Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน*

The strategic management model development of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi for trading competition toward ASEAN community

สุนิสา ละวรรณวงษ์ (Sunisa Lawanwong)**
นรินทร์ สังข์รักษา (Narin Sungrugsa)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริโภคผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 385 คน และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 35 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์ ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี มีจุดแข็งคือ แรงงานมีภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเจียระไน ที่มีทักษะสูงและฝีมือประณีต มีการใช้อัญมณี (นิล) ที่มีแหล่งกำเนิดภายในท้องถิ่น จุดอ่อนคือ ขาดแคลนวัตถุดิบ (พลอย) และมีราคาแพง ขาดแคลนเงินลงทุน ขาดทักษะด้านการออกแบบโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการสร้างตราสินค้าเป็นของตนเอง ขาดแคลนแรงงานช่างฝีมือ

---

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2557 เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน

The Article Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Program in Development Education, Department of Education Foundations, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2014 on The strategic management model development of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi for trading competition toward ASEAN community.

** นักศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail Address: sunisaoriginal@hotmail.com

Student of the Doctor of Philosophy Program in Development Education,

*** อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Narin Sungrugsa, Ed.D.

และบุคลากรฝ่ายขาย มีการส่งเสริมการขายค่อนข้างน้อย ขาดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตและการตลาดตลอดจนผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่ มีการขายสินค้าตัดราคากันเองระหว่างคู่แข่ง ด้านโอกาสคือ จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่ในแนวระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันตก ที่เชื่อมโยงการคมนาคมและขนส่งในกลุ่มประเทศอาเซียน และมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว ที่เอื้อประโยชน์ทางการค้า และด้านอุปสรรคคือ มีการแข่งขันด้านราคาสูง และเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย ซึ่งมีความอ่อนไหวต่อสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองสูง 2) การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า “PLOY KAN Model” มีองค์ประกอบย่อย 7 ประการคือ (1) P- Pioneer Creativity Design (2) L-Learning Organization (3) O-Organizational Culture (4) Y-Yield Certification Mark (5) K-Kanchanaburi Recognized Value (6) A-Adaptation Organizational (7) N-Networking Business Partners ซึ่งผ่านการรับรองรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3) แนวทางการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้ประกอบการจะต้องผนึกกำลังกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง อย่างเข้มแข็งและจริงจัง โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลักคือ สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรีเพื่อกำหนดเป็นนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของจังหวัดกาญจนบุรี และแปลงกลยุทธ์การวิจัยไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีความต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, อัญมณีและเครื่องประดับ, วิสาหกิจชุมชน

Abstract

This research aimed to investigate the state of strategic management of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi Province for trading competition toward ASEAN, to develop a model of strategic management of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi Province for trading competition toward ASEAN, and to study ways in strategic management of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi Province for trading competition toward ASEAN, all of which employed the Research and Development method. The sample group comprised 385 product consumers and the main informants were 35 persons working in the gems and jewelry enterprise domain. The data were collected by both quantitative and qualitative method. The research instrument were composed of a questionnaire, an in-dept interview, and non-participatory observation. The collected data then were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research results revealed that: 1. The state of implementation of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi Province had a strength, that was, employees were equipped with local wisdom in cutting gems, with high skill and good workmanship, using black spinel found in the local area. The weakness, however, was that the raw materials (gemstone) were scarcely available, with high price, and lack of funding. In addition, there was also lack of skills in designing ,with creative thinking to create their own brand. There was a shortage of skilled labor and sales personnel, and also minimal sales promotion. There was no research and production

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

and marketing technology development; in addition, most entrepreneurs had a price dumping between competitors. As for opportunities, Kanchanaburi is located in the West Economic Corridor, with connected transportation to other ASEAN countries and tourism potential. This would be conducive to trades. The obstacles were that the price of the products would be highly competitive and the luxurious goods were susceptible to the economic, social, and political circumstances; 2. The development of strategic management model, called PLOY KAN Model, had 7 components: P-Pioneer Creativity Design: L-Learning Organization; O- Organizational culture; Y-Yield Certification Mark; K-Kanchanaburi Recognized Value; A- Adaptation Organizational; and N-Networking Business Partners. The model had passed verification by the experts in the field for its appropriateness, feasibility for real application; 3. Concerning ways for strategic management of gems and jewelry community enterprise of Kanchanaburi Province for trading competition toward ASEAN, it follows that entrepreneurs had to solidify the strength with related state organizations and private sectors seriously, with Kanchanaburi Provincial Office acting as a host, to specify the policy and strategy of the province and adapt the research strategy into a clear and concrete practice with continuity.

Keywords: Strategic Management, Gems and Jewelry, Community Enterprise

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทย ได้ดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทย ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง รวมทั้งภูมิภาคเอเชีย ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ อาทิ เขตปกครองพิเศษฮ่องกง เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ไต้หวัน และกลุ่มประเทศอาเซียน ที่มีแนวโน้มเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโลก ขณะที่นโยบายการเปิดประเทศของจีน รัสเซีย พลวัตการขยายตัวของบราซิล และอินเดีย และการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางในภูมิภาคเอเชีย จะเพิ่มกำลังซื้อในตลาดโลก นอกจากนี้ประเทศไทยจะต้องเตรียมความพร้อม เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) โดยอาเซียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ภายในปี ค.ศ. 2015 อาเซียนจะเป็น 1) วงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) 2) หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) 3) มุ่งปฏิสัมพันธ์ กับประเทศภายนอก (An Outward-Looking ASEAN) และ4)ชุมชนแห่งสังคมเอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) การสร้างประชาคมอาเซียน จึงเป็นความท้าทายและโอกาสใหม่ของประเทศไทย ที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ที่จะมีการพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มในภูมิภาค (Regional Value Chain) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มอำนาจในการต่อรอง และการขยายตลาดอาเซียน ที่มีประชากรกว่า 590 ล้านคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 73) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทุกประเทศต้องเผชิญคือ สภาวะทางการแข่งขันโลก

