

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การศึกษาความเป็นไปได้
การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย
หนองมนโมเดล

ผู้วิจัย

เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์

๒๕๐๑ 83305 พฤษภาคม ๒๕๕๙
9 พ.ย. 2559

366800

เครื่องปริสาร
๒๖ ก.พ. 2560

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย

หนองมนโมเดล

ผู้วิจัย

เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล” เป็นการวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ การวิจัยลุล่วงด้วยดีจากความร่วมมือของคณะผู้วิจัย

ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ มหาวิทยาลัยบูรพา หัวหน้าโครงการ

นางสาวกุสุมา ตันเจริญ ผู้ช่วยนักวิจัย

นางสาวศิริรัตนา ม่อนคุด ผู้ช่วยนักวิจัย

นายธีรภัทร์ สมหวัง ผู้ช่วยนักวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากร อาจารย์ และนักวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่กรุณาให้ข้อมูล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยฉบับนี้

การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล

บทคัดย่อ

วิจัยการศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์แรก คือ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มข้าวหลาม กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง กลุ่มสับปะรด และกลุ่มจักสาน โดยการวิเคราะห์การจัดการ ๖ ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์การผลิต การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การวิเคราะห์กำไร การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ วัตถุประสงค์ต่อมา คือ เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) สินค้าทั้ง ๔ ประเภท และ วัตถุประสงค์สุดท้าย คือ เพื่อพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ประกอบการชุมชนจังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ ๑) กลุ่มข้าวหลาม ตลาดหนองมน แบ่งเป็น (๑) ผลิตและขายเอง (๒) รับมาขายต่อ ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน ๓) กลุ่มสับปะรด ตลาดศรีราชา ๔) กลุ่มเครื่องจักสาน ตลาดพนัสนิคม และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า โดยการวิเคราะห์การจัดการทั้ง ๖ ด้านพบว่ามีปัญหาในทุกด้าน ได้แก่ ด้านตลาด มีปัญหาในเรื่องนโยบายภาครัฐ ด้านผลิต มีปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ ด้านจุดคุ้มทุน มีปัญหาในการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้า ด้านความเสี่ยง มีปัญหา ในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก และสุดท้ายด้านพัฒนาธุรกิจ มีปัญหา การขาดความรู้ของผู้ประกอบการที่จะพัฒนาสินค้า ส่วนจุดแข็งของตลาดหนองมนคือ มีชื่อเสียง จุดอ่อน คือตราสินค้าไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร โอกาส คือ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี และอุปสรรค คือ การท่องเที่ยวที่ซบเซา ด้วยปัญหาและสถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดเป็นหนองมนโมเดล โดยการจัดทำโครงการส่งเสริมศักยภาพด้านต่าง ๆ ของตลาดหนองมนให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการนำเอาการจัดการตลาดเก่าของญี่ปุ่นมาเป็นต้นแบบเพื่อปรับใช้ด้วย

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. ๒๕๕๗

Feasibility study on strategic management of traditional Thai marketing practices, Nong Mon Model

Abstract

A research of Feasibility study on strategic management of traditional Thai marketing practices, Nong Mon model is conducted for three main objectives including (1) to conduct feasibility study by analyzing four business groups including khao lam (glutinous rice cooked in bamboo) , dried seafood, pineapple, and bamboo products by analyzing six different departments, namely marketing, production, investment, profit, risk management, and business development, (2) to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) for four different products, and (3) to develop competitive advantage for traditional Thai marketing practices, Nong Mon Model.

This research question is initiated by using a focus group, a quality research with Nong Mon market's relevant groups of Saen Suk municipality, mayor, and market management committee including market owner, community and businessmen, and faculty of management and tourism, Burapha university.

This research is attempted to analyze the traditional Thai document with traditional Japanese document and combine them to conduct feasibility study by applying quantitative research with target groups of community businessmen in Chon Buri which is divided in four groups, (1) khao Lam (glutinous rice cooked in bamboo) in Nong Mong market, which included (1) own production and sellers, (2) retailer, (2) dried seafood sellers in Nong Mon market, (3) pineapple sellers in Siracha, and (4) bamboo products in Phanat Nikhom market. The data is collected and analyzed to confirm by qualitative approach.

The result of six different departments reveals that every department has a problem. Marketing department has a problem with state policy, a problem of shortage of raw materials in production department, capital information entry of goods in investment department, changes of external factors in risk management department, and finally the business development department, lacking knowledge among business owners in product development. Nong Mon's main strength is well-known; its weakness includes poor recognition of product's brand name; opportunity includes the tourism promotion policy of Chon Buri; and its threat is derived from stagnant tourism and problem. These issues result in Nong Mon model by planning on capacity building to improve business activities in Nong Mon including applying and modifying traditional Japanese marketing practices.

Funded by faculty of management and tourism, Burapha University, BC 2557

สารบัญเรื่อง

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ค
สารบัญเรื่อง	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฐ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ โจทย์สังคม.....	๓
๑.๓ ปัญหาการวิจัย.....	๔
๑.๔ คำถามการวิจัย.....	๔
๑.๕ วัตถุประสงค์.....	๔
๑.๖ ขอบเขตการวิจัย.....	๔
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	๕
บทที่ ๒ ทบทวนวรรณกรรม	๖
๒.๑ รูปแบบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย.....	๖
๒.๑.๑ ตลาดเก่า ตลาดโบราณ.....	๖
๒.๑.๒ ตลาดค้าปลีก.....	๘
๒.๑.๓ ตลาดบนอินเทอร์เน็ต.....	๙
๒.๒ การเปรียบเทียบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับ Best Practices ในประเทศญี่ปุ่น.....	๑๑
๒.๒.๑ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain).....	๑๑
๒.๒.๒ ตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น.....	๑๒

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

หน้า

๒.๒.๓ ตลาดเก่า ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย	๑๓
๒.๓ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีพุทธ	๒๒
๒.๓.๑ การจัดการเชิงกลยุทธ์	๒๓
๒.๓.๒ กลยุทธ์ (Strategies)	๒๗
๒.๓.๓ สัมปรีชธรรม ๗ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	๒๙
๒.๔ สถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว	๓๕
๒.๔.๑ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industry)	๓๔
๒.๔.๒ รายได้จากการท่องเที่ยว	๓๖
๒.๔.๓ ทิศทางการท่องเที่ยวไทย	๓๖
๒.๔.๔ นโยบายภาครัฐด้านการท่องเที่ยว	๓๗
๒.๔.๕ หน่วยงานภาครัฐกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว	๓๘
๒.๔.๖ ภาคเอกชนกับการสนับสนุนการท่องเที่ยว	๔๐
๒.๔.๗ การนำนโยบายไปปฏิบัติ	๔๑
๒.๕ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการบริหารและการจัดการต้นทุน	๔๕
๒.๕.๑ ประเภทของต้นทุน	๔๕
๒.๕.๒ แนวทางการลดต้นทุน	๔๘
๒.๕.๔ การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ และกำไร	๕๑
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย	๕๒
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการ	๕๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๕๒
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๕๔
๓.๓ วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๕
๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๗

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

หน้า

๓.๕ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	๕๙
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๐
บทที่ ๔ ผลการสำรวจ	๖๑
๔.๑ ศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ๔ กลุ่ม และนำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดการ ๖ ด้าน.....	๖๑
๑. กลุ่มข้าวหลามและกลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน	๖๑
การวิเคราะห์ตลาด.....	๖๑
การวิเคราะห์การผลิต.....	๖๓
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	๖๕
การวิเคราะห์กำไร	๖๘
การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	๗๓
การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ	๗๔
๒. ตลาดจ๊กसानพนัสนิคม.....	๗๕
การวิเคราะห์ตลาด.....	๗๕
การวิเคราะห์การผลิต.....	๗๖
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	๗๗
การวิเคราะห์กำไร	๗๘
การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	๗๘
การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ	๗๙
๓. สับปะรดศรีราชา.....	๗๙
การวิเคราะห์ตลาด	๗๙
การวิเคราะห์การผลิต.....	๘๑
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	๘๑

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

หน้า

การวิเคราะห์กำไร	๘๒
การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	๘๓
การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ	๘๓
๔. สรุปประเด็นการสนทนากลุ่ม	๘๔
๔.๒ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) สินค้า ๔ ประเภท และพัฒนาการจัดการ เชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล	๘๗
ข้าวหลาม.....	๘๗
อาหารทะเลตากแห้ง.....	๙๗
จ๊กसान.....	๑๐๒
สับปะรด.....	๑๐๗
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๑๑๒
๕.๑ ข้อค้นพบ สรุปและอภิปรายผล	๑๑๓
๕.๒ การถอดบทเรียน (Lesson-Learned)	๑๒๖
๕.๓ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	๑๒๙
บรรณานุกรม.....	๑๓๓
ภาคผนวก : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ (ด้านการท่องเที่ยว)	๑๓๙

สารบัญญัตินำ

หน้า

ตารางที่ ๒-๑ การเปรียบเทียบตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับตลาด Best Practices ของญี่ปุ่นด้วยการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	๑๙
ตาราง ๓-๑ นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	๕๗
ตารางที่ ๔-๑ แสดงส่วนประกอบของต้นทุนข้าวหอม มูลค่าต้นทุน และประเภทของต้นทุน	๖๕
ตารางที่ ๔-๒ แสดงต้นทุน และราคาขายข้าวหอม ของผู้ประกอบการรับข้าวหอมมาขาย	๖๖
ตารางที่ ๔-๓ ต้นทุนอื่น นอกเหนือจากต้นทุนข้าวหอมที่รับมาขายของผู้ประกอบการรับข้าวหอมมาขาย มูลค่าต้นทุน และประเภทของต้นทุน	๖๗
ตารางที่ ๔-๔ ราคาขาย และต้นทุนของอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขาย ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย	๖๘
ตารางที่ ๔-๕ แสดงอัตรากำไรขั้นต้น ของผู้ประกอบการรับข้าวหอมมาขาย	๖๙
ตารางที่ ๔-๖ แสดงรายได้ของผู้ประกอบการรับข้าวหอมมาขาย	๗๐
ตารางที่ ๔-๗ แสดงอัตรากำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย	๗๑
ตารางที่ ๔-๘ แสดงรายได้ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย	๗๒
ตารางที่ ๔-๙ แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกตามแหล่งที่มาของสินค้า	๗๖
ตารางที่ ๔-๑๐ แสดงต้นทุนที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบการจากรีสานอำเภอน้ำสนิม เป็นสัดส่วนต่อราคาขาย	๗๗
ตารางที่ ๔-๑๑ แสดงต้นทุนที่เกิดขึ้น ราคาขาย และประเภทของต้นทุนของผู้ประกอบการขายสับปะรดศรีราชา	๘๑
ตารางที่ ๔-๑๒ รายได้ของผู้ประกอบการค้าสับปะรดอำเภอสรีราชา	๘๒
ตารางที่ ๔-๑๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน	๘๗
ตารางที่ ๔-๑๔ EFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน	๘๘
ตารางที่ ๔-๑๕ IFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน	๘๙
ตารางที่ ๔-๑๖ SFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน	๙๐
ตารางที่ ๔-๑๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน	๘๑

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ ๔-๑๘ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มผู้ประกอบการรับข้าว หลามมาขาย ตลาดหนองมน	๙๒
ตารางที่ ๔-๑๙ EFAS ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน	๙๓
ตารางที่ ๔-๒๐ IFAS ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน	๙๔
ตารางที่ ๔-๒๑ SFAS ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน	๙๕
ตารางที่ ๔-๒๒ TOWS Matrix ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน	๙๖
ตารางที่ ๔-๒๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเล ตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน	๙๗
ตารางที่ ๔-๒๔ EFAS ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน	๙๘
ตารางที่ ๔-๒๕ IFAS ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน	๙๙
ตารางที่ ๔-๒๖ SFAS ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน	๑๐๐
ตารางที่ ๔-๒๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน	๑๐๑
ตารางที่ ๔-๒๘ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอ พนัสนิคม	๑๐๒
ตารางที่ ๔-๒๙ EFAS ผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอพนัสนิคม	๑๐๓
ตารางที่ ๔-๓๐ EFAS ผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอพนัสนิคม	๑๐๔
ตารางที่ ๔-๓๑ SFAS ผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอพนัสนิคม	๑๐๕
ตารางที่ ๔-๓๒ TOWS Matrix ผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอพนัสนิคม	๑๐๖
ตารางที่ ๔-๓๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการสั้ปะรด อำเภอ ศรีราชา	๑๐๗
ตารางที่ ๔-๓๔ EFAS ผู้ประกอบการสั้ปะรด อำเภอศรีราชา	๑๐๘
ตารางที่ ๔-๓๕ IFAS ผู้ประกอบการสั้ปะรด อำเภอศรีราชา	๑๐๙
ตารางที่ ๔-๓๖ SFAS ผู้ประกอบการสั้ปะรด อำเภอศรีราชา	๑๑๐
ตารางที่ ๔-๓๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการสั้ปะรด อำเภอศรีราชา	๑๑๑

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ ๕-๑ สรุปการวิเคราะห์ SWOT.....	๑๑๓
ตารางที่ ๕-๒ สรุป TOWS Matrix	๑๑๕
ตารางที่ ๕-๓ สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนาตลาดหนองมน	๑๑๘
ตารางที่ ๕-๔ กิจกรรมเพื่อพัฒนาตลาดตามโครงสร้าง Value Chain	๑๒๗
ตารางที่ ๕-๕ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	๑๒๙

สารบัญแนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ ๒-๑ แสดงความสัมพันธ์ของสี่ปัจจัย ๗ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการ เชิงกลยุทธ์	๓๔
แผนภาพที่ ๒-๒ กรอบแนวคิดการวิจัย.....	๕๒
แผนภาพที่ ๕-๑ แผนภาพสรุปรวมการศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย hongmnโมเดล	๑๒๔
แผนภาพที่ ๕-๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมวิฤตตามปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง.....	๑๓๑
แผนภาพที่ ๕-๒ แผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดhongmn ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (๒๕๕๙-๒๕๖๓)	๑๓๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“รักทรัพยากร คือ รักชาติ รักแผ่นดิน” สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญของพันธุ์พืชพื้นถิ่นของแต่ละชุมชน ในประเทศไทย โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ที่ตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินงานที่มีเป้าหมาย พัฒนาบุคลากร อนุรักษ์ทรัพยากรพันธุกรรมพืชให้เกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วนของไทย คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาได้น้อมนำกระแสพระราชดำริร่วมกับ เทศบาลเมืองแสนสุข จ.ชลบุรี ดำเนินโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวหลามหนองมนให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและมีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะถิ่น

โจทย์สังคม ความเจริญชุมชนก้าวไม่ทัน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลก เกิดช่องว่างของความเจริญระหว่างเมืองกับชนบท ขณะเดียวกันวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่เป็นมรดกสำคัญกำลังถูกละเลย เพิกเฉย ไม่เห็นคุณค่าการอนุรักษ์ สืบสาน และพัฒนา โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ๒๕๕๔ ได้เห็นความสำคัญของการสร้างเสริมศักยภาพ เพื่อพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ ด้วยการอนุรักษ์ เสริมสร้างและพัฒนาทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมของทรัพยากรวัฒนธรรมและภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์และสาธารณะด้วยกลยุทธ์ยุทธวิธีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อชุมชน ท้องถิ่น โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกำกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ในฐานไทย ตามวิถีไทย วิถีชุมชน บนฐานตำบล ตามพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนี้

“งานด้านการศึกษาศิลปะและวัฒนธรรมนั้น คืองานสร้างสรรค์ความเจริญทางปัญญาและทางจิตใจ ซึ่งเป็นทั้งต้นเหตุ ทั้งองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ของความเจริญด้านอื่น ๆ ทั้งหมดและเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เรารักษาและดำรงความเป็นไทยไว้ได้สืบไป”

โจทย์วิจัยจากชุมชน โจทย์วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนามาจากการตอบโจทย์สังคม เรื่องของความเจริญไม่ทันการพัฒนา ซึ่งประเด็นสำคัญ คือ ความไม่สมดุล ระหว่างกระแสการเจริญเติบโตจากการพัฒนาเมืองและทรัพยากรวัฒนธรรมและภูมิปัญญาชาวบ้านในการประกอบธุรกิจของชุมชนตลาดหนองมนที่มีชื่อเสียงมาช้านาน จน

กลายเป็นคำขวัญประจำจังหวัดชลบุรี “ทะเลงาม ข้าวหลามอร่อย อ้อยหวาน จักสานดี ประเพณีวิ่งควาย” ตลาดหนองมนมีทรัพยากรวัฒนธรรมสำคัญที่ขึ้นชื่อ คือ ข้าวหลามหนองมน

ตลาดหนองมนอดีต เป็นตลาดของฝากที่รู้จักกันมาแต่มนานหากเดินทางมาทางบางแสน หรือพัทยาในสมัยก่อน เนื่องจากตลาดหนองมนตั้งอยู่ริมถนนสุขุมวิทบริเวณบางแสน โดยเฉพาะขาเข้ากรุงเทพฯ จะเต็มไปด้วยรถที่จอดเรียงรายมากมายซื้อหาขนมหวานกลับไปเป็นของฝาก อาทิ ข้าวหลามหนองมน ขนมจาก กะละแม น้ำตาลสด ขนมหวานแบบไทย ๆ ๆ อาหารทะเลแปรรูปต่าง ๆ อย่าง ปลาเค็ม ปลาแห้ง กุ้งแห้ง ปลาหมึกแห้ง กะปิ ฯ รวมถึงอาหารพื้นถิ่นอย่าง ท่อหมก หอยจืด ทอดมัน แจงลอน ฯ นักท่องเที่ยวมักแวะจอดรถและแวะเดินเที่ยวเล่นและมักจะหิ้วของพะรุงพะรังกลับบ้านกัน ถึงวันนี้ตลาดหนองมนดูจะคนไม่เยอะมากเท่าแต่ก่อน แต่ตลาดหนองมนยังคงความดั้งเดิมอยู่โดยเฉพาะกับของขึ้นชื่ออย่างข้าวหลามหนองมนที่หอมอร่อย นักท่องเที่ยวที่ได้แวะมาซื้อหาของฝากต่างยังคงบอกเป็นเสียงเดียวกันว่าร้านต่าง ๆ ที่ตลาดหนองมนดูจะขายของเหมือน ๆ กันไปเสียหมดจนแยกไม่ออก ซึ่งก็เป็นเช่นนี้มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน บริเวณริมถนนเราจะเห็นร้านขายข้าวหลามและขนมจากเรียงราย ร้านต่าง ๆ ก็จะมีการันตีความอร่อยเหมือน ๆ กัน การที่ผู้ประกอบการขายของเหมือน ๆ กันเกือบจะทั้งหมด คือจุดเด่นของตลาดหนองมน และส่วนที่บริเวณสะพานข้ามถนนจะเป็นตลาดสด ที่คนท้องถิ่นยังมาหาซื้อของกินที่เด่น ๆ อย่าง ท่อหมก และอาหารทะเลสด โดยในปัจจุบันนั้นจำนวนผู้คนที่ผ่านมาแวะซื้อของฝากที่ตลาดหนองมนลดลงจากแต่ก่อนมาก ซึ่งอาจเป็นจากการที่มีถนนหลายที่เลี่ยงตัวเมือง ทำให้นักท่องเที่ยวผ่านตลาดหนองมนลดลง

งานฝีมือจักรสานของชุมชนพนัสนิคม เกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยเริ่มจัดตั้งชุมชน โดยในสมัยดั้งเดิมชาวบ้านจะสานเครื่องใช้ในครัวเรือน และเครื่องมือในการจับสัตว์น้ำขึ้นใช้เองภายในครัวเรือน โดยในระยะต่อมาได้มีการนำงานจักสานดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนกับสินค้าอย่างอื่น เช่น ข้าว และจากการที่ชุมชนพนัสนิคมอยู่ใกล้ตลาด ในที่สุดจึงได้มีการนำงานจักสานมาซื้อขายเกิดขึ้น โดยงานจักสานของชุมชนพนัสนิคมนั้นมีชื่อเสียงมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงในยุคเฟื่องฟูในปี พ.ศ. 2520 ที่เริ่มมีการส่งออกไปยังต่างประเทศ และได้มีการนำงานฝีมือจากต่างประเทศมาพัฒนากับงานของตนเองให้มีรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนำมาซึ่งรายได้ให้กับชาวชุมชนพนัสนิคมเป็นจำนวนมาก

สับปะรดเป็นพืชที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมเกษตร นอกจากจะนิยมบริโภคสดแล้ว ยังสามารถแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ได้หลายชนิด เช่น สับปะรดกระป๋อง น้ำสับปะรด สับปะรดแช่แข็ง สับปะรดกวน สับปะรดอบแห้ง และอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋อง เปลือกใช้เป็นอาหารสัตว์ ใบใช้ทำเส้นใยและกระดาษ “สับปะรดศรีราชา” เป็นสับปะรดที่มีลักษณะพิเศษคือ เนื้อสีเหลือง ฉ่ำ รสหวานจัด ลูกกลมแป้น ปลายจุกแหลม ให้ผลผลิต ตลอดทั้งปี มีสารอาหารที่มีประโยชน์จำนวนมากและมีคุณค่าทางยาสูง มีสรรพคุณช่วยย่อยอาหาร จำพวกเนื้อ เสริมการดูดซึมอาหาร ดับร้อนแก้กระหาย นอกจากนี้ในสับปะรดยังมีสารจำพวก น้ำตาล กรด วิตามิน

อยู่หลายชนิด การรับประทานสับประรดเป็นประจำ จะช่วยป้องกันโรค ไตอักเสบ ความดันโลหิตสูง หลอดลมอักเสบ แต่ในสับประรดที่เริ่มมีสภาพนิ่ม มีน้ำเหนียว ๆ ไหลออกมา แสดงว่าสุกมากเกินไปและเริ่มเน่าแล้วนั้น ไม่ควรนำมารับประทาน เพราะจะมีสารที่อาจเป็นภัยต่อร่างกายได้ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าผู้ประกอบการปลูกสับประรดที่อำเภอศรีราชามีแนวโน้มที่ลดลงอย่างมาก

ร่วมสนองพระราชดำริ โครงการ อพ.สธ. โครงการวิจัยขอเข้าร่วมสนองพระราชดำริ โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ตามกิจกรรมที่ ๔ ภาพ ๑ งานวิจัยตามกรอบคิดนี้ จะเป็นลำดับการพัฒนาพันธุกรรมพืชไผ่ตามการอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์ และการสร้างจิตสำนึกอนุรักษ์พันธุกรรมพืชไผ่ ผ่านความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการด้านการจัดการการตลาด การบัญชี การท่องเที่ยว ของคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ผนวกองค์ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะ การมีส่วนร่วม การประกอบการเพื่อสังคม คุณธรรม จริยธรรม หลักคิด มุมมองบนฐานด้านวัฒนธรรม พุทธศาสนา โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกำกับอย่างเป็นสหวิทยาการ เพื่อร่วมตอบโจทย์ชุมชนท้องถิ่น พื้นที่ ภายใต้การยึดประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงกับท้องถิ่น ซึ่งคณาบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวได้มีนโยบายสนับสนุนการวิจัย ร่วมหาโจทย์ คิดปัญหา พร้อมการสนับสนุนการวิจัยในทุกด้านเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการออกแบบการวิจัยภายใต้โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ตามแผนแม่บทระยะ ๕ ปีที่ห้า (ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ – กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙) โดยเน้นการทำงานระดับท้องถิ่นเป็นงานวิจัยเพื่อสังคม (Community Based Research : CBR) บนฐานทรัพยากรด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของจังหวัดชลบุรี โดยเน้นพื้นที่ตลาดหนองมน ซึ่งเกิดปัญหาหลายประการจากการร่วมประชุมระหว่างคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวเพื่อหารือกับทางเทศบาลแสนสุข เกี่ยวกับสภาพการจราจรที่แออัดในปัจจุบัน เส้นทางถนนอีกหลายสายที่ถูกตัดใหม่ คุณภาพสินค้า ผลิตภัณฑ์ที่ขาดแนวทางการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน การจัดการตลาดซึ่งเป็นตลาดเอกชน แต่เป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงมายาวนาน จากปัญหาหลายประการ ทางผู้วิจัยจึงพัฒนาแนวทางการวิจัยเพื่อสังคมด้วยศึกษาความเป็นไปได้ ด้วยการวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หนองมนโมเดล สำหรับเป็นปฐมบทของการพัฒนางานด้านอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

๑.๒ โจทย์สังคม

๑. ความเจริญชุมชน ถ้าไม่ทันความเจริญของเมือง
๒. ช่องว่างระหว่างเมืองกับชนบท
๓. วัฒนธรรมภูมิปัญญา มรดกชุมชนเริ่มเลือนหายไปกับความเจริญ

๑.๓ ปัญหาการวิจัย

ความไม่สมดุลของการพัฒนาเมืองและทรัพยากรวัฒนธรรม ภูมิปัญญาชาวบ้าน

๑.๔ คำถามการวิจัย

จะมีแนวทางบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมภูมิปัญญาชาวบ้านอย่างไร

๑.๕ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน โดยการวิเคราะห์การจัดการ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์ตลาด ๒) การวิเคราะห์การผลิต ๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ๔) การวิเคราะห์กำไร ๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

๒. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) สินค้า ๔ ประเภท ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน

๓. เพื่อพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย นongมนโมเดล

๑.๖ ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

แนวคิดการจัดการตลาดแบบดั้งเดิม
การวิเคราะห์ SWOT analysis
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
แนวคิดปรัชญาหลักเศรษฐกิจพอเพียง
แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ
แนวคิดการบริหารจัดการต้นทุน

ขอบเขตประชากร

ประชากร 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ประกอบการที่จำหน่าย ๔ กลุ่มสินค้า ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ตลาดหนองมน แบ่งเป็น (๑) ผลิตและขายเอง (๒) รับมาขายต่อ ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน ๓) กลุ่มสับปะรด ตลาดศรีราชา ๔) กลุ่มเครื่องจักสาน ตลาดพนัสนิคม กลุ่มสอง คือ ชาวบ้าน (ตำบลแสนสุข) ภาครัฐ (เทศบาลแสนสุข) และ ภาควิชาการ (คณะกรรมการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา)

ขอบเขตพื้นที่

จังหวัดชลบุรี ๑) ชุมชนตลาดหนองมน อำเภอแสนสุข จังหวัดชลบุรี ๒) ชุมชนตลาดพนัสนิคม อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี และ ๓) ตลาดศรีราชา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี

ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาเก็บข้อมูลชุดแรก ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ระหว่าง เดือนมิถุนายน – เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ๓ เดือน

ระยะเวลาเก็บข้อมูลชุดสอง ด้วยการสนทนากลุ่ม วันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ณ โรงเจ ตลาดหนองมน เวลา ๑๔.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ผลการวิเคราะห์ SWOT สำหรับสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน
๒. ทราบสถานการณ์ปัจจุบันของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการจัดการรายได้ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย
๓. ทราบประเด็นปัญหาสำคัญด้านการบริหารจัดการที่ผู้ประกอบการกำลังเผชิญอยู่
๔. ได้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์วิธีใหม่บนฐานไทยแบบพอเพียง หนองมนโมเดล เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา พัฒนาผู้ประกอบการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย
๕. ได้แนวทางกำหนดนโยบายสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ดำรงรักษาความเป็นไทยให้สอดคล้องกับการนำไปใช้ประโยชน์กับชุมชน โดยมีพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกำกับ

บทที่ ๒

บททวนวรรณกรรม

การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

๒.๑ รูปแบบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย

๒.๒ การเปรียบเทียบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับ Best Practices ในประเทศญี่ปุ่น

๒.๓ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยวิถีพุทธ

๒.๔ สถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว

๒.๕ การจัดการทางการเงิน

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ รูปแบบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย

ตลาด เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนซื้อขายกันมาตั้งแต่สมัยโบราณกาลจนถึงสมัยปัจจุบัน หัวข้อนี้จะกล่าวถึงวิวัฒนาการของรูปแบบการจัดการตลาดของไทยตั้งแต่เป็นตลาดเก่า พัฒนาเป็นตลาดค้าปลีก และมาถึงยุคของตลาดบนอินเทอร์เน็ตที่เฟื่องฟูอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ในรายละเอียดยังกล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยไว้ด้วย ดังนี้

๒.๑.๑ ตลาดเก่า ตลาดโบราณ

กิจกรรมในเรื่องของการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือสิ่งของต่าง ๆ นั้นอยู่ร่วมกันกับวิถีการดำรงชีวิตในสังคมของผู้คนมาอย่างยาวนาน เนื่องจากว่าแต่ละคนไม่สามารถที่จะผลิตทุกอย่างได้ด้วยตนเอง (ศุภย์มาษยวิทยา สิรินคร, ๒๕๔๙) และเมื่อกล่าวถึงพัฒนาการของการค้าขายเหล่านี้ จากประวัติศาสตร์ชาติไทยบันทึกไว้พบว่าคนไทยดำเนินการค้าขายมากกว่าหลายร้อยปี ตั้งแต่สมัยสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา กรุงธนบุรี จนมาถึงกรุงรัตนโกสินทร์

ทางด้านรูปแบบการค้าในสมัยแรกเริ่มนั้น มีทั้งการผลิตสินค้าภายในครัวเรือนที่ใครมีอะไรหรือมีมากจนเกินกว่าที่ตัวเองก็นำมาแลกเปลี่ยนกันให้กันในละแวกบ้าน ในชุมชน โดยจะเป็นการแลกเปลี่ยนวัตถุสิ่งของกันมากกว่าที่จะเป็นการซื้อขายซึ่งกันและกัน เช่นข้าวแลกเกลือ เนื้อแลกปลา แต่เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้า

กันมากขึ้น จึงมีการพัฒนาการซื้อขายขึ้นมาเรื่อย ๆ โดยนำเอาระบบเงินตราเข้ามาเป็นตัวกลางแทนการแลกเปลี่ยนสิ่งของ และเมื่อชุมชนขยายกว้างขึ้น การแลกเปลี่ยนก็เติบโตตามไปด้วย ทำให้ต้องมีการจัดสถานที่ศูนย์รวมของชุมชนเพื่อให้ผู้คนมาเลือกซื้อเลือกขายสินค้าได้อย่างสะดวก ซึ่งสถานที่แห่งนี้ผู้คนต่างก็เรียกกันว่าตลาดนัด ต่อมาสถานที่เหล่านี้ก็มีการขยายตัวขึ้น มีทั้งตลาดที่ขายของสดที่ผู้คนต้องบริโภคประจำวัน ซึ่งจะเรียกว่า ตลาดสด หรือในบางชุมชนจะเรียกว่า ตลาดเช้า ส่วนตลาดที่ขายสินค้าอีกประเภทหนึ่ง อย่างสินค้าที่ไม่สิ้นเปลือง ในยุคนั้นก็เช่น เสื้อผ้า ภาชนะบรรจุอาหาร บางชุมชนก็จะเรียกว่าตลาดเย็น โดยตลาดเย็นเหล่านี้ส่วนใหญ่มักตั้งอยู่ริมน้ำ เพราะสินค้าในตลาดส่วนใหญ่ที่นำมาจำหน่ายหรือมาแลกเปลี่ยนกัน มักจะมาจากทางเรือ เนื่องจากขณะนั้นการสัญจรทางบกยังไม่สะดวกและไม่ค่อยมีผู้คนใช้ การตั้งของขายสินค้าตามริมถนนจึงพบเห็นได้น้อยมาก แต่การขนส่งทางเรือกลับได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และในปัจจุบันแม้จะไม่ค่อยนิยมการสัญจรทางน้ำอย่างในอดีตแล้วก็ตามแต่ก็ยังมีให้เห็นที่ผู้ค้าขายบางรายก็นำเรือมาจอดเทียบท่า อย่างเช่นที่ปากคลองตลาด เป็นต้น

ในส่วนของการบริหารจัดการจะมีกำนันตลาด เสมือนว่าเป็นกำนันหรือผู้ใหญ่บ้าน ทำหน้าที่คอยเก็บเงินจากผู้นำสินค้าเข้ามาขายในตลาด ซึ่งจะเก็บตามอัตราที่ทางราชการเป็นผู้กำหนด โดยการเก็บอากรเหล่านี้มีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา คาดว่าน่าจะได้นโยบายการเก็บอากร มาจากชาวต่างชาติที่เข้ามาทำการค้าขายกับสยามในยุคนั้น นอกจากจะมีการเก็บอากรแล้ว ทางราชการยังมีการกำหนดให้มีมาตรา ชั่ง วัด ตวง ในการซื้อขายแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยมากขึ้นอีกด้วย โดยหน้าที่ของกำนันตลาดนอกเหนือจากเก็บอากรจากเหล่าพ่อค้าแม่ขายแล้ว ยังมีหน้าที่คอยสอดส่องดูแลความเรียบร้อยในตลาด เพราะหากกำนันตลาดรู้เห็นว่าผู้ใดขายสินค้าต้องห้าม หรือมีการขายสินค้าให้กับชาวต่างชาติโดยที่สินค้าชนิดนั้นเป็นสินค้าที่ห้ามไม่ให้ขายแก่ชาวต่างชาติ แต่กำนันตลาดรู้แล้วละเลยไม่ห้ามปราม กำนันตลาดก็จะถูกราชการลงโทษแทน ด้วยข้อหาละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ (อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์, ๒๕๔๕)

ซึ่งการซื้อขายในตลาดเหล่านี้มีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปตามการขยายตัวของเมืองที่ใหญ่ขึ้นและเจริญรุ่งเรืองไปตามกาลเวลา ในบันทึกหลายเล่มผู้เขียนมักจะกล่าวว่า ตลาดกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในชุมชนเหล่านั้นเป็นสิ่งที่หลอมรวมกัน เป็นความสัมพันธ์ที่ยากจะลืมน แต่เมื่อมีความเจริญเข้ามาในยุคหลัง ๆ มีการตัดถนนทำให้การจราจรทางบกสะดวกสบายมากขึ้นกว่าแต่ครั้งก่อน ผู้คนก็จึงหันมาใช้ถนนแทน ส่งผลให้การจราจรทางเรือก็เริ่มลดลงตามไปด้วย ตลาดที่อยู่ริมน้ำจึงค่อย ๆ ลดความสำคัญลง ผู้ค้าผู้ขายหันไปเปิดเป็นร้านค้าปลีก ร้านค้าย่อย ๆ ตามตัวเมืองต่าง ๆ ที่ติดริมถนนมากกว่า จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้วิถีชีวิตของผู้คนก็เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและความเจริญด้วยเช่นกัน แต่แม้จะไม่ได้อยู่ริมน้ำแต่วิถีชีวิตของผู้คนในชุมชนก็ยังอยู่ร่วมกันตลาดเช่นเดิม เห็นได้จากตลาดในปัจจุบันที่ยังมีตลาดสด ตลาดนัดอยู่มากมาย ส่วนตลาดริมน้ำนั้นได้กลายเป็นสิ่งคนรุ่นหลังอนุรักษ์ไว้ กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ชวนให้นึกถึงกลิ่นอายและสัมผัสถึงความรุ่งเรืองในอดีตที่เก็บไว้ในความทรงจำ

๒.๑.๒ ตลาดค้าปลีก

ตลาดค้าปลีก (Retailing) จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณค่าส่งมอบให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย (Final Consumer) เพื่อใช้ส่วนตัว ใช้ในครัวเรือน แต่ไม่ได้ใช้ในทางธุรกิจ โดยมีผู้ค้าปลีก (Retailer) เป็นคนกลางในการดำเนินกิจกรรมการค้าปลีก (วารุณี ต้นติววงศ์วณิช, ๒๕๕๕) ในช่วงก่อนทศวรรษ ๒๕๑๐ ที่การค้าปลีกสมัยใหม่ยังไม่เฟื่องฟู ร้านค้าปลีกทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นร้านขายของชำขนาดเล็กที่ขายให้กับผู้คนที่อาศัยอยู่ละแวกใกล้เคียง การบริหารร้านไม่ต้องการความสามารถในด้านการจัดการ สินค้าวางกองอย่างไม่มีระเบียบ ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ยังเป็นร้านขนาดเล็กที่มีสมาชิกในครอบครัวช่วยกันดูแล แต่เมื่อปลายทศวรรษที่ ๒๕๑๐ เป็นต้นมา ก็เกิดการปฏิวัติใหญ่ในวงการค้าปลีกของประเทศที่พัฒนาแล้ว ธุรกิจค้าปลีกกลายเป็นธุรกิจแนวหน้าในด้านการนำเอาวิทยาการจัดการมาใช้ มีการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ และใช้ผู้บริหารมืออาชีพ ธุรกิจค้าปลีกจึงเริ่มขยายตัวออกจากเมืองใหญ่สู่ชนบท การมาของห้างสรรพสินค้า “ไทยไดมารู” จากประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี ๒๕๐๗ ได้กลายเป็นแม่แบบให้กับห้างสรรพสินค้าของไทยในเวลาต่อมา และได้เปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกในไทยให้เริ่มปรากฏเด่นชัดขึ้น ในปลายทศวรรษ ๒๕๒๐ ทั้งนี้ความสำเร็จของเศรษฐกิจและปัญหาการจราจร ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตของคนในเมืองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งให้การค้าปลีกสมัยใหม่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น แนวคิดการเปิดจำหน่ายสินค้าตลอด ๒๔ ชั่วโมง ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ซื้อได้ดี ส่วนปัญหาการจราจรทำให้คนเมืองไม่สามารถไปจับจ่ายใช้สอยในตลาดได้ทุกวัน ร้านค้าปลีกประเภท ห้างบิ๊กซี ห้างโลตัส จึงเป็นที่นิยมอย่างมาก ประกอบกับการมีตู้เย็นไว้ประจำบ้าน ทำให้วิถีการจ่ายตลาดเปลี่ยนแปลงไป เวลาว่างในวันหยุดสุดสัปดาห์นอกจากจะเป็นวันพักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังเป็นวันที่จะซื้อของจากซูเปอร์มาเก็ตซึ่งส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใกล้ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า จึงเป็นสถานที่ที่อำนวยความสะดวกให้กับครอบครัวในการจ่ายตลาดและเดินเล่นพักผ่อนอีกด้วย (ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ๒๕๔๒)

ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือสภาพัฒน์ ระบุว่า ภาคการบริโภคค้าปลีกมีประมาณ ๒.๖ ล้านล้านบาท จากภาพรวมการบริโภคทั้งหมด ๕.๕ ล้านล้านบาท โดยปี ๒๕๕๖ เติบโตร้อยละ ๐.๒ ส่วนครึ่งปี ๒๕๕๗ เติบโตร้อยละ ๐.๕ และคาดว่าทั้งปีจะอยู่ที่ร้อยละ ๒.๕ - ๒.๘ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีกที่ผ่านมาในช่วงครึ่งปีแรกของ ๒๕๕๗ ในแต่ละเซกเมนต์ยังคงมีการเติบโตต่อเนื่อง กล่าวคือ ๑) ไฮเปอร์มาร์ต หรือซูเปอร์เซ็นเตอร์เติบโตร้อยละ ๓.๕ เท่ากับในปี ๒๕๕๖ ๒) คอนวีเนียนสโตร์เติบโตร้อยละ ๗ ส่วนปีที่แล้วเติบโตร้อยละ ๑๐ ๓) ดีพาร์ตเมนต์สโตร์เติบโตร้อยละร้อยละ ๓ ส่วนปีที่แล้วเติบโตร้อยละ ๕.๕ ๔) สเปเชียลตี้สโตร์เติบโตร้อยละ ๔.๕ ส่วนปีที่แล้วเติบโตร้อยละ ๘.๕ และ ๕) ซูเปอร์มาร์เกตเติบโตร้อยละ ๓.๕ ส่วนปีที่แล้วเติบโตร้อยละ ๘ ซึ่งสมาคมฯ คาดการณ์ว่า แม้ตลาดรวมค้าปลีกไทยในครึ่งปี ๒๕๕๗ จะเติบโตเพียงร้อยละ ๔.๓ แต่ในช่วงครึ่งปีหลังสถานการณ์ต่าง ๆ จะดีขึ้น เพราะมีหลายปัจจัยบวกที่จะเกื้อหนุนให้ตลาดรวมเติบโต ทั้งการเร่งอนุมัติให้มีการส่งเสริมการลงทุนโครงการขนาดใหญ่จาก คณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ

คสช. และยังมีไตรมาสที่ปกติแล้วจะเป็นช่วงที่ทำยอดขายได้ดีในรอบปี การขยายสาขาและการทำตลาดโปรโมชันของผู้ประกอบการ จึงคาดว่ากำลังซื้อจะเพิ่มขึ้น (ผู้จัดการออนไลน์, ๒๕๕๗)

ความจริงแล้วหน้าที่ของการค้าปลีกจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า โดยที่ผู้ผลิตไม่สามารถทำหน้าที่เหล่านั้นแทนได้ หน้าที่ดังกล่าวได้แก่ การแบ่งสินค้าออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เพื่อขายให้กับผู้บริโภค (Bulk Breaking) การจัดสินค้าหลากหลายเพื่อวางจำหน่ายให้ผู้บริโภคเลือกซื้อได้ในครั้งเดียว (One-stop-Shopping) การสำรองสินค้าคงคลังแทนผู้ผลิต (Inventory Buffer) เพื่อให้มีสินค้าวางจำหน่ายตลอดเวลาที่ลูกค้าต้องการ ตลอดจนให้บริการสนับสนุนการขายอื่น ๆ (Symort Services) การจัดส่งสินค้า การซ่อมแซม หรือการรับประกันสินค้า เป็นต้น แต่ในตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ หน้าที่ค้าปลีกได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนใหญ่มักจะเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในแบบแผนการบริโภค การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ เวลาที่มีอยู่จำกัดผนวกกับการค้าปลีกทั่วไป ก็ไม่มีความแตกต่างกันเท่าใดนัก ทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของตนที่มีต่อการเลือกซื้อสินค้า จากที่เคยคิดว่าการซื้อปิ้งคือความสนุกสนานความบันเทิง ก็กลายเป็นกิจกรรมที่น่าเบื่อ ผลที่ตามมาคือภาคธุรกิจค้าปลีกได้รับผลกระทบกระเทือนอย่างหนัก ต้องล้มละลายไปเป็นจำนวนมาก สาเหตุดังกล่าวทำให้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เกิดขึ้นและเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์นั้นมีประสิทธิภาพของต้นทุนสูงกว่าธุรกิจค้าปลีกแบบที่ยังต้องอาศัยหน้าร้าน กล่าวคือการทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ สามารถลดต้นทุนลงได้ถึงร้อยละ ๒๕ เลยทีเดียว (Jagdis N.School and Rajendra S. Sisodia, ๒๕๔๔) ด้วยเหตุนี้ตลาดบนอินเทอร์เน็ตจึงเข้ามาแทนที่ตลาดค้าปลีกแบบ ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือไฮเปอร์มาร์เก็ตในปัจจุบัน

๒.๑.๓ ตลาดบนอินเทอร์เน็ต

ในยุคที่โลกก้าวสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) รูปแบบการค้าในเชิงธุรกิจได้มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกลไกการค้าเสรี เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความก้าวหน้า การสื่อสารแบบพบปะกันแบบเห็นหน้าแบบในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบดิจิทัล สื่อสารผ่านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งความสำเร็จของธุรกิจการค้าในยุคนี้จะขึ้นอยู่กับความแม่นยำและรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน (ภัทราวดี วงศ์สุเมธ, ๒๕๔๖) ด้วยเหตุนี้จึงผลักดันให้ธุรกิจการค้าก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ ที่นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินธุรกิจทางการค้า หรือที่เรียกว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e - Commerce)

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e - Commerce) เป็นการดำเนินธุรกรรมทางการค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อสินค้า ขายสินค้า จัดส่งสินค้า การแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ หรือสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ถือว่าเป็นธุรกิจการค้าปลีกอีกชนิดหนึ่งที่พัฒนามาจากธุรกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่ (โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์, ๒๕๕๖) ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจการค้าแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มีการ

เติบโตอย่างมาก สถิติในปี ๒๕๕๖ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีมูลค่ากว่า ๗๔๔,๔๑๙ ล้านบาท จำแนกตามขนาดธุรกิจ แบ่งเป็น ขนาดเล็ก (๑ - ๕ คน) ร้อยละ ๖๖.๘ ขนาดกลาง (๖ - ๕๐ คน) ร้อยละ ๒๖.๖ และขนาดใหญ่ (มากกว่า ๕๐ คน) ร้อยละ ๖.๖ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, ๒๕๕๗) โดยปัจจัยที่ทำให้มีการขยายตัวเนื่องจากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ได้สร้างความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น โดยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง มาเลือกซื้อสินค้าเหมือนร้านค้าปลีกแบบเดิม สามารถเลือกซื้อสินค้าและทำธุรกรรมต่าง ๆ ได้ทุกที่ ทุกเวลา อีกทั้งยังมีขอบเขตครอบคลุมทั่วโลก ทำให้สามารถขยายธุรกิจออกไปได้อย่างรวดเร็ว ต้นทุนการลงทุนต่ำเมื่อเทียบกับธุรกิจการค้าแบบเดิม มีสินค้าแทบทุกประเภทให้เลือกซื้อ แต่ก็มีจุดอ่อนที่ ความน่าเชื่อถือของร้านค้าต่าง ๆ น้อยกว่าธุรกิจการค้าแบบเดิม ทั้งด้านของหน้าร้านและตัวสินค้าที่สามารถจับต้องได้ รับรู้ได้ถึงที่มาที่ไปของสินค้านั้น ๆ จุดอ่อนอีกด้าน คือ โครงสร้างพื้นฐาน ที่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามพื้นที่ต่าง ๆ มีต้นทุนการเข้าถึงที่แตกต่างกัน ทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ยาก ทำให้โอกาสการขยายธุรกิจต่ำกว่าที่ควรจะเป็น (ศิริพงศ์ พฤทธิพันธุ์, ๒๕๕๗)

การค้าในเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ผู้ประกอบการจะมีรูปแบบและวัตถุประสงค์การทำธุรกิจการค้าของตนเอง หากเน้นไปที่ขายสินค้ามากกว่าประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบการจะทำการศึกษาสภาพตลาดและทิศทางความต้องการของสินค้านั้น และจะนำข้อมูลสินค้าไปลงเว็บไซต์บนระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งเว็บไซต์ที่เป็นของตนเองและเว็บไซต์ e - Commerce สำเร็จรูป เช่น www.TARAD.com, www.lazada.com เป็นต้น ภายหลังจากลงขายสินค้าแล้วจะมีการปรับปรุงข้อมูลสินค้าและบริการหลังการขายอยู่เสมอ (ภาวฐ พงษ์วิทย์ภานู, ๒๕๕๕) ในส่วนนี้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้ หรือว่าจ้างพนักงาน หรือบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญมาดูแลเว็บไซต์เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าต่อธุรกิจของตน

