดการองค์กรและกระบวนการทำงานองค์กรชัดเจนมากขึ้น โครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) สำนักงานส่วนกลาง (Head Office) ได้แก่ แผนกทรัพยากรมนุษย์ (HR) แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แผนกจัดซื้อ แผนกบัญชี และแผนกการตลาด โดยแผนกเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างสาขาและสนับสนุนการดำเนินงานในทุกด้าน

2) สาขา ผู้จัดการเขตจะดูแลสาขาในเขตที่ได้รับ แต่ละร้านสาขาจะมีผู้จัดการสาขาทำหน้าที่มอบหมายงานและควบคุมการทำงานของพนักงานในสาขา ขณะที่พนักงานต้องรับผิดชอบตั้งแต่การจัดร้าน งานเอกสาร และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเพื่อสามารถแนะนำลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มอุปกรณ์ศิลป์ที่ร้านเน้นการให้บริการ เช่น สีผสม กระดาษวาดภาพ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ (ดังภาพ 9)

ภาพ 9 โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด



ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ดำเนินธุรกิจภายใต้คุณค่าที่ครอบครัวใช้เป็นหลักการในการดำเนินงานมาตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1 คือ การตอบโจทยความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มโดยไม่มีข้อจำกัดด้านประเภทสินค้ากล่าวที่ว่า ใครที่เข้าร้านสมใจจะได้ในสิ่งที่ต้องการเสมอ พร้อมจำหน่ายในราคาที่เหมาะสมและคุ้มค่า ภายใต้แนวคิด “คุ้มค่า ครบครัน ตามต้องการ” รวมทั้งผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นtaglineของร้านสมใจ "สมใจที่สมใจ" เพื่อสะท้อนถึงคุณค่าของธุรกิจครอบครัว ดั่งบนความออนไลน์

“ความครบครันว่าเข้ามาไม่ว่าจะอยากได้อะไรเราก็มี ต่อให้มันเป็นสินค้าแปลกประหลาดแค่ไหนบางอันชิ้นละ 3 บาท 5 บาทเราก็ยังมีไว้เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าตรงนั้นนะคะ ราคาที่เราจะพยายามตั้งให้ลูกค้าเข้ามาแล้วรู้สึกว่ามันคุ้มค่าที่จะซื้อว่า คุณยายตั้งไว้ว่าเราจะไม่ขายของแพงเกินไปเพราะว่าไม่งั้นเด็กนักเรียนนักศึกษาเขา เขาไม่สามารถเอื้อมถึงตรงราคาตรงนั้นได้ ตัวบุคลากรของเรามีความเชี่ยวชาญในการบริการในการแนะนำสินค้าต่าง ๆ ได้ค่ะ หากเห็นว่าลูกค้าสนใจสินค้าชนิดใด เราก็จะทบทวนว่าควรนำเข้ามาขายจากต่างประเทศให้แก่ลูกค้า” (BrandThinkme, 2560)

ปัจจุบันสินค้าที่ทางร้านจำหน่ายมี 41 ประเภทหรือ 65,000 รายการ จำแนกได้ 6 หมวด คือ หมวดเครื่องเขียน หมวดอุปกรณ์สำนักงาน หมวดอุปกรณ์ศิลป์ หมวดกระดาษ หมวด DIY และหมวด

ของเล่นเด็ก รายได้ของร้านสมใจมาจากกลุ่มนักเรียนร้อยละ 50 ศิลปินร้อยละ 30 และบุคคลทั่วไปร้อยละ 20 นอกจากนี้ ในพ.ศ. 2562 ทางร้านสมใจได้มีการขยายสายสินค้าภายใต้แบรนด์ *Somjai Selected* ซึ่งเป็นสินค้าเกี่ยวกับอุปกรณ์ศิลป์ เช่น แคนวาส ดินสอสี พู่กัน เป็นต้น ที่ร้านสมใจผลิตขึ้นเอง OEM (Original Equipment Manufacturer) หรืออาจจัดหาแหล่งผลิตจากภายนอก (แต่เดิมในรุ่นที่ 1 ผู้บริหารจะซื้อสินค้าจากผู้จัดหา-ผลิตสินค้าในประเทศไทยและที่สำเพ็ง) เช่น การเดินทางเข้าร่วมงาน Canton Fair หรือ China Import and Export Fair ซึ่งเป็นงานแสดงสินค้านานาชาติที่จัดขึ้นทุกปีที่เมืองกวางโจวเพื่อหาผู้จัดหา/ผลิตสินค้า (suppliers) ที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของลูกค้า (pain point) เกี่ยวกับสินค้าแบรนด์อื่น ๆ การกระทำดังกล่าวจะช่วยให้ร้านที่จำหน่ายสินค้าคุณภาพดีและหลากหลายและในราคาที่ไม่แพง ทำให้ผู้บริโภครับรู้แบรนด์สมใจในฐานะ “ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มสินค้าอุปกรณ์ศิลป์” ภายใต้แบรนด์ *Somjai Selected*

นอกจากนี้ ร้านสมใจยังได้จัดกิจกรรมการตลาดร่วมกับแบรนด์ต่าง ๆ เพื่อต่อยอดการรับรู้แบรนด์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญสินค้าอุปกรณ์ศิลป์ และเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนิสิต นักศึกษา และคนรุ่นใหม่

ปัจจุบัน บริษัท สมใจปิซกรุป จำกัด หรือร้านสมใจมีสาขา ทั้งสิ้น 21 สาขา (ดังตาราง 2) ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด มีขนาดของพื้นที่ร้านแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ S, M และ L เน้นการตกแต่งให้แต่ละสาขามีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ร้านสมใจยังได้มีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลการซื้อขายสินค้าแต่ละร้านสาขาเพื่อประเมินความต้องการของลูกค้าในสาขานั้น ๆ ก่อนตัดสินใจเลือกสินค้าที่ไปจัดจำหน่ายในแต่ละร้าน จากนั้นจึงทำการทดลองขายและติดตามผลการดำเนินงานในช่วงไตรมาสแรก ในกรณีไม่เป็นไปตามคาดการณ์ ผู้บริหารก็จะปรับเปลี่ยนสินค้าที่จำหน่ายให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่มากยิ่งขึ้น สำหรับสินค้าเฉพาะเจาะจง (niche products) นั้น ร้านสมใจได้เลือกขายบางสาขาและผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ร้านสมใจสาขาติโอดส์ สยามจะเป็นแหล่งจำหน่ายอุปกรณ์ศิลป์และสินค้าเฉพาะ เช่น สี *Gouache* หรือสินค้าประเภทสำนักงาน เช่น เครื่องตอกบัตร Ot มีวางขายแค่ที่สาขาสาย 4 และสาขาราชพฤกษ์ เป็นต้น

จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าที่เริ่มมีการสืบค้นข้อมูลสินค้าหรือบริการผ่านโลกออนไลน์ และส่งผลกระทบต่อการทำงาน การตลาด ผู้บริหารรุ่นที่ 3 จึงเริ่มให้ความสำคัญของการทำการตลาดออนไลน์ด้วยการนำสื่อเพชบุ๊กและสื่ออินสตาแกรมมาทดลองทำการตลาดเพื่อทดสอบความเป็นไปได้ในการขายสินค้าผ่านออนไลน์และได้รับผลลัพธ์กลับมาเป็นอย่างดีจากลูกค้า ขณะเดียวกันก็พบว่า การดำเนินงานผ่านสื่อเพชบุ๊กและสื่ออินสตาแกรมนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมากมาดูแลในการดำเนินการไม่ว่าจะเป็นการตอบคำถามและรับส่งซื้อสินค้าจากลูกค้า 24 ชั่วโมง และยังรับการสั่งซื้อได้จำนวนจำกัด ผู้บริหารรุ่น 3 จึงปรับแผนใหม่ด้วยการนำอีคอมเมิร์ซมาใช้แทนเพื่อใช้ลูกค้าสามารถเข้าเลือกชมและซื้อสินค้าเองได้เลย ไม่ต้องรอพนักงานตอบ ในกรณีที่มีข้อสงสัยเพิ่มเติมลูกค้าก็ยังสามารถสอบถามได้ นอกจากนี้ระบบอีคอมเมิร์ซยังสร้างความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพให้กับทางร้านมากกว่า จากประสบการณ์การฝึกงานและการซื้อ-ขายสินค้าผ่านเว็บไซต์บริษัทอเมซอน (Amazon) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ขายของออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารรุ่นที่ 3 จึงนำเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบ

การจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ (e-commerce) ของร้านสมใจ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการใช้พนักงาน และสร้างความเชื่อมั่นในการชำระเงินกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้นดังบทความออนไลน์

“จริง ๆ เราเริ่มต้นตั้งแต่ยุคขายของบน Facebook ยุคแรก ๆ แล้วเราก็คิดว่ามันเป็นโอกาสนะ เพราะเราไม่ได้มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ และเราก็ไม่ได้มีเงินที่จะลงทุนไปทั่วประเทศขนาดนั้น เพราะเราก็เป็นแค่ธุรกิจครอบครัว เราเห็นสัญญาณว่ามีคนสั่งของจาก Facebook มาทุกวันก็เลยคิดว่ามันเป็นสัญญาณที่ดี ก็เลยเริ่มทำเว็บของเราเอง” (Skooldio, 2564)

“ก่อนที่จะเปิดตัวเว็บไซต์ E-Commerce อย่างเป็นทางการ ร้านสมใจได้เริ่มทดสอบความต้องการโดยใช้ Facebook และเริ่มสร้างเครือข่ายโซเชียลมีเดียบน Facebook เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งานเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ประมาณ 37 ล้านคน พวกเขาตระหนักเสมอว่าผู้บริโภคทุกวันนี้ชื่นชอบความสะดวกสบาย สามารถดูเรื่องเขียนทางออนไลน์ผ่านข่าวสารต่าง ๆ ของร้าน และสามารถสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าบน Facebook Page ได้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเข้าถึงบริการและสั่งซื้อได้ตลอด 24 ชั่วโมง” (Techsauce, 2560)

“การเข้าสู่ธุรกิจ E-commerce ของสมใจเกิดจากความบังเอิญที่ทายาทรุ่น 3 ทำ Facebook ร้านสมใจขึ้นมา และพบว่ามียอดคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากที่สั่งซื้อสินค้าสมใจผ่านช่องทางนี้ ด้วยเหตุผลไม่สะดวกเดินทางเข้ามาซื้อที่ร้านเอง และการซื้อผ่าน Facebook จำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนมากในการตอบคำถามสรุปยอด จึงเป็นที่มาของการเปิดเว็บไซต์ E-commerce เพื่อลดขั้นตอนที่ใช้พนักงานลง สร้างความเชื่อมั่นในการชำระเงินกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น และเป็นสิ่งที่ทายาทรุ่นที่ 3 มองว่าเป็นการลงทุนที่ยั่งยืนกว่าในระยะยาว ซึ่งการออกแบบเว็บไซต์ Somjai นี้เป็นการลอกเลียนแบบการจัด Category มาจาก Amazon ให้ลูกค้ารู้สึกค้นหาง่าย ส่วน Facebook และ Instagram เป็นช่องทางดึงลูกค้าเข้าเว็บด้วยโปรโมชั่นต่าง ๆ และหลังจาก 6 เดือนที่เปิดเว็บ Somjai สามารถสร้างยอดขายเพิ่มขึ้น 5%” (Marketeer, 2560)

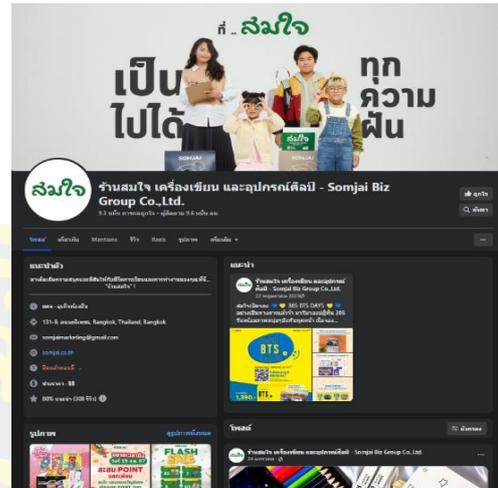
ต่อมาร้านสมใจยังได้เปิดบัญชี (account) ของร้านในสื่อออนไลน์ประเภทต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันที่ต้องการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย รวมทั้งสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์เพื่อให้ทางร้านจัดส่งสินค้ามาที่บ้านโดยตรง ตาราง 4 แสดงข้อมูลสื่อออนไลน์ของร้านสมใจ

ตาราง 3 ข้อมูลสื่อออนไลน์ของบริษัท สมใจปิซกรุ๊ป จำกัด ภายใต้การบริหารงานรุ่นที่ 3

ปีที่เปิดบัญชี (พ.ศ.)	ประเภท	ชื่อบัญชี	จำนวนผู้ติดตาม (คน)	วัตถุประสงค์
2555	Facebook	ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.	96,000	ช่องทางสื่อสารกับลูกค้า ช่องทางสื่อสารกับลูกค้าเพื่อประชาสัมพันธ์ การรีวิวสินค้า โปรโมชั่น และกิจกรรมพิเศษ
2559	Instagram	somjai_official	12,700	ช่องทางสื่อสารกับลูกค้า และรีวิวสินค้าต่างๆ แจ้างโปรโมชั่น รวมถึงคอนเทนต์ตามเทศกาลต่าง ๆ
2559	Website	www.somjai.co.th	ไม่ปรากฏข้อมูล	ช่องทางการสั่งซื้อสินค้า
2561	X	Somjai_Official	235	ช่องทางสื่อสารกับลูกค้าเพื่อประชาสัมพันธ์ การรีวิวสินค้า โปรโมชั่น และกิจกรรมพิเศษ
2562	Shopee	Somjai_Officialshop	321,700	ช่องทางการซื้อขายสินค้าออนไลน์
2564	TikTok	@somjai_official	737,000	ช่องทางโปรโมตสินค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านเนื้อหาที่สอดคล้องกับความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย
2564	Lazada	Somjai_Officialshop	113,056	ช่องทางการจำหน่ายสินค้าและแจ้างโปรโมชั่น
2565	Line Official	Somjai Stores	32,769	ช่องทางการสื่อสารกับร้านสมใจโดยตรง
2565	Line Openchat	Somjai Stores	361	ช่องทางการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับร้านสมใจสาขาต่างๆ เพื่อสอบถามสินค้าและสั่งซื้อ

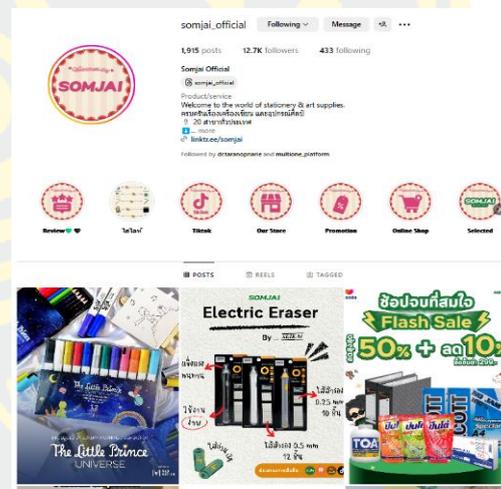
รายละเอียดของสื่อออนไลน์แต่ละประเภทของร้านสมใจสามารถสรุปได้ดังนี้ (ดังภาพ 10- 18)

- สื่อเฟซบุ๊ก (Facebook) ใช้ชื่อบัญชีว่า ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd. มีผู้ติดตาม 96,000 คน (สำรวจ ณ วันที่ 12 มีนาคม 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2555 (หลังจากนั้นได้มีการปรับปรุงบัญชีอีกหลายครั้ง) เป็นสื่อที่ร้านสมใจใช้ระยะแรกทดลองลงภาพสินค้าและให้ลูกค้าได้สั่งซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์ ต่อมาเมื่อร้านได้เปลี่ยนให้ลูกค้าซื้อผ่านทางเว็บไซต์ สื่อเฟซบุ๊กจึงถูกนำมาใช้ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของร้านแทน เนื้อหา มีตั้งแต่การเวิร์กช็อป การแนะนำอุปกรณ์เครื่องเขียน การให้ความรู้และเทคนิค know-how หรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า เป็นต้น วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและต่อยอดตัวตนแบรนด์ “สมใจ” อย่างต่อเนื่อง



ภาพ 10 สื่อเฟซบุ๊ก (Facebook) ของร้านสมใจ  
หมายเหตุ: จาก ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2568, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/>)

- สื่ออินสตาแกรม (Instagram) ใช้ชื่อบัญชีว่า somjai\_official มีผู้ติดตาม 12,700 คน (สำรวจ ณ วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ใช้ควบคู่ไปกับสื่อเฟซบุ๊ก ทางร้านได้ร่วมมือกับบริษัท TeaSpoon Studio ในการถ่ายภาพสินค้า ภายใต้แนวคิด clean and minimal (สวยงาม สะอาดตา และเป็นมิตร) มีวัตถุประสงค์เพื่อทดลองกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ผู้ใช้งานเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ และเป็นช่องทางให้ลูกค้าสามารถดูข่าวสารและข้อมูลสินค้า สื่อดังกล่าวได้ผลตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้า มียอดการสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่อง โดยลูกค้าจะติดต่อผ่านแชทเพื่อสั่งซื้อสินค้า โอนเงิน และรอรับสินค้าที่จัดส่งไปที่บ้าน หลังจากมีการทำเว็บไซต์ทางร้านจึงเปลี่ยนช่องทางดังกล่าวเพื่อการสื่อสารกับลูกค้า เน้นการรีวิวแนะนำสินค้า โปรโมชัน และนำเสนอคอนเทนต์ตามเทศกาลต่าง ๆ ที่เน้นความสนุกสนาน ทันสมัย และดึงดูดใจ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพ 11 สื่ออินสตาแกรม (Instagram) ของร้านสมใจ  
หมายเหตุ: จาก Somjai\_Official., 2568, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official/](https://www.instagram.com/somjai_official/))

- เว็บไซต์ (Website) ใช้ชื่อบัญชีว่า [www.somjai.co.th](http://www.somjai.co.th) เปิดให้บริการเมื่อ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.09 น. เพื่อรองรับการซื้อขายสินค้าจากลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมงจำหน่ายสินค้ากว่า 60,000 รายการ นำเสนอสินค้าผ่านการถ่ายภาพแนว Minimalist ที่ดูสะอาดตา โดยแนวคิดในการออกแบบเว็บไซต์ มุ่งเน้นให้แบรนด์ร้านสมใจ อยู่ในใจลูกค้าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของร้านแต่ยังคงตอบโจทย์การใช้งาน พร้อมนำเสนอรายละเอียดสินค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวก



ภาพ 12 เว็บไซต์ (Website) ของบริษัท สมใจปชขกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก สมใจ (2568), เว็บไซต์ (<https://www.somjai.co.th/>)

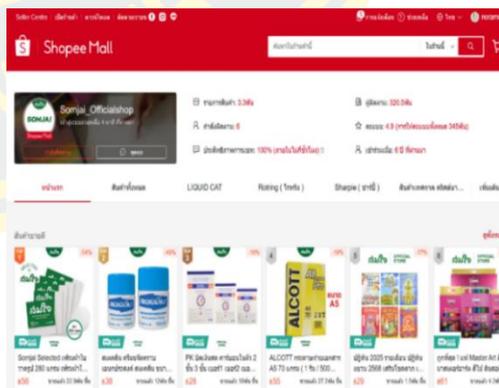
- เอ็กซ์ (X) ใช้ชื่อบัญชีว่า [Somjai\\_Official](https://x.com/somjaistore) มีผู้ติดตาม 235 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อมีนาคม พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นช่องทางสื่อสารกับลูกค้าในส่วนของการประชาสัมพันธ์ และการให้ความรู้ที่เกี่ยวกับศิลปะและเรื่องราวรอบตัว การรีวิวสินค้า โปรโมชัน กิจกรรมพิเศษ ช่องทางการติดต่อร้านและการสั่งซื้อสินค้า เน้นการสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็น เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทันสมัย



ภาพ 13 เอ็กซ์ (X) ของบริษัท สมใจปชขกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก Somjai\_Official, 2568, เอ็กซ์ (<https://x.com/somjaistore>)

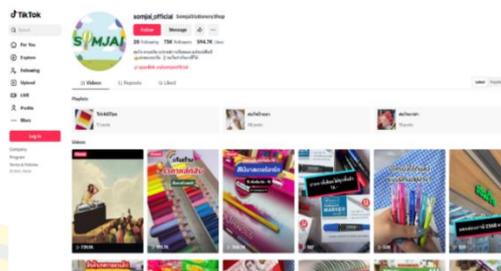
- ช้อปปี้ (Shopee) ใช้ชื่อบัญชีว่า [@Somjai\\_Officialshop](https://shopee.co.th/somjai.officialshop) มีผู้ติดตาม 321,700 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2562 มีรายการสินค้าเพื่อจำหน่ายกว่า 33,000 รายการ เป็นช่องทางสำคัญในการซื้อขายสินค้าออนไลน์ Shopee มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ใช้งานง่าย และช่วยลดต้นทุนในการหาลูกค้า ทำให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพ 14 แพลตฟอร์มช้อปปี้ (Shopee) ของบริษัท สมใจปชขกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก Somjai\_Officialshop, 2568, ช้อปปี้ (<https://shopee.co.th/somjai.officialshop>)

- **ติ๊กต็อก (TikTok)** ใช้ชื่อบัญชีว่า **@somjai\_official** มีผู้ติดตาม 737,000 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2564 วัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ร้าน สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอคอนเทนต์ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) Trick & Tips เป็นการให้ความรู้และเคล็ดลับในการใช้อุปกรณ์ศิลปะ 2) สมใจปายยา เป็นการรีวิวและแนะนำสินค้าใหม่ 3) สมใจหาทำ เป็นการนำสินค้าของร้านสมใจมาทำ DIY และ 4) สมใจมีเรื่อง เป็นบทความและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและเครื่องเขียนบัญชี



ภาพ 15 ติ๊กต็อก (Tiktok) ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก Somjai\_official, 2568, ติ๊กต็อก ([https://www.tiktok.com/@somjai\\_official](https://www.tiktok.com/@somjai_official))

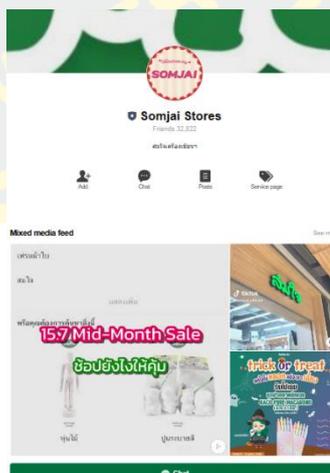
- **ลาซาด้า (Lazada)** ใช้ชื่อบัญชีว่า **@Somjai\_Officialshop** มีผู้ติดตาม 113,056 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2564 วัตถุประสงค์เพื่อช่วยเป็นช่องทางในการซื้อขายออนไลน์ เป็นแพลตฟอร์มที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ช่วยในการบริหารจัดการร้านค้าออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าได้ง่าย



ภาพ 16 ลาซาด้า (Lazada) ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก Somjai\_Officialshop, 2568, ลาซาด้า (<https://www.lazada.co.th/shop/>)

- **บัญชีทางการของ Line (Line Official)** ใช้ชื่อบัญชีว่า **Somjai Store** มีผู้ติดตาม 32,769 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2565 เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าของร้านสมใจกับพนักงานขายและสั่งซื้อสินค้าของร้านสมใจ



ภาพ 17 ไลน์ ออฟฟิเชียล (Line Official) ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก Somjai Stores , 2568, ไลน์ (<https://page.line.me/somjiaiofficialshop/>)

- ไลน์ โอเพนแชท (Line Openchat) ใช้ชื่อบัญชีว่า ร้านสมใจ มีผู้ติดตาม 361 คน (สำรวจ ณ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2568) เปิดให้บริการเมื่อ พ.ศ. 2565 วัตถุประสงค์เพื่อเป็นช่องทางสนทนาให้กับลูกค้าเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสินค้าในร้านสมใจสาขาต่าง ๆ แสดงความคิดเห็น และติดตามข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า โปรโมชั่น และกิจกรรมต่าง ๆ ของร้าน

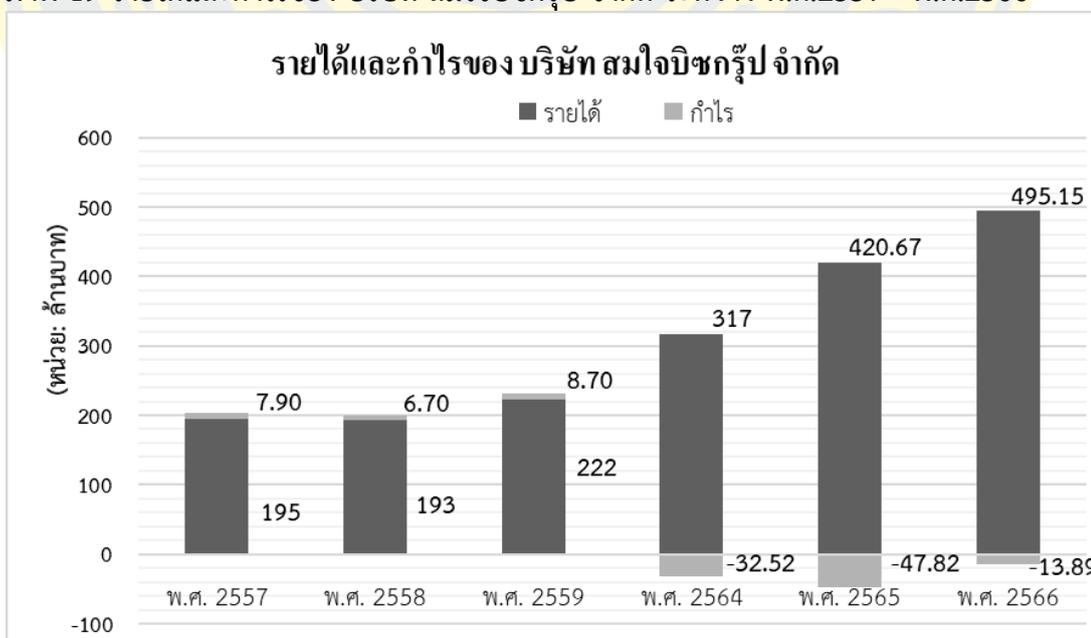


ภาพ 18 ไลน์ โอเพนแชท (Line OpenChat) ของ บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก ร้าน สมใจ, 2568, ไลน์ โอเพนแชท, (<https://openchat.line.me/>)

ภาพ 19 แสดงรายได้และกำไรของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2557 – 2564 ใน พ.ศ. 2557 บริษัทฯ มีรายได้ 195 ล้านบาท และมีกำไร 7.9 ล้านบาท ต่อมา พ.ศ. 2558 บริษัทฯ มีรายได้ลดลงอยู่ที่ 193 ล้านบาท และกำไรลดลงมาอยู่ที่ 6.7 ล้านบาท ในปีถัดมาบริษัทฯ สามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นถึง 222 ล้านบาท เป็นกำไร 8.7 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนและการขยายตัวของตลาด หลังจากปี พ.ศ. 2564 รายได้เติบโตอย่างก้าวกระโดดเป็น 317 ล้านบาท 420 ล้านบาท และ 495 ล้านบาทในปีถัดมา แต่กำไรของบริษัทในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2566 ขาดทุน อย่างต่อเนื่องแต่ลดลงทุกปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะต้นทุนในการลงทุนและมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกสูงขึ้น

ภาพ 19 รายได้และกำไรของ บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ระหว่าง พ.ศ.2557 - พ.ศ.2566



หมายเหตุ: จาก รายได้และกำไรของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ระหว่าง พ.ศ. 2557–2566, โดย CredenData, 2567, (<https://data.creden.co/company/general/0105562162457>)

เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ร้านสมใจมีความโดดเด่นแตกต่างและรู้ความสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับร้านค้าประเภทเดียวกัน มีอยู่ 3 ปัจจัย คือ 1) ร้านสมใจมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในสินค้าและสามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานมีทัศนคติที่ดีที่มีความพร้อมที่จะเติบโตกับธุรกิจของร้าน 2) ร้านสมใจมีผู้จัดหา/ผลิตสินค้า (suppliers) ที่หลากหลายและครอบคลุมซึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นอุปสรรคสำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด และ 3) การวางตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจนและแข็งแกร่ง ร้านสมใจมีจุดแข็งในด้านการคัดสรรสินค้า การให้บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า และการตั้งราคาไม่สูงมากเกินไปทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่าเกิดความไว้วางใจและเลือกใช้บริการจากทางร้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ร้านยังมีการจัดระบบการจัดการภายในร้าน ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่กล่าวมาช่วยเสริมศักยภาพในการขยายธุรกิจของทางร้านได้รวดเร็วกว่าร้านเครื่องเขียนประเภทเดียวกันอย่างชัดเจน

## ตอนที่ 2 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซจี้ จำกัด

ผู้วิจัยวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซจี้ จำกัด หรือร้านสมใจ โดยได้ใช้แนวคิดการแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า (Segmentation, Targeting and Positioning Model) ของ Kotler & Armstrong (2016) และการออกแบบส่วนประสมการตลาดของ Kotler & Armstrong (2018) สรุปได้ดังนี้

### การแบ่งส่วนตลาด การตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า

ในประเด็นการแบ่งส่วนตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมายนั้น Kotler & Armstrong (2016) อธิบายว่า **การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)** หมายถึง การแบ่งตลาดออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อที่องค์กรสามารถเลือกดำเนินงานทางการตลาดในพื้นที่บางแห่ง หลายแห่ง หรือทุกพื้นที่ และสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้นพื้นที่นั้น ๆ การแบ่งส่วนตลาดมี 5 รูปแบบ ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ การแบ่งส่วนตลาดตามหลักประชากรศาสตร์ การแบ่งส่วนตลาดตามหลักจิตวิทยา และการแบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรม จากนั้น นักการตลาดจึงกำหนด **การตลาดเป้าหมาย (Target Marketing)** โดยทำการวิเคราะห์แต่ละส่วนของตลาดเพื่อหาส่วนแบ่งทางการตลาดที่น่าสนใจที่จะดำเนินการทางธุรกิจ จากนั้น จึงเลือกตลาดส่วนหนึ่ง หลายส่วนหรือทั้งหมด เพื่อเป็นเป้าหมายหลักในการออกแบบและผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ขนาดของกลุ่มเป้าหมาย (มากพอที่องค์กรจะลงทุน) มูลค่าตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้ามีกำลังซื้อสูงและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจขององค์กรในระยะยาว) และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าขององค์กร (มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารงานในรุ่นที่ 1 ร้านสมใจ คุณสมใจและคุณนิยม เผด็จิต ผู้ก่อตั้งร้านเริ่มต้นทำธุรกิจในระยะเริ่มต้นด้วยการแบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ (geographic segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะพื้นที่ เช่น ในเมือง ชานเมือง นอกเมือง และชนบท โดยตอนนั้นคุณสมใจและคุณนิยมเลือกทำเลที่ตั้งร้านที่บริเวณวัดเลียบเพราะกำลังก่อสร้างเป็นห้างร้านต่าง ๆ และอยู่ฝั่งตรงข้ามหน้าวิทยาลัยเพาะช่างและ

โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ทั้งสองท่านจึงเปิดร้านขายสารานุกรมและวรรณกรรมตามประสบการณ์ที่มีลูกค้าย่อยเป้าหมายในระยะแรก คือ กลุ่มคนที่อ่านหนังสือและสารานุกรม หลังจากเปิดร้านได้สักกระยะหนึ่ง เริ่มมีกลุ่มนักเรียนนักศึกษาเริ่มมาสอบถามเกี่ยวกับเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ ทำให้คุณสมใจและคุณนิยม เผด็จิต เริ่มเสาะแสวงหาสินค้าเหล่านั้นมาจำหน่ายให้ตามคำเรียกร้องของกลุ่มนักเรียนนักศึกษาและศิลปินที่เข้ามาสอบถาม สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์คุณนพนารี พัวรัตน์อรุณกร ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ในบทความออนไลน์

“ในวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2498 ร้าน ‘สมใจ’ จึงถือกำเนิดขึ้น โดยมีสินค้ารายการแรกเป็นสารานุกรม ในสมัยนั้น สารานุกรมเป็นหนังสือที่ต้องมีทุกบ้าน แต่เพราะร้านตั้งอยู่ตรงข้ามโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยและวิทยาลัยเพาะช่าง จึงมักมีนักเรียนเดินเข้ามาถามหาดินสอ ปากกาและเครื่องเขียนชนิดอื่น ๆ บางธุรกิจอาจเลือกขายเฉพาะสารานุกรมต่อไป แต่คุณยายมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่าง โดยมองเรื่องการตอบโจทย์ลูกค้าเป็นหลัก จึงค่อย ๆ เพิ่มสินค้าจำพวกเครื่องเขียนต่าง ๆ จากคลังสินค้าที่มีแต่สารานุกรม 100 เปอร์เซ็นต์ ก็เริ่มมีอุปกรณ์อื่นเข้ามา 20 เปอร์เซ็นต์ 40 เปอร์เซ็นต์ 90 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ” (The Cloud, 2565)

ร้านสมใจประสบความสำเร็จหลังดำเนินงานไปสักกระยะหนึ่งทำให้คุณสมใจและคุณนิยม เผด็จิต จึงตัดสินใจขยายสาขาอีก 4 สาขาเพื่อให้ลูกหลานของตนได้มีกิจการ และร้านได้เพิ่มสินค้าประเภทเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลป์ และอื่น ๆ เข้ามาจำหน่าย ขณะเดียวกันทางร้านได้เริ่มขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (targeting) มากลายเป็นนักเรียนนักศึกษา กลุ่มศิลปิน และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและพร้อมที่จะซื้อสินค้าคุณภาพดีหรือสินค้าเฉพาะทางแม้ว่าจะมีราคาสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการวางตำแหน่งของร้านแต่ละสาขาให้แตกต่างกัน เช่น ร้านสมใจ 2 จะเน้นเรื่องอุปกรณ์เครื่องเขียนทั่วไป ร้านสมใจ 3 จะเป็นแหล่งรวมอุปกรณ์ศิลป์ ร้านสมใจ 1 เป็นร้านที่เน้นการจำหน่ายกระดาษแบบทุกชนิด และร้านสมใจ 4 ที่ตั้งอยู่ในห้างดิโอลด์สยามเน้นการจำหน่ายอุปกรณ์ศิลป์ให้กับศิลปินเพื่อให้แต่ละสาขามีจุดเด่นในการจำหน่ายสินค้าที่แตกต่างกันนับได้ว่าเป็นการแบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรม (behavioral segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคตามพฤติกรรมการซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความถี่ในการซื้อ การใช้งาน การตอบสนองต่อการส่งเสริมการขาย หรือการแยกตามการตัดสินใจซื้อ เช่น ปริมาณการใช้สินค้า ความถี่ในการซื้อ (เป็นประจำหรือนาน ๆ ซื้อที)

