

## เรื่องเล่าความสำเร็จของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมด้วยนวัตกรรม : กรณีศึกษาธุรกิจเครื่องปั้นดินเผา

พณักร สิมะจรบุญ<sup>1\*</sup> และพงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

\*Corresponding author: simakhajornboon\_p@su.ac.th

### บทคัดย่อ

ผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมมีความมุ่งมั่นในการสร้างการเติบโตของธุรกิจโดยแสดงออกด้วยแผนกลยุทธ์ในรูปแบบที่ชัดเจนและโดยนัยเชิงพฤติกรรม ทศนคติของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมส่งผลต่อเป้าหมายและความทะเยอทะยานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละบริบท บทความนี้นำเสนอความสำเร็จของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมด้วยนวัตกรรม โดยใช้ธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 3 แห่ง เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ใช้วิธีวิทยาเรื่องเล่าด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 6 คน โดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลักจนได้ข้อมูลที่อ้อมตัว ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้าและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่าความสำเร็จของผู้ประกอบการเกิดจากการใช้กลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจด้วยนวัตกรรมในสองมิติ คือ ผลิตภัณฑ์และตลาด ในยุคแรกประสบความสำเร็จด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับใช้งานขั้นพื้นฐานและเพิ่มมูลค่าด้วยลวดลาย ใช้กลยุทธ์เจาะตลาดในช่วงที่มีการแข่งขันสูง ต่อมาได้ปรับตัวครั้งใหญ่ ในครั้งแรกใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาตลาดไปพร้อม ๆ กัน โดยพัฒนาจากตลาดอุปโภคไปสู่ตลาดเพื่อการตกแต่ง ส่วนครั้งที่สอง สำเร็จด้วยการดำเนินงานในรูปแบบเดิมและผันตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เห็นได้ว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาเกิดจากการรักษาวัฒนธรรมเดิมและต่อยอดธุรกิจด้วยการสร้างนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์และตลาด รูปแบบการเติบโตด้วยนวัตกรรมนี้อาจเป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการสินค้าวัฒนธรรมในการรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วยการสร้างนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

คำสำคัญ : 1. นวัตกรรม 2. กลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจ 3. ผู้ประกอบการ 4. สินค้าทางวัฒนธรรม 5. เครื่องปั้นดินเผา

## **The success story of cultural products entrepreneurs through innovation: A case study of pottery business**

Panuschagone Simakhajornboon<sup>1\*</sup> and Pongsada Chelomklin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Management Science, Silpakorn University, Petchaburi 76120, Thailand*

<sup>2</sup>*Faculty of Management Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University, Nakhon Pathom 73000, Thailand*

*\*Corresponding author: simakhajornboon\_p@su.ac.th*

### **Abstract**

Cultural goods entrepreneurs' commitment to business growth is demonstrated through strategic planning, with both explicit and intrinsic behavioral implications. Their attitudes influence the goals and ambitions related to creating innovations, which depend on the conditions of each context. This study examines the success of cultural goods entrepreneurs through innovation, using three pottery businesses in Ratchaburi Province as case studies. These businesses have successfully created product innovations and business models that have been passed down through generations. The narrative methodology was employed, which included in-depth interviews and non-participant observations with six key informants, selected via purposeful sampling until data saturation was reached. The reliability of the data was confirmed through triangulation, and the data were analyzed using narrative analysis techniques. The research found that the success of the businesses stemmed from implementing innovative business growth strategies in two key areas: products and markets. Initially, the businesses succeeded by developing basic-use products and adding value through patterns, using penetration strategies during periods of high competition. Later, the first major adaptation involved simultaneous development of both products and markets, transitioning from the consumer market to the home decoration market. The second adaptation was achieved by shifting operations and entering the tourism industry. These pottery businesses have since become cultural tourist attractions and adapted their products for souvenirs. The success of these businesses is rooted in preserving the original culture while expanding through product and market innovation. This innovative growth model may serve as a guideline for other cultural product entrepreneurs to maintain business continuity by creating innovative products that align with the evolving context.