ชีวิตที่สะดวกสบายและเร่งรีบของคนยุคปัจจุบัน ที่ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้เข้าถึงทุกพื้นที่ของสังคม จนทำให้คนยุคปัจจุบันต้องการหาความสงบ ราบเรียบ ไม่หวือหวาเหมือนเช่นที่เคยเป็นในอดีต ปัจจุบันจึงได้มีกระแสการตลาดแบบย้อนยุค ที่ถูกปลุกกลับขึ้นมาอยู่เป็นระยะ หลายธุรกิจหันมาใช้คำว่า “Retro” เช่น ตลาด Retro เสื้อผ้า แนว Retro ซึ่ง Retro หรือ Retro Marketing คือ การตลาดแบบย้อนยุค เป็นแนวคิดที่มีการนำสินค้าหรือบริการมาทำการตลาด โดยใช้ความรู้สึกหวนถึงความหลังในอดีต (Nostalgia) ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็น วิถีชีวิต แฟชั่น และวัฒนธรรม มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงกับลูกค้า เพื่อสร้างความรู้สึกลึกซึ้งถึง ความสุขในวัยเด็กหรือวัยรุ่นของผู้บริโภคในการกลับไปหาคุณค่าเก่า ๆ โดยมีข้อควรระวังคือ ไม่ควรปรับแต่งจนตัวตนหลักของสินค้าและบริการหายไป เช่น การท่องเที่ยวชมวิถีชีวิตชาวตลาดน้ำอัมพวา (นันทพร สุวรรณาวุธ, ๒๕๕๓) และไม่ว่าการตลาด และการค้าในแบบปัจจุบันจะก้าวหน้าไปอย่างไร เชื่อได้ว่าสิ่งที่สะท้อนอดีตอันเรียบง่ายและมีชีวิตชีวาจะสามารถทำให้คนมีความสุข ซึ่งก็คือเหตุผลหลักที่ทำให้สินค้าและบริการแบบ Retro Marketing ประสบความสำเร็จ

๒.๒ การเปรียบเทียบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับ Best Practices ในประเทศญี่ปุ่น

การเปรียบเทียบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับของญี่ปุ่นในหัวข้อนี้ จะมีการกล่าวถึงรายละเอียดของตลาดเก่าของญี่ปุ่นหนึ่งตลาด และตลาดเก่าของไทยอีกสิบตลาด โดยในที่นี้จะใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในการเปรียบเทียบความแตกต่างของตลาดทั้ง ๑๑ แห่ง

๒.๒.๑ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

Michale E. Poter (๑๙๘๕) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของบริษัทคือ การรวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบ การผลิต การตลาด การจัดส่ง และสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สามารถแสดงให้เห็นถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้ โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น ๒ ประเภท (ณัฐพันธ์ เจริญนันท, ๒๕๕๒)

๑. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑.๑ การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ

๑.๒ การปฏิบัติการ (Operation) เป็นกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product) การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น เนื่องจากการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสถานการณ์

๑.๓ การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกตลาด ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้า การจัดการวัสดุ และประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าและบริการ

๑.๔ การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ประการ คือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาด ซึ่งธุรกิจควรมีการกำหนดทั้งสี่ตัวนี้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการประสบความสำเร็จ

๑.๕ การบริการ (Services) การให้บริการถือเป็นกิจกรรมการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ การให้บริการลูกค้าประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การติดตั้ง การให้คำแนะนำที่รวดเร็ว และสามารถตอบสนองคำติชมของลูกค้า การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าจะช่วยสร้างจุดแข็งขององค์กร

๒. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วยสี่กิจกรรม ดังต่อไปนี้

๒.๑ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปใช้สนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร

๒.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงานและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่า และลดต้นทุนการรักษาพนักงาน

๒.๓ การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

๒.๔ การจัดหาทรัพยากร (Procurement) เป็นหน้าที่ในการซื้อปัจจัยการผลิต ซึ่งใช้ในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลืองและปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต

แต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าเพิ่มต้นทุน และลดสินทรัพย์ ระบบห่วงโซ่คุณค่านี้มีความหมายโดยนัยในการขยายต้นทุนของบริษัท สามารถกระทบกับลักษณะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างและความสำคัญสำหรับการเสนอคุณค่าต่อลูกค้าของบริษัท และกำไร ห่วงโซ่คุณค่าของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบมีความสำคัญ เพราะผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบปฏิบัติกิจกรรม และกำหนดต้นทุนในการสร้างและจัดส่งวัตถุดิบที่ใช้ในกิจกรรมการสร้างคุณค่าของบริษัท ต้นทุน ลักษณะสมรรถนะและคุณภาพของวัตถุดิบเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัท และประสิทธิภาพความแตกต่างในผลิตภัณฑ์การกระทำใด ๆ ที่สามารถลดต้นทุนในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าหรือพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของสินค้า จะช่วยกระตุ้นความสามารถด้านการแข่งขันของบริษัทได้ (Thomson and other, ๒๕๕๖)

๒.๒.๒ ตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น

ทาคายามา หรือเรียกเต็ม ๆ ว่า ฮิดะ ทาคายามา (Hida Takayama) ตั้งอยู่ในจังหวัดกิฟุ (Gifu) เป็นเมืองเล็ก ๆ ที่โอบล้อมด้วยเทือกเขาแจแปน แอลป์ สูงกว่า ๓,๐๐๐ เมตร เรียงรายสลับซับซ้อน เปรียบเสมือนหลังคา

ญี่ปุ่นก็ว่าได้ ตลาดนี้ได้รับสมญานามว่า “เกียวโตน้อย” (Little Kyoto) ทั้งนี้เพราะสภาพบ้านเรือน วัด ศาลเจ้า สะพาน แม้กระทั่งเทศกาลของเมือง ล้วนย่อส่วนมาจากเมืองหลวงเก่าเกียวโตทั้งสิ้น (อ่อนเดือน สุวรรณรังสี, ๒๕๕๐) เมืองทาคายามามีอายุราว ๓๐๐ ปี ก่อตั้งโดยซามูไรตระกูลคานาโมริ (Kanamori) สมัยเอโดะ ยุคการปกครองของโชกุนตระกูลโทกูงาวะ บรรยากาศภายในเมืองยังคงกลิ่นอายบ้านเรือนในยุคก่อน (อดิศักดิ์ จันทรวง, ๒๕๕๔) ย่านเมืองโบราณของทาคายามามีอยู่ ๒ แห่ง คือ ย่านบ้านโบราณซันมาจิ (Sanmachi) อยู่ใกล้อาคารสำนักงานเก่าของรัฐบาลญี่ปุ่น (Takayama Jinya) และตลาดเช้าจिनยะมาเอะ (Jinyamae Asaichi) กับย่านบ้านโบราณชิโมะนิโนะมาจิ (Shimoninomachi) และโอจินมาจิ (Ojinmachi) ซึ่งอยู่ใกล้กับตลาดเช้ามิยะกาว่า (Miyagawa Asaichi) และหอนิทรรศการเทศกาลทาคายามา (Takayama Yatai Kaikan) (ณัฐ นาคะสุวรรณ, ๒๕๕๕) ตลาดนัดยามเช้าทั้งสองแห่งนี้มีบรรยากาศที่คล้ายกัน บรรดาเกษตรกรและพ่อค้าแม่ขายจะนำสินค้าของตนออกมาวางขาย สินค้าที่นำมาจะเป็นสินค้าเกษตร บ้างก็เป็นงานหัตถกรรมและขนมพื้นเมือง แต่สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของตลาดนี้คือ ตึกตาซารุโบโอะ (อดิศักดิ์ จันทรวง, ๒๕๕๑)

๒.๒.๓ ตลาดเก่า ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย

ตลาดหนองมน เป็นตลาดที่ตั้งเรียงรายเป็นแถวยาวกว่า ๑๐๐ เมตร อยู่ริมสองฝั่งถนนสุขุมวิทโดยเฉพาะฝั่งขาเข้ากรุงเทพมหานคร อยู่ภายในตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ภายใต้การดูแลของเทศบาลตำบลแสนสุขและคนในชุมชน ห่างจากชายหาดบางแสนประมาณ ๕๐๐ เมตร และห่างจากตัวเมืองชลบุรีประมาณ ๑๑ กิโลเมตร ซึ่งตลาดหนองมนถือได้ว่าเป็นศูนย์รวมของฝากของจังหวัดชลบุรี สินค้าส่วนมากในตลาดจึงมีทั้งที่แม่ค้าผลิตแล้วนำมาขายเอง และทั้งที่รับมาจากแหล่งอื่น ๆ ในจังหวัดไม่ว่าจะเป็นอาหารทะเลสด อาหารทะเลแห้ง อาหารทะเลแปรรูป อาหารแห้ง และหวาน รวมทั้งของที่ระลึก แต่สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์และขึ้นชื่อของตลาดหนองมนคือ ข้าวหลาม ที่โด่งดังเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว จนสามารถสร้างเป็นอาชีพหลักของคนในชุมชนได้เลยทีเดียว (จารึก ถึงลาภ, ๒๕๕๐) ตลาดหนองมนเปิดทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๘.๐๐ – ๒๐.๐๐ น. ทั้งนี้ประเด็นปัญหาของตลาดหนองมนในปัจจุบันอยู่ที่ ความชบเซา เนื่องจากสินค้าที่ขายในตลาดนั้น หาได้ง่ายตามทั้งตลาดทั่วไป สินค้าบางอย่างมีอายุการเก็บรักษาที่สั้น เช่น ข้าวหลาม ขนมหม้อแกง หรือขนมจาก เป็นต้น อีกทั้งตลาดยังไม่มีความเป็นเอกลักษณ์เท่าที่ควร ทั้งนี้นโยบายของทางเทศบาลก็ยังเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เช่น การจัดระเบียบเส้นทางจราจรทำให้สถานที่จอดรถสำหรับนักท่องเที่ยวที่จะแวะเข้ามาซื้อสินค้านั้นไม่สะดวก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวมักจะแวะไปซื้อสินค้าที่ตลาดอื่นมากกว่า หรือซื้อตามร้านขายของที่ระลึกอื่น ๆ

ตลาดเก่าห้อง มีลักษณะเป็นตลาดห้องแถวเก่าแก่ ตัวอาคารเป็นเรือนไม้ ๒ ชั้นอายุประมาณ ๗๐ ปี ตั้งอยู่ริมแม่น้ำสุพรรณบุรีหรือแม่น้ำท่าจีน ในตำบลบางปลา อำเภอบางปลา จังหวัดสุพรรณบุรี ก่อตั้งโดยนายบุญรอด เหลียงพานิช โดยในตลาดจะมีอยู่ ๓ บริเวณคือ ตลาดบน ตลาดกลาง และตลาดล่าง สินค้าในตลาดนี้มักจะเป็นของฝาก ของที่ระลึก อาหาร ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ที่ม่าวางขายนั้นก็มาจากชาวบ้านที่ผลิตแล้วนำมาขายเอง

หรือนำของดีที่มีในจังหวัด ทั้งยังมีร้านกาแฟโบราณ ร้านขายขนม ร้านอาหาร และมีพิพิธภัณฑ์ตลาดเก่าห้องที่บอกเล่าเรื่องราววิถีชีวิตในอดีตเมื่อ ๔๐ - ๖๐ ปีก่อน รวมทั้งมีหอดูใจที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสร้างไว้เพื่อให้ชาวบ้านส่องป็นเพื่ออิงต่อสู้กับโจรที่เข้ามาปล้นบ้านเรือนในยุคนั้น เมื่อกาลเวลาผ่านไปผู้คนในชุมชนจึงร่วมใจกันทำให้ชุมชนริมน้ำที่เคยเงียบเหงาได้กลับมามีชีวิตอีกครั้ง ตลาดเก่าห้องเปิดทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. (หนุ่ม ทศนัย, ๒๕๕๔)

ตลาดสามชุก ตลาดสามชุกเป็นตลาดที่มีความสำคัญอย่างมากในการค้าขายในอดีตประมาณ ๑๐๐ ปีก่อน โดยเป็นตลาดที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน ในอำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี แต่เมื่อเริ่มมีการตัดถนนเข้ามาแทนที่ การสัญจรทางน้ำจึงค่อย ๆ ลดความสำคัญ จนทำให้ตลาดเงียบเหงาในที่สุด จนเมื่อชาวบ้านในชุมชนได้รวมตัวกันในนามคณะกรรมการพัฒนาตลาดสามชุก ร่วมมือร่วมใจกันฟื้นฟูตลาด จนสามารถทำให้ตลาดกลับมามีชีวิตอีกครั้ง จนได้รับรางวัล อนุรักษ์มรดกวัฒนธรรมดีเด่น จากองค์การยูเนสโก เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๒ (หนุ่ม ทศนัย, ๒๕๕๔) ภายในตลาดสามชุกจะเต็มไปด้วยร้านค้า ร้านอาหาร และสินค้าของฝาก ของที่ระลึก สินค้าเหล่านี้มักจะเป็นของที่ชาวบ้านในชุมชนหามาเอง ไม่ได้รับซื้อเนื่องจากมักจะเป็นอาหารคาวหวาน แต่อาจมีบ้างในส่วนของที่ระลึกภายในจังหวัด ทั้งยังมีพิพิธภัณฑ์อยู่ภายในด้วย ได้แก่ พิพิธภัณฑ์บ้านโคก และพิพิธภัณฑ์บ้านขุนจำนงจิราธิราช ซึ่งเป็นนายอากรคนแรกของตลาดสามชุก ตลาดสามชุก เปิดทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๗.๐๐ - ๑๗.๐๐ น.

ตลาดน้ำอัมพวา ในอดีตเคยเป็นตลาดเต็มไปด้วยเรือสินค้าท้องถิ่นและจากเมืองใกล้เคียง แต่หลังจากมีการตัดถนนขึ้น การค้าขายทางน้ำจึงค่อย ๆ ชบเซาลง เหลือไว้เพียงแต่วิถีชีวิตริมน้ำที่เรียบง่ายของชาวบ้าน จนกระทั่งได้มีการฟื้นฟูตลาดเก่าแห่งนี้ให้กลับมามีชีวิตอีกครั้ง (ปิวาว, ๒๕๕๖) ปัจจุบันเป็นตลาดน้ำที่มีร้านค้าและบ้านเรือนตั้งยาวขนานกับริมคลอง และถือว่าเป็นของดีของจังหวัดสมุทรสงคราม โดยได้รับการอนุรักษ์ ฟื้นฟูดูแลจากเทศบาลตำบลอัมพวา และความร่วมมือร่วมใจของชุมชนในท้องถิ่น จนสามารถมีชื่อเสียงกลับมาอีกครั้งในปี ๒๕๔๗ (วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ, ๒๕๔๙) ภายในตลาดจะมีทั้งของที่พ่อค้าแม่ค้าพายเรือเข้ามาขายกันในคลอง เช่น อาหาร ขนม ผลไม้ และร้านขายของฝาก ของที่ระลึกที่เปิดเป็นถนนคนเดินตามริมคลอง ของฝากที่เป็นเอกลักษณ์ อาทิเช่น ปลาหูในซึ่งที่ทำการออกมาเลียนแบบปลาหูแมงกอล สินค้าส่วนใหญ่ที่นำมาขายในตลาดแห่งนี้ก็จะเป็นของที่คนในชุมชนผลิตแล้วนำมาขายกันเอง หรือเป็นของดีภายในจังหวัด และยังจัดสถานที่ไว้สำหรับนั่งพักและรับประทานอาหารไว้บริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งด้วยความร่วมมือของคนในชุมชนทำให้อัมพวานอกเหนือจากที่มีตลาดน้ำแล้ว ยังมีสถานที่พักผ่อนอื่น ๆ ได้แก่ โฮมสเตย์ บริการล่องเรือชมทิวทัศน์ ตลาดน้ำอัมพวาเปิดทุกวันศุกร์ เสาร์และอาทิตย์ ในช่วงเวลาเย็นตั้งแต่ช่วงเวลา ๑๕.๐๐ - ๒๑.๐๐ น.

ตลาดน้ำบางน้อย เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์แห่งหนึ่งของจังหวัดสมุทรสงคราม ตั้งอยู่ที่หน้าวัดเกาะแก้ว ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที อยู่ห่างจากอุทยาน ร.๒ อำเภออัมพวา ประมาณ ๕ กิโลเมตร ตลาดนี้ถูกพัฒนาฟื้นฟูจากฝีมือของชาวบ้านที่นั่น จนเปิดตัวไปเมื่อวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๕๒ ตลาดน้ำบางน้อยจะคึกคักเป็น

พิเศษในวันขึ้นและแรม ๓ ค่ำ ๘ ค่ำ และ ๑๓ ค่ำ ที่มีพ่อค้าแม่ค้าพายเรือชนผัก ผลไม้ มะพร้าวน้ำตาล ขนม เครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ และในตลาดก็มีการขายของที่ระลึกสวยงามรวมถึงอาหารพื้นเมือง โดยทั่วไปตลาดนี้ก็เปิดวันเสาร์ - อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลาประมาณ ๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. (หนุ่ม ทัศนัย, ๒๕๕๔) อีกอย่างที่ น่าสนใจในตลาดนี้คือ ได้มีการตัดแปลงห้องแถวริมน้ำให้กลายเป็นโฮมสเตย์ให้นักท่องเที่ยวได้เข้าพัก (ปีวาว, ๒๕๕๖) ในอดีตชุมชนนี้เป็นศูนย์กลาง การค้าทางน้ำที่สำคัญของโครงข่ายลุ่มน้ำแม่กลอง-ท่าจีน ซึ่งเคยเป็น ตลาดนัดที่คึกคักมาก มีเรือมาติดนัดที่หลายร้อยลำ ตั้งแต่หน้าวัดเกาะแก้ว เรือจะไปตามคลองจนถึงวัดไทร พ่อค้าแม่ค้าที่มา ตลาดบางน้อยนอกจากจะเป็นชาวสวนในละแวกนั้น เช่น ดำเนินสะดวก ก็ยังมาจากถิ่นอื่นด้วย เช่น ราชบุรี นครปฐม อโยธยา ปทุมธานี สุพรรณบุรี และกรุงเทพฯ แต่ละถิ่นก็นำผลิตผลในท้องถิ่นของตนมาขายหรือแลกเปลี่ยนกัน แม้ว่าในปัจจุบันชุมชนบางน้อยจะเปลี่ยน สภาพจากย่านการค้าทางน้ำที่จอแจเป็นเพียงชุมชนอยู่อาศัยที่เงียบสงบแต่ชุมชนแห่งนี้ยังคงรักษาเอกลักษณ์ของมรดกทางวัฒนธรรม ชุมชนริมน้ำดั้งเดิม ไว้ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการตั้งถิ่นฐาน สถาปัตยกรรม วิถีชีวิต ตลอดจนสภาพแวดล้อมคลองและสวนผลไม้ ที่อุดมสมบูรณ์ซึ่งมีคุณค่าควรแก่การอนุรักษ์และศึกษาเยี่ยมชมเป็นอย่างยิ่ง (ไปด้วยกัน.คอม, ๒๕๕๗)

ตลาดน้ำท่าคา ตั้งอยู่ที่ ตำบลท่าคา อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสงคราม มีความเป็นมาตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. ๒๔๘๐ เป็นสถานที่ที่ชาวบ้านในพื้นที่ และจากจังหวัดใกล้เคียงซึ่งเป็นชาวไร่ชาวนาพายเรือนำผลผลิต การเกษตรจากไร่และสวนของตนเอง รวมทั้งอาหารพื้นบ้าน และเครื่องใช้ต่าง ๆ มาทำการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน โดยนัดหมายเวลาแบบโบราณ คือ วันข้างขึ้นและข้างแรม ๒ ค่ำ ๗ ค่ำ และ ๑๒ ค่ำ เวลา ๕.๐๐ - ๑๑.๐๐ น. ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่น้ำขึ้นมาก เหมาะกับการเดินทางทางเรือ ถือเป็นเอกลักษณ์ในท้องถิ่นให้นักท่องเที่ยวเข้ามาชมวิถีชีวิต แต่ในปัจจุบันมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวมากขึ้น จึงมีความพยายามจะให้ชาวบ้านมาทำการซื้อขายกันในวันเสาร์และอาทิตย์ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวด้วย แต่ในความเป็นจริงตลาดไม่คึกคักเท่ากับวันนัดเดิมของชาวบ้าน (ภาคภูมิ น้อยวัฒน์, ๒๕๕๓) ในกลางวันนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวชมตลาดน้ำท่าคาสามารถนั่งเรือพายเพื่อชมความสวยงามของบรรยากาศสองฝั่งคลองและวิถีชีวิตของชุมชนริมน้ำ ส่วนในตอนกลางคืนสามารถล่องเรือชมหิ่งห้อยได้อีกด้วย รวมไปถึงให้บริการพักค้างคืนแบบโฮมสเตย์หรือรีสอร์ท การให้บริการท่องเที่ยวต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกิจกรรมซึ่งดำเนินการโดยองค์การบริหารส่วนตำบล และกลุ่มคนในชุมชนเป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มดังนี้ กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มประเพณีและวัฒนธรรม กลุ่มสตรี กลุ่มท่องเที่ยว และกลุ่มโฮมสเตย์ กลุ่มเรือพาย กลุ่มจักษุสภาร้านมะพร้าว กลุ่มขนมไทย และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีการนำเงินเข้ากองทุนเพื่อนำมาใช้พัฒนาชุมชนต่อไป (วิไลลักษณ์ และคณะ, ๒๕๕๐)

ตลาดน้ำดำเนินสะดวก ตั้งอยู่ที่ ตำบลดำเนินสะดวก อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี มีความเป็นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๐๙ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๔ ได้ทรงพระราชดำริให้มีการขุดคลองขึ้น มีอาณาเขตติดต่อกับอีก ๒ จังหวัด คือ อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร และ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม (จิราภรณ์ เชื้อไทย, ๒๕๔๕) หลังจากนั้นคลองดำเนินสะดวกได้กลายเป็นจุดนัดพบของพ่อค้าแม่ค้า ทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ๑๕

ที่พายเรือนำสินค้าออกมาแลกเปลี่ยนค้าขายกัน จนกลายเป็นตลาดนัดขนาดใหญ่ เดิมได้ค้าขายกันที่ตลาดน้ำปากคลองลาดพลี ต่อมาก็ได้มีตลาดเพิ่มขึ้นอีกตามเส้นทางคลอง เนื่องจากมีผู้คนเข้ามาสร้างบ้านเรือนอยู่อาศัยเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๑๐ เริ่มมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาที่ตลาดเป็นจำนวนมาก ตลาดจึงได้ย้ายไปอยู่ในจุดที่มีถนนเข้าถึง ซึ่งเรียกว่า ตลาดน้ำดำเนินสะดวกหรือตลาดคลองต้นเข็ม ตลาดน้ำปากคลองลาดพลีจึงขบเซาะลง ปัจจุบันตลาดน้ำดำเนินสะดวกเปิดตลาดขายของทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๖.๐๐ – ๑๒.๐๐ น. (ศศิ, ๒๕๕๔) สามารถเดินเที่ยวชมได้อย่างสะดวกสบาย ในตลอดวันจะมีชาวบ้านพายเรือมาขายสินค้า ส่วนใหญ่เป็นผลไม้ ผัก ขนมหวาน และของที่ระลึก ส่วนบนบกก็ยังมีร้านค้า ร้านขายของฝากให้เดินชมคู่กัน อีกทั้งนักท่องเที่ยวยังสามารถนั่งเรือนำเที่ยวชมคลองดำเนินสะดวก มีทั้งเรือยนต์ เรือพาย วั้รอบบริการ (เอกลักษณ์ ทรัพย์ไพศาลกิจ, ๒๕๕๓)

แต่ตลาดน้ำดำเนินสะดวกในทุกวันนี้ไม่ได้มีมนต์เสน่ห์เหมือนในอดีต ทางจังหวัดราชบุรีได้รับข้อร้องเรียนจากนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวในหลายประการ เช่น ปัญหาความไม่สะอาดของสภาพแวดล้อม ปัญหาการขายสินค้าที่มีราคาแพงกว่าราคารมาตรฐาน ปัญหาการจราจรทางน้ำ และการรुकล้ำลำน้ำ รวมทั้งปัญหาการจัดระเบียบทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม ส่งผลให้ตลาดน้ำดำเนินสะดวกถูกจัดอันดับจากสื่อต่างประเทศให้เป็น ๑ ใน ๑๐ ตลาดน้ำยอดเยี่ยมในสายตาชาวโลก ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงต่อจังหวัดราชบุรีเป็นอย่างมาก (จังหวัดราชบุรี, ๒๕๕๗)

เพื่อให้ตลาดน้ำดำเนินสะดวกกลับมาเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีเสน่ห์และมีชื่อเสียงดึงดูดใจเช่นเดิม ทางจังหวัดจึงได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวตลาดน้ำดำเนินสะดวก ได้มีการประชุมคณะทำงานดังกล่าว เพื่อรับทราบปัญหา อุปสรรค และบูรณาการแนวทางแก้ไขปัญหา และการพัฒนา ร่วมกัน โดยมอบหมายให้สำนักงานเจ้าท่าภูมิภาค อำเภอดำเนินสะดวก และเทศบาลตำบลดำเนินสะดวก รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการจราจรทางน้ำ และด้านผู้ประกอบการ และมอบหมายให้สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานเพชรบุรี และเทศบาลตำบลดำเนินสะดวก ร่วมกันรับผิดชอบในการสร้างเส้นทางโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ ททท. สำนักงานเพชรบุรี ยินดีเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของ ททท. (จังหวัดราชบุรี, ๒๕๕๗)

ตลาดบ้านใหม่ ตั้งอยู่ที่ ตำบลบ้านใหม่ อำเภอมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ตลาดแห่งนี้มีอายุเก่าแก่กว่า ๑๐๐ ปี เป็นชุมชนของชาวไทยเชื้อสายจีน สร้างขึ้นตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ตลาดด้านตะวันตกติดกับแม่น้ำบางปะกง (ศศิ, ๒๕๕๔) ตลาดบ้านใหม่มีวัฒนธรรมการค้าเดินชีวิตมายาวนาน เมื่อครั้งก่อนเป็นแหล่งชุมชนที่มีการค้าขายทางน้ำอย่างคึกคัก แต่เมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไปความสำคัญจึงลดลง ผู้คนเริ่มหันไปใช้เส้นทางคมนาคมทางบกกันมากขึ้น ปัจจุบันชาวชุมชนตลาดบ้านใหม่ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย จึงมีความคิดที่จะพัฒนาตลาดบ้านใหม่ให้คึกคักเหมือนเดิม จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งตลาดขึ้นใหม่ในรูปแบบของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยได้รับ

การสนับสนุนจากเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยโดยสำนักงานภาคกลางเขต ๘ ในช่วงเริ่มแรกก็ยังไม่มีคนเข้าร่วมมากนัก เพราะยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ต่อมา นักท่องเที่ยวก็เริ่มหันกลับมาสนใจการท่องเที่ยวรูปแบบนี้มากกว่าเดิม ต้องการหลีกเลี่ยงสภาพการใช้ชีวิตที่เร่งรีบ มุ่งกลับสู่ความเป็นอยู่อย่างในอดีต จึงทำให้ตลาดบ้านใหม่เริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ ของคณะกรรมการตลาด ที่มุ่งหวังจะให้ตลาดบ้านใหม่เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป (กรมการท่องเที่ยว, ๒๕๕๘) ตลาดบ้านใหม่ เปิดขายวันเสาร์อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่เวลา ๙.๐๐ – ๑๗.๐๐ น. ในตลาดจะมีอาหาร และขนมต่าง ๆ ที่เป็นแบบโบราณที่หารับประทานยาก รวมทั้งของที่ระลึกต่าง ๆ ถ้วยชามแบบโบราณ ภาพวาด ของตกแต่งชิ้นเล็กชิ้นน้อย ที่มาจากคนในท้องถิ่น รวมไปถึงบริการท่องเที่ยวชมธรรมชาติและชมแหล่งเรียนรู้ทาง ศิลปวัฒนธรรม (จรียา ชูช่วย, ๒๕๕๓)

ตลาดบางพลี ตั้งอยู่ที่ ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เป็นตลาดเก่าแก่ที่มีประวัติ ยาวนานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๐๐ มีอายุกว่า ๑๕๐ ปี อยู่ติดคลองสำโรง อาคารบ้านเรือนเป็นเรือนแถวไม้ ๒ ชั้น หลายคูหา หลังคาปั้นหย่า หลังคาเป็นกระเบื้องว่าวและสังกะสี พื้นตลาดเป็นพื้นไม้ ยาวกว่า ๕๐๐ เมตร เปิดขาย ทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๘.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ซึ่งชาวบ้านจะขายสินค้าทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ให้เลือกสรรอย่าง หลากหลาย ถือเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดกันมาหลายช่วงอายุคน เช่น กระต่ายขูดมะพร้าว หมากพลู และของ กินกับหมาก ของใช้นานาชนิด ของตกแต่งบ้าน ของฝาก ขนมหวาน รวมไปถึงร้านนวดแผนไทย แม้จะมีการ สนับสนุนด้านการท่องเที่ยวจากภาครัฐ ตลาดโบราณบางพลียังคงบรรยากาศของวิถีชีวิตริมคลองที่เรียบง่าย มีความเก๋อหุนแบบคนไทยสมัยก่อน มีวัฒนธรรมพื้นบ้านที่สืบทอดมาแต่การอนุรักษ์และเป็นชีวิตจริงที่ยังมีอยู่ ไม่ได้ทำขึ้นเพื่อหวังผลด้านการท่องเที่ยว (คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง, ๒๕๕๒) นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชมตลาดสามารถท่องเที่ยวชมบรรยากาศ สัมผัสวิถีชีวิตคนริม คลอง พร้อมกับขึ้นบกทำบุญไหว้พระ ณ วัดริมฝั่งคลองสำโรง ได้แก่ วัดบางพลีใหญ่กลาง วัดบางโกลนใน และวัด บางโกลนนอก ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทางเทศบาลตำบลบางพลีร่วมมือกับทางชุมชน อีกทั้งยังมีคฤหาสน์วัย เด็ก มาทำหน้าที่เป็นไกด์นำเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เพราะเชื่อว่าตลาดและสายน้ำแห่งนี้ เป็นเสน่ห์ชุมชนที่ต้องได้รับการเผยแพร่ เพื่อให้อยู่กับคนบางพลีต่อไป (จรียา ชูช่วย, ๒๕๕๓)

ตลาดคลองสวน ตลาดคลองสวน ตั้งอยู่ริมคลองประเวศบุรีรมย์บนพื้นที่ของสองจังหวัดคือ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ และอำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นตลาดเก่าแก่ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๕ เป็นชุมชนที่มีชาวไทยเชื้อสายต่าง ๆ อาศัยอยู่มากมายทั้งชาวไทยจีน ชาวไทยพุทธ และชาวไทยมุสลิม ซึ่งจะเห็นได้จาก สิ่งก่อสร้าง เช่น โรงเจ วัด สุเหร่า จะตั้งอยู่ใกล้เคียงกันและตลาดแห่งนี้ จะเป็นแหล่งนัดพบของผู้คน มานั่งพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนคติ ร้านค้าส่วนมากในตลาดคลองสวนเป็นร้านค้าที่เปิดขายสืบทอดกันมาตั้งแต่รุ่นอดีต ไม่ว่าจะเป็น เป็นร้านโชห่วย ร้านขายยา ร้านกาแฟ และร้านขายของเก่า ที่ตลาดนี้ยังมีพิพิธภัณฑ์ของเก่าขนาดย่อมจัดแสดง

สิ่งของต่าง ๆ ในอดีตไว้อีกด้วย เส้นหนึ่งของตลาดนี้อยู่ที่บรรยากาศเก่าแก่ของห้องแถวไม้เปิดร้านขายของที่ยังคงสภาพในอดีต ตลาดนี้เปิดทำการทุกวัน เวลา ๘.๐๐ - ๑๗.๐๐ น. (หนุ่ม ทัศนัย, ๒๕๕๔) ตลาดคลองสวน ๑๐๐ ปี อยู่ในความดูแลของ สำนักงานเทศบาลตำบลเทพราช อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และสำนักงานเทศบาลตำบลคลองสวน อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ได้สนับสนุนให้ ชุมชน ร่วมกันอนุรักษ์บ้านเรือน รวมทั้งการดำเนินชีวิตให้คงไว้ซึ่งวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย และส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวด้านวัฒนธรรม นักท่องเที่ยวสามารถเข้ามาเรียนรู้วิถีชีวิต รวมทั้งสิ่งปลูกสร้าง ในสมัยรัชกาลที่ ๕ อีกด้วย (ไปด้วยกัน.คอม, ๒๕๕๗)

จากแนวคิดการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จะสามารถนำมาวิเคราะห์ตลาดแบบดั้งเดิม เพื่อทำการ Best Practices ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๒-๑ การเปรียบเทียบตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับตลาด Best Practices ของญี่ปุ่นด้วยกรณีวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

ชื่อตลาด	สถานที่ตั้ง	ลักษณะตลาด	Value chain				
			Procurement	Technology	Human Resource	Structure	
๑. เมืองทาคายาม่า	จังหวัดกิฟุ ประเทศญี่ปุ่น	เป็นตลาดที่มีคนเข้ามาซื้อขายสินค้าเกษตร และมีเปิดเป็นร้านค้าขายของที่เมืองโบราณ	บรรดาเกษตรกรนำสินค้าเกษตรของตนออกมาขาย	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า การออกแบบบรรจุภัณฑ์	เกษตรกรและเจ้าของบ้านโบราณในเมือง	เทศบาลเมือง	
๒. ตลาดหนองมน	จังหวัดชลบุรี ประเทศไทย	เป็นตลาดค้าขายสินค้าของฝากชลบุรี เปิดทุกวัน ตั้งแต่เวลา ๘.๐๐ - ๒๐.๐๐ น.	จัดซื้อสินค้าจากแหล่งต่างๆ ในจังหวัดรวบรวมไว้	เทคโนโลยีการผลิต สมัยใหม่ด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า	พ่อค้าแม่ค้าที่เป็นทั้งเจ้าของตึกและมาเช่าแผง	เทศบาลเมืองแสนสุข	
๓. ตลาดเก่าห้องสุพรรณ	จังหวัดสุพรรณบุรี ประเทศไทย	ตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน ขายสินค้าอยู่หน้าห้องแถว และมีพิพิธภัณฑ์ เสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่เวลา ๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.	จัดซื้อวัตถุดิบจากภายนอกมาแปรรูปเป็นสินค้า อาทิ ขนมและอาหาร	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	ชาวบ้านที่อยู่ในชุมชนละแวกนั้น	เทศบาลตำบลบางปลา mã	
๔. ตลาดสามชุก	จังหวัดสุพรรณบุรี ประเทศไทย	ตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน เป็นตลาดขนาดใหญ่กว่าตลาดเก่าห้อง มีพิพิธภัณฑ์ชื่อว่า บ้านขุนจันทน์กรักษ์ เปิดเฉพาะ เสาร์-อาทิตย์ ตั้งแต่เวลา ๗.๐๐ - ๑๗.๐๐ น.	จัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า และจัดหาของที่ระลึกมาจำหน่าย	เน้นภาพลักษณ์เป็นสมัยก่อน เทคโนโลยีสมัยเก่า เช่นร้านถ่ายรูป ใช้กล้องในสมัยก่อน	ชาวบ้านที่เป็นเจ้าของพื้นที่ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในจังหวัดสุพรรณบุรี	คณะกรรมการ ๖ ฝ่าย ๑.ฝ่ายวิชาการ ๒.ฝ่ายพัฒนาและปรับปรุงตลาด ๓.ฝ่ายเศรษฐกิจ ๔.ฝ่ายส่งเสริมเอกลักษณ์ ๕.ฝ่ายพัฒนาการท่องเที่ยว ๖.ฝ่ายประสานงานภายนอก	
๕. ตลาดอัมพวา	จังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ ขายสินค้าของฝากและสิ่งประดิษฐ์จากท้องถิ่น เปิดศักราชเสาร์-อาทิตย์ ๑๕.๐๐ - ๒๑.๐๐ น.	จัดซื้อจากแหล่งซื้อขายในจังหวัด	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมนันทนาการ	ชาวบ้านในชุมชน มีการประสานงานกับภาคีต่างๆ และกำหนดมาตรการข้อบังคับระเบียบหรือข้อกำหนดเป็นเทศบัญญัติ	กลุ่มผู้นำชุมชนแบ่งเป็น ๕ กลุ่ม ๑. ชมรมท่องเที่ยว ๒. ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยว ๓. ชมรมแฉงลอย ๔. กลุ่มท่าเรือ ๕. กลุ่มโฮมสเตย์	

ตารางที่ ๒-๑ การเปรียบเทียบตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับตลาด Best Practices ของญี่ปุ่นด้วยการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) (ต่อ)

ชื่อตลาด	สถานที่ตั้ง	ลักษณะตลาด	Value chain			
			Procurement	Technology	Human Resource	Structure
๖. ตลาดน้ำบางน้อย	จังหวัดสมุทรสงคราม ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ ขายสินค้าที่ระลึก และอาหารการกิน เปิดวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.	จัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า และจัดหาสินค้ามาจากชุมชน	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	คนในชุมชนและชาวบ้านในละแวกนั้น	กลุ่มผู้นำชุมชน
๗. ตลาดน้ำท่าคา	จังหวัดสมุทรสงคราม ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ และเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีบริการที่พัก เป็นโฮมสเตย์ เปิดวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ๕.๐๐ - ๑๑.๐๐ น.	วัตถุดิบมาจากคนในท้องถิ่น เช่นท้องถิ่น	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	เครือข่ายองค์กรและกลุ่มต่างๆ มี ๙ กลุ่ม ๑. กลุ่มออมทรัพย์ ๒. กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน ๓. กลุ่มประเพณีวัฒนธรรม ๔. กลุ่มสตรี ๕. กลุ่มพายเรือ ๖. กลุ่มท่องเที่ยวและกลุ่มโฮมสเตย์ ๗. กลุ่มชมรมไทย	อบต. ท่าคา และผู้ใหญ่บ้าน
๘. ตลาดน้ำดำเนินสะดวก	จังหวัดราชบุรี ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ มีการใช้เรือพายบรรทุกสินค้า เปิดทุกวัน ๖.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.	จัดซื้อสินค้าที่คัดกรรมาพื้นเมืองที่รับจากโรงงานในกรุงเทพฯ จากต่างจังหวัดทั่วประเทศและผลไม้ที่มาจากพื้นที่	ใช้รถยนต์เข้ามาอำนวยความสะดวกในการบรรจุสินค้า	ชาวบ้านในชุมชน	หน่วยงานราชการในจังหวัดชลบุรีที่เกี่ยวข้อง
๙. ตลาดบ้านใหม่	จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย	เป็นตลาดโบราณ ๑๐๐ ปี ขายขนมไทยและขายของที่ระลึก เปิดในวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลา ๙.๐๐ - ๑๗.๐๐ น.	จัดซื้อสินค้าจากแหล่งของฝากในจังหวัด และจัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	เจ้าของบ้านในตลาดและผู้ที่มาเช่าพื้นที่ขายของ	หน่วยงานราชการในจังหวัดฉะเชิงเทราที่เกี่ยวข้อง

จากตารางจะสรุปได้ว่าตลาดญี่ปุ่นนั้นมีความแตกต่างกับตลาดแบบดั้งเดิมของไทย ๒ ส่วนใหญ่ ๆ ด้วยกัน ส่วนที่หนึ่ง คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่เฉพาะตัวของสินค้าที่นำมาจำหน่าย ด้วยการนำสินค้าเกษตรของเกษตรกรในเมือง และสินค้าพื้นบ้านออกมาค้าขายกัน ทำให้สินค้าที่นำมาจำหน่ายเป็นสินค้าที่ไม่มีจำหน่ายในพื้นที่อื่น ซึ่งแตกต่างกับตลาดแบบดั้งเดิมของไทยที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ เพราะโดยส่วนมากสินค้าที่จำหน่ายในตลาดจะเป็นสินค้าที่ซื้อมา - ขายไป จากแหล่งค้าปลีก เช่น แมคโคร หรือโรงงานที่ผลิตสินค้าส่งขายทั่วประเทศ ทำให้สินค้าที่จำหน่ายในทุกตลาดมีความคล้ายคลึงกันเกือบทุกตลาด ส่วนที่สอง คือ ความร่วมมือกันของคนในเมืองท่าคายามา ที่ทุกคนในเมืองจะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตลอดจนดูแลแก้ไขปัญหาของตลาด ในขณะที่ตลาดแบบดั้งเดิมของไทยนั้นขาดความร่วมมือกันในการบริหารจัดการของคนที่มีส่วนรับผิดชอบในทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้การบริหารตกเป็นภาระหน้าที่ของคนในตลาดนั้น ๆ เท่านั้น

ในเรื่องของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จากลักษณะโดยรวมของตลาดญี่ปุ่นจะเห็นได้ว่ากิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ที่ประกอบไปด้วย การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) การปฏิบัติการ (Operation) การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) รวมถึงการบริการ (Services) นั้น เป็นการบริหารจัดการที่แตกต่างกับตลาดแบบดั้งเดิมของไทย โดยเฉพาะการไหลของสินค้าที่ในส่วนในตลาดญี่ปุ่นจะเป็นการไหลจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคโดยตรง ในขณะที่ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย การไหลของสินค้าจะเป็นในลักษณะจากผู้ผลิต ผ่านคนกลาง ไปสู่ผู้บริโภค ทำให้ราคาของสินค้าเพิ่มขึ้นในขณะที่คุณค่าลดลง ทั้งนี้กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของตลาดญี่ปุ่นกับตลาดแบบดั้งเดิมของไทยก็มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในสามเรื่อง ได้แก่ ๑) การจัดหาทรัพยากร (Procurement) ที่จะนำมาจากเกษตรกรในพื้นที่โดยตรง ไม่ผ่านคนกลางเหมือนของตลาดแบบดั้งเดิมของไทย ๒) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ในการสร้างสรรค์ ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น น่าสนใจ กว่าบรรจุภัณฑ์ของสินค้าของตลาดแบบดั้งเดิมของไทย ที่ใช้รูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นแบบธรรมดาขาดการออกแบบให้สวยงามหรือแตกต่างกัน ๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ตลาดของญี่ปุ่นจะได้รับการร่วมมือในการบริหารจากคนทั้งเมือง แต่ของตลาดแบบดั้งเดิมของไทยจะมีเพียงคนในตลาดเท่านั้นที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีเพียงในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เท่านั้นที่มีความคล้ายคลึงกัน จากการที่มีหน่วยงานราชการเข้ามามีส่วนรับผิดชอบเป็นทางการ

๒.๓ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยวิถีพุทธ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยวิถีพุทธ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย สัมปยุตธรรม ๗ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ธุรกิจทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวม

ไปถึงด้านการควบคุมกลยุทธ์ ภายใต้องค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว

กลยุทธ์ คือแผนแม่บทที่ครอบคลุม โดยระบุว่า ทำอย่างไรบริษัทจึงจะสามารถบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ เป็นการใช้อำนาจได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด และทำให้อำนาจได้เปรียบในการแข่งขันต่ำสุด (J. David Hunger and Thomas L.Wheelen, ๒๕๕๕)

๒.๓.๑ การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิบูลที่ปะपाल, ๒๕๕๕)

โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๕๒) ดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

๒. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

366800

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

๕. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

การสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (external factors analysis summary : EFAS) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้โดยตรงทั้งยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและนำสิ่งเหล่านี้มาตั้งรับและปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในการแข่งขัน โดยสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น ๒ ระดับ คือ

สภาพแวดล้อมทั่วไป หรือ PEST ที่ประกอบด้วย ๑) อิทธิพลทางการเมือง (Political and Legal Influence) ซึ่งรัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย ภาษีอากร ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจทั้งสิ้น ยกตัวอย่างเช่น รัฐบาลจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) มีนโยบายลดหย่อนภาษีการนำเข้าเครื่องจักร อุปกรณ์ และวัตถุดิบ หรือ มีนโยบายการปรับขึ้นค่าแรงพนักงาน เป็นต้น ๒) อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economic Influence) ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลนเพียงใด หรือมองได้ถึงระบบเศรษฐกิจภายในหรือภายนอกประเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินขององค์การ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจไม่ว่าจะเป็น วิกฤตการณ์เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ภาวะการว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นต้น ๓) อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Influence) ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมในการบริโภคของคนไทยที่หันไปดื่มนมมากขึ้น ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตนมรุ่งเรือง หรือในปัจจุบันผู้หญิงทำงานนอกบ้านมากขึ้น จึงทำให้เกิดธุรกิจรับเลี้ยงเด็ก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นมากเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง และ ๔) อิทธิพลทางเทคโนโลยี (Technological Influence) เพราะปัจจุบันระบบอินเทอร์เน็ต และคอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาททางสังคมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้ชีวิตหรือการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการอุตสาหกรรมโดยใช้หลัก Porter's Five Force Model ซึ่งประกอบด้วย ๕ ปัจจัย ดังนี้ ๑) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (New Entrants) เนื่องจากว่าอุตสาหกรรมใดที่มีคู่แข่งหน้าใหม่ก็มีโอกาสที่จะได้กำไรน้อยลง เนื่องจากมีผู้เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ๒) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of rivalry existing firms) เพราะแต่ละองค์การต่างก็ใช้ยุทธวิธีทางการตลาดมาต่อสู้เพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งกันและกัน เช่น การลดราคา การทุ่มโฆษณา เป็นต้น ๓) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) เนื่องจากบางครั้งผู้ซื้อก็เรียกร้องใช้พลังกดให้สินค้าราคาลดลง หรือลดปริมาณการซื้อ เพื่อเรียกร้องให้องค์การต้องทำความต้องการของตน ๔) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) เมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจต่อรองอาจจะมีผลทำให้ต้นทุนอาจสูงขึ้น ๕) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute) ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ดูเหมือนแตกต่างหรือคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ (พิบูลย์ที่ปะปาล, ๒๕๕๕)

การสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS) นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่สำคัญแล้ว สภาพแวดล้อมภายในก็เป็นอีกปัจจัยที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เราทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไปจึงทำให้เกิดการวิเคราะห์ IFAS ขึ้น (ณัฐพันธ์ เจริญนันท , ๒๕๕๒) เพื่อให้การวิเคราะห์มีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงต้องมีการใช้และพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ ๑) การวิเคราะห์ที่ใช้ทรัพยากรเป็นพื้นฐาน (Resource-based approach) และเพื่อให้องค์การสามารถกระทำได้โดยการจัดทำเกี่ยวกับทรัพยากร ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดและจัดแบ่งทรัพยากรทั้งหมดของบริษัท ขั้นตอนที่ ๒ รวมทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นความสามารถโดยเฉพาะองค์การหรือความสามารถหลัก คือสิ่งที่บริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์เหนือคู่แข่ง ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินศักยภาพการทำการกำไรจากการนำทรัพยากรและความสามารถไปใช้ ขั้นตอนที่ ๔ เลือกกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาทรัพยากร และความสามารถไปใช้ได้อย่างสูงสุด ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก และขั้นตอนสุดท้าย คือพิจารณากำหนดทรัพยากรของบริษัทที่ด้อยกว่าคู่แข่ง และพัฒนาในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนขององค์การ ๒) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างมากชนิดหนึ่งในการประเมินการดำเนินงาน เนื่องจากช่วยให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดจุดอ่อน จุดแข็งได้เป็นอย่างดี โดยจะแบ่งเป็นสองกิจกรรม คือกิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งจะเป็นงานที่จะมีหน้าที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลักทั้งหมด เช่น การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ๓) การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ (Function Analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุดของการวิเคราะห์ตามหน้าที่หรือตามสายงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีการนี้จะศึกษาความรู้ความสามารถและดูว่าสามารถใช้ทรัพยากรที่มีได้ตึ่มากน้อยเพียงใด ๔) การวิเคราะห์โครงร่าง ๗-S ของแมคคินซี (McKinsey ๗-S framework) ซึ่งแมคคินซีเป็นบริษัทที่รับให้คำปรึกษาทางด้านจัดการที่มี

