

ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน The Competitiveness for export of Dankwian's pottery

อรอนงค์ สอนนอก (Aonang Sonnok)* สุเมธ แก่นมณี (Sumeth Kaenmanee)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนที่เกิดจากปัจจัยภายในของสถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ด่านเกวียนเพื่อการส่งออกตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลกระทบในทางลบ ต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกโดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter และแนวคิดจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผล โดยเก็บรวบรวม ข้อมูลการวิจัยจากการลงพื้นที่ สังเกตการณ์ พูดคุย สอบถามและสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ประกอบการผลิต เครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและประชาชนในชุมชนด่านเกวียนบางส่วนทั้งที่มีอาชีพ เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการแข่งขันเพื่อ การส่งออกขึ้นอยู่กับกรอบการผลิตที่ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มหลักทั้งในสหภาพยุโรปและ สหรัฐอเมริกา

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study the competitiveness for export of Dankwian's pottery that happen from the internal factor of the business and the problem was reduce the competitiveness for export. The methods of analyzing competitiveness based on Value Chain concept of Michael E. Porter and SWOT analysis from the activity of the business produce Dankwian's pottery for export. The collection of information research by observation, conversation, question and interview the entrepreneur of the business produce the Dankwian's pottery, the employee in business, the chief of government sector that have a relationship with the Dankwian's pottery and people in Dankwian community. The summary results of the competitiveness for export of Dankwian's pottery from the design of product is unique and can response demand of consumer in the important market as USA. and EUPORE.

คำสำคัญ : ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก เครื่องปั้นดินเผา สายโซ่แห่งคุณค่า

Key Words : Competitiveness, Pottery, Value chain

* นักศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

อิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีทางการเงินตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมของเอกชนเพื่อขยายฐานอำนาจทางเศรษฐกิจเป็นหลัก เฉกเช่นประเทศไทย ซึ่งการเติบโตของเศรษฐกิจของไทยนั้นมีการพึ่งพารายได้จากการส่งออกในสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 60 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ

จากการเปิดเสรีทางการเงินโดยที่ระบบกำกับสถาบันการเงินไม่พร้อมทำให้เกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ และเกิดความล้มเหลวทางเศรษฐกิจ ในปีพุทธศักราช 2540 ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรม ของไทยได้รับผลกระทบจากรายได้การส่งออก ที่ลดน้อยลงอย่างมาก อีกทั้งส่งผลกระทบต่อภาครวมของความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ลดต่ำลงและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน (จิรัสสา, 2543)

คณะรัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศจึงได้กำหนดนโยบายในการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อการแข่งขันไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 อีกทั้งได้กำหนด เป็น “วาระแห่งชาติ” เพื่อให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ภาคอุตสาหกรรมของไทยมีการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าว

หากเมื่อพิจารณาอุตสาหกรรมต่างๆ ของไทย ที่ควรได้รับการส่งเสริมความสามารถ ในการแข่งขัน จากเกณฑ์การพิจารณาความสามารถในการผลิตสินค้าที่สามารถแข่งขันได้ ในระดับสากลและทำให้มาตรฐานการครองชีพของประชาชนในประเทศดีขึ้นอย่างยั่งยืน ประกอบกับแนวโน้มการขยายตัวของความต้องการสินค้าในตลาดโลกยังสดใส (เกรียงศักดิ์, 2547) พบว่าอุตสาหกรรมเซรามิกส์ นับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม ที่ควรได้รับการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันจากเกณฑ์ การพิจารณาดังกล่าว

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมเซรามิกส์ของไทยจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าว จนสามารถก้าวเป็นหนึ่งในผู้ผลิตรายสำคัญ ในภูมิภาคเอเชียก็ตามที่แต่การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของข้อตกลงการค้าเสรีอเมริกาเหนือ และข้อตกลงภายใต้การค้าเสรีอาเซียนทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมอาจมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น (จินตนา, อัจฉรา, ไพลิน, พรรณิภา และวิลาสินี, 2545) ซึ่งอาจส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของไทยต้องลดน้อยลง และอาจสูญเสียตลาดให้แก่ประเทศคู่แข่งชั้นในที่สุด