(World Competitiveness) จะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้น ภาคเอกชนของประเทศไทยโดยการสนับสนุนของภาครัฐ ได้ร่วมมือกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (Republic of the Union of Myanmar) ดำเนินโครงการสร้างท่าเรือน้ำลึกและนิคมอุตสาหกรรมทวาย (Dawei Deep Sea Port & Industrial Estate Project) โดยโครงการนี้ถือเป็นศูนย์กลางระบบโลจิสติกส์ (Logistics) และการค้าขนาดใหญ่ของภูมิภาคเชื่อมโยงการขนส่ง และการค้าระหว่างประเทศ ในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และประเทศในแถบทะเลจีนใต้ ผ่านทะเลอันดามันไปสู่มหาสมุทรอินเดีย ซึ่งเป็นเส้นทางที่สามารถส่งสินค้าทั้งไป และกลับทางน้ำ ผ่านไปสู่กลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ทวีปยุโรป และทวีปแอฟริกา โดยโครงการท่าเรือน้ำลึกทวายนี้ จะช่วยประหยัดต้นทุน และระยะเวลาในการขนส่งได้อย่างมีนัยสำคัญ ช่วยพัฒนาการค้า การลงทุน และเศรษฐกิจในภูมิภาคให้เจริญเติบโตในระยะยาวต่อไป ทั้งนี้ประเทศไทยจะได้รับประโยชน์จากโครงการนี้คือ ด้านศักยภาพความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ กล่าวได้ว่า ท่าเรือน้ำลึกทวายจะเป็น New Land Bridge ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และจะเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในการกระจายสินค้าในระดับโลก เป็นประตูเศรษฐกิจ (Gate Way) ที่เชื่อมระหว่างท่าเรือน้ำลึกทวายกับท่าเรือแหลมฉบัง ตามยุทธศาสตร์การค้าการลงทุนเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้านของรัฐบาล

นอกจากนี้ การพัฒนาท่าเรือน้ำลึกทวาย ยังสร้างโอกาสการขยายการลงทุน มายังพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งขณะนี้ได้ดำเนินการระยะแรกเป็นการสร้างถนนไฮเวย์กาญจนบุรี-ทวาย จากบ้านพุน้ำร้อน ตำบลบ้านเก่า อำเภอเมืองจังหวัดกาญจนบุรี คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2555 (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553: 7-26) โดยที่จังหวัดกาญจนบุรี จะได้ประโยชน์ในเรื่องการค้า และการท่องเที่ยว ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ของจังหวัด ไว้ดังนี้ “เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีความเป็นเลิศด้านการเกษตรอุตสาหกรรม และการค้าผ่านแดน” (สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี, 2556: ออนไลน์) ในขณะที่ จังหวัดกาญจนบุรี มีทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ โดยเป็นแหล่งผลิตแร่อัญมณีชนิด “พลอยไพลิน” คุณภาพดีมีชื่อเสียง แหล่งใหญ่แหล่งหนึ่งของประเทศไทย (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2543: 33) ดังปรากฏในคำขวัญของจังหวัดที่ว่า “แคว้นโบราณ ด่านเจดีย์ มณีเมืองกาญจน์ สะพานข้ามแม่น้ำแคว แหล่งแร่น้ำตก” ถึงแม้ปัจจุบันวัตถุดิบพลอย จะร่อยหรอลงไปมาก จนทำให้ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด แต่เนื่องจากในอดีตประเทศไทย เป็นแหล่งพลอยที่อุดมสมบูรณ์ และเป็นแหล่งผลิตหลักที่สำคัญของโลก จึงมีสถานภาพเป็นศูนย์กลางการผลิต และการค้าพลอยมาเป็นเวลานาน ซึ่งคนไทยได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพพลอยด้วยการหุง หรือเผา ซึ่งนับเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นอันทรงคุณค่า อีกทั้งแรงงานฝีมือของไทย ยังสามารถเจียระไนพลอยให้มีความประณีตและสวยงาม จนเป็นที่ยอมรับในระดับโลก จึงทำให้อัญมณีและเครื่องประดับเป็นสินค้าส่งออกสำคัญ ที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ในลำดับต้นๆ ของไทยมาโดยตลอด นอกจากนี้ ประเทศไทย ยังติดอันดับผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ 10 อันดับแรกของโลกด้วย (ศูนย์บริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2554: 99) ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการค้า และสร้างรายได้ให้กับชุมชน เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ส่งเสริม และพัฒนาการค้าผ่านแดน ของจังหวัดกาญจนบุรี (สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี, 2556: ออนไลน์) และยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจในภูมิภาค ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553: 4-13) จึงควรส่งเสริม และสนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ให้มีศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