**Keywords:** 1. Innovation 2. Business growth strategy 3. Entrepreneur 4. Cultural product 5. Pottery

## บทนำ

วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคมที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ผ่านการสั่งสมมานานตั้งแต่อดีตและได้สืบทอดเป็นสมบัติที่ทรงคุณค่าและเกิดอรรถประโยชน์ต่อสังคมและปัจเจกชน (Phioku, 2017) บุคคลที่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมย่อมนำพาให้เกิดคุณค่าโดยเฉพาะคุณค่าทางเศรษฐกิจอย่างผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาในจังหวัดราชบุรี ถือเป็นแหล่งที่บุกเบิกการผลิตโอ่งมังกรของจังหวัดราชบุรีจนเกิดเป็นอุตสาหกรรมวัฒนธรรม (cultural industry) ที่เป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม (cultural identity) และได้กลายเป็นมรดกทางวัฒนธรรม (cultural heritage) ของจังหวัดราชบุรีมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ราชบุรีมีเนื้อดินที่เหมาะสมแก่การทำโอ่ง โดยโรงโอ่งสมัยนั้นจะตั้งอยู่ริมแม่น้ำเพื่อง่ายต่อการขนส่ง แต่เดิมไม่มีการสร้างลวดลายบนโอ่งจึงเรียกว่า “โอ่งเลียน” ต่อมาภายหลังได้มีการเพิ่มลายเข้าไปและลายที่มักได้รับความนิยมคือ ลายมังกร เนื่องด้วยคนเชื้อสายจีนนับถือมังกรเป็นเทพเจ้าแห่งพลังความดีงามและชีวิต ถือเป็นสัตว์มงคลตามคติความเชื่อ มังกรที่นำมาใช้เป็นลวดลายของโอ่งมังกรมีการแบ่งประเภทตามชั้น ได้แก่ มังกร 3 เล็บ และ 4 เล็บ เหมาะกับบุคคลทั่วไปที่มียศตามระดับความยิ่งใหญ่ ส่วนมังกร 5 เล็บ จะเหมาะกับชนชั้นสูงเพราะรูปมังกร 5 เล็บนั้นเป็นฉลองพระองค์ของจักรพรรดิ (Kongmheng, 2012)

สมัยก่อนโอ่งเป็นที่ต้องการอย่างแพร่หลายเนื่องจากแต่ละบ้านจำเป็นที่จะต้องมีการใช้น้ำไว้ใช้และดื่มกินซึ่งภาชนะส่วนใหญ่เป็นโอ่งหรือถังไม้ พอมีการตั้งโรงงานโอ่งจึงกลายเป็นธุรกิจการค้าจนสร้างชื่อให้ดินแดนแห่งนี้กลายเป็นเมืองหลวงของการทำโอ่งมังกร ทว่าด้วยยุคสมัยเปลี่ยนไป ความจำเป็นใช้โอ่งเก็บน้ำลดน้อยลง คนหันไปใช้น้ำประปาที่ไหลมาจากก๊อกน้ำมากขึ้น ผลักดันให้ผู้ผลิตหลายรายจำเป็นต้องพลิกโฉมธุรกิจด้วยนวัตกรรม โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือตลาดจากการผลิตโอ่งเพียงอย่างเดียวเป็นโรงงานเซรามิกเพื่อช่วยรักษาธุรกิจให้ดำรงอยู่จนถึงปัจจุบัน แต่ก็ยังคงอนุรักษ์วัฒนธรรมการผลิตโอ่งอยู่จนถึงปัจจุบัน โรงงานเครื่องเคลือบดินเผาในราชบุรีเฉพาะที่เป็นสมาชิกกับสมาคมเครื่องเคลือบดินเผาในราชบุรีมีจำนวนลดลงจาก 39 แห่ง ในปี พ.ศ. 2548 เหลือเพียง 22 แห่ง ในปี พ.ศ. 2561 (Thongphud, 2022) หากผู้ประกอบการไม่มีการปรับตัวหรือสร้างนวัตกรรมได้อาจมีแนวโน้มต้องปิดกิจการลง