เครื่องปั้นดินเผานั้นเป็นผลิตภัณฑ์ ส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมเซรามิกส์ของไทย ที่มีการพัฒนาการผลิตให้มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ อีกทั้งมีการพัฒนารูปแบบ จนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งกรรมวิธีการผลิตโดยส่วนใหญ่แล้วยังคงอาศัยแรงงาน ที่มีทักษะความชำนาญเป็นหลัก โดยหนึ่งในแหล่งผลิตเครื่องปั้นดินเผาที่สำคัญของไทยและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งตั้งอยู่ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือ ชุมชนเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน อำเภอโคกชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งนับว่าเป็นแหล่งผลิตเครื่องปั้นดินเผาประเภทเนื้อแกร่ง (Stoneware) ที่มีศักยภาพในการส่งออกสูงอันเนื่องมาจาก มีการพัฒนาการผลิตที่สืบทอดมาจากบรรพชน เป็นระยะเวลายาวนาน ฝีมือช่างปั้นเฉพาะถิ่น ที่มีความประณีตบรรจง ตลอดจนคุณสมบัติของเนื้อดินที่มีตามธรรมชาติซึ่งมีลักษณะ ที่แตกต่างไม่เหมือนกับแหล่งดินที่ใด ๆ ในโลก (ศุภชัย, 2542)

ถึงแม้ว่าเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนจะมีศักยภาพในการส่งออกที่สูงในระดับนานาชาติก็ตาม แต่ก็มีคู่แข่งในระดับนานาชาติจาก หลายๆ ประเทศซึ่งล้วนมีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง เช่นเดียวกันภายใต้โลกการค้าที่การแข่งขันมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มสูงขึ้น จากผลพวงของการเปิดเสรีทางการค้าทั้งในระดับทวีภคและในระดับภูมิภาคต่างๆ นั้นผู้ประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ด่านเกวียนเพื่อการส่งออก จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะเรียนรู้และปรับ

ตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการนำเอาจุดแข็งจุดอ่อนของสถานประกอบการมาประกอบ การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาดโลกต่อไป ซึ่งการศึกษาความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนด ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์พัฒนาศักยภาพและปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ตำนเกวียนตามกิจกรรม สภาพการบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบงาน การจัดหา การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตและการปฏิบัติการ การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า การตลาดและการขาย การให้บริการลูกค้าหลังการขาย
2. เพื่อสรุปปัจจัยภายในขององค์กร ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผา ตำนเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา

วิธีการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธี การจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบกับข้อมูล เชิงปริมาณโดยมีวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิได้จากการลงพื้นที่ สังเกตการณ์ พูดคุย สอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ตำนเกวียน จำนวน 65 ราย ส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้องจำนวน 7 รายและประชากรในชุมชนบางส่วนที่มีอาชีพเกี่ยวข้องกับการทำเครื่องปั้นดินเผา ตำนเกวียนและไม่เกี่ยวข้องบางส่วน ซึ่งใช้ระยะเวลาในการลงพื้นที่ดังกล่าวในช่วงเดือนมีนาคม พฤษภาคม 2549 รวมระยะเวลา 3 เดือน โดยมีวิธีการกำหนดประชากรคือผู้

ประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ตำนเกวียนเฉพาะที่มีเตาเผา เป็นของตนเองโดยตั้งสถานประกอบการในตำบล ตำนเกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีรายชื่อในสมุดทะเบียนจัดเก็บรายได้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 งานกองคลัง เทศบาลตำบล เกวียน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 65 สถานประกอบการ ซึ่งจำนวนตัวอย่างเท่ากับจำนวนประชากรทั้งหมด เนื่องจากประชากรที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลมีเป็นจำนวนน้อย และต้องการความถูกต้องของข้อมูลมาก อีกทั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลดังกล่าว