พร้อมต่อการแข่งขันทางการค้า ทั้งในระดับภายในประเทศ และระหว่างประเทศ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จะต้องตระหนัก และเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อความท้าทาย อันเนื่องมาจากการปรับตัวสูงขึ้นของราคาต้นทุนวัตถุดิบ และต้นทุนการดำเนินงาน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจในประเทศคู่ค้าสำคัญ โดยเฉพาะตลาดหลักของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ที่กำลังเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2554: 7) อีกทั้งช่วงเวลาฟื้นตัวที่ยังไม่แน่ชัด ผู้ประกอบการไทยควรให้ความสำคัญกับการรุกตลาดอาเซียนอย่างจริงจัง การขยายฐานการตลาดไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน ไม่เพียงได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี ภายใต้ความตกลง AFTA เท่านั้น หากแต่ผู้ประกอบการไทย ยังสามารถขยายขอบเขตการใช้สิทธิประโยชน์ทางการค้า ภายใต้ความตกลงเขตการค้าเสรีอื่นๆ ที่อาเซียนได้เจรจา และมีผลบังคับใช้แล้ว เช่น ความตกลงเขตการค้าเสรี อาเซียน-จีน (ASEAN-China Free Trade Agreement: ACFTA) ความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน-ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ (ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Agreement: AANZFTA) ความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน-เกาหลีใต้ (ASEAN-Korea Free Trade Agreement: AKFTA) เป็นต้น ในขณะเดียวกัน หน่วยงานหรือองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำไปสู่โอกาสการแข่งขันทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การจะดึงดูดให้ผู้ซื้อทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศ หันมาสนใจในสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของไทยมากขึ้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ หรือสร้างสินค้าภายใต้รูปแบบและนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแทนการแข่งขันทางด้านราคา ดังนั้น วิสาหกิจชุมชน อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัว และสร้างโอกาสการแข่งขันทางการค้า ที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community)ที่จะเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) อย่างไรก็ดี การแสวงหาโอกาสในกลุ่มตลาดใหม่ ถือเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เนื่องจากเป็นตลาดที่ผู้ประกอบการยังไม่มีความคุ้นเคย อีกทั้งเป็นสินค้าที่เกี่ยวเนื่องกับรสนิยม กำลังซื้อ และวัฒนธรรมในการบริโภค ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีแนวทางในการวางกลยุทธ์เชิงรุกในการเปิดตลาดใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงตระหนัก และเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว ในการศึกษา “การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน” อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาค และประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัย (Research: R_1) เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อประเมินความต้องการ พฤติกรรมการซื้อ และปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี โดยเป็นลักษณะคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.969 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ได้มาจากการคำนวณตามสูตรของคอแครน (Cochran, 1977: 119) (กรณีไม่ทราบขนาดของประชากรที่แน่นอน และไม่ทราบค่าสัดส่วนของประชากร) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง (n) 385 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และเครื่องมือเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน และกรรมการของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ทั้ง 9 กลุ่มๆ ละ 3 คน ได้แก่ กลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ กลุ่มหัตถกรรมเจียระไนนิลตำบลทุ่งสมอ กลุ่มเจียระไนเครื่องประดับนิล กลุ่มเจียระไนนิลถ้ำขุนไกร กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องประดับรัตนชาติ กลุ่มจินดาพิทักษ์บ่อพลอย กาญจนบุรี กลุ่มเจียระไนนิลวังไพลิน กลุ่มอัญมณีชุมชนเขาพระศรี กลุ่มเจียระไนนิลและอัญมณีบ่อพลอย และตัวแทนหรือผู้ประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานละ 3 คน ได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภอพนมทวน สำนักงานเกษตรอำเภอบ่อพลอย สำนักงานเกษตรจังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานพาณิชย์จังหวัดกาญจนบุรี รวมจำนวน 35 คน และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด มาดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วย SWOT Analysis

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา (Development: D_1) เป็นการพัฒนารูปแบบ โดยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ร่วมกับการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากวรรณกรรมต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบ และรับรองรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยวิธีการสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัย (Research: R_2) เป็นการนำรูปแบบไปทดลองใช้ โดยผู้วิจัยได้จัดอบรมการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ของแผนกลยุทธ์ PLOY KAN สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความรู้กับผู้ประกอบการ และผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน โดยใช้

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

เครื่องมือเชิงปริมาณ ประกอบด้วย แบบทดสอบก่อน และหลังการอบรม (Pre-test และ Post-test) ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบปรนัย (Objective Test) ชนิดถูกผิด (True-False) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และวิเคราะห์ค่าความยาก (p) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อที่ถือว่าผ่านเกณฑ์ ซึ่งมีค่า p ระหว่าง 0.2-0.8 และวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (r) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อที่ถือว่าผ่านเกณฑ์ ซึ่งมีค่า r ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป จากนั้นจึงวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน 20 (Kuder-Richardson 20: KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.764 แบบประเมินความพึงพอใจในการอบรม มีลักษณะคำถามแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และแบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะคำถามแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้แผนธุรกิจจริงกับกลุ่มเป้าหมาย คือกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 1 กลุ่ม โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพ และให้ความร่วมมือในการทดลองจัดทำแผนธุรกิจสู่การปฏิบัติใช้จริง ทั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประเมินติดตามผลการดำเนินงานกับผู้ประกอบการ จากการใช้โครงการแผนกลยุทธ์ PLOY KAN ด้วยการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้จัดการประชุม เพื่อเสนอแนวทาง การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนา (Development: D_2) เป็นการประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินด้วยแบบทดสอบก่อน และหลังการอบรม แบบประเมินความพึงพอใจในการอบรม แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี และการสัมภาษณ์ผลการดำเนินงานต่อการใช้โครงการแผนกลยุทธ์ PLOY KAN กับผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองใช้แผนธุรกิจจริง มาประมวลเข้าด้วยกันกับข้อเสนอแนวทางของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน “PLOY KAN Model” ให้มีความสมบูรณ์

ผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัย สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. **สภาพการณ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี**

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) 1 ชุด เพื่อใช้สอบถามผู้บริโภคที่ซื้อผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 385 คน พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีผลต่อ

การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลคือคุณภาพของสินค้ามีความประณีต และคงทนในการใช้งานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ตัดสินใจซื้อจากมีการรับเปลี่ยน หรือคืนเมื่อสินค้ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ การตัดสินใจซื้อจากผลิตภัณฑ์ของร้านค้ามียี่ห้อ (brand) เป็นของตัวเองอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านราคา ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณี และเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลคือ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ตัดสินใจซื้อจากราคาสามารถต่อรองกับผู้ขายได้อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ ตัดสินใจซื้อจากมีวิธีการชำระเงินที่หลากหลาย (เงินสด บัตรเครดิต เช็ค ฯลฯ) อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลคือ สถานที่จำหน่ายสะดวกต่อการเดินทางเพื่อซื้อสินค้าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ร้านค้ามีความปลอดภัยอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ การมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรง เช่น เว็บไซต์ อีเมล์ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลคือ ผู้ขายเอาใจใส่ดูแลลูกค้าขณะเลือกซื้อสินค้า อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้ขายมีความรู้ และสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับ อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ มีแคตตาล็อกแสดงรายละเอียดของสินค้าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา ผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย

สำหรับปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาย่อยที่มีอิทธิพลคือ สินค้าไม่มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายคือ กล่องบรรจุภัณฑ์ไม่สวยงามอยู่ในระดับน้อย ปัญหาด้านราคา ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาย่อยที่มีอิทธิพลคือ ราคาไม่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ ไม่มีวิธีการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น บัตรเครดิต เช็ค ฯลฯ อยู่ในระดับมาก ปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ อัญมณีและเครื่องประดับของลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาย่อยที่มีอิทธิพลคือ สถานที่จำหน่ายไม่สะดวกต่อการเดินทางของลูกค้าอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ ร้านค้าไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ อีเมล์ ฯลฯ อยู่ในระดับมาก

ดังนั้น จากการศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันด้วย The Five Force Model ของพอร์เตอร์ (Porter, 1998) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามสายงาน (Functional Analysis) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT (SWOT Analysis) พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง คือ (1) ช่างฝีมือมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการผลิตสูง โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเจียระไนและขึ้นรูปตัวเรือนด้วยมือ (2) เป็นสินค้าทำด้วยมือ (handmade) มีคุณภาพโดดเด่นด้านความประณีต และสวยงาม (3) สมาชิกมีความสามัคคี และร่วมก่อตั้งกลุ่มมาเป็นระยะเวลานานทำให้มีลูกค้าประจำ สร้างความมั่นคงและน่าเชื่อถือ (4)

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

เป็นสินค้าที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และมีบริการหลังการขาย และ (5) จังหวัดกาญจนบุรี เป็นแหล่งวัตถุดิบ (ไพลิน และนิล) ที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ

จุดอ่อน คือ (1) ไม่สามารถผลิตสินค้าได้มากในเวลาจำกัด (2) ราคาวัตถุดิบมีความผันผวน และทรงตัวในระดับสูง (3) ขาดแคลนวัตถุดิบ (พลอย) ภายในท้องถิ่น และมีราคาแพง (4) ขาดทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างตราสินค้า (brand) เป็นของตนเอง (5) ขาดแคลนเงินลงทุน ในการดำเนินงาน (6) ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้นอกระบบ ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง (7) มีการแข่งขันด้านราคา โดยการทุ่มตลาด (dumping) และไม่มีศักยภาพในการทำตลาดต่างประเทศ (โดยเฉพาะการรุกตลาดอาเซียน) (8) ขาดการส่งเสริมการขาย เช่น การให้บริการชำระเงิน ผ่านบัตรเครดิต (9) ขาดการประชาสัมพันธ์ในการสร้างเรื่องราวตำนาน (story) ของผลิตภัณฑ์ให้รับรู้ในวงกว้าง (10) มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบครอบครัว และขาดข้อมูลในการวางแผนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (11) ขาดแคลนแรงงานฝีมือ และกลไกรองรับการขาดแคลน (12) ไม่สามารถรักษาแรงงานฝีมือดีขององค์กรไว้ได้ (13) การถ่ายทอดภูมิปัญญาความรู้ และทักษะฝีมือ ยังกระทำในวงแคบเฉพาะคนในครอบครัว (14) ขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D) เทคโนโลยี ด้านการผลิตและการตลาดของตนเอง (15) ชื่อเสียง และภาพลักษณ์สินค้าถูกทำลายโดยผู้ประกอบการ (บางราย) ขาดความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และ (16) การพัฒนาระบบรับรองมาตรฐานสินค้ายังมีจำกัด

โอกาส คือ (1) มีการเปิดเสรีทางการค้า (FTA) และการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) (2) การเชื่อมโยงคมนาคม และโลจิสติกส์ในภูมิภาคอาเซียน จะสะดวกต่อการติดต่อค้าขายทั้งใน และต่างประเทศ (3) ภาครัฐมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อไม่ให้อุปสงค์สินค้าอัญมณีฯ ชะลอตัวมากนัก (4) หน่วยงานภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้านการผลิต การส่งเสริมตลาด และการจัดหาแหล่งเงินทุน (5) เป็นตลาดค้าพลอยที่ใหญ่แห่งหนึ่งของโลก ทำให้เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และเลือกซื้ออัญมณี ที่หลากหลายได้ง่ายขึ้น แม้ว่าจะขาดแคลนวัตถุดิบภายในประเทศ (6) จังหวัดกาญจนบุรี มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว และการเชื่อมโยงคมนาคม/ระบบโลจิติกส ในภูมิภาคอาเซียน ช่วยเพิ่มช่องทางการตลาด และสร้างรายได้ให้แก่อุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในระดับท้องถิ่น (7) มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (niche market) ในตลาดอัญมณี และเครื่องประดับแท้ และ (8) มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบพื้นบ้านดั้งเดิม