โรงงานเครื่องปั้นดินเผาหลายแห่งในราชบุรี ได้มีการปรับตัวและเติบโตจนถึงปัจจุบันจากการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของทายาทจากรุ่นสู่รุ่น เช่น กระถาง อ่างบัว แจกัน โอ่ง โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใส่เทียนหอม หรือตุ๊กตาประดับฝาผนัง เป็นต้น จุดโดดเด่นของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาของราชบุรีคือนำเอารูปทรงดั้งเดิมมาประยุกต์ใช้กับสีสันทันร่วมสมัยเป็นการผสมผสานระหว่างอดีตกับปัจจุบัน จนกลายเป็นเอกลักษณ์ที่สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของราชบุรี นอกจากนี้ยังมีการพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ ออกเป็นประจำซึ่งเป็นการสร้างจุดเด่น เกิดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และสร้างตลาดใหม่ ๆ แต่การสืบทอดธุรกิจล้วนเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น คนรุ่นเก่าไม่ยอมรับแนวคิดของทายาทคนรุ่นใหม่ คนรุ่นใหม่ไม่เข้าใจธุรกิจดีพอ หรือจำใจต้องมาสานต่อธุรกิจต่อจากคนรุ่นก่อน ทำให้เกิดปัญหาในการสืบทอดทายาทธุรกิจ แต่ก็ยังมีอีกหลายกิจการที่สามารถฟันฝ่าอุปสรรคเหล่านี้ และสามารถรักษาธุรกิจของบรรพบุรุษให้สืบทอดและเติบโตได้ด้วยนวัตกรรม

บทเรียนจากผู้ประกอบการที่อดทนและรุ่งเรืองมายาวนานหลายทศวรรษที่ผ่านการแข่งขันที่รุนแรงจากการสร้างนวัตกรรมและดำเนินกลยุทธ์การเติบโตที่ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมในการเติบโตทางธุรกิจเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งเป็นตำนานโอ่งมังกรจังหวัดราชบุรี เพื่อให้คนรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีธุรกิจครอบครัวใช้เป็นแนวทางในการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ที่สามารถปรับตัวด้วยการใช้นวัตกรรมและกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้จนถึงปัจจุบันและถ่ายทอดองค์ความรู้และวัฒนธรรมทางธุรกิจเหล่านี้มายังรุ่นต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสำเร็จในการเติบโตของผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาด้วยนวัตกรรม

## การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

**1. นวัตกรรม (innovation)** คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ ให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังรวมถึงกระบวนการ วิธีการทางการตลาดใหม่ วิธีการใหม่ขององค์การในการดำเนินธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสถานที่ทำงานในองค์กรหรือภายนอกองค์กร (OECD/Eurostat,

2005) ซึ่ง Meyer and Roberts (1988) ได้แบ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตามลักษณะของตลาดและเทคโนโลยี ออกเป็น 6 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่งมีลักษณะของตลาดปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่ปรับปรุงเล็กน้อยและเทคโนโลยีหลักที่ยกระดับ ส่วนที่สองมีลักษณะของตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่เฉพาะกลุ่ม และเทคโนโลยีใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม ส่วนที่สามมีลักษณะของตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่เฉพาะกลุ่ม และเทคโนโลยีที่ปรับปรุงเล็กน้อยและเทคโนโลยีหลักที่ยกระดับ ส่วนที่สี่มีลักษณะของตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่เฉพาะกลุ่ม และเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม ส่วนที่ห้ามีลักษณะของตลาดใหม่ (new market) และการแบ่งกลุ่ม

ลูกค้าใหม่ (new segment) และเทคโนโลยีใหม่ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเดิม และส่วนที่หกมีลักษณะของตลาดใหม่และการแบ่งกลุ่มลูกค้าใหม่ และเทคโนโลยีที่ปรับปรุงเล็กน้อยและเทคโนโลยีหลักที่ยกระดับ