ข้อมูลทุติยภูมิได้จากการรวบรวมจากหนังสือวารสาร วิทยานิพนธ์ บทความ ตลอดจนข้อมูลจากหน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดในการวิจัยและได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือปรับปรุงแก้ไขให้มีความละเอียดถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการในพื้นที่จริงจำนวน 10 แห่งและนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาชได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 ซึ่งมีความเชื่อถือได้มากและสามารถใช้ แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ได้เมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแล้วคำนวณค่าความเชื่อมั่นอีกครั้งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 ซึ่งลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้นั้นมีลักษณะ เป็นคำถามปลายปิดที่กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบและคำถามปลายเปิดไม่มีโครงสร้างให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยแยกเนื้อหา ของแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ซึ่งเป็นลักษณะของคำถามแบบปิดกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 การสำรวจและประเมินสภาพการณ์ภายในสถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ซึ่งเป็นคำถามแบบเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น ซึ่งจำแนกตามกิจกรรมใน สายโซ่แห่งคุณค่า คือ สภาพการบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัย เทคโนโลยีและการพัฒนาระบบงาน กระบวนการจัดหา การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตและปฏิบัติการ การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า การตลาดและการขายและการให้บริการลูกค้า

ส่วนที่ 3 สรุปความคิดเห็นของผู้ประกอบการในด้านจุดแข็ง จุดอ่อนโดยรวมขององค์กรและแนวโน้มขององค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นคำถามแบบเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows สำหรับการศึกษาข้อมูลทั่วไป ของสถานประกอบการโดยใช้สถิติอย่างง่ายในรูปของผลรวม ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ประกอบการอธิบายแบบพรรณนา ส่วนการวิเคราะห์เนื้อหาแบบพรรณนาเชิงเหตุผล ที่เกี่ยวกับปัจจัยภายใน ตามกิจกรรมในสายโซ่ แห่งคุณค่า (พัคตร์ผจงและพสุ, 2542) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือในการคัดแยกปัจจัยภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ตามสายโซ่แห่งคุณค่า (นันทยาและณรงค์, 2545)

สรุปผลการวิจัย

การผลิตเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน มีการผลิตหลากหลายประเภทเช่น การผลิต ในระบบครัวเรือน ในระบบโรงงาน ซึ่งมีแหล่งที่ตั้งของโรงงานกระจายตามหมู่บ้านต่างๆ ภายในตำบลด่านเกวียนอำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งจากการสำรวจสถานประกอบการจำนวน 65 แห่ง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้เพียง 57 แห่งเทียบเป็นร้อยละ 87 อันเนื่องจาก สถานประกอบการปิดกิจการ ไม่มีเลขที่บ้าน และปฏิเสธการให้ข้อมูลซึ่งเมื่อนำข้อมูลของ สถานประกอบการจำนวน 57 มาศึกษา และวิเคราะห์ พบว่าเป็นสถานประกอบ

การที่ผลิตเพื่อส่งจำหน่ายภายในประเทศเพียงอย่างเดียว จำนวน 38 แห่งและผลิตเพื่อส่งจำหน่ายทั้งใน และต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 19 แห่ง การดำเนินการเพื่อการส่งออกมี 2 ลักษณะคือ การค้าขายโดยตรงระหว่างกัน และการค้าขายผ่านบริษัทตัวแทนส่งออก โดยสถานประกอบการ ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดย่อมจากเกณฑ์ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท ซึ่งเจ้าของกิจการจะเป็นผู้บริหารงานด้วยตนเอง การประกอบการกระทำในระดับท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ โครงสร้างและลักษณะการบริหารงาน เป็นระบบครอบครัว ซึ่งทำให้สามารถ สร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับพนักงาน และลูกค้าได้ดี อีกทั้งเกิดความยืดหยุ่น ในด้านการผลิตจากการสื่อสารที่ดีจึงสามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การที่เงินทุนส่วนใหญ่ เป็นเงินทุนส่วนตัวจึงมีข้อจำกัดในด้านเงินลงทุน ซึ่งส่งผลให้ความคล่องตัวในการใช้เงินทุน ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีจำกัด

จากการวิเคราะห์ความสามารถ ในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน พบว่า ความสามารถดังกล่าวล้วน เกิดจากจุดแข็งที่โดดเด่นภายในกิจกรรมต่างๆ ตามสายโซ่แห่งคุณค่าซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์และการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง และส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจทำให้ได้รับมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐกิจและมูลค่าเพิ่มทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนได้มาจากการสั่งสมความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งสิ้นโดยออกมา ในรูปของคุณภาพสินค้าที่มีมาตรฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย ตลอดจนความสามารถในการเข้าใจตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาเป็นอย่างดีก่อให้เกิดการยอมรับในชื่อเสียงด้านคุณภาพบริการและตราสินค้า ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในภาพที่ 1 สรุป การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน ในครั้งนี้ นอกจากจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งที่โดดเด่นซึ่งเป็นความสามารถในการแข่งขันของ สถานประกอบการที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรตามกิจกรรมในสายโซ่แห่งคุณค่าแล้วนั้นยังทำให้ทราบถึงจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามกิจกรรมในสายโซ่แห่งคุณค่าที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก นั่นคือการออกแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นการกำหนดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้ลูกค้า