อุปสรรค คือ (1) การเปิดเสรีทางการค้า (FTA) ทำให้มีการนำมาตรการกีดกันทางการค้าที่มิใช่มาตรการทางภาษี (NTB) มาใช้แทน (2) การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อาจมีการเคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีแหล่งวัตถุดิบและค่าแรงถูก (เช่น เวียดนาม และสหภาพเมียนมาร์) (3) หน่วยงานภาครัฐขาดงบประมาณสนับสนุนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง อีกทั้งขาดการประสานงาน และบูรณาการ แผนการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (4) สถาบันการเงิน มีเงื่อนไขที่จำกัดเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ (5) ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศ (6) ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว (7) ผู้บริโภคมีความกังวลต่อค่าครองชีพ และภาระหนี้สินภาคครัวเรือนที่สูงขึ้น (8) มีสินค้าทดแทน (อัญมณีสังเคราะห์ และหินสี) (9) ขาดการนำเทคโนโลยีเครื่องจักรที่ทันสมัย มาใช้ในการผลิต และการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และ (10) เผชิญกับภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงกับประเทศคู่แข่ง ที่มีความได้เปรียบด้านวัตถุดิบและค่าแรงถูก (เช่น จีน อินเดีย ศรีลังกา เวียดนาม และสหภาพเมียนมาร์)

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพการณ์ ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี มาดำเนินการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจ

ชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนเรียกว่า “PLOY KAN Model” ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ คือ (1) **P** = Pioneer Creativity Design การเป็นผู้ริเริ่มใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (2) **L** = Learning Organization การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) **O** = Organizational Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (4) **Y** = Yield Certification Mark การรับรองผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค (5) **K** = Kanchanaburi Recognized Value การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรีให้ลูกค้ารับรู้ (6) **A** = Adaptation Organizational การปรับตัวขององค์กร และ (7) **N** = Networking Business Partners การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองรูปแบบ โดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากที่ประชุมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 7 คน สามารถแสดงรูปแบบกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังแผนภูมิ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431



จากนั้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบไปทดลองใช้ โดยการจัดอบรมการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง (pilot project) ของแผนกลยุทธ์ PLOY KAN สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความรู้ผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบทดสอบก่อน และหลังการอบรม (pre-test และ post-test) แบบประเมินความพึงพอใจในการอบรม และแบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ พบว่า คะแนนการทดสอบก่อนและหลังอบรม จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่าง ที่มีความสัมพันธ์กัน (two dependent samples: paired test) โดยคะแนนเฉลี่ยหลังการอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังสรุปผลในตารางการเปรียบเทียบความรู้ก่อน และหลังการอบรมของกลุ่มเป้าหมาย

(n = 22 คน)

การทดสอบ	คะแนนเต็ม	$\overline{X}$	S.D.	t	sig
ก่อนการอบรม	20	15.95	1.84	-7.74*	.000
หลังการอบรม	20	18.77	1.34		

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์แบบประเมินความพึงพอใจในการอบรม พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม มีความพึงพอใจในการอบรมในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิทยากร ด้านสถานที่ ระยะเวลา และอาหาร ด้านการนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับมาก ดังสรุปผลในตารางการประเมินผลความพึงพอใจในการอบรม

(n = 22 คน)

ประเด็นความพึงพอใจ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านวิทยากร	4.89	.25	มากที่สุด
ด้านสถานที่ / ระยะเวลา / อาหาร	4.73	.39	มากที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ	4.14	.44	มาก
ด้านการนำความรู้ไปใช้	4.64	.44	มากที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง ซึ่งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีศักยภาพ และให้ความร่วมมือในการทดลองจัดทำแผนธุรกิจสู่การปฏิบัติใช้จริง จำนวน 1 กลุ่ม โดยประเมินติดตามผล ด้วยการสัมภาษณ์ผลการดำเนินงานต่อการใช้โครงการแผนกลยุทธ์ PLOY KAN โดยมีประเด็นคำถามหลัก 4 ข้อ ดังนี้ (1) ความเหมาะสมของกิจกรรมโครงการอบรมเขียนแผนธุรกิจ (2) การนำความรู้จากการอบรมการเขียนแผนธุรกิจไปทดลองปฏิบัติใช้จริง (3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำแผนธุรกิจไปใช้ และ (4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ ซึ่งสรุปผลได้ว่า (1) ผู้ประกอบการ มีความพึงพอใจในระดับสูง ต่อการใช้โครงการแผนกลยุทธ์ PLOY KAN และเห็นว่ากิจกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากสามารถนำความรู้มาปฏิบัติใช้ได้จริง และสร้างโอกาสในเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อนำไปต่อยอดธุรกิจ ขณะเดียวกัน ยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับกิจการ เพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคต (2) ผู้ประกอบการ สามารถนำความรู้จากการอบรมไป

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ปฏิบัติ เป็นแผนธุรกิจของกิจการตนเองได้เป็นอย่างดี (3) ผู้ประกอบการ สามารถ นำแผนธุรกิจไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยใช้เป็นเอกสารหลักฐานประกอบการขอกู้ยืมเงินจากหน่วยงานภาครัฐ ที่ให้กับสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อนำไปใช้ขยายกิจการ และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับธุรกิจของตนเองได้เป็นอย่างดี (4) สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นว่า อยากให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มอื่นๆ ที่ได้เข้ารับการอบรมการเขียนแผนธุรกิจ ได้จัดทำแผนธุรกิจของกิจการตนเองไว้ใช้จริง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับสูง ต่อการใช้โครงการอบรมการเขียนแผนธุรกิจ โดยเห็นว่าโครงการดังกล่าวมีความเหมาะสม และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการในการนำไปใช้ได้จริง