ชื่อเสียงระดับโลก โดยบริษัทได้ทำการวิจัยว่าควรจะจัดการบริหารอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ และผลที่ได้ ออกมานั้นคือ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปรทั้งหมด ๗ ตัวด้วยกันหรือ “Seven S’s” ได้แก่ Structure หรือ โครงสร้าง ที่เป็นแผนภูมิบอกถึงความสัมพันธ์กันในแต่ละตำแหน่ง สายงาน Strategy หรือ กลยุทธ์ ซึ่งคือสิ่งที่มุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง Systems หรือระบบ คือกระบวนการและทิศทางการไหลของงานว่ามีการดำเนินงานในแต่ละวันเป็นอย่างไร เช่น ระบบการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ Style หรือ รูปแบบการบริหาร คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมาพฤติกรรม การบริหารอย่างไรซึ่งสิ่งนี้มีความสำคัญมากกว่า เพียงแค่คำพูด Staff หรือพนักงาน คือสมาชิกทั้งหมดในองค์กร Skills หรือทักษะ ซึ่งก็คือความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นขององค์กร และ Shared values หรือ ค่านิยมร่วมกันในองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน นอกจากนี้พิบูล ทีปะปาล ยังได้กล่าวถึง SFAS Matrix และ TOWS Matrix ดังต่อไปนี้

การจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Generating a strategic factors analysis summary :SFAS) เป็นการสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยการรวมปัจจัยภายนอกจากการวิเคราะห์ EFAS และปัจจัยภายในจากการวิเคราะห์ IFAS ให้ผู้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทพิจารณาทบทวน ความสำคัญของแต่ละปัจจัยทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อลดจำนวนปัจจัยภายนอกและภายในให้เหลือน้อยกว่า ๑๐ ปัจจัย (David and Thomas, ๒๕๕๕) ซึ่งปัจจัยที่ผ่านพิจารณาทบทวนครั้งใหม่นี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับ ความสำคัญก่อนหลังของแต่ละปัจจัย ซึ่งจะนำมาใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของบริษัทในอนาคต

TOWS Matrix ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัย ภายในบริษัท ยังสามารถนำมาใช้จัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ ๔ รูปแบบ โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ๔ ปัจจัย มาจับคู่กันในรูปแบบของเมทริกซ์ ที่นิยมเรียกกันทั่วไปว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นการบังคับทางอ้อมให้ ผู้ตัดสินใจด้านกลยุทธ์ได้สร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งกลยุทธ์ขยายตัว (growth strategies) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทั้งในกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ โดยมีแนวทางจัดทำ กลยุทธ์ทั้ง ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ SO เป็นแนวความคิดการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส ที่เอื้ออำนวยให้
๒. กลยุทธ์ WO เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาส ที่เกิดขึ้นจากภายนอก
๓. กลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งของบริษัท เพื่อหาทางหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก

๔. กลยุทธ์ WT มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในบริษัทให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอก

กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้จุดแข็งเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรุก ส่วนกลยุทธ์ที่ออกแบบขึ้นเพื่อปรับปรุงจุดอ่อน ในขณะที่เดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว และเนื่องจากทุกองค์การต่างมีโอกาสและอุปสรรคภายนอก และมีจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน ดังนั้นจึงสามารถจัดทำกลยุทธ์ได้ทั้งสองแนวทางดังกล่าว

๒.๓.๒ กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (พิบูล ทีปะपाल, ๒๕๕๕) ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีความหมายและบทบาทดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัท บริษัทต้องตอบคำถามของตัวเองให้ได้ว่า บริษัทควรทำอะไรต่อไป เพื่อนำมาทำเป็นกลยุทธ์แม่บทของบริษัท ซึ่งกลยุทธ์แม่บทของบริษัทนี้ ได้แก่

๑. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว แบ่งเป็นสองรูปแบบ คือ ๑) การมุ่งเน้นขยายจากภายใน คือการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิมอุตสาหกรรมเดียวสามารถกระทำได้สองแนวทาง คือ แนวทางแรกการเติบโตจากการมุ่งเน้นความเข้มข้น ซึ่งแบ่งได้สามแนวทาง คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แนวทางที่สองการเติบโตจากการรวมตัว คือ การเติบโตด้วยการรวมกับธุรกิจอื่นต่อไป ทำได้สองแนวทาง คือ การเติบโตตามแนวดิ่งที่บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์ Backward Integration หรือ Forward Integration และการเติบโตตามแนวนอน ด้วยการเข้าควบกิจการ ซื้อมกิจการ และการเข้ายึดกิจการ ๒) การมุ่งสู่ภายนอก มีสองแนวทาง คือ กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม และกลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

๒. กลยุทธ์การคงที่ (Stability Strategies) ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์หยุดชั่วคราว/ดำเนินต่อไปด้วยความรอบคอบ เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทจะหยุดเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องก่อนที่จะเดินหน้าต่อ ๒) กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินงานตามปกติไม่เปลี่ยนแปลง ๓) กลยุทธ์ทำกำไร เป็นกลยุทธ์ความพยายามสร้างภาพของบริษัท

๓. กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) แบ่งเป็น ๑) กลยุทธ์การฟื้นฟู ๒) กลยุทธ์บริษัทเซล ๓) กลยุทธ์ขายทิ้งและเลิกกิจการ ๔) กลยุทธ์ล้มละลายและเลิกการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์การล้มละลายกล่าวจาก

กลยุทธ์การเลิกการดำเนินงาน ตรงที่การล้มละลายเป็นการหันไปพึ่งศาล ในขณะที่การเลิกการดำเนินงาน คือ การขายสินทรัพย์ทิ้ง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy) เป็นแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปใช้เพื่อนำทรัพยากร และความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรม ที่หน่วยธุรกิจดำเนินอยู่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทมีความแตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งเป็นงานหลักของผู้จัดการที่ต้องหาทางกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำธุรกิจเข้าแข่งขันในตลาด กลยุทธ์แข่งขันของพอร์ตเตอร์ ก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เช่นกัน ซึ่งพอร์ตเตอร์ได้เสนอกลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยทั่วไป ๓ วิธี ได้แก่

๑. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Low – Cost Leadership Strategy) มีหลักการที่สำคัญ คือการประหยัดจากขนาด และความเชี่ยวชาญของผู้ผลิต การรวมตัวในแนวดิ่ง และแหล่งที่ตั้งของการดำเนินกิจกรรม ข้อดีของวิธีนี้ คือสามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจเหนือผู้อื่น แต่ข้อเสียคือ อาจมีคู่แข่งที่ทำต้นทุนได้ต่ำกว่า

๒. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามสร้างความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ ข้อดีของกลยุทธ์นี้คือ สามารถตั้งราคาสูงได้ แต่มีข้อเสียคือ มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนรสนิยมของลูกค้า

๓. กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะ (Focus Strategy) หรือมุ่งตลาดขนาดเล็กที่ธุรกิจมีความเชี่ยวชาญพิเศษ ข้อดีคือ สามารถเป็นเจ้าของตลาดได้ แต่ข้อเสียคือ อาจมีบริษัทใหญ่เข้ามาในตลาดนี้เช่นกัน

การที่บริษัทจะเลือกใช้กลยุทธ์ใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเหมาะสมของบริษัทเอง ไม่มีกลยุทธ์ใดที่ประสบความสำเร็จหรือยั่งยืนตลอดไป บริษัทจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะมาใช้แข่งขันกับผู้อื่น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy) กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน้าที่นั้นจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด การวางแผนในระดับนี้จะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง จะกระทำร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันกับทุกระดับของกลยุทธ์ของบริษัท ประเภทของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ (Economic Functional Strategies) ซึ่งแบ่งเป็น ๖ อย่าง คือ ๑) กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นกลยุทธ์ที่เป็นแกนหลักสำคัญที่สุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ๒) กลยุทธ์ด้านการเงิน ประกอบด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน การตัดสินใจเกี่ยวกับการหาเงินทุน และการตัดสินใจ

เกี่ยวกับเงินปันผล ๓) กลยุทธ์ด้านการผลิต/การดำเนินงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมดที่ทำหน้าที่แปรรูปตัวนำเข้าให้กลายเป็นสินค้าและบริการสำเร็จรูป ซึ่งจะมีหน้าที่หรือขอบเขตการตัดสินใจ ๕ อย่างคือ กระบวนการผลิต ชีตความสามารถ สินค้าคงเหลือ กำลังแรงงานและคุณภาพ ทั้งนี้ยังมีปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนด้านกำลังการผลิต ได้แก่ การใช้ต้นทุนต่ำ การเน้นคุณภาพสูง การเน้นการบริการลูกค้า การรักษาขีดความสามารถการผลิตที่ยืดหยุ่นได้ การสร้างความแข็งแกร่งด้านกระบวนการผลิต การเน้นความสามารถหลักด้านเทคโนโลยี และการเน้นความมั่นคงด้านการดำเนินงาน ๔) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา หรือ R&D เป็นเครื่องมือคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมให้บริษัทสามารถตัดสินใจที่จะพัฒนาขึ้นเองภายในบริษัท ซื้อกิจการภายนอก หรือเข้าเป็นพันธมิตรด้านธุรกิจ การตัดสินใจนำไปใช้ด้วยวิธีใดขึ้นอยู่กับความต้องการของบริษัทเอง ๕) กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ เกี่ยวข้องกับการได้รับสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาใช้เพื่อการดำเนินการด้านการผลิต การเลือกวิธีการจัดซื้อที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมี ๓ วิธีคือ การซื้อจากแหล่งผู้จำหน่ายหลายราย การซื้อจากแหล่งผู้จำหน่ายรายเดียว และการซื้อจากแหล่งผู้จำหน่ายสองราย ๖) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่บริษัทที่ต้องการตัดสินใจว่า ควรจะว่าจ้างพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญสูง ที่มีค่าแรงสูงหรือ พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญต่ำแต่ค่าแรงถูก

๒. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ (Management Functional Strategies) มีพื้นฐานสำคัญ ๕ อย่าง ๑) กลยุทธ์ด้านการวางแผน จะช่วยให้บริษัทประเมินได้ว่าสิ่งที่ทำลงไป สามารถรองรับความสำเร็จได้หรือไม่ ๒) กลยุทธ์ด้านการจัดองค์การ เป็นกระบวนการกำหนดการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในระบบจัดการอย่างมีระเบียบ ซึ่งหน้าที่ด้านการจัดองค์การในทางบริหาร แบ่งเป็นสามขั้นตอนคือ การจัดแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นงานย่อย ๆ การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ รวมเป็นแผนก และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ๓) กลยุทธ์ด้านการจูงใจ ซึ่งต้องทำให้ได้อย่างน้อยสามอย่างคือ ใช้ความเป็นผู้นำ ใช้พลวัตของกลุ่ม และใช้การสื่อสาร ๔) กลยุทธ์ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ๕) กลยุทธ์ด้านการควบคุม คือกิจกรรมทั้งหมดที่ทำขึ้น เพื่อวัดว่าการทำงานสามารถทำได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทั้ง ๒ อย่างนั้น มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เอื้ออำนวยทั้งกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับบริษัทให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๒.๓.๓ สี่ปฐุริสธรรม ๗ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถนำเอาหลักธรรมที่มีมากมายเข้ามาประยุกต์ได้ แต่ในที่นี้จะนำเอาหลักสี่ปฐุริสธรรม ๗ มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์ให้มากขึ้นอีกด้วย

สัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมที่หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้ เป็นสัตบุรุษ หรือคุณสมบัติของคนดี (บุญมี แทนแก้ว, อุดมลักษณ์ แทนแก้ว, ๒๕๕๖) การนำเอาหลักสัปปุริสธรรมมาเป็นแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถได้ดังนี้คือ

๑. อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้หลักการที่จะทำให้เกิดเหตุผล รู้เหตุว่าต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้ในสิ่งที่ต้องการ หลักธรรมข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในสามกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล ความเป็นผู้รู้จักเหตุจะทำให้ผู้จัดการสามารถรู้หลักการที่เป็นมาของเหตุผล รู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะได้ผลตามที่ต้องการ ทำให้สามารถวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงสามารถรู้ว่าสิ่งที่กระทำคืออะไร เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในขั้นตอนการควบคุม และสามารถแก้ไขเมื่อรู้ว่าเหตุที่ผิดพลาดมาจากอะไร ในขั้นตอนการประเมินอีกด้วย

๒. อัตถญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล คือ รู้ความมุ่งหมาย รู้ความหมาย รู้ประโยชน์ที่พึงประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก หลักธรรมข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ คือนำไปเป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ความเป็นผู้รู้จักผลยังช่วยในการนำผลที่ปฏิบัติมาเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ในขั้นตอนการควบคุม และสามารถใช้ในการประเมินว่าผลการดำเนินงานที่ทำนั้นสำเร็จหรือไม่ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

๓. อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าเรามีฐานะ กำลัง ความสามารถ คุณธรรม ประสพการณ์ อะไร และตอนนี้เราได้ประพจน์ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ภาวะของเราหรือยัง การนำไปใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเปรียบเหมือนการที่เรารู้จักองค์การของเรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร มีขีดความสามารถอะไร และจะปรับปรุงองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างความแตกต่างที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างไร ความเป็นผู้รู้จักตนนี้จึงใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั่นเอง

๔. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความรู้จักพอดี รู้ประมาณในการบริหารเงิน หรือขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้ประมาณในความเพียงพอขององค์การ ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการแข่งขันกับองค์การอื่นที่อยู่บนหลักของการรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์การตัวเอง ความเป็นผู้รู้จักประมาณจึงนำมาปรับใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

๕. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสม เวลาอันควร ในการประกอบหน้าที่หรือธุรกิจใด ๆ จังหวะเวลาถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง ต้องตรงต่อเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา และเหมาะสมกับเวลา การสร้างโอกาสขององค์การจึงต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินการ

อย่างไร ว่าคุณเวลาใดควรทำอะไรที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด (สมยศ รัตนธา, 2557) ความเป็นผู้รู้จักกาลจึงนำมาปรับใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

๖. ปริสัณฺณตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้จักชุมชน สังคม ว่าชุมชนสังคมนั้นคืออะไร เป็นอะไร รู้ว่าจะปฏิบัติต่อชุมชนนั้นอย่างไร ทั้งพันธมิตร คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเป็นผู้รู้จักชุมชนจะทำให้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง

๗. ปุคคฺลัณฺณตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัยาศัย โดยความสามารถ ตลอดจนรู้ถึงความสามารถของบุคคล ว่าเขามีทัศนคติความคิดอย่างไรบ้าง รู้หลักเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ อย่างไรถึงเป็นประโยชน์ ความเป็นผู้รู้จักบุคคลจึงสามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ในกระบวนการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น ว่าเป็นใคร อยู่ตำแหน่งไหนในอุตสาหกรรม และเราควรทำอย่างไรเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ หลักนี้จึงเป็นอีกหลักที่ช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศให้ดำเนินไป ในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ (กองบรรณาธิการ, ๒๕๕๐) โดยองค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย ๓ ท่วง ๒ เงื่อนไข ดังนี้ (สุเมธ เหลืองศิริมงคล, ๒๕๕๐)

ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม หลักจริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถ่วงถ่วง โดยคำนึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

ภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้สามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดความพอเพียง การตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องอาศัยทั้งคุณธรรม ความรู้ และความเพียรเป็นพื้นฐาน ซึ่งเงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วย สติ ปัญญา ความพากเพียร ซื่อสัตย์ สุจริต รู้ รัก สามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และมีการแบ่งปันให้ผู้อื่น และเงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนและปฏิบัติ

การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ อาจกล่าวได้ว่าไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไร แต่การประยุกต์ใช้ปรัชญาทางเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะช่วยในการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงใช้ทรัพยากรธุรกิจอย่างคุ้มค่า (สุชาติ ชะนะภักย์, ๒๕๕๐) การลงทุน วางแผนในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจต้องเป็นไปด้วยความพอประมาณ มีเหตุผล มีการบริหารความเสี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในธุรกิจมากเกินไป ซึ่งสามารถนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนโดยสี่ปรัศธรรม ๗ ได้ดังต่อไปนี้

๑. หลักความพอประมาณ จะช่วยให้องค์กรลดต้นทุนค่าเสียโอกาส ทั้งในส่วนที่เป็นการเงิน และต้นทุนการใช้ทรัพยากรด้านอื่นที่มีใช้ทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดทางเศรษฐศาสตร์ เป็นส่วนที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง ความพอประมาณในการทำธุรกิจ ที่ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการขับเคลื่อน คือความพอประมาณที่ก่อให้เกิดกำไรทางเศรษฐศาสตร์ โดยที่ธุรกิจไม่จำเป็นต้องลดศักยภาพ หรือคุณภาพในการทำงาน แต่ใช้หลักความพอดีในการวางแผนธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒. หลักความมีเหตุผล จะช่วยพิจารณาการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความถ่วงถ่วง รอบคอบ ไม่ย่อท้อ ไม่มีอคติ คำนึงถึงเหตุผลและปัจจัยแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการกำหนดทิศทางกับการกำหนดกลยุทธ์ก็ต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้แนวทางหรือวิถีทางการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓. หลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว จะช่วยพิจารณาการจัดองค์ประกอบการดำเนินงานให้มีสภาพพร้อมรองรับต่อผลกระทบต่าง ๆ นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวให้ทันและเข้ากับสภาวะการณ์ภายนอก ส่งเสริมให้องค์กรเอื้อต่อการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดการวางแผนแนวทางการดำเนินงานตลอดจนนำไปปฏิบัติ และประเมินควบคุมกลยุทธ์ ให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่น

เงื่อนไขความรู้คู่คุณธรรม นอกจากคุณลักษณะสามประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดีแล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงยังต้องพร้อมด้วยความรู้ ความรู้ที่เหมาะสมที่จะใช้มาดำเนินการในทุกขั้นตอน โดยการใช้ความรู้นั้นต้องเป็นการใช้ความรู้คู่กับคุณธรรม หากการใช้ความรู้นั้นเป็นการใช้ความรู้ที่ขาดคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริตแล้ว สิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์กรเองในที่สุด

อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ นอกจากจะนำมาใช้กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาพรวมได้แล้ว ยังสามารถนำมาใช้กับกลยุทธ์ระดับบริษัท ที่ประกอบไปด้วยสามแนวทางด้วยกัน ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำกับความมีเหตุผล คือการตั้งราคาสินค้าอย่างมีเหตุผล เน้นคุณภาพ การบริการ การเชื่อถือได้ ลด

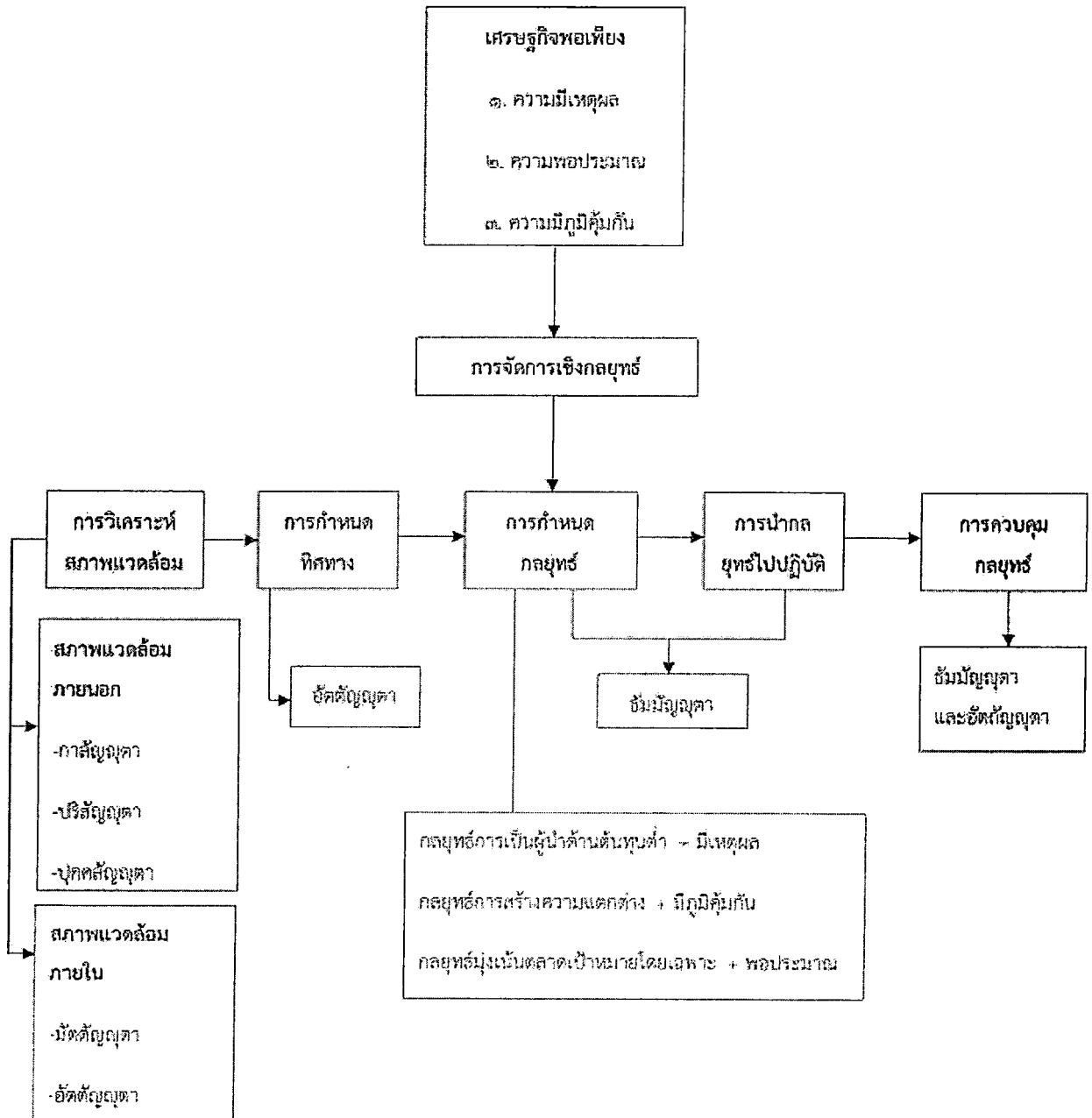
ต้นทุนของกิจกรรมของต้นทุนทางอ้อมให้น้อยลง เพื่อสามารถตั้งราคาสินค้าที่ถูกกลงโดยไม่ต้องลดคุณภาพสินค้า

๒) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับมีภูมิคุ้มกัน คือการสร้างสินค้าให้เหนือกว่า หรือต่างจากคู่แข่ง ให้มีการตั้งรับ การบุกตลาดของคู่แข่งหน้าใหม่ ๆ หรือคู่แข่งเดิมที่ออกสินค้าใหม่ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเอง

๓) กลยุทธ์ มุ่งเน้นตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะกับความพอประมาณ คือการประมาณทรัพยากรของตนเอง ทั้งเงินทุน กำลัง บุคคล และอื่น ๆ หากทรัพยากรที่ใช้น้อยก็ควรมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ ตามกำลังตน ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่ จำกัด

กล่าวโดยสรุปคือ การนำหลักสี่ปฐพีธรรมและหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็ถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการช่วยผู้จัดการวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนนั้นไปใช้ ภายใต้กระบวนการ ประเมินและควบคุมที่เหมาะสม โดยสามารถสรุปมาเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๒-๑ แสดงความสัมพันธ์ของสัปปุริสธรรม ๗ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์



๒.๔ สถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว

นโยบายการท่องเที่ยวที่ดีย่อมมีส่วนสนับสนุนให้สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นในทางเดียวกันสถานการณ์การท่องเที่ยวก็เป็นตัวกำหนดนโยบายการท่องเที่ยวเช่นกัน รายละเอียดของหัวข้อนี้จึงประกอบไปด้วยข้อมูลของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รายได้และทิศทางการท่องเที่ยวของไทยรวมถึงนโยบายการท่องเที่ยว และหน่วยงานที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังต่อไปนี้

๒.๔.๑ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industry)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industry) ตามความหมายในพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ หมายถึง อุตสาหกรรมที่จัดให้มีหรือให้บริการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร โดยมีค่าตอบแทนและหมายรวมถึง

- ๑) ธุรกิจนำเที่ยว
- ๒) ธุรกิจโรงแรมและนักท่องเที่ยว
- ๓) ธุรกิจภัตตาคาร สถานบริการ และสถานที่ตากอากาศสำหรับนักท่องเที่ยว
- ๔) ธุรกิจขายของที่ระลึกหรือสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยว
- ๕) ธุรกิจกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยว
- ๖) การดำเนินงานนิทรรศการ งานออกร้าน งานแสดง การโฆษณาเผยแพร่ หรือการดำเนินการอื่นใด โดยมีความมุ่งหมายเพื่อชักจูงหรือส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยว

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายประเภทที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว ในการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ องค์ประกอบของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สำคัญจึงประกอบไปด้วย นักท่องเที่ยว การเผยแพร่ข่าวสาร การขนส่ง ระเบียบพิธีการและปัจจัยพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว และสินค้าของที่ระลึก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบแต่ละอย่างล้วนมีส่วนสำคัญ ที่ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เริ่มต้นจากนักท่องเที่ยวอาจมีอุปสงค์หรือความต้องการท่องเที่ยว เมื่อได้รับข่าวสารการท่องเที่ยวจะมีผลต่อการตัดสินใจเลือกจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยว โดยใช้บริการขนส่งนำพาไปยังแหล่งท่องเที่ยวหรือทรัพยากรท่องเที่ยว ในระหว่างการเดินทางหรือเมื่อไปถึงจุดหมายปลายทาง จะต้องผ่านระเบียบวิธีการต่าง ๆ เช่น ที่พัก ร้านอาหาร การนำเที่ยว หรือสินค้าของที่ระลึก และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ (ทิพวรรณ พุ่มมณี, ๒๕๕๒)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ในเรื่องของการสร้างงาน การกระจายรายได้ และนำความเจริญ

ไปสู่ท้องถิ่น รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของเงินตราต่างประเทศซึ่งมีส่วนช่วยในเรื่องดุลการค้า และดุลการชำระเงินของประเทศ และสามารถทำรายได้ให้แก่ประเทศมาเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังสามารถสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่คนในท้องถิ่น และช่วยในการสร้างความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๕ เป็นต้นมา (ฐิรัชญา มณีเนตร, ๒๕๕๓) จนถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยได้เจริญเติบโตขึ้นอย่างมาก จากรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอยู่ในลำดับ ๑ เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากการส่งออกอื่น ๆ ความสำเร็จโดยรวมมาจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ช่วยกันผลักดันให้อุตสาหกรรมนี้เคลื่อนไหวไปข้างหน้า และแสดงบทบาทนำในการเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจซึ่งนำไปสู่การจ้างงาน สร้างอาชีพ การกระจายรายได้และการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากมายหลายร้อยสาขา เป็นการสร้างความมั่งคั่งให้กับประชาชน และประเทศชาติอย่างมาก และนำไปสู่ความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวไทย (ฉันทัท วรณณอม, ๒๕๕๒)

๒.๔.๒ รายได้จากการท่องเที่ยว

สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (สทท.) ได้ชี้แจงสถานการณ์การท่องเที่ยวไทยโดยรวมในปี ๒๕๕๗ โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยประมาณ ๒๔.๗๑ ล้านคน ลดลงจากปี ๒๕๔๖ ร้อยละ ๖.๙๓ และคาดการณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติในไตรมาสที่ ๑/๒๕๕๘ มีประมาณ ๗.๕๕ ล้านคน โดยคาดว่าในปี ๒๕๕๘ หากไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติใด ๆ จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติรวม ๒๘.๓๖ ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๔.๗๗ และรายได้จากการท่องเที่ยวในปี ๒๕๕๗ มาจากนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ ๑.๒๙ ล้านล้านบาท จากนักท่องเที่ยวในประเทศประมาณ ๘๐๐,๐๐๐ ล้านบาท โดยมีปัจจัยสำคัญคือ การเติบโตของนักท่องเที่ยวจีน ในขณะที่การหดตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวจากยุโรป ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญต่อภาพรวมการท่องเที่ยวของไทยในปี ๒๕๕๘ อย่างไรก็ตามในส่วนของภาคธุรกิจโรงแรม และธุรกิจบริษัทนำเที่ยวยังได้รับผลกระทบอย่างมาก จากการลดลงของนักท่องเที่ยวบางประเทศ เช่น รัสเซีย (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๘) โดยรายได้จากการท่องเที่ยวรวมถึงส่วนของโรงแรมและภัตตาคารจัดเป็นรายได้อันดับที่ ๕ รองลงมาจาก ๑) การอุตสาหกรรม ๒) การค้าส่งและการค้าปลีก ๓) การเกษตร การล่าสัตว์และการป่าไม้ และ ๔) การขนส่ง คมนาคม และคลังสินค้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๘)

๒.๔.๓ ทิศทางการท่องเที่ยวไทย

สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยโดยรวมยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องมีทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทย และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ (ทิพวรรณ พุ่มมณี, ๒๕๕๔) แม้การขยายนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศจะหดตัวลงไปบ้างเมื่อมี เหตุการณ์ไม่ปกติ เช่น ความไม่สงบทางการเมือง แต่เมื่อเหตุการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติ ภาคของการท่องเที่ยวก็สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว (ศรพล ตูลยะเสถียร, ๒๕๕๘) อธิบดีกรมการท่องเที่ยวกล่าวไว้สำหรับสถานการณ์นักท่องเที่ยวปี ๒๕๕๖ ในภาพรวม การท่องเที่ยวไทยเติบโตในอัตราสูงกว่าคาดการณ์ โดยเฉพาะในช่วง ๙ เดือนแรกของปี ที่มีการขยายตัวร้อยละ ๒๓ โดยการคาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวในปี ๒๕๕๖ อยู่ที่

๒๖.๗๒ ล้านคน และในปี ๒๕๕๗ คาดว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวจำนวน ๓๐.๒๗ ล้านคน ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๓.๒๕ ซึ่งสอดคล้องกับการองค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ไว้ว่าจะมีการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวโลกและเมื่อถึงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน ๑,๖๐๐ ล้านคน ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม คือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และแปซิฟิก และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ทางด้านการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยหรือ ททท. ได้มีการแถลงการณ์ในเรื่องของทิศทางการตลาดการท่องเที่ยวปี ๒๕๕๘ เพื่อพัฒนาท่องเที่ยวไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนและเข้มแข็ง พร้อมกำหนดทิศทางการดำเนินงานโดยใช้แนวทางตามแคมเปญ หลงรักประเทศไทย มุ่งเน้นให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวในไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัยทำงาน ผู้สูงอายุ รวมถึงกระตุ้นการท่องเที่ยวภายใต้แนวคิดที่ว่า เที่ยวง่าย สบายกระเป๋า ในส่วนของทิศทางการตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติในทวีปยุโรป และอเมริกายังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจึงมุ่งเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวประเทศฝรั่งเศส เยอรมัน สหราชอาณาจักร และกลุ่มแอฟริกาเหนือ เพื่อรักษาตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวจากกลุ่มนี้ไว้ และนายธวัชชัย อรัญญิก ผู้ว่าการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้กล่าวว่าทาง ททท. จะเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวตลาดระดับบน หรือตลาดที่น่าสนใจพิเศษ อันได้แก่ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบความหรูหรา กลุ่มคู่แต่งงาน กลุ่มกอล์ฟ กลุ่มท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อเป็นการเร่งสร้างรายได้ที่ยั่งยืน รวมทั้งมองว่าเมื่อมีการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ในปี ๒๕๕๘ จะทำให้นักท่องเที่ยวกลุ่มตลาดอาเซียนเดินทางระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งทาง ททท. เองได้วางกลยุทธ์เพื่อดึงนักท่องเที่ยวในกลุ่มตลาดระยะใกล้ คือ สิงคโปร์ จีนให้มาท่องเที่ยวในท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น (สวพ.FM91, ๒๕๕๘) ในส่วนของอธิบดีกรมการท่องเที่ยวกล่าวเสริมถึงการรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวจากในภูมิภาคเดียวกันเดินทางเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้นเช่นเดียวกับที่ผู้ว่าการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้กล่าวไว้ข้างต้น (กรมการท่องเที่ยว, ๒๕๕๘)

๒.๔.๔ นโยบายภาครัฐด้านการท่องเที่ยว

ตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ ได้มีการวางแผนด้านการท่องเที่ยว โดยมียุทธศาสตร์เป็นการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และสร้างปัจจัยแวดล้อม มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาภาคบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสาขาธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ ยกกระดับคุณภาพท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและชุมชน ให้เป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔) โดยเนื้อความในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ด้านการท่องเที่ยว สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากภาคผนวก

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ มี ๓ หน่วยงานหลัก คือ รัฐบาล การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แต่ละหน่วยงานได้มีการวางแผน กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ซึ่งหน่วยงาน ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นจะได้รับการกระจายอำนาจหน้าที่ นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติ เพื่อ เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล และเพื่อให้การดำเนินการให้บริการและ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ประการสำคัญอีก ประการหนึ่ง เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง โดย หน่วยงานส่วนท้องถิ่นพื้นที่ตลาดหนองมนได้ตอบรับนโยบายด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่มีความเหมาะสมกับ ท้องถิ่นและมีการวางแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับแนวทางของรัฐบาล ซึ่งนโยบายของภาครัฐที่สอดคล้องกับแนว ทางการพัฒนาตลาดหนองมน มีดังนี้ ๑) รัฐบาล มีนโยบายพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชนให้มี มาตรฐานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยรักษาและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น ๒) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีนโยบายการส่งเสริม การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในเชิง “มิติมูลค่า” และ “มิติคุณค่า” เพื่อความสมดุลทางสังคม และการเติบโตของ เศรษฐกิจควบคู่กับการส่งเสริมการตลาดเชิงพื้นที่ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ชัดเจนต่อการรับรู้ จดจำ และเกิดการ เดินทางเชื่อมโยงสู่ภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น ภายใต้ Brand ที่เข้มแข็ง คงความเป็นเอกลักษณ์ของประเทศ (กรมเจรจา การค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔) และ ๓) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีโครงการปีท่องเที่ยววิถีไทย ๒๕๕๘ เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ประเทศไทยในมุมมองใหม่ เน้นคุณค่าที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ ให้เกิดความเข้าใจ และ ยอมรับความเป็นคนไทย ตลอดจนให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดคุณค่าของปี ท่องเที่ยววิถีไทย คือ Amazing Happiness หรือ ความสุขในวิถีแบบไทย (ไทยรัฐออนไลน์, ๒๕๕๗)

๒.๔.๕ หน่วยงานภาครัฐกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว

การบริหารอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศส่วนใหญ่จะมืองค์การของรัฐเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมกำกับ ดูแล และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยองค์การภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่กำกับ ดูแลด้านการพัฒนาและด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยตรงหรือที่เรียกว่า องค์การภาครัฐในระบบหลัก ซึ่งมี โครงสร้างหลักอยู่ ๕ โครงสร้าง ได้แก่ (ฉันทิช วรรณณอม, ๒๕๕๒)

๑. โครงสร้างองค์การภาครัฐในระบบราชการส่วนกลาง
๒. โครงสร้างองค์การภาครัฐในระบบราชการส่วนภูมิภาค
๓. โครงสร้างองค์การภาครัฐในระบบราชการส่วนท้องถิ่น และ
๔. โครงสร้างองค์การภาครัฐในระบบการบริหารแบบรัฐวิสาหกิจ

ในกรณีของประเทศไทย ได้วางโครงสร้างการบริหารในระบบราชการส่วนกลางเป็นรูปแบบการบริหาร ๒ องค์การ องค์การที่หนึ่ง คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ดูแลด้านนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุม และจัดระเบียบในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว องค์การที่สอง คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐในระบบการบริหารแบบรัฐวิสาหกิจ ดูแลด้านยุทธศาสตร์ทางการตลาด การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับองค์การนานาชาติ และพันธกรณีที่มีต่อประเทศที่มีข้อตกลงความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวระหว่างกัน ทั้งข้อตกลงทวิภาคี และพหุภาคี ในส่วนของโครงสร้างองค์การรัฐในระบบราชการส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น จังหวัด อำเภอ และราชการส่วนภูมิภาคอื่น ๆ เช่น สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และศูนย์การท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐภายใต้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และมีองค์การภาครัฐในระบบการบริหารแบบรัฐวิสาหกิจในจังหวัดต่าง ๆ คือ สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ใน ๒๒ เขตพื้นที่ เป็นองค์การสนับสนุนด้านการพัฒนา การตลาด การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาการบริหารในรูปแบบของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัด

โครงสร้างองค์การภาครัฐในระบบราชการส่วนท้องถิ่น มีภาระงานบางส่วนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล สภาตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา จะเห็นได้ว่าแหล่งท่องเที่ยวหรือทรัพยากรท่องเที่ยวส่วนใหญ่อยู่นอกเหนือจากพื้นที่ที่กฎหมายกำหนดให้อยู่ในการควบคุมดูแลขององค์การภาครัฐในส่วนราชการส่วนกลาง เช่น อุทยานแห่งชาติ เขตสงวนและอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่า ซึ่งอยู่ในการดูแลของสำนักอุทยานแห่งชาติ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เป็นต้น หากองค์การดังกล่าวขาดประสิทธิภาพในการบริหาร ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรการท่องเที่ยว ก็อาจเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามในส่วนราชการท้องถิ่น หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ ได้มีการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น และเพิ่มบทบาทอำนาจตัดสินใจให้มากขึ้น โดยให้อำนาจในการกำหนดนโยบาย การพัฒนา การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการวางผังเมืองเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการปกครองตนเองในระบบประชาธิปไตย อีกทั้งเนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวตั้งอยู่ในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องมีหน้าที่คุ้มครอง ดูแลและบำรุงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น (ทิพวรรณ พุ่มมณี, ๒๕๕๔)

โครงสร้างองค์การรัฐในระบบการบริหารแบบรัฐวิสาหกิจ ในขณะนี้มียุ่องค์การเดียวที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยตรง ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยแห่งประเทศแห่งประเทศไทย ๒๒ เขต ซึ่งมีหน้าที่ครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศ และสำนักงานการท่องเที่ยวในประเทศไทยในต่างประเทศ ๑๗ แห่ง บทบาทขององค์การดังกล่าวนี้คือ การส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว และการเผยแพร่โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้คนไทยเดินทางไปท่องเที่ยวภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น

๒.๔.๖ ภาคเอกชนกับการสนับสนุนการท่องเที่ยว

องค์กรกลุ่มเอกชนที่สนับสนุนการท่องเที่ยวมีหลายหน่วยงานอัน ได้แก่ (ทิพวรรณ พุ่มมณี, ๒๕๕๔)

๑. สถาบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย มีการร่วมลงสัตยาบันไว้เมื่อวันที่ ๒๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๘ ซึ่งเป็น การร่วมตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ๘ องค์กรคือ สมาคมโรงแรม สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว สมาคม การประชุมนานาชาติ (ไทย) สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย พาต้าไทยแลนด์ แชน พเตอร์ และสมาพันธ์ธุรกิจการท่องเที่ยวส่วนภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในการประสานนโยบายและการดำเนินงานระหว่างรัฐกับเอกชนและเอกชนด้วยกัน มี การส่งเสริม พัฒนา ศึกษา ค้นคว้า วิจัย อบรมและเผยแพร่วิชาการความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้กับสมาชิก หรือสาธารณชน ช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้แก่สมาชิก และคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาชิกในการประกอบธุรกิจท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกประกอบธุรกิจอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีจริยธรรม

๒. สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว Association of Thai travel agents (ATTA.) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๑ นโยบายหลักของ ATTA ก็เพื่อให้คนไทยและสถานศึกษาในทุกระดับเห็นความสำคัญของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว มีรณรงค์ให้มีการกำหนดแผนการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจังในทุกจังหวัด ฝึกอบรมเพื่อยกระดับ และเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจการเดินทาง จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว รวมทั้งประสานงานระหว่าง ภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

๓. สมาคมโรงแรมไทย Thai Hotels Association (THA) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๖ เกิดจากการร่วมตัวของ ผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อส่งเสริม และช่วยเหลือกันในธุรกิจโรงแรมรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน รวมถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว

๔. สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพแห่งประเทศไทย (ส.ม.อ.) Professionals Guide Association Thailand (P.G.A.) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งเป็นการร่วมตัวของผู้ประกอบการอาชีพมัคคุเทศก์ เพื่อปกป้องคุ้มครองสิทธิและ ผลประโยชน์และช่วยเหลือกันของในอาชีพมัคคุเทศก์

๕. สมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (ไทย) Thailand Incentive Convention Association (TICA) เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๗ ก่อตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และธุรกิจเอกชนทุก สาขาอาชีพที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการจัดการประชุมนานาชาติในประเทศไทย โดยประสานงานกับ กองการ ประชุมนานาชาติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกองทุนส่งเสริมการจัดการประชุมนานาชาติ ให้การสนับสนุน

เงินทุนหมุนเวียนสำหรับหน่วยงานองค์การที่แข่งขันชิงการเป็นเจ้าของภาพในการจัดประชุม ซึ่งการประชุมนานาชาติ และนิทรรศการ มีความสำคัญในด้านการนำนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูงเข้ามาประชุมและท่องเที่ยวในประเทศ

๖. สมาคมอุตสาหกรรมการบินแห่งประเทศไทย Aerospace Industry Association of Thailand (ATAT) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๔ เกิดจากการรวมตัวของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการบินและกิจการอวกาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็น ข้อมูลและประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรมการบินและอวกาศ รวมทั้งรวบรวม ส่งเสริมพัฒนาศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์แนวโน้มความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรมการบินและอวกาศ

๗. สมาพันธ์ธุรกิจการท่องเที่ยวส่วนภูมิภาคแห่งประเทศไทย Thai Federation of Provincial Travel Association ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๗ เกิดจากการรวมตัวของสมาคมการท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในส่วนภูมิภาค ประสานงานกับภาครัฐ เอกชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการพัฒนาส่งเสริม ทั้งยังส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จัก และยอมรับจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ

๘. สมาคมไทยท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัย ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๐ โดยภาคเอกชนที่ประกอบธุรกิจการจัดท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีวัตถุประสงค์คือ ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัยให้เติบโตอย่างมีแบบแผน และมีมีส่วนช่วยประสานงานร่วมกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัย

ภาคเอกชนที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้ทำการสนับสนุนและพัฒนาด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน จุดประสงค์คือเพื่อความก้าวหน้าของการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยตลาดหนองมนเองจัดว่าเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี เห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับตลาดหนองมนทั้งทางตรงและทางอ้อม การดำเนินงานขององค์การเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว ทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักสถานที่ต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งยังเปิดโอกาสให้กับสถานที่ท่องเที่ยวได้เข้าถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ ๆ อีกเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การจัดประชุมและสัมมนาที่โรงแรมบริเวณหาดบางแสน ในจังหวัดชลบุรี เมื่อเสร็จงานเดินทางกลับ ผู้เข้าร่วมประชุมเลือกที่จะแวะมาซื้อของฝากที่ตลาดหนองมน ซึ่งตั้งอยู่ใกล้ ๆ กัน ก็ถือได้ว่าเป็นการสร้างโอกาสในการขายสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ของตลาดหนองมน เป็นต้น

๒.๔.๗ การนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการพิจารณาความสามารถขององค์การในการใช้บุคลากรหรือเครื่องมือในการประสานหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ว่าสามารถทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้หรือไม่ ด้วยเหตุนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก่อนแล้ว ซึ่งทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัตินี้มีนักวิชาการนำเสนอตัวแบบที่น่าสนใจไว้ทั้ง ๕ ท่านด้วยกัน ได้แก่

๑. แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn, ๑๙๗๕) ให้นิยามการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า “การกระทำต่าง ๆ ทั้งโดยภาครัฐและภาคเอกชนโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้พิจารณาไว้แล้วก่อนหน้านี้” นอกจากนี้แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้ให้ข้อสังเกตว่านโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก แต่ได้รับการยอมรับในเป้าหมายสูงนั้น มีแนวโน้มว่าจะเกิดความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย แต่เป้าหมายของนโยบายนั้นไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติมากที่สุดในแนวคิดของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น คือระดับของการยอมรับในเป้าหมายของนโยบาย มากกว่าระดับการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย นอกจากนี้กระบวนการสื่อสารยังเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติอีกด้วย หากผู้กำหนดนโยบายสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายก็จะทำให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่น

๒. วรเดช จันทรร (๒๕๒๗) ได้ให้ทรรศนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า “องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่นั้นเพียงใด การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแนวคิดของวรเดช จันทรรจึงเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงานและการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น โดยได้เสนอตัวแบบทางทฤษฎี ๖ ตัวแบบด้วยกัน ได้แก่

๑) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) ตัวแบบนี้จะกล่าวถึงนโยบายที่ประสบความสำเร็จต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงาน การควบคุม และการวัดผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ตัวแบบทางการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้จะกล่าวถึงนโยบายที่ประสบความสำเร็จ ต้องขึ้นอยู่กับสมรรถนะและความพร้อมของทรัพยากรขององค์การที่รับผิดชอบ

๓) ตัวแบบทางการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ตัวแบบนี้จะกล่าวถึงนโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสนใจในหลักจิตวิทยา การสร้างความผูกพัน การจูงใจ และการรู้สึกมีส่วนร่วม ให้ผู้ปฏิบัติเห็นว่าความสำเร็จของนโยบายคือความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ

๔) ตัวแบบทางด้านกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes) ตัวแบบนี้จะกล่าวถึงนโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริง และความยากง่ายในการนำนโยบายไปปฏิบัติในการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติจริง

๕) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้จะกล่าวถึงนโยบายที่ประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจาต่อรองให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน เนื่องจากตัวแบบนี้จะมองว่านโยบายคือการเมือง การเห็นชอบกับนโยบายนั้นขึ้นอยู่กับรายได้ประโยชน์ และการเสียประโยชน์ของแต่ละฝ่าย

๖) ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) เป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดของทั้ง ๕ ตัวแบบมาไว้ และนำตัวแปรสำคัญจากทั้ง ๕ ตัวแบบมาผสมผสาน มุ่งหาผลกระทบที่มีต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๓. ซาบาเตียร์และแมชมาเนียน (Paul Sabatier and Danial Mazmanian, ๑๙๘๐) ได้ให้นิยามของการปฏิบัติงานว่า “เป็นการนำการตัดสินใจเบื้องต้นมาปฏิบัติ ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องมีการระบุถึงปัญหาแล้วแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการ” โดยปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น ๓ จำพวก ได้แก่

- ๑) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของนโยบาย ซึ่งถูกระบุไว้ในนโยบายแล้ว
- ๒) ความสามารถของนโยบายที่ช่วยกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ ตามนโยบายที่ระบุไว้
- ๓) ผลกระทบโดยรวมของตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการสนับสนุนในการดำเนินนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์

การนำเอาแนวคิดของซาบาเตียร์และแมชมาเนียนมาประยุกต์ใช้ให้ผลสำเร็จต้องคำนึงว่านโยบายนั้น วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจน มาจากทฤษฎีที่เหมาะสม ได้รับการสนับสนุนจากแต่ละฝ่ายเพื่อไม่ให้ถูกโค่นล้มจากความขัดแย้งหรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย นอกจากนี้ผู้นำในการปฏิบัติจะต้องมีความสามารถกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้สำเร็จจริง

๔. แฮมเบิลตัน (Hambleton, ๑๙๘๓) ได้เสนอแนวคิดเรื่องระบบการวางแผนนโยบายที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีปัจจัยสำคัญของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อความหมายของนโยบาย ความหลากหลายของหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ มุมมอง และอุดมคติของผู้ปฏิบัติ ทรัพยากร และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบาย นอกจากนี้แฮมเบิลตันยังอาศัยมุมมองของทฤษฎี เพื่อแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการใช้ระบบการวางแผนนโยบาย ๓ ทฤษฎี ด้วยกัน ได้แก่