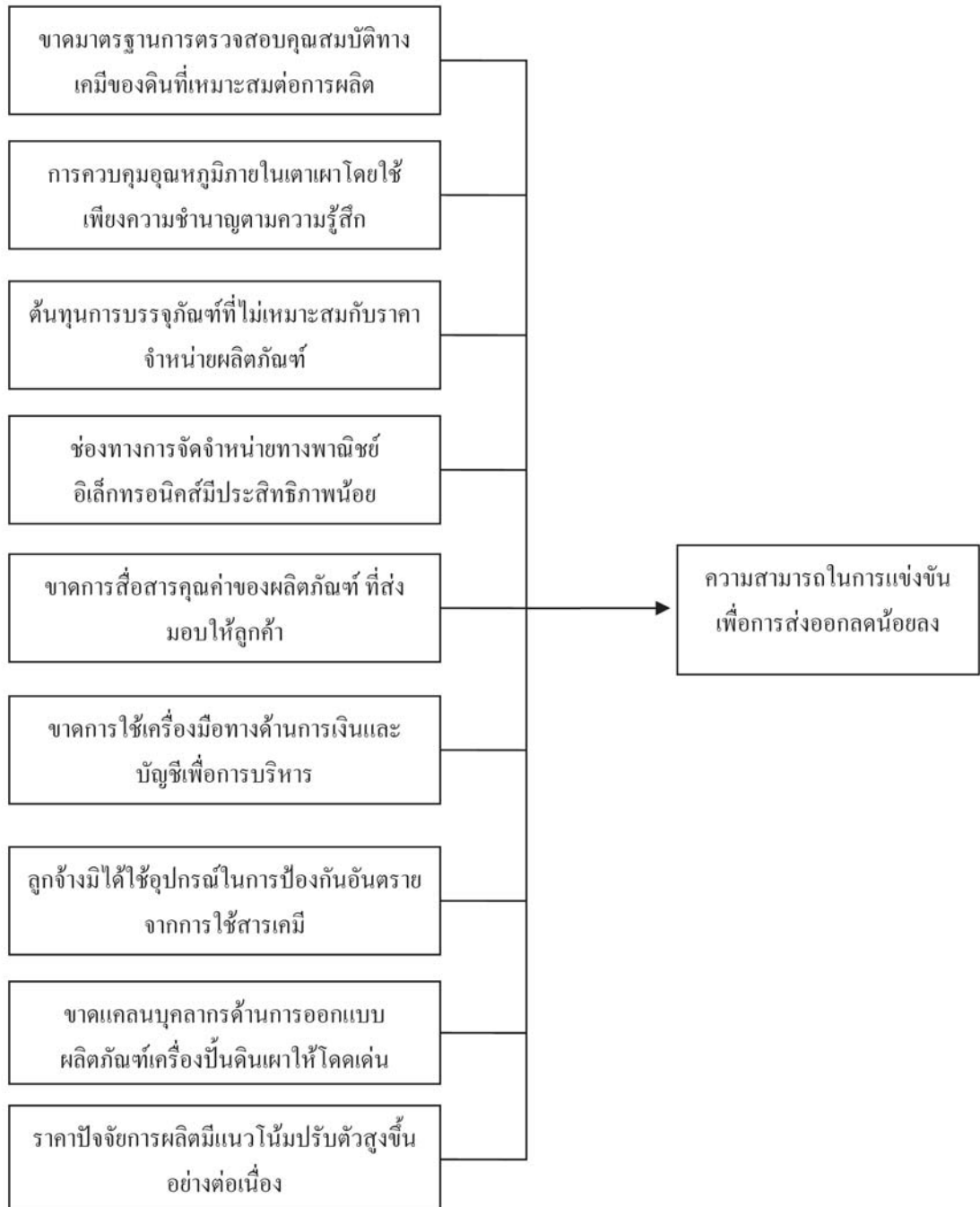
สถานประกอบการที่มีผู้สำเร็จหรือมี ผู้มีพื้นฐานความรู้ด้านศิลปกรรมโดยคลุกคลีอยู่กับงานเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนโดยเฉพาะและมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ต้นแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในอนาคตได้ซึ่งแตกต่างกับ สถาน