สำหรับการประชุม เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) กับผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน สรุปผล ได้ว่า กลุ่มเป้าหมายเห็นพ้องกันว่า “รูปแบบ PLOY KAN Model มีความเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบย่อยที่เป็นประโยชน์ และมีเนื้อหาสาระครอบคลุมได้ดี

3. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมิน และปรับปรุงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้า สู่ประชาคมอาเซียน สรุปได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์แบบประเมินความคิดเห็น ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 22 คน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้ง 2 ด้าน คือการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น จากการที่ผู้วิจัยได้ประเมินผลด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อเสนอแนวทางของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน “PLOY KAN Model” ให้มีความสมบูรณ์ สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน “PLOY KAN Model” ทั้ง 7 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี โดยรูปแบบมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ไม่ต้องปรับปรุง หรือแก้ไขส่วนใดเพิ่มเติม และสามารถใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนวิสาหกิจในระดับท้องถิ่นให้เข้มแข็ง และก้าวหน้า อีกทั้ง รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ยังมีความสอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน และสามารถพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในอนาคตอันใกล้นี้

2. ข้อเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี สรุปได้ 2 ประเด็น คือ

2.1 การเตรียมความพร้อม ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอัญมณี และเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี ควรเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลัก โดยประสานงานร่วมกับองค์กรภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง

2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ควรมีบทบาทและร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง และจริงจัง กับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยกำหนดมาตรฐาน และการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับแท้

การอภิปรายผล

รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน “PLOY KAN Model” มีกระบวนการพัฒนารูปแบบที่สำคัญคือ การศึกษาสภาพการณ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบ The Five Force Model ของพอร์เตอร์ (Porter, 1998) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามสายงาน (Functional Analysis) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับจังหวัดกาญจนบุรี มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับการศึกษาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยหลายเรื่อง ดังเช่น รายงานการศึกษาเรื่องแนวโน้มมูลค่าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยไปสหรัฐอเมริกา (ตัถยา รสารักษ์, 2550: 42-45) รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอัญมณีและเครื่องประดับ ของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552: 5-6) รายงานผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2554: 12-13) และบทความการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย ของจักรกฤษณ์ ดวงพัสตรา (2556: 21-22) ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพบว่า อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยในภาพรวม มีจุดแข็งคือ แรงงานมีภูมิปัญญาดั้งเดิมในการเจียระไนและการหุงพลอย ที่มีทักษะสูงและฝีมือประณีต ตลอดจน ไทยยังเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยสีของโลก ด้านจุดอ่อนคือ การขาดแคลนวัตถุดิบภายในประเทศ ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการยังขาดการวิจัยและพัฒนา (R&D) เทคโนโลยีการผลิตและการออกแบบของตนเอง ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาชนิดและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมทั้งขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคนิคการผลิต และการขาดแคลนช่างฝีมือในระดับสูง นอกจากนี้ผู้ประกอบการไทยยังขาดการประชาสัมพันธ์สินค้าที่ถูกต้องและต่อเนื่อง อีกทั้งขาดการสร้างเรื่องราวตำนานของผลิตภัณฑ์ เพื่อสะท้อนความเป็นมา และความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ สำหรับด้านโอกาสคือ มีการเปิดเสรีทางการค้า (FTA) และการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เพิ่มโอกาสการส่งออก อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณีเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ไทยยังเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งในเอเชีย ทำให้ตลาดอัญมณีและเครื่องประดับขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และด้านอุปสรรคคือ มีการแข่งขันที่รุนแรงใน

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

ตลาดโลก และประเทศคู่ค้าสำคัญ ทยอยปรับลดสิทธิพิเศษทางการค้า GSP โดยมีการใช้มาตรการการกีดกันทางการค้าที่มิใช่ภาษีเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ค่าจ้างแรงงาน และต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้ผลิตซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลการตลาด ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ขาดการประสานงาน และบูรณาการแผนการปฏิบัติงาน

ดังนั้น รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งเรียกว่า “PLOY KAN Model” อันประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ โดยการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขัน (designing competitors strategies) ใช้แนวคิด และทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (generic competitive strategy) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1998) ซึ่งเป็นการจัดทำกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ หรือ BU Strategy เพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด หรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจขององค์กรดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากร และความสามารถพิเศษขององค์กร มาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมี 3 กลยุทธ์หลักคือ (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) (2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) และ (3) กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะกลุ่ม (focus strategy) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ร่วมกับทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ภายใต้ 4 P’s ของคอตเลอร์ (Kotler, 2003) อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) สามารถอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. Pioneer Creativity Design “การเป็นผู้ริเริ่มใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบผลิตภัณฑ์” กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับแก้ไข หรือกำจัดจุดอ่อน ที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ขาดทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างตราสินค้า (brand) เป็นของตนเอง ทั้งนี้ ประเด็นที่ได้เสนอ จึงเป็นวิธีการนำเอาโอกาส และจุดแข็งมาผสานร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา และแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.. Learning Organization “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”
เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องพัฒนาความรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุคโลกาภิวัฒน์(globalization) กล่าวคือ จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่าย และการบริโภคข่าวสารข้อมูล ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือยมีหลากหลายมากยิ่งขึ้น