๑) ทฤษฎีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เป็นทฤษฎีที่แสวงหาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งช่วยให้องค์การเรียนรู้ประสบการณ์ของนโยบายที่เคยนำไปปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุงการกำหนดนโยบายครั้งใหม่

๒) ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ เป็นทฤษฎีที่อาศัยการเจรจาต่อรองเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างองค์การและภายในองค์การที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

๓) ทฤษฎีวิฤตการณ์ทางการเงิน เป็นทฤษฎีที่เสนอให้มีการควบคุมทรัพยากรทางการเงินแบบรวมอำนาจ เพื่อป้องกันการเกิดวิฤตการณ์ทางการเงินที่อาจเกิดขึ้น

๕. อเล็กซานเดอร์ (๑๙๘๕) ได้ทำการสำรวจผลงานของนักวิชาการเพื่อพัฒนาตัวแบบทางทฤษฎี และอธิบายถึงความผันแปรที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงเสนอตัวแบบที่เรียกว่า Program-Implementation Process หรือ PPIP Model ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในตัวแบบจะประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑) สิ่งกระตุ้น เกิดจากปัญหาใหม่หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิม

๒) การพัฒนานโยบาย หมายถึง แนวทางของการปฏิบัติที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม

๓) การออกแบบโครงการ/แผนงาน รายละเอียดของแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ สภาพแวดล้อมหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน และกลุ่มของผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง

๔) การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานที่ทำให้แผนงานส่งผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้อเล็กซานเดอร์ยังกำหนดตัวเชื่อมโยง เนื่องจากมองว่าขั้นตอนทั้ง ๔ ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งตัวเชื่อมโยงประกอบไปด้วย ๑) สภาพแวดล้อมของการกำหนดนโยบาย ๒) การกำหนดโครงการและแผนงาน ๓) สภาพแวดล้อมของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้น ขึ้นอยู่กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ปัญหาขาดความร่วมมือระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ปัญหาการเกิดความล้มเหลวทางทฤษฎีจากการขาดความรู้ความเข้าใจทางวิชาการ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้ที่กำหนดนโยบายส่วนมากเป็นหน่วยงานระดับสูง ในขณะที่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นนโยบายระดับล่าง ทำให้บางครั้งการทำงานเกิดความไม่สอดคล้องกันขึ้น อย่างไรก็ตามพอล เบอร์แมน (Berman, ๑๙๘๗) ได้แบ่งขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น ๒ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

๑. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro Implementation) เป็นการที่หน่วยงานระดับสูง กำหนดนโยบายให้หน่วยงานระดับล่างนำไปปฏิบัติ ซึ่งบ่อยครั้งที่ประสบปัญหาการที่ไม่สามารถทำให้หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างลุล่วง เบอร์แมนและแมคลาฟลิน (Berman and McLaughlin, ๑๙๙๗) จึงได้สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวไว้ ๔ ปัจจัย ได้แก่ ความขัดแย้งของเป้าหมาย การให้ความสำคัญสนับสนุนหรือให้อำนาจในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การขาดแคลนทรัพยากร และอุปสรรคด้านการสื่อสารระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร

๒. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation) เป็นการที่หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายที่ได้รับจากหน่วยงานระดับบนมาแล้ว นำไปกำหนดเป็นนโยบายของตนให้สอดคล้องกัน และปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้คือ การเปลี่ยนแปลงและการยอมรับนโยบายของหน่วยงานระดับล่าง ซึ่งในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคนี้ จะประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนของการระดมพลัง ขั้นตอนการปฏิบัติ และขั้นตอนในการสร้างความเป็นปึกแผ่นในองค์กร

๒.๕ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการบริหารและการจัดการต้นทุน

การบัญชีเพื่อการบริหาร (Management Accounting) เป็นสาขาหนึ่งของบัญชีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการวางแผน การตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมไปถึงการควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สมชาย สุภัทรกุลและมนวิภา ผดุงสิทธิ์, ๒๕๕๖) โดยข้อมูลที่น่าเสนอจะประกอบด้วยทั้งข้อมูลที่เป็นตัวเลขและไม่เป็นตัวเลข ต้องเป็นข้อมูลที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ และต้องสามารถอธิบายได้ชัดเจนเกี่ยวกับแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งข้อมูลทางการบัญชีในสาขาที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากคือ ข้อมูลทางด้านต้นทุน (Cost) เนื่องจากต้นทุนเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการ ต้นทุนอาจเป็นทั้งความอยู่รอดและความล้มเหลวของกิจการได้ หากการคำนวณต้นทุนของกิจการสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง ระบบบัญชีต้นทุนของบริษัทจึงต้องมีความแม่นยำและทันเวลา เพื่อประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนและวางแผนต้นทุนสำหรับอนาคต (ไพบุลย์ ผจงวงศ์, ๒๕๕๔)

๒.๕.๑ ประเภทของต้นทุน

ต้นทุนมีหลายชนิดซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ การเลือกใช้ต้นทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การนำต้นทุนไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ก็อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ ต้นทุนสามารถจำแนกได้ในลักษณะต่าง ๆ (ศศิวิมล มีอำพล, ๒๕๕๐: เมธสิทธิ์ พูลดี, ๒๕๕๑) ดังนี้

๑. จำแนกตามหน้าที่ธุรกิจและหน้าที่ทางสายงาน

ต้นทุนการผลิต เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ ผู้บริหารสามารถนำมาพิจารณาเพื่อวางแผนและควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้ โดยประกอบด้วย

๑.๑ ต้นทุนทางตรง สามารถแบ่งได้เป็นดังนี้

- วัตถุดิบทางตรง คือ วัตถุดิบหลักที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการสามารถคำนวณราคาต่อหน่วยของวัตถุดิบนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น เหล็กที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ ผ้าไหมที่ใช้สำหรับการตัดชุด เป็นต้น

- แรงงานทางตรง คือ ค่าใช้จ่ายที่มาจากค่าจ้างของแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานผลิตสินค้าและบริการโดยตรง ซึ่งสามารถคำนวณค่าแรงได้อย่างชัดเจน บอกได้ว่าทำงานกี่ชั่วโมง ชั่วโมงละกี่บาท ยกตัวอย่างเช่น ค่าแรงของพนักงานในแผนกปฏิบัติการการประกอบรถยนต์ ค่าแรงพนักงานในสายการผลิต เป็นต้น

- ต้นทุนการดำเนินงานทางตรง เป็นต้นทุนการผลิตอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงและแรงงานทางตรง แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการโดยตรง ยกตัวอย่างเช่น ค่าเสื่อมราคาของโรงงานที่ผลิต ค่าเช่าที่ ค่าภาษี เป็นต้น

๑.๒ ต้นทุนทางอ้อม สามารถแบ่งได้เป็น ดังนี้

- วัตถุดิบทางอ้อม คือ วัตถุดิบที่ไม่สามารถนำมาคำนวณได้อย่างชัดเจนว่าใช้ไปเท่าไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไร ส่วนมากมักจะเป็นอุปกรณ์หรือชิ้นส่วนเล็ก ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ยกตัวอย่างเช่น น็อต ตะปู กาว กระดาษทราย ฯลฯ

- แรงงานทางอ้อม คือ ค่าใช้จ่ายที่มาจากค่าแรงของพนักงานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง แต่ก็ยังเป็นพนักงานที่มีความจำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ยกตัวอย่างเช่น เงินเดือนของหัวหน้าคนงาน ค่าจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย ค่าภาษีที่ออกให้พนักงาน สวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน เป็นต้น

๑.๓ ต้นทุนการขาย คือ ค่าใช้จ่ายที่มาจากกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อขายสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคทั้งกระบวนการขนส่งสินค้าและบริการเหล่านั้นถึงมือของผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น ค่าโฆษณาสินค้า ค่านายหน้า ค่าเก็บรักษา ค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย ค่าขนส่ง ค่าส่งเสริมการขายต้นทุนของสินค้าตัวอย่าง เงินเดือนพนักงานขาย เป็นต้น

๑.๔ ต้นทุนการบริหาร คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หรือกิจกรรมในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น เงินเดือนฝ่ายบริหาร ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือและอุปกรณ์ในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าทำความสะอาดสำนักงาน เป็นต้น

๒. จำแนกตามความสำคัญของต้นทุน (Basis of Relation of Cost) ได้ดังนี้

๒.๑ ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) คือ ต้นทุนที่สามารถชี้ได้ชัดเจนว่านำไปใช้กับสินค้าชนิดใดหรือในกระบวนการผลิตใด ยกตัวอย่างเช่น ค่าวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงงานทางตรงที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในการผลิต หรือ อาจจะหมายถึงเงินเดือนของพนักงานซ่อมบำรุงเป็นต้นทุนทางตรง ในกรณีที่หน่วยคิดต้นทุนคือ แผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น

๒.๒ ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) คือ ต้นทุนที่ไม่สามารถชี้ได้ชัดเจนว่านำไปใช้กับสินค้าชนิดใด หรือในกระบวนการผลิตใด เป็นการใช้ร่วมกันในหลาย ๆ กิจกรรมหรือหลายฝ่าย จนไม่สามารถระบุได้ชัดว่าของฝ่ายใด ยกตัวอย่างเช่น ค่าประกันภัยโรงงานไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าเป็นของ สินค้าหรืออุปกรณ์ในแต่ละชนิดมีจำนวนเท่าใด เป็นต้น

๓. จำแนกตามความสัมพันธ์ของงวดบัญชี (Basis of Accounting Period) ดังนี้

๓.๑ ต้นทุนงวดเวลา (Period Cost) เป็นต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยต้นทุนงวดเวลาเป็นต้นทุนที่จะนำไปบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายแต่ถ้าส่วนที่ชำระออกไปไม่มีผลในงวดนั้น ๆ และเป็นส่วนที่จะจัดสรรแบ่งปันไปในงวดหลังจะมีลักษณะเป็นทรัพย์สิน ต้นทุนงวดเวลาจะประกอบไปด้วยค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ยกตัวอย่างเช่น ค่าสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงานขาย ค่าขนส่ง วัสดุสำนักงานที่ใช้ไป เป็นต้น

๔. จำแนกตามพฤติกรรมของต้นทุน (Basis of Regularity of Occurrence) ดังนี้

๔.๑ ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) ต้นทุนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณมากน้อยของกิจกรรม จะเพิ่มหรือลดลงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปริมาณการผลิต กล่าวคือ ถ้าปริมาณกิจกรรมเพิ่มขึ้น 20% ต้นทุนผันแปรรวมจะเพิ่มขึ้น 20% ด้วยโดยปริมาณปริมาณกิจกรรมจะขึ้นอยู่กับต้นทุนแต่ละรายการว่าต้นทุนนั้นต้นทุนผันแปรขึ้นอยู่กับสิ่งใดยกตัวอย่างเช่น แรงแรงงานจะผันแปรตามจำนวนหน่วยผลิต เป็นต้น

๔.๒ ต้นทุนผสม (Mixed Costs) มีลักษณะผสมของต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผันรวมด้วยกัน ต้นทุนบางส่วนเพิ่มขึ้นตามปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนอีกส่วนหนึ่งคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง

๔.๓ ต้นทุนคงที่ (Fixed costs) ต้นทุนรวมที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณมากหรือน้อยของกิจกรรมการผลิตหรือจำนวนการบริการ และมีต้นทุนต่อหน่วยที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้ามกับกิจกรรม ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยผลิตจะลดลงเมื่อปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น และต้นทุนคงที่ต่อหน่วยผลิตจะสูงขึ้นเมื่อปริมาณการผลิตลดลง

๔.๔ ต้นทุนแบบขั้นบันได ลักษณะของต้นทุนแบบนี้คล้ายกับต้นทุนคงที่แต่ขอบเขตจะเล็กกว่า เพราะคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนจะเป็นเหมือนขั้นบันได

๕. จำแนกตามการตัดสินใจ

๕.๑ ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (Non controllable Costs) บุคลากรจะสามารถรับผิดชอบต้นทุนในส่วนที่ตัวเองสามารถควบคุมได้เท่านั้น ดังนั้นการมอบหมายให้พนักงานบริหารระดับล่างรับผิดชอบรายงานต้นทุน ควรเป็นการรายงานต้นทุนในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ

๕.๒ ต้นทุนที่ควบคุมได้ (Controllable Costs) ผู้จัดการนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการประเมินประสิทธิภาพปฏิบัติงาน

๕.๓ ต้นทุนส่วนต่าง หรือต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Or Differential Cost) ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการเพิ่มการผลิตสินค้าขึ้นมามากกว่าหนึ่งหน่วยขึ้นไป การกำหนดทิศทางของธุรกิจบางประเภทใช้ต้นทุนประเภทนี้เป็นพื้นฐาน

๕.๔ ต้นทุนโอกาสและต้นทุนจม (Opportunity Cost & Sunk Cost) สิทธิประโยชน์หนึ่ง ใช้ประโยชน์ได้อย่างเดียวไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางอื่นได้อีก หรือไม่สามารถขายออกตามมูลค่าของสภาพได้ ดังนั้นต้นทุนโอกาสของสิทธิประโยชน์นี้จะเท่ากับไม่มีเลยคือเท่ากับศูนย์

๒.๕.๒ แนวทางการลดต้นทุน

การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหากำไรสูงสุด เพื่อเป็นผลตอบแทนต่อการทำงาน ซึ่งการลดต้นทุนการผลิต เป็นทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มผลกำไรขององค์กร และเป็นการสำรวจ และแก้ไขจุดบกพร่องภายในองค์กร ซึ่งการลดต้นทุนสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ และเพื่อการเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันในยุคที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง โดยแนวทางสำหรับการลดต้นทุนมี ๒ แนวทาง (ดวงมณี โกมารทัต, ๒๕๕๒)

๑. แนวทางลดต้นทุนระยะสั้น ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในยามที่บริษัทประสบวิกฤติ และให้พนักงานสามารถดำเนินการได้ทันทีเพื่อความอยู่รอดของบริษัท ซึ่งในบางครั้งอาจมีผลเสียตามมาในทันทีหรืออาจจะตามมาในภายหลังก็ได้ ดังนั้นก่อนที่จะสั่งการผู้บริหารกิจการจะต้องประเมินผลได้และผลเสียให้รอบคอบ เพราะผลเสียหายที่เกิดขึ้นอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น

๒. แนวทางลดต้นทุนระยะยาว การบริหารและควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ต้องการ ฉะนั้นจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๒.๑ ตั้งเป้าหมาย การพิจารณาตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมกับการลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่ายจะทำให้ลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย

๒.๒ วินิจฉัยเป้าหมาย ดำเนินการวินิจฉัยอย่างละเอียดค้นหาตัวปัญหาและทำความเข้าใจกับตัวปัญหา

๒.๓ กำหนดเป้าหมายการลดต้นทุน ใช้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้จากขั้นสองขั้นตอนแรกมา กำหนดเป้าหมายอย่างมีหลักเกณฑ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ซึ่งวัดได้เป็นหน่วยวัด

๒.๔ แผนปฏิบัติการ ระดมความคิดร่วมกับทีมงานจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างมีหลักการสอดคล้องกับเป้าหมายลดต้นทุน จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ ปรับปรุงการสื่อสารภายในเพื่อให้ข้อมูลการปฏิบัติการสามารถรับรู้ได้ทั่วในบริษัท แจกจ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและให้บรรลุถึงเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

๒.๕.๓ การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการ

การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาขาย (Pricing) เป็นการตัดสินใจระยะสั้น แต่มีความสำคัญและสร้างความลำบากให้กับผู้บริหาร เนื่องจากในการทำธุรกิจมีเป้าหมายคือการขายสินค้าหรือบริการให้ได้กำไรสูงสุด เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว ดังนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการกำหนดราคา (ดวงมณี โกมารทัต, ๒๕๕๒) ในการกำหนดราคา นอกจากจะใช้ข้อมูลในทางบัญชีแล้ว ก็อาจต้องใช้ข้อมูลตัวเลขด้านอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นเชิงคุณภาพ เช่น ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ประเภทอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

การกำหนดราคาสินค้าหรือบริการนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธี บางวิธีจะใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาช่วยในการกำหนดราคา ซึ่งการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการ มี ๘ วิธี (ไพบุลย์ ผจงวงศ์, ๒๕๕๔) ดังนี้

๑. การกำหนดราคาโดยวิธีตามความต้องการ (Demand-based Methods) เป็นการกำหนดราคาตามวิธีทางเศรษฐศาสตร์ โดยกำหนดราคาตามความต้องการของผู้บริโภค (Demand) และความสามารถที่จะจำหน่ายของผู้ขาย (Supply) วิธีนี้หากผู้บริโภคมมีความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สูง ราคาที่ตั้งจะสูงตาม ในทางตรงข้ามหากผู้บริโภคมมีความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่ำ ราคาที่ตั้งจะต่ำ

๒. การกำหนดราคาโดยวิธีตามการแข่งขัน (Competitive-based Methods) เป็นการกำหนดราคาตามการตลาด ราคาจะขึ้นอยู่กับคู่แข่งในตลาด หากคู่แข่งมีการลดราคา ก็อาจต้องลดราคาเพื่อแข่งกับคู่แข่ง

๓. การกำหนดราคาโดยวิธีการตามต้นทุน (Cost-based Pricing) เป็นวิธีที่ใช้ข้อมูลทางบัญชีต้นทุนในการกำหนดราคา โดยใช้ต้นทุนของสินค้าหรือบริการเป็นฐานแล้วมีการบวกเพิ่ม (Markup) เข้าไปกับต้นทุนของสินค้าหรือบริการ ต้นทุนที่ใช้เป็นฐานอาจใช้ต้นทุนเต็ม (Full Cost) ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) หรือ ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost)

๔. การกำหนดราคาโดยใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment Pricing) เป็นวิธีที่นำผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้มา บวกกับต้นทุนการผลิต (อาจเป็นต้นทุนเต็มหรือต้นทุนผันแปรแล้วแต่กรณี) และบวกค่าใช้จ่ายในการขายสินค้าและบริการ วิธีนี้เหมาะกับการตั้งราคาสินค้าชนิดใหม่

๕. การกำหนดราคาวิธีต้นทุนตามเป้าหมาย (Target Costing) กำหนดราคาขายตามราคาตลาด โดยนำราคาขายหักกำไรที่ต้องการ (Desired Profit) เพื่อได้ต้นทุนตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องออกแบบและผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้บรรลุต้นทุนที่คาดหวัง

๖. การกำหนดราคาโดยวิธีตามกิจกรรม (Activity-based Pricing) กำหนดราคา โดยการคำนวณต้นทุนสินค้าและบริการตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น ลูกค้านแต่ละรายที่ซื้อสินค้าและบริการจะได้ราคาที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละราย เช่น การสั่งซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตจะได้ราคาถูกกว่าการสั่งซื้อผ่านโทรศัพท์หรือโทรสาร

๗. การกำหนดราคาสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Pricing) ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าและบริการ และต้องการให้สินค้าอยู่ในระดับใด โดยแบ่งออกเป็น ๒ วิธี คือ ๑) การกำหนดราคาสูงกว่าราคาปกติ เพื่อให้มีรายได้สูง เหมาะกับสินค้าที่มีลักษณะเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง ต้องการเจาะลูกค้าระดับสูง และมีความยืดหยุ่นของความต้องการในสินค้าต่อราคาต่ำ ๒) การกำหนดราคาต่ำกว่าราคาปกติ เพื่อให้ขายสินค้าได้จำนวนมากในระยะแรกของการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด เหมาะกับสินค้าอุปโภคบริโภคที่สามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และมีความยืดหยุ่นของความต้องการในสินค้าต่อราคาสูง

๘. การกำหนดราคาสินค้าสำหรับคำสั่งซื้อพิเศษ (Special Order Pricing) สำหรับคำสั่งซื้อพิเศษราคาที่เกิดขึ้นโดยปกติจะต่ำกว่าราคาจำหน่ายปกติและต่ำกว่าต้นทุนเดิม แต่ในการกำหนดราคาสำหรับคำสั่งซื้อพิเศษนั้น จะต้องไม่กระทบกับการจำหน่ายปกติของสินค้าและบริการนั้น ๆ โดยปกติจะรับคำสั่งซื้อพิเศษต่อเมื่อมีกำลังการผลิตเหลืออยู่ เพราะไม่ทำให้ต้นทุนคงที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกำหนดราคาในคำสั่งซื้อพิเศษจะคำนวณเฉพาะต้นทุนผันแปรเท่านั้น

๒.๕.๔ การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ และกำไร

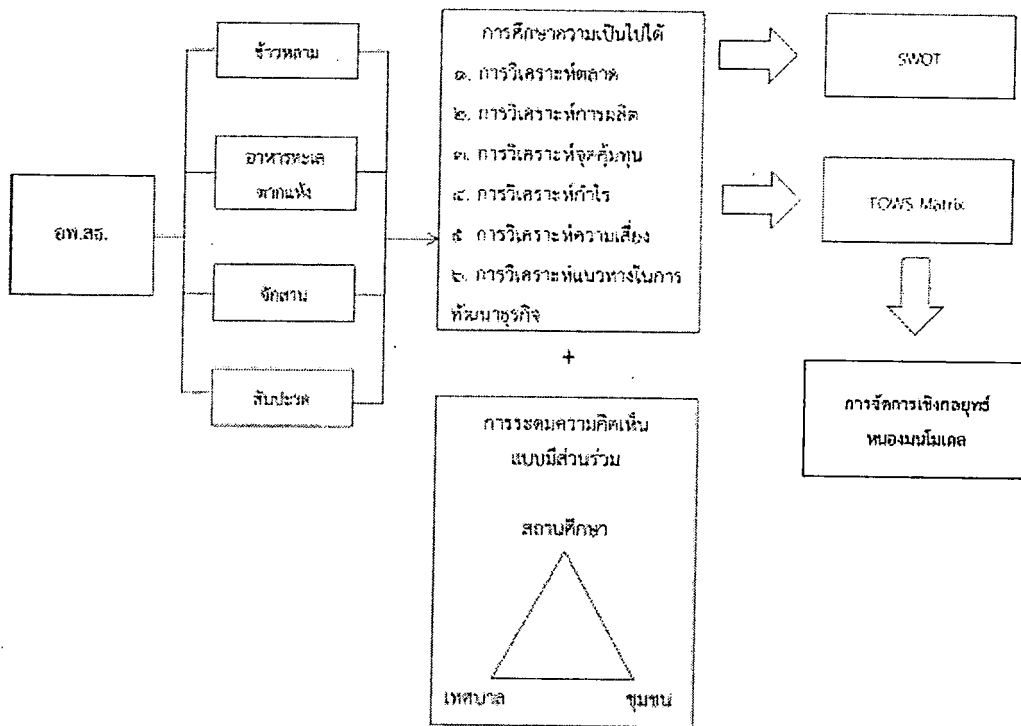
การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ และกำไรในทางบัญชีที่เรียกว่า Cost-Volume-Profit Analysis หรือ CVP นั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์หรือตัดสินใจที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ การใช้เครื่องมือนี้ในการวางแผนด้านการพยากรณ์กำไรที่คาดว่าจะได้รับ มักจะเรียกว่าการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point :BEP)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point :BEP) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์หาจุดที่ปริมาณขายของกิจการมีรายได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จะต้องทราบถึงกำไรส่วนเกินของสินค้าแต่ละหน่วย กำไรส่วนเกินคือ ผลต่างระหว่างราคาขายต่อหน่วยกับต้นทุนแปรผันต่อหน่วย กำไรส่วนเกินดังกล่าว เป็นสิ่งที่นำไปชดเชยต้นทุนคงที่ ถ้ากำไรส่วนเกิน มากกว่า ต้นทุนคงที่ แสดงว่า กิจการมีกำไรจากการดำเนินงาน แต่ถ้ากำไรส่วนเกินน้อยกว่าต้นทุนคงที่ แสดงว่า กิจการมีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis) นั้นสามารถทำได้ ๓ วิธี ได้แก่ การใช้สมการ การใช้กำไรส่วนเกิน และการใช้การเขียนกราฟ อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะต้องมีข้อสมมุติต่าง ๆ (ไพบูลย์ ผจวงวงศ์, ๒๕๕๔) ดังต่อไปนี้

๑. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแบ่งออกเป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่เท่านั้น
๒. พฤติกรรมต้นทุนและรายได้เป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรงในช่วงกิจกรรมหนึ่ง (Relevant Range)
๓. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุนมีเพียงปัจจัยเดียวคือการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรม
๔. ไม่มีสินค้าคงเหลือต้นงวดและสินค้าคงเหลือปลายงวด
๕. สัดส่วนการขายของสินค้าแต่ละชนิดคงที่

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุน ปริมาณ เป็นการวิเคราะห์เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของกำไร เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดที่ปริมาณขายของกิจการมีรายได้คุ้มกับค่าใช้จ่าย ทั้งยังสามารถช่วยตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อที่ กิจการจะสามารถทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเพื่อแสวงหาผลตอบแทนที่ดีที่สุดจากการดำเนินงาน

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๒-๒ กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการ

การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย นองมนโมเดล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประมวลผล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) รายละเอียดการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ออกแบบการวิจัยแบบผสม เริ่มจากการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อวิเคราะห์ตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น เพื่อสรุปปัจจัยสำคัญสำหรับเป็นข้อมูลการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย จากนั้น ออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ด้านการตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ โดยนำหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อหาโจทย์วิจัยที่เหมาะสมผ่านการสนทนากลุ่ม ระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงเทศบาลนองมน ผู้ประกอบการบริเวณตลาดนองมน ชาวบ้าน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่กระทบค่าชีวิตของจังหวัดชลบุรี รวมถึงตลาดแบบดั้งเดิมของไทย ตลาดนองมน กำลังเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจากความเจริญของการพัฒนา การตัดถนนเกิดเส้นทางสัญจรทางใหม่ ความสะดวกที่ภาครัฐส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวในประเทศ ขณะเดียวกันกลับส่งผลเชิงลบต่อพื้นที่ดั้งเดิมที่เคยเป็นความเจริญของชุมชน การปรับตัว การเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมรองรับความเจริญใหม่ ๆ

เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการในชุมชนตลาดนองมน จำเป็นต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลทางด้านวิธีการปฏิบัติ และกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในปัจจุบัน และวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมกับยุคสมัยอย่างเกิดประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล รวมถึงแผนพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาตลาดหอนงมน

การวิจัยจำเป็นต้องได้รับออกแบบให้ผลการวิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาให้เข้าใจถึง วัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่เป็นการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมของชุมชน ตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน อะไรเป็นสิ่งที่ยังคงรักษาไว้ อะไรที่หายไป อะไรที่ควรปรับเปลี่ยน เพื่อให้ทันกับการพัฒนา ทันกับความเจริญของท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการการค้าของคนในชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาล้วนต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึก เพื่อนำมาวิเคราะห์ หาปัญหา สาเหตุ เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเฉพาะพื้นที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยครั้งด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเอกสารควบคู่กัน โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น ๒ ชุด ชุดแรก สำหรับตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อ ๑ และข้อ ๒ ส่วนชุดที่ ๒ ออกแบบให้ได้ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานจากฝ่ายมหาวิทยาลัยที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตลาดหอนงมนอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงวิชาการ ใช้เป็นแนวทางตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อ ๓ นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ชุดแรก

ประชากร คือ ผู้ประกอบการชุมชนจังหวัดชลบุรี ๑) กลุ่มข้าวหลาม ตลาดหอนงมน แบ่งเป็น (๑) ผลิตและขายเอง (๒) รับมาขายต่อ ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหอนงมน ๓) กลุ่มสับปะรด ตลาดศรีราชา ๔) กลุ่มเครื่องจักสาน ตลาดพนัสนิคม

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ใช้วิธีสุ่มโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (nonprobability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ๑) ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจนี้เกินกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ๒) ดำเนินธุรกิจประจำชุมชนหรือท้องถิ่นมาแต่ดั้งเดิม มิได้ย้ายแหล่งหรือสถานที่ เกินกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป ๓) มีเอกลักษณ์ เทคนิค ภูมิปัญญาเฉพาะที่ถ่ายทอดกันสืบต่อกันมาภายในครอบครัว ๔) จำหน่ายสินค้าที่เป็นที่เป็นภูมิปัญญา มีชื่อเสียง หรือเป็นพืชเศรษฐกิจของท้องถิ่น จากหลักเกณฑ์ทั้ง ๔ ข้อนี้ ผู้วิจัยจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดเลือกมาดังนี้

- ๑) ผู้ประกอบการข้าวหลาม ตลาดหอนงมน ประกอบด้วย (๑) ผู้ผลิตและขายเอง จำนวน ๓ เจ้า
- (๒) ผู้ประกอบการข้าวหลามที่รับมาขายต่อ จำนวน ๔ เจ้า

๒) ผู้ประกอบการอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน จำนวน ๓ เจ้า

๓) ผู้ประกอบการสับปรดศรีราชาสด จำนวน ๒ เจ้า

๔) ผู้ประกอบการเครื่องจักสานที่ผลิตเองและรับจากชุมชน จำหน่ายทั้งในและนอกประเทศ จำนวน ๒ เจ้า

ใช้ระยะเวลาเก็บข้อมูลระหว่าง เดือนมิถุนายน – เดือนสิงหาคม พ.ศ.2557 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ๓ เดือน

ชุดสอง

ประชากร คือ ประชาชนที่อาศัยในตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ใช้วิธีสุ่มโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (nonprobability sampling) วางแผนการสุ่มเป็น ๒ ขั้นตอน ขั้นแรก สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ด้วยวิธีออกจดหมายเชิญชาวบ้านจำนวน ๒๕๐ คน ขั้นสอง สุ่มตัวอย่างแบบใช้การเลือกแบบอาสาสมัคร (volunteer sampling) คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นชาวบ้านที่ว่าง และมาเข้าร่วมประชุมในวันและเวลาที่นัดหมาย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (focus group) หรือเสวนากลุ่ม ๓ ฝ่าย ประกอบด้วย

ฝ่ายแรก คือ ชาวบ้าน ชาวชุมชน ชาวตลาดที่อาศัยในตำบลแสนสุข เข้าร่วมประชุมจำนวน ๑๕๐ คน (ฝ่ายเทศบาลเป็นผู้เชิญประชุมจำนวน ๒๕๐ คน)

ฝ่ายที่สองคือ ฝ่ายภาครัฐ ได้แก่ นายกเทศมนตรี เจ้าหน้าที่ภาครัฐฝ่ายต่าง ๆ เจ้าของตลาดหนองมน จำนวน ๑๐ - ๑๕ คน

ฝ่ายสุดท้ายคือ ฝ่ายนักวิชาการจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย คณบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๐ คน

จัดเสวนากลุ่ม วันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ณ โรงแรมสุโขทัย สว่างผล ตลาดหนองมน เวลา ๑๔.๐๐-๑๖.๐๐ น.

๓.๓ วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนนี้แบ่งเป็น ก่อน ระหว่าง หลังรวบรวมข้อมูล นำเสนอดังนี้

ก่อนการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสำรวจ นิตหมาย สอบถามข้อมูลเบื้องต้น เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ระหว่างรวบรวมข้อมูล ลงพื้นที่ตามเวลานิตหมาย สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต หมายเหตุ แต่ละเจ้า ผู้วิจัยลงพื้นที่มากกว่า ๑ ครั้ง จนกว่าจะได้ข้อมูลเชิงลึกและครบถ้วนตามโครงร่างคำถาม ซึ่งบางคำถามเป็นเรื่องของการปฏิบัติต้องขอข้อมูล และสอบถามจากพนักงานในร้านควบคู่กับการสังเกตร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านวิธีการปฏิบัติ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งที่เป็นจำนวนเงิน และไม่เป็นจำนวนเงิน

หลังรวบรวมข้อมูล ทุกครั้งในวันทีลงพื้นที่ ต้องสรุปประเด็นให้เสร็จภายใน ๑ วัน แล้วดูข้อมูลที่ขาดหาย เพื่อนัดกลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลเพิ่มเติม จนกว่าจะได้ข้อมูลครบสมบูรณ์ จึงหยุด ดังนั้น วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงสลับกันไปตาม วัน เวลาว่างที่นัดหมายได้กับผู้ประกอบการ ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ๓ เดือน

สนทนากลุ่ม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ห่างจากการเก็บข้อมูลชุดแรก ๒ เดือน ผู้วิจัยได้รับเก็บรวบรวมข้อมูลในการสนทนากลุ่มต่อ โดยได้รับความร่วมมือกับทางเทศบาลจัดเสวนา ๓ ฝ่ายระหว่าง ชาวชุมชน ผู้ประกอบการ หน่วยงานภาครัฐ คือ เทศบาลแสนสุข และมหาวิทยาลัย คือ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว เพื่อหาแนวทางการพัฒนาตลาดหนองมนร่วมกัน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ฝ่ายเทศบาลได้เป็นผู้เชิญชาวบ้านที่เกี่ยวข้องประชุม จำนวน ๒๕๐ คน เข้าร่วมจริง จำนวน ๑๕๐ คน ส่วนคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวเป็นผู้จัดการประชุม โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ร่างคำถามสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการสนทนากลุ่มใหญ่หรือ เรียกว่าการเสวนา หรือเรียกว่าการระดมสมอง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาตลาดหนองมนให้มีชีวิต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม วิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงานทางการเงินที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบันของผู้ประกอบการ และวิเคราะห์หาทางเลือกใหม่ในการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับผู้ประกอบการ อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการพัฒนาตลาดหนองมน

ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบ ทางเลือกเก่าและทางเลือกใหม่เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ที่ได้จากการปฏิบัติตามทางเลือกเก่าหรือทางเลือกที่ทำอยู่ในปัจจุบัน กับทางเลือกใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยใช้รายงานทางการเงิน เทคนิคการวิเคราะห์การตัดสินใจลงทุน และการวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร

ขั้นตอนที่ 4 การรายงานผลการวิจัย

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นตามวัตถุประสงค์ข้อ ๑ สำหรับเป็นข้อมูลเบื้องต้นวิเคราะห์ SWOT จัดทำกลยุทธ์ นongmnโมเดล พร้อมนำเสนอแผนปฏิบัติและแผนยุทธศาสตร์ ตามวัตถุประสงค์ข้อ ๒ และข้อ ๓ ตามลำดับ

๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ ๒ ชุด ชุดแรก เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ชุดที่สองเป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับการสนทนากลุ่ม นำเสนอตามลำดับดังนี้

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือแรกที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้วิจัยต้องการทราบแนวทางปฏิบัติและการจัดการตามสภาพปัจจุบันของผู้ประกอบการ ดังนั้น แบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ จึงออกแบบคำถามกว้าง ๆ โดยยึดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นฐานในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป โดยมีคำถามในการสัมภาษณ์ตามตาราง ๓-๑ นำเสนอประเด็นคำถามเกี่ยวกับ

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-จำนวน-กำไร (Cost – Volume – Profit)
๒. การตัดสินใจลงทุน (Capital Budgeting)
๓. การบริหารความเสี่ยงและการจัดการสินค้าคงคลัง
๔. ความช่วยเหลือที่ต้องการจากภาครัฐ

โดยจัดทำในรูปของนियามศัพท์ปฏิบัติการ เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาดังตาราง

ตาราง ๓-๑ นಿಯามศัพท์ปฏิบัติการ

แนวคิด / ทฤษฎี	ความหมาย	คำถาม	อ้างอิง
ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-จำนวน-กำไร (Cost – Volume – Profit)	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร จะชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรสนใจ และให้ข้อมูลประกอบการวางแผนการตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น การกำหนดราคา , การวางแผนส่งเสริมการขาย , จุดคุ้มทุน เป็นต้น	1.ท่านมีการกำหนด หรือตั้งราคาขายสินค้าของท่านอย่างไร 2.ต้นทุนของสินค้าท่านเท่ากับเท่าไร 3.ต้นทุนสินค้าของท่านประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และแต่ละอย่างมีต้นทุนเท่าไร 4.สินค้าของท่านมีปริมาณการขายเฉลี่ยต่อปีเท่าไร	สุมาลี ศรีบุญเรือง ; วิสาห์ พงษ์ศิริรัตน์ ; ยุพิน เจริญสันดร

ตาราง ๓-๑ นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (ต่อ)

แนวคิด / ทฤษฎี	ความหมาย	คำถาม	อ้างอิง
การตัดสินใจลงทุน (Capital Budgeting)	เป็นการศึกษาถึงแนวทางและวิธีการวิเคราะห์โครงการที่จะลงทุนหรือการวิเคราะห์เพื่อประเมินหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากที่สุด	1.ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่ท่านเริ่มสั่งซื้อวัตถุดิบ-ผลิต-จนกระทั่งสิ้นค้าของท่านพร้อมจำหน่ายมีอะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายอะไรเกิดขึ้นบ้าง และเท่าไร 2.ปัจจุบันท่านมีช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางใดบ้าง และปริมาณการขายในแต่ละช่องทางเป็นอย่างไร 3.ท่านมีแนวคิดที่จะพัฒนาสินค้าและบริการของท่านอย่างไร	สุมาลี ศรีบุญเรือง ; วิสาขพงษ์ศิริรัตน์ ; ยูพิน เจริญสันดร
การบริหารความเสี่ยงและการจัดการสินค้าคงคลัง	ในอุตสาหกรรมการผลิต และจำหน่ายจะต้องมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งการจัดเก็บสินค้าคงคลังไม่ว่าในระดับใดก็ตาม ก็จะต้องมีการจัดเก็บในปริมาณที่เหมาะสม คือไม่น้อยจนสินค้าไม่พอขายเมื่อมีความต้องการสินค้าเพิ่ม และไม่มากเกินไปจนมีต้นทุนในการเก็บรักษาที่สูง	1.ในการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆ ท่านมีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบเหล่านั้นหรือไม่ / ถ้ามี ทำอย่างไร 2.ท่านมีรูปแบบในการจัดเก็บสินค้ารูปแบบใด / เก็บในรูปแบบวัตถุดิบหรือเก็บในรูปแบบของสินค้าสำเร็จรูป 3.สถานที่ที่ใช้ในการจัดเก็บสินค้าคือที่ใดและเก็บอย่างไร 4.ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการเก็บรักษาสินค้าหรือวัตถุดิบของท่าน มีอะไรบ้าง และเท่าไร 5.ท่านมีการกำหนดปริมาณสินค้าที่ต้องเก็บรักษาในคลังสินค้าอย่างไร เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการสินค้า	ธวิษ สุตสาคร อัศม์เดช วินิชชินชัย
ความช่วยเหลือที่ต้องการจากภาครัฐ	เป็นการสอบถามถึงความช่วยเหลือที่ต้องการให้ภาครัฐเข้ามาดูแลช่วยเหลือผู้ประกอบการ	1. ท่านต้องการให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลืออย่างไร	-

จากตารางผู้วิจัยแบ่งคำถามออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก มีการอธิบายความหมายของตัวแปรที่ต้องการค้นหาคำตอบ แล้วจึงนำมาแปลงเป็นข้อคำถามอย่างครอบคลุม ทุกประเด็นที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ยังมีการอ้างอิงแหล่งข้อมูล เพื่อความถูกต้องของการพัฒนาข้อคำถาม สำหรับการเตรียมตัวลงพื้นที่สัมภาษณ์อีกด้วย

แบบสัมภาษณ์ สำหรับการสนทนากลุ่ม เครื่องมือชุดสอง คือ แบบสัมภาษณ์สำหรับการสนทนากลุ่ม เครื่องมือครั้งนี้ จึงเป็นโครงคำถามกว้าง ๆ เพื่อเปิดประเด็นให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ยึดหลักแนวคิด ทฤษฎีเป็นเกณฑ์ชัดเจน แต่ยึดประเด็นปัญหาปัจจุบันที่ชาวชุมชนกำลังเผชิญอยู่เป็นสำคัญ โดยร่างคำถามการสนทนากลุ่ม ๘ ข้อ ดังนี้

๑. การประกอบธุรกิจปัจจุบันของท่านเป็นอย่างไรบ้าง ?
๒. คิดว่าตลาดหนองมน มีจุดเด่น จุดด้อยเรื่องอะไรบ้าง ?
๓. หากจะพัฒนาตลาดหนองมน อยากให้พัฒนาอะไร อย่างไรบ้าง ?
๔. อยากเห็นภาพตลาดหนองมนในอีก 5-10 ปีข้างหน้าเป็นอย่างไร ?
๕. คิดอย่างไรกับคำขวัญจังหวัดชลบุรี “ทะเลงาม ข้าวหลามอร่อย อ้อยหวาน จักสานดี ประเพณีวิ่งควาย” ?
๖. ท่านคิดว่า ท่านจะทำอะไร เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของจังหวัดชลบุรีได้บ้าง ?
๗. ท่านคิดว่า ท่านจะช่วยเหลือจังหวัดชลบุรี เกี่ยวกับการท่องเที่ยวอย่างไรบ้าง ?
๘. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๓.๕ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ใช้วิธีคัดเลือกหนังสือ เอกสาร บทความที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้อง และทันสมัยตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คือ ให้ได้ปัจจัยสำคัญของตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น เพื่อเป็น Best Practice สำหรับตลาดแบบดั้งเดิมของไทยไว้เทียบเคียง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้ตัวแปรจำตารา หนังสือที่ได้รับการยอมรับทางวิชาการ เป็นแนวทางกำหนดตัวแปรสำหรับศึกษาความเป็นไปได้ ด้านการตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาตลาดหนองมน ประกอบด้วยตัวแทนจากภาครัฐ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง นายกเทศมนตรี และเจ้าหน้าที่เทศบาล เจ้าของตลาดหนองมน ผู้ประกอบการ ผู้อาศัยบริเวณใกล้เคียง และชาวบ้านในชุมชนแสนสุข รวมถึงผู้เชี่ยวชาญฝ่ายวิชาการ ด้านบริหารธุรกิจ และนิสิตที่ทำวิจัยเกี่ยวกับตลาดหนองมน เพื่อสรุปประเด็นปัญหาและแนวทางการฉายภาพอนาคต ร่วมกันที่ทุกฝ่ายต้องการ จึงเป็นการตรวจสอบข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และแหล่งบุคคล รวมถึงการตรวจสอบจากผู้วิจัย แล้วนำมาสรุปตีความตามแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการตรวจสอบสามเส้าแบบผสมหลายวิธีระหว่างการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator

triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) เพื่อให้ได้โจทย์วิจัยที่น่าเชื่อถือ และได้คำถามการวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้การวิเคราะห์ทางด้านบัญชี ด้วยสถิติพื้นฐาน (Basic Statistic) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร ผลการประชุมทั้งจากผู้ประกอบการและจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อจัดทำกลยุทธ์ แผนปฏิบัติและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการสำรวจการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล ตามวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ นำเสนอเป็น ๒ ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ ๑ ศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การจัดการของผู้ประกอบการ ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน

นำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดการ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์ตลาด ๒) การวิเคราะห์การผลิต ๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ๔) การวิเคราะห์กำไร ๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ และสรุปประเด็นการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) สีนค้า ๔ ประเภท ประกอบด้วย ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน และพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล

โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ตาราง EFAS การวิเคราะห์ตาราง IFAS และ การวิเคราะห์ตาราง SFAS และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ตาราง TOWS แผนปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์หนองมนโมเดล ระยะสั้นและระยะยาว

๔.๑ ศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การจัดการของผู้ประกอบการ ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหลาม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน และนำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดการ ๖ ด้าน และสรุปประเด็นการสนทนากลุ่ม

๑. กลุ่มข้าวหลามและกลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน

๑) การวิเคราะห์ตลาด

๑.๑ ลักษณะทั่วไปของตลาด

ตลาดหนองมนเป็นตลาดดั้งเดิมมีพื้นที่ตั้งอยู่ริมถนนสุขุมวิทฝั่งขาเข้ากรุงเทพฯ เป็นตลาดที่รวบรวมของฝากที่มีชื่อเสียงของแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี อาทิเช่น อาหารทะเล อาหารทะเลตากแห้ง รวมถึงขนมไทยต่าง ๆ

และสินค้าขึ้นชื่ออย่าง ข้าวหอมหนองมนโดยผู้ประกอบการในตลาดหนองมนจะมีอยู่ ๒ กลุ่มคือ ๑) กลุ่มผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าและขายเอง และ ๒) กลุ่มผู้ประกอบการที่รับสินค้ามาขาย

๑.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

๑.๒.๑ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายนอก

ผู้ประกอบการในตลาดหนองมนปัจจุบันได้รับผลกระทบจากราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สามารถปรับขึ้นราคาสินค้า ตามต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากหากเพิ่มราคาขายจะทำให้บริโภคไม่ซื้อ และการตัดถนนของภาครัฐเส้นเลี่ยงเมือง รวมถึงโครงการสร้างทางด่วน ซึ่งทำให้มีผู้ผ่านถนนสุขุมวิท และตลาดหนองมนลดลง ส่งผลกระทบต่อยอดขายของผู้ประกอบการในตลาดหนองมนลดลง

๑.๒.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายใน

ผู้ประกอบการเป็นผู้คนในพื้นที่ มีการทำข้าวหอม รวมถึงอาหารทะเลตากแห้งตั้งแต่ดั้งเดิม ทำให้มีความรู้ความชำนาญในสินค้าของตัวเองเป็นอย่างดี รวมถึงการจัดหาวัตถุดิบและสินค้าทำได้ง่าย เพราะผู้ขายจะมาส่งสินค้าและวัตถุดิบถึงหน้าร้าน โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งแต่อย่างใด

๑.๓ ลักษณะของผลิตภัณฑ์

๑.๓.๑ ข้าวหอม

ข้าวหอมหนองมน เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงของตลาดหนองมน เป็นสินค้าที่ได้จากการนำข้าวเหนียว น้ำกะทิ น้ำตาล และเกลือ และอาจมีส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น เผือก หรือถั่ว มาบรรจุในกระบอกไม้ไผ่แล้วเผาจนสุก ซึ่งเป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะแต่มีอายุการเก็บรักษาที่ค่อนข้างสั้น

๑.๓.๒ อาหารทะเลตากแห้ง

การอบหรือการตากแห้งเป็นวิธีถนอมอาหารชนิดหนึ่ง ซึ่งสามารถทำให้เก็บรักษาอาหารทะเลได้เป็นระยะเวลานานมากขึ้น เป็นที่นิยมบริโภคของคนไทย โดยอาหารทะเลตากแห้งเป็นสินค้าสำคัญอีกอย่างหนึ่งของตลาดหนองมน เนื่องจากจังหวัดชลบุรีมีพื้นที่ติดทะเลทำให้มีชื่อเสียงด้านอาหารทะเล รวมถึงตลาดหนองมนอยู่บริเวณริมถนนสุขุมวิทขาเข้ากรุงเทพฯ ทำให้นักท่องเที่ยวนิยมซื้ออาหารทะเลตากแห้งกลับไปเป็นของฝาก เนื่องจากอายุการเก็บรักษาที่นาน

๑.๔ การแข่งขัน

๑.๔.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหอม

การแข่งขันของกลุ่มธุรกิจข้าวหอมจะเป็นการแข่งขันกันเองระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการในตลาดหนองมนกันเอง ทั้งผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหอม และผู้ประกอบการรับข้าวหอมมาขาย เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่นอกจากตลาดหนองมนค่อนข้างเข้าสู่ธุรกิจขายข้าวหอมยาก เพราะความมีชื่อเสียงของข้าวหอมหนองมน การแข่งขันภายในตลาดของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจข้าวหอมด้วยกันเองจะเป็นการแข่งขันในเรื่องของราคา และการส่งเสริมการขาย เช่น การแถม ซึ่งการแข่งขันกันเองนี้ทำให้ผู้ประกอบการบางรายที่หวังตัวเลขกำไรมาก นำข้าวหอมค้ำคืนหรือของที่เหลือมาขายซึ่งเป็นของที่ไม่มีคุณภาพซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของข้าวหอมหนองมน