**2. กลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจ (business growth strategy)** แบบจำลองเมทริกซ์ Ansoff (Ansoff matrix model) สรุปกลยุทธ์การเติบโตไว้ 4 ประการ ที่องค์กรอาจนำมาใช้ โดยพิจารณาจากสองตัวแปร ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และตลาด สิ่งเหล่านี้เป็นหนทางที่ธุรกิจต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อขยายกิจการ ซึ่งสามารถทำได้โดยการปฏิบัติในหลายวิธีการ (ภาพที่ 1) ดังนี้

| MARKETS<br>PRODUCT LINE | $\mu_0$               | $\mu_1$               | $\mu_2 \dots \dots \mu_m$ |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| $\pi_0$                 | MARKET<br>Penetration | MARKET<br>DEVELOPMENT |                           |
| $\pi_1$                 |                       |                       |                           |
| $\pi_2$                 |                       | DIVERSIFICATION       |                           |
| $\vdots$                |                       |                       |                           |
| $\pi_n$                 |                       |                       |                           |

ภาพที่ 1 สรุปกลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจ (ที่มา: Ansoff, 1957)

**2.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (market penetration strategy)** ถือเป็นกลยุทธ์แรกในการเติบโตของธุรกิจ (Alkasim et al., 2018) เป็นแนวทางการเพิ่มปริมาณการขายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันในตลาดที่มีอยู่ (Hussain et al., 2013) โดยเชื่อว่าราคาที่ดีกว่าอาจช่วยให้ธุรกิจเติบโตจากส่วนแบ่งในตลาด และส่วนมากพบในตลาดที่แทบไม่มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Muriithi & Waithaka, 2020)

**2.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (market development strategy)** เป็นกลยุทธ์การเติบโตในการขยายโอกาสและค้นหาลูกค้าใหม่ (Alkasim et al., 2018) มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มระดับรายได้ผ่านการสำรวจผลิตภัณฑ์ (Hussain et al., 2013) เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ (Al-Bostanji, 2015)

**2.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development strategy)** เป็นการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Al-Bostanji, 2015) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ก่อนมักสร้างชื่อเสียงในฐานะผู้บุกเบิกและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งที่มากทีหลัง และบรรลุผลการดำเนินงานในระดับที่สูงกว่า (Kiss & Barr, 2017)

**2.4 กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ (diversification strategy)** เป็นการพยายามเพิ่มขนาดการขายผ่านการเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อาจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือไม่ก็ได้ เป็นกลยุทธ์ที่เสี่ยงที่สุด จากการเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หากขาดประสบการณ์และความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับตลาดและผลิตภัณฑ์ใหม่ธุรกิจอาจล้มเหลวได้ จึงควรให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า (Al-Bostanji, 2015)

### 3. แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ

**3.1 แรงจูงใจและพฤติกรรมของผู้ประกอบการในการเติบโตและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็กเป็นผลมาจากบุคลิกภาพ (Miller & Toulouse, 1985) และความสามารถของผู้ประกอบการ (Davidsson, 2002) โดยขึ้นอยู่กับคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ของผู้ประกอบการนั้น ๆ (Chrisman & McMullan, 2004) นอกจากนี้ความหลากหลายของแรงจูงใจในการเติบโตซึ่งเป็นความต้องการทางอารมณ์ (Rogoff et al., 2004) เช่น ความต้องการความสำเร็จและสถานะทางสังคมก็เป็นปัจจัยสำคัญ (Majumdar, 2008) ที่ทำให้ผู้ประกอบการมีการเติบโตที่สูงขึ้น**

3.2 รูปแบบของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว เป็นองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างธุรกิจ ครอบครัว และสมาชิกในครอบครัว ซึ่งพบว่าการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการแข่งขันนั้นมักมุ่งเน้นในการจัดการบนพื้นฐานความเป็นเจ้าของ การมุ่งการเติบโตอย่างช้า ๆ การขยายตลาดสู่ความเป็นสากลและความสามารถในการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานความเป็นครอบครัว (Habbershon et al., 2003)