3. Organizational Culture “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร” อาจกล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอหลักการเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจ และจริยธรรมทางการค้าที่ถูกต้องให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมและพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

4. Yield Certification Mark “การรับรองผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค” อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเพิ่มยอดขาย และสามารถกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคทั้งชาวไทยและต่างชาติได้ ฉะนั้น กลยุทธ์นี้จึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี และมีการบ่งชี้แหล่งกำเนิดของสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน

5. Kanchanaburi Recognized Value “การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์จังหวัดกาญจนบุรีให้ลูกค้ารับรู้” อาจกล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรควรจะใช้จุดแข็งและโอกาสร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นั่นคือ จากจุดอ่อนที่พบว่า ผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ยังขาดการสร้าง

คุณค่า (value creation) เรื่องราวตำนาน (story) ของผลิตภัณฑ์เพื่อสะท้อนความเป็นมา และความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง ดังนั้น จากการที่จังหวัดกาญจนบุรี เป็นแหล่งวัตถุดิบ (เช่น ไพลิน และนิล) ที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ขณะเดียวกันยังเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีประวัติศาสตร์ในระดับโลก และมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ในการเป็น gate way ที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงด้านการคมนาคม และระบบขนส่งโลจิสติกส์ (logistics) กับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายช่องทางการตลาด และสร้างรายได้แก่ผู้ประกอบการเครื่องประดับอัญมณี ที่จะต้องเร่งใช้โอกาสจากกลยุทธ์นี้

6. Adaptation Organizational การปรับตัวขององค์กร “การปรับตัวขององค์กร” อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน เนื่องจากสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย ที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจสูง เช่น ภาวการณ์ชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก และปัญหาภายในประเทศ (เช่น ค่าครองชีพสูง การขาดเสถียรภาพทางการเมือง เป็นต้น) ทำให้สินค้าในกลุ่มแฟชั่นเครื่องประดับอัญมณี ได้รับผลกระทบเป็นลำดับต้นๆ ซึ่งผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ จะต้องมองหาตลาดศักยภาพใหม่ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดหลักที่กำลังซบเซา และเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์นี้ จึงเป็นการชี้ช่องทางใช้โอกาส จากการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เพื่อรุกเจาะตลาดอาเซียน

7. Networking Business Partners “การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ” อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับแท้อย่างเป็นระบบ

จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน “PLOY KAN Model” ทั้ง 7 องค์ประกอบ เป็นรูปแบบที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ไม่ต้องปรับปรุง หรือแก้ไขส่วนใดเพิ่มเติม สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งในระดับพื้นที่ และระดับประเทศ โดยจะต้องคำนึงถึงศักยภาพ และปัจจัยความพร้อมในหลายๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ต่อรูปแบบกลยุทธ์ PLOY KAN ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จัดทำแผนปฏิบัติการ/กิจกรรม ให้บรรลุผลสำเร็จ และรูปแบบกลยุทธ์ PLOY KAN มีความเหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด

สำหรับข้อเสนอ เพื่อใช้เป็นแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน สามารถสรุปได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอัญมณี และเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ควรจะต้องมีการประสานความร่วมมือ จากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ สภาหอการค้าจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรจังหวัด เป็นต้น โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลักคือสำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของจังหวัดกาญจนบุรี โดยจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่อง จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ได้

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

2. ผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ควรมีบทบาทและร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและจริงจังกับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยกำหนดมาตรฐานและการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับแท้ และจากผลการวิจัยที่พบว่าโดยภาพรวมผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ประสบปัญหาเกี่ยวกับชื่อเสียง และภาพลักษณ์สินค้าถูกทำลายโดยผู้ประกอบการ (บางราย) ขาดความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า โดยการหลอกลวงผู้ซื้อ นำสินค้าซึ่งเป็นของปลอมมาขาย แต่กล่าวอ้างว่าเป็นของแท้ ดังนั้น จึงต้องมีมาตรการในการกีดกันผู้ประกอบการที่ขาดจริยธรรมทางการค้าอย่างเร่งด่วน

3. จากสภาวการณ์ปัจจุบัน ที่ประชาชนเผชิญกับปัญหาค่าครองชีพ และมีรายจ่ายภาคครัวเรือนที่สูงขึ้น ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐ ควรจัดแคมเปญการตลาด เพื่อกระตุ้นยอดขายให้แก่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในระยะสั้น เช่น การจัดงานตลาดนัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ควบคู่กับการขายสินค้าของที่ระลึก (souvenir) ที่ผลิตจากชุมชนท้องถิ่นของเมืองท่องเที่ยว เพื่อกระตุ้นการบริโภคสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ ให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติ

4. จากปัญหาด้านการสร้างความแตกต่างในรูปแบบของผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการลอกเลียนแบบกันเองระหว่างคู่แข่งในตลาด หรือมีการปรับเปลี่ยนแบบเพียงเล็กน้อยให้เหมาะสมกับวัตถุดิบ (อัญมณี) ทำให้สินค้าที่ผลิต และจำหน่ายมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรทำการศึกษาทัศนคติ และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ ในกรณีที่ รูปแบบเครื่องประดับเหมือนกันว่าผู้บริโภคใช้เกณฑ์ในการเลือกซื้อเครื่องประดับอย่างไร ตามลำดับความสำคัญ เช่น อัญมณี (พลอยเนื้อแข็ง/พลอยเนื้ออ่อน) วัสดุตัวเรือน และราคา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค ความต้องการ ความจำเป็น และความเหมาะสมสอดคล้องของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา และประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. หน่วยงานภาครัฐ ควรหามาตรการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชนเชิงสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่า (value) และมูลค่า (value added) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการเครื่องประดับอัญมณีของผู้บริโภคทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐบาลควรใช้โอกาสของจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีเส้นทางการคมนาคมติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน เพื่อเป็นแหล่งการค้าพลอยดิบสำหรับจำหน่าย และกระจายสินค้าในตลาดอาเซียน และให้การสนับสนุนแก่วิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ ที่มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อป้อนสินค้าสู่ตลาดนานาชาติ