นอกจากนี้การบริหารงานของรุ่นที่ 2 ยังได้มีการนำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลการจำหน่ายสินค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบสินค้าคงคลังได้ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล ในปี พ.ศ. 2539 ร้านสมใจได้ขยายสาขาเพิ่มทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและต่างจังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ประจวบคีรีขันธ์ นครราชสีมา และมหาสารคาม การขยายสาขาของร้านสมใจในผู้บริหารรุ่นที่ 2 ไม่ได้เน้นทำเลที่มีความต้องการสินค้าสูงหรือการขยายอย่างรวดเร็ว (aggressive expansion) แต่พิจารณาจากโอกาสทางการตลาดและค่าเช่าพื้นที่ เช่น อยู่ใกล้พื้นที่สถานศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนนักศึกษาเป็นหลัก ดังปรากฏในบทความออนไลน์ และบทสัมภาษณ์

“รุ่น 2 เขาขยายสาขาโดยไปนับจำนวนคน ไปดู Potential ไปใช้ negotiation scale ในการออกค่าเช่า” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“รุ่นที่ 2 ก็คือ เหมือนอาจจะจะมี Product Selection มากขึ้น กระจุกก็อาจจะจะมีหลายแบบมากขึ้นตามยุคสมัยที่สังคมมันโตขึ้น ความหลากหลายของสินค้ามันก็มากขึ้น” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

สำหรับการบริหารงานโดยทายาทรุ่นที่ 3 ร้านสนใจเริ่มขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มบุคคลทั่วไปจากพื้นที่กรุงเทพมหานครไปยังพื้นที่ต่างจังหวัด โดยใช้การแบ่งส่วนตลาดตาม **ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มเป้าหมาย (demographic segmentation)** และเลือกพื้นที่ในการเปิดร้านโดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตความต้องการของตลาดในพื้นที่นั้น ๆ อย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี ช่วยให้ร้านสามารถเติบโตตามมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดได้ เห็นได้จากการสัมภาษณ์และบทความออนไลน์

“ในรุ่นที่ 3 เราต้องไปอยู่ในพื้นที่ที่มันโตของ target ใน target market cap ซึ่งมันมีการโตทุก ๆ ปี ปีละ 4% แล้วก็พยายามจะตักตวงอย่างน้อยน้อยซัก 4% เนี่ย ตาม Market Cap Growth ให้ได้” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“เมื่อเข้าสู่รุ่นที่ 2 คือ รุ่นคุณพ่อ-คุณแม่ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ต้องการขยายธุรกิจให้มากขึ้น จึงเริ่มนำระบบไอทีเข้ามาช่วยให้การบริหารจัดการง่ายและมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถขยายสาขาในกรุงเทพ อีก 3 แห่ง เช่น อาคารวรรณสรณ์ จามจุรีสแควร์ เซ็นทรัลพระราม 9 และขยายออกต่างจังหวัด 2 แห่ง คือ หัวหินและเชียงใหม่ รวมทั้งหมด 11 สาขา และเตรียมเปิดสาขา 12 ที่นครราชสีมา” (Brand Inside, 2559)

สำหรับประเด็นการวางตำแหน่งสินค้า (positioning) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งของสินค้าในใจของลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้สินค้าแตกต่างและมีความคุ้มค่ามากที่สุดในการคิดของลูกค้าแบรนด์จะเน้นย้ำถึงประโยชน์หรือจุดเด่นของสินค้า ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารร้านรุ่นที่ 1 และ 2 ยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งของสินค้า (product positioning) อย่างชัดเจน แต่ผู้ก่อตั้งมีแนวคิดที่เน้นการหาสินค้ามาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยไม่มีข้อจำกัดประเภทของสินค้า ทำให้ร้านมีสินค้าที่หลากหลายครบครัน ในราคาที่ถูกลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ และมีพนักงานขายที่ให้บริการเหมือนญาติมิตร จนเข้าสู่การบริหารงานในรุ่นที่ 3 ร้านสนใจได้ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งสินค้ามากขึ้นได้มีการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวมาเป็นสโลแกนในรุ่นที่ 3 ว่า “สนใจที่สนใจ” หมายถึง การที่ทางร้านจำหน่ายสินค้าที่ราคาไม่แพง และให้บริการที่ดี มีการจ้างดีไซน์เนอร์มากำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ การออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ของแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นโลโก้ บรรจุภัณฑ์ และคอนเทนต์บนแพลตฟอร์มที่จะ

นำไปใช้ในสื่อดิจิทัล เพื่อให้ร้านสนใจเป็นที่จดจำของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด

### ส่วนประสมทางการตลาด

สำหรับแนวคิดกลยุทธ์การตลาดนั้นได้มีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดมาออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงมาใช้แนวคิดของ (Kotler & Armstrong, 2018) ได้วิเคราะห์สินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ผลจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุป ดังนี้

1) **ด้านสินค้า (Product)** หมายถึง สิ่งที่สามารถนำเสนอต่อตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นของผู้บริโภคได้จนเกิดความสนใจและถูกซื้อ ใช้ หรือบริโภค ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารพบว่าสินค้าที่ร้านสนใจขายในรุ่นที่ 1 ได้แก่ สารานุกรมและหนังสือวรรณกรรมต่าง ๆ จากนั้นทางร้านได้เพิ่มสินค้าประเภทเครื่องเขียน กระดาษ และอุปกรณ์ศิลป์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาสอบถามเพิ่มเติม ดังเห็นได้จากบทความออนไลน์

“จากหนังสือสารานุกรม (book) แล้วค่อยปรับตัวมาเป็นเครื่องเขียน (stationery) แล้วก็จุดที่เป็นจุดหลักในการแข่งขัน (core competency) เราใช้จนถึงปัจจุบันนี้ คือเราจะขายของราคาคุ้มค่า ราคาไม่แพง แล้วก็คัดแต่ของดีมาขาย อย่างดินสอเราจะไม่ใช่ดินสอไม้ที่ด้ามหักง่าย แบบนี้ที่ร้านจะคัดเลือกออก ไม่ขาย เราขายทุกแบรนด์ที่คุณภาพดี ราคาที่ไม่แพง ทำให้เด็ก ๆ ตีตใจ ก็จะเริ่มซื้อเรื่อย ๆ” (SME One, 2563)

“ในสมัยนั้น สารานุกรมเป็นหนังสือที่ต้องมีทุกบ้าน แต่เพราะร้านตั้งอยู่ตรงข้ามโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยและวิทยาลัยเพาะช่างจึงมักมีนักเรียนเดินเข้ามาถามหาดินสอ ปากกา และเครื่องเขียนชนิดอื่น ๆ บางธุรกิจอาจเลือกขายเฉพาะสารานุกรมต่อไป แต่คุณยายมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่าง โดยมองเรื่องการตอบโจทย์ลูกค้าเป็นหลัก จึงค่อย ๆ เพิ่มสินค้าจำพวกเครื่องเขียนต่าง ๆ จากคลังสินค้าที่มีแต่สารานุกรม 100 เปอร์เซ็นต์ ก็เริ่มมีอุปกรณ์อื่นเข้ามา 20 เปอร์เซ็นต์ 40 เปอร์เซ็นต์ 90 เปอร์เซ็นต์ จนขยายร้านที่ 2 ที่ 3 ใกล้เคียง และสาขา 4 ที่ดิโอลด์สยาม” (The Cloud, 2565)

จนเข้าสู่การบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 2 คือ ร้านสนใจยังคงเน้นการหาสินค้าประเภทเครื่องเขียน กระดาษ และอุปกรณ์ศิลป์ที่ลูกค้าต้องการ และเน้นคุณภาพและความหลากหลายของสินค้ามากขึ้นโดยเฉพาะกระดาษมีให้ลูกค้าได้เลือกซื้อได้ตรงกับวัตถุประสงค์การใช้งานมากขึ้น เช่น กระดาษสำหรับการทำงานศิลปะที่มีคุณสมบัติรองรับสีประเภทต่าง ๆ และยังจำหน่ายสินค้าประเภทอื่น ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีแต่ละยุคสมัย การคัดเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายในแต่ละสาขาผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์และคาดการณ์การขาย จากนั้นผู้บริหารจึงกำหนดร้านสาขาที่จะจัดจำหน่าย โดยพิจารณาความเหมาะสมระหว่างสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเฉพาะกลุ่ม (niche product) กับลักษณะของพื้นที่ร้านสาขาและกลุ่มลูกค้า เช่น ร้านสาขาดิโอลด์สยาม ถูกกำหนดเป็นแหล่งรวมอุปกรณ์ศิลปะระดับพรีเมียมและเป็นเพียงร้านเดียวในประเทศไทยที่

จำหน่ายสีแบรนด์ *Gouache* หรือสินค้าเฉพาะอย่างที่ใช้ในสำนักงาน เช่น เครื่องตอกบัตรก็มีจำหน่ายเพียง 2 สาขา ดังปรากฏในบทความออนไลน์

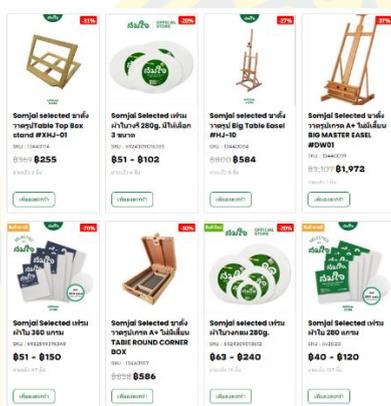
“ขนาดของร้านเราแบ่งเป็น 3 ประเภทตามขนาดร้าน S M L ส่วนการคัดเลือกเลือกสินค้าให้ Match กับ Location เราใช้ Data ที่เรามีมา Categorize จะดูเอกลักษณ์ของสาขา Predict เอกลักษณ์ของสาขาที่เรากำลังจะเปิดว่า Match กับสินค้านำรูปแบบไหน แล้วเราก็ทำโมเดลของเราขึ้นมาว่าเราควรจะต้องมีสินค้าอะไรบ้างสำหรับสาขาใหม่ที่จะเปิด หลังจากนั้นก็ต้อง Monitor ว่าผ่านไปในช่วง Quarter แรก ร้านผ่าน Assumption เราหรือไม่ ถ้าไม่ก็ต้องมีการปรับโฉม ในส่วนที่เป็น Niche Product ถ้าไม่นับออนไลน์ เราต้องเลือกว่าสินค้า Niche จะลงที่ไหน อย่างเช่น สาขาดีโอด์ สยาม คือชุมชนทรัพย์ของอุปกรณ์ศิลป์ ยกตัวอย่างสี *Gouache* ในประเทศไทยจะมีร้านสนใจขายที่เดียว แล้วก็มียู่อร้านเดียว คือ ดีโอด์ สยาม นอกจากดีโอด์ สยาม เรา Expand มากขึ้นคือขายที่ออนไลน์ด้วย เพราะ Inventory มันอยู่ที่เดียวกัน หรือถ้าลูกค้ามองหาเครื่องตอกบัตรซึ่งเป็น Office Supply ก็อาจจะมีแค่ 2 สาขา คือ สาย 4 หรือ สาขาราชพฤกษ์”(SME One, 2563)

ของการบริหารของทายาทรุ่นที่ 3 นอกจากการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายและคุ้มค่าตามแนวทางการบริหารงานของรุ่นที่ 1-2 ในยุคของร้านสมใจได้เริ่มมีการสร้างแบรนด์สินค้าของตนเองภายใต้ชื่อ *Somjai Selected* จุดเริ่มต้นของการสร้างแบรนด์ดังกล่าวเกิดจากการที่ลูกค้าประสบปัญหาจากการใช้งานสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ แล้วมาปรึกษาพูดคุยกับทางร้านทำให้ร้านสมใจเริ่มผลิตสินค้าเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวของลูกค้า OEM (Original Equipment Manufacturer) หรืออาจค้นหาแหล่งผลิตจากภายนอกมาตอบโจทย์ลูกค้า เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีในระดับราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้ การกระทำดังกล่าวส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“ทุกสาขาของร้านสมใจต้องมีเฟรมสมใจขาย อันนี้คือเป็นแฮนด์แบรนด์ของเรา คือสินค้าที่สมใจทำเอง จุดเริ่มต้นที่ทำ เพราะเรารู้สึกว่าชอบมีลูกค้าบ่นว่ามันไม่ดีและตัวแคนวาสมีรอยตะปุ่มตะป่ำเคลือบไม่ดี เราก็เลย create แบรนด์ชื่อว่า *Somjai Selected* หมายถึงว่า เราเอา pain point ลูกค้ามาแก้และเราแน่ใจว่าเราขายในราคาถูกกว่าได้” (Black Dot, 2567)

ในส่วนของการคัดเลือกสินค้ามาจำหน่ายในร้าน ร้านสมใจได้จัดวางสินค้าบางอย่างในพื้นที่ที่วางจำหน่ายเป็นประจำ ในราคาที่เข้าถึงได้ เพราะลูกค้ามักคาดหวังว่าเมื่อเข้าร้านมาจะได้พบกับสินค้าดังกล่าว แม้บางรายการอาจไม่ใช่สินค้าที่ขายดีหรือให้กำไรสูง แต่ถ้ามีคนสอบถามบ่อย ทางร้านก็จะสต็อกสินค้าไว้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม เรียกได้ว่า เข้ามาที่ร้านสมใจต้องได้สมใจทุกสิ่งทุกอย่าง อันเป็นหลักการที่ร้านยึดมั่นมาตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ขณะเดียวกันร้านสมใจก็ติดตามกระแสความนิยมและเทรนด์สินค้าใหม่โดยมีผู้จัดหา/ผลิตสินค้า (suppliers) เข้ามาเสนอขายและแนะนำ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ออนไลน์และภาพ 20-21

“House Brand ชื่อ Somjai Selected โดยเราทำเอง ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ Pain point ของลูกค้า ซึ่งจะเป็นกลุ่มสินค้าที่ทางสนใจเป็นผู้ผลิตและไป Sourcing ด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มความหลากหลายในร้านให้มากขึ้น รวมทั้งเพิ่มการรับรู้ต่อแบรนด์สมใจที่มากกว่าแค่ร้านขายหนังสือ แต่มีความเป็น Expertise ในกลุ่มสินค้า Art Supplies ภายใต้เงื่อนไข ขายในราคาถูกและดี โดยเริ่มต้นจากสินค้าแคนวาสหรือผ้าใบวาดรูป ดินสอสี รวมถึงฟูกัน เป็นต้น (Black Dot, 2567)



ภาพ 20 สินค้าแบรนด์ Somjai Selected  
หมายเหตุ : จาก สินค้าขายดี, โดย สมใจ, 2568.  
(<https://www.somjai.co.th/>).



ภาพ 21 แคนวาสแบรนด์ Somjai Selected  
หมายเหตุ : จาก Somjai Selected เฟรมผ้าใบ 280 แกรม,  
โดยสมใจ, 2568. (<https://www.somjai.co.th/>).

“ส่วนการคัดเลือกสินค้า ร้านเราจะมีสินค้าที่ขายประจำอยู่แล้วและลูกค้าคาดหวังจะมาเมื่อไหร่ก็ต้องเจอ ซึ่งไม่ได้ขายดีหรือมาร์จินดีมาก เช่น สมุดบิลเล่มละ 10 บาท อีกด้านหนึ่งจะดูเทรนด์จากซัพพลายเออร์ที่เสนอสินค้าหรือลูกค้ามาสอบถาม เช่น แป้งโดว์ที่เด็กชอบเล่นกัน คนจะถามเข้ามาเยอะมาก เพราะคาดหวังว่าเราต้องมีของแล้ว และสมใจถือคอนเซ็ปต์ว่าเราพยายามจะนำของนั้นมาลงเพื่อตอบสนองความต้องการและราคาไม่แพง เพราะเราอยากอยู่ในจุดยืนของเรา เราได้คุยกับพาร์ตเนอร์และซัพพลายเออร์ซึ่งก็คือชาคุระ กับอุดมพาณิชย์ ที่จะช่วยกันผลักดันธุรกิจเครื่องเขียนให้มันใหญ่ขึ้น พอตลาดใหญ่ขึ้น เม็ดเงินก็เข้ามา ธุรกิจจะโตขึ้นไป เราก้จะเน้นเรื่องความร่วมมือในยุคนี” (The Momentum, 2559)

ร้านสมใจยังมีความร่วมมือ (collaboration) ในการผลิตสินค้ากับแบรนด์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับในหมู่วัยรุ่นเพื่อขยายการรับรู้แบรนด์สร้างความน่าสนใจในการทำการตลาดและกระตุ้นยอดขายร้าน สมใจกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายของร้านในอนาคต เช่น การจัดทำแพ็คเกจเครื่องเขียน Limited Edition ที่ร่วมมือกับแบรนด์ BNK48 ในปี พ.ศ. 2563 หรือการร่วมมือระหว่าง Somjai X Netflix โดยทางร้านได้ผลิตชุดเครื่องเขียน ในธีม Survival Kit ภายใต้ซีรีส์เรื่อง All of Us Are Dead (มัธยมซอมบี้) ใน Netflix ในปี พ.ศ.2565 ดังปรากฏในบทความออนไลน์และภาพ 22-23

“อีกกิจกรรม คือ Somjai” X “Netflix โดยสนใจต้องจัดทำ Stationery Set (ชุดเครื่องเขียน) ในธีม Survival Kit ให้กับ Netflix ภายใต้ ซีรีส์เรื่อง All of Us Are Dead (มัธยมซอมบี) เพื่อเอาสินค้าพวกนี้ไปทำการประชาสัมพันธ์ผ่านอินฟลูเอนเซอร์ในช่องทางต่าง ๆ เป็นชุดเครื่องเขียนปกติของทางร้านคือ ดินสอ ปากกา ยางลบ สมุด ไม้บรรทัด เพียงแต่ทุกชิ้นต้องเปื้อนเลือดตามธีมของหนังซอมบี การตลาดแบบเน้นความร่วมมือ (collaboration marketing) ช่วยเพิ่มการรับรู้และขยายตลาดมากขึ้น เพราะในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โควิดเล่นงานจนโรงเรียนต้องปิด เด็กเรียนออนไลน์ที่บ้านแทน ทำให้ลูกค้าระดับมัธยมซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มหลักหายไป ทำอย่างไรที่จะให้เด็กกลุ่มนี้กลับมา เป็นโจทย์ใหญ่ที่ร้านสมใจยังไม่เห็นทางออกอยู่แล้ว ในขณะที่เรื่อง All of Us Are Dead (มัธยมซอมบี) ดังมาจากเว็บตูนในหมู่เด็กมัธยม เมื่อกลายเป็นซีรีส์เกาหลีที่ฉายใน Netflix ก็น่าจะเชื่อมโยงชื่อ “สมใจ” ไปยังเด็กกลุ่มนี้ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างแบรนด์สมใจในพื้นที่ใหม่ ๆ เพราะทุกครั้งที่อินฟลูเอนเซอร์หยิบเครื่องเขียนขึ้นมาจะเห็นคำว่า Netflix กับ SOMJAI ชัดเจน และเป็นงานที่กลับมาสร้างพลังให้กับทีมงานของสมใจได้อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ต้องซบเซาเจียบเหวจากภาวะของโควิด” (Marketeer, 2565)



ภาพ 22 ชุดเครื่องเขียนเสี่ยงทาย โดย สมใจ x BNK48  
 หมายเหตุ : จาก Box Set Special Edition สมใจ X BNK48,  
 โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group  
 Co.,Ltd., 2561, Facebook (<https://www.facebook.com/bnk48official/posts/box-set-special-edition-สมใจ-x-bnk48ชุดเครื่องเขียนลายสมาชิก-bnk48-สุดน่ารักติดด/1546801872113732/>).



ภาพ 23 ชุดเครื่องเขียน 'เปิดตำรา วิชาเอาตัวรอด'  
 หมายเหตุ : จาก ประกาศเตือน เกิดเหตุการณ์ผู้ซอมบีคลั่ง  
 ใจกลางกรุงฯวันนี้ ขอเตือนประชาชนที่อยู่บริเวณใกล้เคียง  
 รีบอพยพด่วน, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์  
 - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2568, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).

นอกจากนี้ร้านสมใจได้มีนโยบายการคืนสินค้า (augmented product) เพื่อเป็นการรับประกัน (warranties) คุณภาพสินค้าที่ร้านสมใจยึดมั่นโดยไม่เคยเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป ส่วนประสมการตลาดด้านสินค้านั้นจากเดิมคือสารานุกรมและหนังสือวรรณกรรมและได้มาเปลี่ยนเป็นสินค้า 41 ประเภท หรือ 65,000 รายการ ได้แก่ หมวดเครื่องเขียน หมวดอุปกรณ์สำนักงาน หมวดอุปกรณ์ศิลป์ หมวดกระดาษ หมวด DIY และหมวดของเล่นเด็ก นอกจากนี้ในการบริหารงานรุ่นที่ 3 จึงมีการสร้างไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ Somjai Selected มีการ

ทำงานร่วมกับแบรนด์อื่น (collaboration) เพื่อให้แบรนด์ร้านมีความร่วมสมัยในสายตาของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่และมีการรับประกันคุณภาพของสินค้า ในส่วนวิธีการคัดสรรสินค้ามาจำหน่ายมาจากการสอบถามของลูกค้า สมัยนิยม และคำแนะนำจากผู้จัดหา/ผลิตสินค้า (suppliers)

## 2) ด้านราคา (Price) หมายถึง มูลค่าที่ผู้บริโภคจ่ายเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์

จากการเป็นเจ้าของหรือใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งมูลค่านี้สามารถกำหนดได้ทั้งจากการต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายหรือการกำหนดราคาคงที่จากผู้ขาย ราคาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของส่วนผสมทางการตลาดที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ร้านสมใจมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา (price strategy) ด้วยการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนและนักศึกษาที่ยังไม่มีรายได้ของตัวเอง ซึ่งกลายเป็นแนวทางปฏิบัติมาตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ที่ไม่ต้องการบวกกำไรในราคาสินค้ามากเกินไป เพราะอยากให้นักเรียนนักศึกษาได้ใช้ของดี มีคุณภาพ ในราคาที่ยังจับต้องได้ นโยบายนี้ไม่จำกัดแค่อุปกรณ์การเรียนเท่านั้นแต่ยังขยายไปสู่สินค้าประเภทอื่น ๆ ด้วย และยังสืบทอดมายังผู้บริหารรุ่นที่ 3 ดังเห็นได้จากบทความออนไลน์

*“ราคาถูกใจแบบ “สมใจ” อันนี้สำคัญ เพราะลูกค้าคาดหวังว่าเราจะต้องขายราคามีคุณภาพ ถ้าเห็นเราขายแพงกว่าร้านอื่น เขาจะรู้สึกโกรธ ไม่เป็น “สมใจ” เลย ถ้าเราขายแพงกว่าเพราะฉะนั้นที่เราทำ คือ ยึดหลักที่เรามีมาตั้งแต่คุณยาย คือ ขายของราคามีคุณภาพ ถ้าใครเราไม่ได้เยอะมาก เพราะร้านเราต้องการขายให้นักเรียนจริง ๆ อย่างคุณยายเขาบอกไว้เลยว่า ตอนแรกเขาเริ่มต้นก็คือ ขายสารานุกรมธรรมดา ขายหนังสือ ไม่ได้คิดจะขายนักเรียนด้วย เพราะว่าช่วงนั้นสารานุกรมขายดีเมื่อ 60 ปีก่อน แต่เพราะอยู่ใกล้โรงเรียน ผู้ปกครองก็เลยมาถามหาเครื่องเขียนมากขึ้น คุณยายก็เลยนำเครื่องเขียนมาขายด้วย แล้วเขาก็ไม่ได้บวกกำไรแพงตั้งแต่แรก เพราะเขารู้สึกว่าเขาต้องการขายให้นักเรียนมีใช้ เพราะถือว่าเครื่องเขียนก็เหมือนปัจจัย 4 ที่นักเรียนต้องใช้ เราเองก็รู้สึกว่าเราไม่อยากไปเอากำไรตรงนั้น ก็เลยลามไปกันทุก ๆ อย่างไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์การเรียน DIY งานประดิษฐ์ต่าง ๆ ก็ไม่ได้เอากำไรเยอะ เพราะความคลาสสิกของ “สมใจ” คือ ความหลากหลายของสินค้าในราคามีคุณภาพ ” (Soimilk, 2559)*

*“เราอยากให้เขาได้ใช้ของดี ของราคาถูกเขาซื้อได้อยู่แล้วแหละ แต่เราอยากให้เขาได้ใช้ของที่ดีด้วย และร้านสมใจก็เป็นทีที่เลือกซื้ออุปกรณ์การเรียนและการทำงาน เลยเป็นความตั้งใจว่าเราจะไม่เอากำไรเยอะ” (The Momentum, 2559)*

จากการวิเคราะห์คู่แข่งของบริหารงานรุ่นที่ 3 นั้นพบว่า ร้านสมใจมีความแตกต่างจากคู่แข่งรายใหญ่ที่อยู่ในตลาดเดียวกันเพราะมีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นรายบุคคลหรือบริษัทขนาดเล็กที่ต้องการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายจะนิยมซื้อจากร้านสมใจมากกว่าขณะที่ลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ต้องการซื้อสินค้าที่มีการกำหนดสเปกชัดเจนเพราะจะจัดซื้อเป็นจำนวนมาก ๆ

ดังนั้นลูกค้ากลุ่มนี้มักจะเลือกซื้อกับคู่แข่งของร้านมากกว่า บริษัทจึงได้นำกลยุทธ์เงื่อนไขการชำระเงิน (payment term strategy) มาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยมีการปรับเงื่อนไขการชำระเงินให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การแบ่งชำระสินค้าสำหรับลูกค้าที่มียอดการสั่งซื้อสูง และการให้เครดิตสำหรับลูกค้าประจำ เช่น โรงเรียน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรที่ต้องการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก กลยุทธ์นี้ช่วยลดข้อจำกัดด้านกำลังซื้อของลูกค้า ทำให้สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

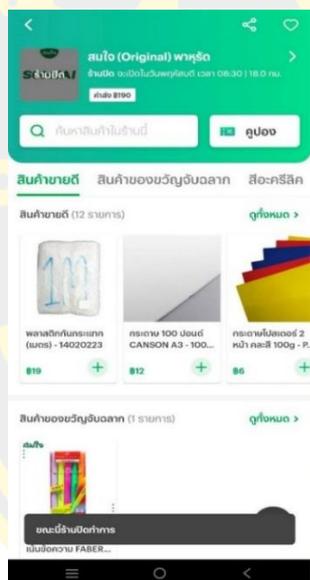
โดยสรุปการวิจัยในด้านราคา (Price) นั้น ร้านสมใจได้ใช้กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ตั้งราคาต่ำเพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการให้เงื่อนไขการชำระเงินแบบผ่อนชำระหรือเครดิตเพื่อเพิ่มความสามารถลูกค้าในการเข้าถึงสินค้าและการตัดสินใจซื้อสินค้า

**3) ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place)** หมายถึง สถานที่หรือช่องทางที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงตัวสินค้าและบริการได้ รวมถึงสถานที่ตั้ง การขนส่ง การจัดเก็บสินค้า และกิจกรรมที่อำนวยความสะดวกในการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ผลิต ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ร้านสมใจดำเนินธุรกิจผ่านหน้าร้านเป็นสถานที่หลักในการจัดจำหน่ายสินค้าเพียงช่องทางเดียวและขยายร้านจนมีถึง 4 สาขา ในยุคผู้บริหารรุ่นที่ 2 ได้มีการขยายสาขาไปยังทั่วกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มเป้าหมายหลักยังคงเป็นนักเรียน นิสิตนักศึกษา เช่น ร้านสาขาที่จามจุรีสแควร์เปิดเพราะใกล้สถานศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และร้านสาขาสยามสแควร์ และตีควรรณสรณ์เปิดเพราะมีโรงเรียนกวดวิชาสำหรับนักเรียนมัธยมปลายจำนวนมากและเป็นแหล่งพบปะของวัยรุ่น และการขยายสาขาไปยังต่างจังหวัด เช่น เชียงใหม่ หัวหิน และโคราช มีการขยายสาขารวมทั้งสิ้น 10 สาขา ในยุคนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่ที่มีศักยภาพ (potential area) พร้อมทั้งอาศัยการเจรจาต่อรองราคาเช่า (negotiation scale) เพื่อให้ได้พื้นที่ที่คุ้มค่าและสร้างผลตอบแทนได้สูงสุดการบริหารงานของรุ่นที่ 3 ของร้านสมใจมีการขยายสาขาอีก 9 สาขารวมทั้งสิ้น 21 สาขาทั่วประเทศภายใน พ.ศ. 2568 โดยเกณฑ์ในการเลือกเปิดทำเลร้านในยุคนี้พิจารณาโอกาสการเติบโตทางเศรษฐกิจในพื้นที่นั้น ๆ โดยจะประมาณร้อยละ 4 ต่อปี (market cap growth) ร้านสมใจยังได้แบ่งร้านตามขนาดพื้นที่ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ขนาดเล็ก (S) ขนาดกลาง (M) และขนาดใหญ่ (L) เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่

ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์หลากหลายแพลตฟอร์ม ได้แก่ เฟซบุ๊ก อิน스타그램 เอ็กซ์ และอี-คอมเมิร์ซ และเว็บไซต์ เป็นต้น เนื่องจากสินค้าหลักของร้านสมใจ คือ สินค้าประเภทเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลปะ และอื่น ๆ กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มนักเรียนนักศึกษา และลูกค้าดั้งเดิมของร้านสมใจที่เคยเป็นนักเรียนนักศึกษาในยุคนี้ปัจจุบันมีอายุอยู่ในวัยกลางคน 40-50 ปี ดังนั้น ร้านสมใจจึงได้จ้างบริษัทออกแบบเข้ามาช่วยในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์เพื่อใช้ในสื่อออนไลน์และช่วยปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านให้ร่วมสมัยมากขึ้น เพื่อขยายฐานกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่และบุคคลทั่วไปทั่วประเทศ ในส่วนการออกแบบเว็บไซต์ช่องทางการขายออนไลน์ของร้านสมใจได้ประยุกต์แนวคิดการจัดหมวดหมู่สินค้าของบริษัทอเมซอน (Amazon) มาช่วยในการสืบค้นสินค้าให้ง่ายและสะดวกกับลูกค้า ส่วนสื่อเฟซบุ๊กและอิน스타그램ใช้เป็นช่องทางสื่อสารเนื้อหากิจกรรมกับลูกค้าผ่านสื่อออนไลน์

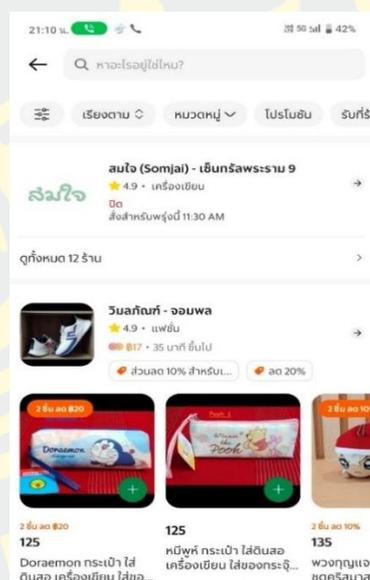
เช่น การจัดเวิร์กช็อปต่าง ๆ การแนะนำอุปกรณ์เครื่องเขียน หรือบทความให้ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ (know-how) อีกทั้งเป็นช่องทางในการชักชวนกลุ่มเป้าหมายเข้าเว็บไซต์ด้วยโปรโมชั่นต่าง ๆ และแพลตฟอร์ม marketplace เช่น Shopee และ Lazada ในการจำหน่ายสินค้าและเป็นช่องทางสื่อสารระหว่างลูกค้าและร้านสมใจ

นอกจากนี้ ร้านสมใจยังมีบริการจัดส่งสินค้า (delivery) ให้ถึงที่บ้านลูกค้าเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการการซื้อสินค้าแต่ไม่ต้องการไปขนสินค้ากลับบ้าน ร้านสมใจจึงให้ความสำคัญในการห่อหุ้มสินค้าอย่างดีเพื่อให้ถึงมือผู้รับในสภาพสมบูรณ์ (แม้จะเป็นการสั่งซื้อสินค้าเพียงเล็กน้อยก็ตาม) รวมถึงเน้นการจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็ว โดยร้านสมใจได้เลือกส่งสินค้าผ่านบริการขนส่งเอกชน เช่น Lineman GrabMart และไปรษณีย์ไทย เป็นต้น (ดังภาพ 24-25) นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลหรือแจ้งปัญหาเกี่ยวกับสินค้าและบริการได้โดยตรงผ่านทางอีเมลของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด (support@somjai.co.th) ดังปรากฏในบทความออนไลน์



ภาพ 24 แพลตฟอร์มไลน์แมน (Lineman) ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก สมใจ, 2568, แพลตฟอร์มไลน์แมน



ภาพ 25 แพลตฟอร์มแกร็บมาร์ท (Grabmart) ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก สมใจ, 2568, แพลตฟอร์มแกร็บมาร์ท

“จากมุมมองที่ต้องการตอบโจทย์ลูกค้ารุ่นใหม่และทำลายข้อจำกัดของจำนวนสาขาที่ไม่ทั่วถึงเท่าร้านขายเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานยักษ์ใหญ่ ทายาทรุ่นสามจึงเลือกที่จะสร้างช่องทาง e-commerce หรือ Somjai Online เป็นช่องทางจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ <http://www.somjai.co.th> ที่ริเริ่มเมื่อปี 2559 ซึ่งช่วงกลางปีนี้จะเปิดตัวเว็บไซต์ที่ยกเครื่องใหม่ให้ตอบโจทย์กระแส Digital กว่าเดิมด้วย และคาดหวังให้ช่องทางออนไลน์สามารถเติบโตมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เราทุ่มทุนกับเว็บไซต์มาก เพราะช่วยสร้างโอกาสการขายมากขึ้นและยังทำให้ลูกค้าที่สาขาของเราเข้าไม่ถึง สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้” (Techsauce, 2562)