๑.๔.๒ กลุ่มธุรกิจค้าอาหารทะเลตากแห้ง

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลตากแห้งภายในตลาดหนองมนส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการกลุ่มรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ซึ่งอาหารทะเลตากแห้งนั้นมีคู่แข่งจำนวนมากภายนอกตลาด อาทิเช่น ตลาดเก่านาเกลือ ตลาดบ้านอำเภอ เป็นต้น แต่จุดเด่นของผู้ประกอบการขายอาหารทะเลตากแห้งตลาดหนองมน คือการเข้าถึงของลูกค้าที่ทำได้ง่ายเนื่องจากพื้นที่ขายอยู่ริมถนนสุขุมวิท และระยะทางที่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ การแข่งขันภายในตลาดจะเป็นการแข่งขันในเรื่องของราคาสินค้าแต่ละชนิด แต่ในภาพรวมผู้ประกอบการจะขายในราคาที่ไม่ใกล้เคียงกัน แต่จะแตกต่างกันในส่วนของการส่งเสริมการขาย

๒) การวิเคราะห์การผลิต

๒.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหอม

๒.๑.๑ ผลิตข้าวหอมและขายเอง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการผลิตข้าวหอมและขายเอง ในเรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงาน จนกระทั่งสินค้าพร้อมขาย สรุปได้ว่าผู้ประกอบการจะสั่งวัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบ โดยผู้ขายวัตถุดิบจะนำวัตถุดิบที่ส่งมาส่งที่หน้าร้านของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการก็จะนำวัตถุดิบดังกล่าวเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตข้าวหอมโดยผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองในเรื่องของราคาวัตถุดิบน้อยมากโดยหากวัตถุดิบขึ้นราคาผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องซื้อ เพราะไม่อย่างนั้นจะไม่มีวัตถุดิบสำหรับผลิตข้าวหอม โดยมีรายละเอียดวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้แก่ ๑) ข้าวเหนียวขาวหรือข้าวเหนียวดำ ๒) ถั่วดำ ๓) น้ำกะทิ ๔) เฝือก ๕) มะพร้าว ๖) น้ำตาลทราย ๗) กระจับอกไม้ไผ่ ๘) กระจับอกไม้ไผ่ ๙) แก้ว

สำหรับการจัดเก็บสินค้าคงเหลือของผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามนั้น จะไม่มีการจัดเก็บทั้งวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ โดยสำหรับวัตถุดิบนั้นเมื่อผู้ประกอบการสั่งมาจะถูกใช้ในกระบวนการผลิตข้าวหลามทั้งหมด และข้าวหลามที่ผลิตเสร็จแล้วหากขายไม่หมด ส่วนที่เหลือจะนำไปแจก เนื่องจากข้าวหลามจำเป็นต้องผลิตสดและใหม่วันต่อวันเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของรสชาติ ในส่วนของปริมาณความต้องการสินค้านั้นผู้ประกอบการไม่ได้มีการกำหนดแน่นอน ผู้ประกอบการจะอาศัยความเคยชินในการประมาณปริมาณการผลิต

๒.๑.๒ รับข้าวหลามมาขาย

ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ไม่มีการผลิตสินค้าเอง สำหรับการสั่งข้าวหลามมาขายนั้นผู้ประกอบการเพียงแต่สั่งจากผู้ขายข้าวหลาม โดยผู้ขายข้าวหลามจะนำข้าวหลามมาส่งที่หน้าร้าน โดยมีค่าใช้จ่ายในการสั่งเพียงแค่ว่าข้าวหลามเท่านั้น

ในส่วนของข้าวหลามที่รับมาขายแล้วขายไม่หมด ผู้ประกอบการจะนำไปแช่ตู้เย็นแล้วนำกลับมาอุ่นเพื่อให้เป็นของแถมสำหรับลูกค้าที่มาซื้อข้าวหลามในวันถัดไป ซึ่งผู้ประกอบการให้ข้อมูลว่าปกติข้าวหลามจะขายหมดทุกวัน ข้าวหลามที่เหลือแล้วนำมาอุ่นแถมให้กับลูกค้าเกิดขึ้นไม่ถึง ๑๐ ครั้งต่อปี ในส่วนของการกำหนดปริมาณการขายในแต่ละวันนั้นผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดแน่นอน จะอาศัยความเคยชินในการสั่งข้าวหลามมาขาย โดยหากข้าวหลามที่สั่งมาขายไม่พอขาย ก็จะไปนำข้าวหลามจากร้านข้างเคียงมาขายโดยเป็นการขายให้ ไม่ใช่การรับขาย

๒.๒ กลุ่มธุรกิจอาหารทะเลตากแห้ง

กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลตากแห้ง ในการศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มผู้รับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ซึ่งไม่มีการผลิตเอง โดยมีขั้นตอนจนกระทั่งสินค้าพร้อมขายคือการสั่งซื้อจากผู้ขาย โดยผู้ขายจะนำสินค้ามาส่งที่หน้าร้าน โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งจะมีเพียงค่าสินค้าที่ส่งเท่านั้น เมื่อผู้ประกอบการได้รับสินค้าแล้วจะนำสินค้ามาจัดเรียงที่หน้าร้าน ซึ่งจะพร้อมขายในทันที

ในส่วนของกรเก็บรักษาสินค้านั้น ผู้ประกอบการจะแบ่งสินค้าออกเป็น ๒ กลุ่มคือ ๑) กลุ่มที่ต้องเก็บรักษาโดยการแช่เย็น สินค้าในกลุ่มนี้จะถูกเก็บในตู้แช่เย็นหลังจากปิดร้านแล้ว และนำออกมาจัดวางขายในวันถัดไป และ ๒) กลุ่มที่เก็บรักษาได้ในอุณหภูมิปกติ สินค้ากลุ่มนี้ผู้ประกอบการจะเก็บไว้บริเวณร้านและนำผ้ามาคลุมไว้เท่านั้น ในส่วนของการกำหนดปริมาณการขายในแต่ละวันนั้น ผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดเนื่องจากสินค้าประเภทอาหารทะเลตากแห้งนั้นสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลาช้านาน และสินค้าสามารถสั่งมาขายได้ง่าย โดยหากสินค้าหมดผู้ประกอบการก็จะสั่งสินค้าจากผู้ขาย โดยผู้ขายจะใช้เวลาในการมาส่งสินค้าไม่ถึง ๓๐ นาที ทำให้ไม่ต้องมีการกำหนดปริมาณในการขายสินค้าแต่ละวัน

๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

๓.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหลาม

๓.๑.๑ ผลิตข้าวหลามและขายเอง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลาม พบว่าผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนสินค้า และปริมาณการใช้วัตถุดิบต่อหน่วย ทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even-point) ได้อย่างละเอียดแต่สามารถแสดงข้อมูลต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในการทำข้าวหลาม และประเภทของต้นทุนได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๑ แสดงส่วนประกอบของต้นทุนข้าวหลาม มูลค่าต้นทุน และประเภทของต้นทุน

ส่วนประกอบ	ราคาต้นทุน (บาท)	ประเภทของต้นทุน
ข้าวเหนียวขาว	๑,๔๐๐ บาท ต่อกระสอบ	ต้นทุนผันแปร
ข้าวเหนียวดำ ^๑	๒,๙๐๐ บาท ต่อกระสอบ ^๑	ต้นทุนผันแปร
ถั่วดำ ^๒	๔๕ บาท ต่อกิโลกรัม ^๒	ต้นทุนผันแปร
น้ำกะทิ ^๓	๖๑.๒๕ บาท ต่อกิโลกรัม ^๓	ต้นทุนผันแปร
เผือก ^๔	๕๗.๕ บาทต่อกิโลกรัม ^๔	ต้นทุนผันแปร
มะพร้าว ^๕	๖๕ บาท ต่อกิโลกรัม ^๕	ต้นทุนผันแปร
น้ำตาลทราย ^๖	๑,๖๐๐ บาท ต่อกระสอบ ^๖	ต้นทุนผันแปร
กระบอกไม้ไผ่ ^๗	๖๐ บาท ต่อลำ (ลำหนึ่งมี ๑๐ ท่อน) ^๗	ต้นทุนผันแปร
แก๊ส ^๘	๑,๑๙๐ บาท ต่อถัง ^๘	ต้นทุนผันแปร

^๑A๑ ให้ราคาข้าวเหนียวดำเท่ากับกระสอบละ ๓,๐๐๐ บาท ; A๒ ให้ราคาข้าวเหนียวดำเท่ากับกระสอบละ ๒,๘๐๐ บาท ผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ย คือ (๓,๐๐๐ + ๒,๘๐๐) / ๒ = ๒,๙๐๐ บาทต่อกระสอบ

^๒A๑ ให้ราคาถั่วดำอยู่ในช่วงราคา ๔๐ ถึง ๕๐ บาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ยคือ (๔๐ + ๕๐) / ๒ = ๔๕ บาท ต่อกิโลกรัม

^๓A๑ ให้ราคาน้ำกะทิตั้งอยู่ช่วง ๕๕ ถึง ๖๐ บาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ยคือ (๕๕ + ๖๐) / ๒ = ๕๗.๕ บาท ต่อกิโลกรัม ; A๔ ให้ราคาน้ำกะทิตั้งอยู่ช่วง ๖๐ ถึง ๗๐ บาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ยคือ (๖๐ + ๗๐) / ๒ = ๖๕ บาท ต่อกิโลกรัม ; ดังนั้นราคาเฉลี่ยของน้ำกะทิเท่ากับ (๕๗.๕ + ๖๕) / ๒ = ๖๑.๒๕ บาท ต่อกิโลกรัม

^๔A๑ ให้ราคาเผือกอยู่ในช่วงกิโลกรัมละ ๓๐ ถึง ๔๐ บาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ยคือ (๓๐ + ๔๐) / ๒ = ๓๕ บาท ต่อกิโลกรัม ; A๒ ให้ราคาเผือกเท่ากับ ๕ กิโลกรัม ๔๐๐ บาท ดังนั้นเท่ากับกิโลกรัมละ ๘๐ บาท (๔๐๐ / ๕) ; ราคาเฉลี่ยของเผือกจึงเท่ากับ (๓๕ + ๘๐) / ๒ = ๕๗.๕ บาท ต่อกิโลกรัม

^๕A๑ ให้ราคามะพร้าวเท่ากับกิโลกรัมละ ๖๐ บาท ; A๔ ให้ราคามะพร้าวเท่ากับกิโลกรัมละ ๗๐ บาท ; ดังนั้นราคาเฉลี่ยของมะพร้าวเท่ากับ (๖๐ + ๗๐) / ๒ = ๖๕ บาท ต่อกิโลกรัม

^๖ A๔ ให้ราคาน้ำตาลทรายอยู่ในช่วงราคากระสอบละ ๑,๕๐๐ ถึง ๑,๗๐๐ บาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ราคาเฉลี่ยคือ $(๑,๖๐๐ + ๑,๗๐๐) / ๒ = ๑,๖๐๐$ บาท ต่อกระสอบ

^๗ ผู้ให้สัมภาษณ์ A๑ และ A๔ ให้ราคาไม้ที่ใช้ทำกระบอกข้าวหลามเท่ากันคือ ลำละ ๖๐ บาท โดย ๑ ลำ จะมีประมาณ ๑๐ ท่อน

^๘ A๑ ให้ราคาแก๊สเท่ากับถังละ ๑,๑๘๐ บาท ; A๓ ให้ราคาแก๊สเท่ากับถังละ ๑,๒๐๐ บาท ; ดังนั้นราคาเฉลี่ยของแก๊สคือ $(๑,๑๘๐ + ๑,๒๐๐) / ๒ = ๑,๑๙๐$ บาท ต่อถัง โดยหนึ่งถังสามารถใช้ได้ ๓ วันสำหรับเผาข้าวหลาม

จากตารางที่ ๔-๑ จะเห็นได้ว่าต้นทุนส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามจะเป็นต้นทุนประเภทผันแปร ซึ่งจะเป็นวัตถุดิบทางตรงในกระบวนการผลิตข้าวหลามทั้งหมด โดยไม่มีต้นทุนคงที่ อาทิเช่น ค่าเช่า หรือ ค่าไฟฟ้า เพราะผู้ประกอบการจะใช้พื้นที่บริเวณบ้านพักอาศัยเป็นทั้งสถานที่ผลิตและจำหน่าย ทำให้ไม่มีค่าเช่าเกิดขึ้น และจากการที่ใช้พื้นที่บริเวณบ้านพักอาศัยในการผลิตและขายทำให้ไม่สามารถจำแนกค่าไฟฟ้าที่เกิดขึ้นได้ ว่าเป็นส่วนของการผลิตข้าวหลามเท่าไร ดังนั้นเมื่อพิจารณาตามแนวคิดในเรื่องจุดคุ้มทุนแล้ว การที่ผู้ประกอบการมีต้นทุนส่วนใหญ่ หรือแทบจะทั้งหมดเป็นต้นทุนประเภทผันแปร ทำให้ผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ เนื่องจากไม่ต้องนำกำไรส่วนเกิน (Contribution margin) ที่ได้จากการขายข้าวหลามต่อกระบอก มาชดเชยในส่วนของต้นทุนคงที่

๓.๑.๒ รับข้าวหลามมาขาย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขายนั้นจะไม่มีต้นทุนผลิต เนื่องจากการรับมาขาย จึงมีต้นทุนคือข้าวหลามที่รับมาขาย ในส่วนของราคาขายนั้น ผู้ประกอบการกำหนดจากต้นทุนที่รับมาขาย แต่จะไม่สูงกว่าราคาตลาด ซึ่งสามารถแสดงต้นทุน และราคาขายได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔-๒ แสดงต้นทุน และราคาขายข้าวหลาม ของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย

ราคาขายต่อกระบอก	ต้นทุนต่อกระบอก
กระบอกละ ๓๕ บาท ^๑	๒๗.๕๐ บาท ^๑
กระบอกละ ๒๕ บาท	๒๐ บาท
กระบอกละ ๒๐ บาท	๑๗ บาท
กระบอกละ ๑๒.๕๐ บาท ^๒	๙ บาท ^๒

^๑ A๑ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๓๕ บาทเท่ากับ ๓๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๓๕ บาท เท่ากับ ๒๕ บาท ; ดังนั้นราคาทุนเฉลี่ยของข้าวหลามราคากระบอกละ ๓๕ บาทคือ $(๓๐ + ๒๕) / ๒ = ๒๗.๕๐$ บาท

^๒ A๑ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทเท่ากับ ๑๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทเท่ากับ ๘ บาท ; ดังนั้นราคาทุนเฉลี่ยของข้าวหลามราคากระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทคือ $(๑๐ + ๘) / ๒ = ๙$ บาท

จากตารางที่ ๔-๒ แสดงให้เห็นถึงต้นทุน และราคาขายของข้าวหลามแยกตามขนาดของกระบอก ซึ่งต้นทุนข้าวหลามที่ส่งมาขายนั้นถือเป็นต้นทุนประเภทผันแปร เนื่องจากหากไม่ส่งข้าวหลามมา ต้นทุนนี้ก็จะไม่เกิดขึ้น โดยผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขายยังมีต้นทุนอื่นนอกเหนือจากต้นทุนของข้าวหลามที่รับมาขาย ซึ่งแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๓ ต้นทุนอื่น นอกเหนือจากต้นทุนข้าวหลามที่รับมาขายของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย มูลค่าต้นทุน และประเภทของต้นทุน

ต้นทุนที่เกิดขึ้น	ราคาต้นทุน	ประเภทของต้นทุน
ค่าถุง ^๑	๗๙ บาท ต่อกิโลกรัม ^๑	ต้นทุนผันแปร
ค่าฉลาก	๐.๘๐ บาท ต่อใบ	ต้นทุนผันแปร
ค่าเช่า	๖๐ บาท ต่อวัน	ต้นทุนคงที่
ค่าไฟ	๒๕๐ บาท ต่อเดือน	ต้นทุนคงที่
ภาษีป้าย	๑,๘๐๐ บาท ต่อปี	ต้นทุนคงที่
ภาษีการค้า	๖,๐๐๐ บาท ต่อปี	ต้นทุนคงที่

^๑A๒ ให้ราคาต้นทุนของถุงเท่ากับกิโลกรัมละ ๗๘ บาท ; A๓ ให้ราคาถุงกิโลกรัมละ ๘๐ บาท ; ดังนั้นราคาเฉลี่ยของต้นทุนถุงเท่ากับ $(๗๘ + ๘๐) / ๒ = ๗๙$ บาท ต่อกิโลกรัม

จากตารางที่ ๔-๓ แสดงส่วนประกอบของต้นทุนอื่นที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากต้นทุนของข้าวหลามที่รับมาขาย ของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการไม่สามารถกำหนดปริมาณการใช้ต่อหน่วยของต้นทุนผันแปร และสัดส่วนการขายของข้าวหลามแต่ละขนาดที่รับมาขายได้ ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้เพียงว่า ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย จะมีจุดคุ้มทุนที่สูงเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามเนื่องจากมีต้นทุนคงที่ ที่สูงกว่า

๓.๒ กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย จะมีต้นทุนเฉพาะต้นทุนของอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขาย โดยในส่วนต้นทุนอื่น ๆ อาทิเช่น ค่าถุง ค่าไฟฟ้า นั้นผู้ประกอบการไม่ได้มีการเก็บข้อมูลและปริมาณการใช้ ในส่วนของราคาขายผู้ประกอบการกำหนดจากต้นทุนของอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขาย โดยจะตั้งราคาขายไม่สูงไปกว่าราคาตลาด ซึ่งสามารถแสดงราคาขาย และต้นทุนของอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขายได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๔ ราคาขาย และต้นทุนของอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขาย ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย

ประเภทของสินค้า	ต้นทุน	ราคาขาย
กุ้งแห้ง ^{๑๒}	๖๓๐ บาท ต่อ กิโลกรัม ^๑	๗๕๐ บาท ต่อ กิโลกรัม ^๒
หมึกกล้วย ^{๓๔}	๓๒๕ บาท ต่อ กิโลกรัม ^๔	๔๗๕ บาท ต่อ กิโลกรัม ^๕
ประเภทของสินค้า	ต้นทุน	ราคาขาย
หมึกกรอบ	๕๒๐ บาท ต่อ กิโลกรัม	๖๐๐ บาท ต่อ กิโลกรัม
กะต๋อยไข่	๓๘๐ บาท ต่อ กิโลกรัม	๕๐๐ บาท ต่อ กิโลกรัม
หมึกหยอง	๖๖๐ บาท ต่อ กิโลกรัม	๗๐๐ บาท ต่อ กิโลกรัม
ปลาเส้นกรอบ	๒๒๐ บาท ต่อ กิโลกรัม	๒๖๐ บาท ต่อ กิโลกรัม

^๑A๑ ให้ราคาทุนของกุ้งแห้งเท่ากับ กิโลกรัมละ ๖๐๐ บาท ; A๔ ให้ราคาทุนของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๖๖๐ บาท ; ดังนั้น ราคาทุนเฉลี่ยของกุ้งแห้งจึงเท่ากับ $(๖๐๐ + ๖๖๐) / ๒ = ๖๓๐$ บาท ต่อ กิโลกรัม

^๒A๑ ให้ราคาขายของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๘๐๐ บาท ; A๔ ให้ราคาขายของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๗๐๐ บาท ; ดังนั้นราคาขายเฉลี่ยของกุ้งแห้งเท่ากับ $(๘๐๐ + ๗๐๐) / ๒ = ๗๕๐$ บาท ต่อ กิโลกรัม

^๓A๑ ให้ราคาทุนของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๓๕๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๓๐๐ บาท ; ดังนั้นราคาทุนเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับ $(๓๕๐ + ๓๐๐) / ๒ = ๓๒๕$ บาท

^๔A๑ ให้ราคาขายหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๕๐๐ บาท ; A๒ ให้ราคาขายหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๔๕๐ บาท ; ดังนั้นราคาขายเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับ $(๕๐๐ + ๔๕๐) / ๒ = ๔๗๕$ บาท ต่อ กิโลกรัม

โดยต้นทุนของสินค้าที่รับมาขายนั้นเป็นต้นทุนประเภทผันแปร กล่าวคือหากไม่สั่งสินค้ามาขายต้นทุนนี้ก็จะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลรายละเอียดของต้นทุน และไม่ทราบต้นทุนคงที่ รวมถึงสัดส่วนการขายและปริมาณของส่วนประกอบของต้นทุนอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถสรุปและแสดงจุดคุ้มทุนของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขายที่ชัดเจนได้

๔) การวิเคราะห์กำไร

๔.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหลาม

๔.๑.๑ ผลิตและขายข้าวหลาม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลาม พบว่าผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลในส่วนของต้นทุนที่ใช้ในกระบวนการผลิต และไม่ทราบกำไรจากการขายในแต่ละวัน ทราบเพียงแต่รายได้ที่ได้จากการขายเท่านั้น ซึ่งสามารถแสดงรายได้ของผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามได้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ประกอบการรายที่ ๑ : มีรายได้จากการขายข้าวหลามเดือนละ ๑๐,๐๐๐ บาท (จากการสัมภาษณ์)

ผู้ประกอบการรายที่ ๒ : มีรายได้จากการขายข้าวหลามวันละ ๑,๐๐๐ บาท (จากการสัมภาษณ์) ดังนั้น
หนึ่งเดือนจะมีรายได้จากการขายข้าวหลามเท่ากับ $๑,๐๐๐ * ๓๐$ เท่ากับ ๓๐,๐๐๐ บาท ต่อเดือน

ผู้ประกอบการรายที่ ๓ : มีรายได้วันละ ๓,๐๐๐ บาทแต่เป็นรายได้จากการขายสินค้าทั้ง ๓ ชนิดคือ ข้าว
หลาม ขนมจาก และหม้อแกง ดังนั้นถ้าสินค้าแต่ละอย่างมีสัดส่วนการขายที่เท่ากัน รายได้จากการขาย
ข้าวหลามต่อวันจะเท่ากับ $๓,๐๐๐ * ๑/๓ = ๑,๐๐๐$ บาทต่อวัน หรือ ๓๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน ($๑,๐๐๐ * ๓๐$)

ดังนั้น รายได้ของผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลามโดยเฉลี่ยต่อเดือนจึงเท่ากับ $(๑๐,๐๐๐ + ๓๐,๐๐๐ + ๓๐,๐๐๐) / ๓$ เท่ากับ ๒๓,๓๓๓ บาทต่อเดือน หรือ ๒๘๐,๐๐๐ บาท ต่อปี ($๒๓,๓๓๓ * ๑๒$)

๔.๑.๒ รับข้าวหลามมาขาย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ผู้ประกอบการมีต้นทุนคือข้าวหลามที่รับมา
ขาย และมีต้นทุนอื่น ๆ อาทิเช่น ค่าถุง ค่าฉลาก ค่าเช่าหน้าร้าน ค่าภาษีป้าย เป็นต้น แต่ต้นทุนอื่น ๆ นั้น
ผู้ประกอบการไม่สามารถระบุปริมาณการใช้ของต้นทุนอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นต่อหน่วย หรือต่อกระบอกข้าวหลามได้
ทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้เพียงอัตรากำไรขั้นต้นเท่านั้น ซึ่งสามารถแสดงอัตรากำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการรับข้าว
หลามมาขายได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๕ แสดงอัตรากำไรขั้นต้น ของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย

ราคาขายต่อกระบอก	ต้นทุนต่อกระบอก	อัตรากำไรขั้นต้น
กระบอกละ ๓๕ บาท ^๑	๒๗.๕๐ บาท ^๑	กำไร ๗.๕๐ บาทต่อกระบอก หรือ ร้อย ละ ๒๑.๔๒ ของราคาขาย
กระบอกละ ๒๕ บาท	๒๐ บาท	กำไร ๕ บาทต่อกระบอกหรือ ร้อยละ ๒๐ ของราคาขาย
กระบอกละ ๒๐ บาท	๑๗ บาท	กำไร ๓ บาทต่อกระบอกหรือ ร้อยละ ๑๕ ของราคาขาย
กระบอกละ ๑๒.๕๐ บาท ^๒	๘ บาท ^๒	กำไร ๓.๕๐ บาท หรือ ร้อยละ ๒๘ ของ

^๑ A๑ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๓๕ บาทเท่ากับ ๓๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๓๕ บาท เท่ากับ ๒๕ บาท ; ดังนั้น
ราคาทุนเฉลี่ยของข้าวหลามราคากระบอกละ ๓๕ บาทคือ $(๓๐ + ๒๕) / ๒ = ๒๗.๕๐$ บาท

^๒ A๑ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทเท่ากับ ๑๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของข้าวหลามกระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทเท่ากับ ๘ บาท ;
ดังนั้นราคาทุนเฉลี่ยของข้าวหลามราคากระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทคือ $(๑๐ + ๘) / ๒ = ๘$ บาท

จากตารางที่ ๔-๕ จะเห็นได้ว่าขนาดของข้าวหลามที่มีอัตรากำไรขั้นต่ำต่อกระบอกละ คือข้าวหลามขนาดกระบอกละ ๑๒.๕๐ บาทซึ่งเป็นกระบอกละเล็กที่สุด โดยมีอัตรากำไรขั้นต่ำสูงถึงร้อยละ ๒๘ ของราคาขาย และขนาดของข้าวหลามที่มีอัตรากำไรขั้นต่ำต่ำที่สุดคือ ข้าวหลามขนาดกระบอกละ ๒๐ บาท ซึ่งมีอัตรากำไรขั้นต่ำเพียงร้อยละ ๑๕ ของราคาขายเท่านั้น

ในส่วนของรายได้ ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้รายได้จากการขายแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๖ แสดงรายได้ของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย

ระยะเวลา	รายได้
๑ สัปดาห์ ^๑	๕,๓๓๕ ^๑ บาท
๑ เดือน ^๒	๒๑,๓๔๐ ^๒ บาท
๑ ปี ^๓	๒๕๖,๐๘๐ ^๓ บาท

^๑รายได้เฉลี่ยต่อวันในช่วงวันจันทร์ ถึงวันศุกร์เท่ากับ ๖๖๗ บาทต่อวัน รายได้รวมสำหรับช่วงเวลารวันจันทร์ ถึงวันศุกร์จึงเท่ากับ ๖๖๗ * ๕ = ๓,๓๓๕ บาท ; รายได้ของช่วงวันเสาร์ ถึงวันอาทิตย์เท่ากับ ๑,๐๐๐ บาทต่อวัน รายได้รวมสำหรับวันเสาร์และวันอาทิตย์จึงเท่ากับ ๑,๐๐๐ * ๒ = ๒,๐๐๐ บาท ; ดังนั้นรายได้ต่อ ๑ สัปดาห์จึงเท่ากับ ๓,๓๓๕ + ๒,๐๐๐ = ๕,๓๓๕ บาท ต่อสัปดาห์

^๒ รายได้ต่อ ๑ สัปดาห์เท่ากับ ๕,๓๓๕ บาท ดังนั้นรายได้ต่อหนึ่งเดือนเท่ากับ ๑,๖๖๗ * ๔ = ๒๑,๓๔๐ บาท ต่อเดือน

^๓ รายได้ต่อ ๑ เดือนเท่ากับ ๒๑,๓๔๐ บาท ดังนั้นรายได้ต่อปีเท่ากับ ๒๑,๓๔๐ * ๑๒ = ๒๕๖,๐๘๐ บาท ต่อปี

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในส่วนของรายได้ ต้นทุนข้าวหลามที่รับมาขาย และต้นทุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถแสดงกำไรสุทธิต่อปี ของผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขายได้ดังนี้

รายได้จากการขายข้าวหลาม (ต่อปี)	๒๕๖,๐๘๐ บาท
ต้นทุนข้าวหลามที่รับมาขาย	(๒๐๒,๐๒๑.๕) บาท
กำไรขั้นต้น ^๑	๕๔,๐๕๘.๕ บาท
ค่าใช้จ่ายอื่น :	
ค่าเช่า ^๒	(๒๑,๙๐๐) บาท
ค่าไฟฟ้า ^๓	(๓,๐๐๐) บาท
ค่าภาษีป้าย	(๑,๘๐๐) บาท
ค่าภาษีการค้า	(๖,๐๐๐) บาท
รวมค่าใช้จ่ายอื่น	(๓๒,๗๐๐) บาท
กำไรสุทธิ	๒๑,๓๕๘.๕ บาท

^๑ข้าวหลามแต่ละขนาดมีอัตรากำไรขั้นต้นแตกต่างกัน และผู้ประกอบการไม่สามารถระบุสัดส่วนการขายของข้าวหลามแต่ละขนาดได้ ผู้วิจัยจึงใช้อัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ยคือ (ร้อยละ ๒๑.๔๒ + ร้อยละ ๒๐ + ร้อยละ ๑๕ + ร้อยละ ๒๘) / ๔ = ร้อยละ ๒๑.๑๑ ดังนั้นรายได้จากการขายข้าวหลามต่อปีเท่ากับ ๒๕๖,๐๘๐ บาท จะเป็นกำไรขั้นต้นเท่ากับ ๒๕๖,๐๘๐ * ร้อยละ ๒๑.๑๑ = ๕๔,๐๕๘.๕ บาท ดังนั้นต้นทุนของข้าวหลามจึงเท่ากับ ๒๕๖,๐๘๐ - ๕๔,๐๕๘.๕ = ๒๐๒,๐๒๑.๕ บาท

^๒ผู้ประกอบการให้ข้อมูลค่าเช่าหน้าร้านเท่ากับวันละ ๖๐ บาท ดังนั้น ค่าเช่าร้านตลอดระยะเวลา ๑ ปีจึงเท่ากับ ๖๐ * ๓๖๕ = ๒๑,๙๐๐ บาท

^๓ผู้ประกอบการให้ข้อมูลค่าไฟฟ้าเท่ากับเดือนละ ๒๕๐ บาท ดังนั้นค่าไฟฟ้าในระยะเวลา ๑ ปีจึงเท่ากับ ๒๕๐*๑๒ = ๓,๐๐๐ บาท

๔.๒ กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ผู้ประกอบการมีเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนสินค้าที่รับมาขาย และรายได้เท่านั้น โดยไม่มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็น ค่าถลุง ค่าเช่าพื้นที่ และอื่น ๆ โดยผู้วิจัยสามารถแสดงอัตรากำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขายได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๗ แสดงอัตรากำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย

ประเภทของสินค้า	ราคาทุน	ราคาขาย	อัตรากำไร
กุ้งแห้ง ^{๑๒}	๖๓๐ บาท ต่อกิโลกรัม ^๑	๗๕๐ บาท ต่อกิโลกรัม ^๒	๑๒๐ บาท ต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๑๖ ของราคาขาย ^๓
หมึกกล้วย ^{๔๕}	๓๒๕ บาท ต่อกิโลกรัม ^๔	๔๗๕ บาท ต่อกิโลกรัม ^๕	๑๕๐ บาท ต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๓๑.๕๐ ของราคาขาย
หมึกกรอบ	๕๒๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๖๐๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๘๐ บาท ต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๑๓.๓๓ ของราคาขาย ^๖
กะตอยไข่	๓๘๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๕๐๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๑๒๐ บาท ต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๒๔ ของราคาขาย ^๗
หมึกหยอง	๖๖๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๗๐๐ บาท ต่อกิโลกรัม	๔๐ บาท ต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๕.๗๑ ของราคาขาย ^๘
ปลาเส้นกรอบ	๒๒๐ บาทต่อกิโลกรัม	๒๖๐ บาทต่อกิโลกรัม	๔๐ บาทต่อกิโลกรัม หรือร้อยละ ๑๕.๓๘ ของราคาขาย ^๙

^๑A๑ ให้ราคาทุนของกุ้งแห้งเท่ากับ กิโลกรัมละ ๖๐๐ บาท ; A๔ ให้ราคาทุนของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๖๖๐ บาท ; ดังนั้น ราคาทุนเฉลี่ยของกุ้งแห้งจึงเท่ากับ (๖๐๐ + ๖๖๐) / ๒ = ๖๓๐ บาท ต่อกิโลกรัม

^๒A๑ ให้ราคาขายของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๘๐๐ บาท ; A๔ ให้ราคาขายของกุ้งแห้งเท่ากับกิโลกรัมละ ๗๐๐ บาท ; ดังนั้นราคาขายเฉลี่ยของกุ้งแห้งเท่ากับ (๘๐๐ + ๗๐๐) / ๒ = ๗๕๐ บาท ต่อกิโลกรัม

^๓ ราคาขายเฉลี่ยของกุ้งแห้งเท่ากับ ๗๕๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; ราคาทุนเฉลี่ยของกุ้งแห้งเท่ากับ ๖๓๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; กำไรต่อกิโลกรัมของกุ้งแห้งเท่ากับ ๗๕๐ - ๖๓๐ = ๑๒๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; อัตรากำไรเท่ากับ ๑๒๐ / ๗๕๐ = ๐.๑๖ หรือ ๑๖ % ของราคาขาย

^๔A๑ ให้ราคาทุนของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๓๕๐ บาท ; A๒ ให้ราคาทุนของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๓๐๐ บาท ; ดังนั้นราคาทุนเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับ $(๓๕๐ + ๓๐๐) / ๒ = ๓๒๕$ บาท

^๕A๑ ให้ราคาขายหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๕๐๐ บาท ; A๒ ให้ราคาขายหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๔๕๐ บาท ; ดังนั้นราคาขายเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับ $(๕๐๐ + ๔๕๐) / ๒ = ๔๗๕$ บาท ต่อกิโลกรัม

^๖ราคาขายเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๔๗๕ บาท ; ราคาทุนเฉลี่ยของหมึกกล้วยเท่ากับกิโลกรัมละ ๓๒๕ บาท ; ดังนั้นกำไรต่อกิโลกรัมของหมึกกล้วยเท่ากับ $๔๗๕ - ๓๒๕ = ๑๕๐$ บาท ต่อกิโลกรัม ; อัตรากำไรเท่ากับ $๑๕๐ / ๔๗๕ = ๐.๓๑๕๘$ หรือร้อยละ ๓๑.๕๘ ของราคาขาย

^๗ราคาขายของหมึกกรอบเท่ากับ ๖๐๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; ราคาทุนของหมึกกรอบเท่ากับ ๕๒๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; ดังนั้นกำไรต่อกิโลกรัมของหมึกกรอบเท่ากับ ๘๐ บาท ; อัตรากำไรเท่ากับ $๘๐ / ๖๐๐ = ๐.๑๓๓๓$ หรือร้อยละ ๑๓.๓๓ ของราคาขาย

^๘ราคาของของกะตอชไข่เท่ากับกิโลกรัมละ ๕๐๐ บาท ; ราคาทุนของกะตอชไข่เท่ากับกิโลกรัมละ ๓๘๐ บาท ; ดังนั้นกำไรต่อกิโลกรัมของกะตอชไข่เท่ากับ ๑๒๐ บาท ; อัตรากำไรเท่ากับ $๑๒๐ / ๕๐๐ = ๐.๒๔$ หรือร้อยละ ๒๔ ของราคาขาย

^๙ราคาขายของหมึกหยองเท่ากับกิโลกรัมละ ๗๐๐ บาท ต่อกิโลกรัม ; ราคาทุนของหมึกหยองเท่ากับกิโลกรัมละ ๖๖๐ บาท ; ดังนั้นกำไรต่อกิโลกรัมของหมึกหยองเท่ากับ $๗๐๐ - ๖๖๐ = ๔๐$ บาท ; อัตรากำไรเท่ากับ $๔๐ / ๗๐๐ = ๐.๐๕๗๑$ หรือร้อยละ ๕.๗๑ ของราคาขาย

^{๑๐}ราคาขายของปลาเส้นกรอบเท่ากับกิโลกรัมละ ๒๖๐ บาท ; ราคาทุนของปลาเส้นกรอบเท่ากับกิโลกรัมละ ๒๒๐ บาท ; ดังนั้นกำไรต่อกิโลกรัมของปลาเส้นกรอบเท่ากับ $๒๖๐ - ๒๒๐ = ๔๐$ บาท ; อัตรากำไรเท่ากับ $๔๐ / ๒๖๐ = ๐.๑๕๓๘$ หรือร้อยละ ๑๕.๓๘ ของราคาขาย

จากตารางที่ ๔-๗ แสดงให้เห็นว่าสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงที่สุดคือ หมึกกล้วย โดยมีกำไรต่อกิโลกรัมเท่ากับ ๑๕๐ บาท หรืออัตรากำไรร้อยละ ๓๑.๕๐ ของราคาขาย ส่วนสินค้าที่มีอัตรากำไรต่ำที่สุดคือ หมึกหยอง โดยมีกำไรต่อกิโลกรัมเท่ากับ ๔๐ บาท หรืออัตรากำไรร้อยละ ๕.๗๑ ของราคาขายเท่านั้น

ในส่วนของรายได้จากการขายอาหารทะเลตากแห้งนั้น ผู้ประกอบการแต่ละรายให้ข้อมูลในเรื่องของจำนวนรายได้แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยสามารถสรุปรายได้ของผู้ประกอบการขายอาหารทะเลตากแห้งในภาพรวมได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๘ แสดงรายได้ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย

ช่วงเวลา	รายได้(บาท)
ต่อวัน	๗๕๐ บาท ^๑
ต่อเดือน	๒๑,๕๐๐ บาท ^๒
ต่อปี	๒๕๘,๐๐๐ บาท ^๓

^๑A๑ , A๒ ระบุรายได้ต่อวันเท่ากับ ๑,๐๐๐ บาท ; A๔ ระบุรายได้ต่อเดือนเท่ากับ ๑๕,๐๐๐ บาท ดังนั้นรายได้ต่อวันของ A๔ จึงเท่ากับ $๑๕,๐๐๐ / ๓๐ = ๕๐๐$ บาท ; ดังนั้นรายได้เฉลี่ยต่อวันเท่ากับ $(๑,๐๐๐ + ๕๐๐) / ๒ = ๗๕๐$ บาท

^๒รายได้ต่อเดือนของ A๑ , A๒ เท่ากับ ๒๘,๐๐๐ บาท ; รายได้ต่อเดือนของ A๔ เท่ากับ ๑๕,๐๐๐ บาท ; ดังนั้นรายได้เฉลี่ยเท่ากับ $(๒๘,๐๐๐ + ๑๕,๐๐๐) / ๒ = ๒๑,๕๐๐$ บาท

^๓ รายได้ต่อปีของ A๑ , A๒ เท่ากับ ๓๓๖,๐๐๐ บาท ; รายได้ต่อปีของ A๔ เท่ากับ ๑๘๐,๐๐๐ บาท ; ดังนั้นรายได้เฉลี่ยต่อปีเท่ากับ $(๓๓๖,๐๐๐ + ๑๘๐,๐๐๐) / ๒ = ๒๕๘,๐๐๐$ บาท

ดังนั้นเมื่อพิจารณารายได้ของผู้ประกอบการ และอัตรากำไรขั้นต้นที่ได้จากการขาย โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลไว้ จะสามารถแสดงกำไรสุทธิต่อปี ของผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขายได้ดังนี้

รายได้จากการขายอาหารทะเลตากแห้ง	๒๕๘,๐๐๐ บาท
ต้นทุนอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขาย	(๒๑๒,๔๖๓) บาท
กำไรขั้นต้น ^๑	๔๕,๕๓๗ บาท
ค่าใช้จ่ายอื่น :	-
กำไรสุทธิ	๔๕,๕๓๗ บาท

^๑ผู้ประกอบการระบุสัดส่วนการขายของอาหารทะเลตากแห้งแต่ละชนิดไม่ได้ ผู้วิจัยจึงใช้อัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ยคือ (ร้อยละ ๑๖ + ร้อยละ ๓๑.๕ + ร้อยละ ๑๓.๓๓ + ร้อยละ ๒๔ + ร้อยละ ๕.๗๑ + ร้อยละ ๑๕.๓๘) / ๖ = ๑๗.๖๕% ดังนั้นรายได้จากการขายอาหารทะเลตากแห้งต่อปี ๒๕๘,๐๐๐ บาทจะเป็นกำไรขั้นต้น ร้อยละ ๑๗.๖๕ คือ ๒๕๘,๐๐๐ * ร้อยละ ๑๗.๖๕ = ๔๕,๕๓๗ บาท และต้นทุนอาหารทะเลตากแห้งที่รับมาขายจะเท่ากับ ๒๕๘,๐๐๐ - ๔๕,๕๓๗ = ๒๑๒,๔๖๓ บาท

๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

๕.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหลาม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลาม และผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย พบว่าความเสี่ยงหลักที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายในคือการแข่งขันกันเองภายในตลาดหนองมน เนื่องจากมีผู้ขายบางร้าน เน้นที่ปริมาณกำไรจากการขายโดยมีการนำข้าวหลามที่เหลือมาขาย และผลิตข้าวหลามโดยไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของตลาดหนองมน เนื่องจากไม่ว่าลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวจากร้านใด ก็จะใช้คำว่าข้าวหลามหนองมนเหมือนกัน

ในส่วนของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกคือการเพิ่มถนนหลายสาย ที่จะทำให้นักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้ถนน เสี่ยงที่จะใช้ถนนเส้นสุขุมวิทซึ่งผ่านตลาดหนองมน ทำให้มีจำนวนลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่มาเลือกซื้อสินค้าในตลาดหนองมนลดลง การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาสินค้าและวัตถุดิบ โดยวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ คือ กระบอกข้าวหลาม ซึ่งผู้ประกอบการนั้นมีย่านจตุรพักตรพิมานในเรื่องของราคาสินค้าและวัตถุดิบต่ำหรือแทบจะไม่มีเลย และไม่มีมีการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงระดับราคาสินค้าและวัตถุดิบ ทำให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงขึ้น โดยไม่สามารถขึ้นราคาขายได้อย่างทันที

๕.๒ กลุ่มธุรกิจอาหารทะเลตากแห้ง

เนื่องจากค้าขายอยู่ในตลาดหนองมนเหมือนกันกับผู้ประกอบธุรกิจข้าวหลาม ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขายจึงมีความเสี่ยงที่คล้ายกัน โดยปัจจัยเสี่ยงคือการสร้างถนนเพิ่มในหลายสายเพื่อเลี่ยงเส้นสุขุมวิท และปัญหาการเพิ่มขึ้นของระดับราคาสินค้า โดยในเรื่องของการเพิ่มขึ้นของระดับราคาสินค้านั้นไม่เป็นผลกระทบกับผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขายมากนัก เนื่องจากสามารถขึ้นราคาได้ทันที เพราะลักษณะของสินค้าเป็นที่รู้จักดีของผู้บริโภคอยู่แล้วว่าระดับราคาไม่คงที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล

๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

๖.๑ กลุ่มธุรกิจข้าวหลาม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการผลิตและขายข้าวหลาม และผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ในเรื่องของแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ และความช่วยเหลือที่ต้องการจากทางภาครัฐพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้เหตุผลไปในทิศทางเดียวกันว่าการพัฒนาธุรกิจ หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจทำได้ยากเนื่องจากข้าวหลามเป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ ผู้ประกอบการเคยพยายามขายตลาดไปต่างประเทศ แต่พบว่าข้าวหลามที่แช่แข็งแล้วนำส่งขายต่างประเทศนั้นจะรักษาคุณภาพและมีรสชาติสู้ข้าวหลามที่ทำสดใหม่ไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจในปัจจุบันผู้ประกอบการต้องการความช่วยเหลือจากทางภาครัฐ และหน่วยงานท้องถิ่น ดังนี้

๑. อยากให้ภาครัฐหรือหน่วยงานท้องถิ่นมีการจัดระเบียบผู้ประกอบการธุรกิจข้าวหลาม โดยการให้มีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจข้าวหลาม เพื่อเป็นการลดการแข่งขันกันเองภายในตลาด และเป็นการกำกับดูแลคุณภาพของข้าวหลามในแต่ละร้านให้เท่าเทียมกันเพื่อรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงของตลาดหนองมนและจะได้สามารถกำหนดราคาสำหรับขายข้าวหลามได้ง่ายขึ้น เมื่อราคาสินค้าและวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน

๒. อยากให้ภาครัฐหรือหน่วยงานท้องถิ่น รมรงค์ส่งเสริมข้าวหลาม โดยให้มีการจัดเทศกาลข้าวหลามอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจข้าวหลาม

๖.๒ กลุ่มธุรกิจอาหารทะเลตากแห้ง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย พบว่าผู้ประกอบการมองว่าการพัฒนาสินค้าทำได้ยาก และการจะปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ให้ดูน่าสนใจจะทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงมีความเห็นในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง คือ การพัฒนารูปแบบหน้าร้านโดยการจัดร้านให้ดู สะอาด น่าซื้อ และจัดวางสินค้าให้ลูกค้ามองเห็นทุกประเภท สำหรับความช่วยเหลือที่ต้องการจากภาครัฐ คือ

อยากให้ช่วยสนับสนุน ทาวิธีการแนะนำ หรือประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเลือกซื้อสินค้าที่ตลาดหนองมน เพิ่มมากขึ้น

๒. ตลาดจ๊กสานพนัสนิคม

๑) การวิเคราะห์ตลาด

๑.๑ ลักษณะทั่วไปของตลาด

งานจักสานของชาวพนัสนิคม เป็นงานหัตถกรรมพื้นบ้านซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อมกับอำเภอพนัสนิคม โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างงานจักสานเพื่อไว้ใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ และเครื่องใช้ภายในครัวเรือน และเริ่มมีการนำมาแลกเปลี่ยนกับสินค้าอย่างอื่น จนกระทั่งผลิตขึ้นเพื่อขายในที่สุด สำหรับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าชาวต่างชาติ และส่งออกขายนอกประเทศ โดยมีสัดส่วนตลาดต่างประเทศในปัจจุบัน ประมาณร้อยละ ๗๐ และที่เหลืออีกร้อยละ ๓๐ เป็นตลาดภายในประเทศ โดยลักษณะการซื้อขายส่วนใหญ่จะเป็น พ่อค้าที่มารับเครื่องจักสานที่ร้านและนำไปขายต่อให้กับลูกค้าอีกทีหนึ่ง จะมีลูกค้าปลีกเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

๑.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

๑.๒.๑ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายนอก

ผู้ประกอบการจักสานในอำเภอพนัสนิคมปัจจุบันได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงในช่วงที่ผ่านมามาอันเนื่องมาจากปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมือง ซึ่งกระทบต่อจำนวนยอดขายและรายได้ของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากกลุ่มลูกค้าหลักของสินค้าประเภทจักสานจะเป็นชาวต่างชาติซึ่งเดินทางเข้ามาซื้อสินค้าไปที่ละมาก ๆ เพื่อนำไปขายต่อในประเทศของตน โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักในปัจจุบันคือชาวญี่ปุ่น ตลาดจักสานในปัจจุบันนั้นจะใช้วิธีรับซื้องานจากชาวบ้านในอำเภอ แล้วจึงนำงานที่รับซื้อจากชาวบ้านนั้นออกขายให้กับลูกค้าภายนอกอีกทีหนึ่ง โดยการที่จำนวนลูกค้าลดลงทำให้หน้าร้านไม่สามารถจำหน่ายชิ้นงานจักสานที่มีออกจากคลังได้ เป็นผลให้ไม่สามารถรับซื้องานเพิ่มจากชาวบ้านได้ ทำให้ชาวบ้านในชุมชนขาดรายได้

