

การศึกษาความเป็นไปได้การจัดการเชิงกลยุทธ์
ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย: หนองมนโมเดล

The Study of Feasibility of Strategic Management
of Thai Traditional Market : Nong-Mon Model

เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์^{1*}

Petcharut Viriyasuebphong^{1*}



¹ ผศ.ดร., คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา 20131

¹ Asst. Prof. Dr., Faculty of Management and Tourism, Burapha University, 20131, Thailand

*Corresponding author : E-mail address: iamlass@gmail.com

(Received: February 3, 2020; Revised: September 17, 2020; Accepted: September 25, 2020)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของธุรกิจ 4 ประเภท 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการตลาดหนองมน สู่ต้นแบบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิม หนองมนโมเดล เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับสากล ออกแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เริ่มที่การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) วิเคราะห์สรุปปัจจัยสำคัญของตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น ในเชิงปริมาณ (Quantitative) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ด้านการตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาธุรกิจ นำหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กำกับเพื่อหาโจทย์วิจัยที่เหมาะสมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผลการศึกษากิจการการจัดการ 6 ด้านพบว่า การตลาดมีปัญหานโยบายภาครัฐ การผลิตมีปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ จุดคุ้มทุนและกำไรมีปัญหาการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้า ความเสี่ยงมีปัญหาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก และการพัฒนาธุรกิจมีปัญหาการขาดความรู้ของผู้ประกอบการที่จะพัฒนาสินค้า ส่วนจุดแข็งของตลาดหนองมน คือ มีชื่อเสียง จุดอ่อน คือ ตราสินค้าไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร โอกาส คือ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี และอุปสรรค คือ การท่องเที่ยวที่ขบเซา ด้วยปัญหาและสถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดเป็นหนองมนโมเดล ด้วยการจัดทำโครงการส่งเสริมศักยภาพด้านต่าง ๆ ของตลาดหนองมนให้เพิ่มมากขึ้น โดยได้นำการจัดการตลาดเก่าของญี่ปุ่นเป็นต้นแบบเพื่อปรับใช้

คำสำคัญ: ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หนองมนโมเดล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Abstract

The purposes of this research were 1) to examine feasibility of Thai traditional market management of four business types, 2) to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and 3) to develop Nong-mon market management strategy to the traditional Thai marketing management, Nong-mon Model, to gain international competitive advantages. This research applied mixed methods. The documentary research was used to analyze and conclude important factors of traditional Japanese market. A quantitative method was applied to analyze the feasibility in terms of market, production, breakeven, profit, risks, and business management approach. A qualitative method was employed to examine appropriate research problems, using an in-depth interview and a focus group. The findings on the management were shown as follows. The marketing faced a problem on state policy. The production encountered shortage of raw materials. The breakeven and the profit had some problems on recording capital information. With reference to the risks, they were relevant to changes of external factors. The business development faced problems on entrepreneurs' insufficient knowledge on such development. The strength of Nong-mon was its reputation while its weakness was that its brand was not much recognized. The opportunity included the tourism promotion policy of Chonburi. The threat was stagnant tourism. Such situations and problems

brought Nong-mon model, including projects aiming at developing Nong-mon market using the traditional Japanese market as a model.

Keywords: Thai Traditional Market, Strategic Management, Nong-Mon Model, Competitive Advantage

บทนำ

“รักทรัพย์ากร คือ รักชาติ รักแผ่นดิน” โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (อพ.สธ.) ทรงมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นความสำคัญของพันธุ์พืชพื้นถิ่นของแต่ละชุมชนในประเทศไทย ตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินงานที่มีเป้าหมาย พัฒนาบุคลากร อนุรักษ์ทรัพยากรพันธุกรรมพืชให้เกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วนของไทย สร้างเสริมศักยภาพ พัฒนาสังคม เศรษฐกิจ พัฒนาวัตถุธรรมของทรัพยากร วัฒนธรรมและภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ และเชิงสาธารณะด้วยการอนุรักษ์ พัฒนาทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อร่วมสนองพระราชดำริ เชิงบูรณาการและสานต่อเป้าหมายหลักของโครงการ อพ.สธ. โจทย์วิจัยจึงมุ่งให้เกิดการประยุกต์ให้เห็น ประโยชน์แก่ภาคธุรกิจชุมชน อันมีฐานการผลิตที่สืบเนื่องจากฐานทรัพยากรพันธุ์พืชพื้นถิ่นของไทย ที่จะนำมาสู่ การสร้างคุณค่าเฉพาะอย่างเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจ

“ทะเลงาม ข้าวหลามอร่อย อ้อยหวาน จักสานดี ประเพณีวิ่งควาย” คือ ที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่ สร้างจากโจทย์สังคม ปัญหาเศรษฐกิจชุมชนที่ประกอบอาชีพดั้งเดิมตามทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ของพื้นถิ่น จนสืบสานกลายเป็นภูมิปัญญาสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนจังหวัดชลบุรี ได้แก่ ข้าวหลามหนองมน อาหารทะเล ตากแห้ง สับปะรดศรีราชา และจักสานพนัสนิคม กำลังถูกผลกระทบจากการพัฒนาเมือง ความเจริญของชุมชน ก้าวไม่ทันการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลก เกิดกับดักความเจริญ ขณะเดียวกัน วัฒนธรรม ภูมิปัญญามรดกสำคัญกำลังถูกละเลย เพิกเฉย ไม่เห็นคุณค่า นำมาสู่การบูรณาการอนุรักษ์พันธุ์พืชพื้นถิ่นและ การพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชน เพื่อสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์พร้อมคุณภาพชีวิตของถิ่นฐาน ด้วยหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงกำกับ ด้วยฐานไทย ตามวิถีไทย วิถีชุมชน บนฐานตำบล ตามพระราชดำริสพระราชบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร โดยการศึกษาความเป็นไปได้ตลาด แบบดั้งเดิมของไทย เพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นต้นแบบหนองมนโมเดล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ในระดับสากล

การพัฒนาชุมชน และการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เป็นแรงผลักดันให้องค์กรท้องถิ่นและ หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้ให้กับชุมชนโดยใช้การท่องเที่ยวเป็นจุดขาย โดยเฉพาะ การรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะท้องถิ่น เพื่อให้เรียนรู้วิถีการดำเนินชีวิต ของคนไทยในท้องถิ่น รวมถึง การส่งเสริมให้ชาวต่างชาติได้รู้จักวัฒนธรรมอันทรงคุณค่าของคนไทย ซึ่งส่งผล ต่อภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยด้วย [1] โจทย์วิจัยจากชุมชนครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนามาจากการตอบโจทย์สังคม เรื่องของความเจริญไม่ทันการพัฒนา ซึ่งประเด็นสำคัญ คือ ความไม่สมดุลระหว่างกระแสการเจริญเติบโตจาก การพัฒนาเมืองและทรัพยากรวัฒนธรรมและภูมิปัญญาชาวบ้านในการประกอบธุรกิจของชุมชนตลาด หนองมนที่มีชื่อเสียงมาช้านาน จนกลายเป็นคำขวัญประจำจังหวัดชลบุรี ตลาดหนองมนมีทรัพยากรวัฒนธรรม สำคัญที่ขึ้นชื่อ คือ ข้าวหลามหนองมน

จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ติดทะเลและอยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร มีความอุดมสมบูรณ์และความเลื่องชื่อเรื่องอาหาร นอกจากนี้ ยังมีตลาดหนองมน ตั้งอยู่ริมถนนสุขุมวิท จังหวัดชลบุรี เป็นจุดแวะพักของนักเดินทางสมัยก่อน ปัจจุบันการคมนาคมพัฒนาเส้นทางหลายช่องทาง ทำให้ตลาดหนองมนไม่ได้อยู่บนเส้นทางสายจรที่จำเป็นอีกต่อไป ส่งผลกระทบด้านการท่องเที่ยว และการจำหน่ายข้าวหลามและอาหารทะเลตากแห้ง แต่ล้วนเป็นสินค้าที่เลียนแบบได้ง่าย ไม่มีความแตกต่าง ความโดดเด่นในตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีงานฝีมือจักสานของชุมชนพนสนิม ที่สร้างชื่อเสียงเรื่องความแตกต่าง ความโดดเด่นมีเอกลักษณ์จนสามารถส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ [2] อีกทั้ง พันธุ์พืชที่มีชื่อเสียง คือ สับปะรดศรีราชา พืชสำคัญที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตรความโดดเด่น คือ เนื้อสีเหลือง ฉ่ำ รสหวานจัด ลูกกลมแป้น ปลายจุกแหลม ให้ผลผลิตตลอดทั้งปี แต่ปัจจุบันผู้ประกอบการปลูกสับปะรดที่อำเภอศรีราชามีแนวโน้มลดลงอย่างมาก สินค้าขึ้นชื่อ 4 ประเภทของชลบุรีมีถึง 3 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับพันธุ์พืช คือ พันธุ์ไม้ และพันธุ์สับปะรด

เพื่อร่วมสนองพระราชดำริ โครงการ อพ.สธ. การวิจัยครั้งนี้เน้นการทำงานระดับท้องถิ่นเพื่อสังคม บนฐานทรัพยากรด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของจังหวัดชลบุรี โดยเน้นพื้นที่ตลาดหนองมน ซึ่งเกิดปัญหาหลายประการจากการร่วมประชุมระหว่างคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวเพื่อหารือกับทางเทศบาลแสนสุขเกี่ยวกับสภาพการจราจรที่แออัดในปัจจุบัน เส้นทางถนนอีกหลายสายที่ถูกตัดใหม่ คุณภาพสินค้า ผลิตภัณฑ์ที่ขาดแนวทางการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน การจัดการตลาดซึ่งเป็นตลาดเอกชน แต่เป็นส่วนหนึ่งของการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงมายาวนาน จากปัญหาหลายประการ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางการวิจัยเพื่อสังคมมาเริ่มต้นด้วยการศึกษาความเป็นไปได้ โดยการวิเคราะห์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หนองมนโมเดล สำหรับเป็นปฐมบทของการพัฒนาการวิจัยเพื่อสังคมและงานด้านอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการตลาดแบบดั้งเดิม 6 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยงและแนวทางการพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการชุมชนจังหวัดชลบุรี 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าวหลามตลาดหนองมน กลุ่มอาหารทะเลตากแห้งตลาดหนองมน กลุ่มสับปะรดตลาดศรีราชา และกลุ่มเครื่องจักสานตลาดพนสนิม
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของสินค้าทั้ง 4 ประเภท
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการตลาดหนองมน สู่ต้นแบบการจัดการตลาดแบบดั้งเดิม หนองมนโมเดล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากล

บททวนวรรณกรรม

การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดดั้งเดิมของญี่ปุ่นและไทยด้วยห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึง การติดตามและประเมินผลขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาให้สอดคล้องไปกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 [3]

Michael E. Porter (1996) [4] ได้อธิบายให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการแบบปกติกับอย่างไรเรียกว่า การบริหารแบบมีกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาอธิบายผ่านกรอบคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการใช้กลยุทธ์ลดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมอันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาตลาดดั้งเดิมแบบองค์รวม โดยต้องเกิดความร่วมมือของทุกภาคส่วนเริ่มที่ภาครัฐบาลมีเทศบาลเป็นตัวแทนการดูแลคุณภาพชีวิตและท้องถิ่น ภาคการศึกษา มหาวิทยาลัย สถานศึกษา ดูแล สร้างความผูกพันบริเวณโดยรอบ ด้วยการนำเสนอ ถ่ายทอด ปรับประยุกต์องค์ความรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นเพื่อประโยชน์อย่างยั่งยืน ภาคธุรกิจและชุมชนหาเลี้ยงชีพอย่างมีสัมมาอาชีพ พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชน ระบบสังคมและระบบสภาพแวดล้อมที่ดี ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมระยะยาว ด้วยแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

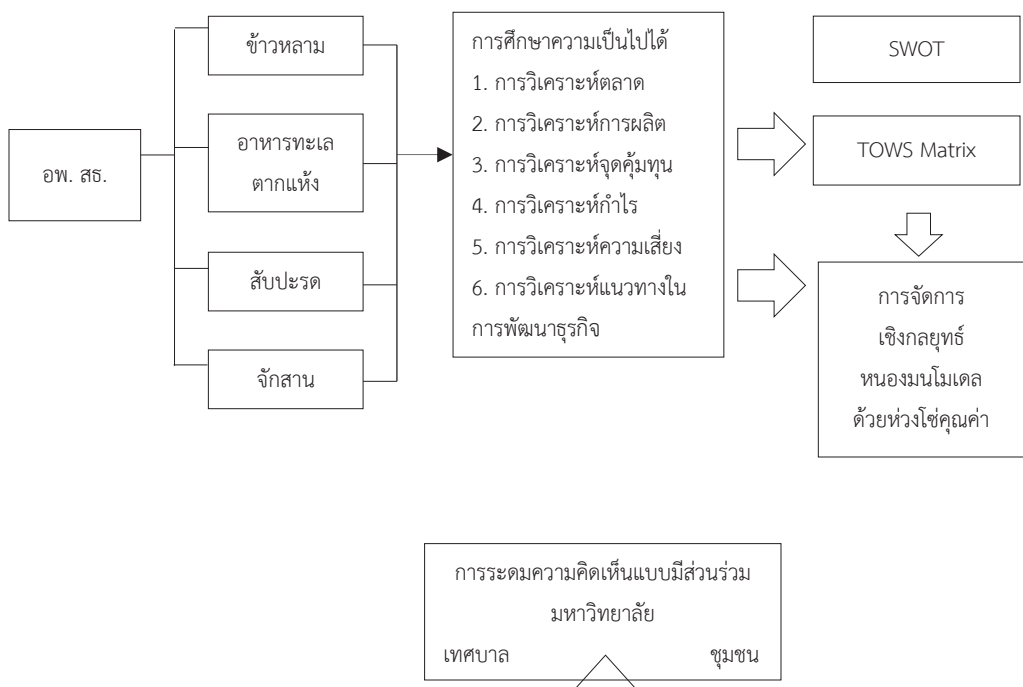
การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย โดยนำหนองมนเป็นต้นแบบการพัฒนา จึงต้องนำกรอบคิดห่วงโซ่คุณค่ามาวิเคราะห์สภาพตลาดโดยการเปรียบเทียบองค์ประกอบที่มีต้นทุน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่ายด้วยการผสมผสานการทำงานของทุกภาคส่วน กระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติจะมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน (operational effectiveness) ซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน เพราะเป็นการมุ่งลดต้นทุนจากผู้ประกอบการเพียงด้านเดียว หากต้องการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจาก แข่งขันลดต้นทุน ด้วยการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นแล้ว ต้องสามารถสร้างกำไรที่เกิดจากการสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้ผู้บริโภคอีกทางหนึ่งด้วย จึงจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวอย่างยั่งยืน

การยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (feasibility study) เพื่อพัฒนาธุรกิจ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ตลาด 2) การวิเคราะห์การผลิต 3) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน 4) การวิเคราะห์กำไร 5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง และ 6) การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ ควบคู่กับการจัดการห่วงโซ่คุณค่า เพื่อตอบโจทย์การแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่ายแบบองค์รวมด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับจังหวัด

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยแนวคิดห่วงโซ่คุณค่านี้มีกระบวนการดำเนินงานที่มีกิจกรรมหลัก (primary activities) คือ การผลิตหรือดำเนินการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ กับกิจกรรมสนับสนุน (support activities) ที่มีค่าใช้จ่าย ต้นทุนการดำเนินการ หากสามารถนำแต่ละกิจกรรมมาเชื่อมต่อกันลดความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรเกิดขึ้นจะเป็นการสร้างคุณค่าให้ผู้บริโภคและเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ต้นแบบตลาดดั้งเดิมด้านการท่องเที่ยวที่ดี (best practice) ของญี่ปุ่นกับไทย เปรียบเทียบให้เห็นเป็นตารางที่ 1 ในรูปแบบของห่วงโซ่คุณค่าที่เน้นกิจกรรมสนับสนุน เป้าประสงค์เพื่อต้องการลดความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากหลายฝ่าย สู่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หาแนวทางการบริหารค่าใช้จ่ายแบบองค์รวมจากความร่วมมือระดับจังหวัด 3 ฝ่ายตามกรอบแนวคิดภาพที่ 1 เทศบาลเสริมสร้างห่วงโซ่ให้เกิดคุณค่าแบบบูรณาการด้วยการกำกับโครงสร้าง (structure) ตลาดดั้งเดิมให้อยู่ในรูปแบบที่สะอาด ปลอดภัย ได้มาตรฐานรวมถึงการจราจร การสัญจรทางเดินเท้า หน้าที่ของเทศบาลสอดส่องดูแลความสงบเรียบร้อย การจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) ของชุมชน การกำหนดต้นทุน การจัดหาดูแลสิ่งเชื่อมโยงถึงโครงการ อพ.สธ. ที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม พันธุกรรมพืชพื้นถิ่นอีกทางหนึ่งด้วย ส่วนมหาวิทยาลัย พัฒนาเทคโนโลยี (Technology) มีส่วนร่วมการลงทุนในเครื่องจักรวัสดุ อุปกรณ์ที่สามารถใช้ร่วมกันได้ เพื่อให้เกิดระบบการจัดเก็บ การตรวจสอบ การจัดทำบัญชี การพยากรณ์

การขายสินค้าคงคลัง จุดคุ้มทุน และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เน้นที่การฝึกอบรม พัฒนาความรู้เชิงวิชาการที่นำมาพัฒนาธุรกิจระดับภูมิภาคให้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับสากล

ห่วงโซ่คุณค่าลดความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่าย สร้างคุณค่าโดยตรงต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่มาจับจ่ายใช้สอย ส่วนทางอ้อมเกิดแก่นักปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ชุมชน ผู้ประกอบการ ด้วยความท้าทายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผ่านกิจกรรมที่ถูกเชื่อมต่อ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบเพื่อลดความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่ายแบบองค์รวมอย่างชาญฉลาด กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพยายามลดต้นทุนเพียงด้านเดียวของแต่ละฝ่าย แม้จะเป็นวิถีปกติของการผลิต แต่มิใช่การดำเนินธุรกิจอย่างชาญฉลาด การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยห่วงโซ่คุณค่า การลดความซ้ำซ้อนอย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีมาตรฐานตรวจสอบได้ จึงจะนำไปสู่การทำกำไร และการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระดับสากล ห่วงโซ่คุณค่าอย่างเต็มรูปแบบจะถูกนำเสนออีกครั้งในการวิเคราะห์บทสรุปของการวิจัยนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบตลาดแบบดั้งเดิมของไท่กับตลาด Best Practices ของผู้ประกอบการวิเคราะห้ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

Value chain						
ชื่อตลาด	สถานที่ตั้ง	ลักษณะตลาด	Procurement	Technology	Human Resource	Structure
1. เมืองท่าคา ยาม่า	จังหวัดกิฟุ ประเทศญี่ปุ่น	เป็นตลาดนัดยามเช้าขายสินค้าเกษตร และมีเปิดเป็นร้านค้าขายของที่มีโรงเรือน	บรรดาเกษตรกรนำ	เทคโนโลยีในการ	เกษตรกรและเจ้าของ	เทศบาลเมือง
			สินค้าเกษตรของตน ออกมาขาย	บรรจุสินค้า การ ออกแบบบรรจุภัณฑ์	บ้านโบราณในเมือง	
2. ตลาด หนองมน	จังหวัดชลบุรี ประเทศไทย	เป็นตลาดค้าขายสินค้าของฝาก ชลบุรี เปิดทุกวัน ตั้งแต่เวลา 8.00-20.00 น.	จัดซื้อสินค้าจากแหล่ง	เทคโนโลยีการผลิต	พ่อค้าแม่ค้าที่เป็นทั้ง	เทศบาลเมืองแสนสุข
			ต่าง ๆ ในจังหวัด รวบรวมไว้	สมัยใหม่ด้วย เครื่องจักรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า	เจ้าของตึกและมาเช่า แผง	
3. ตลาดเก่า ห้องสุพรรณ	จังหวัด สุพรรณบุรี ประเทศไทย	ตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน ขายสินค้าอยู่ หน้าห้องแถว และมีพิพิธภัณฑ์ เปิด เสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัต ฤกษ์ ตั้งแต่เวลา 9.00-16.00 น.	จัดซื้อวัตถุดิบจาก	เทคโนโลยีในการ	ชาวบ้านที่อยู่ในชุมชน	เทศบาลตำบล บางปลาม้า
			ภายนอกมาแปรรูปเป็น สินค้า อาทิ ขนมและ อาหาร	บรรจุสินค้า	ละแวกนั้น	
4. ตลาด อัมพวา	จังหวัด สมุทรสาคร ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ ขายสินค้าของฝาก และสิ่งประดิษฐ์ จากท้องถิ่น เปิดศุกร์ เสาร์-อาทิตย์ 13.00-21.00 น.	จัดซื้อจากแหล่งซื้อ	มีสิ่งอำนวยความสะดวก	ชาวบ้านในชุมชน มี	กลุ่มผู้ชุมนุมแบ่งเป็น 5 กลุ่ม 1. ชมรมท่องเที่ยว 2. ชมรมส่งเสริมการ ท่องเที่ยว 3. ชมรมแพงลอย 4. กลุ่มท่าเรือ 5. กลุ่มโฮมสเตย์
			ภายในจังหวัด	สะดวกในการทำ กิจกรรมนันทนาการ	การประสานงานกับ ภาคีต่าง ๆ และ	

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบตลาดแบบดั้งเดิมของไทยกับตลาด Best Practices ของญี่ปุ่นด้วยการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) (ต่อ)