“ได้มีการเปิดตัวเว็บไซต์ e-commerce อย่างเป็นทางการ ร้านสมใจได้เริ่มทดสอบความต้องการโดยใช้ Facebook และเริ่มสร้างเครือข่ายโซเชียลมีเดียบน Facebook เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งานเว็บไซต์เครือข่ายสังคมออนไลน์ประมาณ 37 ล้านคน พวกเขาตระหนักเสมอว่า ผู้บริโภคทุกวันนี้ชื่นชอบความสะดวกสบาย สามารถดูเครื่องเขียนทางออนไลน์ผ่านข่าวสารต่าง ๆ ของร้านและสามารถสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าบน Facebook Page ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเข้าถึงบริการและสั่งซื้อได้ตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับแบรนด์ที่ต้องการขยายการเข้าถึงในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มันแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำโดยไม่มีโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะประเทศไทยเป็นประเทศที่ใช้ social platforms เช่น LINE และ Facebook ทำให้ผู้ซื้อออนไลน์ประมาณ 50% ซื้อสินค้าผ่านช่องทางเหล่านี้” (Techsauce, 2560)

“ในส่วนของโซเชียลมีเดีย จะมี 1) เฟซบุ๊ก 2) ไลน์ 3) ไลน์ 4) ดิจิตัล 5) ซอปปี้ 6) ลาซาด้า 7) เว็บเพจหลักของบริษัท แล้วก็มีแกร็บ ไลน์แมน คือ ทุกอย่างที่มีมัน available มันมีเป็นประโยชน์ได้เราก็ไปหมด” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“ปัจจุบันสมใจมีช่องทางการขายเป็น 2 ช่องทางหลัก คือ ออฟไลน์กับออนไลน์ ส่วนในออฟไลน์เราจะแบ่งเป็นขายส่งกับขายปลีกประมาณ 25% กับ 75% ในช่องทางออนไลน์เราจะแบ่งเป็น E-Commerce ผ่านเว็บไซต์เรา หรือ Marketplace ส่วน Social Commerce จะขายผ่าน Facebook, Line@, Instagram ช่องทางออนไลน์ตอนนี้ยังทำตัวเลขประมาณ 10% แต่แนวโน้มตัวเลขจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะว่าตัว Accelerate ที่ชัดเจนของปีนี้ คือ ตอนโควิด-19 ระบาด เราเปิดเหลือแค่ 6 สาขาจาก 25 สาขา แต่มีออนไลน์ช่วย ผู้บริโภคก็จะรู้วิธีหรือคุ้นเคยกับการใช้ E-Commerce มากขึ้น” (SME One, 2563)

“ในปัจจุบันร้านสมใจกำลังประสบความสำเร็จโดยการเติบโต 5% ในแต่ละเดือนนับตั้งแต่เปิดตัวร้านค้าออนไลน์ โดยกลุ่มเป้าหมายที่ออกเดออร์ออนไลน์ 90 เปอร์เซ็นต์เป็นลูกค้าเก่าที่กลับมาซื้อซ้ำ แสดงให้เห็นว่าความพยายามที่อยากสร้างประสบการณ์แบบสมใจบนโลกออนไลน์น่าจะสำเร็จไปครึ่งหนึ่ง” (Techsauce, 2567)

โดยสรุป ร้านสมใจมีการเปิดร้านและร้านสาขาในการบริหารงานรุ่นที่ 1-3 โดยเกณฑ์ในรุ่น 1-2 และรุ่นที่ 3 ใช้เกณฑ์ประชากรศาสตร์และมีการเปิดช่องทางออนไลน์เพื่อให้ข้อมูลสินค้าและการซื้อ - ขายสินค้าในหลายแพลตฟอร์มอันเป็นการขยายฐานกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่และบุคคลทั่วไปทั่วประเทศ มีการเน้นการให้บริการ Delivery เสริมเพื่อ ตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าแต่ไม่ต้องการไปขนสินค้ากลับบ้านด้วยตนเอง

**4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)** หมายถึง สื่อและกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารถึงคุณประโยชน์ของสินค้าเพื่อชักจูงลูกค้าให้ทดลองใช้ หรือซื้อสินค้าหรือใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารงานของรุ่นที่ 1 การค้าขายส่วนใหญ่ยังผ่านหน้าร้านผ่านประสบการณ์ตรงกับเจ้าของร้านและพนักงานขายของร้านเป็นหลัก ลูกค้าของร้าน คือ ผู้ที่อาศัยหรือใช้ชีวิต (เช่น ไปเรียน ไปทำงาน เป็นต้น) อยู่ในบริเวณใกล้เคียง บรรยากาศที่เป็นกันเองและการให้บริการเหมือนเป็นคนในครอบครัว ทำให้เจ้าของร้านและลูกค้ามีความคุ้นเคยสนิทสนมใช้การปฏิสัมพันธ์กัน จนคุณสมใจเคยเล่าว่า ตนเองมีความสนิทสนมและผูกพันกับเด็กนักเรียนหลายคน บางครั้งนักเรียนที่แวะมาที่ร้านบ่อย ๆ ถึงกับเอากะเป๋ามาฝากไว้ขณะหนีเรียน กลยุทธ์ที่ใช้ในรุ่นนี้กล่าวได้ว่าเป็นการบอกปากต่อปาก (word-of-mouth) อาจเป็นครูแนะนำแก่ศิษย์ หรือเพื่อนแนะนำเพื่อนให้มาซื้อของที่ร้านสมใจที่มีสินค้าครบครันราคาไม่แพง ผู้บริหารได้สอนวิธีการให้บริการ มารยาทในการสื่อสารของพนักงานกับลูกค้า และการให้ข้อมูลและคำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า ตลอดจนการใช้น้ำเสียงของพนักงาน จึงเรียกได้ว่าเป็นการใช้พนักงานขาย (personal selling) เป็นเครื่องมือส่งเสริมการขาย ในส่วนของการบริหารงานของรุ่นที่ 2 ก็ยังคงสืบทอดการให้บริการของพนักงานขายเหมือนรุ่นที่ 1 และในยุคของการบริหารโดยรุ่นที่ 3 บริษัท สมใจปิซจากรูป จำกัด ได้พัฒนากลยุทธ์ด้านราคาเข้ามาร่วมเพื่อกระตุ้นยอดขายและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ส่วนลด (discount strategy) ซึ่งมีการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้าในช่วงเวลาสำคัญ เช่น ช่วงเปิดเทอม เป็นช่วงเวลาที่นักเรียนและนักศึกษาที่มีความต้องการซื้ออุปกรณ์การเรียน หรือช่วงเทศกาลพิเศษ เช่น เทศกาลปีใหม่ ตรุษจีน หรือแคมเปญลดราคากลางปี เป็นต้น ทำให้ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์และบทความออนไลน์

“เราก็มั่นเรื่องบริการตั้งแต่ยุคที่ 1 นะคะ อย่างที่บอกว่ายุคที่ 1 เราบริหารงานแบบเจ้าแก้วนั่งนั้นการลงพื้นที่ไปดูการทำงานของเซลล์มันค่อนข้างที่จะเยอะมากที่เข้าไปเน้น เพื่อที่ปลายทางก็คือ เราต้องการที่จะให้เขาบริหารเหมือนที่เราทำงาน เหมือนเวลาลูกค้ามาซื้ออยากให้เราารู้สึกว่าซื้อกับเราและเจ้าของไม่ได้ต่างกัน” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“จุดเด่นที่ร้านสมใจ คือ มีสินค้าให้ลูกค้าครบทุกอย่าง พนักงานให้บริการลูกค้าดี ต้อนรับลูกค้าดีและมีการพัฒนาดีขึ้นสม่ำเสมอ พนักงานสามารถแนะนำลูกค้าในเรื่องของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงสินค้าอื่นๆที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ และสามารถอธิบายรายละเอียดว่าสินค้าแต่ละยี่ห้อแตกต่างกันอย่างไร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ มีการติดต่อลูกค้าในการให้ข้อมูลสินค้าอย่างสม่ำเสมอ” (SP02, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2567)

“บริษัทมีการอบรมให้ความรู้พนักงานและให้ทดลองใช้ เพื่อให้มีความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ทุกประเภท จึงเป็นเหมือนผู้ให้คำปรึกษาด้านอุปกรณ์ศิลป์มากกว่าเป็นเพียงพนักงานขายเท่านั้น “ใครจะขายเครื่องเขียนก็ได้ แต่ไม่ใช่ทุกคนจะขายอุปกรณ์ศิลป์ได้ เพราะต้องบริหารสต็อก ด้วยประสบการณ์มากกว่าและใช้ต้นทุนสูงกว่า” (Techsauce, 2562)

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ลูกค้าร้านสมใจจำนวน 10 คน และพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่รับรู้ว่าร้านสมใจเป็นแหล่งจำหน่ายสินค้าอุปกรณ์เครื่องเขียนและศิลป์ที่ครบวงจรครบครัน โดดเด่นด้วยสินค้าคุณภาพดีในราคาที่เข้าถึงได้ เมื่อเปรียบเทียบกับร้านคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน ตอบโจทย์ความต้องการของนักเรียน นักศึกษา และศิลปิน นอกจากนี้ยังมีบรรยากาศที่เป็นมิตรและอบอุ่นเหมือนอยู่ในครอบครัว ลูกค้ากล่าวว่า พนักงานของร้านให้บริการด้วยความเอาใจใส่ มีความรู้ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าและช่วยแนะนำสินค้าทดแทนที่เหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานนับเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้ร้านสมใจแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“การบริการที่ดี พนักงานมีจำนวนพอเหมาะ ลูกค้าสามารถถามพนักงานได้อย่างไม่กลัว หรือหาพนักงานให้ถามได้ง่ายไม่เหมือนร้านอื่น” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ร้านสมใจมีบริการที่ให้ความรู้สึกเหมือนครอบครัวหรือผู้มีประสบการณ์ที่อยากแนะนำคนใช้บริการจริง ๆ ไม่เน้นการขายเพื่อเอายอดขาย สินค้าอะไรดีเหมาะกับการใช้งานแบบใด หากอยากใช้งานแบบนี้ควรเลือกซื้อสินค้าใด ร้านสมใจยินดีเสมอที่จะให้คำแนะนำและช่วยเหลือเรา” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“ผู้ให้บริการยังมีความรู้ แนะนำสินค้าแต่ละชนิดได้ด้วย” (CON09, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

การบริหารงานของรุ่นที่ 3 ยังได้สืบทอดกลยุทธ์ความเป็นผู้เชี่ยวชาญของพนักงานขาย (personal selling) โดยบริษัทมีนโยบายส่งเสริมพนักงานให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้พนักงานในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การอบรมความเป็นผู้นำสำหรับตำแหน่งผู้จัดการเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ ทักษะทั้งด้านการขายและบริการ การฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบปฏิบัติงาน และความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสินค้าที่จำหน่ายในร้าน ร้านสมใจยังมีการจัดให้มีการสอบเลื่อนระดับความรู้พนักงาน เพื่อปรับตำแหน่งซึ่งจะช่วยส่งเสริมพนักงานในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ทางร้านยังพร้อมให้พนักงานทดลองใช้สินค้าทุกชนิดเพื่อให้มีประสบการณ์จนสามารถแนะนำคุณสมบัติของสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างตรงจุด อธิบายความแตกต่างของแต่ละประเภทสินค้าแบรนด์ ข้อดีและข้อเสีย เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลครบถ้วนและสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้อย่างมั่นใจ บางครั้งพนักงานก็ได้เรียนรู้จากการถามและข้อสงสัยของลูกค้าจึงเป็นมากกว่าพนักงานขายของร้านเท่านั้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ในออนไลน์

“มีตั้งแต่รุ่นหนึ่งแล้วค่ะ ว่าถ้าลูกค้าเดินเข้าไปในร้านชั้นในร้านจะเป็นยังไง พนักงานต้องทำอย่างไร” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“พนักงานที่ร้านสนใจหลายคนอยู่มาตั้งแต่รุ่นคุณตา-คุณยาย หลายคนอยู่มาตั้งแต่รุ่นคุณพ่อ-คุณแม่ สะสมความรู้และประสบการณ์ 10-20 ปีขึ้นไป พอร้านต้องขยายสาขาจึงอยากให้สิ่งเหล่านี้ยังคงอยู่กับพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมเข้ามาช่วย ทั้งหมดคือ การสร้างแบรนด์เพื่อความแตกต่างและยั่งยืน” (Brand Inside, 2559)

“ผู้จัดการสาขาจะมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคนตั้งแต่ การจัดร้าน การแบ่งงานเอกสารต่าง ๆ ที่ทุกคนต้องและการศึกษาเกี่ยวกับสินค้าแต่ละประเภท/กลุ่มที่จะขาย เพื่อให้คำแนะนำลูกค้าได้ เช่น พวกสีผสม อุปกรณ์ต่างๆ เช่น กระจกชาวดาภาพ ร้านสนใจจะเน้นอุปกรณ์ศิลป์ สินค้าบางตัวของเราแพงมากจึงต้องให้พนักงานทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า เพื่อที่ว่าเวลาลูกค้ามาซื้อ แล้วสอบถาม เราจะได้ตอบได้ แนะนำสินค้า ลูกค้าอาจจะไม่แน่ใจเราต้องให้ความมั่นใจกับลูกค้าได้ว่า สินค้าประเภทนี้ใช้ทำอะไร สีต่างกันอย่างไร ความมั่นใจของเราจะทำให้ลูกค้ากลับมาอีก” (SP01, สัมภาษณ์, 10 ธันวาคม 2567)

“พนักงานเองก็ได้ความรู้จากศิลปินที่มาซื้อ คือ เราประทับใจพนักงาน มีพนักงานท่านหนึ่ง วันก่อนตาล (คุณนพพารี) มีกระจกชาวดาสีน้ำมาที่ร้านอยู่ ๆ เขาก็ขอซื้อไป ถามว่าซื้อไปทำไม เขาบอกว่า ขอไปหยดสีลงไปลงในกระจกหน่อย ดูวิธีการชิมของน้ำ เพราะเขาบอกว่าเขาอยากตอบลูกค้าได้ว่า กระจกนี้ มันชิมยังไง นี่คือน้ำที่เรามีไม่เหมือนใคร แล้วที่คนเหล่านี้ก็คือเหมือนแบบเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำว่า อยากได้แบบไหน ที่ร้านมีแบบใดให้เลือก เราก็รู้สึก ว่าจริง ๆ แล้วเราอยู่ได้ก็เพราะบริการระดับหนึ่ง คือความรู้ของพนักงาน” (Black Dot, 2567)

นอกจากการใช้กลยุทธ์แบบปากต่อปาก (word of mouth) และกลยุทธ์พนักงานขาย (personal selling) การบริหารงานของรุ่นที่ 2 ได้มีการขยายสาขาไปตั้งที่ห้างสรรพสินค้าทำให้ร้านสนใจในยุคนั้นใช้สื่อของห้าง/ศูนย์การค้า เช่น ป้ายประชาสัมพันธ์ภายในศูนย์การค้า การใช้ป้ายโฆษณา ณ จุดขายทั้งภายในและภายนอกร้าน และยังมีการทำแคมเปญโปรโมชันร่วมกับทางห้างอีกด้วย เรียกได้ว่ามีการใช้การโฆษณา (advertising) การประชาสัมพันธ์ (public relations) และการส่งเสริมการขาย (sales promotion) รวมถึงการสร้างระบบสมาชิกเพื่อสะสมแต้ม โดยทางร้านได้ออกแบบและจัดทำบัตรสมาชิกด้วยตนเองเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“รุ่นที่ 2 จะใช้แบบด้วยความที่เราขยายไปที่ห้างต่าง ๆ ก็จะใช้สื่อห้างในการพูด นอกเหนือจากปากต่อปาก ทุกอย่างมันเป็นมีเดียแบบย้อมย้อม ๆ DIY Media ที่ให้ร้านที่มา บุญครองทำบัตรสมาชิก” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

การบริหารงานรุ่นที่ 3 ของร้านสมใจได้เพิ่มช่องทางการขายจากเดิมที่มีแต่หน้าร้านสาขาที่มีการจำหน่ายแบบขายส่งกับขายปลีกในสัดส่วนร้อยละ 25 และร้อยละ 75 ต่อมาทางร้านได้ใช้กลยุทธ์การตลาดทางตรง (direct-marketing) ผ่านสื่อออนไลน์ แพลตฟอร์มต่าง ๆ และยังมีแผนเพื่อเพิ่มช่องทางการขายกับลูกค้าใหม่และลูกค้านอกพื้นที่ร้านสาขาของสมใจ ผ่านการจัดกิจกรรมในพื้นที่จริงเข้าไปด้วย ปรากฏดังบทสัมภาษณ์ บทความออนไลน์ และภาพ 26-29

“ก็ในส่วนของรุ่นที่ 3 เนี่ยจะใช้ social media ในการโปรโมทมากขึ้นค่ะ แต่ก็ยังมี Word of Mouth มีการขายการทำสื่อผ่านทางห้างต่าง ๆ ด้วย” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“ในส่วนของโซเชียลมีเดียของร้านสมใจจะมี เฟซบุ๊ก ไลน์ ติกต็อก แล้วก็ช้อปปิ้ง ลาชาด้า และเว็บเพจหลักของบริษัท รวมถึงแกร็บ ไลน์แมน คือ ทุกอย่างที่มีมัน available มันมีเป็นประโยชน์ได้ เราก็มองหมด” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“สามารถติดต่อทาง LINE ในการขายสินค้าให้ลูกค้า เช่น การส่งรูปสินค้าก่อนที่ลูกค้าจะสั่งซื้อ เป็นต้น ในร้านสมใจนั้นจะมีตัวเลือกสินค้าที่หลากหลายกว่าสินค้าที่อื่น หากสินค้าตัวใดหมดก็จะมีสินค้าชิ้นอื่นทดแทนได้ ในส่วนของพนักงานสมใจนั้นจะมีความเป็นกันเอง รวมถึงร้านสมใจเป็นร้านที่มีชื่อเสียงมานาน” (SP03, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2567)

“เพื่อเพิ่มการรับรู้ของลูกค้าทั่วประเทศเกี่ยวกับแบรนด์ ร้านสมใจจึงต้องจัดลำดับและความสำคัญทางการตลาดด้านออฟไลน์มากกว่าด้านออนไลน์ เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่อยู่นอกเขตกรุงเทพฯ ไม่มีความคุ้นเคยกับแบรนด์ ซึ่งจะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ และการทำ workshop เกี่ยวกับงานฝีมือศิลปะ เนื่องจากสมใจต้องการสร้างสมใจให้เป็น Art Community ที่ทุกคนเข้าถึงได้ ไม่ใช่เฉพาะเด็กศิลป์ จะทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจเกี่ยวกับแบรนด์มากขึ้น” (Techsauce, 2560)

“ไม่เพียงพัฒนาให้เว็บไซต์มีความพร้อมเท่านั้น แต่คุณตาล (คุณนพพาริ) ยังมีแผนการตลาดในส่วน Offline มาเสริมด้วย เช่น การไปประชาสัมพันธ์ร้านสมใจยังโรงเรียนต่าง ๆ ที่สาขายังไปไม่ถึง ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ต้องทุ่มงบลงทุนสูงแต่พยายามให้เกิด big impact บนโลกออนไลน์ อาทิ การลงรูปผลิตภัณฑ์ที่จัดวางให้ดูแตกต่างและทันสมัยใน Instagram แม้ว่าการตลาดและการขายจะเป็นเรื่องสำคัญ” (Techsauce, 2562)



ภาพ 26 บูทของร้านสมใจ  
 หมายเหตุ : จาก ครั้งแรกของ Somjai To Go ณ ธรรมศาสตร์ (รังสิต), โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2562, เพชบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/ครั้งแรกของ-somjai-to-go-ณ-ธรรมศาสตร์-รังสิตเมื่อวันที่-4-สิงหาคม-2562-ที่ผ่านมา/2378098102270402/>).



ภาพ 27 บรรยากาศการออกบูทของร้านสมใจ  
 หมายเหตุ : จาก ครั้งแรกของ Somjai To Go ณ ธรรมศาสตร์ (รังสิต), โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และ อุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2562, เพชบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/ครั้งแรกของ-somjai-to-go-ณ-ธรรมศาสตร์-รังสิตเมื่อวันที่-4-สิงหาคม-2562-ที่ผ่านมา/2378098102270402/>).



ภาพ 28 การลงรูปสินค้าที่จัดวางให้ดูแตกต่างและทันสมัย  
 หมายเหตุ : จาก เพื่อน ๆ พกอะไรไปวัดกันบ้าง, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2565, เพชบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 29 รูปสินค้าที่จัดวางให้ดูแตกต่างและทันสมัย  
 หมายเหตุ : จาก เครื่องเขียนก็เหมือนอาวุธคู่กายของใครหลายคน, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2565, เพชบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).

สิ่งที่โดดเด่นในรุ่นนี้ คือ การใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพล (influencer marketing) โดยร่วมมือกับแบรนด์ต่าง ๆ เพื่อทำให้ภาพลักษณ์แบรนด์ดูดีและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและเข้าถึงได้ง่าย เช่น BNK48 Netflix, Disney (ดังภาพ 30-31) และ Butterbear (ดังภาพ 32-33) และเพื่อเพิ่มมูลค่าและความน่าสนใจให้แบรนด์ร้านสมใจ



ภาพ 30 ปากกาลูกสั้น สมใจ x Disney  
 หมายเหตุ : จาก ปากกาลูกสั้น Disney Princesses, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2568, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/pากกาลูกสั้น-disney-princessesมีทั้ง-elsa-จากเรื่อง-frozen-snow-white-จากเรื่อง-/1796500303763521/>).



ภาพ 31 ดินสอกด สมใจ x Disney  
 หมายเหตุ : จาก ดินสอกด uni Kurutoga ลาย Disney ขนาด 0.5 พบกับตัวการ์ตูนสุดน่ารักจาก Disney เช่น Mickey mouse, Minnie mouse, Pooh, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2568, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/photos/ดินสอกด-uni-kurutoga-ลาย-disney-ขนาด-0.5พบกับตัวการ์ตูนสุดน่ารักจาก-disney-เช่น-m/1926151754131708/>).



ภาพ 32 เครื่องเขียนหมีเนย x สมใจ  
 หมายเหตุ : จาก หมีเนยบุกสมใจแล้ว, โดย Somjai Official., 2568, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official)).



ภาพ 33 สมุดหมีเนย x สมใจ  
 หมายเหตุ : จาก Somjai Official, 2568, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official)).

ร้านสมใจยังได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกิจกรรมการตลาด แต่เดิมร้านสมใจมีระบบสมาชิกที่เก็บข้อมูลลูกค้าแต่มีเพียงเบอร์โทรศัพท์เท่านั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้มาไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ใด ๆ ได้ ทางผู้บริหารรุ่นที่ 3 จึงตัดสินใจพัฒนาระบบสมาชิกใหม่เพื่อเก็บข้อมูลลูกค้าซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารและขยายธุรกิจของร้านในอนาคต ขณะเดียวกันลูกค้าเองก็ได้รับประโยชน์กลับไปเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อลูกค้าสมัครเป็นสมาชิกของร้านโดยไม่มีค่าใช้จ่ายและก็จะสามารถสะสมแต้มได้เพียงแค่แจ้งเบอร์โทรศัพท์มือถือเมื่อซื้อสินค้า ระบบสะสมแต้มผ่านโทรศัพท์มือถือจะช่วยให้ลูกค้าได้รับส่วนลดและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ โดยข้อมูลการซื้อสินค้าของ

ลูกค้าจะช่วยให้ร้านสามารถเช็คจำนวนสินค้าในสต็อกได้สะดวกขึ้น การใช้ระบบสะสมแต้มจะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ ดังในบทความออนไลน์และภาพ 34-36

“ที่ผ่านมา เรากลัวเสียเวลากับการทำระบบสมาชิกออนไลน์ ทำให้เราไม่มีข้อมูลที่คอมพิวเตอร์เลย มีแค่เบอร์โทรเท่านั้น ไม่มีดีเทลอื่น เหมือนเราเก็บข้อมูลที่เป็นขยะมานานมาก เคยติดต่อขอเครือข่ายโทรศัพท์เพื่อขอข้อมูลแต่ก็ทำไม่ได้ สุดท้ายก็ล้างข้อมูลเก่าไปแล้ว ทำระบบใหม่ พยายามเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุด เพื่อที่จะหาของไปตอบโจทย์ลูกค้า ทำให้ไลฟ์สไตล์เขาดีขึ้น ชีวิตเขาดีขึ้น ในขณะที่เราก็ได้พัฒนาธุรกิจเรา มันก็ win-win” (The Momentum, 2559)



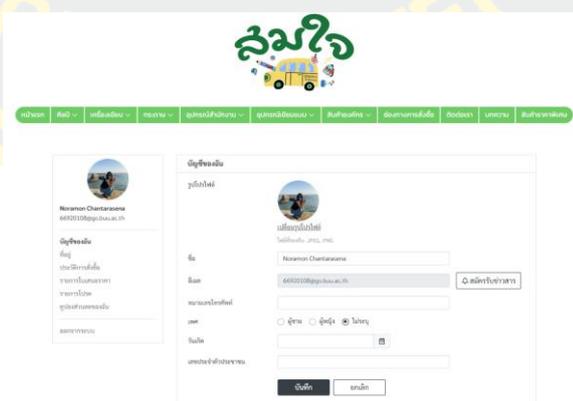
ภาพ 34 การสมัครสมาชิกผ่านบัตรของร้านสมใจ  
หมายเหตุ : จาก คุ่มกว่าใคร! ต้องมาซื้อที่สาขาน้องใหม่ของสมใจ, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2565, เฟซบุ๊ก

(<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 35 บัตรสมาชิกของร้านสมใจ  
หมายเหตุ : จาก ประกาศ รายชื่อผู้โชคดีจากกิจกรรม D.I.Y. บัตรสมาชิกสมใจ, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2556, เฟซบุ๊ก

(<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 36 การสมัครสมาชิกทางออนไลน์ของร้านสมใจ

หมายเหตุ : จาก สมัครสมาชิก โดย สมใจ, 2568, (<https://www.somjai.co.th/member/register>).

โดยสรุปสำหรับกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดนั้นจะเน้นได้ว่าการปรับเปลี่ยนไปตามยุคตามสมัยโดยผู้บริหารในรุ่นที่ 1 ได้ใช้กลยุทธ์ปากต่อปาก (word of mouth) และพนักงานขาย (personal selling) ต่อมาในการบริหารงานรุ่นที่ 2 มีการใช้กลยุทธ์หลากหลายมากขึ้น คือ การใช้โฆษณา (advertising) การประชาสัมพันธ์ (public relations) และการส่งเสริมการขาย (sales promotion) รวมถึงการสร้างระบบสมาชิกเพื่อสะสมแต้ม และในยุคการบริหารงานในรุ่นที่ 3 ได้ใช้กลยุทธ์การตลาดทางตรง (direct-marketing) ผ่านสื่อออนไลน์ และแพลตฟอร์มเว็บไซต์ e-commerce marketplace และการใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพล (influencer marketing) แต่ทั้งนี้ในการบริหารงานของทั้ง 3 รุ่นนั้นยังคงมีพนักงานขาย (personal selling) มาโดยตลอด

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

#### กลยุทธ์การสร้างแบรนด์

ในส่วนของกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามแนวคิดกระบวนการสร้างแบรนด์ของ Aaker (1996) ที่อธิบายการสร้างแบรนด์ในมุมมองผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์แบรนด์เชิงกลยุทธ์เพื่อระบุกลุ่มเป้าหมายโดยต้องมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค คู่แข่งขัน และสินค้าหรือบริการของตน 2) การวางแผนระบบ อัตลักษณ์หลักและอัตลักษณ์ส่วนขยายของแบรนด์ และ 3) ระบบการปฏิบัติการอัตลักษณ์แบรนด์ (brand identity implementation system) เริ่มจากการกำหนดและสร้างตำแหน่งแบรนด์ การสื่อสาร และการติดตามผลเป็นขั้นแรก ต่อจากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับลูกค้าร้านสมใจเพื่อประเมินการสร้างแบรนด์ในมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ภายใต้แนวคิด (CBBE – The customer-Based Brand-Equity model pyramid) ของ Keller 2008

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด พบว่า ในขั้นตอนแรกการสร้างแบรนด์ คือ การวิเคราะห์แบรนด์เชิงกลยุทธ์ในด้านของพฤติกรรมผู้บริโภค คู่แข่งขัน และสินค้าของตนเอง การบริหารงานรุ่นที่ 1 คุณสมใจ และคุณนิยม เติมชิต ผู้ก่อตั้งร้านสมใจได้เริ่มต้นธุรกิจโดยใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการขายสารานุกรมมาก่อน จากนั้นจึงคุณสมใจจึงเลือกเปิดร้านที่ขายสารานุกรมและหนังสือวรรณกรรมในพื้นที่ที่จะเป็นห้างร้านบริเวณวัดเลียบ ในระยะเริ่มแรกนั้นร้านสมใจมีเพียงการตั้งชื่อร้านและโลโก้ของแบรนด์นั้น โดยคุณนิยมได้ตั้งชื่อร้านมาจากชื่อจริงของคุณสมใจ เพราะเห็นว่า คำดังกล่าวมีความหมายที่ดี เปรียบได้กับร้านที่ลูกค้าสามารถมาหาสินค้าที่ต้องการและได้ของที่มีคุณภาพกลับไปพร้อมกับความตั้งใจ และใช้ลายเซ็นของคุณสมใจเป็นป้ายชื่อร้านและเปิดร้านในวันเกิดของคุณสมใจ อาจกล่าวได้ว่า ร้านสมใจในยุคแรกนั้นไม่มีการวิเคราะห์แบรนด์เชิงกลยุทธ์มาก่อน

กลุ่มเป้าหมายหลักของทางร้านสมใจตอนแรกนั้นมุ่งเน้นคนที่ชอบอ่านหนังสือเป็นหลัก พอเปิดร้านสักระยะมีนักเรียนและนักศึกษาแวะเวียนเข้ามาสอบถามเกี่ยวกับเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะที่ใช้ทำโครงการ เพราะจากสถานที่ตั้งของร้านอยู่ฝั่งตรงข้ามสถานที่ศึกษา ได้แก่ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยและวิทยาลัยเพาะช่าง คุณสมใจก็จะชวนชวैयाไปหาสินค้าดังกล่าวมาจำหน่ายจนทำให้ทางร้านสมใจจึงได้ขยายหมวดสินค้าเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะเพิ่มขึ้นภายหลัง อาจกล่าวได้ว่า

ในช่วงเวลาการบริหารงานของรุ่นที่ 1 ร้านสนใจไม่มีความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ แต่ได้สร้างอัตลักษณ์หลักของแบรนด์และจิตวิญญาณของแบรนด์ผ่านการดำเนินงานและตัวตนของเจ้าของร้านที่มุ่งมั่นคัดสรรสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ คุณสนใจยังได้ฝึกพนักงานให้มีจิตให้บริการ และมีความสามารถในการอธิบายคุณสมบัติของสินค้ากับลูกค้าได้ หลังจากดำเนินกิจการไปได้สักระยะ ผู้บริโภคต่างรับรู้ได้ถึงแนวคิด จิตวิญญาณ และคุณค่าที่เจ้าของร้านต้องการส่งมอบให้ลูกค้า ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“เริ่มจากคุณสนใจและคุณนิยม ผู้ก่อตั้งมีความคิดที่จะทำธุรกิจโดยใช้ความรู้ที่ตัวเองมี ก่อนที่จะเปิดร้านของตัวเองคุณสนใจและคุณนิยมเป็นลูกจ้างขายสารานุกรมมาก่อน จนถึงจุดที่สามารถสร้างธุรกิจได้จึงเริ่มมองหาทำเลที่จะเปิดร้าน จนมาได้ที่บริเวณโรงเรียนสวนกุหลาบ ซึ่งเป็นจุดที่คนผ่านไปผ่านมาค่อนข้างเยอะ โดยสินค้าแรกที่ขาย คือ สารานุกรม” (SME One, 2563)

“ในรุ่นที่ 1 สินค้าชิ้นแรกในการขาย คือ สารานุกรม แต่เพราะร้านตั้งอยู่ตรงข้ามโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยและวิทยาลัยเพาะช่าง จึงมักมีนักเรียนเดินเข้ามาถามหาดินสอปากกา และเครื่องเขียนชนิดอื่น ๆ บางธุรกิจอาจเลือกขายเฉพาะสารานุกรมต่อไป แต่คุณยายมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่าง โดยมองเรื่องการตอบโจทย์ลูกค้าเป็นหลัก จึงค่อย ๆ เพิ่มสินค้าจำพวกเครื่องเขียนต่าง ๆ จากคลังสินค้าที่มีแต่สารานุกรม 100 เปอร์เซ็นต์ ก็เริ่มมีอุปกรณ์อื่นเข้ามา 20 เปอร์เซ็นต์ 40 เปอร์เซ็นต์ 90 เปอร์เซ็นต์ จนสามารถขยายร้านที่ 2 ที่ 3 ใกล้เคียง และสาขา 4 ที่ดีโอล์ดสยาม” (The Cloud, 2565)

“คุณตารักคุณยายมาก จึงตั้งชื่อร้านว่า “สนใจ” ที่มาจากชื่อของคุณยาย รวมทั้งยังเป็นชื่อที่มีความหมายที่ดี เพราะหมายถึงร้านที่ลูกค้าสามารถมาหาสินค้าที่ต้องการ และได้สินค้าที่มีคุณภาพสมความตั้งใจ ซึ่งเราก็ได้นำจุดเด่นตรงนี้มาใช้ในการสร้างแบรนด์ว่า #สนใจที่สนใจ โดยคุณยายยังเลือกวันเปิดร้านวันแรกให้ตรงกับวันเกิดของคุณยาย รวมไปถึงชื่อร้านที่ติดไว้ตรงป้ายหน้าร้าน ก็ยังเป็นลายมือของคุณยายอีกด้วย” (Brand Buffet, 2562)

“เราก็เน้นเรื่องการให้บริการตั้งแต่ยุคที่ 1 นะคะ อย่างที่บอกว่ายุคที่ 1 เราบริหารงานแบบเถ้าแก่ ดังนั้นการลงพื้นที่ไปดูการทำงานของเซลล์มันค่อนข้างที่จะเยอะมากที่เข้าไปเน้นเพื่อที่ปลายทางก็คือเราต้องการที่จะให้เขาบริหารเหมือนที่เราทำงาน เหมือนเวลาลูกค้ามาซื้ออยากให้อารมณ์ที่ซื้อกับเราแล้วเจ้าของไม่ได้ต่างกัน” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“จุดเด่นที่ร้านสนใจ คือ มีสินค้าให้ลูกค้าครบทุกอย่าง พนักงานให้บริการลูกค้าดี ต้อนรับลูกค้าดีและมีการพัฒนาดีขึ้นสม่ำเสมอ พนักงานสามารถแนะนำลูกค้าในเรื่องของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงสินค้าอื่นๆที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ และสามารถอธิบายรายละเอียด

ว่าสินค้าแต่ละยี่ห้อแตกต่างกันอย่างไร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร  
เต็มที่ มีการติดต่อลูกค้าในการให้ข้อมูลสินค้าอย่างสม่ำเสมอ” (SP02, สัมภาษณ์,  
12 ธันวาคม 2567)

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นเมื่อทางร้านสนใจได้ค้นพบโอกาสในการทำ  
การตลาดจากการที่นักเรียนและนักศึกษาเข้ามาสอบถามเกี่ยวกับสินค้า คุณสนใจและคุณนิยม  
ผู้บริหารรุ่น 1 มิได้ปล่อยผ่าน แต่กลับตอบสนองความต้องการตลาดนั้นจากที่ไม่ได้ศึกษาผู้บริโภค ก็  
เริ่มศึกษาพฤติกรรมของพวกเขารวมถึงการปรับเปลี่ยนสัดส่วนของประเภทสินค้าที่จำหน่ายให้  
สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาสินค้าที่นำมาขายจนสามารถแนะนำลูกค้าได้  
ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าหลักของแบรนด์ที่ผู้ก่อตั้งพยายามมอบให้ ในส่วนของอัตลักษณ์แบรนด์นั้นคง  
เป็นไปตามสมัยนิยมซึ่งไม่มีความรู้ด้านสร้างแบรนด์จึงมีเพียงแต่การตั้งชื่อร้านและโลโก้ป้ายร้านแบบ  
ง่าย ๆ

เมื่อเข้าสู่การบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 2 ร้านสนใจได้ขยายสาขาเพิ่มขึ้น และมีการนำ  
ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลการซื้อขายของลูกค้า  
เพื่อช่วยในการตรวจสอบสินค้าคงคลังได้อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐานสากล ข้อมูล  
ดังกล่าวช่วยให้ทางร้านสามารถทำวิเคราะห์ความต้องการลูกค้าถูกต้องแม่นยำและนำมาวางแผนการ  
เลือกสินค้าให้มาจำหน่ายในแต่ละร้านสาขาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ แม้  
ผู้บริหารรุ่นที่ 2 จะไม่มีความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ แต่จากการดำเนินงานดังกล่าวสามารถทำให้  
ผู้บริโภครับรู้ได้ว่า ถ้าเข้ามาที่ร้านสนใจจะได้ของที่ต้องการกลับไปในราคาที่เหมาะสม ร้านสนใจจึง  
กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ สิ่งที่น่าสนใจ คือ ร้านสนใจภายใต้การ  
บริหารงานรุ่นที่ 2 ยังมีการสื่อสารทางเลือก (alternative communication) ผ่านการออกแบบ  
ตกแต่งหน้าร้านของแต่ละสาขาอย่างโดดเด่น สวยงาม และน่าดึงดูดใจ สะท้อนความเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ด้านศิลปะ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์ บทความออนไลน์ และภาพ 37-39

“เมื่อเข้าสู่รุ่นที่ 2 ด้วยวิสัยทัศน์ที่ต้องการขยายธุรกิจให้มากขึ้น จึงเริ่มนำระบบไอทีเข้ามา  
ช่วยให้การบริหารจัดการง่ายและมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถขยายสาขาในกรุงเทพอีก 5  
แห่ง เช่น อาคารวรรณสรณ์ จามจุรีสแควร์ เซ็นทรัลพระราม 9 และขยายออกต่างจังหวัด 2  
แห่ง คือ หัวหินและเชียงใหม่ รวมทั้งหมด 11 สาขา และเตรียมเปิดสาขา 12 ที่  
นครราชสีมา” (Brand Inside, 2559)

“ส่วนรุ่นที่ 2 จะเน้นเรื่องการก่อสร้างให้มันสวยงามให้มี ดึงดูดใจให้ลูกค้าเดินเข้ามามากขึ้น  
จริง ๆ แต่ว่าการก่อสร้างที่สวยงามที่สุดน่าจะมีอยู่รุ่นที่ 2” (CEO01, 29 พฤศจิกายน 2567)



ภาพ 37 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพิล็กซ์ มหาสารคาม

หมายเหตุ : จาก โปรโมชันประจำเดือน ตุลาคม, โดย สมใจเครื่องเขียน สาขาเสริมไทยคอมเพิล็กซ์, 2565, เพชรบุรี (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100030957262623>).