3. สถาบันการศึกษาภายในท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี ควรมีบทบาทในการช่วยเหลือ และพัฒนาผู้ประกอบการ หรือผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี โดยการสร้างหลักสูตรการศึกษาที่บูรณาการให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของอุตสาหกรรมภายในท้องถิ่น โดยเน้นภาคการปฏิบัติการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า จุดอ่อนของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยคือ ขาดแคลนวัตถุดิบ (พลอยดิบ) ภายในประเทศ ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจในลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีข้อจำกัดในการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐ จึงควรช่วยเหลือผู้ประกอบการ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเจรจาหาแหล่งวัตถุดิบ (พลอย) กับต่างประเทศ เพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องควรส่งเสริม สนับสนุน เพื่อการฟื้นฟู และสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเจียระไนพลอย โดยการถ่ายทอดเทคนิควิธี และองค์ความรู้สู่คนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ ควรหาแนวทาง หรือกลไกรองรับการขาดแคลนแรงงานฝีมือ โดยการรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึก และสร้างทัศนคติที่ดีในการประกอบอาชีพช่างเจียระไน ให้แก่คนรุ่นใหม่ได้ตระหนัก และเห็นคุณค่าของวิชาชีพที่เป็นอัตลักษณ์ และมรดกทางภูมิปัญญาของท้องถิ่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการประกอบวิชาชีพช่างฝีมือให้ดำรงอยู่ต่อไป

2. หน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริม สนับสนุนองค์ความรู้ใหม่ในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบ และการตลาด มาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรใช้โอกาสของจังหวัดกาญจนบุรี ที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยว และการมีข้อได้เปรียบเชิงพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่สามารถเชื่อมโยงการคมนาคม ระบบขนส่งโลจิสติกส์ในกลุ่มประเทศภูมิภาคอาเซียน มาใช้เป็นช่องทางเพื่อขยายตลาดต่างประเทศ

3. ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี ควรนำกลยุทธ์ PLOY KAN Model ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปปรับประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบท ปัจจัยพื้นฐาน ความรู้ของแต่ละบุคคล และศักยภาพของแต่ละองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขัน ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี กับจังหวัดอื่นๆ เช่น จันทบุรี เชียงใหม่ พะเยา เป็นต้น

2. ควรวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี โดยให้หน่วยงานเฉพาะทาง เช่น สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT) ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) และสถาบันการศึกษาของท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษา

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 – 3431

3. ควรทำการศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อรองรับการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทางวัฒนธรรม

4. ควรศึกษาเกี่ยวกับการตลาดเชิงลึกของสินค้าอัญมณี และเครื่องประดับแท้ ในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย สามารถเข้าใจโครงสร้างปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันทางการค้า เพื่อขยายตลาดในกลุ่มประเทศภูมิภาคอาเซียน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงพาณิชย์. (2556). **สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย**. เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน. เข้าถึงได้จาก http://www.2.ops3.moc.go.th/

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). “บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).” **โครงการพัฒนาฐานข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สาขาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมสำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2.

จักรกฤษฎ์ ดวงพัสตรา. (2556). **การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย**. เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct.../aw03.pdf

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2547). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ:เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

ตัณยา รสารักษ์. (2550). **รายงานการศึกษาเรื่องแนวโน้มมูลค่าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยไปสหรัฐอเมริกา.** เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2557. เข้าถึงได้จาก http://library.cmu.ac.th/faculty/econ/Exer751409/2550/fullpaper_2550/ Exer2550_31.pdf

ปรียานุช แย้มจินดา. (2548). “ปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีแท้ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พักตร์ผจง วัฒนสินทุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล. (2549). **การบริหารการตลาด ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

รัตนา สายคณิต และพุทธกาล รัชธร. (2549). **เศรษฐศาสตร์การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์. (2549). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2554). **รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมแฟชั่น.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม.

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมภูมิภาค ระยะที่ 3: แผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมชายแดน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.

สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). **แผนยุทธศาสตร์ SMEs ภาคการผลิตในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC).** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). **รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.

สุชาดา ตั้งทางธรรม และคณะ. (2555). **สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558 Towards AEC 2015.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภาษาต่างประเทศ

Campbell, D., Stonehouse, G. & Houseton, B. (2002). **Business strategy an introduction.** London: Butterworth-Heinemann.

David, F. R. (2009). **Strategic management: Concept and cases.** 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2005). **Strategic management competitiveness and globalization.** United States of America: South-Western College Publishing.

Kotler, Philip. (1997). **Marketing management: Analysis, planning, implementation and control.** 9th ed., New Jersey: A Simon and Schuster Company.

_____. (2003). Marketing management. 11th ed., New Jersey: Prentice-Hall International.

Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2000). **Strategic management: Formulation, Implementation and control.** Boston: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations.** New York.

The Free Press.(1998). **Competitive advantage creating and staining superior performance.** New York: The Free Press.

Thompson, A. A. & Strickland III, A. J. (1999). **Strategic management: Concepts and cases.** 11th ed., Boston: McGraw-Hill.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2008). **Strategic management and business policy.** 11th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.