ชื่อตลาด	สถานที่ตั้ง	ลักษณะตลาด	Value chain			
			Procurement	Technology	Human Resource	Structure
5. ตลาดน้ำ บางน้อย	จังหวัด สมุทรสงคราม ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ ขายสินค้าที่ ระลึก และอาหารการกิน เปิดวันเสาร์-อาทิตย์ และวัน หยุดนักขัตฤกษ์ 9.00- 16.00 น.	จัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูป เป็นสินค้า และจัดหา สินค้ามาจากชุมชน	เทคโนโลยีในการ บรรจุสินค้า	คนในชุมชนและชาวบ้านใน ละแวกนั้น	กลุ่มผู้นำชุมชน
6. ตลาดน้ำ ท่าคา	จังหวัด สมุทรสงคราม ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ และเป็นสถานที่ ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีบริการ ท้องถิ่น เช่นท้องถิ่น ที่พักเป็นโฮมสเตย์ เปิดวัน เสาร์-อาทิตย์ และวันหยุด นักขัตฤกษ์ 5.00-11.00 น.	วัตถุดิบมาจากคนใน ท้องถิ่น เช่นท้องถิ่น	เทคโนโลยีในการ บรรจุสินค้า	เครือข่ายองค์กร มี 7 กลุ่ม 1. กลุ่มอมรินทร์ 2. กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน 3. กลุ่มประเพณีวัฒนธรรม 4. กลุ่มสตรี 5. กลุ่มพายเรือ 6. กลุ่มท่องเที่ยวและโฮมสเตย์ 7. กลุ่มขนมไทย	อบต. ท่าคา และ ผู้ใหญ่บ้าน
7. ตลาดน้ำ ดำเนินสะดวก	จังหวัดราชบุรี ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำ มีการใช้เรือพาย บรรทุกสินค้า เปิดทุกวัน 6.00-12.00 น.	จัดซื้อสินค้าที่ดกกรรม พื้นเมืองที่รับจาก โรงงานในกรุงเทพหรือ จากต่างจังหวัดทั่ว ประเทศและผลไม้ที่ จากพื้นที่	ใช้เรือยนต์เข้ามา อำนวยความสะดวก	ชาวบ้านในชุมชน	หน่วยงานราชการ ในจังหวัดราชบุรีที่ เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแบบดั้งเดิมของไทยกับตลาด Best Practices ของผู้ประกอบการวิเคราะห้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) (ต่อ)

ชื่อตลาด	สถานที่ตั้ง	ลักษณะตลาด	Value chain			
			Procurement	Technology	Human Resource	Structure
9. ตลาดบ้านใหม่	จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย	เป็นตลาดโบราณ 100 ปี ขายขนมไทยและขายของที่ระลึก เปิดในวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลา 9.00-17.00 น.	จัดซื้อสินค้าจากแหล่งของฝากในจังหวัด และจัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	เจ้าของบ้านในตลาดและผู้ที่มาเช่าพื้นที่ขายของ	หน่วยงานราชการในจังหวัดฉะเชิงเทราที่เกี่ยวข้อง
10. ตลาดบางพลี	จังหวัดสมุทรปราการ ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำริมคลองสำโรง เปิดทุกวัน เวลา 8.00-16.00 น.	จัดซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า และจัดซื้อของที่ระลึกในจังหวัด รวมถึงสินค้าอุปโภคบริโภค	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	ชาวบ้านที่เป็นเจ้าของบ้านในชุมชน	เทศบาลตำบลบางพลี
11. ตลาดคลองสวน	จังหวัดสมุทรปราการ ประเทศไทย	เป็นตลาดน้ำโบราณ ตั้งอยู่บนพื้นที่ของสองจังหวัดคือ ฉะเชิงเทราและสมุทรปราการ ตลาดนี้เปิดทำการทุกวัน เวลา 8.00-11.00 น.	จัดซื้อสินค้าของฝากจากในจังหวัด และซื้อวัตถุดิบมาแปรรูปสินค้า	เทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า	ชาวบ้านในชุมชนที่เป็นเจ้าของบ้าน	สำนักงานเทศบาลตำบลเทพราช อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และสำนักงานเทศบาลตำบลคลองสวน อำเภอบางโป่ง จังหวัดสมุทรปราการ

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เริ่มจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อวิเคราะห์ตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น เพื่อสรุปปัจจัยสำคัญสำหรับเป็นข้อมูลการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทย จากนั้นนำเชิงปริมาณ (Quantitative) มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ด้านการตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาธุรกิจ ในขั้นนี้ได้นำหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มากำกับเพื่อหาปัจจัยวิจัยที่เหมาะสมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านวิธีการปฏิบัติ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งที่เป็นจำนวนเงิน และไม่เป็นจำนวนเงิน รวมถึงการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงเทศบาลหนองมน ผู้ประกอบการบริเวณตลาดหนองมน ชาวบ้าน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่กระทบค่าตัวของจังหวัดชลบุรี รวมถึง ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย ตลาดหนองมน ซึ่งจะถูกนำเสนอเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมน ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (2559-2563) (ภาพที่ 2) และการจัดการห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาตลาดตามโครงสร้าง Value Chain (ภาพที่ 3)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อ 1 และข้อ 2 ส่วนชุดที่ 2 ออกแบบให้ได้ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานจากฝ่ายมหาวิทยาลัยที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตลาดหนองมนอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงวิชาการ ใช้เป็นแนวทางตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อ 3 นำเสนอตามลำดับดังนี้

ชุดที่ 1 ประชากร คือ ผู้ประกอบการชุมชนจังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น 1) กลุ่มข้าวหลาม ตลาดหนองมน 2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน 3) กลุ่มสับปะรด ตลาดศรีราชา และ 4) กลุ่มเครื่องจักสาน ตลาดพนสนิม โดยใช้วิธีสุ่มโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1) ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจนี้เกินกว่า 10 ปีขึ้นไป 2) ดำเนินธุรกิจประจำชุมชนหรือท้องถิ่นมาแต่ดั้งเดิม มิได้ย้ายแหล่งหรือสถานที่ เกินกว่า 10 ปีขึ้นไป 3) มีเอกลักษณ์ เทคนิค ภูมิปัญญาเฉพาะที่ถ่ายทอดกันสืบต่อกันมาภายในครอบครัว และ 4) จำหน่ายสินค้าที่เป็นที่เป็นภูมิปัญญา มีชื่อเสียง หรือเป็นพืชเศรษฐกิจของท้องถิ่น ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 เดือน ผู้วิจัยจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดเลือกมาดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการข้าวหลาม ตลาดหนองมน ประกอบด้วย (1) ผู้ผลิตและขายเอง จำนวน 3 ราย และ (2) ผู้ประกอบการข้าวหลามที่รับมาขายต่อ จำนวน 4 ราย
- 2) ผู้ประกอบการอาหารทะเลตากแห้ง ตลาดหนองมน จำนวน 3 ราย
- 3) ผู้ประกอบการสับปะรดศรีราชาสด จำนวน 2 ราย
- 4) ผู้ประกอบการเครื่องจักสานที่ผลิตเองและรับจากชุมชน จำหน่ายทั้งในและนอกประเทศ จำนวน 2 ราย

ชุดที่ 2 ประชากร คือ ประชาชนที่อาศัยในตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ใช้วิธีสุ่มโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) วางแผนการสุ่มเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นแรก สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ด้วยวิธีออกจดหมายเชิญชาวบ้าน จำนวน 250 คน

ขั้นสอง สุ่มตัวอย่างแบบใช้การเลือกแบบอาสาสมัคร (Volunteer Sampling) คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นชาวบ้านที่ว่าง และมาเข้าร่วมประชุมในวันและเวลาที่นัดหมาย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสนทนากลุ่ม หรือเสวนากลุ่ม 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายแรก คือ ชาวบ้าน ชาวชุมชน ชาวตลาดที่อาศัยในตำบลแสนสุข เข้าร่วมประชุมจำนวน 150 คน (ฝ่ายเทศบาลเป็นผู้เชิญประชุมจำนวน 250 คน) ฝ่ายที่สอง คือ ฝ่ายภาครัฐ ได้แก่ นายกเทศมนตรี เจ้าหน้าที่ภาครัฐฝ่ายต่าง ๆ เจ้าของตลาดหนองมน จำนวน 10-15 คน ฝ่ายสุดท้าย คือ ฝ่ายนักวิชาการจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย คณบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 10 คน โดยจัดเสวนากลุ่ม ณ โรงเจพุทธสมาคมสว่างผล ตลาดหนองมน