ภาพ 38 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพิล็กซ์ มหาสารคาม

หมายเหตุ : จาก มาจ้า เดือนความรัก, โดย สมใจเครื่องเขียน สาขาเสริมไทยคอมเพิล็กซ์, 2568, เพชรบุรี (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100030957262623>).



ภาพ 39 ร้านสมใจ - เสริมไทยคอมเพิล็กซ์ มหาสารคาม

หมายเหตุ : จาก วันจันทร์ฉ่ำใจ แวะมาดูสินค้าที่ร้านเราได้นะคะ, โดย สมใจเครื่องเขียน สาขาเสริมไทยคอมเพิล็กซ์, 2562, เพชรบุรี (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100030957262623>).

เมื่อเข้าสู่การบริหารงานของรุ่นที่ 3 ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะบุกเบิกช่องทางการขายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์โดยเริ่มมีการทดลองบนเว็บ X หรือเดิมคือ Twitter ตลาดในสังคม Facebook และ Instagram เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าผ่านทางระบบออนไลน์ซึ่งก็ได้ผลตอบลัพธ์เป็นอย่างดี แต่เนื่องจากการต้องใช้บุคลากรในการดูแลมากเกินไปทำให้ผู้บริหารนั้นมาใช้แพลตฟอร์มเว็บไซต์และอีคอมเมิร์ซแทน และได้้นำประสบการณ์จากการทำงานและใช้เว็บไซต์บริษัทอเมซอน (Amazon) มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาเว็บไซต์และระบบการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ของทางร้านรวมทั้งการจัดหมวดหมู่สินค้า แต่คุณหทัยรัตน์ เจริญชัยชนะ หรือ โอ้ พุดตอง ศิลปินและนักวาดภาพประกอบ ที่มาช่วยในการสร้างแบรนด์ร้านสมใจกล่าวว่า ลักษณะของเว็บไซต์ที่ออกแบบตอนแรกค่อนข้างเป็นแนว I love shopping มากกว่าการเน้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศิลปะ จึงควรปรับให้มีการสะท้อนความเป็นตัวตนของทางร้านมากขึ้น คุณหทัยรัตน์จึงได้แนะนำคุณพิมพ์ จงเจริญ ผู้จัดการฝ่ายออกแบบ (design director)และผู้ก่อตั้งบริษัท Teaspoon มาช่วยวางทิศทางของแบรนด์ (direction) เพื่อให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจที่มีการดำเนินงานมา 70 ปี มีความทันสมัยและเก๋มากขึ้น รวมทั้งต้องสะท้อนความเป็นสมใจในนั้น ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“เว็บตอนแรกที่ออกแบบมันออกมาไม่ใช่อะไรที่เราอยากได้เลย แต่คนทำเว็บก็บอกว่า พฤติกรรมของคนไทยชอบแบบนี้ แต่เราก็ไม่แน่ใจ เพราะเพิ่งกลับมาจากอเมริกาได้ไม่นาน แต่พี่โอ้เค้าเห็นเว็บแล้วบอกเราว่า ไม่ได้นะ ร้านเราขายอุปกรณ์ศิลป์ ไม่ใช่ We Love Shopping ก็เลยตัดสินใจเปลี่ยน แล้วพอดีรู้จักเพื่อนเขียนเว็บอีกคน ก็เลยให้เค้าเขียนเว็บมาให้ใหม่ ใช้เวลาเขียนแค่ 3 สัปดาห์ คือ มันเป็นงานแบบ random มากๆ เราอยากให้เสร็จทัน พฤศจิกายน เพราะรู้สึกว่ามีหน้ามันจะเข้าไป แล้วโชคดีที่ได้พี่พิมพ์ จงเจริญ จาก Teaspoon Studio เข้ามาช่วย ตอนนั้นเราก็ยังไม่แน่ใจว่าเราจะทำเว็บออกมาแบบไหน เพราะว่าเรา

ไม่ได้มีอิสระด้านงบประมาณขนาดนั้น เราเป็นธุรกิจครอบครัวผ่านมาหลายรุ่น จะจ่ายอะไรก็ต้องผ่านหลายคน แล้วเราไม่ได้รู้ธนาคารด้วย แต่พี่พิมก็บอกว่า ทุกอย่างมันอยู่ที่รูป ก็เลยถ่ายรูปกันเยอะ เค้าจะเป็น stylist ให้ คุณ direction ให้เราหมด จากนั้นเราก็เริ่มสร้างบัญชี account Instagram ปลอ่ยภาพเครื่องเขียนออกมาจนคนติดตามเริ่มเห็นกัน” (Soimilk, 2559)

“เราได้ พี่พิม Teaspoon (พิม จงเจริญ) ซึ่งเป็นแฟนสมใจอยู่แล้ว มาช่วยวางไครเรชัน บนโจทย์ที่อยากให้เก๋ขึ้น ใหม่ขึ้น ซึ่งเราไม่มีงบมากมาย รุ่นสองเขาไม่เข้าใจว่าการทำแบรนด์คืออะไร ยังไง แต่พอใช้ต้นทุนไม่มาก เขาก็มองว่าเป็นการลงทุนมากกว่าจะเป็นค่าใช้จ่าย “พี่พิมให้เลือกหนึ่งสีที่จะเป็นสีประจำแบรนด์ สุดท้ายเลือกสีเขียว เพราะคุณยายเกิดวันพุธ” การทำแบรนด์ทำให้แบรนด์เป็นที่จดจำมากขึ้น นึกถึงสมใจต้องนึกสีเขียว” (The Cloud, 2565)

จากความร่วมมือกับคุณพิม จงเจริญ ผู้จัดการฝ่ายออกแบบของ Teaspoon Studio จึงได้มีการนำอัตลักษณ์ของเดิม (โลโก้ที่เป็นลายเส้น ความหมายของชื่อร้าน จิตวิญญาณ และคุณค่าหลักของแบรนด์) ที่ใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 มาพัฒนาเป็นอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจ (brand identity) ให้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์ร้าน โดยได้ปรับเปลี่ยนโลโก้ของแบรนด์ (Logo) จากเดิมที่เป็น “ลายเส้นของคุณสมใจ เผลิมชิต” ทำให้ไม่มีพอนต์ทางการที่จะใช้ในระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อร้านต้องการนำโลโก้ดังกล่าวไปใช้งานอะไรก็ตาม พอนต์สร้างใหม่ทุกครั้งเนื่องจากรูปแบบขนาดและระยะห่างของพอนต์ไม่ได้มาตรฐานสากล พอเปลี่ยนมาเป็น “พอนต์ในระบบคอมพิวเตอร์” ทำให้รูปแบบพอนต์มีความร่วมสมัย ใช้งานง่าย คงเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่ลูกค้าจดจำได้และสามารถนำไปใช้ในการออกแบบในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่อ และยังได้มีการกำหนดสีของแบรนด์ โดยใช้ “สีเขียว” เพื่อแสดงความเชื่อมโยงกับวันเกิดของผู้ก่อตั้ง (คุณสมใจ) จากนั้น ทางร้านสมใจจึงนำอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นมาไปใช้ในทุกช่องทางสื่อสาร ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ ดังปรากฏในบทความออนไลน์ และภาพ 40-42

“โลโก้จริง ๆ เรามีปรับเล็กน้อย คุณวิภาอยากคงคอนเซ็ปแบบเดิม แต่อยากให้มัน friendly สำหรับคนที่อายุน้อยลงด้วย โลโก้อันเก่าเป็นลายมือคุณยายเลย ไม่ใช่ font จากไหน คือสมัยก่อนเวลาจะออกแบบอะไรเขาต้องเป็นแมนนวลหมด โลโก้คุณยายก็เขียนเองเลย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2498 จนตั้งแต่เรากลับมา สมใจก็ยังไม่มีไฟล์โลโก้ที่เป็น .ai เลยด้วยซ้ำ มีแต่ jpeg ซึ่งไม่เหมือนกันเลยสักอัน ส่วนอันใหม่จะคลีนขึ้นเล็กน้อย” (Soimilk, 2559)



ภาพ 40 ร้านสมใจสาขา 2 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ  
หมายเหตุ : จาก จะเริ่มเรียนวาดรูปสีน้ำใหม่ รบกวนผู้รู้แนะนำ  
อุปกรณ์และสีที่ควรใช้, โดย Eskimo\_bkk, 2556, พันทิป  
(<https://pantip.com/topic/30577174>).



ภาพ 41 ร้านสมใจสาขา 3 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ  
หมายเหตุ : จาก สมใจที่สมใจ, โดย somjaiofficial584, 2563,  
ยูทูป (<https://www.youtube.com/@somjaiofficial584>).



ภาพ 42 ร้านสมใจสาขา 4 ที่มีป้ายชื่อร้านเป็นลายเซ็นคุณสมใจ  
หมายเหตุ : จาก ร้าน 'สมใจ' ในห้างดิโอลด์สยาม อยู่มานานนานนาน..., โดย Smillybookworm, 2558, เฟซบุ๊ก  
(<https://www.facebook.com/smillybookworm/posts/619617608169146>).

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารได้มีการนำจิตวิญญาณของแบรนด์ (brand spirit) และคุณค่าหลักของแบรนด์ (brand value) ที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า ตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 มาทำเป็น tagline ในยุคที่ 3 ว่า “สมใจที่สมใจ” เน้นประโยคที่จดจำง่าย และสะท้อนแนวทางการดำเนินธุรกิจของร้านสมใจที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง มุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าครบครัน คุณภาพดี ราคาคุ้มค่า และการบริการที่ตอบโจทย์ และนำข้อความ tagline ไปนำเสนอในสื่อและกิจกรรมการตลาดต่าง ๆ ของร้าน ดังภาพ 43



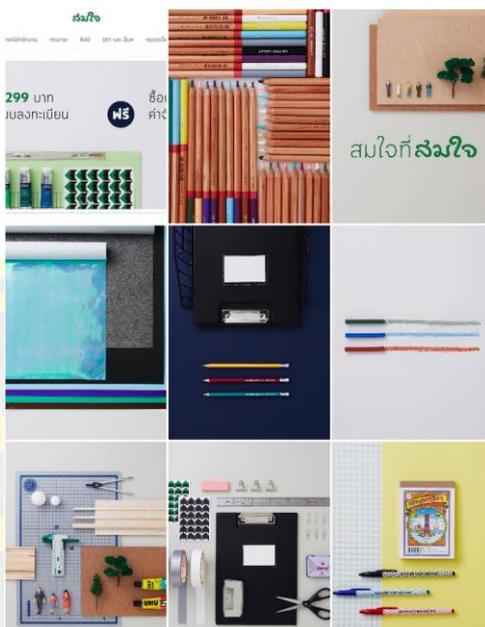
ภาพ 43 ข้อความ tagline ของร้านสมใจถูกนำมาใช้ในการจัดบูธ  
หมายเหตุ : จาก วันนี้พบกััน Somjai Togo ที่ Winter Market Fest 2017 (สุขุมวิท 77) บริเวณสะพานเสนาสำราญ ซอยอ่อนนุช 1/1 นะคะ  
แล้วพบกัันคะ, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2560, เฟซบุ๊ก  
(<https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/วันนี้พบกััน-somjai-togo-ที่-winter-market-fest-2017-สุขุมวิท-77-บริเวณสะพานเสนาสำ/1566750163405204/>).

สำหรับการสื่อสารแบรนด์ร้านสมใจในสื่อออนไลน์นั้น ผู้บริหารรุ่นที่ 3 เน้นการทำคอนเทนต์ในสื่อออนไลน์ในสไตล์ minimal และ clean นับว่าเป็นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ (rebranding) ให้ทันสมัยมากขึ้นและสอดคล้องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของร้านสมใจที่เป็นนักเรียน นักศึกษา โทนี่ที่ใช้จะเรียบง่ายแต่เน้นการจัดวางองค์ประกอบในภาพให้แสดงสินค้าในร้านให้มีศิลปะ สะท้อนความเป็นสมใจที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลป์ นับเป็นการทำ rebranding ของร้านสมใจที่มีอายุเกือบ 70 ปี ช่องทางการสื่อสารในตอนนั้นเลือกนำเสนอผ่านสื่ออินสตาแกรมที่มีจุดเด่นในการนำเสนอรูปภาพสะท้อนความเป็นศิลปะออกมาทางภาพถ่าย และได้มีการนำอัตลักษณ์ที่พัฒนาเหล่านี้ไปเผยแพร่ในสื่ออื่น ๆ ของร้าน ดังปรากฏในบทความออนไลน์ และภาพ 44

“สมใจไม่เคยออกแบบแบรนด์ดั้ง เวลาทำสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ จึงไม่มีไคต์ไลน์ที่ชัดเจน แม้แต่สีของแบรนด์ก็ไม่เคยมีมาก่อน ครั้งหนึ่งบัตรสมาชิกของร้านเป็นรูปชินจัง เพียงเพราะคุณพ่อชอบชินจังเท่านั้น โลโก้เองก็ไม่เคยถูกกำหนดขนาดกว้างยาวหรือระยะช่องว่าง สีเสื้อพนักงานและสีถุงไม่ต้องพูดถึง คุณตาลบอกว่ามีมาแล้วทุกสี บางปีใช้สีฟ้ากับชมพู เพราะได้แรงบันดาลใจมาจากสีประจำโรงเรียนสวนกุหลาบฯ ที่อยู่ฝั่งตรงข้าม” (The Cloud, 2565)

“มีการทำให้แบรนด์สมใจเข้าถึงคนรุ่นใหม่ได้มากขึ้น ด้วยการสื่อสารแบรนด์ในช่องทางที่เข้าถึงอย่างโซเชียลมีเดียต่าง ๆ รวมทั้งทำให้ภาพของแบรนด์มีความทันสมัย และมีตัวตนที่ชัดเจนมากขึ้น เพราะหลาย ๆ คนไม่รู้ว่สมใจคืออะไร บางคนนึกว่าเราเป็นร้านโชว์ห่วย หรือบางคนไม่รู้ว่ร้านสมใจขายอะไรบ้าง ทำให้เราต้องเน้นเรื่องของการสร้าง Brand Identity และการวางคาแร็คเตอร์ให้ชัด โดยเราต้องการเป็นมากกว่าแค่อีซีที่เป็นตัวหนังสือ หรือโลโก้ แต่ต้องการเป็นคน มีบุคลิก สามารถสื่อสาร แสดงความคิดเห็น หรือตอบโต้กับลูกค้าได้” (Brand Buffet, 2562)

นอกจากนี้ ทางร้านสมใจยังได้นำอัตลักษณ์ของแบรนด์ (โลโก้ใหม่และสีของแบรนด์) ไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ของร้าน ไม่ว่าจะเป็นป้ายชื่อร้าน บัตรจุกฉันท์ บัตรสมาชิก ของพรีเมียม และเสื้อพนักงาน ตลอดจนนำไปใส่ลงในสื่อออนไลน์และกิจกรรมการตลาดเพื่อตอกย้ำความเป็นแบรนด์สมใจ ดังปรากฏในภาพ 44 – 48



ภาพ 44 สื่ออินสตาแกรมของร้านสมใจ

หมายเหตุ : จาก Somjai Official, 2568, Instagram ([https://www.instagram.com/somjai\\_official/](https://www.instagram.com/somjai_official/)).



ภาพ 45 ภาพบรรจุภัณฑ์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

หมายเหตุ: จาก วันนี่สมใจมาออกบูธ พบกับสินค้ามากมาย, โดยร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2563, เฟซบุ๊ก (<https://web.facebook.com/SomjaiStore/>).

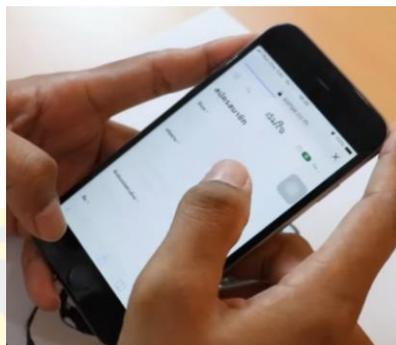


ภาพ 46 บัตรสะสมแต้มแบบการ์ด

หมายเหตุ: จาก Back To School, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2559, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/back-to-schoolมาเช้าแต่ซั้วร์-เปิดเทอมนี้จัดใหญ่จัดเต็มให้สมใจกันแน่นอนกับโปรโมชัน/1742506245829594/>).



ภาพ 47 เสื้อพนักงานของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด  
หมายเหตุ : ถ่ายภาพโดยผู้เขียน



ภาพ 48 การสะสมแต้มผ่านโทรศัพท์มือถือ  
หมายเหตุ: จาก สมัครสมาชิกที่สมใจฟรี !! พร้อมได้ส่วนลดอีก 5 %, โดย ร้าน  
สมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2559,  
เฟซบุ๊ก(<https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/671503027002044/>).

แม้ว่าทางผู้บริหารจะพยายามปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ (rebranding) ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของสมใจที่นักเรียนนักศึกษาคนรุ่นใหม่ อย่างที่ทราบ บางครั้งภาพลักษณ์ที่เจ้าของกิจการสร้างกับภาพลักษณ์ที่ลูกค้าและคนทั่วไปรับรู้อาจจะแตกต่างกัน ขึ้น ครั้งหนึ่งที่ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ของร้านสมใจได้สำรวจมุมมองและความคาดหวังของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ผลพบว่า บุคลิกภาพของแบรนด์ร้านสมใจในการรับรู้ของลูกค้า คือ “คุณป้าสมใจ” ที่มีบุคลิกคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง แต่งด้วยเสน่ห์ของความเป็นฮิปสเตอร์และความอินดี้เล็กน้อย เพราะมีความรอบรู้และความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะสินค้าอุปกรณ์ศิลป์ สิ่งที่น่าสนใจ คือ ภาพลักษณ์ของร้านสมใจสอดคล้องกับบุคลิกของพนักงานของร้านสมใจที่ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงมีอายุและการทำงานที่ร้านมายาวนาน เช่น พี่แตงที่เป็นพนักงานเก่าแก่ที่สุดของร้าน อายุกว่า 60 ปี ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ นับว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแบรนด์สมใจ ดังปรากฏในบทความออนไลน์ และภาพ 49-50

“ทางสมใจได้เคยสำรวจลูกค้าว่า ช่วงหนึ่งว่า เวลานี้ถึงสมใจนี่ถึงอะไร เราได้ภาพของป้า Hipster คนหนึ่งที่มีทุกอย่าง เวลาหาอะไรไม่เจอก็มาสมใจ กับอีกภาพหนึ่ง คือพนักงานใจดี รู้ทุกเรื่อง นี่คือ ผลลัพธ์ที่ได้มา ข้อที่ 1 เราก็พยายามรักษาภาพลักษณ์เรื่องความครบครัน เรื่องความคุ้มค่าของสินค้า เราพยายามรักษาราคาให้เป็นเราตลอดเวลา แล้วพยายามเลือกสินค้าให้หลากหลายครอบคลุมสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังกับเรา ข้อที่ 2 เราพยายามรักษาเอกลักษณ์ความเป็นผู้เชี่ยวชาญของพนักงานเราตลอดเวลา อันตบสุดท้ายเราพยายามจะรักษาความเป็นร้านสมใจที่ easy to reach สำหรับลูกค้า” (SME One, 2563)

“บุคลิกแบรนด์ร้านสมใจ ถ้าเป็นคนก็จะเป็นคุณป้าสมใจ ที่มีบุคลิกคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง มีความฮิปสเตอร์ อินดี้หน่อยๆ แต่รอบรู้ และเชี่ยวชาญโดยเฉพาะการเลือกสินค้าที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้ามองหาได้ โดยเฉพาะในกลุ่ม Art Supplies ซึ่งพนักงานในร้านสมใจ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นบุคลิกใกล้เคียงกับภาพที่วางไว้ เพราะส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิงที่อายุค่อนข้างมาก และทำงานกับที่ร้านมานานตั้งแต่รุ่นคุณพ่อแล้ว” (Brand Buffet, 2562)



ภาพ 49 Brand Character ของร้านสมใจ  
 หมายเหตุ: จาก เฟลิตเฟลินไปกับการซื้อ...ที่... #Facebook สมใจ, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2564, เฟซบุ๊ก ([https:// web.facebook.com/SomjaiStore/](https://web.facebook.com/SomjaiStore/)).



ภาพ 50 Brand Character ของร้านสมใจ  
 หมายเหตุ: จาก ขอกระดานด้วยครับ ! กระดานไวท์บอร์ดดีมีขายแล้วที่สมใจ, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2564, เฟซบุ๊ก (<https://web.facebook.com/SomjaiStore/>).

อย่างที่เคยกล่าวมาข้างต้น ในช่วงการบริหารของรุ่นที่ 3 ร้านสมใจได้ดำเนินกลยุทธ์สำคัญในการขยายไลน์สินค้า (line extension) ด้วยการเปิดตัวสินค้า house brand ของร้านภายใต้ชื่อแบรนด์ *Somjai Selected* มีสินค้าทั้งหมด 56 รายการ เป็นสินค้าประเภท OEM (Original Equipment Manufacturer) ที่ร้านสมใจผลิตขึ้นเองหรือจัดหาแหล่งผลิตจากภายนอก เพื่อแก้ไขปัญหาของผู้บริโภคที่ประสบปัญหาในการใช้งานสินค้าแบรนด์อื่น และมุ่งช่วยต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอุปกรณ์ศิลป์ ที่มีคุณภาพสูงและราคาที่คุ้มค่า ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“ในช่วงการบริหารงานของรุ่นที่ 3 ร้านสมใจได้มีการขยายสายผลิตภัณฑ์โดยสร้างผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อ *Somjai Selected* โดยในปัจจุบันมีรายการสินค้าทั้งหมด 56 รายการ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ Pain point ของลูกค้า ซึ่งจะเป็นกลุ่มสินค้า OEM (Original Equipment Manufacturer) สินค้าที่ทางสมใจเป็นผู้ผลิตและไป Sourcing ด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มความหลากหลายในร้านให้มากขึ้นรวมทั้งเพิ่มการรับรู้ต่อแบรนด์สมใจที่มากกว่าแค่ร้านขายหนังสือ แต่มีความเป็น Expertise ในกลุ่มสินค้า Art Supplies ภายใต้เงื่อนไข ขายในราคาถูกและดี โดยเริ่มต้นจากสินค้าแคนวาสหรือผ้าใบวาดรูป ดินสอสี รวมถึงฟู่กัน เป็นต้น” (Black Dot, 2567)

นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังมองว่า อุตสาหกรรมศิลปะและเครื่องเขียนในไทยยังเติบโตช้ากว่าหลายประเทศในภูมิภาคกลุ่มลูกค้าหลักและวิธีการซื้อขายยังคงรูปแบบเดิม ดังนั้น ทางร้านจึงมุ่งหวังพัฒนาศักยภาพของวงการศิลปะและเครื่องเขียนในไทยให้ไปได้ไกลเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มและหล่อเลี้ยงจิตใจของผู้คนได้มาก ร้านสมใจจึงได้เริ่มสร้างชุมชนสำหรับคนรักเครื่องเขียนและ

อุปกรณ์ศิลปะ (art community) เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่กำลังมองหากิจกรรมที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ทักษะใหม่หรือกิจกรรมยามว่างสำหรับช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ เวิร์กชอปหลากหลายรูปแบบถูกจัดขึ้นพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยมีบุคลากรร้านสนใจช่วยแนะนำและวิธีการใช้งานสินค้า การจัดกิจกรรมดังกล่าวต่อยอดจากภาพของแบรนด์ร้านสนใจที่มุ่งหวังจะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะ เช่น

- *Painting Workshop x Somjai Selected* เป็นแบรนด์กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะทางการวาดภาพโดยมีการใช้สินค้าแบรนด์ *Somjai selected* (ดังภาพ 51-52)
- *Somjai x Tyler Workshop* เป็นเวิร์กชอปที่ทางร้านร่วมมือกับเจ้าของเพจ Tyler (คุณไชยวัฒน์ ศรีวิลาศ ศิลปิน Calligraphy ที่โด่งดังบนโลกออนไลน์) เพื่อปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านเครื่องเขียนในยุคก่อน มาเป็นแบรนด์ร่วมสมัยกับลูกค้าวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่มากขึ้น (ดังภาพ 53-55)
- *Workshop Somjai x เพาะช่าง* เป็นกิจกรรมที่อาจารย์จากวิทยาลัยเพาะช่างมาอธิบายและทดลองคุณภาพและศักยภาพของสีน้ำมันมารี และเฟรมผ้าใบของสินค้า *Somjai Selected* เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์ร้านสนใจยังโรงเรียนต่าง ๆ ที่ไม่มีสาขาของร้านสนใจในบริเวณใกล้เคียง (ดังภาพ 56-58)



ภาพ 51 บรรยากาศในเวิร์กชอป Painting Workshop x Somjai Selected  
 หมายเหตุ: จาก ภาพบรรยากาศ Workshop สมใจทั้ง 2 สาขา Painting Work Shop x Somjai Selected, โดย Somjai Official, 2567, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official) /p/C8\_CMV1PYyZ/?img\_index=1).



ภาพ 52 สินค้า Somjai Selected ในเวิร์กชอป ชื่อ Painting Workshop x Somjai Selected  
 หมายเหตุ: จาก ภาพบรรยากาศ Workshop สมใจทั้ง 2 สาขา Painting Work Shop x Somjai Selected, โดย Somjai Official, 2567, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official) /p/C8\_CMV1PYyZ/?img\_index=1).



ภาพ 53 สื่อประชาสัมพันธ์เวิร์กช็อป Somjai x Typer Workshop  
 หมายเหตุ: จาก Somjai x Typer Workshop ครั้งที่ 1, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2560, เฟซบุ๊ก (<https://web.facebook.com/SomjaiStore/>).



ภาพ 54 บรรยากาศกิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Somjai x Typer Workshop  
 หมายเหตุ: จาก Somjai x Typer Workshop ครั้งที่ 1, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2560, เฟซบุ๊ก (<https://web.facebook.com/SomjaiStore/>).



ภาพ 55 อุปกรณ์ในเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Somjai x Typer Workshop  
 หมายเหตุ: จาก Somjai x Typer Workshop ครั้งที่ 1, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2560, เฟซบุ๊ก (<https://web.facebook.com/SomjaiStore/>).



ภาพ 56 การโปรโมตกิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop Somjai x เพาะช่าง  
 หมายเหตุ: จาก Workshop Somjai x เพาะช่าง โดยอาจารย์ อุตสาห์จากวิทยาลัยเพาะช่าง, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2562, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/909241672780642/>).



ภาพ 57 กิจกรรมเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop Somjai x เพาะช่าง  
 หมายเหตุ: จาก Workshop Somjai x เพาะช่าง โดยอาจารย์ อุตสาห์จากวิทยาลัยเพาะช่าง, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2562, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/909241672780642/>).



ภาพ 58 อุปกรณ์ในเวิร์กช็อปของสมใจ ชื่อ Workshop Somjai x เพาะช่าง  
 หมายเหตุ: จาก Workshop Somjai x เพาะช่าง โดยอาจารย์ อุตสาห์จากวิทยาลัยเพาะช่าง, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2562, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/909241672780642/>).

แผนดำเนินงานในอนาคตนั้นผู้บริหารรุ่นที่ 3 ของร้านสมใจได้มีแผนขยายธุรกิจสู่กลุ่มประเทศ CLMV ได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม โดยยังคงเน้นการขยายสาขาด้วยตนเองเป็นหลัก และคาดหวังว่าสินค้า *Somjai Selected* จะมีประเภหสินค้ามากขึ้นและวางจำหน่ายในทุกพื้นที่ เช่น B2S และ 7-11 เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงมากที่สุด

คุณนพารี พัวรัตนอรุณกร ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้กล่าวในคลิปรายการ *Perspective* เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2567 ว่า แก่นคุณค่าหลักของร้านสมใจตามแนวคิดของผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 ที่ยึดถือคือการหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการมานำเสนอขายในร้านโดยมุ่งหวังให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด สินค้าของทางร้านจึงหลากหลาย และไม่ได้จำกัดอยู่เพียงสินค้าประเภทเครื่องเขียนเท่านั้นสอดคล้องกับ tagline ของร้าน “สมใจที่สมใจ” คุณนพารี พัวรัตนอรุณกรมุ่งหวังว่า ในอนาคตสินค้าร้านสมใจสามารถเป็น “อะไรก็ได้” ที่ทำให้ลูกค้าเกิดแรงบันดาลใจในชีวิต ดังปรากฏในบทความออนไลน์ และภาพ 59

“มีการมองภาพอนาคตว่าร้านสมใจจะขยายไปต่างประเทศอยู่ในแพลนท้ายปลายค่ะ ที่อยากจะไป คือ CLMV ค่ะ” (CEO01, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2567)

“ฝันที่วาดไว้ที่อยากทำ อยากให้ House Brand ของตาล (คุณนพารี) หรือ *Somjai Selected* มีเยอะมาก ๆ และไม่ได้หยุดที่แค่สมใจ ตาลอยากให้วันนี้เดินไปปีทูเอสแล้วเจอ *Somjai Selected* ค่ะ ตาลอยากเห็นของของตาล ทุกคนได้ใช้ แต่ร้านตาลมันมีจำกัดมีแค่ 25 สาขาคนซื้อก็จำกัด แต่ถ้าวันหนึ่งตาลไปได้ทุกสาขา อย่งไปอยู่ในเซเว่นมันจะดีมาก ๆ เลย เพราะว่าของที่ตาลขาย ตาลมันใจร้อยเปอร์เซ็นต์ว่า ตาลขายของคุณภาพดีแล้วมันแก้ Pain Point ลูกค้าตั้งนั้นนะ วันนี้ตาลอยากให้มันถึงมือลูกค้าให้ได้เยอะที่สุด” (Black Dot, 2567)

“ปัจจุบันคุณตาล (คุณนพารี) มองว่า สมใจ คือ สินค้าที่ลูกค้าซื้อไปแล้วเกิด inspiration ดังนั้นเราเป็นได้ทุกอย่างที่ลูกค้าซื้อไปแล้วมันทำให้ชีวิตเขาดีขึ้น คือการมองในแง่ที่ว่าถ้าชีวิตดีขึ้นคืออย่างเช่น ซื้อสมุดไปเอาไปจด จดแล้วรู้สึก ว่า สมุดที่ใช้คุณภาพมันดี มันลื่น มันไม่ตัน และไม่บาดมือ แล้วก็ชอบในแง่ที่ว่ากลับมาอ่านแล้ว มันง่ายจนอมสลายตาด้วย ถ้ามองว่าอย่างนี้มันก็ดี รวมไปถึงว่าเวลาที่จะตัดสินใจเข้าร้าน เป็อย่างไม่มีอะไรทำ เดินมาที่ร้านสมใจดีกว่า เผื่อมีอะไร Inspire” (Black Dot, 2567)



ภาพ 59 ภาพที่สื่อถึงพันธกิจของร้านสมใจ

หมายเหตุ: จาก ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd, 2562, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).

นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งที่ทำให้ร้านสมใจเติบโตทางธุรกิจและก้าวไปอย่างมั่นคง คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า แนวทางคิดนี้ได้รับการสืบทอดและรักษาไว้ตั้งแต่ยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 1 ความสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านี้ไม่ได้แค่เรื่องธุรกิจเท่านั้นแต่ยังคงความผูกพันเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน มีการพูดคุยสอบถามสารทุกข์สุขดิบ ร้านสมใจได้ให้ความสำคัญกับสายสัมพันธ์เหล่านี้เสมอมา ปัจจุบันร้านสมใจมีลูกค้าที่ร่วมธุรกิจประจำมากกว่า 50 ราย ในยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์เหล่านี้และปรับให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น โดยยังคงมิตรภาพเดิมแต่เพิ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่สร้างประโยชน์ร่วมกัน เน้นการเข้าใจสถานการณ์ของลูกค้า มองปัญหาอย่างเป็นกลาง และแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญ เช่น ยอดขายและแนวโน้มตลาดเพื่อนำไปพัฒนาสินค้าและวางแผนร่วมกัน โดยผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้กำหนดหลักการ 5 ข้อในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ ความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสามารถในการช่างสังเกตเพื่อปรับตัวให้เหมาะสม และการทำงานที่รวดเร็วและแข็งแกร่ง ทั้งหมดนี้ คือ หัวใจในการต่อยอดความสัมพันธ์ก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในทุกยุคสมัย ดังปรากฏในบทความออนไลน์

“สำหรับสมใจแล้ว ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ แน่นแฟ้นตั้งแต่รุ่นคุณยาย คือการถามไถ่สารทุกข์สุขดิบ ลูกเรียนจบหรือยัง ภรรยาเป็นอย่างไรบ้าง คือ มืออาหารในวันสำคัญหลายมือ คืออีกครอบครัวที่ต้องดูแลกัน

สินค้าทั้งหมด 20,000 รายการ รายชื่อลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าทุกสัปดาห์มากกว่า 50 เจ้า การดูแลความสัมพันธ์ในยุคสมัยของทายาทรุ่นสามก็แตกต่างกันออกไป มิตรภาพยังอยู่ แต่สิ่งที่เพิ่มมาคือความร่วมมือทางธุรกิจที่ต้องได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เธอบอกว่าสิ่งสำคัญคือ การเข้าใจสถานการณ์ของอีกฝ่าย เอาใจเขามาใส่ใจเรา และประเมินสถานการณ์นั้น ๆ ด้วยความเป็นกลาง หากมีข้อมูลที่แลกเปลี่ยนเพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้ก็ช่วยกัน เช่น ข้อมูลการขายสินค้าที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสินค้า เป็นต้น

กฎ 5 ข้อที่ตาสีตถือในการรับช่วงต่อลูกค้า คือ ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจ ช่างสังเกต ไปจนถึงรวดเร็วและแข็งแรง” (The Cloud, 2565)

อย่างที่ทราบกันว่าร้านสมใจมีพนักงานที่เป็นจุดแข็งและเป็นแบรนด์บุคลิกให้กับทางร้าน พวกเขามีความสามัคคี พร้อมเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ พนักงานของร้านสมใจไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ขายสินค้าแต่ยังให้ความใส่ใจในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานจะได้มีการทดลองสินค้าในร้านเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้อย่างแม่นยำและตรงจุด ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยให้ตัวพนักงานเองพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่าง ๆ ผ่านการเรียนรู้จากการโต้ตอบกับลูกค้า

#### การสร้างแบรนด์ในมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภค

เพื่อตรวจสอบการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ร้านสมใจในทัศนะลูกค้า ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ลูกค้าของร้านจำนวน 10 คน ผ่านแนวคิดกระบวนการสร้างแบรนด์ของ Keller (2008) ที่ประเมินจากมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ผู้บริโภคต้องรับรู้อัตลักษณ์ที่โดดเด่นของแบรนด์ (brand salience) 2) ผู้บริโภคต้องทราบถึงความหมายของแบรนด์ (brand meaning) 3) ความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ (brand response) และ 4) ผู้บริโภคมีความสัมพันธ์กับแบรนด์อย่างเข้มข้นและตื่นตัวหรือมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (brand resonance) ผลสรุปการวิจัยนำเสนอในตาราง 4 และมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้อัตลักษณ์ที่โดดเด่นของแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าร้านสมใจส่วนใหญ่ทราบถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจที่โดดเด่นชัดเจนตั้งแต่รุ่น 1-2 ซึ่งเป็นไปตามเจตจำนงของผู้ก่อตั้ง (รุ่นที่ 1) ลูกค้าสามารถรับรู้และเชื่อมโยงระหว่างแบรนด์สมใจกับความรู้สึกของพวกเขาได้ทั้งในแนวลึก (depth awareness) (หมายถึง การที่ลูกค้าจดจำและนึกถึงแบรนด์ได้ง่ายและในอันดับต้น ๆ) และในแนวกว้าง (breadth awareness) (หมายถึง เป็นการที่ลูกค้านึกถึงแบรนด์สินค้าหรือบริการของบริษัทในสถานการณ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความถี่ของการซื้อและสถานการณ์ในการใช้สินค้าหรือบริการ รวมถึงความสามารถในการจดจำอัตลักษณ์ของแบรนด์) ลูกค้า 9 จาก 10 คน จดจำร้านสมใจได้ว่า เมื่อมาที่ร้านสมใจแล้วจะสมใจ พวกเขาจะได้สินค้า อุปกรณ์เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะที่หลากหลาย ราคาถูก มีคุณภาพ ตามที่คาดหวังไว้ คุณสมบัติดังกล่าวทำให้ แบรนด์ร้านสมใจโดดเด่นและแตกต่างจากร้านประเภทเดียวกัน นอกจากนี้ ลูกค้ายังจดจำอัตลักษณ์ทั้งชื่อและสีของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ร้านสมใจมีเอกลักษณ์ที่ร้านมีสีเขียว เลยจดจำได้ง่าย มีของที่ต้องการซื้อ ราคาโอเค” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“สมใจ คือ ร้านขายของเครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ นึกถึงสมใจถึงนึกเครื่องเขียน สีเขียว อยู่ในกทม. อยู่ในบริเวณพื้นที่เจริญ” (CON04, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“จดจำง่าย ไม่ต้องรีแบรนด์ดิ้งอะไรมาก สีเขียวเด่นชัดจากไกล” (CON10, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

ส่วนรับการรับรู้แบรนด์ในแนวกว้างนั้น ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้ำ 9 จาก 10 คนนึกถึงแบรนด์สมใจได้ตั้งแต่ตอนเรียนหนังสือ เมื่อเวลาต้องหาอุปกรณ์ไว้ใช้สำหรับทำโครงการและการบ้าน แม้เมื่อมาทำงานเป็นอาจารย์หรือศิลปินก็ยังนึกถึงร้านสมใจเมื่อต้องการงานที่ต้องใช้อุปกรณ์การเรียนการสอน และอุปกรณ์ผลิตงานศิลปะ เช่น สี ฟ้าใบ และแคนวาส เป็นต้น บางคนมาซื้อสินค้าให้กับที่ทำงาน เช่น ศิลปินใบกระดาษ แฟ้ม และแม่ก เป็นต้น ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ซื้อสมใจมาตั้งแต่สมัยเรียนมัธยม จนปัจจุบันสินค้าของสมใจยังสอดคล้องกับการทำงานของเราอยู่” (CON10, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

“เป็นไปตามคาดหวัง เนื่องจาก ผลิตภัณฑ์ สินค้าต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน และเมื่อต้องการสินค้า เวลาไปซื้อก็ได้รับสินค้าดังที่ต้องการ” (CON10, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

“ถ้าในอดีต คือ สีน้ำ สีอะคริลิก ฟู่กัน กระดาษร้อยปอนด์ สมุดโน้ต ดินสอ ยางลบ แต่ถ้าวัยทำงาน ก็ไม่ค่อยซื้อ นอกจากซื้อให้กับที่ทำงาน ศิลปินใบกระดาษ แฟ้ม แม่ก” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ซื้อสินค้าบริการของร้านสมใจ จำหน่ายอุปกรณ์เครื่องเขียนหลากหลายชนิด เพราะในสายอาชีพที่ทำงาน และ งานอดิเรกส่วนตัวที่ต้องใช้อุปกรณ์ดังกล่าวจากร้านสมใจ โดยเริ่มซื้อมาตั้งแต่ช่วงกำลังศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัย ป.ตรี ชั้นปีที่ 1” (CON09, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

ขั้นที่ 2 คือ การทราบความหมายของแบรนด์ (brand meaning) ทั้งเหตุผลและอารมณ์ ไม่ว่าจะเป็น การแสดงประสิทธิภาพการทำงานของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ขณะที่ด้านอารมณ์ที่เป็นการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ลูกค้ำได้จากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้ำ 8 จาก 10 คน ระบุเหตุผลในการเลือกร้านสมใจว่า ร้านสมใจมีสินค้าจำหน่ายที่หลากหลาย คุณภาพดี ราคาไม่แพง คุ่มค่าเมื่อเทียบกับร้านอื่นที่ขายสินค้าประเภทเดียวกัน บางคนกล่าวว่า เป็นศูนย์รวมสินค้าสำหรับอุปกรณ์การเรียน ครบวงจรหรือร้านอุปกรณ์ศิลปะครบวงจร ที่เป็นมิตรและเป็นครอบครัว หรือร้านเครื่องเขียนที่ครบครัน พนักงานมีความรู้สามารถแนะนำสินค้าแต่ละชนิดได้และให้คำแนะนำสินค้าประเภทต่าง ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ สะท้อนให้เห็นความหมายเชิงเหตุผลของลูกค้ำ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ตอบโจทย์ในการนำมาจัดการเรียนการสอน ทั้งความหลากหลายของวัสดุและราคาที่ค่อนข้างถูกกว่า หากเทียบกับร้านค้าปลีกเครื่องเขียนค้าปลีกทั่วไป และยังมีส่วนลด โปรโมชั่นในการซื้อสินค้าชิ้นต่ำ หรือจำนวนมาก ทางร้านสนใจก็จะมีการคิดราคาเฉลี่ย ซึ่งถูกกว่าราคาซื้อแบบปลีกทั่ว ๆ ไปขึ้นมา เป็นระยะเวลา 9 ปี” (CON06, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“ร้านอุปกรณ์ศิลปะครบวงจรที่เป็นมิตรเหมือนเพื่อนและครอบครัว” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“มีสินค้าเยอะมาก และครบถ้วนมาก ยังไม่เคยเจอของร้านไหนที่มีสินค้าเยอะเท่าร้านสนใจ พนักงานสามารถให้คำแนะนำต่อสินค้าที่สามารถใช้แทนกันได้” (CON05, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2567)

ในส่วนของความหมายด้านอารมณ์นั้น ผลการสัมภาษณ์ลูกค้าร้านสนใจพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตรงและยาวนานกับร้านสนใจตั้งแต่ตอนที่ตนเองเรียนหนังสือจนถึงวัยทำงาน ส่วนใหญ่จะบอกว่า ร้านสนใจเป็นร้านเครื่องเขียนเก่าแก่ มีของกระจุกกระจิก และหลากหลาย หลายคนรู้สึกว่าร้านสนใจเปรียบเสมือนคนในครอบครัว หรือเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แต่ก็ยังมีความเป็นกันเอง เข้าถึงได้ง่าย บางคนกล่าวว่า ร้านสนใจมีภาพลักษณ์ความเก่าแก่แต่ก็ยังคงมีความคลาสสิกระดับหนึ่ง ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ร้านสนใจมีบริการที่ให้ความรู้สึกเหมือนครอบครัวหรือผู้ที่มีประสบการณ์ที่อยากแนะนำคนใช้บริการจริง ๆ ไม่เน้นการขายเพื่อเอายอดขาย อะไรดีกว่า สินค้าตัวนี้เหมาะกับการใช้งานแบบใด หากอยากได้งานแบบนี้ควรเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ใด ร้านสนใจจะยินดีเสมอที่จะให้คำแนะนำและช่วยเหลือเรา” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“แม้ร้านใจจะมีความเป็นกันเอง แต่ต้องบอกตามตรงว่า ยังมีภาพจำเป็นร้านเครื่องเขียนเก่า ๆ ของกระจุกกระจิกที่ดึงดูดเด็กนักเรียน อาจจะมีไม่มากพอ อาจจะต้องมีภาพลักษณ์แบรนด์ที่ทันสมัยขึ้น โดยที่ไม่ละทิ้งจุดแข็งของแบรนด์” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ร้านสนใจมีความเป็นกันเอง ดู cozy” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ภาพลักษณ์ของแบรนด์มีความน่าเชื่อถืออยู่แล้วเป็นทุนเดิมแต่หากอนาคตสามารถทำให้มีความร่วมสมัยหรือการตกแต่งภายในร้านที่ทันสมัยก็อาจจะเพิ่มกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น” (CON06, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2568)

“ในส่วนภาพลักษณ์มีความพอดีมีความโมเดิร์นแต่ยังคงความเข้าถึงง่าย” (CON04, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“ภาพลักษณ์คงเดิมทั้งตั้งแต่ที่ได้ใช้บริการมาไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ถ้าปรับปรุงก็สามารถรีแบรนด์เพิ่มเติมให้เข้าถึงง่ายขึ้นได้ แต่ในส่วนของ Display ร้าน ส่วนตัวค่อนข้างชอบ เพราะมีความคลาสสิกและดูมีสินค้าเยอะดี” (CON05, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2567)

“จริง ๆ คิดว่าปัจจุบันก็ดูดีแล้ว หน้าตาร้านก็ได้ดูหรูจนไม่น่าเข้า และไม่ได้ดูแยจนไม่ยอมเข้า รู้สึกง่าย ๆ เป็นกันเองดี” (CON07, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2568)

ขั้นที่ 3 เกี่ยวกับการตอบสนองของผู้บริโภคเกี่ยวกับการตัดสินใจและความรู้สึกต่อแบรนด์ (brand response) ซึ่งจะเกิดขึ้นหลังจากที่มีการประเมินลักษณะการทำงานและภาพลักษณ์ของแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้า 7 จาก 10 คน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของแบรนด์ สมใจ บางคนกล่าวว่า แบรนด์สมใจถือเป็นร้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะที่ดีที่สุดในการบรรดาร้านประเภทเดียวกัน ร้านสมใจยังมีบริการที่ดี ลูกค้าสามารถถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ากับพนักงานได้ ทำให้ตนเองอยากใช้บริการร้านสมใจต่อไป เพราะเป็นร้านที่มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ครบด้าน มีความหลากหลาย มีสินค้าแปลกใหม่และน่าสนใจ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“การบริการที่ดี อย่างพนักงาน ที่มีจำนวนพอเหมาะ สามารถถามพนักงานได้อย่างไม่กลัว หรือหาพนักงานให้ถามได้ง่าย ไม่เหมือนร้านอื่น อยากให้คงการบริการนี้ไปเรื่อย ๆ” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ร้านสมใจบริการลูกค้าได้ดีตามที่คาดหวัง ทั้งคุณภาพสินค้า ราคาสินค้า บริการจากพนักงาน แต่ก็ยังมีความคาดหวังว่าในอนาคตทางร้านจะขยายสาขามากกว่านี้ เพื่อความสะดวกในการเข้าใช้บริการ” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“อุปกรณ์ต่าง ๆ ครบด้านหลากหลาย มีสินค้าใหม่ ๆ แปลก ๆ เช่น ปากกาเขียนกระจกแก้ว หรือวัสดุอื่น ๆ หรือ ปากกามาร์กเกอร์ เช่น Copic ที่มีสีเขียว ๆ ก็มีครบทุกเฉด มี chart สี ให้เลือก มี chart สี ให้ให้เลือก” (CON05, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2567)

ในด้านความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าทั้งหมดมีทัศนคติเชิงบวกต่อแบรนด์ร้านสมใจผ่านประสบการณ์ตรง ร้านมีบริการที่โดดเด่น ดูแลลูกค้าแตกต่างจากร้านที่ขายสินค้าประเภทเดียวกัน บางคนกล่าวว่า มีรู้สึกมั่นใจในคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ที่ทางร้านสมใจเลือกนำมาจำหน่าย ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“กลับมาใช้บริการร้านสมใจอีกแน่นอน เพราะคุณภาพ ราคา และการดูแลเอาใจใส่ของพนักงานของร้านนี้ยังถือเป็นร้านที่ดีที่สุดในการบรรดาร้านประเภทเดียวกันสำหรับฉันมาเสมอ” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“มีความมั่นใจในคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ที่ทางร้านสนใจเลือกนำมาขายให้กับผู้บริโภค เลือกสรรตามรูปแบบหรือประเภทที่ต้องการ” (CON06, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“มีสินค้าเยอะมาก และครบถ้วนมาก ยังไม่เคยเจอของร้านไหนที่มีสินค้าเยอะเท่าร้านสมใจ พนักงานสามารถให้คำแนะนำต่อสินค้าที่สามารถใช้แทนกันได้” (CON05, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2567)

ขั้นสุดท้าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์อย่างเข้มข้นและตื่นตัวหรือมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand resonance) โดยแนวคิดได้ระบุระดับของการแสดงออกของความสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์จนเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์แบ่งได้ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีทางพฤติกรรม 2) ความผูกพันทางทัศนคติ 3) ความเป็นชุมชน และ 4) การเกี่ยวพันอย่างตื่นตัว ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าทั้งหมดค่อนข้างมีความจงรักภักดีทางพฤติกรรม ทั้งหมดมีการกลับมาซื้อของซ้ำกับร้านสมใจ มีทัศนคติทางบวกต่อร้านสมใจ บางคนกล่าวว่า หากต้องการสินค้าเกี่ยวกับการวาดรูปก็ต้องมาที่ร้านสมใจ โดยส่วนใหญ่เริ่มซื้อสินค้านร้านสมใจตั้งแต่ช่วงที่เรียนมหาวิทยาลัยจนไปทำงานทำให้มีความผูกพันกับร้านสมใจเหมือนคนในครอบครัว ลูกค้า 5 จาก 10 คน รู้จักร้านสมใจผ่านการแนะนำของคนรู้จัก เช่น รุ่นพี่ อาจารย์ และเพื่อน เป็นต้น ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“กลับมาใช้บริการอีก เพราะใกล้ที่ทำงานหรือหากต้องการสินค้าเกี่ยวกับการวาดรูป ก็ต้องเลือกสมใจ” (CON02, สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2567)

“ยินดีกลับไปใช้บริการอีก เพราะร้านสมใจถือว่าเป็นร้านอุปกรณ์เครื่องเขียนที่มีสินค้าที่หลากหลาย อาจจะมีราคาสูงบ้าง เพราะคุณภาพมาจากแบรนด์ดัง และเมื่อซื้อมาใช้งานก็ไม่ผิดหวัง อีกทั้งยังเปิดเพิ่มสาขาในกรุงเทพ ทำให้ง่ายต่อการไปใช้บริการอีกด้วย” (CON09, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2568)

“เลือกซื้อสินค้าที่ร้านสมใจ เพราะมีสาขาใกล้มหาวิทยาลัย เป็นร้านที่รุ่นพี่และอาจารย์แนะนำในด้านคุณภาพและราคา สินค้างานฝีมือที่ร้านอุปกรณ์ศิลปะอื่นไม่มีหรือหายาก ร้านสมใจมักมีมาจำหน่าย และในด้านบริการให้การช่วยเหลือลูกค้าดีทุกครั้งที่ใช้บริการ โดยเฉพาะสาขาที่หน้าโรงเรียนเพาะช่าง ซึ่งใช้บริการซื้อสินค้าที่ร้านสมใจ 9 ปีเกือบ 10 ปี” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“จะกลับมาใช้บริการร้านสมใจอีกแน่นอน เพราะคุณภาพ ราคา และการดูแลเอาใจใส่ของพนักงานของร้านนี้ยังถือเป็นร้านที่ดีที่สุดที่บรรดาร้านประเภทเดียวกันสำหรับดิฉันมาเสมอ” (CON03, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“กลับมาใช้ เพราะมีความมั่นใจในคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ที่ทางร้านสนใจเลือกนำมาขายให้กับผู้บริโภคเลือกสรรตามรูปแบบหรือประเภทที่ต้องการ” (CON06, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“กลับมาใช้บริการอีก เพราะสินค้าน่าสนใจ รวมบางชิ้นร้านอื่นไม่ได้ขาย” (CON04, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2567)

“กลับมาใช้ ถ้ามีโอกาส เพราะสินค้าครบถ้วนไม่ต้องตามหาที่อื่นเพิ่ม” (CON05, สัมภาษณ์, 17 ธันวาคม 2567)

“ถ้าสาขาอยู่ใกล้ๆก็ใช้บริการแน่นอนครับ เพราะของให้เลือกเยอะดี รู้สึกมีตัวเลือกเยอะ” (CON07, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2568)

“คิดว่าจะกลับมาใช้ เนื่องจากมีสินค้าที่หลากหลายตามที่ต้องการ” (CON08, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2568)



### การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว

เมื่อวิเคราะห์ตามหลักการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวของ Astrachan & Astrachan (2015) ที่ระบุว่า การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 1) ประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัว (history and heritage) โดยประวัติศาสตร์ หมายถึง การนำประวัติศาสตร์และรากเหง้าของธุรกิจครอบครัวที่ยาวนานมาสร้างคุณค่าทางแบรนด์เพื่อสื่อสารถึงความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และความเปี่ยมของแท้ ขณะที่มรดก หมายถึง ค่านิยม ประสพการณ์ หรือภูมิปัญญาที่สืบทอดจากบรรพบุรุษซึ่งเป็นทรัพย์สินทางอารมณ์และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว 2) ขนบธรรมเนียมและนวัตกรรม (tradition and innovation) โดย ขนบธรรมเนียม (tradition) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นรากเหง้าและอัตลักษณ์ของธุรกิจ เช่น ค่านิยมของครอบครัว วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงานแบบดั้งเดิม ตลอดจนกระบวนการผลิตหรือบริการที่สืบทอดกันมาภายในครอบครัว ขณะที่นวัตกรรม หมายถึง การนำแนวคิดใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือวิธีการที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน การสร้างสรรค์ช่องทางการสื่อสาร และการปรับตัวเข้ากับค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน 3) ความรับผิดชอบและค่านิยมของครอบครัว (responsibility and values) หมายถึง บทบาทของค่านิยมภายในครอบครัวที่ส่งผ่านมายังธุรกิจ ช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจครอบครัวจากองค์กรทั่วไปโดยเฉพาะในแง่ของความน่าเชื่อถือ ความจริงใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการศึกษาศัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ร้านสมใจมีวางรากฐานที่แข็งแกร่งจากประวัติศาสตร์และมรดก (history and heritage) ทางธุรกิจที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น โดยผู้ก่อตั้งร้านได้วางแนวทางในการดำเนินธุรกิจบนหลักการสำคัญ คือ การมีสินค้าความครบครัน มุ่งเน้นสินค้าที่มีคุณภาพดี และมีราคาคุ้มค่า ไม่แพงเกินไปสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้ก่อตั้งรุ่นที่ 1 ของร้านสมใจยังคงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจที่วางไว้ตั้งแต่แรกว่าจะต้องเป็นธุรกิจที่ทำประโยชน์ให้กับคนในสังคมได้ ไม่มุ่งเน้นผลกำไรที่มากนัก และให้บริการลูกค้าเหมือนคนในครอบครัว การกระทำดังกล่าวทำให้ร้านสมใจเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมในกลุ่มนักเรียนและนักศึกษา

สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นรากเหง้าของธุรกิจครอบครัวและเป็นมรดกของร้านสมใจที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น สะท้อนถึงค่านิยม วิสัยทัศน์ของคุณสมใจและคุณนิยม เผด็จิตที่เป็นผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงาน กระบวนการให้บริการของผู้บริหารและพนักงานตั้งแต่รุ่นที่ 1-3 (tradition) สำหรับการบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 3 ได้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาในการดำเนินงานด้านการขาย (innovation) โดยในระยะแรกมีการใช้เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม เบื้องต้นก่อน ต่อจากนั้นจึงได้มีการทำเว็บไซต์เพื่อการซื้อขายสินค้าผ่านออนไลน์อย่างเป็นทางการ และยังมีสื่อสังคมออนไลน์ประเภทอื่น ๆ ประกอบการให้ข้อมูลและดูแลบริการหลังการขายกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น ไลน์ เฟซบุ๊ก และแอ็พส์ เป็นต้น

ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้นำรากเหง้าของธุรกิจครอบครัวและเป็นมรดก (family history and heritage) และค่านิยม วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงาน กระบวนการให้บริการ (tradition) และอัตลักษณ์แบรนด์ของเดิม (โลโก้และชื่อแบรนด์) มาพัฒนาเป็นอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจในการบริหารงานของทายาทยุคที่ 3 ให้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น และมีการสร้างเรื่องเล่า (brand storytelling) นำเสนอตัวตนของผู้ก่อตั้งและใช้เป็นสารหลักในการสร้างแบรนด์อย่างชัดเจน เช่น

การหยิบยกชื่อของผู้ก่อตั้งคุณสมใจ เผติมชิต มาเป็นชื่อร้าน สีของร้านสมใจ (สีวันเกิดของเจ้าของร้าน) และการพัฒนา tagline “สมใจที่สมใจ” ขึ้นมาเพื่อสะท้อนถึงเจตนารมณ์ของร้านใน การดำเนินงาน การนำประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัวที่ถูกถ่ายทอดจนมาเป็นขนบธรรมเนียมมา สื่อสารคุณค่าแบรนด์ร้านสมใจครั้งแล้วครั้งเล่าผ่านสื่อใหม่ เพื่อสร้างการรับรู้กลุ่มลูกค้ากลุ่มลูกค้าใหม่ และรักษากลุ่มลูกค้าเก่า นอกจากนี้ ร้านสมใจยังคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักจึงได้มีการนำระบบ enterprise resource planning เข้ามาใช้จัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการตรวจจำนวนสินค้าคงคลังของแต่ละร้านสาขาและยังช่วยในการกำหนดสินค้าที่จะวางขาย ในแต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการสร้างระบบสมาชิกออนไลน์ขึ้นมา (โดยยกเลิกของเดิม) เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการตลาด

สำหรับความรับผิดชอบและค่านิยมของครอบครัว (responsibility and values) เนื่องจากร้านสมใจวางตนเองเป็นแบรนด์ที่เชี่ยวชาญอุปกรณ์ศิลป์และได้ตระหนักว่าอุตสาหกรรมศิลปะและ เครื่องเขียนในประเทศไทยยังเติบโตช้ากว่าหลายประเทศและยังคงวิธีการซื้อขายรูปแบบเดิม ๆ ทางร้านจึงมุ่งหวังพัฒนาศักยภาพของวงการศิลปะและจำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ในประเทศไทยให้ไปได้ไกล เพราะตระหนักว่าศิลปะเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มและหล่อเลี้ยงจิตใจของคน ดังนั้นร้านสมใจจึงได้สร้างชุมชนสำหรับคนรักเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลป์ (art community) ขึ้นมาเพื่อจัดเวิร์กช็อปทางด้านศิลปะขึ้นเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นนักเรียนศิลปะ และ ยังเป็นการเชื่อมโยงแบรนด์กับชุมชนศิลปะไปในตัว การกระทำดังกล่าวสอดคล้องกับประวัติศาสตร์ และมรดกของครอบครัว ค่านิยม วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงาน กระบวนการให้บริการของร้าน สมใจและบุคลากรภายในร้านทุกรุ่นที่ยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่เน้นสร้างประโยชน์แก่ชุมชนผ่านการ ดำเนินธุรกิจและการช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจครอบครัวแตกต่างจากแบรนด์ อื่น ๆ และเพิ่มความน่าเชื่อถือ ความจริงใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม (ดังภาพ 60-63)



ภาพ 60 คุณสมใจ เผติมชิตและ "โต๊ะปิ่นสุข" เพื่อช่วยเหลือชุมชนใน สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19  
หมายเหตุ : จาก โนนามบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ร่วมเปิด "โต๊ะปิ่น สุข" เพื่อแบ่งปันและส่งกำลังใจให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นี้, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2564, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 61 บรรยากาศการแจกของ "โต๊ะปิ่นสุข"  
หมายเหตุ : จาก โนนามบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ร่วมเปิด "โต๊ะปิ่น สุข" เพื่อแบ่งปันและส่งกำลังใจให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นี้, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2564, เฟซบุ๊ก (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 62 ร้านเครื่องเขียนสมใจและมหานครเข้ามาบอกล่องอุปกรณ์เครื่องเขียนให้แก่มูลนิธิบ้านนกขมิ้น  
 หมายเหตุ : จาก ร้านเครื่องเขียนสมใจ จับมือมหานครเข้ามาบอกล่องแห่งความสุข ที่อัดแน่นไปด้วยชุดเครื่องเขียน ให้กับน้อง ๆ มูลนิธิบ้านนกขมิ้น, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2564, เพชรบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).



ภาพ 63 คุณชาย ผดุงโยธี และคุณพนารีย์ พัวรัตน์อรุณกร เป็นตัวแทนในนามบริษัทมอบก่องอะคริลิกใสเพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์และป้องกันไวรัส Covid-19 ให้กับโรงพยาบาล  
 หมายเหตุ : จาก คุณชาย ผดุงโยธี พร้อมด้วย คุณพนารีย์ พัวรัตน์อรุณกร ผู้บริหาร บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด ได้เป็นตัวแทนในนามบริษัทมอบก่องอะคริลิกใส เพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์ในการรักษาผู้ป่วย และป้องกันไวรัส Covid-19 ให้กับโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จ.ปทุมธานี, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2563, เพชรบุรี  
 (<https://www.facebook.com/SomjaiStore>).