ประกอบการที่ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถดังกล่าวทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการ ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยได้

นอกจากจุดอ่อนด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาใหญ่แล้วยังมีจุดอ่อน ในกิจกรรมอื่นๆ ตามสายโซ่แห่งคุณค่า เช่น ราคาปัจจัยการผลิตปรับตัวสูงขึ้น การใช้ภูมิปัญญา การเผาแบบดั้งเดิม ซึ่งใช้ความสามารถของช่างเตาในการควบคุมอุณหภูมิซึ่งไม่สามารถลดปริมาณของเสียจากการเผาได้ การใช้ประโยชน์จากช่องทางการจำหน่ายทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ในภาพที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรตามสายโซ่แห่งคุณค่าที่ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกลดน้อยลง

กำไร (Margin)				
โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) -สามารถแสวงหาโอกาสทางการตลาดและแหล่งวัตถุดิบที่เกิดขึ้นได้ - ประสิทธิภาพและความรู้ในเชิงบริหาร - มีการจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้อง - ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี				
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) -พนักงานมีความสามารถพิเศษที่โดดเด่น - สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถลดจำนวนพนักงานที่ขาดงานและลาออก - แรงงานได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม				
การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) -บุคลากรมีความสามารถในการคิดค้น/ออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ - มีการทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องเกี่ยวกับวัตถุดิบและการผลิต - ใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อประโยชน์ต่างๆ				
การจัดหา (Procurement) - สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำวัตถุดิบ - สามารถจัดหาวัตถุดิบแหล่งที่มีคุณภาพมาตรฐานได้				
การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound logistics) -คินมีวัตถุดิบพิเศษที่ไม่เหมือนแหล่งอื่นใดในโลก - วัตถุดิบมีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน - มีระบบการบริหารวัตถุดิบที่เหมาะสม	การผลิต (Operations) -มีการออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นเอกลักษณ์โดดเด่น - มีความยืดหยุ่นในการผลิต - มีการจัดการการผลิตที่มีมาตรฐาน	การกระจายสินค้า (Outbound logistics) -ระบบการจัดการขนส่งสินค้าที่ได้มาตรฐาน รวดเร็วและปลอดภัย	การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) -มุ่งการทำตลาดเป้าหมาย -สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า - มีลูกค้าซึ่งเป็นเครือข่ายตัวแทนที่แข็งแกร่งมาก - มีการพัฒนาภาพลักษณ์ตราสินค้า	การบริการ (Services) -มีระบบประกันคุณภาพ -สร้างความไว้วางใจในเรื่องคุณภาพและบริการจากการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์มาเป็นระยะเวลานาน

ภาพที่ 1 สรุปการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกของเครื่องปั้นดินเผาถาดเขียน



ภาพที่ 2 สรุปปัจจัยภายในองค์กรตามสายโซ่แห่งคุณค่าที่ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออกลดน้อยลง

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่สำคัญต่างๆ ของสถานประกอบการที่มีปัญหา เช่น

1) ควรมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของดินว่าควรมีลักษณะอย่างไรและอาจ มีเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์คุณสมบัติของดินเพื่อพิสูจน์ได้ว่าคุณสมบัติของดินเป็นไป ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อลดปัญหาคุณภาพดินที่ไม่สม่ำเสมอ

2) ควรส่งเสริมให้มีการนำไพโรเมตริกโคน (pyrometric cone) มาใช้วัดอุณหภูมิภายในเตาเผาซึ่งเป็นตัววัดอุณหภูมิที่มีราคาประหยัด และสามารถช่วยควบคุมอุณหภูมิภายในเตาเผาและลดปริมาณของเสียที่เกิดจากกระบวนการเผาผลาญได้