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ 2 ชุด ชุดแรก เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ออกแบบคำถามกว้าง ๆ โดยยึดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ตามแนวคิดการศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจ ชุดที่สองเป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นโครงคำถามกว้าง ๆ เพื่อเปิดประเด็นให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ยึดหลักแนวคิดทฤษฎีเป็นเกณฑ์ชัดเจน แต่ยึดประเด็นปัญหาปัจจุบันที่ชาวชุมชนกำลังเผชิญอยู่เป็นสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขั้นแรกผู้วิจัยวิเคราะห์ตลาดแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น เพื่อสรุปปัจจัยสำคัญสำหรับเป็นข้อมูลการจัดการตลาดแบบดั้งเดิมของไทยจากการทบทวนวรรณกรรม
2. การสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการสินค้า 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) กลุ่มข้าวหลาม 2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง 3) กลุ่มสับปะรด และ 4) กลุ่มจักสาน ควบคู่กับการสังเกตร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านวิถีการปฏิบัติ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ทั้งที่เป็นจำนวนเงิน และไม่เป็นจำนวนเงิน
3. สนทนากลุ่ม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ห่างจากการเก็บข้อมูลชุดแรก 2 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การวิเคราะห์ทางด้านบัญชี ด้วยสถิติพื้นฐาน (Basic Statistic) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร ผลการประชุมทั้งจากผู้ประกอบการและจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อจัดทำกลยุทธ์ แผนปฏิบัติและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ด้วยการวิเคราะห์การจัดการจัดการของผู้ประกอบการ 4 กลุ่ม พร้อมการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) กลุ่มข้าวหลาม

การวิเคราะห์ตลาด การที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวใช้เส้นทางถนนสุขุมวิท ซึ่งผ่านตลาดหนองมนลดลง ควรมีการประสานความร่วมมือกับทางภาครัฐ และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการท่องเที่ยว เพื่อจัดให้กลุ่มทัวร์มาเที่ยวในจังหวัดชลบุรี หรือสถานที่อื่นซึ่งจะมุ่ง

หน้าไปยังกรุงเทพฯ จอดพักรถที่ตลาดหนองมนเพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวได้เลือกซื้อสินค้า ทั้งนี้ควรมีการจัดสถานที่สำหรับจอดรถทัวร์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวดังกล่าว

การวิเคราะห์การผลิต ไม่ใช้ทำกระบอกข้าวหลาม เริ่มหายากและมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น ควรมีการประยุกต์รูปแบบบรรจุภัณฑ์ โดยอาจไม่จำเป็นต้องใช้กระบอกไม้ไผ่ แต่อาจใช้วัสดุอื่นที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าทำเป็นบรรจุภัณฑ์คล้ายกระบอกไม้ไผ่เพื่อลดต้นทุน ทั้งนี้ ควรมีการทำวิจัยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์ต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้า ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรู้จักวิธีการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้าและวิธีวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการจะทราบถึงกำไรที่เกิดขึ้นในการขาย

การวิเคราะห์กำไร ผู้ประกอบการไม่ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการขาย เช่น ค่าถุงหิ้ว ค่าฉลาก ทำให้ไม่สามารถทราบถึงอัตรากำไรขั้นต้นที่แท้จริงได้ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์กำไรที่แท้จริงได้ต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยง การแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการ ที่ไม่คำนึงถึงคุณภาพสินค้าและการบริหารการขายที่เหมาะสม อำนาจการต่อรองในเรื่องราคาสินค้าของผู้ประกอบการมีต่ำ ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มสหกรณ์ข้าวหลาม เพื่อเป็นการจัดระเบียบ และควบคุมคุณภาพของข้าวหลาม และลดการแข่งขันกันเองของผู้ประกอบการ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าใจถึงความเสี่ยงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนป้องกันได้อย่างทัน่วงที

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาธุรกิจ ผู้ประกอบการขาดความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาสินค้า เพื่อการขยายตลาด การขอความร่วมมือจากภาครัฐหรือหน่วยงานท้องถิ่นที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับตลาดหนองมน ในการวางแผนพัฒนาสินค้า

2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง

การวิเคราะห์ตลาด การที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลี่ยงเมืองหลายสาย ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวใช้เส้นทางถนนสุขุมวิท ซึ่งผ่านตลาดหนองมนลดลง ควรมีการประสานความร่วมมือกับทางภาครัฐ และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการท่องเที่ยว เพื่อจัดให้กลุ่มทัวร์มาเที่ยวในจังหวัดชลบุรี หรือสถานที่อื่นซึ่งจะมุ่งหน้าไปยังกรุงเทพฯ จอดพักรถที่ตลาดหนองมนเพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวได้เลือกซื้อสินค้า ทั้งนี้ ควรมีการจัดสถานที่สำหรับจอดรถทัวร์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวดังกล่าว

การวิเคราะห์การผลิต ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าที่รับมาขายได้เต็มที่ เนื่องจากไม่ได้ผลิตเอง ทำให้สินค้ามีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ผลิต เพื่อที่จะสามารถมีส่วนในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้า ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรู้จักวิธีการบันทึกข้อมูลต้นทุนสินค้าและวิธีวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อทราบกำไรที่เกิดจากการขาย **การวิเคราะห์กำไร** ผู้ประกอบการไม่ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวกับการขาย เช่น ค่าถุงหิ้ว ค่าฉลาก ทำให้ไม่สามารถทราบถึงอัตรากำไรขั้นต้นที่แท้จริงได้ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์กำไรที่แท้จริงได้ต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยง จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงจากการที่ภาครัฐมีการสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย ขอความร่วมมือบริษัททัวร์ เพื่อนำทัวร์มาลงที่ตลาดหนองมน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น

การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ การดึงดูดความสนใจด้วยการพัฒนาตัวสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ทำได้ยาก เพราะจะทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น หันมาพัฒนารูปแบบหน้าร้านหรือการจัดวางสินค้าให้ดูสะอาดสวยงาม ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว

3) กลุ่มจักสาน

การวิเคราะห์ตลาด กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ทำให้ยอดขายขึ้นอยู่กับการท่องเที่ยว ซึ่งปัจจุบันจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ทำให้ยอดขายลดลง จนคนในชุมชนขาดรายได้ ภาครัฐควรเร่งฟื้นฟูการท่องเที่ยว และส่งเสริมประชาสัมพันธ์งานฝีมือของคนไทย

การวิเคราะห์การผลิต ผู้สืบสานงานจักสานเริ่มลดลง เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้สมาธิ ใช้เวลานาน ปัจจุบันเริ่มให้ไปทำงานทางราชการมากกว่า ส่งเสริมให้คนในชุมชนรู้จักคุณค่าและอนุรักษ์งานจักสาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่า งานจักสานสามารถสร้างงานและสร้างรายได้ และมีคุณค่ามากกว่าการทำงานประจำ

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ไม่สามารถระบุต้นทุนวัตถุดิบ รวมถึงราคาขายที่แน่นอนได้ เพราะแต่ละชิ้นมีราคาไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความยากง่าย ทำให้เป็นอุปสรรคในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน วางแผนบันทึกต้นทุนที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท

การวิเคราะห์กำไร รายได้และยอดขายในแต่ละช่วงจะมีความผันผวนขึ้นอยู่สภาพเศรษฐกิจเป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถระบุถึงกำไรที่แน่นอนได้ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง การท่องเที่ยวที่ซบเซา ปริมาณการขายลดลง ร้อยละ 7 ของลูกค้าจักสานเป็นชาวต่างชาติที่มาเที่ยวประเทศไทย ควรประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวไทยรู้จักกับจักสานพื้นถิ่น เพื่อกระตุ้นความต้องการในประเทศ

การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ รูปแบบของจักสานไม่มีความทันสมัย สินค้าไม่มีความหลากหลาย ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกน้อย ให้ภาครัฐช่วยส่งเสริมด้านการออกแบบสินค้าให้กับชาวบ้าน โดยที่รูปแบบนั้นต้องสามารถทำได้จริง

4) กลุ่มสับปะรด

การวิเคราะห์ตลาด ยอดขายสับปะรดขึ้นอยู่กับการท่องเที่ยว กลุ่มลูกค้าหลัก คือ โรงแรมและกลุ่มทัวร์ ทำให้ช่วงการท่องเที่ยวตกต่ำผู้ประกอบการจะขาดรายได้ ส่งเสริมให้มีการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และลักษณะเฉพาะของสับปะรดศรีราชาซึ่งมีชื่อเสียง รวมถึง ปรับปรุงร้านค้าให้มีรูปแบบเป็นสถานที่ท่องเที่ยวมากขึ้น

การวิเคราะห์การผลิต การขาดแคลนที่ดินสำหรับการเกษตร เพื่อปลูกสับปะรดเอง ควรมีการประสานงานกับทางภาครัฐ เพื่อจัดสรรที่ดินสำหรับการเกษตร เนื่องจากปัจจุบันจำนวนผู้ปลูกสับปะรดลดลงเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้ค้าขายสับปะรดหลายราย อยากที่จะปลูกสับปะรดเอง แต่มีปัญหาเรื่องที่ดิน

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน มีต้นทุนคงที่สูง เช่น ราคาแรง ค่าเช่าพื้นที่ขาย ผู้ประกอบการต้องขายสับปะรดเป็นจำนวนมากจึงจะคุ้มทุน ลดต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้มีจุดคุ้มทุนที่ต่ำลง

การวิเคราะห์กำไร กำไรของผู้ประกอบการค้าสับปะรดค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับต้นทุน ลดต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้มีจุดคุ้มทุนที่ต่ำลง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ระดับต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นของเกษตรกรผู้ปลูกสับปะรด ทำให้ผู้ประกอบการต้องซื้อสับปะรดในราคาที่สูงขึ้น หานายหน้าขายส่งสับปะรดไว้หลายราย เพื่อเป็นทางเลือกให้ได้ราคาที่ถูกต้องที่สุด

การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจ ธุรกิจรับซื้อไม่ค่อยได้รับความนิยม ทำให้ไม่สามารถขยายธุรกิจในแนวตั้งได้พัฒนาร้านขายสับปะรดให้กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเลือกซื้อสินค้า

สรุปประเด็นสำคัญและแนวทางการแก้ไขและพัฒนาตลาดหนองมน ผลการศึกษาความเป็นไปได้ที่ได้วิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ 4 กลุ่ม 6 ด้าน คือ การวิเคราะห์ตลาด การผลิต จุดคุ้มทุน กำไร ความเสี่ยงและการพัฒนาธุรกิจ ของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มชาวหลาม ผู้ประกอบการไม่ได้จัดทำบัญชี ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุน จุดคุ้มทุน ทำให้ไม่กล้าลงทุน ส่งผลต่อการไม่สร้างความดึงดูดให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยม

2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง สภาพทางภูมิศาสตร์เปลี่ยนแปลงตามการขยายเมือง ต้องถิ่นต้องร่วมกันจัดงานกระตุ้นการท่องเที่ยว ส่วนผู้ประกอบการต้องเพิ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างพร้อมวิธีการคิดคำนวณต้นทุนและพยากรณ์รายได้อย่างแม่นยำ

3) กลุ่มจักสาน พบว่า แรงงานรุ่นใหม่ไม่สนใจงานฝีมือ ทำให้หาแรงงานยาก และสินค้าก็เป็นที่ยอมรับเฉพาะกลุ่ม หากสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรเจาะกลุ่มเฉพาะ และยกระดับงานฝีมือให้เป็นที่ยอมรับหน่วยงานภาครัฐอาจเข้ามาช่วยสร้างชื่อเสียง สามารถอนุรักษ์ช่างฝีมือ รายได้สูง กระตุ้นความน่าสนใจสำหรับตลาดแรงงานรุ่นใหม่ด้วย

4) กลุ่มสับปะรด พบว่า พื้นที่ภาคตะวันออกเป็นพื้นที่เขตอุตสาหกรรม สับปะรดที่ปลูกในเชิงพาณิชย์เพื่อส่งโรงแรม วิธีที่เหมาะสมที่สุดหากต้องการคงอาชีพนี้ไว้ คือ การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เพื่อลดต้นทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชาวสวนสับปะรดให้มีรายได้จากการท่องเที่ยวสวายอีกทางหนึ่งด้วย

2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของสินค้า 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) กลุ่มชาวหลาม 2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง 3) กลุ่มจักสาน และ 4) กลุ่มสับปะรด สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของสินค้า 4 ประเภท

SWOT	ข้อดี	ข้อเสีย	โอกาส	อุปสรรค	กลยุทธ์
จุดแข็ง	1. ความมีชื่อเสียงของข้าวหอมมะลิ	1. สามารถจัดหาสินค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว	1. สินค้ามีชื่อเสียง	1. ผู้ประกอบการมีลูกค้าประจำ	1. อาหารอร่อย
	2. รุกลีขีมีจุดคุ้มทุนที่ต่ำ	2. สินค้าสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลานาน	2. เป็นการทำแบบชุมชน ทำให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง	2. ผู้ประกอบการมีการรักษาคุณภาพของสับปะรด	2. ได้รับความร่วมมือจากคนในตลาดและเจ้าของตลาดในการพัฒนาตลาด
จุดอ่อน	1. มีอายุการเก็บรักษาสั้น	1. ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่รับมา	1. การพัฒนาของรูปแบบสินค้ายังไม่มีความทันสมัย	1. ผู้ประกอบการต้องรับภาระในกรณีที่วัตถุดิบเสียหาย	1. บุคลากรขาดความรู้ความสามารถพัฒนาสินค้าให้ได้รับความสนใจ
	2. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเสียง่าย	2. ความกักตุนตราสินค้า	3. ผู้สืบทอดมีจำนวนน้อยลง	2. วัตถุดิบมีอายุสั้น	2. ขาดทักษะด้านภาษาที่จะใช้สื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
โอกาส	1. ไม่มีหลักการกำหนดปริมาณความต้องการสินค้าที่แน่นอน				3. การประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้นักท่องเที่ยวไม่รู้จัก
					4. แรงงานต่างด้าวมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของตลาด

ตารางที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของสินค้า 4 ประเภท (ต่อ)