### การสร้างแบรนด์แบบบูรณาการของธุรกิจครอบครัว

ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์แบบบูรณาการของธุรกิจครอบครัวของ Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) เป็นกระบวนการพัฒนาแบรนด์ที่เชื่อมโยงความเป็นธุรกิจและครอบครัวเข้าด้วยกัน โดยใช้จุดแข็งของความเป็นครอบครัวในการเสริมสร้างคุณค่าของแบรนด์ให้แข็งแกร่ง มีความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในระยะยาว ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ กระบวนการที่ 1 อัตลักษณ์องค์กรธุรกิจครอบครัว (family business' corporate identity) เป็นการหลอมรวมอัตลักษณ์ของครอบครัวเข้ากับอัตลักษณ์ของธุรกิจของครอบครัว เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในว่า “องค์กรของเราคือใคร และกำลังดำเนินธุรกิจในทิศทางใด” กระบวนการที่ 2 การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว (family business's corporate branding) เป็นวิธีที่บริษัทคิดและพัฒนาระบบการจัดการแบรนด์ของตนเพื่อส่งเสริมและรักษาแบรนด์ให้มีความแข็งแกร่งในระยะยาว กระบวนการที่ 3 ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว (family business's corporate image) เป็นการทำความเข้าใจและบริหารจัดการภาพลักษณ์ที่ถูกถ่ายทอดจากภายในองค์กรสู่สายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านบทบาทของสมาชิกครอบครัวซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการสะท้อนตัวตนของแบรนด์ออกสู่ภายนอก และกระบวนการที่ 4 คือ ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัว (family business's corporate reputation) เป็นการวิเคราะห์และพัฒนาชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีผลลัพธ์ต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อแบรนด์ธุรกิจครอบครัวในระยะยาว

สำหรับกระบวนการแรก อัตลักษณ์ของร้านธุรกิจครอบครัวสมใจนั้น ผลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่า มีการเชื่อมโยงอัตลักษณ์ครอบครัว (family identity) กับอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว (business identity) โดยผู้ก่อตั้งร้านสมใจ คือ คุณสมใจและคุณนิยม เผด็จมิต ผู้ก่อตั้งได้มีความชัดเจนที่จะดำเนินธุรกิจที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมจึงได้เปิดร้านขาย

สาธารณกรรรมและวรรณกรรม กลุ่มเป้าหมายตอนแรกนั้น ได้แก่ คนอ่านหนังสือ ต่อมาเมื่อมีนักเรียน นักศึกษาที่อยู่โรงเรียนพื้นที่ละแวกใกล้เคียงกับร้านเข้ามาสอบถามเกี่ยวกับสินค้าประเภทเครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะบ่อยมากทำให้คุณสมใจที่มีจิตบริการได้เสาะแสวงหาสินค้าดังกล่าวมาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ร้านเป็นที่จดจำว่ามีสินค้าทุกอย่างที่ต้องการ และมีให้เลือกหลากหลายในราคาที่ไม่แพง ท้ายที่สุดร้านสมใจจึงได้ปรับเปลี่ยนเป็นร้านขายเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะเป็นหลัก นอกจากนี้ร้านสมใจมีการอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการอธิบายและแนะนำสินค้าให้กับลูกค้าได้เหมือนกับเจ้าของร้านมาขายเอง จากอัตลักษณ์ครอบครัว กลายเป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว (business identity) ที่ทำให้แบรนด์ร้านสมใจแตกต่างและโดดเด่นจากร้านอื่น ๆ

ส่วนของกระบวนการที่ 2 การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวนั้น ผลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารรุ่นที่ 1-2 นั้นยังไม่มีระบบการจัดการแบรนด์เพื่อส่งเสริมและรักษาให้มีความแข็งแกร่งในระยะยาวมากนัก แต่เน้นรูปแบบการดำเนินงานที่กล่าวมาในกระบวนการที่ 1 จนถึงการบริหารของทายาทรุ่นที่ 3 ได้มีกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านให้ชัดเจนและอยู่ในระบบของดิจิทัลที่สามารถนำไปสื่อสารได้ในทุกช่องทางการสื่อสารทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และยังมีการใช้ tagline “สมใจที่สมใจ” สะท้อนค่านิยมหลักขององค์กรที่ยึดถือมาตลอดทั้ง 3 รุ่น ซึ่งไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการทำตลาดแต่ยังเป็นการทำให้ตัวลูกค้าจดจำ เชื่อถือ และไว้วางใจในแบรนด์ร้านสมใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้ารุ่นใหม่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ให้ลูกค้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถาม-ตอบข้อมูลสินค้า และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางร้านที่จัดขึ้น จนทำให้เกิดภาพลักษณ์ของร้านสมใจในทัศนะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

กระบวนการที่ 3 ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว ผลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่า ภาพลักษณ์ของร้านสมใจนั้นถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินการ วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารทั้งสามรุ่น (ดังที่กล่าวมาข้างต้นในกระบวนการที่ 1-2) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างมีทัศนะเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของร้านสมใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เมื่อผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ลูกค้าของร้านสมใจและพบว่า ลูกค้าทั้งหมดตอบเป็นเสียงเดียวกันเกี่ยวกับคุณค่า/สิ่งที่ร้านสมใจส่งมอบ (ซึ่งตรงกับความหมายใน tagline ของทางร้านที่ระบุว่า สมใจที่สมใจ หมายถึง การมาที่ร้านสมใจจะได้สินค้าครบถ้วน หลากหลาย และราคาไม่แพง นอกจากนี้ลูกค้ายังสามารถระบุอัตลักษณ์ของแบรนด์ได้ถูกต้องอีกด้วย ในมุมมองของผู้จัดหา/ผลิตสินค้า (suppliers) ทางร้านสมใจมีการดูแลกันเสมือนญาติสนิทมิตรสหาย มีการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบ ทำให้ร้านสมใจมีคู่ค้ามากกว่า 50 เจ้าและอยู่กันมายาวนาน เมื่อมาถึงยุคการบริหารของทายาทรุ่นที่ 3 ยังคงมิตรภาพเหมือนเดิม แต่เน้นการเข้าใจในสถานการณ์ของคู่ค้า มองเป็นคู่คิดทางการค้าที่คอยช่วยเหลือและดำเนินธุรกิจร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญเพื่อหาความร่วมมือทางธุรกิจ ขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเภทพนักงานขาย ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์และพบว่า ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานร้านสมใจและอยู่กันมายาวนาน คิดว่าไม่ด้อยกว่าใครและเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและพร้อมที่เติบโตไปกับทางร้าน นอกจากนี้ในยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังได้มีการให้สัมภาษณ์กับสื่อทั้งผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ต่าง ๆ และส่งสารหลักไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์

ของแบรนด์ร้านสมใจในมุมมองแบรนด์ธุรกิจครอบครัวที่ทันสมัยและมีชื่อเสียงยาวนาน จากที่กล่าวมาทั้งหมดสะท้อนกระบวนการที่ 4 คือ ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัว ผลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่า การบริหารงานจากรุ่นสู่รุ่นที่ให้ความสำคัญคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า พนักงาน ตลอดจนคู่ค้าทำให้เกิดการรับรู้ร้านสมใจในทิศทางบวกตลอดระยะเวลาดำเนินการ 70 ปี เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้างว่าเป็นแบรนด์ที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นมิตรต่อผู้บริโภค

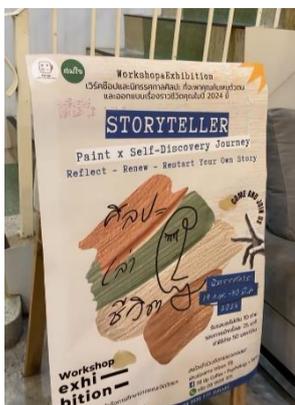
#### แนวคิดการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืน

ในส่วนของแนวคิดการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืน เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อจัดการและสร้างความสัมพันธ์ของแบรนด์ให้อยู่ในทุกช่วงของการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างให้แบรนด์เติบโตของ Keller & Swaminathan (2020) และกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์ของ Keller (2008)

ในด้านกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างให้แบรนด์เติบโต เป็นการรักษาความสม่ำเสมอของแบรนด์ทั้งด้านการบริการและการสื่อสาร ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ร้านสมใจได้มีการรักษาความสม่ำเสมอของแบรนด์ทั้งในด้านการตลาดและด้านการรับรู้รวมถึงภาพจำของแบรนด์ในใจผู้บริโภคผ่านแนวทางการสื่อสารที่ยึดสโลแกน “สมใจที่สมใจ” ซึ่งสะท้อนแนวคิดเรื่องสินค้าครบครัน ราคาคุ้มค่า และบริการที่ดีกับลูกค้า รวมถึงการทำกิจกรรมการตลาดต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอมีการนำเรื่องราวของผู้บริหารรุ่นที่ 1 มาออกแบบองค์ประกอบแบรนด์เพื่อใช้ในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ ส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจน

ส่วนด้านการปกป้องแหล่งที่มาของคุณค่าแบรนด์ เป็นการรักษาคุณค่าของแบรนด์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความไว้วางใจ ผลการศึกษาพบว่าร้านสมใจยังไม่เคยเผชิญกับวิกฤตใด ๆ ที่กระทบต่อคุณค่าแบรนด์โดยตรง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยบริษัทฯ สามารถควบคุมคุณภาพสินค้า การบริการ และการสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใส่ใจในประสบการณ์ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

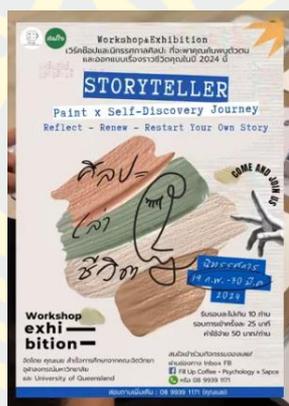
ส่วนของการเสริมพลังและการใช้ประโยชน์แบรนด์ เป็นกระบวนการเพิ่มความรับรู้และสร้างความเชื่อมโยงคุณสมบัติหรือประโยชน์ของสินค้า ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงแบรนด์กับคุณสมบัติของสินค้า เป็นการเชื่อมโยงคุณสมบัติหรือประโยชน์ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของสินค้า 2) การเชื่อมโยงแบรนด์กับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคของแบรนด์ เป็นวิธีการที่แบรนด์ที่ไม่ได้เชื่อมโยงหลักกับคุณสมบัติสินค้า สัญลักษณ์หรือประสบการณ์แต่กลับเชื่อมโยงไปที่ภาพลักษณ์การใช้งานและผู้ใช้เป็นสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า ร้านสมใจมีการใช้กลยุทธ์ในการเชื่อมโยงแบรนด์กับคุณสมบัติของสินค้าโดยตรง เช่น การปรับรูปแบบการนำเสนอของสื่อออนไลน์ Instagram ในสไตล์ minimal และ clean มีการสร้างแบรนด์คาแรคเตอร์ รวมถึงการออกบูธตามสถานศึกษาเพื่อเปลี่ยนภาพลักษณ์ของร้านสมใจให้ทันสมัยและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของร้าน นอกจากนี้ร้านสมใจมีการสร้างชุมชนสำหรับคนรักเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ (art community) และกิจกรรมเวิร์กช็อปศิลปะ (ดังภาพ 64-66) รวมถึงการสร้างไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ *Somjai Selected* ที่มีตั้งแต่สินค้าสำหรับงานศิลป์ เช่น แคนวาส ดินสอสี และพู่กัน เป็นต้น เพื่อเป็นการต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจที่มุ่งหวังจะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะ



ภาพ 64 ภาพโปสเตอร์ในเวิร์กช็อป Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต  
 หมายเหตุ : จาก สมใจมีงานเวิร์กช็อปดี ๆ มาฝากจ้า กับ Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต ที่จะให้คุณมาหาสีสันของคุณในปี 2024 นี้, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2567, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official/reel/C3nDOiFvK3U/](https://www.instagram.com/somjai_official/reel/C3nDOiFvK3U/)).



ภาพ 65 บรรยากาศเวิร์กช็อป Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต  
 หมายเหตุ : จาก สมใจมีงานเวิร์กช็อปดี ๆ มาฝากจ้า กับ Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต ที่จะให้คุณมาหาสีสันของคุณในปี 2024 นี้, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2567, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official/reel/C3nDOiFvK3U/](https://www.instagram.com/somjai_official/reel/C3nDOiFvK3U/)).



ภาพ 66 โปสเตอร์ของร้านสมใจที่ใช้โปรโมทเวิร์กช็อป  
 หมายเหตุ : จาก สมใจมีงานเวิร์กช็อปดี ๆ มาฝากจ้า กับ Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต ที่จะให้คุณมาหาสีสันของคุณในปี 2024 นี้, โดย ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., 2567, อินสตาแกรม ([https://www.instagram.com/somjai\\_official/reel/C3nDOiFvK3U/](https://www.instagram.com/somjai_official/reel/C3nDOiFvK3U/)).

นอกจากนี้ ในส่วนของการเชื่อมโยงแบรนด์กับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจได้ร่วมมือ (collaboration) กับแบรนด์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับในหมู่วัยรุ่นในการผลิตสินค้า เพื่อขยายการรับรู้แบรนด์ร้านสมใจกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่และสอดคล้องกับยุคสมัย เช่น การจัดทำแพ็คเกจเครื่องเขียน Limited Edition ที่ร่วมมือกับแบรนด์ BNK48 หรือชุดเครื่องเขียนหมีเนย ที่ร่วมมือกับแบรนด์ Butterbear เป็นต้น

ส่วนของกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์เพื่อช่วยในการดึงคุณค่าของแบรนด์ที่สูญเสียไปหรือการสร้างคุณค่าใหม่ตามกรอบแนวคิด CBBE ของ Keller (2008) ประกอบด้วย 1) การขยายระดับความลึกหรือความกว้างของการรับรู้แบรนด์ และ 2) การพัฒนาความแข็งแกร่ง ความน่าพึงพอใจและความโดดเด่นของความเชื่อมโยงของแบรนด์ ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารงานรุ่นที่ 3 ได้มีการพัฒนาการจดจำและการนึกถึงแบรนด์ผ่านการออกแบบองค์ประกอบแบรนด์ต่าง ๆ คือ โลโก้ และ

ฟอนต์ เป็นต้น รวมถึงมีการสร้างไลน์สินค้าชื่อ *Somjai Selected* ในการสร้างความเชื่อมโยงกับตัว  
แบรนด์ที่มุ่งเน้นภาพลักษณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ (ต่อไปจะใช้คำนี้) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของร้านจำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย และลูกค้าของร้าน ผู้วิจัยสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### สรุปผลวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดและการสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ได้สรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด

สำหรับกลยุทธ์การตลาดตามแนวคิดการวางตำแหน่งสินค้า (STP model) ของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารพบว่าการบริหารงานร้านสมใจในระยะแรกนั้น คุณสมใจ-คุณนิยม เผติมชิต ผู้ก่อตั้งร้านได้ดำเนินธุรกิจด้วยการแบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ (geographic segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะพื้นที่ เช่น ในเมือง ชานเมือง นอกเมือง และชนบท ในตอนนั้น คุณสมใจและคุณนิยม เผติมชิตตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งร้านที่บริเวณวัดเลียบเพราะบริเวณนั้นกำลังก่อสร้างเป็นห้างร้าน และตั้งอยู่ฝั่งตรงข้ามวิทยาลัยเพาะช่างและโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย จากประสบการณ์ที่คุณสมใจเคยมีมาทำให้ตัดสินใจเปิดร้านจำหน่ายสารานุกรมและวรรณกรรม โดยลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มคนที่อ่านหนังสือและสารานุกรม หลังจากเปิดร้านได้สักระยะหนึ่ง เริ่มมีนักเรียนนักศึกษาเข้ามาสอบถามเกี่ยวกับเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลป์ และอื่น ๆ ทำให้คุณสมใจและคุณนิยมเสาะแสวงหาสินค้าดังกล่าวมาจำหน่ายให้กับนักเรียนนักศึกษาและศิลปินที่เข้ามาสอบถาม

ร้านสมใจประสบความสำเร็จหลังดำเนินงานไปสักระยะหนึ่งทำให้คุณสมใจและคุณนิยม เผติมชิต จึงตัดสินใจขยายสาขาอีก 4 สาขาเพื่อให้ลูกหลานของตนได้มีกิจการส่วนตัว ทางร้านได้เพิ่มสินค้าประเภทเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลป์ และอื่น ๆ เข้ามาจำหน่าย และได้ขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักมาเป็นกลุ่มนักเรียนนักศึกษา ศิลปิน และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและพร้อมที่จะซื้อสินค้าคุณภาพดีหรือสินค้าเฉพาะทาง นอกจากนี้ ร้านสมใจยังมีการวางตำแหน่งร้านสาขาให้แตกต่างกัน เช่น ร้านสมใจ 2 จะเน้นเรื่องอุปกรณ์เครื่องเขียนทั่วไป ร้านสมใจ 3 จะเป็นแหล่งรวมอุปกรณ์ศิลป์ ร้านสมใจ 1 เป็นร้านที่เน้นการจำหน่ายกระดาษแทบทุกชนิด และร้านสมใจ 4 ที่อยู่ในห้างดิโอลด์สยามเน้นการจำหน่ายอุปกรณ์ศิลป์ให้กับศิลปิน การทำให้แต่ละสาขามีจุดเด่นด้วยการจำหน่ายสินค้าที่แตกต่างกันนับว่าเป็น การแบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรม (behavioral segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการซื้อและใช้สินค้าโดยพิจารณาปัจจัย

ต่าง ๆ เช่น ความถี่ในการซื้อ การใช้งาน การตอบสนองต่อการส่งเสริมการขาย หรือการแยกตามการตัดสินใจซื้อ เช่น ปริมาณการใช้สินค้า ความถี่ในการซื้อ (เป็นประจำหรือนาน ๆ ซื้อที) นอกจากนี้ การบริหารงานของรุ่นที่ 2 ยังมีการนำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลการจำหน่ายสินค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบสินค้าคงคลังได้ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล ในปี พ.ศ. 2539 ร้านสมใจได้ขยายสาขาเพิ่มทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและต่างจังหวัด การขยายสาขาของร้านในผู้บริหารรุ่นที่ 2 ไม่ได้เน้นทำเลที่มีความต้องการสินค้าสูงหรือการขยายอย่างรวดเร็วแต่พิจารณาจากโอกาสทางการตลาดและค่าเช่าพื้นที่ เช่น อยู่ใกล้พื้นที่สถานศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนนักศึกษาเป็นหลัก

ร้านสมใจภายใต้การบริหารงานโดยผู้บริหารรุ่นที่ 3 เริ่มขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มบุคคลทั่วไปจากพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยใช้การแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มเป้าหมาย (demographic segmentation) การเลือกพื้นที่ในการเปิดร้านในยุคนี้พิจารณาจากอัตราการเติบโตความต้องการของตลาดในพื้นที่นั้น ๆ อย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี เพื่อช่วยให้ร้านสมใจสามารถเติบโตตามมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดได้

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารร้านรุ่นที่ 1 และ 2 ไม่มีการกำหนดตำแหน่งของสินค้า (product positioning) อย่างชัดเจน แต่ผู้ก่อตั้งมีแนวคิดที่เน้นการหาสินค้ามาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยไม่มีข้อจำกัดประเภทของสินค้า ทำให้ร้านสมใจมีสินค้าหลากหลาย ครบครันในราคาที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ และมีพนักงานขายที่ให้บริการเหมือนญาติมิตร จนเข้าสู่การบริหารงานในรุ่นที่ 3 ได้ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งสินค้ามากขึ้น โดยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็น tagline ในรุ่นที่ 3 ว่า “สมใจที่สมใจ” หมายถึง ถ้ามาร้านสมใจจะได้สินค้าครบถ้วน มีคุณภาพ ในราคาที่คุ้มค่า และมีพนักงานขายที่ให้บริการดี

สำหรับส่วนผลสมการตลาดของทางร้าน ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารพบว่าร้านสมใจได้ใช้กลยุทธ์ในส่วนประสมการตลาด 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1) ด้านสินค้า (Product) หมายถึง สิ่งที่สามารถนำเสนอต่อตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นของผู้บริโภคได้จนเกิดความสนใจและถูกซื้อ ใช้ หรือบริโภค ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารพบว่า ในระยะแรกสินค้าที่ร้านสมใจขายในผู้บริหารรุ่นที่ 1 ได้แก่ สารานุกรมและหนังสือวรรณกรรมต่าง ๆ ทางร้านได้เพิ่มสินค้าประเภทเครื่องเขียน กระดาษและอุปกรณ์ศิลป์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและศิลปินที่เข้ามาสอบถามต่อมาในการบริหารทั้งสามรุ่น การคัดเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายในแต่ละร้านสาขาผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์และคาดการณ์การขาย จากนั้นผู้บริหารจึงกำหนดร้านสาขาที่จะจัดจำหน่ายสินค้าดังกล่าว โดยพิจารณาความเหมาะสมระหว่างสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเฉพาะกลุ่ม (niche product) กับลักษณะของพื้นที่ร้านสาขาและกลุ่มลูกค้า

จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันร้านสมใจจำหน่ายสินค้า 41 ประเภท หรือ 65,000 รายการ ได้แก่ หมวดเครื่องเขียน หมวดอุปกรณ์สำนักงาน หมวดอุปกรณ์ศิลป์ หมวดกระดาษ หมวด DIY และหมวดของเล่นเด็ก และยังมีการแตกไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ Somjai Selected brand ในยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 3 โดยเกิดจากการที่ลูกค้าประสบปัญหาจากการใช้งานสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ แล้วมาปรึกษากับพนักงานร้าน ทำให้ร้านสมใจเริ่มผลิตสินค้าเพื่อแก้ปัญหา

ดังกล่าวของลูกค้า OEM (original equipment manufacturer) หรืออาจค้นหาสินค้าจากแหล่งผลิตจากภายนอกมาตอบโจทย์ลูกค้าเพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพดีในราคาที่ลูกค้าสามารถจับต้องได้ การกระทำดังกล่าวช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ นอกจากนี้ ร้านสมใจยังมีการทำงานร่วมกับแบรนด์อื่น (collaboration) ที่เป็นที่ยอมรับในหมู่วัยรุ่นและคนรุ่นใหม่เพื่อขยายการรับรู้แบรนด์สมใจ สร้างความสนใจ และกระตุ้นยอดขายให้กับทางร้านกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายของร้านในอนาคต สำหรับการรับประกันคุณภาพของสินค้า ร้านสมใจได้มีนโยบายการคืนสินค้า (augmented product) เพื่อเป็นการรับประกัน (warranties) คุณภาพสินค้าที่ร้านสมใจยึดมั่นโดยไม่เคยเปลี่ยนแปลง

2) ด้านราคา (Price) หมายถึง มูลค่าที่ผู้บริโภคจ่ายเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์จากการเป็นเจ้าของหรือใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งมูลค่านี้สามารถกำหนดได้ทั้งจากการต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายหรือการกำหนดราคาคงที่จากผู้ขาย ราคาคือองค์ประกอบหนึ่งของส่วนผสมทางการตลาดที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ร้านสมใจมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา (price strategy) ด้วยการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนและนักศึกษาที่ยังไม่มีรายได้ของตัวเอง ซึ่งกลายเป็นแนวทางปฏิบัติมาตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ที่ไม่ต้องการบวกกำไรในราคาสินค้ามากเกินไป เพราะอยากให้นักเรียนนักศึกษาได้ใช้ของดี มีคุณภาพ ในราคาที่จับต้องได้ นโยบายนี้ไม่จำกัดแค่อุปกรณ์การเรียนเท่านั้นแต่ยังขยายไปสู่สินค้าประเภทอื่น ๆ ด้วย และยังสืบทอดมายังผู้บริหารรุ่นที่ 3 ดังเห็นได้จากบทความออนไลน์

นอกจากนี้ บริษัทยังได้นำกลยุทธ์เงื่อนไขการชำระเงิน (payment term strategy) มาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยมีการปรับเงื่อนไขการชำระเงินให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การแบ่งชำระสินค้าสำหรับลูกค้าที่มียอดการสั่งซื้อสูง และการให้เครดิตสำหรับลูกค้าประจำ เช่น โรงเรียน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรที่ต้องการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก กลยุทธ์นี้ช่วยลดข้อจำกัดด้านกำลังซื้อของลูกค้า ทำให้สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3) ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place) หมายถึง สถานที่หรือช่องทางที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงตัวสินค้าและบริการได้ รวมถึงสถานที่ตั้ง การขนส่ง การจัดเก็บสินค้า และกิจกรรมที่อำนวยความสะดวกในการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ผลิต ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ร้านสมใจดำเนินธุรกิจผ่านหน้าร้านเป็นสถานที่หลักในการจัดจำหน่ายสินค้าเพียงช่องทางเดียว ต่อมาได้ขยายร้านสาขาอีก 4 แห่ง ขณะที่ยุคผู้บริหารรุ่นที่ 2 ได้มีการขยายสาขาไปทั่วกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและต่างจังหวัด เน้นพื้นที่ที่มีศักยภาพ และมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและคนรุ่นใหม่ในแต่ละพื้นที่ และเน้นการเจรจาลดราคาค่าเช่าเพื่อให้ได้พื้นที่คุ้มค่าและสร้างผลตอบแทนได้สูงสุด ในยุคนี้เปิดสาขารวมทั้งสิ้น 10 สาขา การบริหารงานของรุ่นที่ 3 ได้มีการขยายสาขาเพิ่มอีก 9 สาขา รวมทั้งสิ้น 21 แห่งทั่วประเทศ ทำเลเลือกจากโอกาสการเติบโตทางเศรษฐกิจในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์หลากหลายแพลตฟอร์ม เพื่อตอบรับพฤติกรรมคนรุ่นใหม่ที่ชอบเข้าไปสืบค้นข้อมูลและซื้อสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ ร้านสมใจยังมีบริการจัดส่งสินค้าเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า

ที่ต้องการการซื้อสินค้าแต่ไม่ต้องการไปชนสินค้ากลับบ้าน ในกรณีที่ลูกค้าต้องการติดต่อสอบถามข้อมูลหรือแจ้งปัญหาเกี่ยวกับสินค้าและบริการสามารถทำได้โดยตรงผ่านทางอีเมลของร้าน

4) ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง สื่อและกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารถึงคุณประโยชน์ของสินค้าเพื่อชักจูงลูกค้าให้ทดลองใช้ หรือซื้อสินค้าหรือใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารงานของร้านที่ 1 การค้าขายส่วนใหญ่ยังผ่านหน้าร้านผ่านประสบการณ์ตรงกับเจ้าของร้านและพนักงานขายของร้านเป็นหลัก ลูกค้าเป็นนักเรียนนักศึกษาและศิลปินที่ไปเรียน/ไปทำงานในสถานที่ใกล้ร้าน และยังมีบริการเหมือนเป็นญาติมิตร เจ้าของและพนักงานร้านมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและให้คำแนะนำกับลูกค้าทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี จึงอาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในยุคแรก คือ การบอกปากต่อปาก (word-of-mouth) และการขายโดยพนักงานขาย (personal selling) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมการตลาด

กลยุทธ์ทั้งสองถูกนำมาใช้ในการบริหารงานของร้านที่ 2 นอกจากนี้ ร้านที่ 2 ได้มีการขยายร้านสาขาไปที่ห้างสรรพสินค้าทำให้ร้านสนใจในยุคนี้มีการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ของห้างรวมถึงการทำแคมเปญ จึงอาจสรุปได้ว่า ในยุคนี้มีการใช้การโฆษณา (advertising) การประชาสัมพันธ์ (public relations) และการส่งเสริมการขาย (sales promotion) ด้วยการสร้างระบบสมาชิกเพื่อสะสมแต้มโดยทางร้านได้ออกแบบและจัดทำบัตรสมาชิกด้วยตนเองเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ

สำหรับการบริหารงานของร้านที่ 3 ยังคงสืบทอดความเชี่ยวชาญของพนักงานขาย (personal selling) และมีกลยุทธ์ด้านราคาเพื่อกระตุ้นยอดขายและความสามารถในการแข่งขันในตลาด เช่น กลยุทธ์ส่วนลด (discount strategy) ด้วยการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้าในช่วงเปิดเทอมหรือช่วงเทศกาลพิเศษ นอกจากนี้ ร้านยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกและปรับเปลี่ยนเป็นระบบออนไลน์เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อนำไปวางแผนการจัดกิจกรรมการตลาด

นอกจากนี้ จากเดิมร้านสนใจมีช่องทางการขายจากเดิมที่มีเพียงหน้าร้านสาขาโดยใช้กลยุทธ์การตลาดทางตรง (direct-marketing) เพิ่มช่องทางการขายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้านอกพื้นที่ร้านสาขาของสนใจ บางครั้งอาจจะมีการจัดกิจกรรมในพื้นที่จริงเข้าไปด้วย

สิ่งที่โดดเด่นในยุคนี้ คือ การใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพล (influencer marketing) โดยร้านสนใจได้ไปร่วมมือกับแบรนด์ที่คนรุ่นใหม่ชื่นชอบเพื่อทำให้ภาพลักษณ์แบรนด์ดูร่วมสมัยและเข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและคนรุ่นใหม่มากขึ้น เป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าสนใจให้แบรนด์ร้านสนใจ

#### **วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด**

ในส่วนของกระบวนการสร้างแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานร้านที่ 1 คุณสมใจและคุณนิยม เมตมชิต ผู้ก่อตั้งร้านสมใจได้เริ่มต้นธุรกิจด้วยการขายสารานุกรมและหนังสือวรรณกรรมในพื้นที่บริเวณวัดเลียบ ในยุคนั้นมีการตั้งชื่อร้านและสร้างโลโก้ของแบรนด์ด้วยลายเซ็นของคุณสมใจตามรูปแบบการทำธุรกิจแบบดั้งเดิม แม้ผู้บริหารร้านที่ 1 จะไม่มีความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์แต่ก็

ได้สร้างอัตลักษณ์ (ชื่อและโลโก้ร้าน) และส่งมอบคุณค่าของ แบรินด์ผ่านการดำเนินงานและตัวตนของเจ้าของร้าน ที่มุ่งมั่นสรรหาสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใต้ราคาที่เหมาะสม พร้อมการให้บริการเหมือนญาติมิตรโดยเจ้าของร้านและพนักงานขาย

การบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 2 นั้นอาจมุ่งไปที่การวางระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เพื่อให้สามารถตรวจสอบสต็อกสินค้าได้อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐานสากล จากข้อมูลดังกล่าวช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าได้ถูกต้องแม่นยำ ทำให้ร้านสามารถนำมาใช้ในการวางแผนการเลือกสินค้ามาจำหน่ายที่แต่ละร้านสาขา สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ การดำเนินงานดังกล่าวตอกย้ำให้ผู้บริโภคทราบว่า ถ้าเข้ามาที่ร้านสมใจจะได้ของที่ต้องการกลับไปในราคาที่เหมาะสม ทำให้ร้านสมใจกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารในรูปแบบทางเลือกผ่านการออกแบบตกแต่งหน้าร้านของแต่ละสาขาให้สวยงามโดดเด่น และน่าดึงดูดใจซึ่งสะท้อนความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะ

เมื่อเข้าสู่การบริหารงานของรุ่นที่ 3 ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะบุกเบิกช่องทางการขายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ และเริ่มมีการสร้างแบรนด์ร้านอย่างเป็นระบบมากขึ้น ได้มีการนำอัตลักษณ์ของเดิม (โลโก้ที่เป็นลายเซ็น ความหมายของชื่อร้าน และคุณค่าหลักของแบรนด์ที่ใช้ในการดำเนินงาน) ของผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 มาพัฒนาเป็นอัตลักษณ์หลัก (brand identity) ของร้านให้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้นเพื่อสะท้อนตัวตนของร้านสมใจ และได้กำหนดสีของแบรนด์ให้เป็น “สีเขียว” เพื่อเชื่อมโยงกับวันเกิดของผู้ก่อตั้ง (คุณสมใจ) จากนั้น ร้านสมใจจึงนำอัตลักษณ์ที่พัฒนาขึ้นมาไปสื่อสารในทุกช่องทางการสื่อสารออฟไลน์และออนไลน์ นอกจากนี้ยังได้มีการนำคุณค่าของแบรนด์ (brand value) ที่ใช้ในการดำเนินงานร้านตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 มาสร้างเป็น tagline (กลุ่มคำที่บ่งบอกสิ่งที่ธุรกิจหรือแบรนด์นั้นทำอยู่) “สมใจที่สมใจ” เพื่อให้จดจำง่ายสำหรับลูกค้า และยังสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของร้านสมใจที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง มุ่งเน้นสินค้าครบครัน คุณภาพดี ราคาคุ้มค่า และการบริการที่ตอบโจทย์ และนำข้อความดังกล่าวไปนำเสนอในกิจกรรมการตลาดของร้านเพื่อตอกย้ำแบรนด์ โดยการสื่อสารแบรนด์ร้านสมใจในสื่อออนไลน์นั้น ผู้บริหารรุ่นที่ 3 เน้นสไตล์ minimal และ clean นับเป็นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) ร้านสมใจที่มีอายุเกือบ 70 ปี ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของสมใจที่นักเรียนนักศึกษาที่มาซื้ออุปกรณ์ไปใช้เรียนมากขึ้น โทนสีที่ใช้จะเรียบง่ายเน้นการจัดวางองค์ประกอบสินค้าในร้านอย่างมีศิลปะ เพื่อสะท้อนความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะ หลังจากกำหนดอัตลักษณ์ให้ชัดเจนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางร้านสมใจได้นำอัตลักษณ์ของแบรนด์ (โลโก้ใหม่และสีของแบรนด์) ไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ของร้าน ไม่ว่าจะเป็นป้ายชื่อร้าน บัตรจุ๊ภัณฑ์ บัตรสมาชิกเพื่อสะสมแต้ม ของพรีเมียม และสื่อพนักงาน ตลอดจนนำไปใส่ลงเวลามีกิจกรรมการตลาด หรือในภาพสื่อออนไลน์เพื่อสื่อสารและตอกย้ำความเป็นแบรนด์สมใจและให้เกิดการจดจำแบรนด์ในลูกค้า

เมื่อประเมินการสร้างแบรนด์จากมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ ผลจากการสัมภาษณ์ลูกค้าร้านสมใจจำนวน 10 คน สรุปได้ดังนี้

- การรับรู้อัตลักษณ์ที่โดดเด่นของแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้ารับรู้และเชื่อมโยงระหว่างแบรนด์ร้านสมใจกับความรู้สึกได้ทั้งแนวลึกและแนวกว้าง โดยการรับรู้ในแนวลึกพบว่า ลูกค้า

เกือบทั้งหมดจดจำได้ว่า เมื่อมาที่ร้านสมใจแล้วจะสมใจ พวกเขาจะได้สินค้า อุปกรณ์เครื่องเขียน และ อุปกรณ์ศิลปะที่มีคุณภาพ มีความหลากหลาย และมีราคาถูก ซึ่งสอดคล้องกับเจตจำนงของผู้ก่อตั้งร้าน (รุ่นที่ 1) ลูกค้าน่าจดจำอัตลักษณ์ของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี สำหรับการรับรู้แบรนด์ในแนวกว้างนั้น ผลวิจัยพบว่า ลูกค้าเกือบทั้งหมดนึกถึงแบรนด์สมใจได้เพราะมีประสบการณ์ร่วมตั้งแต่ตอนเรียนหนังสือ เมื่อต้องหาอุปกรณ์เพื่อทำโครงการและการบ้าน แม้ทำงานแล้วก็ยังนึกถึงร้านสมใจเมื่อต้องการใช้อุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์ผลิตงานศิลปะ

- ความหมายของแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ให้เหตุผลในการเลือกร้านสมใจว่า ร้านสมใจมีสินค้าจำหน่ายที่หลากหลาย คุณภาพดี ราคาไม่แพง คุ่มค่าเมื่อเทียบกับร้านอื่นที่ขายสินค้าประเภทเดียวกัน บางเรียกร้านสมใจว่า เป็นศูนย์รวมสินค้าสำหรับอุปกรณ์การเรียน ครบวงจรหรือร้านอุปกรณ์ศิลปะครบวงจร พนักงานช่วยเหลือเหมือนเป็นญาติมิตร มีความสามารถในการแนะนำสินค้าได้เป็นอย่างดี สะท้อนให้เห็นความหมายของแบรนด์ทางเหตุผล ในส่วนของความหมายของแบรนด์ด้านอารมณ์นั้น ผลวิจัยพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตรงกับร้านสมใจ ตั้งแต่ตอนที่ตนเองเรียนหนังสือจนถึงวัยทำงาน โดยบอกว่า ร้านสมใจเป็นร้านเครื่องเขียนเก่าแก่ มีของกระจุกกระจิก หลากหลาย ลูกค้าหลายคนรู้สึกว่า ร้านสมใจเปรียบเสมือนคนในครอบครัว เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีความเป็นกันเองเข้าถึงได้ง่าย บางคนกล่าวว่า ร้านสมใจมีความเก่าแก่แต่ก็ยังคงมีความคลาสสิกระดับหนึ่ง

- การตอบสนองของผู้บริโภคเกี่ยวกับการตัดสินใจและความรู้สึกต่อแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าสองในสามมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของแบรนด์สมใจ บางคนกล่าวว่า แบรนด์สมใจถือเป็นร้านเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะที่ดีที่สุดในตลาดร้านประเภทเดียวกัน สินค้าครบครัน หลากหลาย แปลกใหม่ น่าสนใจ และมีบริการที่ดี ลูกค้าสอบถามข้อมูลสินค้ากับพนักงานได้ ทำให้อยากใช้บริการร้านสมใจต่อไป

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ที่เข้มข้นและตื่นตัวหรือมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้าทั้งหมดมีทัศนคติทางบวก มีความจงรักภักดีทางพฤติกรรม มีการกลับมาซื้อซ้ำกับร้านสมใจ และมีความผูกพันกับร้านเพราะเริ่มซื้อสินค้าของทางร้านตั้งแต่ช่วงศึกษาที่มหาวิทยาลัยจนถึงวัยทำงานและครึ่งหนึ่งของลูกค้ารู้จักร้านสมใจจากการแนะนำของคนรู้จัก

เมื่อพิจารณาตาม**หลักการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว**สรุปได้ดังนี้

- ด้านประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจมีรากฐานทางธุรกิจที่แข็งแกร่งซึ่งส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ผู้ก่อตั้งรุ่นที่ 1 ได้วางแนวคิดสำคัญในการดำเนินธุรกิจไว้บนพื้นฐานของการมีสินค้าความครบครัน มุ่งเน้นสินค้าที่มีคุณภาพดี และมีราคาคุ่มค่า ไม่แพงเกินไป อีกทั้งมีความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจที่ให้ประโยชน์แก่สังคม ซึ่งกลายเป็นรากเหง้าและมรดกของธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดต่อมายังรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 ในการบริหารงานของรุ่นที่ 3 ได้นำค่านิยม วิสัยทัศน์ วิถีการทำงาน และกระบวนการให้บริการของผู้บริหารและพนักงานตั้งแต่รุ่นที่ 1-2 มาถ่ายทอดผ่านการประยุกต์ใช้สื่อสังคมออนไลน์ พร้อมใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ ERP และการพัฒนาระบบสมาชิกออนไลน์ และมีการรักษาอัตลักษณ์เดิมของแบรนด์ด้วยการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์ให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการสื่อสารแบรนด์