๑.๒.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายใน

ปัจจุบันชิ้นงานจักสานยังมีลักษณะที่ไม่ทันสมัยมากนัก ซึ่งในส่วนนี้ทางภาครัฐได้มีการส่งนักออกแบบมาช่วยออกแบบสินค้าให้ดูทันสมัยมากยิ่งขึ้น แต่ปัญหาคือความสามารถและความเชี่ยวชาญของชาวบ้านที่ทำงานจักสานนั้นยังมีไม่พอที่จะผลิตชิ้นงานที่ทันสมัยแบบนั้นได้ โดยผู้ประกอบการให้เหตุผลว่า นักออกแบบที่ทางภาครัฐส่งมาช่วยเหลือนั้นไม่ได้มีวิถีชีวิตร่วมกับชาวบ้านในชุมชน ทำให้ไม่เข้าใจในชิ้นงานและกระบวนการความยากง่ายของ

จักสาน ในปัจจุบันจึงเป็นการริเริ่มสร้างสรรค์เองโดยชาวบ้าน ซึ่งร่วมกันค่อย ๆ พัฒนาความชำนาญในการสร้างชิ้นงานให้ดูทันสมัยมากยิ่งขึ้น

๑.๓ ลักษณะของผลิตภัณฑ์

สินค้าจักสานนั้นมีลักษณะเป็นชิ้นงานสานจากไม้ไผ่ หรือหวาย สานขึ้นเป็นเครื่องใช้ หรือเครื่องมือต่าง ๆ อาทิเช่น ฝาชี ตะกร้า กระเป๋า และชะลอม เป็นต้น โดยเมื่อสานเป็นชิ้นงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะถูกทาด้วยน้ำมันสน และน้ำมันวานิก เพื่อเพิ่มความมันเงาและช่วยป้องกันความชื้นจากนั้นจะนำไปตากแดดให้แห้ง แล้วจึงเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอลูกค้ามารับ หรือซื้อ

๑.๔ การแข่งขัน

การแข่งขันภายในตลาดจักสานนั้นอยู่ในระดับต่ำ การแข่งขันภายในนั้นแทบไม่มีเลย เนื่องจากประชาชนในชุมชนพหุชนิกมผลิตงานจักสานเสมือนเป็นองค์การเดียวกันภายใต้ชื่อของจักรสานอำเภอพหุชนิกม สำหรับการแข่งขันภายนอกหรือภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นนั้น ทางผู้ประกอบการไม่ได้รับผลกระทบจากคู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่จากภายนอกอำเภอพหุชนิกม เนื่องจากจากกลุ่มลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่จะรู้จักชื่อเสียงของงานจักสานอำเภอพหุชนิกมซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับอำเภอพหุชนิกมอยู่แล้ว และทราบถึงคุณภาพและลักษณะของงานจักสานที่เป็นเอกลักษณ์ของอำเภอพหุชนิกม

๒) การวิเคราะห์การผลิต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการจำหน่ายงานจักสานอำเภอพหุชนิกม พบว่าชิ้นงานจักสานที่ขายนั้นจะได้รับมาจาก ๒ ส่วนคือ ๑) ผลิตขึ้นเอง และ ๒) รับจากชาวบ้านในชุมชนพหุชนิกมมาขาย ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจนกระทั่งมีสินค้าพร้อมจำหน่าย แยกตามแหล่งที่มาของสินค้าได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๘ แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกตามแหล่งที่มาของสินค้า

ส่วนงาน	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
รับมาขาย	จะรับงานจักสานจากชาวบ้านภายในชุมชนมาขายโดยชาวบ้านจะนำงานจักสานที่ทำมาส่งขายถึงหน้าร้าน
ผลิตเอง	๑. สั่งซื้อไม้ โดยไม้ที่นำมาจักสานนั้นเมื่อได้มาจะนำมาใช้ทันที ๒. ให้สมาชิกทำการจักสาน ๓. เมื่อเสร็จเป็นชิ้นพร้อมจำหน่ายแล้ว จะนำมาทาน้ำมันและตากแดดเพื่อกันชื้น

ในส่วนของการกำหนดปริมาณสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการสินค้านั้น ทางผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดแต่อย่างใด เนื่องจากโดยปกติแล้วลูกค้าในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นพ่อค้าที่มารับสินค้าไปขายต่ออีกทีหนึ่ง ซึ่งจะมีการโทรศัพท์มาสั่งสินค้าล่วงหน้า และโดยปกติแล้วทางผู้ประกอบการจะมีสินค้าในคลังสินค้าจำนวนมากอยู่แล้ว เนื่องจากประชาชนในชุมชนจะนำชิ้นงานจักสานที่ตนเองทำได้มาขายอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งโดยปกติชิ้นงานจักสานนั้นจะมีอายุการใช้งานที่ยาวนานอยู่แล้วทำให้สามารถเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอการขายได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาแต่อย่างใด

๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการจักสานอำเภอพนัสนิคม พบว่าผู้ประกอบการไม่สามารถระบุมูลค่าต้นทุนสินค้าที่แน่นอนได้ และไม่สามารถระบุสัดส่วนการขายของสินค้าแต่ละประเภทได้ ผู้ประกอบการให้เพียงข้อมูลส่วนประกอบของต้นทุนสินค้าที่คิดเป็นสัดส่วนของราคาขาย ซึ่งแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๑๐ แสดงต้นทุนที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบการจักสานอำเภอพนัสนิคม เป็นสัดส่วนต่อราคาขาย

ส่วนประกอบของต้นทุน	สัดส่วน (ต่อราคาขาย)	ประเภทของต้นทุน
ค่าแรง	ร้อยละ ๕๕ ^๑	ต้นทุนคงที่
ค่าเคลือบเงา และกันแมลง	ร้อยละ ๑๐	ต้นทุนผันแปร
ค่าไม้	ร้อยละ ๑๕ ^๒	ต้นทุนผันแปร

^๑A๑ ให้สัดส่วนค่าแรงเท่ากับร้อยละ ๕๐ ของราคาขาย ; A๒ ให้สัดส่วนค่าแรงเท่ากับร้อยละ ๖๐ ของราคาขาย ; ดังนั้นสัดส่วนค่าแรงเฉลี่ยเท่ากับ $(๕๐ + ๖๐) / ๒ =$ ร้อยละ ๕๕ ของราคาขาย

^๒ A๑ ให้สัดส่วนค่าไม้เท่ากับร้อยละ ๒๐ ของราคาขาย ; A๒ ให้สัดส่วนค่าไม้เท่ากับ ร้อยละ ๑๐ ของราคาขาย ; ดังนั้นสัดส่วนค่าไม้เฉลี่ยเท่ากับ $(๒๐ + ๑๐) =$ ร้อยละ ๑๕ ของราคาขาย

จากตารางที่ ๔-๑๐ จะเห็นได้ว่าต้นทุนส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการจักสานอำเภอพนัสนิคมจะเป็นค่าแรงงาน ซึ่งเป็นต้นทุนคงที่ โดยผู้ประกอบการจะมีการจ้างประชาชนในชุมชนเป็นรายวันเพื่อทำงานจักสานส่งให้กับหน้าร้าน และมีต้นทุนผันแปร คือค่าไม้ และค่าเคลือบเงา และกันแมลง ซึ่งต้นทุนในส่วนนี้จะผันแปรตามหน่วยที่ผลิตได้

เนื่องจากผู้ประกอบการมีสินค้าจักสานที่ขายหลายประเภท และหลากชนิด แต่ผู้ประกอบการไม่สามารถระบุสัดส่วนการขายได้ รวมถึงราคาขายในแต่ละชิ้นไม่แน่นอน ทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even-point) อย่างละเอียดได้ แต่อย่างไรก็ตามจากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยสามารถนำมาจำลองการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้ดังนี้

ถ้าสินค้าชิ้นละ ๑๐๐ บาท จะประกอบไปด้วยต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร ดังนี้

ต้นทุนคงที่ : ค่าแรงงาน ร้อยละ ๕๕ ของราคาขาย โดยสมมติผู้ประกอบการมีการจ้างแรงงานวันละ ๑๐ คน ค่าแรงซึ่งเป็นต้นทุนคงที่ต่อวันจะเท่ากับ $๕๕ * ๑๐ = ๕๕๐$ บาท

ต้นทุนผันแปร : ค่าเคลือบเงา และกันแมลง ๑๐ บาท

ค่าไม้ ๑๕ บาท

ดังนั้น ผู้ประกอบการจะมีกำไรส่วนเกิน (Contribution margin) เท่ากับ $๑๐๐ - (๑๐ + ๑๕) = ๗๕$ บาท และเมื่อนำมาวิเคราะห์ตามสมการจุดคุ้มทุน $BEP = Fc / Cm$ จะได้ $BEP = ๕๕๐ / ๗๕ = ๗.๓$ หมายความว่า ในหนึ่งวันผู้ประกอบการจะต้องขายสินค้าให้ได้ ๗.๓ ชิ้นถึงจะคุ้มทุน ผู้ประกอบการจะได้กำไรตั้งแต่ชิ้นที่ ๘ เป็นต้นไป

๔) การวิเคราะห์กำไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการจักสานอำเภอพนสนิคม พบว่าผู้ประกอบการไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดต้นทุนสินค้า และสัดส่วนการขายสินค้าแต่ละแบบได้ รวมถึงไม่สามารถระบุรายได้เฉลี่ยต่อปีได้ โดยผู้ประกอบการให้เหตุผลว่า รายได้หรือยอดขายในแต่ละช่วงเวลาจะมีความผันผวนสูงไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งผู้ประกอบการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าปริมาณการขายขั้นต่ำที่น้อยที่สุดที่ขายได้ คือ ประมาณ ๕๐๐ ชิ้นต่อเดือน หรือ ๖,๐๐๐ ชิ้นต่อปี โดยในจำนวนดังกล่าวไม่ระบุแน่นอนได้ว่าเป็นสินค้ารูปแบบใดสัดส่วนเท่าไร จึงเป็นข้อจำกัดข้อผู้วิจัยในการวิเคราะห์กำไรของผู้ประกอบการจักสานอำเภอพนสนิคม แต่เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสัดส่วนต้นทุนต่อราคาขายที่ผู้ประกอบการระบุไว้ คือ ค่าแรงงานมีสัดส่วนร้อยละ ๕๕ ของราคาขาย ค่าไม้ มีสัดส่วนร้อยละ ๑๕ ของราคาขาย ค่าเคลือบเงา และกันแมลงมีสัดส่วนร้อยละ ๑๐ ของราคาขาย จะพบว่าผู้ประกอบการมีสัดส่วนกำไรต่อราคาขายเท่ากับร้อยละ ๒๐ ของราคาขาย ทั้งนี้ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายอื่นที่อาจเกิดขึ้น เช่นค่าขนส่งสินค้า เป็นต้น

๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ธุรกิจจักสานอำเภอพนสนิคม มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ ดังนั้น ปริมาณการขายและรายได้ของผู้ประกอบการจะมีความสัมพันธ์กับตัวเลขการท่องเที่ยว ซึ่งในปัจจุบันนักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลงซึ่งมาจากความไม่มั่นคงทางการเมือง ทำให้มีสินค้าในคลังสินค้าเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถระบายออกได้ และส่งผลกระทบต่อไม่สามารถรับชิ้นงานเพิ่มเติมจากชาวบ้านในชุมชนได้เช่นกัน ทำให้ผู้คนในชุมชนขาดแคลนรายได้ รวมถึงปัญหาไม้ที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นไม้ไผ่ หรือหวาย ทำให้ต้นทุนผลิตของผู้ประกอบการสูงขึ้น โดยผู้ประกอบการมีการ

แก้ปัญหาโดยการปลูกไม้เพื่อไว้ใช้ในการจักสานเอง แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ต้องมีการสั่งซื้อไม้มาจากต่างถิ่น ซึ่งผู้ประกอบการมีอำนาจในการต่อรองราคาต่ำเพราะปัจจุบันไม่เริ่มหายากและขาดแคลน

ในปัจจุบันประชากรรุ่นใหม่ในอำเภอพนสนิมคม ต่างเลือกที่จะออกไปทำงานรับราชการมากกว่าจะสืบทอดงานจักสาน นี่จึงเป็นปัญหาในปัจจุบันว่า งานจักสานอำเภอพนสนิมคมมีความเสี่ยงจะสูญหายไปเนื่องจากคนรุ่นใหม่ไม่สืบทอด ซึ่งในส่วนนี้ผู้คนในชุมชนควรชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานจักสาน และแสดงให้เห็นว่างานจักสานสามารถสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชนได้ เพื่ออนุรักษ์งานจักสานไว้ต่อไป

๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

ธุรกิจจักสานพนสนิมคมเป็นงานฝีมือที่มีชื่อเสียง และเป็นที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติ แนวทางในการพัฒนาธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการมองว่าต้องเน้นพัฒนารูปแบบของชิ้นงานจักสานให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีสีสันที่แปลกตา ซึ่งทางภาครัฐเคยให้ความช่วยเหลือโดยการส่งนักออกแบบมาช่วยออกแบบชิ้นงานให้ แต่ชาวบ้านไม่สามารถผลิตชิ้นงานรูปแบบดังกล่าวได้เนื่องจากมีความทันสมัยมากเกินไป ฝีมือของชาวบ้านยังไม่ชำนาญพอที่จะสร้างชิ้นงานแบบนั้นได้ ปัจจุบันจึงเป็นการค่อย ๆ พัฒนารูปแบบชิ้นงานโดยชาวบ้านในชุมชนด้วยตนเอง ซึ่งปัจจุบันเริ่มมีการนำเครื่องจักรมาช่วยในการจักสาน แต่เครื่องจักรมีข้อจำกัดคือเครื่องจักรสามารถจักสานได้ในแนวตรงเท่านั้น ถ้าชิ้นงานนั้น ๆ ต้องมีส่วนโค้ง หรือมีรูปร่างที่แปลกออกไป ยังจำเป็นต้องใช้แรงงานคนในการจักสานอยู่

ในส่วนของการส่งเสริมธุรกิจ ทางผู้ประกอบการอยากให้ทางภาครัฐช่วยส่งเสริมในเรื่องของการท่องเที่ยว เนื่องจากลูกค้าร้อยละ ๗๐ ของตลาดจักสานเป็นชาวต่างชาติที่มาเที่ยวเมืองไทย และซื้อชิ้นงานกลับไปขายในประเทศของตนที่ละมาก ๆ โดยสินค้าที่ขายดี คือ ฝาชีลายพิกุลซึ่งเป็นงานฝีมือ ซึ่งชาวต่างชาติจะนิยมซื้อไปทำเป็นโคมไฟ

๓. สับปะรดศรีราชา

๑) การวิเคราะห์ตลาด

๑.๑ ลักษณะทั่วไปของตลาด

สับปะรดศรีราชา เป็นพืชเศรษฐกิจที่มีชื่อเสียงของอำเภอศรีราชา โดยในสมัยก่อนประชาชนในพื้นที่นิยมปลูกกันมาก แต่ในปัจจุบันจำนวนผู้ปลูกสับปะรดลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน และถูกแทนที่ด้วยโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ยังคงมีผู้ประกอบการธุรกิจสับปะรดไม่มาก โดยส่วนใหญ่จะตั้งร้านบริเวณถนนเลียบเมือง ขาเข้ากรุงเทพฯ เนื่องจากเป็นทางผ่านของนักท่องเที่ยวที่กำลังเดินทางกลับ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะแวะซื้อสับปะรดกลับไปเป็นของฝาก

สำหรับกลุ่มลูกค้าหลักในปัจจุบันจะเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะเกาหลี ซึ่งจะให้ความสนใจในสัปดาห์เป็นพิเศษ และกลุ่มธุรกิจโรงแรมซึ่งจะสั่งสัปดาห์เป็นจำนวนมากในแต่ละวันเพื่อนำไปประกอบอาหาร และเสิร์ฟให้กับแขกที่มาพัก ปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจสัปดาห์อำเภอศรีราชา คือ การขาดที่ดินสำหรับทำไร่สัปดาห์ และการถูกกดราคาจากโรงงานอุตสาหกรรม

๑.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายในและภายนอก

๑.๒.๑ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายนอก

ผู้ประกอบการสัปดาห์อำเภอศรีราชาในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากปัญหาการท่องเที่ยว เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักในปัจจุบัน คือ กลุ่มทัวร์ และโรงแรม โดยเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงส่งผลให้บริษัททัวร์ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการ ทำให้บริษัททัวร์ไม่สัปดาห์ไว้บริการนักท่องเที่ยว รวมถึงโรงแรมซึ่งไม่มีคนมาพักก็จะทำให้สั่งสัปดาห์ลดลงเช่นกัน

๑.๒.๒ การวิเคราะห์ตลาดจากปัจจัยภายใน

สัปดาห์ศรีราชาในปัจจุบันยังคงเหลือผู้ประกอบการเพียงไม่กี่รายเท่านั้น โดยประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่หันไปทำงานให้กับโรงงานอุตสาหกรรม และปลุกมัน เนื่องจากมีรายได้ที่ดีกว่า ทำให้สัปดาห์ของอำเภอศรีราชาที่เคยมีชื่อเสียงอาจจะต้องหายไปในอนาคต รวมถึงการขาดเงินทุนในการพัฒนาในรูปแบบหน้าร้านให้มีความน่าสนใจ และดึงดูดนักท่องเที่ยว

๑.๓ ลักษณะของผลิตภัณฑ์

สัปดาห์ศรีราชาเป็นพันธุ์ดั้งเดิมที่ถูกนำมาปลูกที่อำเภอศรีราชาเป็นที่แรก หลังสมัยสงครามโลกครั้งที่ ๒ จนกลายเป็นพืชประจำท้องถิ่น มีลักษณะเด่นคือ รสชาติที่หวาน ฉ่ำ มีกลิ่นหอม และสีสวย โดยในสมัยก่อนจะมีการขายทั้งแบบสัปดาห์สด และสัปดาห์แปรรูป แต่ในปัจจุบันผู้ประกอบการจะขายเพียงสัปดาห์สดเท่านั้น

๑.๔ การแข่งขัน

ปัจจุบันการแข่งขันค่อนข้างต่ำ ไม่มีการแข่งขันทางด้านราคา เนื่องจากราคาจะถูกกำหนดโดยตลาดและผันแปรตามฤดูสัปดาห์รวมถึงการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นแทบไม่มีเลย เนื่องจากประชาชนในปัจจุบันไม่นิยมปลูกสัปดาห์แล้ว แต่จะหันไปปลุกมันมากกว่า โดยผู้ประกอบการที่ยังคงประกอบธุรกิจอยู่ในปัจจุบันจะร่วมมือกันในการพัฒนาธุรกิจ เช่น การร่วมกันหาทัวร์มาลงที่หน้าร้าน การแนะนำแหล่งปลูกสัปดาห์ที่มีคุณภาพและราคาดี เพื่อให้สัปดาห์ศรีราชา ดำรงอยู่

๒) การวิเคราะห์การผลิต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจสับปะรดอำเภอสรีราชา พบว่าผู้ประกอบการในปัจจุบันไม่ได้มีการปลูกสับปะรดเอง แต่จะรับหรือสั่งซื้อมาจากไร่ เนื่องจากปัจจุบันพื้นที่สำหรับการเกษตรมีจำกัดทำให้ไม่มีพื้นที่เพียงพอที่จะปลูกเอง ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตนั้นมีเพียงแค่การสั่งสับปะรดจากไร่มาขายที่หน้าร้านเท่านั้น โดยในการสั่งนั้นผู้ประกอบการจะได้รับสับปะรด ๒ ทางคือ ๑) ผู้ขายนำมาส่งที่หน้าร้าน และ ๒) ไปรับสับปะรดด้วยตนเอง โดยในการซื้อนั้นผู้ประกอบการจะเป็นผู้สุ่มตรวจสับปะรดที่ได้รับว่ามีคุณภาพตรงตามที่ต้องการหรือไม่ แล้วจึงรับสับปะรดมาเก็บไว้ในคลังเพื่อรอการขาย โดยหากในภายหลังจากรับสับปะรดจากผู้ขายแล้วพบว่าสับปะรดที่ได้รับมานั้นไม่ได้คุณภาพ หรือเน่า ผู้ประกอบการก็จะทิ้งโดยทันที ซึ่งจะไม่ได้รับเงินคืนจากผู้ขายแต่อย่างใด แต่จะได้รับสับปะรดเพิ่มจากการซื้อครั้งต่อไปเพื่อชดเชย

ในส่วนของการกำหนดปริมาณความต้องการสับปะรดในแต่ละช่วงเวลานั้น ผู้ประกอบการจะทราบปริมาณที่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักจะเป็นกลุ่มทัวร์ และโรงแรม ซึ่งจะสั่งสับปะรดล่วงหน้า และผู้ประกอบการจะเผื่อสับปะรดไว้สำหรับขายปลีกหน้าร้านเล็กน้อย ซึ่งสับปะรดนั้นมีอายุการเก็บรักษาประมาณ ๑๐ - ๑๕ วัน โดยจะเก็บไว้ในโกดังที่มีลักษณะมิดชิดและมีหน้าต่างระบายอากาศเล็กน้อย

๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการขายสับปะรดอำเภอสรีราชา สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้น ราคาขาย และประเภทของต้นทุนได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๑๑ แสดงต้นทุนที่เกิดขึ้น ราคาขาย และประเภทของต้นทุนของผู้ประกอบการขายสับปะรดศรีราชา

ต้นทุน	ราคาทุน	ประเภทของต้นทุน
ค่าสับปะรดที่รับมาขาย	๑๓ บาท ต่อกิโลกรัม	ต้นทุนผันแปร (VC)
ค่าถุง	๕๐๐ บาท ต่อเดือน	ต้นทุนคงที่ (FC)
ค่าแรง	๑๘,๐๐๐ บาท ต่อเดือน	ต้นทุนคงที่ (FC)
ค่าเช่า	๙๐๐ บาท ต่อเดือน	ต้นทุนคงที่ (FC)

จากข้อมูลข้างต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์จุดคุ้มทุนตาม สมการ $BEP = FC/P-VC$ ได้ ดังนี้
 ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost "FC") รวมเท่ากับ $๕๐๐ + ๑๘,๐๐๐ + ๙๐๐ = ๑๙,๔๐๐$ บาท ต่อเดือน

ต้นทุนผันแปร เท่ากับ ๑๓ บาท ต่อกิโลกรัม

ราคาขายสับปะรด เท่ากับ ๑๗ บาท ต่อกิโลกรัม

ดังนั้นจุดคุ้มทุน (Breakeven point) จึงเท่ากับ $19,400 / (17 - 13) = 4,850$ กิโลกรัม ต่อเดือน
อธิบายได้ว่า ใน 1 เดือน ผู้ประกอบการค้าสับปะรดจะต้องขายสับปะรดให้ได้ 4,850 กิโลกรัมถึงจะคุ้มทุน และ
จะกำไรจากการขายสับปะรดตั้งแต่ กิโลกรัมที่ 4,851 เป็นต้นไป

๔) การวิเคราะห์กำไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการค้าสับปะรดอำเภอศรีราชา ผู้ประกอบการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้
จากการประกอบธุรกิจค้าสับปะรด ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๑๒ รายได้ของผู้ประกอบการค้าสับปะรดอำเภอศรีราชา

ช่วงเวลา	รายได้
ต่อวัน	๗,๐๐๐ บาท ^๑
ต่อเดือน	๒๑๐,๐๐๐ บาท ^๒
ต่อปี	๒,๕๒๐,๐๐๐ บาท ^๓

^๑ผู้ประกอบการรายที่ ๒ , ผู้ประกอบการรายที่ ๓ ให้รายได้เฉลี่ยต่อวันเท่ากับวันละ ๕,๐๐๐ - ๖,๐๐๐ บาท ดังนั้น รายได้เฉลี่ยของผู้ประกอบการรายที่
๑ และ ผู้ประกอบการรายที่ ๓ จึงเท่ากับ $(5,000 + 6,000) / 2 = 5,500$ บาทต่อวัน ; ผู้ประกอบการรายที่ ๑ ให้รายได้เฉลี่ยต่อวันเท่ากับวันละ
๘,๐๐๐ - ๙,๐๐๐ บาท ดังนั้นรายได้เฉลี่ยของผู้ประกอบการรายที่ ๑ จึงเท่ากับ $(8,000 + 9,000) / 2 = 8,500$ บาท ; ดังนั้น รายได้เฉลี่ยรวมของ
ผู้ประกอบการค้าสับปะรดจึงเท่ากับ $(5,500 + 8,500) / 2 = 7,000$ บาท ต่อวัน

^๒รายได้เฉลี่ยต่อวันเท่ากับ ๗,๐๐๐ บาท ดังนั้น รายได้เฉลี่ยต่อเดือนจึงเท่ากับ $7,000 * 30 = 210,000$ บาท ต่อเดือน

^๓รายได้เฉลี่ยต่อเดือนเท่ากับ ๒๑๐,๐๐๐ บาท ดังนั้น รายได้เฉลี่ยต่อปีจึงเท่ากับ $210,000 * 12 = 2,520,000$ บาท ต่อปี

โดยเมื่อนำข้อมูลทางด้านรายได้ มาพิจารณารวมกับข้อมูลต้นทุน และค่าใช้จ่ายอื่นทั้งหมดที่เกิดขึ้นของ
ผู้ประกอบการค้าสับปะรด สามารถแสดงจำนวนรายได้ ต้นทุนที่เกิดขึ้น และกำไรต่อปี ได้ดังนี้

รายได้ :

รายได้จากการขายสับปะรด ๒,๕๒๐,๐๐๐

ต้นทุนขาย :

ต้นทุนสับปะรดที่รับมาขาย (๑,๙๒๗,๐๔๕^๑)

กำไรขั้นต้น ๕๙๒,๙๕๖

ค่าใช้จ่าย :

ค่าถูง ๖,๐๐๐

ค่าเช่า ๑๐,๘๐๐

ค่าแรง	๒๑๖,๐๐๐
รวมค่าใช้จ่าย	(๒๓๒,๘๐๐)
กำไรสุทธิ	๓๖๐,๑๕๖

*ราคาขายสับปรดเท่ากับกิโลกรัมละ ๑๗ บาท โดยมีต้นทุนเท่ากับกิโลกรัมละ ๑๓ บาท ดังนั้นอัตราส่วนต้นทุนของสับปรดเท่ากับ $๑๓/๑๗ = ๐.๗๖๔๖$ หรือ ร้อยละ ๗๖.๔๖ ; ดังนั้นรายได้จากการขายสับปรดต่อปีเท่ากับ ๒,๕๒๐,๐๐๐ บาท ต้นทุนจะเท่ากับ ร้อยละ ๗๖.๔๖ ทำให้ได้ต้นทุนสับปรดที่รับมาขายเท่ากับ $๒,๕๒๐,๐๐๐ * ๗๖.๔๖ = ๑,๙๒๗,๐๔๔$ บาท

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารายได้ต่อปีของผู้ประกอบการค้าสับปรดอำเภอศรีราชาเท่ากับ ๒, ๕๒๐,๐๐๐ บาท เป็นกำไร (รายได้ หลังหักต้นทุน และค่าใช้จ่าย) เพียง ๓๖๐,๑๕๖ บาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๔.๒๓ ของรายได้เท่านั้น

๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการค้าสับปรด อำเภอศรีราชา พบว่าความเสี่ยงในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญ คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาสินค้า ซึ่งเป็นความเสี่ยงภายนอกที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ โดยการที่ระดับราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้ต้นทุนของเกษตรกรที่ปลูกสับปรดเพิ่มสูงขึ้น ทำให้จะขายสับปรดให้กับผู้ประกอบการในราคาที่สูงขึ้น แต่ผู้ประกอบการมีวิธีการป้องกันความเสี่ยง คือ ผู้ประกอบการจะหานายหน้าที่ยายสับปรดไว้หลาย ๆ เจ้า แล้วจะมมาเลือกดูว่าเจ้าไหนให้ราคาดีที่สุด เพราะถึงแม้ว่าราคาขายสับปรดจะขึ้นอยู่กับฤดูกาล แต่หากขึ้นราคาขายตามสัดส่วนของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลาจะทำให้ผู้บริโภคไม่ซื้อ

๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ

ปัจจุบันผู้ประกอบการปลูกสับปรดในอำเภอศรีราชาลดน้อยลงอย่างมาก เป็นผลจากการถูกกดราคาจากโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงผู้ประกอบการที่รับสับปรดมาขายล้วนอยากจะปลูกสับปรดด้วยตนเอง แต่มีปัญหานในเรื่องของที่ดินสำหรับการเกษตรที่ไม่เพียงพอ ดังนั้นเมื่อผู้ประกอบการธุรกิจค้าสับปรดอำเภอศรีราชาไม่สามารถที่จะขยายธุรกิจในแนวตั้งได้ จึงมีแนวคิดที่จะพัฒนารูปแบบหน้าร้านในปัจจุบันให้มีภูมิทัศน์เหมือนสถานที่ท่องเที่ยว โดยได้แนวคิดจากไร่ร้อน ที่มีผู้คนนิยมไปเที่ยวและถ่ายรูปจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงจะปรับภูมิทัศน์ร้านโดยการมีการจัดแสดงต้นสับปรดวิธีการปลูกสับปรด และแสดงความสำคัญของสับปรด และสร้างรูปแบบร้านให้มีความสวยงาม เหมาะที่จะเป็นจุดท่องเที่ยว ที่นักท่องเที่ยวจะแวะเวียนมาถ่ายรูปและซื้อสินค้า แต่ในปัจจุบันนี้ผู้ประกอบการมีปัญหาในเรื่องของเงินทุน และเค้าโครงการออกแบบหน้าร้านที่ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยเหลือและดูแล

๔. สรุปประเด็นการสนทนากลุ่ม

จำนวนชาวบ้านที่ได้รับเชิญ ๒๕๐ ราย จำนวนที่มา ๑๕๐ คน

๑. ประเด็นการร่วมส่งเสริม อนุรักษ์ คำขวัญชลบุรี ต่อไป ชาวบ้านตระหนักว่าชลบุรีมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหลายอย่าง ทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ แต่ปัจจุบันเศรษฐกิจซบเซา มุ่งมองปัญหาการทำมาหาเลี้ยงชีพด้วยอาชีพเดิมว่าควรได้รับความช่วยเหลือต่อยอด ทำธุรกิจ พร้อมกับควรร่วมมือกันพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นไม่ให้ซบเซา แต่ก็ไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไร ได้แต่ค้าขายตามวิธีแบบเดิม ที่เคยปฏิบัติกันมา สรุปคือ ทราบว่าท้องถิ่นมีของดีมากมาย แต่ไม่รู้วิธีพัฒนา รับทราบว่าสภาพธุรกิจปัจจุบันเปลี่ยนไป

๒. จุดด้อยและจุดเด่นของการท่องเที่ยวซื้อของฝากที่ตลาดหนองมน พบว่า

จุดด้อย

๑. ปัญหาเรื่องการปรับเปลี่ยน ปิดกั้นเส้นทางจราจร การจอดรถ
๒. ภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการสื่อสารกับนักท่องเที่ยว
๓. การขาดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ

จุดเด่น

๑. อาหารอร่อย
๓. อยากให้พัฒนาตลาดหนองมน ดังนี้

๑. จัดระเบียบถนน เช่น รถที่เป็นของเจ้าของร้านค้าควรจอดในซอย ทำป้ายบอกทางไปที่จอดรถที่ไม่ใช่ริมถนน ไม่ควรนำกรวยมาปิดกั้นตรงกลางถนน เพราะยิ่งทำให้รถติด และเกิดความไม่สะดวกในการแวะซื้อของฝาก
๒. สร้างอาคารจอดรถ
๓. จัดถนนคนเดิน
๔. เทศบาลควรออกสื่อแนะนำเสนอตลาดหนองมนบ่อยขึ้น เพื่อกระตุ้นนักท่องเที่ยว

๔. ในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้า ชาวบ้านอยากเห็น

๑. หนองมนกลับมาคึกคักเหมือนเดิม คนมาเที่ยวเยอะ

๒. อยากให้มีการจัดทำโครงการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มากกว่านี้

๓. ควรจัดประกวด ปรับปรุงตลาด ปรับปรุงคุณภาพข้าวหลาม แต่ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ช่วยทำ แม่ค้าไม่มีความสามารถด้านนี้

๔. ด้วยเศรษฐกิจที่ซบเซาปัจจุบัน ชาวตลาดส่วนหนึ่งกังวลว่า “อาจอยู่ไม่ถึง” หมายถึง กิจการอาจต้องปิดก่อนเพราะคนซื้อของน้อยลงมาก

๕. ปัจจุบัน ยังมีปัญหาเรื่องการจ้างแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงาน เนื่องจาก ค่าแรงถูก แต่ขณะเดียวกัน ไม่สามารถพัฒนาแรงงานต่างด้าวพวกนี้ได้ เพราะคิดว่าด้วยค่าจ้างที่ถูก หากไปตลาดว่ากล่าวมากจะทำให้เค้าลาออก จึงเป็นการปล่อยให้ แรงงานต่างด้าวมีพฤติกรรมบางอย่างไม่เหมาะสมกับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวหรือแม้กระทั่งต่อร้านค้าของตน เช่น การไล่ไม่ให้จอดรถหน้าร้านตน หากไม่ได้มาซื้อสินค้าที่ร้านค้า ซึ่งเจ้าของร้านไม่ได้คำนึงถึงการอธิบายว่าลักษณะของการจับจ่ายซื้อสินค้าของตลาดหนองมน คือ เดินชมก่อนค่อยเลือกซื้อ ทำให้แรงงานต่างด้าวไม่เห็นภาพว่าควรร่วมมือกันจัดการด้านการสร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวอย่างไรแบบยั่งยืน หรือระยะยาว แต่วัดที่การขายได้แต่ละครั้ง ซึ่งส่งผลเสียหายระยะยาวในบางเรื่อง

๕. คำขวัญจังหวัด โยงถึงการทำประโยชน์ และช่วยเหลือการท่องเที่ยว

ด้านชาวตลาด สรุปประเด็นที่อยากทำประโยชน์ส่วนรวม ด้านความร่วมมือ ชาวตลาดยังอยากเห็นความสามัคคี ความร่วมมือ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาตลาดหนองมน รวมถึงเจ้าของตลาดหนองมนซึ่งแม่จะเป็นตลาดเอกชน ก็ยินดีร่วมมือทุกอย่างกับทางคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว และเทศบาลเพื่อให้ตลาดหนองมนที่เป็นเสมือนตลาดของสาธารณชนสามารถกลับมาคึกคักเหมือนเดิมได้ เนื่องจาก เป็นแหล่งขายข้าวหลามซึ่งเป็นของฝากที่มีอยู่ในคำขวัญของจังหวัดชลบุรีด้วย “ทะเลงาม ข้าวหลามอร่อย อ้อยหวาน จักสานดี ประเพณีวิ่งควาย”

ส่วนหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาชุมชน OTOP ได้เสนอความคิดเห็นร่วมพัฒนาว่า ปัจจุบันตลาดหนองมนเงียบขงนี้มา 2 ปีแล้ว ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวก็น้อยลง ควรจะได้มีการพัฒนา (1) รสชาติ (2) บรรจุภัณฑ์ (3) เน้นคุณภาพสินค้าเพื่อสุขภาพ ยกตัวอย่าง ข้าวกล้องสีนิลของบ้านบึง (แต่แม่ค้าบอกว่าข้าวกล้องทำข้าวหลามไม่ได้) (4) สร้างความมั่นใจ เรื่องความสะอาด ปลอดภัย ได้มาตรฐาน โดย เรื่องรสชาติ และมาตรฐานความสะอาด ปลอดภัยนี้ สามารถจัดทำในรูปแบบสมาคม ชมรม อย่างมีการตรวจสอบกระบวนการผลิต ตัดฉลากที่ออกโดยเทศบาล แล้วจัดทำ roadshow ประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรม ประกวด เน้นภูมิปัญญาและนวัตกรรม พัฒนาให้เป็นสินค้า OTOP แล้วขยายผลสู่การจดสิทธิบัตรทางภูมิศาสตร์ (Geographic Indicator) และเป็นการร่วมสนอง

พระราชดำริโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) เพื่ออนุรักษ์พันธุ์ไม้ ตามโครงการ อพ.สธ. ต่อไป ทั้งหมดนี้เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม นำไปสู่ความร่วมมือทำงานร่วมกัน ชุมชนเข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยแหล่งเรียนรู้ ศูนย์เรียนรู้

ฝ่ายเทศบาล สามารถสรุปและทำได้ทันทีคือ 1) การจัดระเบียบการจอดรถ 2) คุณภาพสินค้า 3) ลูกจ้างแรงงานต่างด้าว 4) การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ 5) ตู้กดเงิน ATM ตรงทางเข้าตลาด 6) ถึงขยะบริเวณตลาด และ 7) การอบรมมีคฤหัสถ์แม่ค้า

๖. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยนักวิชาการด้านการตลาด ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องการคำนึงถึงพันธุ์ไม้ ชาวหลามสุขภาพ เช่น ข้าวกล้อง ข้าวไรท์เบอร์รี่ หรือใส่ผักแห้ง ผักป่น เพื่อช่วยระบาย ใส่คอลาเจน (ช่วยให้เต่งตึง) ใส่ควิ10 (ไม่เหนียวเย็น) ซึ่งทั้งหมดที่เสนอคือ ประสบการณ์ที่ได้จากการดูงานต่างประเทศ แล้วได้พบเห็นสินค้าหลากหลายประเภท ยังไม่ได้มีการวิจัยและพัฒนาต่ออย่างไร ควรจะได้มีการวิจัยและพัฒนาต่อยอดเรื่องของการพัฒนารสชาติต่อไป

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) สินค้า ๔ ประเภท ประกอบด้วย ๑) กลุ่มข้าวหอม ๒) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ๓) กลุ่มสับปะรด และ ๔) กลุ่มจักสาน และพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล

๑. กลุ่มข้าวหอม

๑.๑ ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม

ตารางที่ ๔-๑๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
<p>๑. ความมีชื่อเสียงของข้าวหอมตลาดหนองมน</p> <p>๒. ธุรกิจมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ เนื่องจากแทบจะไม่มีต้นทุนคงที่เลย</p>	<p>๑. มีอายุการเก็บรักษาสั้น</p> <p>๒. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสียนง่าย</p>	<p>๑. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ออขายของข้าวหอมเพิ่มมากขึ้น</p> <p>๒. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี</p> <p>๓. คู่แข่งชั้นรายใหม่เข้าสู่ตลาดยาก</p>	<p>๑. นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี้ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ</p> <p>๒. มีสินค้าทดแทน</p> <p>๓. การต่อรอด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบทำได้น้อย เพราะความจำเป็นในการซื้อ</p> <p>๔. มีคู่แข่งชั้นรายเก่ามากกราย</p>

ตารางที่ ๔-๑๔ EFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน

โอกาส	External Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
O๑	การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหอมเพิ่มขึ้น	๐.๑	๔	๐.๔	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับข้าวหอมมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหอมเพิ่มขึ้น
O๒	นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒	๕	๑.๐	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีสภาพลักษณะที่ดีขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
O๓	คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดยาก	๐.๑	๓	๐.๓	- เนื่องจากข้าวหอมหนองมนมีชื่อเสียงเฉพาะตัวรวมถึงมีความชำนาญในธุรกิจที่มากกว่า
อุปสรรค					
T๑	นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี่ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ	๐.๑	๑	๐.๑	- การสร้างถนนเพื่อเลี่ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นสายบายพาสหรือโครงการทางด่วนบูรพาวิถีที่จะวิ่งตรงสู่เมืองพัทยา ทำให้ผู้คนผ่านตลาดหนองมนลดลงยอดขายข้าวหอมมีแนวโน้มหลดลงไปได้
T๒	มีสินค้าทดแทน	๐.๒	๓	๐.๖	- ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนได้
T๓	การต่อรองด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบที่ได้น้อย	๐.๒	๒	๐.๔	- แม้วัตถุดิบมีการขึ้นราคาก็จำเป็นต้องซื้อเพราะไม่มีวัตถุดิบในการผลิต
T๔	มีคู่แข่งขึ้นรายเก่ามาราย	๐.๑	๒	๐.๒	- คู่แข่งผลิตข้าวหอมเหมือนกันมีจำนวนมาก
คะแนนรวม (Total Score)		๑.๐๐		๓.๐๐	

ตารางที่ ๔-๕ IFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาดหนองมน

Internal Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
จุดแข็ง S๑ ความมีชื่อเสียงของข้าวหอมตลาดหนองมน	๐.๓	๔	๑.๕	- ตลาดหนองมนผลิตข้าวหอมมาอย่างยาวนาน ทำให้สิ่งสมชื่อเสียงและ ประสบการณ์ไว้มาก
S๒ ธุรกิจมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ	๐.๒	๔	๐.๘	- ไม่ได้ใช้เครื่องจักรในการผลิต มีเพียงต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้เท่านั้น
จุดอ่อน W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น	๐.๓	๒	๐.๖	- ข้าวหอมมีอายุประมาณ ๓ วันเท่านั้น ลูกค้ำจึงไม่นิยมซื้อเป็นจำนวนมาก
W๒ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสีียง่าย	๐.๓	๒	๐.๔	- วัตถุดิบบางอย่างมีอายุสั้น เช่น กะทิ
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๓๐	

ตารางที่ ๔-๑๖ SFAS ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาตหนองมน

ปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา			ข้อคิดเห็น
				สั้น	กลาง	ยาว	
S๑ ความเสี่ยงของข้าวหอม ตลาตหนองมน	๐.๒๐	๔	๐.๘๐			X	- ตลาตหนองมนผลิตข้าวหอมมาอย่างยาวนาน ทำให้เสี่ยงชื่อเสียงและประสิทธิภาพไว้มาก - ไม่ได้ใช้เครื่องจักรในการผลิต มีเพียงต้นทุน วัตถุดิบที่ใช้เท่านั้น
S๒ ธุรกิจมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ	๐.๑๕	๓	๐.๔๕		X		
W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น	๐.๑๕	๒	๐.๓๐			X	- ข้าวหอมมีอายุประมาณ ๓ วันเท่านั้น ลูกค้ำจึงไม่นิยมซื้อเป็นจำนวนมาก - วัตถุดิบบางอย่างมีอายุสั้น เช่น กะทิ
W๒ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสีง่าย	๐.๑๐	๒	๐.๒๐		X		
O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จัก ตลาตหนองมนมากขึ้น	๐.๐๕	๓	๐.๑๕			X	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับข้าวหอมมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหอมเพิ่มมากขึ้น
O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒๐	๔	๐.๘๐			X	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว - ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนได้
T๒ มีสินค้าทดแทน	๐.๑๐	๓	๐.๓๐		X		
T๓ การต่อรองด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบ ทำได้น้อย เพราะความจำเป็นในการซื้อ	๐.๐๕	๒	๐.๑๐		X		- แม้วัตถุดิบมีการขึ้นราคาก็จำเป็นต้องซื้อเพราะไม่มีวัตถุดิบในการผลิต
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๑๐				

ตารางที่ ๔-๑๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการผลิตข้าวหอม ตลาตหนองมน

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>โอกาส (O)</p> <p>O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับข้าวหอมมากขึ้น</p> <p>O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี</p>	<p>S๑ ความมีชื่อเสียงของข้าวหอมตลาตหนองมน</p> <p>กลยุทธ์ SO</p> <p>มุ่งเน้นส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ชาวหลามเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติในกลุ่ม AEC และกลุ่มลูกค้าอื่นที่เข้ามาท่องเที่ยวในชลบุรี เพื่อเพิ่มความต้องการซื้อ</p>	<p>W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น</p> <p>W๒ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสียด่าง</p> <p>กลยุทธ์ WO</p> <p>คิดค้นวิธีการยืดอายุของข้าวหลามให้นานยิ่งขึ้น เพื่อผู้บริโภคสามารถเก็บไว้ได้นานกว่าเดิม</p>	<p>W๑ มียุทธศาสตร์ที่แข็งแกร่ง</p> <p>W๒ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสียด่าง</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>วางแผนการส่งออกวัตถุดิบในการผลิตให้มีสินค้าเพียงพอกายในแต่ละครั้งเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและลดความเสี่ยงในการที่วัตถุดิบจะนำเข้าเสีย</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T๑ มีสินค้าทดแทน</p> <p>T๒ การต่อรองด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบทำได้น้อย</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>พัฒนาข้าวหอมให้เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์หรือน่าสนใจยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภคไม่หันไปซื้อสินค้าทดแทน</p>		

๑.๒ ผู้ประกอบการรับซื้อข้าวหอมมะลิ

ตารางที่ ๔-๑๘ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มผู้ประกอบการรับซื้อข้าวหอมมะลิ ตลาดหนองมน

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> ๑. ความมีชื่อเสียงของข้าวหอมตลาดหนองมน ๒. ข้าวหอมที่รับมาจะขายหมดในวัน ทำให้ไม่มีต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า ๓. ไม่ต้องรับภาระเรื่องในการเก็บรักษา วัตถุดิบในการผลิตที่เสียง่าย 	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ข้าวหอม มีอายุการเก็บรักษาสั้น ประมาณ ๓ วันเท่านั้น ลูกค้ำจึงไม่นิยมซื้อ เป็นจำนวนมาก ๒. ไม่มีการทำหนดปริมาณความต้องการ ลินค้ำให้เพียงพอ ทำให้เกิดความเสียหาย 	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหอมเพิ่มขึ้น ๒. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของ จังหวัดชลบุรี 	<ol style="list-style-type: none"> ๑. นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี้ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ ๒. มีสินค้าทดแทน ๓. มีคู่แข่งขึ้นรายเก่ามาราย ๔. คู่แข่งขึ้นรายใหม่เข้าสู่ตลาดยาก

ตารางที่ ๔-๑๙ EFAS ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน

External Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
โอกาส				
O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น	๐.๑๕	๔	๐.๖๐	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับข้าวหลามมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหลามเพิ่มขึ้น
O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒๕	๕	๑.๒๕	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีสภาพภูมิทัศน์ที่ดูดีเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
อุปสรรค				
T๑ นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี้ยวตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ	๐.๑๐	๑	๐.๑๕	- การสร้างถนนเพื่อเลี้ยวตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นสายบายพาสหรือโครงการทางด่วนบูรพาวิถีที่จังหวัดระยองตรงสู่เมืองพัทยา ทำให้ผู้คนผ่านตลาดหนองมนลดลงยอดขายข้าวก็อาจมีแนวโน้มหลาตลาดลงไปด้วย
T๒ มีสินค้าทดแทน	๐.๒๕	๓	๐.๗๕	- ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนได้
T๓ มีคู่แข่งชั้นรายเก่ามากมาย	๐.๒๐	๒	๐.๔๐	- คู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขายเหมือนกันมีจำนวนมาก
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๑๕	

ตารางที่ ๔-๒๐ IFAS ผู้ประกอบการรับข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน

Internal Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
จุดแข็ง				
S๑ ความมีชื่อเสียงของข้าวหลามตลาดหนองมน	๐.๓๐	๕	๑.๕๐	- ตลาดหนองมนมีผู้ประกอบการข้าวหลามมาขายจำนวนมากให้สิ่งสม ชื่อเสียงและประสบการณ์ไว้มาก
S๒ ไม่มีต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า	๐.๒๐	๔	๐.๘๐	- ข้าวหลามที่รับมาจะขายหมดวันต่อวัน
S๓ ไม่ต้องรับภาระเรื่องใบการเก็บรักษาวัตถุดิบใน การผลิตที่เสียง่าย	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	- ภาระนี้จะเป็นของผู้ผลิต
จุดอ่อน				
W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น	๐.๓๐	๒	๐.๖๐	- ข้าวหลามมีอายุประมาณ ๓ วันเท่านั้น ถูกค้ำจึงไม่มีมซื้อเป็นจำนวนมาก
W๒ ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการ สินค้าที่แน่นอน	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	- ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการสินค้าให้เพียงพอ ทำให้เกิดค่าเสีย โอกาส
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๓๐	