SWOT	ข้อห้าม	อาหารทะเลตากแห้ง	จักสาน	สับปะรด	Focus Group
โอกาส	1. การเปิด AEC จะมีโอกาสทำให้ชาวต่างชาติรู้จักกับตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการให้อาจะเป็นการทำให้ออดขายของสินค้าทะเลตากแห้งเพิ่มมากขึ้น 2. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	1. การเปิด AEC มีโอกาสให้ต่างชาติรู้จักตลาดหนองมนมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ออดขายของสินค้าทะเลตากแห้งเพิ่มมากขึ้น 2. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	1. ชาวต่างชาติให้ความสนใจจักสานมากขึ้น 2. คำนิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่นิยมสินค้า Hand-made	1. ได้รับความนิยมจากชาวเกาหลี และรัสเซีย ที่เข้ามาท่องเที่ยว 2. ไม่ได้รับความสนใจจากคู่แข่งรายใหม่	1. มีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์
อุปสรรค	1. มีสินค้าทดแทน 2. การต่อรองด้านราคากับผู้ขายวัตถุดิบทำได้น้อย เพราะความจำเป็นในการซื้อ 3. มีคู่แข่งรายเก่ามากมาย	1. มีสินค้าทดแทน 2. มีคู่แข่งรายเก่ามากมาย	1. ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้า 2. การท่องเที่ยวที่ซบเซา	1. จำนวนชาวสวนปลูกสับปะรดมีน้อยลง 2. ความต้องการของสับปะรดมีน้อยลงจากผลกาารท่องเที่ยวที่ซบเซา	1. เศรษฐกิจซบเซา 2. รัฐบาลจัดระเบียบเส้นทางจราจร ทำให้เข้าถึงตลาดได้ยากขึ้น 3. สถานะที่จอตลอดไม่สะดวก 4. นโยบายสู่การปฏิบัติไม่ได้ตามคาด

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ 1) กลุ่มข้าวหอม 2) กลุ่มอาหารทะเลตากแห้ง 3) กลุ่มจักสาน และ 4) กลุ่มสับปะรด มีจุดแข็งร่วมกัน คือ ความมีชื่อเสียงในฐานะบางแสนเป็นแหล่งท่องเที่ยวตากอากาศใกล้เมืองหลวงมายาวนาน จุดอ่อนร่วมกัน คือ ผู้ประกอบการขาดความรู้และแรงจูงใจในการพัฒนาธุรกิจ โอกาสร่วมกัน คือ อยู่ในพื้นที่ที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรม มีกำลังซื้อภาคทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ อุปสรรคร่วมกัน คือ การขยายตัวของเมือง เส้นทางจราจรเปลี่ยน การขนส่งทันสมัย ทำให้สามารถหาซื้อสินค้าทุกอย่างได้โดยไม่ต้องเดินทางมาที่แหล่งผลิต ตาราง 2 นำมาสู่การวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (TOWS Matrix) ของกลุ่มผู้ประกอบการตลาดหนองมน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (TOWS Matrix) ของกลุ่มผู้ประกอบการตลาดหนองมน

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ปัจจัยภายนอก (External Factors)	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S1 ความมีชื่อเสียงของสินค้า S2 ได้รับความร่วมมือจากคนในตลาดและเจ้าของตลาดในการพัฒนาตลาด	W1 ตราสินค้าไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร W2 ไม่มีการวางแผนการผลิตและจัดซื้อ W3 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการที่จะพัฒนาสินค้าให้ได้รับความสนใจ
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดชลบุรี	- จัดทำเส้นทางท่องเที่ยว - ประสานงานกับบริษัททัวร์	- ควบคุมคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความรักดีในตราสินค้า
O2 มีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์	เพื่อนำทัวร์มาลงที่ตลาดหนองมน - จัดงานประกวดสินค้าเพื่อสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นให้สินค้า	- วางแผนการผลิตและจัดซื้ออย่างมีหลักการ
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 นโยบายของภาครัฐ ปฏิบัติไม่ได้ตามที่คาดหวัง	- ขอความร่วมมือจากภาครัฐในการจัดการนโยบายร่วมกัน	- มุ่งเน้นนโยบายไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
T2 การท่องเที่ยวที่ซบเซา		- จัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ ตาราง 3 เป็นผลมาจากตาราง 2 (การวิเคราะห์ SWOT analysis) นำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ส่งเสริมและพัฒนาด้านการท่องเที่ยว กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ผู้ประกอบการต้องพัฒนาตนเอง ควบคุมคุณภาพสินค้า สร้างความรักดี ลดต้นทุนการผลิตกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) การร่วมมือกับภาครัฐหรือการเป็นพันธมิตรร่วมกับหน่วยอื่นเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยว และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างรอบคอบพัฒนาทักษะ

จากผลการศึกษาตามตารางที่ 2-3 นำมาสู่เสนอแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมน ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ อย่างมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ พร้อมกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวตามภาพ 2 แผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมน ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (2559-2563)

3. การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตลาดแบบดั้งเดิมของไทย หนองมนโมเดล

นำเสนอเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมน ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (2559-2563) เป็นข้อเสนอสำหรับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ ตามแผนภาพที่ 2 ซึ่งต้องมาจากการมีส่วนร่วมทั้ง 3 ฝ่าย ที่มีวิสัยทัศน์ตรงกัน คือ การพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจชุมชนให้สามารถบริหารจัดการด้วยฐานคุณภาพ พร้อมกลยุทธ์การแข่งขันบนฐานพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนระดับสากล



ภาพที่ 2 แผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนตลาดหนองมน ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 (2559-2563)

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาความเป็นไปได้การจัดการตลาดหนองมนทั้ง 6 ด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์การตลาดพบว่า ตลาดหนองมนมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ คือ 1) นโยบายภาครัฐ การสร้างถนนเลียบเมืองหลายสาย ทำให้นักท่องเที่ยวที่ใช้เส้นทางสุขุมวิท มีน้อยลง ยอดขายจึงต่ำลงไปด้วย

2) เศรษฐกิจ สินค้าจะขายได้ดีเมื่อเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวในช่วงนั้นมีสภาพคล่องตัว หรืออยู่ในแนวโน้มดี และ 3) การแข่งขันกันเอง ในด้านของราคา ทำให้สินค้ามีคุณภาพต่ำลง สอดคล้องกับที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ประกอบด้วยแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ที่มีผลต่อกิจกรรมทางการตลาด ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน และกฎหมาย

2. การวิเคราะห์การผลิตพบว่า ในปัจจุบันมีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต รวมถึง บุคลากรที่มีส่วนช่วยให้การผลิตประสบความสำเร็จ เช่น แรงงาน นอกจากนี้กระบวนการผลิตยังมีปัญหาเรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยด้านการผลิตที่สำคัญ สอดคล้องกับชนงกรณ์ กุณทลบุตร [5] ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ผลผลิตขั้นต้น กำลังผลิต กระบวนการผลิต สถานที่ตั้งโรงงาน บุคลากร วัตถุดิบ และอื่น ๆ