- ด้านความรับผิดชอบและค่านิยมของครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะ และตระหนักถึงความสำคัญในการยกระดับวงการศิลปะไทยควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทางร้านจึงได้สร้างชุมชนสำหรับคนรักศิลปะ (art community) ผ่านการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปที่เปิดโอกาสให้ทุกคนที่สนใจได้เข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม การกระทำดังกล่าวสอดคล้องกับประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัว ค่านิยม วิสัยทัศน์ผู้ก่อตั้ง วิธีการทำงาน กระบวนการให้บริการของร้านสมใจและบุคลากรภายในร้านทุกรุ่นที่ยึดหลักการดำเนินธุรกิจ

**การสร้างแบรนด์แบบบูรณาการธุรกิจครอบครัว** ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

- ด้านอัตลักษณ์องค์กรธุรกิจครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจมีการหลอมรวมอัตลักษณ์ของครอบครัว (family identity) เข้ากับอัตลักษณ์ของธุรกิจ (business identity) อย่างชัดเจน โดยผู้ก่อตั้งได้วางรากฐานการดำเนินธุรกิจโดยยึดถือคุณค่าของการให้ประโยชน์แก่สังคมเป็นสำคัญ รวมถึงการมีจิตบริการของผู้ก่อตั้งที่พยายามแสวงหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าจดจำร้านว่ามีสินค้าทุกอย่างที่ต้องการในราคาที่ไม่แพง นอกจากนี้ ร้านสมใจยังมีการอบรมให้พนักงานชายมีความรู้ความสามารถในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้าเหมือนกับเจ้าของร้านมาขายเอง จากอัตลักษณ์ครอบครัวกลายเป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว (business identity)

- ด้านการสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารของรุ่นที่ 1-2 ยังไม่มีระบบการจัดการแบรนด์อย่างเป็นทางการแต่มีการใช้แนวทางที่เน้นการเข้าใจความต้องการของลูกค้าและให้บริการ จนกระทั่งผู้บริหารรุ่นที่ 3 ได้มีการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์อย่างชัดเจนและเป็นระบบ พร้อมสร้าง tagline ว่า “สมใจที่สมใจ” เพื่อสื่อสารค่านิยมหลักขององค์กรที่เน้นความครบถ้วน หลากหลาย และราคายุติธรรม การสื่อสารแบรนด์ดังกล่าวถูกส่งผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อการตลาดและการสร้างพื้นที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

- ด้านภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของร้านสมใจทั้งที่เป็นกลุ่มลูกค้า กลุ่มคู่ค้า และกลุ่มพนักงาน ต่างก็ได้รับความสัมพันธ์อันดีตั้งญาติสนิทมิตรสหายจากเจ้าของธุรกิจเหมือน ๆ กัน ทำให้ลูกค้ามีทัศนคติเชิงบวกต่อร้านสมใจ ขณะที่การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้านั้น ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังคงรักษาแนวทางนี้พร้อมเปิดรับความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ ในส่วนของพนักงานนั้น ร้านได้ให้ความสำคัญในการให้ความรู้และส่งเสริมการขึ้นตำแหน่ง ทำให้ต่างก็มีความภาคภูมิใจ เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และพร้อมที่เติบโตไปกับทางร้าน การส่งสารหลักไปในทิศทางเดียวกันซึ่งช่วยต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่ทันสมัยและมีชื่อเสียงยาวนาน

- ด้านชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ชื่อเสียงของร้านสมใจถูกส่งผ่านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าในระยะยาวทั้งต่อลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่ยึดถือกันมาตลอดระยะเวลา ทำให้ร้านสมใจได้รับการยอมรับในวงกว้างว่าเป็นแบรนด์ที่น่าเชื่อถือและเป็นมิตรต่อผู้บริโภค สะท้อนให้เห็นว่าแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวแห่งนี้มีชื่อเสียงที่ยั่งยืนอันเกิดจากการสะสมคุณค่าผ่านการดำเนินงานกว่า 70 ปี

**สำหรับแนวคิดการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืน** ผลการวิจัยพบว่า ในด้านกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างแบรนด์ให้เติบโตขึ้น ร้านสมใจได้รักษาความสม่ำเสมอของด้านการบริการและการสื่อสาร

ผ่านการสื่อสารทางการตลาดและการสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพจำของแบรนด์ผ่านการนำเสนอเรื่องราวของผู้บริหารรุ่นที่ 1 เพื่อให้แบรนด์มีสอดคล้องกับ tagline ของร้าน

- ด้านการปกป้องแหล่งที่มาของคุณค่าแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจได้มีการเชื่อมโยงแบรนด์กับคุณสมบัติของสินค้าผ่านการขยายไลน์สินค้าที่ชื่อว่า *Somjai Selected brand* เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ของแบรนด์ว่า “เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอุปกรณ์ศิลป์” และมีการสร้างชุมชนสำหรับคนรักเครื่องเขียน และ อุปกรณ์ศิลปะขึ้นมาเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่มองหากิจกรรมที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ หรือ ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ผ่านกิจกรรมเวิร์กช็อปหลากหลายรูปแบบทั้งในและนอกพื้นที่กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ร้านสมใจยังได้มีการปรับรูปแบบการนำเสนอของสื่อออนไลน์ Instagram ในสไตล์ minimal และ clean มีการสร้างแบรนด์คาแรคเตอร์ มีการออกบูธตามสถานศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของร้านให้ทันสมัย และสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของร้าน นอกจากนี้ ร้านยังได้มีการเชื่อมโยงแบรนด์กับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องของคุณสมบัติของแบรนด์ผ่านการร่วมมือ (collaboration) กับแบรนด์อื่น ๆที่กำลังได้รับความสนใจจากคนรุ่นใหม่ เพื่อให้แบรนด์สอดคล้องกับยุคสมัย

- ด้านกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์เพื่อดึงคุณค่าของแบรนด์ที่สูญเสียไปหรือสร้างคุณค่าใหม่ ตามกรอบแนวคิด CBBE ของ Keller (2008) ซึ่งประกอบด้วย 1) การขยายระดับความลึกหรือความกว้างของการรับรู้แบรนด์ และ 2) การพัฒนาความแข็งแกร่ง ความน่าพึงพอใจ และความโดดเด่นของความเชื่อมโยงของแบรนด์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารของรุ่นที่ 3 มีการยกระดับการจดจำแบรนด์อย่างเป็นระบบผ่านการออกแบบองค์ประกอบแบรนด์ใหม่ เช่น โลโก้ ฟอนต์ และการใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีความทันสมัย เพื่อให้แบรนด์สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายรุ่นใหม่ มีการสร้างไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ *Somjai Selected* เพื่อสร้างความเชื่อมโยงเชิงคุณค่ากับแบรนด์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านอุปกรณ์ศิลปะ นอกจากนี้ ร้านสมใจยังได้มีการวางแผนสำหรับแบรนด์ในอนาคต โดยมีแผนขยายธุรกิจสู่กลุ่มประเทศ CLMV และคาดหวังว่าสินค้า *Somjai Selected brand* จะมีประเภสินค้าที่มากขึ้นและสามารถจำหน่ายในทุกพื้นที่นอกร้านเพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงมากที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังได้พัฒนาหลักการดำเนินงานที่ผู้บริหารรุ่นที่ 1-2 ยึดถือ (การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจสูงสุด การเดินเข้ามาที่ร้านสมใจจะต้องได้สิ่งของสมใจที่ต้องการ) ว่า ร้านสมใจสามารถจำหน่าย “สินค้าอะไรก็ได้” ที่ทำให้ลูกค้าเกิดแรงบันดาลใจในชีวิตตามที่ฝัน

## อภิปรายผล

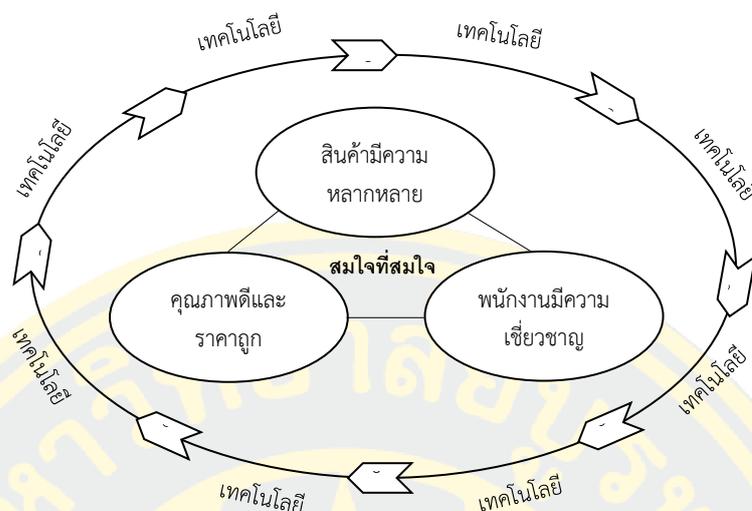
### วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 กลยุทธ์การตลาดของบริษัท สมใจปิซจี้ จำกัด

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของบริษัท สมใจปิซจี้ จำกัด หรือร้านสมใจนั้น ในช่วงของผู้บริหารรุ่นที่ 1 ระยะแรกนั้นยังไม่มีมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดมากนัก มีเพียงการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมในยุคนั้น คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจะทำการขายสินค้าที่ตนเองชำนาญและมีประสบการณ์ ซึ่งทาง ร้านสมใจในช่วงแรกนั้นเลือกที่จะขายสารานุกรมและวรรณกรรม กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนอ่านหนังสือ ส่วนของทำเลที่ตั้งคุณสมใจและคุณนิยม เมดิชิวิตก็เลือกพื้นที่ที่กำลังจะสร้างห้างร้าน และเมื่อต้องเปิดร้านก็เลยมีการตั้งชื่อ (ที่เป็นศิริมงคล) และทำป้ายร้านตามการ

ทำธุรกิจของผู้ประกอบการในยุคนี้โดยทั่วไป หลังดำเนินธุรกิจได้สักระยะ ก็มีนักเรียนนักศึกษาและศิลปินเข้ามาถามหาสินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์ศิลป์ และอื่น ๆ คุณสนใจและคุณนิยม เผลิมซิด เห็นโอกาสทางการตลาดจึงได้นำสินค้าดังกล่าวมาจำหน่าย โดยไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องได้กำไรมากนัก การให้บริการในลักษณะดังกล่าวช่วยให้ลูกค้าจดจำร้านได้และรับรู้ว่าเขาสามารถหาซื้อสินค้าดังกล่าวได้ถ้ามาที่ร้านสนใจ จึงมีการบอกต่อ ๆ กัน ขณะเดียวกันคุณสนใจก็ได้ฝึกพนักงานมีจิตบริการและมีความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดการชื่นชมพนักงานที่มีความรู้จนสามารถให้คำแนะนำเลือกซื้อสินค้าได้ ต่อมาภายหลัง ร้านสนใจจึงได้เพิ่มสินค้าประเภทเครื่องเขียน และ อุปกรณ์ศิลป์เข้ามาจำหน่ายเพื่อจับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวแทน และสืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของร้านสนใจทั้ง 3 รุ่น กับกลยุทธ์การตลาด STP Model ของ Kotler & Armstrong (2016) พบว่า การดำเนินงานของร้านมีความสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งสินค้า โดยร้านสนใจได้ **แบ่งส่วนตลาดตามหลักภูมิศาสตร์ (geographic segmentation)** ในระยะแรกของการเปิดกิจการ แต่เมื่อพบกับผู้บริโภคที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและศิลปินในพื้นที่ ทางร้านจึงได้ทราบความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาดที่แท้จริงจึงได้เสาะแสวงหาสินค้าเหล่านั้นมาจำหน่าย และยังมีการขยายไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและพร้อมที่จะซื้อสินค้าคุณภาพดีหรือสินค้าเฉพาะทาง นอกจากนี้ ร้านสนใจยังมีการวางตำแหน่งร้านสาขาให้แตกต่างกันในการจำหน่ายสินค้าเฉพาะทาง นับว่าเป็น **การแบ่งส่วนตลาดตามหลักพฤติกรรม (behavioral segmentation)** โดยดูจากพฤติกรรมการซื้อและใช้สินค้าในแต่ละพื้นที่ ซึ่งหลักการดำเนินงานที่ยึดความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักยังสืบทอดมายังรุ่นที่ 2 ที่มีการนำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) มาใช้ในการบันทึกข้อมูลการจำหน่ายสินค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบสินค้าคงคลังได้ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล การขยายสาขาของร้านพิจารณาจากโอกาสทางการตลาดและค่าเช่าพื้นที่ สำหรับรุ่นที่ 3 ได้ **แบ่งส่วนตลาดตามลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มเป้าหมาย (demographic segmentation)** ถูกนำมาใช้โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตความต้องการของตลาดในพื้นที่นั้น ๆ อย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี เพื่อช่วยให้ร้านสนใจสามารถเติบโตตามมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดได้

สำหรับการวางตำแหน่งสินค้า (positioning) ของร้านสนใจนั้น ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานร้านสนใจในยุคที่ 1-2 ยังไม่ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้อย่างชัดเจน แต่สะท้อนในการดำเนินงานที่นำความเป็นตัวตนและหลักการในการดำเนินชีวิตของผู้ก่อตั้งมาใช้ในร้าน ทำให้ร้านแตกต่างและโดดเด่นกว่าร้านเครื่องเขียนประเภทเดียวกัน โดยร้านสนใจมุ่งเน้นการมีสินค้าครบครันหลากหลาย ราคาคุ้มค่า และมีการให้บริการที่ดีจากพนักงานขาย ซึ่งเป็นหลักยึดในการดำเนินงานจนถึงปัจจุบันและถูกนำมาสร้างเป็น tagline ขององค์กร (ดังภาพ 64) อาจสรุปได้ว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับการวางตำแหน่งสินค้าตามแนวคิดของ Kotler & Armstrong (2018)



ภาพ 64 แก่นของแบรนด์ร้านสมใจหรือบริษัท สมใจปิซจี้ จำกัด ในการดำเนินธุรกิจ

สำหรับการออกแบบกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix or 4Ps) นั้นพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Armstrong (2018) ผลการวิจัยพบว่า แม้การบริหารงานร้านสมใจในยุคที่ 1-2 จะไม่ได้มีการนำแนวคิดการตลาดดังกล่าวมาใช้ในการออกแบบกลยุทธ์มากนัก แต่ความเป็นตัวตนและหลักการในการดำเนินชีวิตของผู้ก่อตั้งถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานจนกลายเป็นกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดตลอดระยะเวลา 70 ปี ที่สำคัญ คือ ร้านสมใจยังคงยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการออกแบบกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดและการดำเนินงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยและพัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสาร ตัวอย่างสามารถนำเสนอในแต่ละด้านดังนี้

**ด้านสินค้า** ร้านสมใจภายใต้การบริหารงานทั้ง 3 รุ่นได้จำหน่ายสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก การคัดเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายในแต่ละร้านสาขาผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์และคาดการณ์การขาย และกำหนดร้านสาขาที่จะจัดจำหน่ายสินค้าดังกล่าว หรือแม้แต่การแตกไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ *Somjai Selected brand* ในการบริหารงานรุ่นที่ 3 ยังนำแนวคิดมาจากปัญหาจากการใช้งานสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ ของลูกค้าในการผลิตสินค้าเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวของลูกค้า OEM (original equipment manufacturer) หรือเสาะแสวงหาสินค้าจากแหล่งผลิตจากภายนอกมาตอบโจทย์ลูกค้าเพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพดีในราคาที่จับต้องได้ นอกจากนี้ทางร้านยังมีนโยบายการคืนสินค้า (augmented product) เพื่อเป็นการรับประกัน (warranties) คุณภาพสินค้าที่ร้านสมใจยึดมั่นโดยไม่เคยเปลี่ยนแปลง

**ด้านราคา** ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจได้กำหนดราคาสินค้าให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของลูกค้า เพราะผู้บริหารรุ่นที่ 1 เห็นว่า นักเรียนและนักศึกษายังไม่มีรายได้ของตัวเอง จึงไม่ต้องการบวกกำไรในราคาสินค้ามากเกินไป ซึ่งผู้บริหารทุกรุ่นนำมาเป็นแนวปฏิบัติตลอดมา นอกจากนี้ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ยังมี กลยุทธ์เงื่อนไขการชำระเงิน (payment term strategy) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า มีการปรับเงื่อนไขการชำระเงินให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น กลยุทธ์นี้ช่วยลด

ข้อจำกัดด้านกำลังซื้อของลูกค้า ทำให้สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place) ผลวิจัยพบว่า ร้านสนใจดำเนินธุรกิจผ่านหน้าร้านเป็นสถานที่หลัก (ทั้งสามรุ่น) ในการจัดจำหน่ายสินค้า การขยายสาขาเน้นพื้นที่ที่มีศักยภาพ และมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและคนรุ่นใหม่ในแต่ละพื้นที่ ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์หลากหลายแพลตฟอร์ม เพื่อตอบรับพฤติกรรมคนรุ่นใหม่ที่ชอบเข้าไปสืบค้นข้อมูลและซื้อสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ ร้านยังมีบริการจัดส่งสินค้าเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการการซื้อสินค้าแต่ไม่ต้องการไปขนสินค้ากลับบ้าน หรือในกรณีที่ลูกค้าต้องการติดต่อสอบถามข้อมูลหรือแจ้งปัญหาเกี่ยวกับสินค้าและบริการสามารถทำได้โดยตรงผ่านทางอีเมลของร้านได้โดยตรง

ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion) ผลวิจัยพบว่า ในการบริหารงานของรุ่นที่ 1-2 กลยุทธ์ที่ใช้ในยุคแรก คือ การบอกปากต่อปาก (word-of-mouth) และการขายโดยพนักงานขาย (personal selling) รุ่นที่ 2 ได้มีร้านสาขาในห้างสรรพสินค้าทำให้ในยุคนี้มีการใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ของห้างรวมถึงการทำแคมเปญร่วมกับห้าง และมีการสร้างระบบสมาชิกเพื่อสะสมแต้มสำหรับการบริหารงานของรุ่นที่ 3 ยังคงสืบทอดกลยุทธ์ของรุ่น 1-2 มีกลยุทธ์ส่วนลด (discount strategy) ด้วยการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้าในช่วงเปิดเทอมหรือช่วงเทศกาลพิเศษ อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกและปรับให้เป็นระบบออนไลน์เพื่อได้ข้อมูลเพื่อนำไปวางแผนการตลาด และยังมีการใช้กลยุทธ์การตลาดทางตรง (direct-marketing) ด้วยการเพิ่มช่องทางการขายสินค้าผ่านสื่อออนไลน์ในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่และลูกค้านอกพื้นที่ร้านสาขาของสนใจ บางครั้งมีการจัดกิจกรรมในพื้นที่จริงเข้าไปด้วย และมีการใช้กลยุทธ์ผู้มีอิทธิพล (influencer marketing) ที่เป็นแบรนด์ที่คนรุ่นใหม่ชื่นชอบเพื่อทำให้ภาพลักษณ์ของร้านดูร่วมสมัยและเข้ากับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียนนักศึกษาและคนรุ่นใหม่

กลยุทธ์การตลาดของร้านสนใจที่ดำเนินงานมา 70 ปี มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กานต์พัชร์ เล็กศรีสกุล (2558) ที่ศึกษาพัฒนาการกลยุทธ์การตลาดและการสื่อสารของบริษัท ไฮคิวผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ภายใต้แนวคิดการตลาด 3.0 ของฟิลิป คอตเลอร์ และพบว่า บริษัทไฮคิวผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (พ.ศ. 2519-2548) ดำเนินกลยุทธ์การตลาดภายใต้แนวคิดการตลาด 2.0 เน้นการสื่อสารและประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจนผ่านแบรนด์หลักคือ "โรซ่า" และแบรนด์รอง "ไฮคิว" พร้อมกับมีสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นยอดขายสินค้า และยังมีการดำเนินโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมในหลากหลายด้าน

#### **วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของบริษัท สมใจบิชกรู๊ป จำกัด**

ผลการวิจัยของร้านสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์มีความสอดคล้อง กับกระบวนการสร้างแบรนด์ของ Aaker (1996) โดยมีขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์แบรนด์เชิงกลยุทธ์ (ด้านผู้บริโภค ด้านคู่แข่ง และด้านสินค้า) การวางระบบอัตลักษณ์หลักและย่อยของแบรนด์ และการปฏิบัติการอัตลักษณ์ของแบรนด์ ถึงแม้ว่าในระยะแรกนั้นร้านสนใจยังไม่ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์มากนัก ไม่มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับคู่แข่งและสินค้า แต่อาศัยประสบการณ์ของ

ตนเองจากการขายสารานุกรมมาก่อน เมื่อเปิดร้านแล้ว ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ได้มีการกำหนดอัตลักษณ์ตามรูปแบบของการทำการตลาดแบบดั้งเดิม คือ การมีชื่อร้านและโลโก้ (ซึ่งได้ใช้จนมาถึงปัจจุบัน) อีกทั้งพยายามตอบสนองความต้องการลูกค้าที่แวะเวียนเข้ามาถามสินค้าประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์ศิลปะ

การกำหนดอัตลักษณ์หลักและระบบอัตลักษณ์เพื่อช่วยให้ลูกค้าจดจำได้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบในการบริหารงานของรุ่นที่ 3 โดยยังยึดชื่อและโลโก้ของดั้งเดิมมาเข้าระบบคอมพิวเตอร์เพื่อกำหนดฟอนท์และสีของแบรนด์ tagline เพื่อให้สามารถนำไปสื่อสารผ่านบริบทต่าง ๆ ทั้งในสื่อออฟไลน์และออนไลน์ เมื่อประเมินการสร้างแบรนด์จากมุมมองโครงสร้างความรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ของ Keller (2008) พบว่า การดำเนินงานของร้านสมใจทั้ง 3 รุ่นสามารถทำให้ลูกค้าจดจำชื่อและสีของแบรนด์ได้ ทั้งหมดมีความรู้สึกเชิงบวกต่อร้าน และมีการกลับมาซื้อซ้ำกับร้านสมใจตลอดมา

ตามหลักการสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัวของ Astrachan & Astrachan (2015) ประกอบด้วยประวัติศาสตร์และมรดกของครอบครัว ขนบธรรมเนียมและนวัตกรรม และความรับผิดชอบและค่านิยมของครอบครัว ผลวิจัยพบว่า ร้านสมใจมีการนำอัตลักษณ์ของครอบครัวมาพัฒนาสร้างอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว มีการนำเรื่องราวของผู้ก่อตั้งและพนักงานขายที่เก่าแก่มาใช้ในการเล่าเรื่องราวของร้าน ผู้บริหารรุ่นที่ 1 ได้ดำเนินงานธุรกิจครอบครัวจนกลายเป็นแนวทางและขนบธรรมเนียมประเพณีให้กับผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจให้มีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมให้สอดคล้องกับฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะ มีการก่อตั้งชุมชนคนรักศิลปะด้วยการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อป สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้วยสินค้าภายในร้าน และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงอย่างเท่าเทียม จัดเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมของครอบครัวร้านสมใจที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า คนในชุมชน และการพัฒนาสังคม

เมื่อนำผลวิจัยมาวิเคราะห์ตามการสร้างแบรนด์แบบบูรณาการธุรกิจครอบครัวของ Aparicio, Maseda, Iturralde, & Zorrilla (2023) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ อัตลักษณ์องค์กร ธุรกิจครอบครัว การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัว ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว และชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัว ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องในทุกขั้นตอน ในกระบวนการที่ 1 แสดงให้เห็นว่า มีการเชื่อมโยงอัตลักษณ์ครอบครัวกับอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวอย่างชัดเจน ผู้ก่อตั้งมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม ต้องการขายสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่ไม่แพงเกินไป เพราะกลุ่มลูกค้าหลักเป็นนักเรียนนักศึกษาซึ่งไม่มีรายได้ นอกจากนี้ผู้ก่อตั้งยังมีจิตบริการจึงอบรมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า และสามารถให้คำแนะนำให้กับลูกค้า จากอัตลักษณ์ครอบครัวกลายเป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลให้แบรนด์ร้านสมใจแตกต่างและโดดเด่นจากร้านอื่น ๆ

ส่วนของกระบวนการที่ 2 การสร้างแบรนด์ธุรกิจครอบครัวนั้น ผลจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่า ในการบริหารรุ่นที่ 1-2 นั้นยังไม่มีระบบการจัดการแบรนด์เพื่อส่งเสริมและรักษาให้มีความแข็งแกร่งในระยะยาวมากนัก แต่เน้นรูปแบบการดำเนินงานที่กล่าวมาในการบริหารงานรุ่นที่ 1-2 จนมาถึงการบริหารของรุ่นที่ 3 ได้มีการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ร้านให้ชัดเจนและอยู่ในระบบดิจิทัลที่สามารถนำไปสื่อสารได้ในทุกช่องทางการสื่อสารทั้งสื่อออนไลน์และออฟไลน์ และยังมี การสร้าง tagline “สมใจที่สมใจ” เพื่อสะท้อนค่านิยมหลักขององค์กรที่ยึดถือมาตลอดทั้ง 3 รุ่น

นอกจากนี้ยังมีการสร้าง กลยุทธ์ในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้ารุ่นใหม่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ให้ลูกค้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถาม-ตอบข้อมูลสินค้า และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางร้านที่จัดขึ้น จนทำให้เกิดภาพลักษณ์ของร้านสมใจในทัศนะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

กระบวนการที่ 3 ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ผ่านสมาชิกครอบครัว จะเห็นได้ว่า ภาพลักษณ์ของร้านสมใจนั้นถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินการวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารทั้งสามรุ่น (ดังที่กล่าวมาข้างต้นในกระบวนการที่ 1-2) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างมีทัศนะเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของร้านสมใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า และพนักงานของร้าน นอกจากนี้ในรุ่นที่ 3 ยังได้มีการให้สัมภาษณ์กับสื่อทั้งผ่านช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ต่าง ๆ และส่งสารหลักไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ของแบรนด์ร้านสมใจในมุมมองแบรนด์ธุรกิจครอบครัวที่ทันสมัยและมีชื่อเสียงยาวนาน 70 ปี จากที่กล่าวมาทั้งหมดสะท้อนกระบวนการที่ 4 คือ ชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจครอบครัวร้านสมใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นยังสอดคล้องกับที่เขมววรรณ นาควลิ่ง (2556) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นการรักษาความสมดุลระหว่าง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว บทบาททางธุรกิจ และการถือครองสิทธิ์ความเป็นเจ้าของ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ครอบครัวเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินงานร้านสมใจและส่งอิทธิพลอย่างมากต่อทิศทางของแบรนด์ธุรกิจครอบครัว สมาชิกทุกคนในครอบครัวต่างให้ความสำคัญในการรักษาชื่อเสียงของตระกูล สถานะทางสังคม และคุณค่าทางวัฒนธรรมในครอบครัวที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้ก่อตั้งสู่รุ่นลูกและหลาน ดังนั้นอัตลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจครอบครัวจึงไม่ได้เกิดจากแนวทางการดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมบุคลิกและวัฒนธรรมของครอบครัวด้วย ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ก่อตั้งร้านสมใจมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคม ค่านิยมดังกล่าวก็จะถูกถ่ายทอดไปยังผู้บริหารรุ่นต่อไป ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างสมาชิกในครอบครัว และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีผลต่อการดำเนินงาน และได้ส่งผ่านคุณค่าจากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นธรรมชาติ

สำหรับบทบาททางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจได้แสดงออกผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ร้านใช้ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย เห็นได้จากการที่ผู้บริหารรุ่นที่ 2-3 นำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลการซื้อขายสินค้าและข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการตลาดและการสื่อสารแบรนด์ และยังมีการลงทุนใช้เครื่องมือดิจิทัลเป็นช่องทางการซื้อสินค้าทางร้านผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ร้านสมใจให้ความสำคัญกับผลประกอบการระยะยาวมากกว่าการเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรักษาจุดยืนของแบรนด์ในเรื่องคุณภาพและความคุ้มค่าของสินค้า

สำหรับความเป็นเจ้าของ ผลการวิจัยพบว่า ร้านสมใจอยู่ภายใต้การถือครองของสมาชิกครอบครัวเป็นหลักทำให้สามารถควบคุมทิศทางของธุรกิจและรักษาค่านิยมดั้งเดิมไว้ได้อย่างมั่นคง แม้จะมีบุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมทำงานแต่การตัดสินใจหลักยังเป็นของครอบครัว แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการสืบทอดกิจการไปยังทายาทและการวางแผนการถ่ายโอนอำนาจที่เป็นระบบ จุดแข็งนี้ทำให้ร้านสมใจสามารถรักษาความต่อเนื่องในการบริหารและส่งต่อเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งไปยังผู้บริหารรุ่นใหม่ได้ จะเห็นได้ว่าร้านสมใจเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการรักษาองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน

ได้อย่างสมดุล ส่งผลให้แบรนด์สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ไม่เพียงแคในระดับครอบครัวหรือธุรกิจเท่านั้นแต่ยังสร้างคุณภาพการต่อชุมชนและวงการศิลปะของประเทศไทยอีกด้วย

สำหรับการบริหารแบรนด์ให้ยั่งยืนนั้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างแบรนด์ให้เติบโตของ Keller & Swaminathan (2020) และกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์ของ Keller (2008) เพราะตลอดระยะเวลา 70 ปีที่ผ่านมา ร้านสมใจรักษาความสม่ำเสมอในการดำเนินงานและให้บริการกับลูกค้าอย่างเอาใจใส่ และมีการสื่อสารการตลาดอย่างสม่ำเสมอผ่าน tagline “สมใจที่สมใจ” ที่เชื่อมโยงคุณค่าแบรนด์กับสิ่งที่ผู้บริโภครับรู้และจดจำได้ นอกจากนี้ร้านสมใจยังขยายไลน์สินค้าในชื่อ *Somjai Selected brand* และการสร้างชุมชนคนรักศิลปะ (Art Community) ด้วยการจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปเพื่อส่งเสริมและต่อยอดย้ำภาพลักษณ์ของแบรนด์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะและอุปกรณ์ศิลป์

นอกจากนี้ร้านสมใจยังมีการปรับภาพลักษณ์แบรนด์ให้ร่วมสมัยผ่านการนำเสนอคอนเทนต์บนสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Instagram ที่มีการออกแบบในสไตล์ minimal และ clean มีการออกบูธในสถานศึกษาต่าง ๆ และที่น่าสนใจ คือ การใช้กลยุทธ์เชื่อมโยงกับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของแบรนด์ผ่านการร่วมมือ (collaboration) กับแบรนด์ยอดนิยมในกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น Netflix Disney และ Butter Bear เพื่อขยายการรับรู้แบรนด์ในกลุ่มคนรุ่นใหม่ และให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ร่วมสมัย

ในด้านกลยุทธ์การฟื้นฟูแบรนด์ ร้านสมใจได้นำอัตลักษณ์เดิมของรุ่นที่ 1 มาพัฒนาออกแบบเป็นองค์ประกอบแบรนด์ต่าง ๆ เช่น โลโก้ แบนด์แคแรคเตอร์ และสีประจำแบรนด์ เป็นต้น เพื่อให้สามารถใช้ในการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในยุคปัจจุบัน และขยายไลน์สินค้าภายใต้ชื่อ *Somjai Selected* เพื่อพัฒนาการจดจำและการนึกถึงของแบรนด์ที่เชื่อมโยงกับภาพลักษณ์ที่ร้านสมใจมุ่งเน้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะ

โดยสรุป ร้านสมใจเป็นตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่สามารถยืดหยุ่นและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว 70 ปี ท่ามกลางความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่หลายธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญ ความสำเร็จนี้เกิดจากความมุ่งมั่น การมีวิสัยทัศน์ จิตวิญญาณของผู้ก่อตั้งจนกลายเป็นคุณค่าแบรนด์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าและสืบทอดกันจากรุ่นสู่รุ่น สิ่งที่สำคัญ คือ ร้านสมใจไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จที่ได้มาแต่เดินหน้ารับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและพร้อมกับยึดถือจุดแข็งและอัตลักษณ์ของครอบครัวไว้สืบทอดต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด หรือร้านสมใจ ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคสมัยและพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังนั้น ผู้ประกอบการแบรนด์ต่าง ๆ ที่ต้องการรักษาธุรกิจครอบครัวให้อยู่ได้ยาวนานจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการตลาด ผู้บริโภค และสังคม
2. ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินงานมายาวนานนั้น บางครั้งภาพลักษณ์ไม่ร่วมสมัยในทัศนะของผู้บริโภค ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินภาพลักษณ์ของแบรนด์อย่าง

สม่ำเสมอและปรับปรุงแบรนด์ให้ร่วมสมัยกับผู้บริโภคแต่ไม่ทิ้งหลักการหรือคุณค่าของแบรนด์ดั้งเดิมที่ยึดถือ เพราะเป็นตัวตนของเรา

3. ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานขายนับเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ให้กับองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ ดังนั้น การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับตัวสินค้าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะพนักงานจะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด และจดจำภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์

4. ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการสร้างโอกาสทางการตลาดได้จากการดำเนินงาน เช่น การรับฟังปัญหาของลูกค้า (pain point) มาช่วยในการพัฒนาไลน์สินค้าใหม่

5. ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานธุรกิจรอบครัวที่ยาวนานนั้นจำเป็นต้องมีการกระทำที่คืนกำไรให้กับสังคม (เช่น การจัดกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ) โดยทางร้านสามารถนำอัตลักษณ์และตัวตนมาใช้ในการกำหนดกิจกรรมการตลาดและสื่อสารกับลูกค้าได้ซึ่งจะช่วยให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ชัดเจนมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยในอนาคตอาจทำการสำรวจการบริหารงานธุรกิจรอบครัวประเภทอื่น ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปในสินค้าหรือบริการ กลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การตลาด และการสร้างแบรนด์ของธุรกิจรอบครัวในหลากหลายบริบท เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาธุรกิจรอบครัวให้มีความสามารถในการแข่งขันและยั่งยืนต่อไป

2. งานวิจัยในอนาคตอาจศึกษามุมมองประวัติศาสตร์ธุรกิจไทยเข้าไปด้วยในการวิเคราะห์ธุรกิจรอบครัว เพื่อแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อพัฒนาการของธุรกิจรอบครัวและวิธีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละยุคสมัย

3. งานวิจัยในอนาคตอาจวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารของสื่อออนไลน์ของ บริษัท สมใจปิซซารูปจำกัด เพื่อเข้าใจรูปแบบการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค เพื่อประเมินผลกระทบของแต่ละรูปแบบการสื่อสารต่อการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค

4. งานวิจัยในอนาคตอาจเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทัศนคติ การกระทำ และรูปแบบการบริหารงานของสมาชิกครอบครัวต่างรุ่นเพื่อทำความเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจรอบครัวมากขึ้น ตลอดจนวิธีการปรับตัวของสมาชิกให้เข้ากันอย่างเหมาะสม

## บรรณานุกรม

- กานต์พัชร์ เล็กศรีสกุล. (2558). *พัฒนาการกลยุทธ์การตลาด และการสื่อสารการตลาดตามกรอบแนวคิดการตลาด 3.0 ของ บริษัท ไฮคิวผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เขมวรรณ นาคพลั้ง. (2556). *ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหิดล. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/834/1/TP%20BM.006%202556.pdf>
- นิพนธ์ ศรีสุขุมบวรชัย. (2564). รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี 2564 (ฉบับประเทศไทย). PwC. <https://www.pwc.com/th/en/services/EPB/family-business-survey-2021-th.html>
- นิวุฒ พูลศรี. (2557). *ส่วนประสมการตลาดบริการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกที่พักแรมประเภทโฮมสเตย์ ตำบลเกาะยอ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยทักษิณ. [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=400846](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=400846)
- ปิยารมย์ ปิยะไทยเสรี. (2567, 8 พฤษภาคม). กลยุทธ์การปรับตัวตามประเภทของโครงสร้างธุรกิจครอบครัว. *LIVE Platforms*. <https://www.live-platforms.com/th/education/article/325-type-of-family-business-structure-and-strategies/>
- พันธ์ศักดิ์ เสตเสถียร และสกลศรี สถิตยาธิวัฒน์. (2563). ธุรกิจครอบครัว: การบริหารองค์กรท่ามกลางระบบนิเวศทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/family-owned-business-th.html>
- พัลลภา ปีติสันต์. (2560). 60 ปี “สมใจ” กับความท้าทายใหม่บนสมรรถุมิติดิจิทัล. *กรุงเทพธุรกิจ*. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/115292>
- มติชนออนไลน์. (2567, 4 เมษายน). เปิดตัวเลข ‘ธุรกิจครอบครัว’ อยู่รอดถึงรุ่น 2 แค่ 30% มีอยู่ 12% ส่งผ่านไปถึงเจน 3 สำเร็จ. *มติชนออนไลน์*. [https://www.matichon.co.th/economy/news\\_4510223](https://www.matichon.co.th/economy/news_4510223)
- เรวัต ต้นตายนนท์. (2563). อีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจครอบครัว. *กรุงเทพธุรกิจ*. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/125421>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และปณิศา มีจินดา. (2554). *การบริหารตราเชิงกลยุทธ์*. บริษัทธรรมสารจำกัด.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). ข้อมูลสถิติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. <https://www.sme.go.th/uploads/file/download-20210820091040.pdf>

สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. (2567). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์: สรรสร้าง สื่อสาร ส่งเสริมแบรนด์ให้เติบโต (น. 24-37). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธีรา อะทะวงษา. (2560). การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. โรงพิมพ์แสงศิลป์.