ตารางที่ ๔-๒๑ SFAS ผู้ประกอบการรับซื้อหัวหลามมาขาย ตลาดหนองมน

ปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา			ข้อคิดเห็น
				สั้น	กลาง	ยาว	
S๑ ความมีชื่อเสียงของหัวหลามตลาดหนองมน	๐.๒๐	๔	๐.๘๐			X	- ตลาดหนองมนผลิตหัวหลามมาอย่างยาวนาน ทำให้สิ่งสมชื่อเสียและประสบการณ์ไว้มาก - หัวหลามที่รับมาจะขายหมดวันต่อวัน
S๒ ไม่มีต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า	๐.๑๕	๓	๐.๔๕		X		
W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น	๐.๑๕	๒	๐.๓๐			X	- หัวหลามมีอายุประมาณ ๓ วันเท่านั้น ลูกค้ำจึงไม่นิยมซื้อเป็นจำนวนมาก
W๒ ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการสินค้าที่แน่นอน	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	X			- ไม่มีการกำหนดปริมาณความต้องการสินค้าให้เพียงพอ ทำให้เกิดค่าเสียโอกาส
O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักต่างชาติดูรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น	๐.๐๕	๓	๐.๑๕			X	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับหัวหลามมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของหัวหลามเพิ่มมากขึ้น
O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒๐	๔	๐.๘๐			X	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
T๒ มีสินค้าทดแทน	๐.๑๐	๓	๐.๓๐		X		- ลูกค้ำสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนแทนได้
T๓ มีคู่แข่งรายเก่ามากมาย	๐.๐๕	๓	๐.๑๕		X		- คู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรับซื้อหัวหลามมาขายเหมือนกันมีจำนวนมาก
คะแนนรวม (Total Score)	๐.๑๐		๓.๑๕				

ตารางที่ ๔-๒๒ TOWS Matrix ผู้ประกอบการรับซื้อข้าวหลามมาขาย ตลาดหนองมน

<p>ปัจจัยภายนอก (External Factors)</p>	<p>ปัจจัยภายใน (Internal Factors)</p>		
<p>โอกาส (O) O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวหลามเพิ่มมากขึ้น O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี</p>	<p>จุดแข็ง (S) S๑ ความมีชื่อเสียงของข้าวหลามตลาดหนองมน</p>	<p>จุดอ่อน (W) W๑ มีอายุการเก็บรักษาสั้น W๒ ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการสินค้าที่แน่นอน</p>	<p>กลยุทธ์ WO วางแผนการสั่งซื้อข้าวหลามจากผู้ผลิตให้มีความแม่นยำ เพื่อรองรับลูกค้าใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น</p>
<p>อุปสรรค (T) T๑ มีสินค้าทดแทน</p>	<p>กลยุทธ์ SO SO๑ จัดงานเทศกาลโปรโมทข้าวหลามหนองมนเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว SO๒ จัดหาวิธีส่งเสริมการขาย หรือหาวิธีเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้ามากยิ่งขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์ WT วางแผนการสั่งข้าวหลามให้เพียงพอต่อความต้องการขายในแต่ละวัน รวมถึงคำนึงคุณภาพ ความสดใหม่ของตัวสินค้า เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า</p>	

๒. กลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

ตารางที่ ๔-๒๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการร้านอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
<p>๑. สามารถจัดหาลิ้นค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว</p> <p>๒. มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการผลิต อาหารทะเล</p> <p>๓. ลิ้นค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลาสั้น ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อในจำนวนมากได้</p>	<p>๑. ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาลิ้นค้าที่รับมา</p> <p>๒. ความยากที่ได้อินตราลิ้นค้า</p>	<p>๑. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของสินค้านี้ทะเลตากแห้งเพิ่มมากขึ้น</p> <p>๒. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี</p>	<p>๑. นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี้ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ</p> <p>๒. ความผันผวนของราคาลิ้นค้า</p> <p>๓. มีลิ้นค้าทดแทน</p> <p>๔. มีคู่แข่งรายเก่ามากมาย</p> <p>๕. คู่แข่งชั้นรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ง่าย</p>

ตารางที่ ๔-๒๔ EFAS ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

External Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
โอกาส				
O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น	๐.๑๐	๔	๐.๔๐	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ออขายของสินค้าทะเลตากแห้งเพิ่มมากขึ้น
O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒๕	๕	๑.๒๕	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีสภาพลักษณะที่ดีขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
อุปสรรค				
T๑ นโยบายการสร้างถนนเพื่อเลี้ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ	๐.๑๐	๑	๐.๑๐	- การสร้างถนนเพื่อเลี้ยงตัวเมืองเพิ่มของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นสายบายพาสหรือโครงการทางด่วนบุรีพาว์ทีที่จังหวัดระยองมีแนวโน้มให้ผู้คนผ่านตลาดหนองมนลดลงยอดขายซ้าก็อาจมีแนวโน้มตลาดลดลงไปด้วย
T๒ ความผันผวนของราคาสินค้า	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	- อาหารทะเลตากแห้งอาจมีการขึ้นราคาตามเศรษฐกิจ
T๓ มีสินค้าทดแทน	๐.๑๕	๓	๐.๔๕	- ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนได้
T๔ มีคู่แข่งชั้นรายเก่ามาราย	๐.๑๕	๒	๐.๓๐	- คู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งเหมือนกันมีจำนวนมาก
T๕ คู่แข่งชั้นรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ง่าย	๐.๑๕	๒	๐.๓๐	- เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ได้ยุ่งยากซับซ้อน
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๐๐	

ตารางที่ ๔-๒๕ IFAS ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

Internal Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
จุดแข็ง S๑ สามารถจัดหาสินค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว	๐.๒๐	๓	๐.๖๐	- หากสินค้าหมดผู้ประกอบการก็เพียงแต่โทรสั่งสินค้า สินค้าก็จะมาส่งให้ถึงร้านทันที - เป็นการบริหารความระมัดระวังในการรับสินค้ามาขาย
S๒ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการผลิตอาหารทะเล	๐.๑๕	๓	๐.๔๕	
S๓ สินค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลานาน	๐.๓๐	๕	๑.๕๐	- สินค้าไม่เสียหายทำให้ลูกค้าสามารถซื้อในจำนวนมากได้
จุดอ่อน W๑ ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่รับมา	๐.๑๕	๒	๐.๓๐	- หากสินค้ามีการขึ้นราคา ผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องซื้อเพื่อนำไปขาย
W๒ ความมักดีในตราสินค้า	๐.๒๐	๑	๐.๒๐	- เนื่องจากสินค้ามีรสชาติคล้าย ๆกัน รวมถึงลักษณะทำให้ไม่มีใครรักดีกับตราสินค้า
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๐๕	

ตารางที่ ๔-๒๖ SFAS ผู้ประกอบการร้านอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

ปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา			ข้อคิดเห็น
				สั้น	กลาง	ยาว	
S๑ สามารถจัดหาสินค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว	๐.๑๐	๓	๐.๓๐			X	- หากสินค้าหมดผู้ประกอบการก็เพียงแต่โทรสั่งสินค้า สินค้าก็จะมาส่งให้ถึงร้านทันที
S๓ สินค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลานาน	๐.๒๐	๕	๑.๐๐			X	- สินค้าไม่เสียหายทำให้ลูกค้าสามารถซื้อในจำนวนมากได้
W๑ ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่รับมา	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	X			- หากสินค้ามีการขึ้นราคา ผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องซื้อเพื่อนำไปขาย
W๒ ความมักดีในตราสินค้า	๐.๑๕	๑	๐.๑๕		X		- เนื่องจากสินค้ามีรสชาติคล้าย ๆ กัน รวมถึงลักษณะทำให้ไม่มีใครก็ดักจับตราสินค้า
O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น	๐.๐๕	๓	๐.๑๕			X	- การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของชาวหนองมนเพิ่มขึ้น
O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๐.๒๐	๔	๐.๘๐			X	- ปัจจุบันจังหวัดชลบุรีมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
T๓ มีสินค้าทดแทน	๐.๑๐	๓	๐.๓๐		X		- ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าอื่นในตลาดหนองมนแทนได้
T๔ มีคู่แข่งขึ้นรายเก่ามกราย	๐.๑๐	๒	๐.๒๐		X		- คู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งเหมือนกันมีจำนวนมาก
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๑๐				

ตารางที่ ๔-๒๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการรับอาหารทะเลตากแห้งมาขาย ตลาดหนองมน

<p>ปัจจัยภายใน (Internal Factors)</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S๑ สินค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลานาน</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>W๑ ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่รับมา</p> <p>W๒ ความภักดีในตราสินค้า</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>O๑ การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น</p> <p>O๒ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>ออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้าให้มีความทันสมัย หรือมีความสวยงามมากยิ่งขึ้น เพื่อจูงใจลูกค้า</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>วางแผนการสั่งซื้อข้าวพลาจากผู้ผลิตให้มีความแม่นยำ เพื่อรองรับลูกค้าใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T๑ มีสินค้านำทดแทน</p> <p>T๒ มีคู่แข่งขึ้นรายเก่ามาราย</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>คัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพและรสชาติที่ดีมากยิ่งขึ้น ให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้า เป็นการตลาดการแข่งขันกับคู่แข่ง และการซื้อสินค้าทดแทนของลูกค้า</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>ส่งเสริมให้ตราสินค้าเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเป็นที่เชื่อถือในตราสินค้า</p>

๓. กลุ่มผู้ประกอบการจากรีสาน อำเภอพนัสนิคม

ตารางที่ ๔-๒๘ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการจากรีสาน อำเภอพนัสนิคม

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
<p>๑. สินค้ามีชื่อเสียง</p> <p>๒. เป็นการทำแบบชุมชนทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง</p> <p>๓. ผู้ประกอบการแต่ละรายมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ เพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของงานจักสานพนัสนิคม</p>	<p>๑. การพัฒนาของรูปแบบสินค้ายังไม่มีความทันสมัย</p> <p>๒. ข้อจำกัดของความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ผลิต</p> <p>๓. ผู้สืบทอดมีจำนวนน้อยลง</p>	<p>๑. ดอนนี้ชาวด่างซาที่ให้ความสนใจในงานจักสานมากขึ้น โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการเปิดตลาดใหม่และสร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน</p> <p>๒. คำนิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่นิยมสินค้า Handmade</p>	<p>๑. ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้า</p> <p>๒. ยอดขายส่วนใหญ่ในปัจจุบันกว่า ๗๐ % จะเป็นลูกค้าชาวต่างประเทศ ทำให้ในช่วงที่การท่องเที่ยวซบเซา จะทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้ที่ลดลง</p>

ตารางที่ ๔-๒๙ EFAS ผู้ประกอบการจักรสาน อำเภอนพรัตน์

External Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
โอกาส				
O๑ ชาวต่างชาติให้ความสนใจในงานจักสานมากขึ้น	๐.๓๐	๔	๑.๒๐	- โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการเปิดตลาดใหม่และสร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน
O๒ ค่านิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่นิยมสินค้า Handmade	๐.๓๐	๔	๑.๒๐	- ปัจจุบันผู้บริโภคของใหม่ที่แปลกใหม่เหมือนใคร จึงนิยมของ Handmade หรือทำมือที่มีลักษณะเฉพาะตัว
อุปสรรค				
T๑ ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้า	๐.๒๐	๑	๐.๒๐	- ส่วนมากสินค้าจักสานได้รับความนิยมจากต่างประเทศ ทำให้เมื่อมีความวุ่นวายในประเทศ ลูกค้าต่างประเทศก็ไม่กล้าเข้ามาซื้อสินค้า
T๒ การท่องเที่ยวที่ซบเซา	๐.๒๐	๒	๐.๔๐	- ส่วนใหญ่ในปัจจุบันกว่า ๗๐ % จะเป็นลูกค้าชาวต่างประเทศ ทำให้ในช่วงที่การท่องเที่ยวซบเซา จะทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้ที่ลดลง
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๐๐	

ตารางที่ ๔-๓๐ EFAS ผู้ประกอบการจัดการสถาน อำเภอน้ำสนิคม

Internal Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
จุดแข็ง				
S๑ สินค้ามีชื่อเสียง	๐.๒๐	๔	๐.๘๐	- เครื่องจักรสถานพ่นสีคนมีชื่อเสียงมาก ทำให้ได้รับความนิยมนกว่าเครื่องจักรสถานี่อื่น
S๒ เป็นการทำแบบชุมชนทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง	๐.๑๕	๓	๐.๔๕	- คนในชุมชนจะร่วมกันทำเครื่องจักรสถานส่งไปในนามเครื่องจักรสถานพ่นสีคน
S๓ ผู้ประกอบการแต่ละรายมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ	๐.๑๕	๔	๐.๖๐	- เพื่อเป็นการคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของงานจักรสถานพ่นสีคน
จุดอ่อน				
W๑ การพัฒนาของรูปแบบสินค้ายังไม่มีความทันสมัย	๐.๒๐	๓	๐.๖๐	- สินค้ายังอยู่ในรูปแบบเก่า ๆ เสียส่วนมาก ยังอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา
W๒ ข้อจำกัดของความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ผลิต	๐.๑๕	๒	๐.๓๐	- ชาวบ้านไม่เข้าใจและไม่สามารถทำในสิ่งที่วิทยากรของรัฐมาอบรมได้ เนื่องจากมีความยากเกินไป
W๓ ผู้สืบทอดมีจำนวนน้อยลง	๐.๑๕	๒	๐.๓๐	- ผู้ที่จะมารับหน้าที่ในการสืบทอดมีน้อย ส่วนมากถูกหลานของชาวบ้านที่หันไปประกอบอาชีพอื่น
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๐๕	

ตารางที่ ๔-๓๑ SFAS ผู้ประกอบการจากรีสาน อำเภอพนมดงรัก

ปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา		ข้อคิดเห็น
				สั้น	ยาว	
S๑ สินค้ามีชื่อเสียง	๐.๒๐	๔	๐.๘๐		X	- เครื่องจักรสถานพนมดงรักมีชื่อเสียงมาก ทำให้ได้รับความนิยมนกว่าเครื่องจักรสถานอื่น
S๒ เป็นการทำแบบชุมชนทำไม่มีการแข่งขันกันเอง	๐.๑๐	๓	๐.๓๐		X	- คนในชุมชนจะร่วมกันทำเครื่องจักรสถานส่งไปนามเครื่องจักรสถานพนมดงรัก
W๑ การพัฒนาของรูปแบบสินค้ายังไม่มีความทันสมัย	๐.๑๐	๓	๐.๓๐	X		- สินค้ายังอยู่ในรูปแบบเก่า ๆ เสียส่วนมาก ยังอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา
W๓ ผู้สืบทอดมีจำนวนน้อยลง	๐.๑๐	๒	๐.๒๐		X	- ผู้ที่จะมารับหน้าที่ในการสืบทอดมีน้อย ส่วนมากลูกหลานของชาวบ้านหันไปประกอบอาชีพอื่น
O๑ ชาวต่างชาติให้ความสนใจในกิจการมากขึ้น	๐.๑๕	๔	๐.๖๐		X	- โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกาเปิดตลาดใหม่ และสร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน
O๒ ค่านิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่นิยมสินค้า Handmade	๐.๒๐	๔	๐.๘๐		X	- ปัจจุบันผู้บริโภคของของโลกใหม่ไม่เหมือนใคร จึงนิยมของ Handmade หรือทำมือที่มีลักษณะเฉพาะตัว
T๑ ความไม่มั่นคงทางการเมือง	๐.๑๐	๑	๐.๑๐		X	- ส่วนมากสินค้าจากรีสานได้รับความนิยมนจากต่างประเทศ ทำให้เมื่อมีความวุ่นวายในประเทศไทย
T๒ การท่องเที่ยวที่ซบเซา	๐.๐๕	๒	๐.๑๐	X		ถูกค้าต่างประเทศที่ไม่กล้าเข้ามาซื้อสินค้า
						- ส่วนใหญ่ในปัจจุบันกว่า ๗๐ % จะเป็นลูกค้าชาวต่างประเทศ ทำให้ในช่วงที่การท่องเที่ยวซบเซา จะทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้ที่ลดลง
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๒๐			

ตารางที่ ๔-๓๒ TOWS Matrix ผู้ประกอบการจักสาน อำเภอพนมสนิมคม

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	S๑ สินค้ามีชื่อเสียง	W๑ การพัฒนาของรูปแบบสินค้ายังไม่มีความทันสมัย
โอกาส (O) ๐๑ ชาวต่างชาติให้ความสนใจในจักสานมากขึ้น	กลยุทธ์ SO ส่งเสริมการสร้างตลาดต่างประเทศให้ความเข้มแข็ง ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสัมพันธ์ และการส่งเสริมทางการตลาด	กลยุทธ์ WO ร่วมกันส่งเสริมออกแบบรูปแบบของงานจักสานให้มีความทันสมัยมากขึ้น รวมถึงต้องหาวิธีให้คนในชุมชนสามารถสร้างผลงานได้ตามที่ออกแบบด้วย
อุปสรรค (T) T๑ ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้า	กลยุทธ์ ST จัดหาคนกลางที่ทำการติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ เพื่อทำการจัดส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ โดยที่ลูกค้าไม่ต้องมาซื้อสินค้าที่สถานที่ขายด้วยตนเอง	กลยุทธ์ WT จัดทำช่องทางทางการขายสินค้าทางออนไลน์ โดยมีการนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจูงใจลูกค้า

๔. ผู้ประกอบการสี่ประเภท อำเภอศรีราชา

ตารางที่ ๔-๓๓ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผู้ประกอบการสี่ประเภท อำเภอศรีราชา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
<p>๑. ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำคือ กลุ่ม ทัวร์ และโรงแรม ทำให้มีรายได้ที่สม่ำเสมอ</p> <p>๒. ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของ สับปะรด เพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของสับปะรดศรีราชา และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า</p>	<p>๑. ผู้ประกอบการต้องรับภาระในกรณีที่ วัตถุดิบเสียหาย</p> <p>๒. วัตถุดิบมีอายุสั้น</p>	<p>๑. ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และ รัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว</p> <p>๒. ไม่ได้รับความสนใจจากคู่แข่งรายใหม่</p>	<p>๑. จำนวนของชาวสวนที่ปลูกสับปะรดมี จำนวนน้อยลง</p> <p>๒. ความต้องการของสับปะรดมีน้อยลง จากผลการท่องเที่ยวที่ช้า</p>

ตารางที่ ๔-๓๔ EFAS ผู้ประกอบการสับประรด อำเภอศรีราชา

External Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
โอกาส				
O๑ ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว	๐.๓๐	๕	๑.๕๐	- เนื่องจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ซึ่งชอบการบริโภคสับประรด
O๒ ไม่ได้รับความสนใจจากคู่แข่งรายใหม่	๐.๑๕	๔	๐.๖๐	- ไม่ค่อยมีคู่แข่งที่ให้ความสนใจในการทำธุรกิจนี้
อุปสรรค				
T๑ จำนวนของชาวสวนที่ปลูกสับประรดมีจำนวนน้อยลง	๐.๓๐	๒	๐.๖๐	- ชาวสวนบางส่วนหันไปปลูกมันแทนหรือไปทำอาชีพอื่นเพราะรายได้ดีกว่า
T๒ ความต้องการของสับประรดมีน้อยลงจากผลการท่องเที่ยวที่ซบเซา	๐.๒๕	๒	๐.๕๐	- นักท่องเที่ยวที่น้อยลงทำให้เข้ามาพักที่โรงแรมน้อยลง โรงแรมจึงมีความต้องการในการซื้อสับประรดที่น้อยลง
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๒๐	

ตารางที่ ๔-๓๕ IFAS ผู้ประกอบการสับปรต อำเภอศรีราชา

Internal Factors	Weight	Score	Weight Score	Comment
จุดแข็ง				
S๑ ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ	๐.๓๐	๔	๑.๒๐	- ลูกค้าประจำคือ กลุ่มทัวร์ และโรงแรมที่เข้ามาซื้อ ทำให้มีรายได้ที่สม่ำเสมอ
S๒ ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสับปรต	๐.๒๐	๓	๐.๖๐	- เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และเพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของสับปรตศรีราชา
จุดอ่อน				
W๑ ผู้ประกอบการต้องรับภาระในกรณีที่วัตถุดิบเสียหาย	๐.๓๐	๓	๐.๙๐	- ในการสั่งสับปรตมาขายนั้น หากสับปรตที่ผู้ค้าส่งนำมาส่งยังหน้าร้านมีการเสีย หรือคุณภาพไม่ได้ตามที่ต้องการ ผู้ค้าส่งจะไม่รับผิดชอบใดๆทั้งสิ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการต้องรับภาระ
W๒ วัตถุดิบมีอายุสั้น	๐.๒๐	๒	๐.๔๐	- สับปรตเป็นสินค้าที่เสียง่าย
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๑๐	

ตารางที่ ๔-๓๖ SFAS ผู้ประกอบการสี่ประเภท อำเภอศรีราชา

ปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา		ข้อคิดเห็น
				สั้น	ยาว	
S๑ ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ	๐.๒๐	๔	๐.๘๐		X	- ลูกค้าประจำคือ กลุ่มทัวร์ และโรงแรมที่เข้ามาซื้อ ทำให้รายได้ที่สม่ำเสมอ
S๒ ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสี่ปีประต	๐.๑๐	๓	๐.๓๐		X	- เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และเพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของสี่ปีประตศรีราชา
W๑ ผู้ประกอบการต้องรับภาระในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุเสียหาย	๐.๑๐	๓	๐.๓๐	X		- ในการสั่งสี่ปีประตมาขายนั้น หากสี่ปีประตที่ผู้ค้าส่งนำมาส่งยังหน้าร้านมีการเสีย หรือคุณภาพไม่ได้ตามที่ต้องการ ผู้ค้าส่งจะไม่รับผิดชอบใดๆทั้งสิ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการต้องรับภาระ
W๒ วัตถุดิบมีอยู่ล้น	๐.๑๐	๒	๐.๒๐		X	- สี่ปีประตเป็นสินค้าที่เสียง่าย
O๑ ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว	๐.๒๐	๔	๐.๘๐		X	- เนื่องจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ชื่นชอบการบริโภคสี่ปีประต
O๒ ไม่ได้รับความสนใจจากผู้ขายรายใหม่	๐.๐๕	๔	๐.๒๐	X		- ไม่ค่อยมีคู่แข่งให้ความสนใจในการทำธุรกิจนี้
T๑ จำนวนของชาวสวนที่ปลูกสี่ปีประตมีจำนวนน้อยลง	๐.๑๕	๒	๐.๓๐		X	- ชาวสวนบางส่วนหันไปปลูกมันแทนหรือไปทำอาชีพอื่นเพราะรายได้ดีกว่า
T๒ ความต้องการของสี่ปีประตมีน้อยลงจากผลการท่องเที่ยวที่ซบเซา	๐.๑๐	๒	๐.๒๐	X		- นักท่องเที่ยวที่น้อยลงทำให้เข้ามาพักที่โรงแรมน้อยลง โรงแรมจึงมีความต้องการในการซื้อสี่ปีประตที่น้อยลง
คะแนนรวม (Total Score)	๑.๐๐		๓.๑๐			

ตารางที่ ๔-๓๗ TOWS Matrix ผู้ประกอบการสี่ประเภท อำเภอศรีราชา

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (S) S๑ ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ S๒ ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสี่ประเภท	จุดอ่อน (W) W๑ วัตถุดิบมีอายุสั้น
โอกาส (O) O๑ ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว O๒ ไม่ได้รับความสนใจจากคู่แข่งรายใหม่	กลยุทธ์ SO พัฒนาหน้าร้านใหม่มีความน่าสนใจ มีความแปลกใหม่ เพื่อทำให้เป็นจุดที่นักท่องเที่ยวต้องแวะเวียนเมื่อมาถึงศรีราชา	กลยุทธ์ WO คิดค้นวิธียืดอายุของสี่ประเภทให้นานยิ่งขึ้น เพื่อให้ชาวต่างชาติสามารถซื้อกลับไปเป็นของฝากได้มากขึ้น
อุปสรรค (T) T๑ ความต้องการของสี่ประตมีน้อยลงจากผลการท่องเที่ยวที่เขา	กลยุทธ์ ST คัดเลือกสี่ประเภทที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการรักษารฐานลูกค้าเก่า และดึงดูดลูกค้าใหม่	กลยุทธ์ WT ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐให้จัดงานเทศกาลสี่ประเภทเพื่อดึงดูดให้คนเข้ามาเที่ยวในงานและซื้อสี่ประเภทกลับไปเป็นของฝาก

บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล ได้ทำการศึกษาสินค้าทั้ง ๔ ชนิด ได้แก่ ข้าวหลาม อาหารทะเลตากแห้ง จักสาน และสับประรด ซึ่งสินค้าทั้ง ๔ ชนิดนี้เป็นสินค้าขึ้นชื่อของจังหวัดชลบุรี จึงเป็นสินค้าที่ควรจะได้รับ การส่งเสริมให้กลายเป็นสินค้าเฉพาะถิ่นของตลาดหนองมน เพื่อตลาดหนองมนจะได้มีแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ ๕ ตอน ดังนี้

- ๕.๑ ข้อค้นพบ สรุปและอภิปรายผล
- ๕.๒ การถอดบทเรียน (Lesson-Learned)
- ๕.๓ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๕.๑ ข้อค้นพบ สรุปและอภิปรายผล

๑. สรุป การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มผู้ประกอบการตลาดหนองนวม ตารางที่ ๕-๑ สรุปการวิเคราะห์ SWOT

SWOT	ข้าวมอล	อาหารทะเลตากแห้ง	จักสาน	ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ	Focus Group
จุดแข็ง	๑. ความมีชื่อเสียงของข้าวมอลตลาดหนองนวม ๒. ธุรกิจมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ ๓. ไม่มีต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า	๑. สามารถจัดหาลินค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว ๒. ลินค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลาสั้น	๑. ลินค้ามีชื่อเสียง ๒. เป็นการทำแบบชุมชนทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง	๑. ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ ๒. ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสัปดาห์	๑. อาหารอร่อย ๒. ได้รับความร่วมมือจากคนใน ตลาดและเจ้าของตลาดในการพัฒนาตลาด
จุดอ่อน	๑. มีอายุการเก็บรักษาสั้น ๒. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสียง่าย ๓. ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการลินค้าที่แน่นอน	๑. ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่รับมา ๒. ความยากในตราลินค้า	๑. การพัฒนาของรูปแบบลินค้า ยังไม่มีความทันสมัย ๓. ผู้สืบทอดมีจำนวนน้อยลง	๑. ผู้ประกอบการต้องรับภาระในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุ ๒. วัตถุดิบมีอายุสั้น	๑. บุคคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการที่จะพัฒนา ลินค้าให้ได้รับความสนใจ ๒. ขาดทักษะด้านภาษา ที่จะใช้สื่อสารกับนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติ ๓. การประชาสัมพันธ์ยังมีน้อย ทำให้นักท่องเที่ยวไม่รู้จัก ๔. แรงงานต่างดาวที่จ้างมา มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของตลาด
โอกาส	๑. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองนวมมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของข้าวมอลเพิ่มขึ้น ๒. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๑. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองนวมมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ยอดขายของลินค้าทะเลตากแห้งเพิ่มขึ้น ๒. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	๑. ชาวต่างชาติให้ความสนใจในงานจักสานมากขึ้น ๒. ค่านิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่นิยมลินค้า Handmade	๑. ได้รับความนิยมนอกจากเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว ๒. ไม่ได้รับความสนใจจากผู้ขายรายใหม่	๑. มีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์

ตารางที่ ๕-๑. สรุปการวิเคราะห์ SWOT (ต่อ)

SWOT	ข่าวหลาม	อาหารทะเลตากแห้ง	จักสาน	สี่ประรด	Focus Group
อุปสรรค	๑. มีสินค้าทดแทน ๒. การต่อรองด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบทำได้น้อย เพราะความจำเป็นในการซื้อ ๓. มีคู่แข่งชั้นรายเกมาราย	๑. มีสินค้าทดแทน ๒. มีคู่แข่งชั้นรายเกมาราย	๑. ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้า ๒. การท่องเที่ยวที่ซบเซา	๑. จำนวนของชาวสวนที่ปลูกสี่ประรดมีจำนวนน้อยลง ๒. ความต้องการของสี่ประรดมีน้อยลงจากผลการท่องเที่ยวที่ซบเซา	๑. เศรษฐกิจซบเซา ๒. รัฐบาลได้จัดระเบียบเส้นทาง การจราจร ทำให้เข้าถึงตลาดได้ยากขึ้น ๓. สถานที่จอดรถไม่สะดวก ๔. นโยบายของภาครัฐ ปฏิบัติไม่ได้ตามที่คาดหวัง

๒. สรุปลกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (TOWS Matrix) ของกลุ่มผู้ประกอบการตลาดหนองมน

ตารางที่ ๕-๒ สรุปล TOWS Matrix

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
O๑ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี O๒ มีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์	กลยุทธ์ SO - จัดทำเส้นทางการท่องเที่ยว - ประสานงานกับบริษัททัวร์ เพื่อนำทัวร์มาลงที่ตลาดหนองมน - จัดงานประกวดสินค้าเพื่อสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นให้สินค้า	S๑ ความมีชื่อเสียงของสินค้า S๒ ได้รับความร่วมมือจากคนในตลาดและเจ้าของตลาดในการพัฒนาตลาด	กลยุทธ์ WO - ควบคุมคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า - วางแผนการผลิตและจัดซื้ออย่างมีหลักการ
T๑ นโยบายของภาครัฐ ปฏิบัติไม่ได้ตามที่คาดหวัง T๒ การท่องเที่ยวที่ซบเซา	กลยุทธ์ ST - ขอความร่วมมือจากภาครัฐในการทำนโยบายร่วมกัน - ร่วมมือกันสร้างเอกลักษณ์ของชุมชน และเผยแพร่ทางสื่อออนไลน์		กลยุทธ์ WT - มุ่งเน้นนโยบายไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง - จัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากร

จากตารางที่ ๕-๑ และ ๕-๒ สามารถนำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นกลยุทธ์ได้ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ SO

กลยุทธ์แรก คือจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวในพื้นที่ที่สามารถไปเที่ยวในที่ได้บ้างในจังหวัด เพื่อเป็นการเชิญชวนให้นักท่องเที่ยวไปตามเส้นทางนั้น ๆ เนื่องจากค่านิยมปัจจุบันคนส่วนมากมักมีเวลาน้อยจึงต้องการสถานที่เที่ยวที่สามารถใช้เวลาเดินทางน้อยแต่สนุกได้มาก หรือมีกิจกรรมมาก การจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวจะทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกประหยัดเวลาในการเดินทาง เป็นการดึงดูดความสนใจที่ดี กลยุทธ์ที่สอง คือการประสานงานกับบริษัททัวร์ เพื่อนำทัวร์มาลงที่ตลาดหนองมน จะทำให้มีนักท่องเที่ยวแวะเวียนมาซื้อของฝาก ทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น และกลยุทธ์ต่อมาคือการจัดงานประกวดสินค้า โดยการให้แม่ค้ามาจัดประกวดสินค้าในแต่ละชนิด เช่น จัดประกวดข้าวหลามเจ้าที่อร่อยที่สุดในตลาดหนองมน การประกวดนี้นอกจากจะเพื่อสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นให้สินค้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในระดับมาตรฐานอีกด้วย

กลยุทธ์ WO

กลยุทธ์แรก คือการควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า เนื่องจากสินค้ายังไม่ได้รับการยอมรับมากนัก ความภักดีของลูกค้าในตัวสินค้าจึงไม่มีหรือมีน้อย นักท่องเที่ยวอาจไปเลือกซื้อสินค้าชนิดเดียวกันในที่อื่นได้ เพราะไม่มีความผูกพันในตราสินค้า ดังนั้นการสร้างความภักดีของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้ายอมรับได้นั้น สินค้าต้องมีคุณภาพ สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าสินค้านั้นมีมูลค่า เมื่อเทียบกับเงินที่จ่ายไป ด้วยเหตุนี้จึงต้องการควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในตัวสินค้า ส่งผลให้เกิดความภักดีในสินค้าต่อไป กลยุทธ์ต่อมาคือวางแผนการผลิตและจัดซื้ออย่างมีหลักการ จากการที่ในปัจจุบันจะมีการผลิตสินค้าและสั่งสินค้าต่อเมื่อสินค้านั้นหมดลง โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้าว่าตอนนี้มีสินค้าคงเหลือเท่าไร และต้องผลิตหรือสั่งจำนวนเท่าไรถึงจะเพียงพอต่อการขายในแต่ละครั้ง ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า หรือเสียโอกาสเมื่อสินค้าหมดในขณะที่มีความต้องการ การวางแผนการผลิตและจัดซื้อจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนของสินค้าได้ โดยที่ไม่ต้องลดคุณภาพของสินค้าลง ขณะที่สามารถคงราคาเท่าเดิมแต่ได้กำไรเพิ่มขึ้นได้

กลยุทธ์ ST

กลยุทธ์แรกคือ ขอความร่วมมือจากภาครัฐในการจัดการประชุมการจัดทำนโยบายส่งเสริมสินค้าและแนวทางการพัฒนาสินค้า โดยการจัดทำนโยบายนี้ต้องให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่านโยบายที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่แผนงานเท่านั้น นโยบายที่กำหนดมาจะได้เกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อลงมือปฏิบัติ ไม่ประสบความสำเร็จเหมือนที่ผ่านมา กลยุทธ์ต่อมาคือการร่วมมือกันสร้างเอกลักษณ์ของชุมชน เนื่องจากคนในชุมชนมีความสามัคคีกัน

และให้ความร่วมมือและสนใจในการพัฒนาตลาด ทุกฝ่ายจึงสามารถร่วมมือกันเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาด ให้มีความโดดเด่น ดึงดูดนักท่องเที่ยว ทั้งนี้อาจจัดทำเว็บไซต์ข้อมูลเผยแพร่ทางสังคมออนไลน์เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ให้กว้างมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

กลยุทธ์ WT

กลยุทธ์แรกคือ มุ่งเน้นนโยบายไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติสามารถนำเอานโยบายที่รับมา ไปประยุกต์ใช้ในส่วนของตัวเองได้อย่างถูกต้อง โดยที่ยังคงเป้าหมายเดียวกันกับผู้กำหนดนโยบาย เพราะบางครั้งการที่นโยบายนำไปปฏิบัติไม่สำเร็จนอกจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันแล้ว ยังมีสาเหตุมาจากการนำไปปรับใช้ไม่ได้ ทำให้ผลออกมาไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด การจะให้นโยบายดำเนินไปอย่างราบรื่นนั้น จึงต้องสร้างความเข้าใจกันในทุกระดับที่นำนโยบายไปใช้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ต่อมา คือจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากร เช่นผู้ประกอบการ หรือลูกจ้างของผู้ประกอบการ ให้มีทักษะที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งในการผลิตสินค้าในรูปแบบใหม่ ๆ การจัดทำบัญชีสินค้า หรือการพัฒนาตลาดให้สามารถที่จะขยายธุรกิจต่อไปได้

๓. สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนาตลาดหนองมน
 ตารางที่ ๕-๓ สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนาตลาดหนองมน

ประเภทธุรกิจ / ชุมชน	ประเด็นที่สำคัญ	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
ชาวหลาม	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวใช้เส้นทางถนนสุขุมวิท ซึ่งผ่านตลาดหนองมนลดลง <p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ใช้ทำการระบอบกักขฬากลาม เริ่มหายากและมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น <p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้า ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ <p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการไม่ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น ค่าถลุงหัว ค่าฉลาก ทำให้ไม่สามารถทราบถึงอัตรากำไรขั้นต้นที่แท้จริงได้ <p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการ ที่ไม่คำนึงถึงคุณภาพสินค้าและการบริหารการขายที่เหมาะสม - อำนาจการต่อรองในเรื่องราคาสินค้าของผู้ประกอบการมีต่ำ 	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประสานความร่วมมือกับทบวงภาครัฐ และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการท่องเที่ยว เพื่อจัดให้กลุ่มทัวร์มาเที่ยวในจังหวัดชลบุรี หรือสถานที่อื่นซึ่งจะมุ่งหน้าไปยังกรุงเทพฯ จอดพักที่รถที่ตลาดหนองมนเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เลือกซื้อสินค้า โดยทั้งนี้ควรมีการจัดสถานที่สำหรับจอดรถทัวร์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวดังกล่าว <p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประยุกต์รูปแบบบรรจุภัณฑ์ โดยอาจไม่จำเป็นต้องใช้กระบอกไม้ แต่อาจใช้วัสดุอื่นที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าทำเป็นบรรจุภัณฑ์คล้ายกระบอกไม้เพื่อลดต้นทุน ทั้งนี้ควรมีการทำวิจัยผู้บริโภคว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคอย่างไร <p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรู้จักวิธีการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้าและวิธีวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการจะทราบถึงกำไรที่เกิดขึ้นในการขาย <p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เพื่อที่จะนำข้อมูลไปประโยชน์ในการวิเคราะห์กำไรที่แท้จริงได้ต่อไป <p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มสหกรณ์ชาวหลาม เพื่อเป็นการจัดระเบียบ และควบคุมคุณภาพของชาวหลาม และลดการแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการ - ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าใจถึงความเสี่ยงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนป้องกันได้อย่างทัน่วงทัน

ตารางที่ ๕-๓ สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนา (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ / ชุมชน ข้าวงกลาง	ประเด็นที่สำคัญ	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
อาหารทะเลตากแห้ง	<p>๒. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการขาดความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาสินค้าเพื่อการขยายตลาด <p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - การที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวใช้เส้นทางถนนสุขุมวิท ซึ่งผ่านตลาดหนองมนลดลง 	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขอความร่วมมือจากภาครัฐหรือหน่วยงานท้องถิ่นที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับตลาดหนองมน ในการวางแผนพัฒนาสินค้า <p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประสานความร่วมมือกับทางภาครัฐ และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการท่องเที่ยว เพื่อจัดให้กลุ่มทัวร์มาเที่ยวในจังหวัดชลบุรี หรือสถานที่อื่นซึ่งจะมุ่งหน้าไปยังกรุงเทพฯ จุดพักที่ตลาดหนองมนเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เลือกซื้อสินค้า โดยที่นี้ควรมีการจัดสถานที่สำหรับจอดรถทัวร์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวดังกล่าว
	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าที่รับมาขายได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่ได้ผลิตเอง ทำให้สินค้ามีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ 	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ผลิต เพื่อที่จะสามารถมีส่วนในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้
	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้า ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรู้จักวิธีการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้าและวิธีวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการจะทราบถึงกำไรที่เกิดขึ้นในการขาย
	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการไม่ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น ค่าถ่วงหั่ว ค่าอลาก ทำให้ไม่สามารถทราบถึงอัตรากำไรขั้นต้นที่แท้จริงได้ 	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์กำไรที่แท้จริงได้ต่อไป
	<p>๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงจากการที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย 	<p>๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขอความร่วมมือบริษัททัวร์ เพื่อนำทัวร์มาลงที่ตลาดหนองมน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ ๕-๓ สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนา (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ / ชุมชน อาหารทะเลตากแห้ง	ประเด็นที่สำคัญ	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตั้งจุดความสนใจด้วยการพัฒนาตัวสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ที่ทำได้ยาก เพราะจะทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น 	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท้ามาพัฒนารูปแบบหน้าร้านหรือการจัดวางสินค้าให้ดูสะอาด สวยงาม ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว 	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท้ามาพัฒนารูปแบบหน้าร้านหรือการจัดวางสินค้าให้ดูสะอาด สวยงาม ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว
<p>จ๊กสถาน</p>	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ทำให้อยอดขายขึ้นอยู่กับนักท่องเที่ยว ซึ่งปัจจุบันจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ทำให้ยอดขายลดลง จนคนในชุมชนขาดรายได้ 	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐควรเร่งฟื้นฟูการท่องเที่ยว และส่งเสริมประมงพื้นบ้านที่มีของไทย
	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ประกอบการเริ่มลดลง เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้สมาธิ ใช้เวลา คนรุ่นปัจจุบันเริ่มไม่เข้าไปทำงานทางราชการมากกว่า 	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้คนในชุมชนรู้จักคุณค่าและอนุรักษ์งานจักสาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่างานจักสานสามารถสร้างงานและสร้างรายได้ และมีคุณค่ามากกว่าการทำงานประจำ
	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถระบุต้นทุนวัตถุดิบที่แน่นอนได้ รวมถึงราคาขายที่แน่นอนได้ เพราะแต่ละชิ้นมีราคาไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความยากง่าย ทำให้เป็นอุปสรรคในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน 	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - วางแผนบันทึกต้นทุนที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท
	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้และยอดขายในแต่ละช่วงจะมีความผันผวนขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจเป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถระบุถึงกำไรที่แน่นอนได้ 	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น
	<p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การท่องเที่ยวที่ซบเซา ทำให้ปริมาณการขายลดลง เนื่องจากกว่าร้อยละ ๗๐ ของลูกค้าจ๊กสถาน เป็นชาวต่างชาติที่มาเที่ยวประเทศไทย 	<p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยว รู้จักกับจักสาน พันธุ์ไม้ เพื่อเพิ่มความต้องการในประเทศให้มากขึ้น

ตารางที่ ๕-๓ สรุปประเด็นสำคัญ และแนวทางการแก้ไขและพัฒนา (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ / ชุมชน	ประเด็นที่สำคัญ	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
<p>จิกสถาน</p>	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของจิกสถานไม่มีความทันสมัย สินค้าไม่มีความหลากหลาย ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกน้อย 	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ภาครัฐช่วยส่งเสริมด้านการออกแบบสินค้าให้กับชาวบ้าน โดยที่รูปแบบนั้นต้องสามารถทำได้จริง
<p>สัปดาห์</p>	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายสัปดาห์ในอดีตในปัจจุบันขึ้นอยู่กับการท่องเที่ยว เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักคือ โรงแรม และกลุ่มทัวร์ ซึ่งทำให้ในช่วงการท่องเที่ยวต่ำผู้ประกอบการจะขาดรายได้ 	<p>๑. การวิเคราะห์ตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้มีการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และลักษณะเฉพาะของสัปดาห์ศรีราชาซึ่งชื่อเสียง รวมถึงบูรณะร้านค้าให้มีรูปแบบทันสมัย เป็นสถานที่ท่องเที่ยวมากขึ้น
	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขาดแคลนที่ดินสำหรับการเกษตร เพื่อปลูกสัปดาห์ 	<p>๒. การวิเคราะห์การผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประสานงานกับทางภาครัฐ เพื่อจัดสรรที่ดินสำหรับการเกษตร เนื่องจากปัจจุบันจำนวนผู้ปลูกสัปดาห์ลดลงเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้ค้าขายสัปดาห์หลายรายอยากที่จะปลูกสัปดาห์เอง แต่มีปัญหาเรื่องที่ดิน
	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีต้นทุนคงที่สูง เช่น ราคาแรง ค่าเช่าพื้นที่ขาย ผู้ประกอบการต้องขายสัปดาห์เป็นจำนวนมากถึงจะคุ้มทุน 	<p>๓. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลดต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้มีจุดคุ้มทุนที่ต่ำลง
	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำไรของผู้ประกอบการค้าสัปดาห์ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับต้นทุน 	<p>๔. การวิเคราะห์กำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลดต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้มีจุดคุ้มทุนที่ต่ำลง
	<p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นของเกษตรกรผู้ปลูกสัปดาห์ ทำให้ผู้ประกอบการต้องซื้อสัปดาห์ในราคาที่สูงขึ้น 	<p>๕. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - หานนายหน้าขายส่งสัปดาห์หลายราย เพื่อเป็นทางเลือกให้ได้ราคาที่ถูกที่สุด
	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจรับซื้อไม่ค่อยได้รับความนิยม ทำให้ไม่สามารถขยายธุรกิจใหม่แนวตั้งได้ 	<p>๖. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาร้านขายส่งสัปดาห์ให้กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้า

จากตารางที่ ๕-๓ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

๑. การวิเคราะห์การตลาด พบว่า ตลาดหนองมน มีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ คือ ๑) นโยบายภาครัฐ การสร้างถนนเลี่ยงเมืองหลายสาย ทำให้นักท่องเที่ยวที่ใช้เส้นทางสุขุมวิท มีน้อยลง ยอดขายจึงต่ำลงไปด้วย ๒) เศรษฐกิจ สินค้าจะขายได้ดีเมื่อเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวในช่วงนั้นมีสภาพคล่องตัว หรืออยู่ในแนวโน้มดี ๓) การแข่งขันกันเอง ในด้านของราคาทำให้สินค้ามีคุณภาพต่ำลง สอดคล้องกับที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ประกอบด้วยแรงผลักดันทั้ง ๕ ประการ ที่มีผลต่อกิจกรรมทางการตลาด ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน และกฎหมาย

๒. การวิเคราะห์การผลิต พบว่า ในปัจจุบันมีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต รวมถึงบุคลากร ที่มีส่วนช่วยให้การผลิตประสบความสำเร็จ เช่น แรงงาน นอกจากนี้กระบวนการผลิตยังมีปัญหาเรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยด้านการผลิตที่สำคัญ สอดคล้องกับ ชนงกรณ์ กุลชลบุตร (๒๕๕๗) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ผลิตรภัณฑ์ กำลังผลิต กระบวนการผลิต สถานที่ตั้งโรงงาน บุคลากร วัตถุดิบ และอื่น ๆ