3. การวิเคราะห์การเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและการวิเคราะห์กำไรพบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการเก็บข้อมูลต้นทุนสินค้าและปริมาณการใช้วัตถุดิบต่อหน่วย รวมถึง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เกี่ยวข้องกับ ต้นทุนการขาย เช่น ค่าถุง ค่าไฟฟ้า และค่าฉลาก ผู้ประกอบการจะคิดเพียงค่าสินค้าที่สั่งซื้อเข้ามาขาย ทำให้วิเคราะห์ได้ต้นทุน แบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร ซึ่งในส่วนของข้าวหลามและอาหารทะเลตากแห้ง ต้นทุนส่วนมากจะเป็นต้นทุนผันแปรทำให้มีจุดคุ้มทุนต่ำ ในขณะที่ ต้นทุนของจกสานและสับประรดส่วนมากจะเป็นต้นทุนคงที่ ทำให้มีจุดคุ้มทุนที่สูงกว่า จุดคุ้มทุนของข้าวหลามและอาหารทะเลตากแห้ง และในส่วนของกำไรก็เช่นกัน ผู้ประกอบการมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้สามารถระบุสัดส่วนกำไรจากการขาย ระบุได้แต่เพียงผู้ประกอบการมีรายได้เฉลี่ยเท่าไร ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของมยุรี บุญโต [6] ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีธุรกิจชุมชนในจังหวัดอุทัยธานีพบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการจัดเก็บเอกสาร และไม่มีการบันทึกต้นทุนเกี่ยวกับวัตถุดิบที่จัดซื้อในแต่ละครั้งว่า จะมีต้นทุนการผลิตเท่าไร ทำให้ไม่สามารถคำนวณจุดคุ้มทุนในการผลิตสินค้าแต่ละชนิด และกำไรต่อหน่วยของสินค้า ด้วยเหตุนี้จึงไม่สามารถขยายกิจการได้แม้จะมีทรัพยากรที่มีศักยภาพ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงซึ่งส่งผลกระทบทางด้านลบ ประกอบไปด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอก คือ 1) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ส่งผลต่อยอดขายของสินค้า นอกจากนี้ยังมีเรื่องของราคาของวัตถุดิบที่มีความผันผวนอีกด้วย ที่ส่งผลให้ต้นทุนการขายมีเพิ่มมากขึ้น และ 2) ปัญหาด้านการเมืองที่ไม่มั่นคง ทั้งการชุมนุม รัฐประหาร หรือเหตุการณ์ความไม่สงบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ส่วนปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดความเสี่ยง คือ 1) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้ประกอบการส่วนมากไม่มี และ 2) ความรู้ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือตลาดให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยภายนอกและภายในที่ได้กล่าวมานี้สอดคล้องกับเรื่องของ ปัจจัยในการประเมินความเสี่ยงของชนงกรณ์ กุณทลบุตร [5] ที่กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมแวดล้อม ปัจจัยทางธุรกิจ ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้บริหารโครงการ เงินทุนและแนวทางการบริหารเงินทุน บุคลากร และศักยภาพทางการตลาดและการหารายได้

5. การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาธุรกิจพบว่า มีปัญหาในเรื่องของผู้ประกอบการขาดการส่งเสริมในการพัฒนารูปแบบสินค้า การผลิตสินค้าในรูปแบบใหม่ ๆ และการขยายธุรกิจ ที่สำคัญ คือ ขาดการวางแผน

การผลิตสินค้าที่แน่นอน ทำให้เกิดค่าเสียโอกาส หรือค่าจัดเก็บรักษาสินค้า นอกจากนี้ ยังขาดการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยประชาสัมพันธ์ส่งเสริมหรือจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของวิเชียร วงศ์นิชชากุล [7] พบว่า ผลผลิตที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น สวยงามขึ้น ควรมีตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ของตนเอง ต้องผลิตสินค้าให้หลากหลาย และทันต่อความต้องการของตลาด จึงต้องมีการวางแผนการผลิตที่แน่นอน และผู้ผลิตต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐบาลโดยการจัดสอนหรือการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการตั้งราคาที่ต้องเข้าใจถึงต้นทุนและกำไรที่ถูกต้อง ถูกหลักการ รวมถึง ด้านการส่งเสริมทางการตลาด ต้องมีการโฆษณา ส่งเสริมการขาย การใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ข้อเสนอแนะ

การนำเอาหลัก Value Chain เข้ามาปรับใช้นั้น (ภาพที่ 3) จะเป็นการช่วยลดต้นทุนของสินค้าได้ในภาพรวม ผลของแต่ละโครงการในแต่ละกิจกรรมนั้น ช่วยส่งเสริมให้แต่ละขั้นตอนสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ทั้งยังสามารถประหยัดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งด้วย อย่างไรก็ตาม โครงการเหล่านี้จะไม่สามารถบรรลุผลได้ หากขาดความร่วมมือและการประสานงานจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง [8] ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายแรก คือ เทศบาล ซึ่งอยู่ในส่วนของการปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่คนในท้องถิ่น ฝ่ายเทศบาลนี้จะนำเอานโยบายมาปฏิบัติให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุข ฝ่ายต่อมา คือ ฝ่ายมหาวิทยาลัยซึ่งเชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ มีส่วนช่วยในการประยุกต์ความรู้สู่ภาคปฏิบัติด้วยการสร้างงานวิจัยที่สามารถให้ท้องถิ่นใช้ประโยชน์ได้ สุดท้ายส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ภาคประชาชนซึ่งเป็นคนในชุมชนเองที่จะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างพร้อมเพรียง สามัคคี และเข้มแข็ง จึงจะนำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

กิจกรรมสนับสนุน	โครงสร้าง - โครงการจัดการเรื่องความสะอาดของตลาด - โครงการดูแลจัดสรรสถานที่จอดรถ				
	ทรัพยากรมนุษย์ - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว ด้านการบริการ - โครงการอบรมแรงงานต่างด้าว ด้านการขาย				
	จัดซื้อ - โครงการบริหารจัดการแบบมีออซีฟ - โครงการอบรมความรู้เรื่องการบันทึกบัญชีต้นทุน - โครงการอบรมความรู้เรื่องการบริหารสินค้าคงคลัง				
	เทคโนโลยี - โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำบาร์โค้ด - โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำป้ายกำกับมาตรฐานสินค้า - โครงการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบริหารจัดการ - โครงการการฝึกอบรมวิธีสื่อสารผ่าน Social Network				
กิจกรรมหลัก	การนำเข้า - โครงการอนุรักษ์พันธุ์ไข่ - โครงการอนุรักษ์พันธุ์ข้าว - โครงการอนุรักษ์พันธุ์ สับปะรด - โครงการอนุรักษ์อาหาร ทะเลตากแห้งที่เป็นของ ท้องถิ่นของคนในชุมชน	การผลิต - โครงการพัฒนา สินค้าใหม่ - โครงการจัดการ ระบบเวลาเพื่อ ลดต้นทุนการผลิต	การส่งออก - โครงการสร้าง สินค้าให้ได้ มาตรฐาน - โครงการอบรม เรื่อง Logistic และ Supply chain	การตลาด - โครงการพัฒนา ตลาดใหม่ - โครงการจัดการ ตลาดเชิงรุก - โครงการจัดการ ตลาดเชิงรับ	การบริการ โครงการ อบรมเรื่อง Service Quality

ภาพที่ 3 กิจกรรมเพื่อพัฒนาตลาดตามโครงสร้าง Value Chain

คำขอบคุณ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากร อาจารย์ นักวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ เทศบาลเมืองแสนสุขและชุมชนเมืองแสนสุข ที่กรุณาให้ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยฉบับนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Hongsombat, S., & Boonkongsan, P. (2018). Impact factors on community tourism success of Samchuk 100 years market in Suphanburi Province. *Journal of Modern Management Science*, 11(1), 86–105. (In Thai)
- [2] Manirochana, N., & Suwanno, S. (2018). A study of slow tourism potential at Phanat Nikhom, Chonburi Province. *Parichart Journal*, 31(2), 291–310. (In Thai)
- [3] Chaimuang, N., & Kanboonruang, C. (2018). Strategic management of social enterprise to Thailand 4.0. *Payap University Journal*, 28(1), 1–18. (In Thai)
- [4] Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6) 61–78.
- [5] Kuntonbutr, C. (2014). *Feasibility study*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)
- [6] Boontoo, M. (2009). The accounting performance of community business in Uthaithani Province. *Academic Journal Uttraradit Rajabhat University*, 4(10), 30-38. (In Thai)
- [7] Vichian, V. (2014). The fundamental marketing problems affecting market growth of bamboo and rattan handicraft manufacturers in Thailand. *Executive Journal*, 24(3), 98-104.
- [8] Viriyasuebphong, P. et al., (2555). *The Research and development of expansion opportunities for Thai hotels industry*. Chon Buri: Burapha University. (In Thai)