3) การขยายหรือเปลี่ยนแปลง ช่องทางการจัดจำหน่ายไปสู่ผู้บริโภคโดยตรง โดยใช้ช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์หรือการเปิดร้านจำหน่ายในต่างประเทศนั้นล้วนส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของลูกค้าซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศค่อนข้างมากจึงควรพิจารณา ให้ละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจ ซึ่งควรจะทำ ในกรณีของการบุกตลาดใหม่ในเขตภูมิศาสตร์ใหม่

4) ควรมีนักบัญชีการเงินที่มีความรู้ความสามารถประจำสถานประกอบการ เพื่อสามารถนำเครื่องมือในการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชีมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานประกอบการ

5) ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผามาประจำในสถานประกอบการหรืออาจส่งพนักงานในสถานประกอบการไปอบรมในหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ที่มีการจัดขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐ หรืออาจจ้างบุคลากรจากภายนอกในการออกแบบโดยจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นเพื่อลดปัญหารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ไม่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก ในอนาคต

การที่จะให้สถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผาต้านภัยขึ้นเพื่อการส่งออกจะสามารถดำรงธุรกิจภายใต้สภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้ควรจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าจากเดิมที่เป็นแบบที่มองว่าสถานประกอบการทำการผลิตสินค้าขึ้นมาแล้วนำเสนอสินค้านั้นให้กับลูกค้าโดยมิได้พิจารณาว่าลูกค้าต้องการอะไรก่อน ที่จะสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว (Traditional physical process sequence) มาเป็นมุมมองที่ว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างคุณค่าและส่งมอบให้ลูกค้าด้วยแนวคิดการตลาดสมัยใหม่ที่ขับเคลื่อน ด้วยการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้ผู้บริโภคเกิดความ รู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับจากสิ่งที่นำเสนอ นั้นมีคุณค่า คุ่มเงิน คุ่มเวลา คุ่มความพยายาม และทำให้มีความสุขในการที่ได้ใช้สินค้านั้น (Value creation and delivery sequence) และปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากเดิมมาเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทำให้เกิดการขึ้นนำองค์กรให้ไปในทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ซึ่งระดับของกลยุทธ์ที่ใช้จะมี 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบ่งบอกถึงวิธีการที่กิจการจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ อย่างไร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจซึ่งเมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมประเมินผลว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ในการนี้จึงขอเสนอแนะตัวอย่างในการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผาต้านภัยขึ้นเพื่อการส่งออกดังนี้

ภายหลังจากที่สถานประกอบการได้กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานรวมทั้งการ

วิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรธุรกิจซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและเมื่อได้ทดลองนำเทคนิค TOWS Matrix ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์จับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรมาใช้พบว่า สถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี (SO Strategies) เนื่องจากจุดแข็งที่โดดเด่นคือคุณภาพสินค้าที่มีมาตรฐานการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและมีความสามารถในการเข้าใจตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาเป็นอย่างดีเมื่อจับคู่กับโอกาสทางธุรกิจที่เกิดจากการเปิดการค้าเสรีกับกลุ่มประเทศต่างทั้งในระดับทวีปและระดับภูมิภาค จึงเหมาะสมกับกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบขยายตัว ซึ่งอาจใช้การขยายตัวโดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) ด้านการจัดจำหน่ายในต่างประเทศ เพื่อเป็นผู้หาสถานที่ระบายสินค้าให้และอาจใช้การว่าจ้างองค์กรภายนอกปฏิบัติงาน (Outsource) บางประเภทซึ่งถ้าให้ผู้อื่นที่มีความชำนาญทำแทนให้ซึ่งต้นทุนอาจจะถูกกว่าการที่กิจการทำเอง อีกทั้งไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจใช้กลยุทธ์การมุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) เพื่อใช้ในการแข่งขันในตลาดเฉพาะเจาะจงคือขอบเขตการแข่งขันแบบแคบ ซึ่งลูกค้ามีความพอใจในคุณค่าที่แตกต่างที่สถานประกอบการได้ส่งมอบโดยการสร้างความแตกต่างอาจเกิดจากคุณภาพและบริการ ที่ดีเลิศ รูปร่างของผลิตภัณฑ์ซึ่งเน้นการออกแบบด้านกายภาพที่แตกต่างและในด้านภาพลักษณ์ ของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นงานศิลปหัตถ์ (Hand made) เพื่อประดับตกแต่ง

การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจที่

กำหนดขึ้น โดยมีตัวอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการดังนี้

1) กลยุทธ์การตลาด ต้องเริ่มจาก การเลือกคุณค่า ว่าสถานประกอบการต้องการตอบสนองตลาดกลุ่มเป้าหมายใดและผู้บริโภค ที่แท้จริงของสถานประกอบการคือใคร โดยใช้สูตรการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นส่วนย่อยๆ (Market Segmentation) ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการ เห็นถึงโอกาสทางการตลาดของส่วนตลาดที่กิจการเผชิญอยู่และต้องตัดสินใจว่าจะเข้าสู่ตลาดส่วนใดและเมื่อได้เลือกเป้าหมายส่วนตลาดที่เหมาะสมแล้ว (Market Targeting) จะทำให้กิจการ พบโอกาสทางการตลาดที่ดีกว่า กิจการสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับตลาดเป้าหมายได้ สุดท้ายคือการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือการกำหนดจุดยืนผลิตภัณฑ์ (Market Positioning) ซึ่งเป็นการกำหนดข้อเสนอทางการตลาดและจินตภาพของผลิตภัณฑ์ในใจ ของตลาดเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์อื่นว่าเหมือนหรือแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอย่างไร ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าใจตำแหน่งหรือจุดยืนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสถานประกอบการอาจเลือกใช้การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณค่าหรือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามคุณภาพหรือราคา จากนั้นจึงจะใช้การจัดหาคุณค่าและสื่อสารคุณค่าให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับทราบโดย ใช้เครื่องมือทางการตลาด (Marketing Mixed) การกำหนดลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายจะทำการจัดส่วนผสมทางการตลาด

2) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน ต้องสอดคล้องกับการจัดหาคุณค่า ด้านผลิตภัณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากกลยุทธ์การตลาด โดยจะเน้นการผลิตที่มีความยืดหยุ่นในด้านการออกแบบ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างทั้งในเรื่องรูปแบบ สีลวดลาย ขนาด ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3) กลยุทธ์ด้านการเงิน จะเน้นการใช้เงินไปในสิ่งที่ช่วยเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดความแตกต่างที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์

4) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เน้นการทํารวบรวมและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

5) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นการสร้างควมภักดีในหมู่พนักงานที่มีต่อบริษัทและงานที่ทำโดยใช้พนักงานที่มีคุณภาพจ่ายค่าตอบแทนที่สูงให้รางวัลโดยพิจารณาจากนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้น

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียนให้แก่ลูกค้าภายในประเทศนั้น การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มสูงขึ้นนั้น รัฐบาลควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทักษะด้านการออกแบบ ด้านการตลาด และด้านการบัญชีซึ่งเป็นที่สถานประกอบการโดยส่วนใหญ่ยังขาดอยู่ซึ่งอาจทำให้ สถานประกอบการดังกล่าวสามารถพัฒนาตนไปสู่การแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547. อุตสาหกรรมใดควรเป็น Global Niche ของไทยในอนาคต [ฉบับอิเล็กทรอนิกส์] มองไกล IFD, ประจำไตรมาสที่ 3

กรกฎาคม-กันยายน 2547, ค้นเมื่อ 29 กันยายน 2548, จาก <http://pr.ku.ac.th/document/html/121-47.htm>.

จิตนา บุญบงการ, อัจฉรา จันทร์ฉาย, ไพลิน ผ่องใส, พรณนิภา รอดวรรณะ และวิลาสินี ไชยสระแก้ว. 2545. นโยบายการส่งเสริมการลงทุนผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไทย. จุฬาลงกรณ์รวิว, 14(54).

จิรวาสา แจ่มใส. 2543. การบริหารการจัดการปี 2000 การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดโลก. วารสารนักบริหาร. 20 (มกราคม-มีนาคม 2543), 67-71.

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. 2545. SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

พักรัตน์พจ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย สิงห์ยะบุศย์. 2542. การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะรูปแบบศิลปะและการจัดการเครื่องปั้นดินเผา ด่านเกวียน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา กับบ้านหม้อ อำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม. รายงานการวิจัยโครงการเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มนักวิจัยอีสาน คดีเมธีวิจัยอาวุโส สกว. มหาสารคาม : คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.