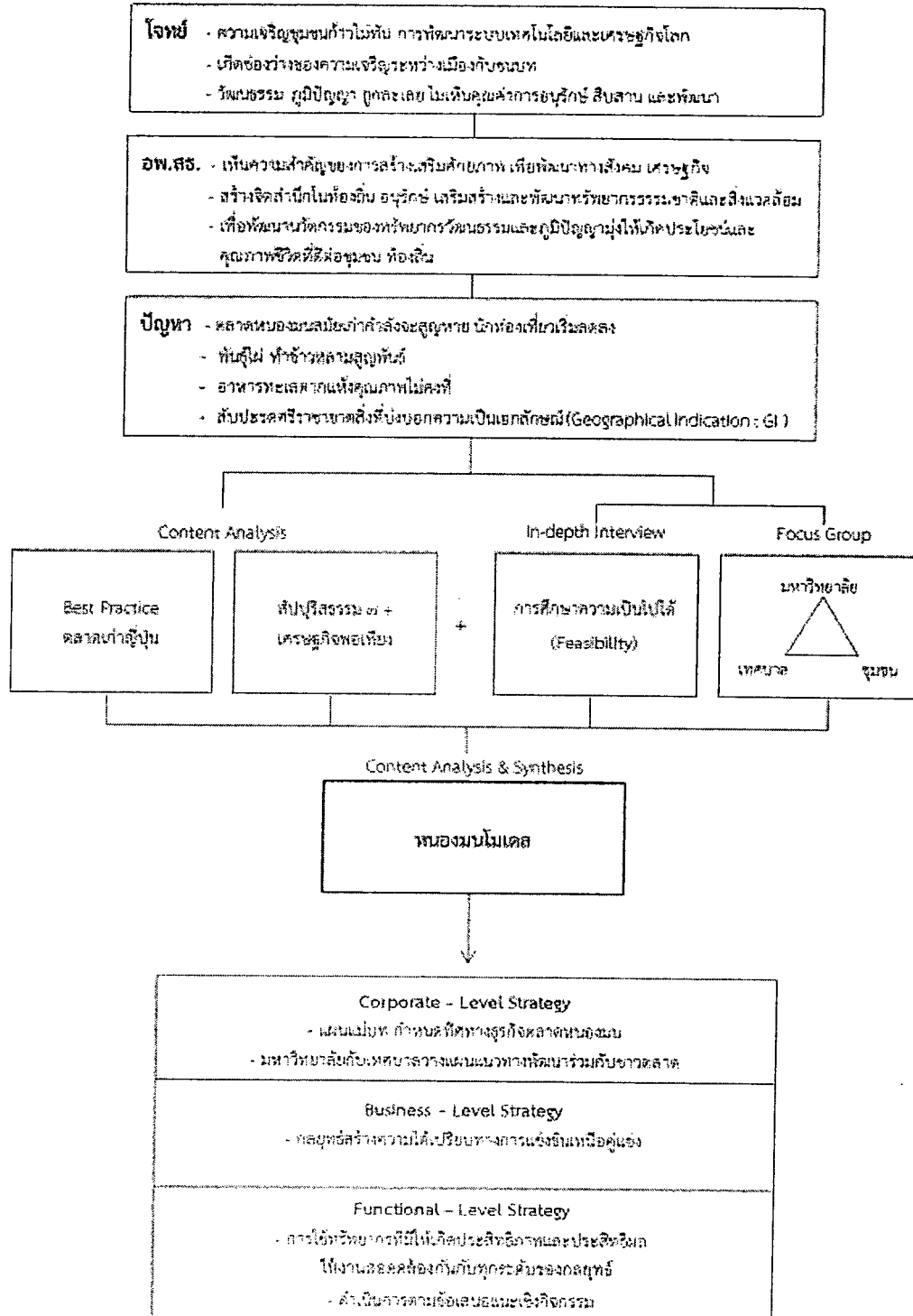
๓. การวิเคราะห์การเงิน ประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและการวิเคราะห์กำไร พบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้าและปริมาณการใช้วัตถุดิบต่อหน่วย รวมถึงค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการขาย เช่น ค่าถูง ค่าไฟฟ้า ค่าฉลาก ผู้ประกอบการจะคิดเพียงแต่ค่าสินค้าที่สั่งซื้อเข้ามาขายเท่านั้น ทำให้วิเคราะห์ได้แต่เพียงว่าต้นทุนแบ่งเป็น ๒ ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร ซึ่งในส่วนของข้าวหลามและอาหารทะเลตากแห้ง ต้นทุนส่วนมากจะเป็นต้นทุนผันแปรทำให้มีจุดคุ้มทุนต่ำ ในขณะที่ต้นทุนของจักสานและสับประรดส่วนมากจะเป็นต้นทุนคงที่ ทำให้มีจุดคุ้มทุนที่สูงกว่า จุดคุ้มทุนของข้าวหลามและอาหารทะเลตากแห้ง และในส่วนของวิเคราะห์กำไรก็เช่นกันที่ผู้ประกอบการมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้สามารถระบุสัดส่วนกำไรจากการขาย ระบุได้แต่เพียงผู้ประกอบการมีรายได้เฉลี่ยเท่าไร ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับ ผลวิจัยของ มยุรี บุญโต (๒๕๕๒: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีธุรกิจชุมชนในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการจัดเก็บเอกสาร และไม่มีการบันทึกต้นทุนเกี่ยวกับวัตถุดิบที่จัดซื้อในแต่ละครั้งว่าจะมีต้นทุนการผลิตเท่าไร ทำให้ไม่สามารถคำนวณจุดคุ้มทุนในการผลิตสินค้าแต่ละชนิด และกำไรต่อหน่วยของสินค้าด้วยเหตุนี้จึงไม่สามารถขยายกิจการได้แม้จะมีทรัพยากรที่มีศักยภาพ

๔. การวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อทางด้านลบ ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกคือ ๑) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทย และชาวต่างชาติ ส่งผลต่อยอดขายของสินค้า นอกจากนี้ยังมีเรื่องของราคาของวัตถุดิบที่มีความผันผวนอีกด้วย ที่ส่งผลให้ต้นทุนการขายมีเพิ่มมากขึ้น ๒) ปัญหาด้านการเมืองที่ไม่มั่นคง ทั้งการชุมนุม รัฐประหาร หรือเหตุการณ์

ความไม่สงบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ส่วนปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดความเสถียร คือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้ประกอบการส่วนมากไม่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือตลาดให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยภายนอกและภายในที่ได้กล่าวมานี้สอดคล้องกับเรื่องของ ปัจจัยในการประเมินความเสี่ยงของชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (๒๕๕๗) ที่กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมแวดล้อม ปัจจัยทางธุรกิจ ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้บริหารโครงการ เงินทุนและแนวทางการบริหารเงินทุน บุคลากร และศักยภาพทางการตลาดและการหารายได้

๕. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ พบว่า มีปัญหาในเรื่องของผู้ประกอบการขาดการส่งเสริมในการพัฒนารูปแบบสินค้า การผลิตสินค้าในรูปแบบใหม่ ๆ และการขยายธุรกิจ ที่สำคัญคือขาดการวางแผนการผลิตสินค้าที่แน่นอน ทำให้เกิดค่าเสียโอกาส หรือค่าจัดเก็บรักษาสินค้า นอกจากนี้ยังขาดการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยประชาสัมพันธ์ส่งเสริมหรือจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ วิเชียร วงศ์นิชชากุล (๒๕๕๗) ที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ผลผลิตภัณฑ์ต้องมีการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น สวยงามขึ้น ควรมีตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ของตนเอง ต้องผลิตสินค้าให้หลากหลาย และทันต่อความต้องการของตลาด จึงต้องมีการวางแผนการผลิตที่แน่นอน และผู้ผลิตต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐบาลโดยการจัดสอนหรือการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการตั้งราคาที่ต้องเข้าใจถึงต้นทุนและกำไรที่ถูกต้องถูกหลักการ รวมถึงด้านการส่งเสริมทางการตลาด ต้องมีการโฆษณา ส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ที่ดี

แผนภาพที่ ๕-๑ แผนภาพสรุปรวมการศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล



จากแผนภาพที่ ๕-๑ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ได้มีความก้าวหน้าไปมาก ทำให้ชุมชนก้าวไม่ทันการพัฒนา จนกลายเป็นโจทย์ทางสังคม เกิดช่องว่างของความเจริญระหว่างเมืองกับชนบท ขณะเดียวกันวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่เป็นมรดกสำคัญกำลังถูกละเลย เพิกเฉย ไม่เห็นคุณค่าการอนุรักษ์ สืบสาน และพัฒนา โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ๒๕๔๔ ได้เห็นความสำคัญของการสร้างเสริมศักยภาพ เพื่อพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ สร้างจิตสำนึกในท้องถิ่น อนุรักษ์ เสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมของทรัพยากรวัฒนธรรมและภูมิปัญญาทำให้เกิดประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อชุมชน ท้องถิ่น โดยปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนี้คือ ตลาดหนองมนสมัยเก่ากำลังจะสูญหาย นักท่องเที่ยวเริ่มลดลง พันธุ์ไม้ ทำข้าวหลามก็เริ่มสูญพันธุ์ อาหารทะเลตากแห้งคุณภาพไม่สม่ำเสมอ สับปะรดศรีราชายังไม่มีสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication : GI) ที่บ่งบอกความเป็นเอกลักษณ์

หลังจากทราบปัญหาจึงได้มีการศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ๒ ส่วน คือ ๑) ตลาดเก่าประเทศญี่ปุ่น เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการตลาด และ ๒) ศึกษาการนำเอาหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พร้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์ให้มากขึ้น จากนั้นจึงวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการจัดการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดหนองมนผ่านการสนทนากลุ่มของหน่วยงานมหาวิทยาลัย เทศบาล และชุมชน เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT และสร้างเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (TOWS Matrix) ของหนองมนโมเดล

โดยกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ของหนองมนโมเดลที่สร้างขึ้นนั้น ประกอบด้วยกลยุทธ์ ๓ ระดับ ระดับแรก คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate – Level Strategy) เป็นแผนแม่บท กำหนดทิศทางธุรกิจตลาดหนองมน ซึ่งมหาวิทยาลัยกับเทศบาลวางแผนแนวทางการพัฒนาร่วมกับชาวชุมชนตลาดหนองมน ระดับที่สอง คือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และระดับสุดท้าย คือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy) เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้การดำเนินงานสอดคล้องกันกับทุกระดับของกลยุทธ์ ซึ่งให้หน่วยมหาวิทยาลัย เทศบาล และชุมชน ดำเนินการตามข้อเสนอแนะเชิงกิจกรรม

สำหรับการจัดทำหนองมนโมเดล นอกจากจะอาศัยผลการศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาตลาดแล้ว ยังสามารถนำเอาต้นแบบการจัดการตลาดเก่าของประเทศญี่ปุ่น คือตลาดทาคายามา ที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Best Practice) ไว้ในบทที่ ๒ โดยการนำเอาจุดแข็งของตลาดญี่ปุ่นมาปรับใช้ เช่น เรื่องเทคโนโลยีด้านบรรจุภัณฑ์สินค้า การสนับสนุนชุมชนด้วยการนำสินค้าเกษตรของชุมชนออกมาขายเป็นสินค้าหลัก นอกจากนี้ยังมีเรื่องการสร้างสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้จุดแข็งของตลาดเก่าญี่ปุ่นเป็นต้นแบบ จะต้องมีการศึกษาถึงแนวทางในการนำไปใช้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นต่อไปในอนาคต

๕.๒ การถอดบทเรียน (Lesson-Learned)

ส่วนนี้เป็นการสรุปงานวิจัยให้เป็นเนื้อหาที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที การถอดบทเรียนครั้งนี้เป็นเบื้องต้นของการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หอนงมนโมเดล สำหรับการถอดบทเรียนครั้งนี้ ยังไม่ใช่การนำกลยุทธ์ไปใช้กับผู้ประกอบการ แต่เป็นการสังเคราะห์เอาความรู้มาแปลงเป็นกิจกรรม ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม วิธีคิดและระบบคุณค่าของผู้ประกอบการหอนงมน กลุ่มเทศบาล กลุ่มเจ้าของตลาดและองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนเป็นเบื้องต้น ส่วนงานวิจัยครั้งต่อไปจึงจะเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการด้วยผลการสังเคราะห์นี้ ดังนั้น การถอดบทเรียนนี้ เป็นการถอดบทเรียนงานวิจัย เป็นเนื้อหาความรู้ หรือชุดองค์ความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างง่าย ๆ วิชชาชาวบ้าน โดยเน้น การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม (transformation) ต่อไป (ประภาพรณ อุ่นอบ, ๒๕๕๒)

ดังนั้น เนื้อหาการถอดบทเรียนครั้งนี้ จึงเป็นการเรียนรู้ ที่เป็นกระบวนการหรือวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับตลาดหอนงมนให้พัฒนาขึ้น โดยการเรียนรู้ครั้งนี้ สังเคราะห์จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์ตลาด ๒) การวิเคราะห์การผลิต ๓) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ๔) การวิเคราะห์กำไร ๕) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ โดยมีกระบวนการถอดบทเรียน (Lesson-Learned) คือการนำบทสรุปหรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม ทั้ง ๖ ด้าน อธิบายผลประกอบการที่ผ่านมาของผู้ประกอบการ พร้อมระบุเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดผลเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อค้นพบใหม่หรือความรู้ ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการตัดสินใจ หมายถึง การอธิบายแนวทางใหม่เพื่อให้ผลการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม คาดว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของผู้ประกอบการตลาดหอนงมนและที่เกี่ยวข้อง และระบุปัจจัย หรือเงื่อนไขที่ทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่เดิม

โดยสรุป บทเรียนที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็น ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่ หรือบทสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการวิจัยจากกระบวนการบริหารงานของผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ๑) อธิบายเหตุการณ์และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น ๒) เล่าการบริหารจัดการในอดีตที่ผ่านมาด้วยการอธิบายคุณค่าที่จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อ ๓) บทเรียนนี้จะต้องเป็นตัวช่วยไม่ให้เกิดการบริหารงานผิดพลาดอีก ๔) ผู้ประกอบการเกิดการเรียนรู้ (ประภาพรณ อุ่นอบ, ๒๕๕๒)

๕.๒.๑ การถ่ายทอดความรู้สำหรับหน่วยงานที่นำไปใช้ประโยชน์

การถ่ายทอดความรู้ด้วยการนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับประเทศจนกระทั่งระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในระดับภูมิภาคหรือระดับโลกไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป เพราะปัจจุบันระบบสังคมเครือข่าย ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล คือเป็นระบบและกลไกสำคัญที่ทำให้ทุกคน สามารถเข้าถึงทุกแหล่งข้อมูลที่ต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลา

๕.๒.๒ การออกแบบข้อเสนอแนะเชิงกิจกรรม

ตารางที่ ๕-๔ กิจกรรมเพื่อพัฒนาตลาดตามโครงสร้าง Value Chain

กิจกรรมสนับสนุน	โครงสร้าง				
	-โครงการจัดการเรื่องความสะอาดของตลาด -โครงการดูแลจัดสรรสถานที่จอดรถ				
	ทรัพยากรมนุษย์				
	-โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว ด้านการบริการ -โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว ด้านการขาย				
กิจกรรมสนับสนุน	จัดซื้อ				
	-โครงการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ -โครงการอบรมความรู้เรื่องการบันทึกบัญชีต้นทุน -โครงการอบรมความรู้เรื่องการบริหารสินค้าคงคลัง				
	เทคโนโลยี				
กิจกรรมสนับสนุน	-โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำบาร์โค้ด -โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำป้ายกำกับมาตรฐานสินค้า -โครงการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบริหารจัดการ -โครงการการฝึกอบรมวิธีสื่อสารผ่าน Social Network				
	การนำเข้า	การผลิต	การส่งออก	การตลาด	การบริการ
	-โครงการอนุรักษ์พันธุ์ไม้ -โครงการอนุรักษ์พันธุ์ข้าว -โครงการอนุรักษ์พันธุ์สับประรด -โครงการอนุรักษ์อาหารทะเลตากแห้งที่เป็นของท้องถิ่นของคนในชุมชน	-โครงการพัฒนาสินค้าใหม่ -โครงการจัดการระบบเวลาเพื่อลดต้นทุนการผลิต	-โครงการสร้างสินค้าให้ได้มาตรฐาน -โครงการอบรมเรื่อง Logistic และ Supply chain	-โครงการพัฒนาตลาดใหม่ -โครงการจัดการตลาดเชิงรุก -โครงการจัดการตลาดเชิงรับ	โครงการอบรมเรื่อง Service Quality

จากตารางที่ ๕-๔ การนำเอาหลัก Value Chain เข้ามาปรับใช้นั้น จะเป็นการช่วยลดต้นทุนของสินค้าได้ในภาพรวม ผลของแต่ละโครงการในแต่ละกิจกรรมนั้น ช่วยส่งเสริมให้แต่ละขั้นตอนสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ทั้งยังสามารถประหยัดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตามโครงการเหล่านี้จะไม่สามารถบรรลุผลได้ หากขาดความร่วมมือและการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์ และคณะ, ๒๕๕๕) ประกอบด้วย ๓ ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายแรก คือเทศบาล ซึ่งอยู่ในส่วนของการปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่คนในท้องถิ่น ฝ่ายเทศบาลนี้จะนำเอานโยบายมาปฏิบัติให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุข ฝ่ายต่อมาคือ ฝ่ายมหาวิทยาลัยซึ่งเชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ มีส่วนช่วยในการประยุกต์ความรู้สู่ภาคปฏิบัติด้วยการสร้างงานวิจัยที่สามารถให้ท้องถิ่นใช้ประโยชน์ได้ สุดท้ายส่วนที่สำคัญที่สุดคือ ภาคประชาชนซึ่งเป็นคนในชุมชนเอง ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างพร้อมเพรียง สามัคคี และเข้มแข็ง จึงจะนำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

๕.๓ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตารางที่ ๕-๕ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

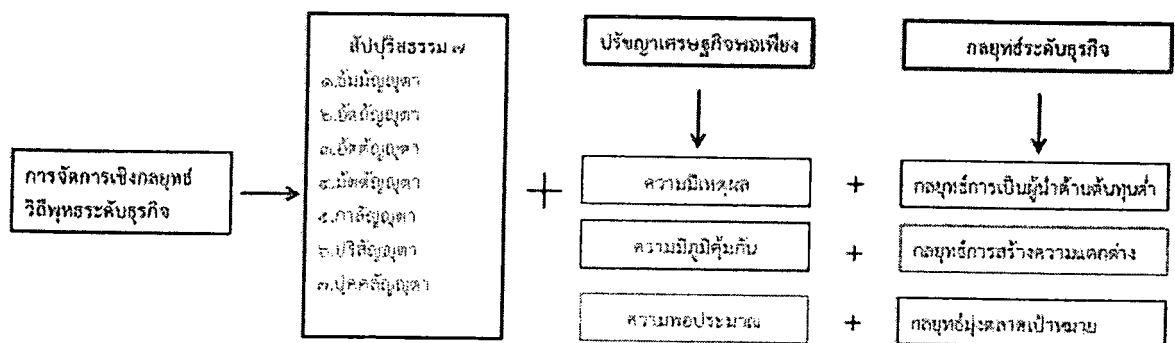
สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลง	สภาพระหว่างการเปลี่ยนแปลง		สภาพหลังการเปลี่ยนแปลง			Impacts	
	Smart Entrepreneur	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	Output				Outcomes
			มหาวิทยาลัย	ชุมชน	เทศบาล		
<ul style="list-style-type: none"> - ตลาดได้รับความนิยมน้อยลงเสียต่อภารกิจ - ขาดการประชาสัมพันธ์ - สินค้าไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ - ชาวบ้านขาดทักษะความรู้ในการพัฒนาสินค้า - แรงงานลูกจ้างต่างด้าวไร้ฝีมือ 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านโครงสร้าง - โครงการจัดการเรื่องความสะดวกของตลาด - โครงการดูแลจัดสรรสถานที่จอดรถ - ด้านทรัพยากรมนุษย์ - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว - ด้านบริการ - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว - ด้านการขาย - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว - ด้านทักษะภาษาไทย - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว - ด้านทักษะภาษาอังกฤษ - ด้านการจัดซื้อ - โครงการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัย - ชุมชน - เทศบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - บริการวิชาการ - Source engagement - สนับสนุนโครงการ - อพ.สช. 	<ul style="list-style-type: none"> - การปกครองท้องถิ่นมีส่วนร่วมเชิงรุก - มีส่วนร่วมในโครงการ - อพ.สช. 	<ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนเจริญทันการพัฒนาของสังคม - ชาวบ้านมีความรู้ที่ทันสมัย - ชุมชนรู้ถึงคุณค่าวัฒนธรรมภูมิปัญญา - ส่งเสริมให้ชุมชนเป็นสังคมเรียนรู้ตลอดชีวิต - ชุมชนสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - สร้างจิตสำนึกให้ชุมชนรู้สึกรักและหวงแหนทรัพยากรท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน - ชุมชนรักทรัพยากรท้องถิ่น - แนวทางการพัฒนาตลาดหนองมนอย่างยั่งยืน - สานต่อโครงการ อพ.สช. - มหาวิทยาลัยมีงานวิจัยที่สร้างประโยชน์กับท้องถิ่น - เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม 	

ตารางที่ ๕-๕ การวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น(ต่อ)

สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลง	สภาพระหว่างการพัฒนาเปลี่ยนแปลง Smart Entrepreneur	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สภาพหลังการเปลี่ยนแปลง		
			Output		Impacts
			มหาวิทยาลัย	ชุมชน	
	<ul style="list-style-type: none"> -โครงการอบรมความรู้เรื่องการบันทึกบัญชีต้นทุน -โครงการอบรมความรู้เรื่องการบริหารสินค้าคงคลัง -ด้านเทคโนโลยี -โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงานได้ -โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับ การทำป้ายกำกับมาตรฐานสินค้า -โครงการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบริหารจัดการ -โครงการฝึกอบรมมีสื่อสื่อสารผ่าน Social Network 				

จากตารางที่ ๕-๕ สำหรับแนวทางการจัดทำโครงการนั้นควรตระหนักถึงปัจจัยด้านเวลาที่สำคัญของผู้ประกอบการชาวตลาดหนองมน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนมากนั้นจะทำการค้าขายตั้งแต่แปดโมงเช้า จนถึงสองทุ่ม ดังนั้นการอบรมในแต่ละครั้งควรใช้เวลาไม่มาก ประมาณครึ่งละไม่เกิน ๓ ชั่วโมง เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการอบรมของผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามการอบรมนั้นต้องมีความต่อเนื่องกันเป็นระยะยาวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากแต่ละโครงการมีความเกี่ยวเนื่องกัน การจะให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์นั้นผู้ประกอบการควรได้รับการอบรมในทุกโครงการ พร้อมทั้งต้องมีตัวชี้วัดเพื่อติดตามประเมินผลของโครงการ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ชุมชนเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ซึ่งผู้ประกอบการจะได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับชุมชน ให้มีความคิดใหม่ ๆ และสามารถแตกแขนงความคิด รวมถึงได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นชุมชนที่ซึ่งชาวบ้านมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, ๒๕๔๓)

จากกรอบแนวคิด (แผนภาพที่ ๒-๒) หน้า ๕๒ การจัดการเชิงกลยุทธ์หนองมนโมเดลที่มีที่มาจาก (แผนภาพที่ ๒-๑) หน้า ๓๔ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วย ๑) ความมีเหตุผล ๒) ความพอประมาณ ๓) ความมีภูมิคุ้มกัน นำมาเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านของ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ บนพื้นฐานของความมีเหตุผล กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง บนพื้นฐานของความสร้างภูมิคุ้มกัน และกลยุทธ์เน้นตลาดเฉพาะ บนพื้นฐานของความพอประมาณ จึงจะนำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดลแบบวิถีพุทธ



แผนภาพที่ ๕-๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมวิถีพุทธตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเป็นไปได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล” ผู้วิจัยได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมนด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ โดยการนำเสนอด้วยแผนภาพ ๕-๓ เป็นลำดับสุดท้าย

SWOT ข้าราชการ	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> มีชื่อเสียง มีจุดคุ้มทุนต่ำ ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าต่ำ 	<ol style="list-style-type: none"> มีอายุการเก็บรักษาสั้น วัตถุดิบในการผลิตเสียง่าย ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณตามต้องการสินค้าที่แน่นอน
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> การเปิด AEC นโยบายส่งเสริมการค้า ช่องทางของจังหวัดชลบุรี 	<ol style="list-style-type: none"> มีสินค้าทดแทน ไม่ค่อยมีอำนาจต่อรองราคา มีคู่แข่งขี้นรายเข้ามากรบาย

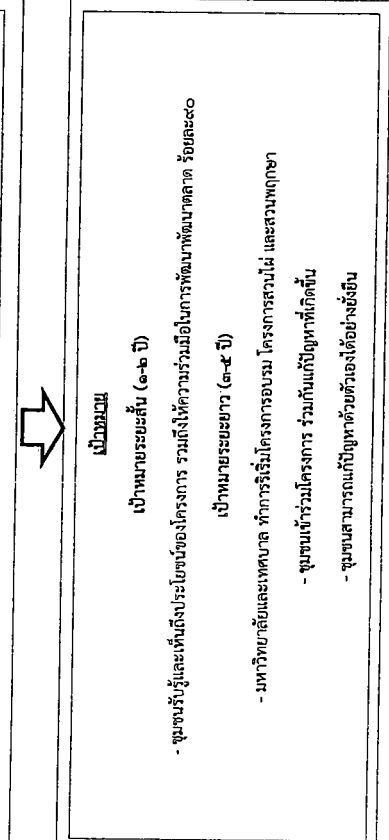
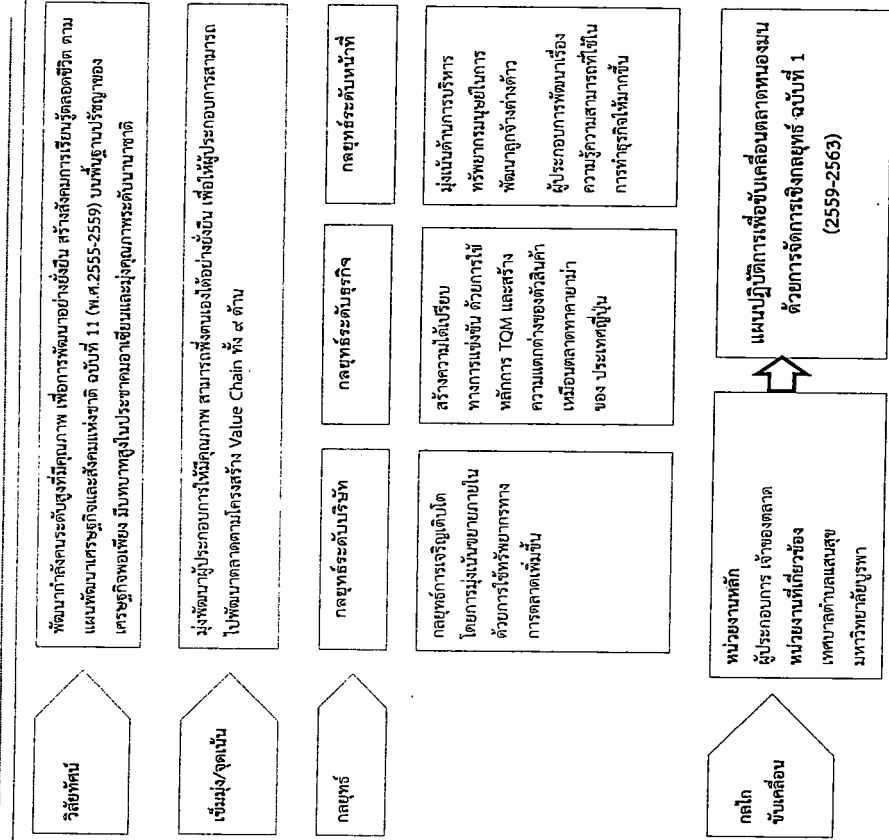
SWOT อาหารทะเลตากแห้ง	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> จัดหาลิ้นค้าได้ในเวลารวดเร็ว สินค้าเก็บรักษาได้นาน 	<ol style="list-style-type: none"> จัดหาลิ้นค้าได้ในเวลารวดเร็ว สินค้าเก็บรักษาได้นาน
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> การเปิด AEC นโยบายส่งเสริมการค้า ช่องทางของจังหวัดชลบุรี 	<ol style="list-style-type: none"> การเปิด AEC นโยบายส่งเสริมการค้า ช่องทางของจังหวัดชลบุรี

SWOT จักสาน	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> สินค้ามีชื่อเสียง เป็นการทำแบบชุมชนทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง 	<ol style="list-style-type: none"> สินค้ามีชื่อเสียง เป็นการทำแบบชุมชนทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> ชาวต่างชาติให้ความสนใจ ผู้บริโภคสมัยใหม่มีสินค้า Handmade 	<ol style="list-style-type: none"> ชาวต่างชาติให้ความสนใจ ผู้บริโภคสมัยใหม่มีสินค้า Handmade

SWOT สับปะรด	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสับปะรด 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสับปะรด
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว ไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริโภค 	<ol style="list-style-type: none"> ได้รับความนิยมจาก ชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว ไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริโภค

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	
<ol style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์การผลิต การวิเคราะห์ต้นทุน การวิเคราะห์ทำเล การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์แนวโน้ม 	<ol style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์การผลิต การวิเคราะห์ต้นทุน การวิเคราะห์ทำเล การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์แนวโน้ม

TOWS Matrix	
กลยุทธ์ SO จัดตั้งเส้นทางรถวิ่งในพื้นที่และประสานงานกับบริษัททัวร์ เพื่อให้บริการท่องเที่ยว พร้อมรถรับส่งและจุดจอดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น	กลยุทธ์ WO ควบคุมคุณภาพสินค้าที่ได้รับ การยอมรับจากนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตราสินค้า รวมถึงวางแผนการผลิตอย่างมีหลักการ เพื่อสามารถลดต้นทุนของสินค้าโดยยึดคุณภาพเป็นหลัก
กลยุทธ์ ST ขอความร่วมมือจากภาครัฐในการจัดการประชุม เพื่อสร้างนโยบายที่ชัดเจนขึ้นซึ่งต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นการรักษาสีเสื้อให้คงอยู่สืบไป	กลยุทธ์ WT มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- J. David Hunger and Thomas L.Wheelen. (๒๕๕๕). *หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์* แปลและเรียบเรียง โดย ดร.ภักดี มานะศิริญเวท). กรุงเทพฯ : เพียร์สัน.
- Jagdis N. School and Rajendra S. Sisodia. (๒๕๕๔). *การตลาดในศตวรรษที่ ๒๑* แปลและเรียบเรียง โดย ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- Thomson and others. (๒๕๕๖). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสร้างและการดำเนินกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- zthailand. (๒๕๕๘). *ตลาดหนองมน ชลบุรี* วันที่ค้นข้อมูล ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก zthailand เว็บไซต์: <http://www.zthailand.com/place/nongmon-market-chonburi>
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (๒๕๕๔). *บริการท่องเที่ยว Tourism services*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). นนทบุรี : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดราชบุรี. (๒๕๕๗). *แผนพัฒนาตลาดน้ำดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี*. วันที่ค้นข้อมูล ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก สำนักงานจังหวัดราชบุรี เว็บไซต์: [www.ratchaburi.go.th/datass/๒๕๕๗/floatingmarket ๕๗-๕๘.pdf](http://www.ratchaburi.go.th/datass/๒๕๕๗/floatingmarket%๕๗-๕๘.pdf)
- กองบรรณาธิการ. (๒๕๕๐). *เศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารธุรกิจ*. อุตสาหกรรมสาร. (๕๐) ฉบับเดือน มกราคม-กุมภาพันธ์, ๑๕-๑๗.
- คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (๒๕๕๐). *โครงการพัฒนาตลาดสามชุกในเชิงอนุรักษ์*. กรุงเทพฯ: โครงการตำราและเอกสารการพิมพ์คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน. (๒๕๕๘). *ตลาดบ้านใหม่ ๑๐๐ ปี*. วันที่ค้นข้อมูล ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก กรมการท่องเที่ยว เว็บไซต์: <http://www.cbtdatabase.org/ตลาดบ้านใหม่-๑๐๐-ปี.html>
- จริยา ชูช่วย. (๒๕๕๓). *ตลาดโบราณ นครเนื่องเขต-บ้านใหม่-คลองสวน-บางพลี* เพราะอดีตหอมหวาน จึงชวน โหยหา. *อนุสาร อสท.* ๕๐(๑๐), ๖๒-๗๕.
- จาร์ก ถึงลาม. (๒๕๕๐). *ข้าวหลามหนองมน*. ชลบุรี: กลุ่มเกษตรกรบ้านเหมือง.

จิราภรณ์ เชื้อไทย. (๒๕๔๕). เลียบเลาะลำน้ำ ล่องคลองดำเนินสะดวก. แอดวานซ์ ไทยแลนด์ จีโกราฟีค. ๘(๕๖), ๒๔๔-๒๗๐.

ฉันทิช วรรณณอม (๒๕๕๒). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (๒๕๕๓). การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนทางธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ ๑) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐานออนไลน์. (๒๕๕๖). โอกาสธุรกิจท่องเที่ยวไทยบนความท้าทายสู่ AEC. วันที่ค้นข้อมูล ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. เว็บไซต์ http://www.thanonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=๒๐๒๑๖%๒๐:-aec&catid=๒๓๑:aec-news&Itemid=๖๒๑#.VOmLlyUd1a

ฐิรชญา มณีเนตร. (๒๕๕๓). ไทยศึกษาเพื่อการท่องเที่ยว (Thai Studies for tourism). (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ . (๒๕๕๒). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.

ณัฐ นาคะสุวรรณ. (๒๕๕๕). แบกเป้ลุยเดี่ยว เที่ยวญี่ปุ่น ใม่เปลี่ยนสี@ ทาคายาม่า. ปทุมธานี : สมุทรครีเอทีฟ

ดวงมณี โกมารทัต. (๒๕๕๒). การบริหารต้นทุน. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: ภาควิชาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

ทิพวรรณ พุ่มมณี. (๒๕๕๒). อุตสาหกรรม (Tourism industry). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ไทยรัฐออนไลน์. (๒๕๕๓). กรม.อนุมัติปี ๕๘ เป็นปีท่องเที่ยวไทย-เห็นชอบหลักการตั้ง กกท.ฯ. วันที่ค้นข้อมูล ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. เว็บไซต์: <http://www.thairath.co.th/content/๔๖๒๙๖๓>

ปิ๊วว แฟมิลี่. (๒๕๕๖). เที่ยวเสาร์ อาทิตย์ ๖. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: ปิ๊วว พ็อาร์ คอนซัลแตนท์.

เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน. (2543). องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล. ๑๐ (๓), ๑๓-๑๗

ไปด้วยกันตอทคอม. (๒๕๕๘). ตลาดคลองสวน. วันที่ค้นข้อมูล ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, เว็บไซต์: http://www.paiduaykann.com/๗๖_province/central/chachoengsao/KlongSuanMarket.html

ไปด้วยกันตอทคอม. (๒๕๕๘). ตลาดน้ำบางน้อย. วันที่ค้นข้อมูล ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, เว็บไซต์: http://www.paiduaykan.com/๗๖_province/central/samutsongkhram/bangnoi.html

ผู้จัดการออนไลน์. (๒๕๕๗). ค่าปลีกครึ่งปีโตแค่ ๔.๓% ยืนมาตรการจี คสช.ช่วย. วันที่ค้นข้อมูล ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, เว็บไซต์: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=๙๕๗๐๐๐๐๘๕๕๓๒>

ฝ่ายการวิจัยเศรษฐกิจรายสาขา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (๒๕๕๒). การค้าส่งค้าปลีกไทย. กรุงเทพฯ: รามคำแหง.

พิบูล ทีปะपाल. (๒๕๕๕). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์

เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์และคณะ. (๒๕๕๕). การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไพบูลย์ ผจงวงศ์ . (๒๕๕๔). การบัญชีเพื่อการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: แสงดาว

ภาคภูมิ น้อยวัฒน์. (๒๕๕๓). เทียว ๔ ตลาดน้ำ เมืองแม่กลอง รำลึกความหลังริมฝั่งคลอง. อนุสาร อ.ส.ท.. ๕๐(๑๐), ๔๔-๖๐.

มยุรี บุญโต. (๒๕๕๒). การจัดทำบัญชีธุรกิจชุมชนในจังหวัดอุทัยธานี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ๔(๑๐), ๓๐-๓๘.

เมธสิทธิ์ พูลดี. (๒๕๕๑). การบัญชีการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : ทริปป็ล เอ็ดดูเคชั่น.

วรเดช จันทรศร. (๒๕๕๖). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

วารุณี ดันตวิวงศ์วานิช. (๒๕๕๕). ธุรกิจการค้าปลีก (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิเชียร วงศ์นิชชากุล. (๒๕๕๗). ปัญหาพื้นฐานทางการตลาดที่มีผลกระทบต่อ การขยายตลาดของผู้ผลิตเครื่องจักสานไม้ไผ่และหวายในเขตพื้นที่ทิวภูมิภาคของประเทศไทย. วารสารนักบริหาร, ๒๔(๓), ๙๘-

วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ และคณะ. (๒๕๕๐). ตลาดน้ำท่าคา : การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน. วารสารร่ม
พฤษภ. ๒๕(๒), ๒๑๙-๒๕๐.

วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ. (๒๕๕๙). ตลาดอัมพวา : การท่องเที่ยวและการจัดการ. วารสารร่มพฤษภ, ๒๕(๑),
๗๑-๑๐๔

ศรพล ตูลยะเสถียร. (๒๕๕๘). ภาพรวมเศรษฐกิจไทย และภาคการท่องเที่ยวไทย ในช่วงที่ผ่านมา และ
แนวโน้มในอนาคต. วันที่ค้นข้อมูล ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
เว็บไซต์: <http://www.fpo.go.th/FPO/modules/Content/getfile.php?contentfileID=๕๗๒๑>

ศศิ. (๒๕๕๔). *เที่ยวตลาดแตก ล่องตลาดน้ำ ย่ำตลาดเก่า ซ้อป्योंมเยาตลาดบก*. กรุงเทพฯ: Book Cafe.

ศศิวิมล มีอำพล. (๒๕๕๐). *การบัญชีเพื่อการจัดการ (Managerial Accounting)*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๙).
กรุงเทพฯ: อินโฟเอนิ่ง.

ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน). (๒๕๕๙). *ตลาดในชีวิต ชีวิตในตลาด*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ:

สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๘). *แถลงข่าวสรุปสถานการณ์ปี ๒๕๕๗ และคาด
สถานการณ์ท่องเที่ยวปี ๒๕๕๘*. วันที่ค้นข้อมูล ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ประเทศไทย เว็บไซต์:[http://www.thailandtourismcouncil.org/news_spa_details.php?
txtNo=TWpReg==&txtC=TWc9PQ==](http://www.thailandtourismcouncil.org/news_spa_details.php?txtNo=TWpReg==&txtC=TWc9PQ==)

สมชาย สุภัทรกุล และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (๒๕๕๖). *การบัญชีเพื่อการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. (๒๕๕๕). *การบัญชีเพื่อการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์

สวพ. FM ๙๑. (๒๕๕๘). *ททท. แถลงทิศทางการตลาดการท่องเที่ยวปี ๒๕๕๘ ขับเคลื่อนอุตสาหกรรม
ท่องเที่ยวทั้ง ระบบ เน้นย้ำความร่วมมือเพื่อพัฒนาท่องเที่ยวไทย เติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน*
วันที่ค้นข้อมูล ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก สถานีวิทยุจิตอาสา เพื่อความปลอดภัยและการจราจร.
เว็บไซต์: <http://www.fm๙๑bkk.com/home๙๑/index.php/๒๐๑๑-๑๒-๒๙-๑๐-๓๗-๐๓/๗๒๙๖---๒๕๕๘--->

สัมมนาเชิงวิชาการโครงการพัฒนาตลาดโบราณบางพลีในเชิงอนุรักษ์ (๒๕๕๑ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง). (๒๕๕๒). *โครงการพัฒนาตลาดโบราณบางพลีในเชิงอนุรักษ์ : การอนุรักษ์ตลาดโบราณ*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ : โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สาขาวิชาครุศาสตร์สถาปัตยกรรมและการออกแบบ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์. (๒๕๕๗). *การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประชุมแผนปฏิบัติการฯ ประจำปี ๒๕๕๘ มั่นใจการท่องเที่ยวยังเติบโตได้ดี*. วันที่ค้นข้อมูล ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก กรมประชาสัมพันธ์. เว็บไซต์: http://thainews.prd.go.th/centerweb/News/NewsDetail?NT๐๑_NewsID=WNECO๕๗๐๖๓๐๐๐๒๐๐๐๑

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๕๘). เอกสาร ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ ๔/๒๕๕๗. วันที่ค้นข้อมูล ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘, จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เว็บไซต์ <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=๓๘๑>

สุชาติ ชะนะภักย์. (๒๕๕๐). เศรษฐกิจพอเพียง กับการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, ๔๔(๒), ๗๙-๘๔.

สุเมธ เหลืองศิริมงคล. (๒๕๕๐). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดและการนำไปประยุกต์ใช้. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, ๔๔(๒), ๗๔-๗๘.

หนุ่ม ทศนัย. (๒๕๕๔). *ซิล ชม ชิม @ ตลาดอินทรีนอร์ด*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: อัครชนันเท็ง.

อดิศักดิ์ จันทร์ดวง. (๒๕๕๑). *ใครๆก็ไปเที่ยวญี่ปุ่น เล่ม ๒*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์.

อดิศักดิ์ จันทร์ดวง. (๒๕๕๔). *เจอาร์พาสไบเดียว เที่ยวทั่วญี่ปุ่น*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). อุตรธานี: สำนักพิมพ์ฟอร์เวิร์ด.

อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์ (๒๕๔๕). *๖ อภิมหาอาณาจักร ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง* กรุงเทพฯ: พิงตง.

อ่อนเดือน สุวรรณรังษี. (๒๕๕๐). *Japan for all seasons ญี่ปุ่น สีสันแห่งสี่ฤดูกาล*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์พลอเรอร์ ชาแนล.

เอกลักษณ์ ทรัพย์ไพศาลกิจ. (๒๕๕๓). เที่ยวราชบุรีใน ๑ วัน : โปรแกรม ๑ ตลาดน้ำดำเนินสะดวก+หุ่นขี้ผึ้ง สยาม+ธารน้ำร้อนบ่อคลึง+ถ้ำจอมพล+ถ้ำเขabin+เขาช่องพราน. *ทริป แมกะซีน*. ๑๔(๑๖๔), ๔๘-๕๗.

เอนก นาวิกมูล. (๒๕๔๘). เยือนย่านร้านตลาด. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน. โอ เอส พรีนติ้ง เฮ้าส์.

ภาคผนวก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ (ด้านการท่องเที่ยว)

ตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ ได้มีการวางแผนด้านการท่องเที่ยว โดยมียุทธศาสตร์เป็นการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และสร้างปัจจัยแวดล้อม มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาภาคบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสาขาธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ ยกกระดับคุณภาพท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและชุมชน ให้เป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยเนื้อความในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔) มีดังนี้

๑. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงโทรคมนาคมและพัฒนายกระดับคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวใหม่ในเชิงกลุ่มพื้นที่ที่มีศักยภาพ เพื่อให้มีการกระจายตัวของนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ และเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างรายได้ให้กับภาคการเกษตรและชุมชนในชนบทไทย โดยพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจในกลุ่มพื้นที่ที่มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด อาทิ กลุ่มวัฒนธรรมล้านนา กลุ่มมรดกโลก กลุ่มวัฒนธรรมหอม กลุ่มท่องเที่ยวเชิงนิเวศระดับสากล (ภาคตะวันออก) กลุ่มรอยัลโคสต์ (ภาคใต้ตอนบน) กลุ่มชายฝั่งทะเลภาคใต้ และการท่องเที่ยวเมืองชายแดน
๒. เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคเอกชน ท้องถิ่น ชุมชน ผู้ประกอบการรายย่อยและวิสาหกิจชุมชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ โดยใช้แนวคิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจเชิงกลุ่มพื้นที่และการเชื่อมโยงระหว่างสาขาการผลิตและบริการเป็นเครื่องมือในการพัฒนา พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน เสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถปรับตัว เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบใหม่ของโลก
๓. พัฒนาภาพลักษณ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวควบคู่กับการส่งเสริมตลาดท่องเที่ยวต่างประเทศและตลาดในประเทศ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อรักษาฐานตลาดเดิม ขยายตลาดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ และกระจายรายได้ไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ทั่วประเทศ
๔. พัฒนาปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ โดยพัฒนามาตรฐานความปลอดภัย และมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวและการให้บริการนักท่องเที่ยว พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของระบบคมนาคม จัดทำผังเมือง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยว พัฒนาคุณภาพบุคลากรในภาครัฐและเอกชนทั้งส่วนกลางและ

ท้องถิ่น การปรับปรุงกฎระเบียบและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวด พัฒนากลไกเพื่อบริหารจัดการ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นต้น

ในส่วนหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐ ได้แก่ รัฐบาล การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้สร้างนโยบายสนับสนุนตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ โดยแต่ละหน่วยงานมีนโยบายดังต่อไปนี้

๑) รัฐบาล

๑. เร่งสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และเร่งรัดมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว โดยการดำเนินการร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาการตลาดการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว โดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ และส่งเสริมการท่องเที่ยวของคนไทยในประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔)
๒. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีมาตรฐานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยรักษาและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔)
๓. อนุมัติให้ปี ๒๕๕๘ เป็นปีท่องเที่ยววิถีไทย และเป็นวาระแห่งชาติ ตามที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอต่อครม. และตั้งคณะกรรมการอำนวยการปีท่องเที่ยววิถีไทย ๒๕๕๘ และคณะกรรมการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ๔ คณะ โดยมีนายกรัฐมนตรี ในฐานะประธานคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติเป็นประธาน ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน กำกับดูแลให้เกิดการบูรณาการกิจกรรมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนกำกับดูแลความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อเป็นกลไกในการดำเนินการขับเคลื่อนปีท่องเที่ยววิถีไทย ๒๕๕๘ (ไทยรัฐออนไลน์, ๒๕๕๗)
๔. เร่งทำความเข้าใจกับสถานทูตต่างประเทศถึงสถานการณ์ในประเทศไทย รวมถึงกระชับความสัมพันธ์กับสาธารณรัฐประชาชนจีน เนื่องจากนักท่องเที่ยวจากรัฐประชาชนจีนมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์, ๒๕๕๗)
๕. เร่งสร้างความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยว ทั้งเรื่องการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งหมดให้ทันสมัย (สำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์, ๒๕๕๗)

๒) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

๑. ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในเชิง “มิติมูลค่า” และ “มิติคุณค่า” เพื่อความสมดุลทางสังคม และการเติบโตของเศรษฐกิจควบคู่กับการส่งเสริมการตลาดเชิงพื้นที่ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ชัดเจนต่อการรับรู้ จดจำ และเกิดการเดินทางเชื่อมโยงสู่ภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น ภายใต้ Brand ที่เข้มแข็ง คงความเป็นเอกลักษณ์ของประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔)
๒. รักษาส่วนแบ่งตลาดจากฐานตลาดเก่า ขยายตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพ เจาะตลาดระดับบนที่มีกำลังซื้อสูงและกลุ่มตลาดความสนใจพิเศษ เพื่อเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อครั้งของนักท่องเที่ยว โดยปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว และสถานการณ์ปัจจุบัน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔)
๓. นำเสนอประเด็นเรื่อง “Friendly Local” และ “อภัยภัยไมตรี” เพื่อเร่งลบภาพความขัดแย้ง สร้างคุณค่าทางจิตใจ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๔)

๓) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

๑. ขยายตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพ ทั้งกลุ่ม First Visit กลุ่ม Revisit กลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง (Luxury) จากตลาดเอเชียและโอเชียเนีย ตลาดยุโรป ตลาดอเมริกา ตลาดตะวันออกกลาง และตลาดแอฟริกา รวมทั้งตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ ได้แก่ กลุ่ม Wedding & Honeymoon กลุ่ม Golf กลุ่ม Ecotourism กลุ่ม Health & Wellness (ไทยรัฐออนไลน์, ๒๕๕๗)
๒. สร้างความเข้มแข็งใน Brand ประเทศไทย เสริมสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะมี ๒ ยุทธศาสตร์ ด้วยกัน คือ ยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ASEAN และ ยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ALL ซึ่งยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ASEAN เน้นการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาค ทั้งการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนของประชากร ASEAN และกลุ่ม Expat แหล่งท่องเที่ยวเพื่อซื้อสินค้า และประชุมสัมมนาในภูมิภาค รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวเพื่อรักษาพยาบาล หรือ Medical Tourism ส่วนยุทธศาสตร์ ASEAN FOR ALL สนับสนุนการเดินทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก มาท่องเที่ยวยังอาเซียน โดยเชื่อมต่อการเดินทางไปยังประเทศต่าง ๆ อย่างน้อย ๒ ประเทศขึ้นไป (พรธวัช อิมใจ, ๒๕๕๖)
๓. เริ่มดำเนินโครงการปีท่องเที่ยววิถีไทย ๒๕๕๘ กำหนดเริ่มต้นในเดือนมกราคม ๒๕๕๘ และสิ้นสุดในเดือนธันวาคม ๒๕๕๘ เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ประเทศไทยในมุมมองใหม่ เน้นคุณค่าที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ ให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับความเป็นคนไทย ตลอดจนให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดคุณค่าของปีท่องเที่ยววิถีไทยที่ต้องการนำเสนอ คือ Amazing Happiness หรือ ความสุขในวิถีแบบไทย (ไทยรัฐออนไลน์, ๒๕๕๗)