ธุรกิจครอบครัว “เงิน 1 สู่เงิน 3.” (2565, 15 เมษายน). หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. [https://www.thairath.co.th/money/business\\_marketing/marketing/2367637](https://www.thairath.co.th/money/business_marketing/marketing/2367637)

เราเป็นธุรกิจครอบครัวแบบไหน. (2564, 14 มีนาคม). ฐานเศรษฐกิจ. <https://www.thansettakij.com/business/472076>

อาภา วรรณฉวี. (2564, 13 สิงหาคม). การวิจัยเอกสาร (Documentary Research). <https://bsru.net/การวิจัยเอกสาร-documentary-research/>

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.

Alonso - Dos Santos, M., & Llanos - Contreras, O. (2018). Exploring the asymmetric influence of socioemotional wealth priorities on entrepreneurial behavior in family businesses. *European Journal of International Management*, 12(5/6), 576-594. <https://doi.org/10.1504/ejim.2018.10014757>

Andrews, P. (2024, June 26). *The Importance of family businesses around the world*. <https://www.familybusinessunited.com/post/the-importance-of-family-businesses-around-the-world>

Aparicio, G., Maseda, A., Iturralde, T., & Zorrilla, P. (2023). The family business brand: Cross-fertilization between fields. *Management Decision*, 61(6), 1585-1611. <https://doi.org/10.1108/md-04-2022-0445>

- Arica, M. S. (2007). *The role of family and business in ensuring the sustainability of family businesses: A study on family businesses in Hatay [Unpublished master's thesis]. Mustafa Kemal University, Social Sciences Institute.*
- Astrachan, C. B., & Astrachan, J. H. (2015). *Branding the family business: Family business challenges practical guidance for family business owners and managers (2<sup>nd</sup> ed.)*. <https://digital.ffi.org/wpcontent/uploads/2020/03/branding-the-family-business-web.pdf>
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prüggl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.
- Azkue, I. d. (2024, January 19). *Family-owned business: Concept, examples, and characteristics*. <https://humanidades.com/en/family-owned-business/>
- Basco, R. (2015). Family business and regional development - A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271. <https://doi.org/10.1016/jjfbs.2015.04.004>
- Basly, S. (2017). *Family businesses in the Arab world: Governance, strategy, and financing*. Springer.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. DigitalCommons@Kennesaw State University.
- Brand Buffet. (2562, 23 เมษายน). ย้อนรอย “สมใจ” จากร้านขายสารานุกรม สู่ Art Supplies Expertise และสตอร์รี่ธุรกิจที่เริ่มต้นมาจากความรัก. <https://www.brandbuffet.in.th/2019/04/somjai-stationaries-and-art-supply-history-brand/>
- Brand Inside. (2559, 6 พฤศจิกายน). เรื่องราวของแบรนด์ “สมใจ” แตกต่างอย่างมีสไตล์ จนกลายเป็นร้านเครื่องเขียนที่คุณต้องมา. <https://brandinside.asia/interview-somjai-stationary-online/>
- Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2019). Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 1–18.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371.
- Creden.co. (2567). แนวโน้มการเติบโตของรายได้รวม กำไร (ขาดทุน) และสินทรัพย์รวม บริษัท สมใจ บิซกรุ๊ป จำกัด. <https://data.creden.co/company/general/0105562162457>
- Eldridge, C. E. (1970). *Marketing for profit*. Macmillan.
- Fill, C. (2013). *Marketing communications: Brands, experiences, and participation* (6<sup>th</sup> ed). Pearson Education Limited.
- Grewal, D., & Levy, M. (2008). *Marketing* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2021). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(1), 70–83. <https://doi.org/10.1007/s10834-020-09732-6>
- Hess, E. D. (2006). *The successful family business: A proactive plan for managing the family and the business*. Praeger Publishers.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Llanos-Contreras, O., & Jahri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32(1), 63-78. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2018-0042>.
- Llanos Contreras, O., & Alonso Dos, S. M. (2018). Exploring the role of family firms' social capital in regional development. *Journal of Family Business Management*, 8(4), 394-409. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2018-0009>
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080.
- Marketeer. (2560, 30 พฤศจิกายน). *สนใจ ร้านเครื่องเขียน 200 ล้าน*. <https://marketeeronline.co/archives/3622>
- Marketeer. (2565, 9 กุมภาพันธ์). *เมื่อ "SOMJAI" X "Netflix" แปรนตร์ ได้อะไร*. <https://marketeeronline.co/archives/251023>
- Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2015). *Marketing management* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- MBA Skool Team. (2023, August 3). *Category extension*. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/8453-category-extension.html>
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D., Jr. (1995). *Essentials of marketing* (7<sup>th</sup> ed.). Irwin.

- Modern Manufacturing. (2012, July 4). *Branding อยู่ใกล้ตัวมากกว่าที่คุณคิด*.  
<https://www.mmthailand.com/branding/>
- Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., Astrachan, J. H., & Hadelers, N. A. (2021). Contribution of family businesses to the U.S. economy: A closer look at U.S. family firms. *Trusts & Estates*. <https://policyandtaxationgroup.com/wp-content/uploads/2021/05/T-E-article-final-Contribution-2021-Pieper-1-1.pdf>
- Pohjola, M. (2016). *Branding a family business*. [Unpublished Master's thesis, Jyväskylä University].
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2013). *Family business* (4<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- PWC. (2566ก). รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 11 ฉบับประเทศไทย.  
<https://www.pwc.com/th/en/services/epb/family-business-survey-2023-th>
- Samanta, I. (2022). Examining relationship marketing and strategic branding in B2B Greek SMEs: A family business development. *Innovative Marketing*, 18(3), 110–120.  
[https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.10](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.10)
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity press.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Siaba, S., & Rivera, B. (2024). *The evolution of the field of family business research over a decade (2012–2022)*. Springer.
- Skooldio. (2564, 28 สิงหาคม). ถอดบทเรียน ‘สมใจ’ จากธุรกิจครอบครัว 60 ปี สู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วย Data. <https://blog.skooldio.com/somjai-data-driven/>
- SME One. (2563, 23 กันยายน). “สมใจ” ร้านขายเครื่องเขียน ที่ครองใจลูกค้าตลอด 65 ปี ด้วยจุดยืนของร้านแบบ Art Supplies Expertise. <https://www.smeone.info/posts/view/4449>
- Soimilk. (2559, 13 พฤศจิกายน). เปิดใจ “สมใจ” กับการสร้างร้านออนไลน์ คอมมูนิตี้นี้ใหม่ของคนรักเครื่องเขียน. <https://www.soimilk.com/city-living/news/somjai-stationery>
- Stanton, W. J. (1964). *Fundamentals of marketing* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill.

Techsauce. (2560, สิงหาคม 7). 'สมใจ' ร้านเครื่องเขียนอายุ 60 ปี ชูชีวิตแบรนด์ด้วยแพลตฟอร์มออนไลน์. <https://techsauce.co/tech-and-biz/how-thailand-60-year-old-stationery-chain-built-an-ecommerce-platform-from-scratch>

Techsauce. (2562, 30 เมษายน). ร้านเครื่องเขียนสมใจที่ปรับเปลี่ยนและเติบโตด้วย e-commerce. <https://techsauce.co/tech-and-biz/e-commerce-somjai>

The Cloud. (2565, 18 มกราคม). สมใจ คู่กับทายาทร้านสมใจ เมื่อร้านเครื่องเขียน-อุปกรณ์ศิลปะ เก้าแก้ว ปรับตัวสู่โลกยุคใหม่และออนไลน์ โดยยังคงใจคนทุกวัย. <https://readthecloud.co/somjai/>

The Momentum. (2559, 19 ธันวาคม). 60 ปีของร้านเครื่องเขียนสมใจ กับการชูชีวิตแบรนด์ด้วยการบุกตลาดออนไลน์และสร้างคอมมูนิตี้. <https://themomentum.co/successful-secret-ingredient-somjai-book-and-stationary-store/>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Limited.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

## รูปภาพ

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.,. (2556). ประกาศ รายชื่อผู้โชคดีจากกิจกรรม D.I.Y. บัตรสมาชิกสมใจ [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.,. (2559ก). Back To School [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/1742506245829594/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.,. (2559ข). มากกว่าใคร! ต้องมา ช้อปที่สาขาน้องใหม่ของสมใจ [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.,. (2560ก). Somjai x Typer Workshop ครั้งที่ 1 [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2560ข). *วันนี้พบกััน Somjai Togo ที่ Winter Market Fest 2017 (สุขุมวิท 77) บริเวณสะพานแสนสำราญ ซอยอ่อนนุช 1/1 นะคะ แล้วพบกัันคะ* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/วันนี้พบกััน-somjai-togo-ที่-winter-market-fest-2017-สุขุมวิท-77-บริเวณสะพานแสนสำ/1566750163405204/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2561ก). *Box Set Special Edition สมใจ X BNK48* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก.<https://www.facebook.com/bnk48official/posts/box-set-special-edition-สมใจ-x-bnk48ชุดเครื่องเขียนลายสมาชิก-bnk48-สุดน่ารักติดต/1546801872113732/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2561ข). *ชุดเครื่องเขียน 'เปิดตำรา วิชาเอาตัวรอด* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2562ก). *Workshop Somjai x เพาะช่าง โดยอาจารย์อุตสาหะจากวิทยาลัยเพาะช่าง* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/909241672780642/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2562ข). *ที่..สมใจ เป็นไปได้ทุกความฝัน* [รูปภาพ] เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2562ค). *ครั้งแรกของ Somjai To Go ณ ธรรมศาสตร์ (รังสิต)* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/ครั้งแรกของ-somjai-to-go-ณ-ธรรมศาสตร์-รังสิตเมื่อวันที่-4-สิงหาคม-2562-ที่ผ่านมา/2378098102270402/>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2562ง). *วันจันทร์ฉดใจ แวะมาดูสินค้าที่ร้านเราได้นะคะ* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/p/ร้านสมใจ-เสริมไทยคอมเพ็กซ์มหาสารคาม-100030957262623>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2563ก). *คุณชาย ผดุงโยธี และคุณพนาวรี พัวรัตน์อรุณกร มอบกล่องอะคริลิคใส เพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์ ในการรักษาผู้ป่วย และป้องกันไวรัส Covid-19 ให้กับโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จ.ปทุมธานี* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/pfbid022kZpRnE6VUbNq32mMg4ArpAxaSynUrRSFDzs5afKqdx5ucb7MJcqu3Xq4nN8ijl>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2563ข). *วันนี้สมใจมา ออกบูช พบกับสินค้ามากมาย* [รูปภาพ] เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/p/ร้านสมใจ-เสริมไทยคอมเพล็กซ์มหาสารคาม-100030957262623>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2563ค). *โปรโมชั่น ประจำเดือน ตุลาคม* [รูปภาพ] เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/p/ร้านสมใจ-เสริมไทยคอมเพล็กซ์มหาสารคาม-100030957262623>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2564ก). *ขอกระดานด้วย ครับ ! กระดานไวท์บอร์ดมีขายแล้วที่สมใจ* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. [https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/3656741567739376/?locale=th\\_TH](https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/3656741567739376/?locale=th_TH)

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2564ข). *คุณสมใจ ผัดเม็ดขิต และ "โต๊ะป็นสุข" เพื่อช่วยเหลือชุมชนในสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/pfbid02Uwni4Kz2t1xHFzTPRE96BzXot2yzzpDFezbwshvbsXNvWBaZnKvnEaT9o7K1Eitl>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2564ค). *ผลิตเพลีนไปกับการช้อป...ที่... #Facebookสมใจ* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. [https://www.facebook.com/photo.php?fbid=3921296764617187&id=264780163602217&set=a.877596428987251&\\_rdc=2&\\_rdr](https://www.facebook.com/photo.php?fbid=3921296764617187&id=264780163602217&set=a.877596428987251&_rdc=2&_rdr)

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2564ง). *ร้านเครื่องเขียนสมใจ จับมือมหานครเข้ามอบกล่องแห่งความสุข...* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/pfbid0ZLgnRp5Gxv7qJBSJqFA7ZpVcinCHybCbTZp7h4EZq6fdsDgLaxM7jesbd1diL72cl>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2565ก). *เครื่องเขียนก็เหมือนอาวุธคู่กายของใครหลายคน* [รูปภาพ] เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2565ข). *เพื่อน ๆ ฝากอะไรไปวัดกันบ้าง มาแชร์ ให้สมใจรู้กันหน่อยน้า* [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2567). *ภาพบรรยากาศ Workshop สมใจทั้ง 2 สาขา Painting Workshop x Somjai Selected* [รูปภาพ]. อิน스타그램. [https://www.instagram.com/somjai\\_official/p/C8\\_CMv1PYyZ/](https://www.instagram.com/somjai_official/p/C8_CMv1PYyZ/)

- ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2568ก). มาจ้า เดือนความรัก [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/p/ร้านสมใจ-เสริมไทยคอมเพล็กซ์มหาสารคาม-100030957262623>
- ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2568ข). ดินสอกด uniKurutoga ลาย Disney ขนาด 0.5 พบกับตัวการ์ตูนสุดน่ารักจาก Disney เช่น Mickey mouse, Minnie mouse, Pooh [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore>
- ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลปะ - Somjai Biz Group Co.,Ltd., (2568ค). ปากกาลูกกลิ้ง Disney Princesses [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/posts/1796500303763521/>
- ร้านสมใจ. (2568). Somjai Store ร้าน สมใจ ศูนย์รวมเครื่องเขียน และ อุปกรณ์ศิลปะ!! สามารถสอบถามสินค้าได้เลยนะคะ. [รูปภาพ]. ไลน์ โอเพนแชท. [https://line.me/ti/g2/zuBEuM58neK0LdlEv5G09Q?utm\\_source=invitation&utm\\_medium=link\\_copy&utm\\_campaign=default](https://line.me/ti/g2/zuBEuM58neK0LdlEv5G09Q?utm_source=invitation&utm_medium=link_copy&utm_campaign=default)
- สมใจ. (2568ก). Somjai Selected เฟรมผ้าใบ 280 แกรม [รูปภาพ]. เว็บไซต์. <https://www.somjai.co.th/>
- สมใจ. (2568ข). สมใจ (Somjai) [รูปภาพ]. แกร็บมาร์ท
- สมใจ. (2568ค). สมัครสมาชิก [รูปภาพ]. เว็บไซต์. <https://www.somjai.co.th/member/register>
- สมใจ. (2568ง). สมใจ [รูปภาพ]. เว็บไซต์. <https://www.somjai.co.th/>
- สมใจ. (2568จ). สินค้าขายดี [รูปภาพ]. เว็บไซต์. <https://www.somjai.co.th/>
- Eskimo\_bkk. (2556). จะเริ่มเรียนวาดรูปสีน้ำใหม่ รบกวนผู้รู้แนะนำอุปกรณ์และสีที่ควรใช้ [รูปภาพ]. Pantip. <https://pantip.com/topic/30577174>.
- Smillybookworm. (2558). ร้าน 'สมใจ' ในห้างดิโอลด์สยาม อยู่มานานมานาน... [รูปภาพ]. เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/smillybookworm/posts/619617608169146>
- Somjai Official. (2567). Storyteller: ศิลปะ เล่า ชีวิต [รูปภาพ]. อินสตาแกรม. [https://www.instagram.com/somjai\\_official/reel/C3nDOiFvK3U/](https://www.instagram.com/somjai_official/reel/C3nDOiFvK3U/)
- Somjai Official. (2568a). เครื่องเขียนที่มีเนยสุดฮิลใจ [รูปภาพ]. อินสตาแกรม. [https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official)

Somjai Official. (2568b). *หมีเนยบุกกสมใจแล้ว* [รูปภาพ]. อิน스타그램. [https://www.instagram.com/somjai\\_official](https://www.instagram.com/somjai_official)

Somjai Stores. (2568). *สมใจเครื่องเขียนฯ* [รูปภาพ]. ไลน์

Somjai\_official [@Somjai\_official]. (2568a). *Somjai* [รูปภาพ]. อิน스타그램. [https://www.instagram.com/somjai\\_official/](https://www.instagram.com/somjai_official/)

Somjai\_official [@Somjai\_Official]. (2568b). *สมใจ ครบครัน อุปกรณ์การเรียนและอุปกรณ์ศิลป์* [รูปภาพ]. TikTok. [https://www.tiktok.com/@somjai\\_official](https://www.tiktok.com/@somjai_official)

Somjai\_Official [@somjaistore]. (2568c). *มาเติมเต็มความสนุกและสีสันให้กับชีวิตการเรียนและการทำงานของคุณที่นี่... “ร้านสมใจ”* [รูปภาพ]. X. <https://x.com/somjaistore>

Somjai\_Officialshop. (2564). *สมใจ* [รูปภาพ]. ลาซาด้า. <https://www.lazada.co.th/shop/somjaiofficialshop>

Somjai\_Officialshop. (2568). *สมใจ* [รูปภาพ]. ช้อปปี้. <https://shopee.co.th/somjai-officialshop>

### วีดิทัศน์

ร้านสมใจ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ศิลป์ - Somjai Biz Group Co.,Ltd.,. (2559, 23 พฤษภาคม). *สมัครสมาชิกที่สมใจฟรี !! พร้อมได้ส่วนลดอีก 5% [วิดีโอ].* เฟซบุ๊ก. <https://www.facebook.com/SomjaiStore/videos/671503027002044/>

Black Dot. (2567, 9 มิถุนายน). *ร้านเครื่องเขียน มาที่เดียวจบ ครบ “สมใจ” กว่า 20 สาขา ทั่วประเทศ | PERSPECTIVE.* [วิดีโอ]. ยูทูบ. [https://www.youtube.com/watch?v=6hxi\\_nt1yao&t=1333s](https://www.youtube.com/watch?v=6hxi_nt1yao&t=1333s)

BrandThinkme. (2562, 12 พฤศจิกายน). *สมใจ" เครื่องเขียนคนไทย ที่อยู่มากกว่า 60 ปี* [วิดีโอ]. ยูทูบ. <https://www.youtube.com/watch?v=d2XZQK58zS8>

SME Biz ธุรกิจพารวย. (2560, 24 กุมภาพันธ์). *เคล็ดลับนักคิด: ร้านเครื่องเขียนสมใจ* [วิดีโอ]. ยูทูบ. <https://www.youtube.com/watch?v=zrb8v1HPa9s&t=935s>

somjaiofficial584. (2563, 5 มีนาคม). *สมใจที่สมใจ* [วิดีโอ]. ยูทูบ. <https://www.youtube.com/@somjaiofficial584>

## สัมภาษณ์

CEO01. (2567, 29 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.

CON01. (2567, 10 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON02. (2567, 15 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON03. (2567, 16 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON04. (2567, 16 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON05. (2567, 17 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON06. (2567, 18 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

CON07. (2568, 7 มกราคม). สัมภาษณ์.

CON08. (2568, 7 มกราคม). สัมภาษณ์.

CON09. (2568, 10 มกราคม). สัมภาษณ์.

CON10. (2568, 10 มกราคม). สัมภาษณ์.

SP01. (2567, 10 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

SP02. (2567, 10 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

SP03. (2567, 10 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

SP04. (2567, 10 ธันวาคม). สัมภาษณ์.

## ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก เอกสารรับรองผลพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
- ภาคผนวก ข เอกสารขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์และใช้ภาพกับ บริษัท สมใจปิซ กู๊ป จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของ ธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษา บริษัท สมใจปิซกู๊ป จำกัด
- ภาคผนวก ค แนวทางในการสัมภาษณ์
- ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย





ภาคผนวก ก  
เอกสารรับรองผลพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

สำเนา

ที่ IRB4-285/2567



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU238/2567

โครงการวิจัยเรื่อง : กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวนมล จันทร์เสนา

หน่วยงานที่สังกัด : สื่อสารแบรนด์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ : รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์  
วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

หน่วยงานที่สังกัด : นิเทศศาสตร์

วิธีพิจารณา :  Exemption Determination  Expedited Reviews  Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 3 วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567
2. โครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 12 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567
4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 12 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567
5. แบบเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form)
- แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับที่ 1 วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -

วันที่รับรอง : วันที่ 21 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

วันที่หมดอายุ : วันที่ 21 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2568

ลงนาม นางสาวทิมลพรรณ เลิศล้ำ

(นางสาวทิมลพรรณ เลิศล้ำ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ภาคผนวก ข

เอกสารขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์และใช้ภาพกับ บริษัท สมใจปิซ กรู๊ป จำกัด ที่  
เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว:  
กรณีศึกษา บริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด



ที่ อว ๘๑๓๗/๒๘๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๗

**เรื่อง** ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

**เรียน** คุณณพนารี พัวรัตนอรุณกร (ตำแหน่งกรรมการบริหารฝ่ายการตลาดและการขายของบริษัท สมใจปิซกรู๊ป จำกัด)

**สิ่งที่ส่งมาด้วย** ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวนรมล จันทร์เสนา รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๑๐๘ นิสิตหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ เป็นประธาน กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอหน่วยงานของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้นดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานรับผิดชอบในส่วนของการตลาดและการขายของบริษัท สมใจ ปิซกรู๊ป จำกัด จำนวน ๓ คน และกลุ่มพนักงานขายหน้าร้านที่มีอายุงานมากกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๕ คน โดยเก็บข้อมูล ในระหว่างวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ถึงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๗๖๘-๔๔๔๘ หรือที่ E-mail: 66920108@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจงเยี่ยม)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗  
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๐๒๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตใช้ภาพจากสื่อออนไลน์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด

เรียน คุณณพนารี พัวรัตนอรุณกร (ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด)

ด้วยนางสาวนรมล จันทร์เสนา รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๑๐๘ นิสิตหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษาบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้นใช้ภาพจากสื่อออนไลน์ของบริษัท สมใจบิซกรุ๊ป จำกัด เพื่อประกอบการบรรยายเนื้อหาในเล่มวิทยานิพนธ์และบทความวิจัยของนิสิต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

**พิณทนา รังสิโยภาส**  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณทนา รังสิโยภาส)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ลงนามอนุญาตในการใช้ภาพ

(คุณณพนารี พัวรัตนอรุณกร)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สมใจบิซ กรุ๊ป จำกัด

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗  
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ภาคผนวก ค  
แนวทางในการสัมภาษณ์

แนวทางในการสัมภาษณ์ (Interview Guide)  
เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว  
(แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหาร)

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว ข้อมูลส่วนตัวที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และจะขออนุญาตถ้ามีการระบุตัวตนผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ข้อมูลทั้งหมดจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเท่านั้น

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์**

ขอให้ท่านแนะนำตนเอง (ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในกิจการของท่าน (จำนวนปี) และหน้าที่ความรับผิดชอบ)

**ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด**

1. ตั้งแต่กิจการของท่านเปิดให้บริการ
  - a. ขอให้ท่านอธิบายกิจการของท่านคือธุรกิจอะไร มีมาตั้งแต่เมื่อไหร่ และมีการแบ่งเป็นยุคที่สำคัญกี่ช่วงและอยู่ในตลาดสินค้าประเภทใด
  - b. ใคร คือ คู่แข่งขันทางตรงและทางอ้อมของกิจการท่าน ท่านมีความเหมือนและแตกต่างจากคู่แข่งชั้นอย่างไร
2. ตั้งแต่กิจการของท่านเปิดให้บริการ มีการจัดแบ่งโครงสร้าง/ หน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในครอบครัวอย่างไร และมีแผนก หรือ ฝ่ายอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์การตลาด (product, price, place, promotion, process, people, physical evidence) ของกิจการของท่านเป็นอย่างไร ทำให้ถึงเป็นลักษณะนั้น มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการดำเนินธุรกิจ (ทายาททั้งสามรุ่น) หรือไม่ และทายาททั้งสามรุ่นมีลักษณะการทำงานอย่างไร
4. ปัจจัยใดที่มีผลต่อการตลาดของกิจการของท่านให้ประสบความสำเร็จตั้งแต่วันนี้ ในอนาคตคาดว่าจะมีวางแผนว่าจะมีด้านกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

**ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์**

5. ตั้งแต่กิจการของท่านเปิดให้บริการ มีการกำหนด หรือ แบ่งหน่วยงานฝ่ายที่รับผิดชอบการสร้างแบรนด์หรือไม่ เริ่มมีตั้งแต่เมื่อไร และดำเนินการลักษณะอย่างไร
6. หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกที่ดูแลเกี่ยวกับแบรนด์มีอะไรบ้าง ประกอบด้วยตำแหน่งอะไรบ้าง (ในเชิงของโครงสร้างองค์กร)
7. ขั้นตอนในการทำงานแผนกดังกล่าวเป็นแบบใด และมีแนวคิดการทำงานในแต่ละรุ่นในการบริหารแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
8. กลุ่มเป้าหมายที่แบรนด์กิจการของท่านคือใคร และแผนการขยายตลาด/กลุ่มเป้าหมายอย่างไร
9. ลักษณะที่ระบุตัวตนของแบรนด์ หรืออัตลักษณ์ (brand identity) ของกิจการของท่านคืออะไร ตั้งแต่รุ่นที่ 1-3 เป็นอย่างไร ทำให้ถึงเป็นลักษณะนั้น และมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการดำเนินธุรกิจในทายาทแต่ละรุ่นหรือไม่ อย่างไร



BUU-IRB Approved  
21 Nov 2024

10. แบรินด์กิจการของท่านเริ่มมีการสื่อสารตำแหน่งตราสินค้า (brand positioning) หรือไม่ เป็นอย่างไร ทำให้ถึงเป็นลักษณะนั้น และมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการดำเนินธุรกิจในตลาดหรือไม่ อย่างไร
11. ข้อความ (statement) ที่ต้องการสื่อสารกับลูกค้าคืออะไร (เช่น แบรินด์กิจการของท่านคือ/เป็น...) ทำให้ถึงเลือกสื่อสารด้วยข้อความนั้น และมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการดำเนินธุรกิจในตลาดหรือไม่ อย่างไร
12. ขอให้ท่านยกตัวอย่างสักหนึ่งแคมเปญว่า แบรินด์กิจการของท่านสื่อสารข้อความเกี่ยวกับแบรินด์กับลูกค้าหรือไม่ ผ่านวิธีการ/ช่องทางการสื่อสารใด เมื่อใด ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
13. กิจการของท่านมีวิธีการรักษากลุ่มลูกค้าอย่างไร และมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างที่มีการดำเนินธุรกิจในตลาดหรือไม่ อย่างไร
14. กิจการของท่านมีเป้าหมายหรือจุดหมายสูงสุดของแบรินด์ตนเองอย่างไร



แนวทางในการสัมภาษณ์ (Interview Guide)

เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว  
(แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกลุ่มพนักงานขาย)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว ข้อมูลส่วนตัวที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และจะขออนุญาตถ้ามีการระบุตัวตนผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ข้อมูลทั้งหมดจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1. ขอให้ท่านแนะนำตนเอง (ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในกิจการของท่าน (จำนวนปี) และหน้าที่ความรับผิดชอบ)
2. สถานการณ์ของกิจการที่ท่านทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละรุ่นอย่างไร
3. กิจการที่ท่านทำงานมีความโดดเด่นและแตกต่างจากร้านอื่นอย่างไร
4. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของกิจการที่ท่านทำงานในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
5. ท่านคิดว่าคู่แข่งของกิจการที่ท่านกำลังทำงานอยู่นี้เป็นใคร มีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างจากกิจการที่ท่านทำงานอย่างไร
6. งานที่ท่านทำในปัจจุบันมีบทบาทหน้าที่อย่างไร
7. ในด้านการสื่อสารทางการตลาดเกี่ยวกับกิจการของท่านกับลูกค้าในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร
8. ใครคือกลุ่มลูกค้าของกิจการของท่าน (ระบุคุณลักษณะ ประเภทสินค้าที่ซื้อ)
9. หากมองว่าแบรนด์กิจการของท่านเป็นคนคนหนึ่ง ท่านมองว่าแบรนด์ของท่านจะเป็นคนบุคลิกภาพอย่างไร
10. ท่านมองว่าสัญลักษณ์ของกิจการของท่านคืออะไร
11. ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการสร้าง/ปรับ/พัฒนาแบรนด์กิจการของท่านหรือไม่ อย่างไร



BUU-IRB Approved  
21 Nov 2024

แนวทางในการสัมภาษณ์ (Interview Guide)  
 เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว  
 (แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างลูกค้า)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้าง แบรนด์ของ ธุรกิจครอบครัว ข้อมูลส่วนตัวที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และจะขออนุญาตถ้ามีการระบุตัวตนผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ข้อมูลทั้งหมดจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1. ขอให้ท่านแนะนำตนเอง (อาชีพ รายได้ต่อเดือน สถานะภาพ การศึกษา ศาสนา สถานที่พักอาศัย และ จำนวนปีในการเป็นลูกค้า)
2. ท่านซื้อสินค้าหรือบริการนี้เพราะอะไร ช้อยมานานเพียงใด
3. ท่านรู้จักกิจการดังกล่าวได้อย่างไร
4. ท่านเปิดรับข้อมูลกิจการดังกล่าวจากช่องทางไหน
5. ในความคิดของท่านกิจการดังกล่าวเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่ากิจการดังกล่าวแตกต่างจากที่อื่นหรือไม่ อย่างไร
7. ท่านมาซื้อสินค้าอะไรจากกิจการดังกล่าว
8. นิยามของกิจการดังกล่าวในความคิดท่านคืออะไร
9. ท่านคิดว่ากิจการดังกล่าวควรมีการพัฒนาในด้านบริการหรือภาพลักษณ์แบรนด์เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร
10. ท่านคิดว่าการบริการกิจการดังกล่าวเป็นอย่างไร มีความเหมาะสม หรือ ควรปรับปรุง/พัฒนาด้านใดบ้าง
11. ท่านจะกลับมาใช้บริการกิจการดังกล่าวอีกหรือไม่ เพราะเหตุใด



BUU-IRB Approved  
21 Nov 2024



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของ  
เครื่องมือการวิจัย



ที่ อว ๘๑๓๗/๒๓๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๗ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาส นวลเนตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)  
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวนรมล จันทระเสนา รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๑๐๘ หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างดียิ่ง ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๗๖๘-๔๔๔๘ หรือที่ E-mail: 66920108@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

**มณฑนา รังสิโยภัส**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภัส)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
โทร ๐๓๘ ๒๗๐ ๐๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๗, ๗๐๕  
อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๒๓๖๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๙ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สันหัต ทองรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)  
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวนรมล จันทรเสนา รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๑๐๘ หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๗๖๘-๔๔๔๘ หรือที่ E-mail: 66920108@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

**มณฑนา ริงส์โยภาส**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา ริงส์โยภาส)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
โทร ๐๓๘ ๒๗๐ ๐๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๗, ๗๐๕  
อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗  
 ที่ อว ๘๑๓๗/๒๕๐๙ วันที่ ๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ พงศ์กิตติวิบูลย์ (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

ด้วย นางสาวนรมล จันทร์เสนา รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๑๐๘ หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารแบรนด์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของธุรกิจครอบครัว” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ เป็นประธาน กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างดียิ่ง ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยของนิสิต ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๗๖๘-๔๔๔๘ หรือที่ E-mail: 66920108@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

**มัทนา รังสิโยภัส**  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา รังสิโยภัส)  
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บรรณานุกรม



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นรมล จันทร์เสนา
วัน เดือน ปี เกิด	4 พฤศจิกายน พ.ศ.2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	78/60 ซ.1/1 หมู่บ้านอีสเทรินแลนด์ ม.12 ต.นาป่า อ.เมือง จ.ชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	เจ้าของกิจการ
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะศิลปกรรมศาสตร์ สาขาออกแบบแฟชั่น