3.3 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว รูปแบบของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การเลือกตัวแทนบุตรหลานในฐานะของผู้สืบทอดธุรกิจ 2) บุตรหลานที่คัดเลือกมาต้องเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานในธุรกิจครอบครัว และ 3) บุตรหลานที่มีศักยภาพสูงสุดและอยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจจะได้รับการคัดเลือกและสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นผู้ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวในเวลาต่อมา (Stavrou & Swiercz, 1998)

ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว แบ่งได้ 3 ปัจจัย คือ 1) แผนการสืบทอดธุรกิจ 2) ความเต็มใจของทายาทและความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัว 3) รางวัลจากธุรกิจ (Sharma, 2004; Venter et al., 2005)

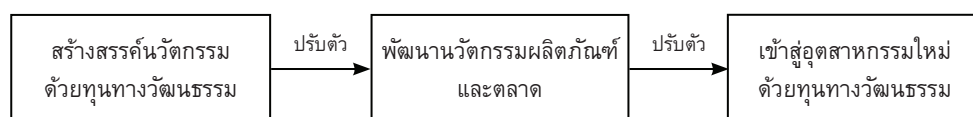
ความท้าทายที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย 1) การอึดตัวของวงจรชีวิตของธุรกิจและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น 2) เงินทุนที่จำกัด 3) ความอ่อนแอของทายาท 4) ความไม่ยืดหยุ่นของผู้นำ 5) ความขัดแย้งระหว่างพี่น้อง และ 6) เป้าหมายที่ต่างกันของคนในครอบครัว (Ward, 1997)

4. สินค้าทางวัฒนธรรม หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าต่อตลาดที่เกิดจากการนำเอาทุนทางวัฒนธรรมมาต่อยอดสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์

วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมประเทศที่ใช้วัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นสินค้าที่ประสบความสำเร็จในยุคแรก ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ใช้วัฒนธรรมเป็นสื่อให้ประเทศต่าง ๆ รู้จักตน และเพื่อปล้ำวงวัฒนธรรมของเจ้าอาณานิคมเดิม โดยการให้เปล่าและเผยแพร่แบบแนบเนียนผ่านภาพยนตร์ การแสดงและดนตรี จนวัฒนธรรมสหรัฐมีอิทธิพลอย่างสูงต่อคนทั้งโลกจนเกิดเป็นสินค้าทางวัฒนธรรม

ในแถบเอเชียอย่างเกาหลีใต้ แต่เดิมไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ไม่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์หรือศิลปวัฒนธรรมเหมือนอย่างประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จีนหรือญี่ปุ่น แต่เมื่อเกาหลีใต้ส่งเสริมสินค้าวัฒนธรรมแทนสินค้าอุตสาหกรรม ทั้งวงการมายา แฟชั่นการแต่งกาย อาหาร เครื่องสำอาง ศิลยกรรม และการท่องเที่ยว ทำให้เกาหลีเป็นที่รู้จักและก่อให้เกิดรายได้แก่ประเทศเป็นอย่างมาก (Komchadluek, 2015)

ความสำเร็จในการเติบโตของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมด้วยนวัตกรรมเกิดจากการมีทุนทางวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และตลาดไปตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ตามกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมด้วยนวัตกรรม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยแบบเรื่องเล่า (narrative) จากผู้ที่มีประสบการณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (nonparticipative observation) ทั้งเจ้าของธุรกิจและพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากที่สุดที่สามารถนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน

### ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามแนวคิดของ Patton (1990) โดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (purposeful sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรที่เชื่อถือได้และมีความเชื่อมั่นว่ามีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ สามารถให้ข้อมูลได้ทั้งทางลึกและกว้าง (information-rich cases) ดังนี้

1. สถานประกอบการโรงงานเครื่องปั้นดินเผา จังหวัดราชบุรี ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจ

จากฐานฐาน จำนวน 3 แห่ง โดยผู้ประกอบการ จำนวน 3 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงงาน และวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจทำให้ทราบถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์ การเติบโตทางธุรกิจ

2. พนักงานของโรงงานเครื่องปั้นดินเผา จังหวัดราชบุรี ที่ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ สำคัญ เช่น ข้อมูลการผลิต การขาย และการส่งออก

#### ระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย เริ่มตั้งแต่ค้นหาข้อมูล เขียน ข้อเสนอโครงการวิจัย ขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และเขียนรายงาน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2565 ถึงเดือน กรกฎาคม 2566 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน 2566

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ ข้อมูลหลักโดยซักถามผู้ประกอบการและพนักงานโรงงาน เครื่องปั้นดินเผาด้วยแบบสัมภาษณ์ต่างชุดกัน มีการสัมภาษณ์ ที่เป็นกันเอง และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุดจึงขอ อนุญาตบันทึกเทปขณะสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง มาเรียบเรียงเป็นเนื้อหา

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่มาเรียบเรียง วิเคราะห์ และตีความ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสังเกตจะถูก วิเคราะห์ไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล และถอดเทปบันทึกเสียง จัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่าง ๆ และพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เรื่องเล่า (narrative analysis)

#### ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความ น่าเชื่อถือและถูกต้อง การวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบข้อมูล 2 รูปแบบ คือ 1) ด้านข้อมูล โดยเก็บข้อมูลต่างเวลาและผู้ให้ ข้อมูลต่างคน และ 2) ด้านวิธีการ โดยการสังเกตความสอดคล้อง ของการปฏิบัติกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หากข้อมูลที่ ได้มีความขัดแย้งหรือขาดความน่าเชื่อถือจะดำเนินการ สัมภาษณ์เพิ่มเติมจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อึดตัว

#### การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

มีการพิทักษ์สิทธิตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการขอข้อมูล จนถึงเผยแพร่ผลงานการวิจัย โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของ

การวิจัย แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เพื่อขอความร่วมมือ ในการให้ข้อมูลแต่ละราย ขออนุญาตบันทึกข้อมูล และชี้แจง การรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลโดยไม่นำไปใช้ ผิดวัตถุประสงค์โดยเด็ดขาด และผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธ ในการตอบคำถามได้ตลอดเวลาหากไม่สะดวกที่จะตอบ

#### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งตามช่วงของการ ปรับตัวที่แสดงให้เห็นถึงจุดเปลี่ยนของการสร้างนวัตกรรม จากผลิตภัณฑ์และตลาด และใช้กลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจ ดังนี้

1. **สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยทุนทางวัฒนธรรม :** **เติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (growth with product development)** ก่อนที่จะมาเป็นโรงงานเครื่องปั้นดินเผา ผู้ประกอบการได้พบแหล่งดินที่มีความเป็นไปได้ในการ ขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ที่จังหวัดราชบุรี ประกอบกับตลาดมีความ ต้องการภาชนะจากดินเผา จึงเห็นช่องทางในการทำธุรกิจ จากภูมิปัญญาความรู้ดั้งเดิมที่ติดตัวมา

เริ่มแรกกิจการผลิตภาชนะประเภทไห กระปุกสำหรับ บรรจุผักตบและน้ำปลา ส่งขายให้แก่ผู้ผลิตเครื่องตบเค็ม ทั้งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล นอกจากนี้ยังมีภาชนะเก็บน้ำ ทรงโอง้งบ้างเล็กน้อย ซึ่งงานสมัยนั้นยังไม่มีลวดลายใด ๆ บนผิวภาชนะ เรียกว่า “โอง้งเลียน” ด้วยวิสัยทัศน์ในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการจึงได้นำดินขาวมา วาดลวดลายบนโอง้งหลายลวดลาย แต่ลวดลายที่ลูกค้าชื่นชอบ มากที่สุด คือ ลายมังกร จึงเป็นที่มาของ “โอง้งมังกรราชบุรี” ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากโรงงานจะถูกนำไปบรรจุลงเรือเร่ขาย ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่สามารถนำเข้า เครื่องปั้นดินเผาจากจีนได้ ส่งผลให้กิจการของโรงงานมีการ เติบโตอย่างสูง มีโรงงานเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก

ในยุคต้น ๆ ของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาเป็นยุคอุตสาหกรรม การผลิตที่เน้นการตลาด (product oriented) มีการพัฒนา รูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค ประกอบกับในยุคนั้นลูกค้ายังไม่มีความเลือกมากนักจึงผลิต สินค้าในรูปใดออกมาก็ขายได้หมด หลังจากดำเนินธุรกิจ มาระยะหนึ่งท่ามกลางการแข่งขันที่ทยอยเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจ เริ่มเข้าสู่ระยะถดถอยตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (product life cycle) เนื่องจากเกิดปัญหาหลายประการ ทั้งโอง้งถูกผลิต จนล้นตลาดและการเข้ามาของภาชนะพลาสติกที่มีน้ำหนักเบา สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และระบบน้ำประปา ทำให้ต้องใช้

กลยุทธ์การเจาะตลาดด้วยการส่งเสริมการขายทั้งแจกและแถมจนกระทั่งเกิดสงครามราคาตามมา

**2. พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และตลาด : เติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาด (growth with product and market development)** ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจทำให้เกิดแรงจูงใจในการมองหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของกิจการและการเติบโตด้วยการสร้างวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ (new S-curve) ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาด (product-market development) จากเดิมที่มุ่งเน้นที่การผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อการใช้เป็นภาชนะบรรจุน้ำเพียงอย่างเดียว ได้ผันตัวเข้าสู่ตลาดเครื่องตกแต่งบ้านและที่พัก และส่งออกต่างประเทศ โดยอาศัยความรู้จากภูมิปัญญาเดิมมาต่อยอดด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาที่ยังคงเอกลักษณ์ของโอ่งและเสริมให้มีรูปลักษณ์และหลากหลายสีสันทันต่อการประดับตกแต่งที่พักอาศัย เห็นได้ว่าธุรกิจในยุคนี้เป็นยุคของการตลาดนำการผลิต (market oriented) ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เพื่อใช้งานมาเป็นผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรมเพื่อการตกแต่งที่อยู่อาศัยและที่พัก กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดในยุคนี้นี้มีดังนี้

#### 1) ด้านผลิตภัณฑ์

1.1) เปลี่ยนรูปทรงผลิตภัณฑ์จากเครื่องปั้นดินเผาเครื่องใช้ในครัวเรือนมาเป็นผลิตภัณฑ์จากดินเซรามิกเพื่อตกแต่งบ้านและที่พัก ซึ่งหลังจากเปลี่ยนรูปทรงและสีสันทันของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์จึงเป็นสินค้าที่ต้องการของตลาดใหม่คือตลาดสินค้าตกแต่งบ้านและที่พัก เช่น โรงแรม ร้านค้า ส่วนใหญ่ลูกค้านำผลิตภัณฑ์ไปวางประดับในบริเวณรอบ ๆ ของโรงแรมและรีสอร์ท ผลิตภัณฑ์ที่ถูกนำไปประดับ คือผลิตภัณฑ์ประเภทหมั่น แจกัน อ่างบัวที่มีการใช้ลวดลายและสีสันทันต่าง ๆ ใส่เข้าไป ทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีความโดดเด่นและมีความแตกต่างจากรุ่นก่อนเป็นอย่างมาก

1.2) นำสีสันทันต่าง ๆ มาใช้กับตัวผลิตภัณฑ์แต่ยังมีสีไม่มากนัก เช่น สีเขียวไข่กา สีน้ำเงินขาว และสีน้ำเงินขาวลายคราม เนื่องจากเดิมผลิตภัณฑ์ใช้สีโทนดำ จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความโดดเด่น หลังจากนำสีสันทันมาใช้ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความสวยงามและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากขึ้น

#### 2) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

2.1) การขยายกลุ่มลูกค้าไปยังรีสอร์ท โรงแรม เนื่องจาก

การพัฒนาารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย จึงมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายดังกล่าว มีการหาลูกค้าโดยใช้วิธีการเสนอขายสินค้าโดยตรงให้กับรีสอร์ทและโรงแรมต่าง ๆ

2.2) การขยายกลุ่มลูกค้าไปยังต่างประเทศ โดยส่งออกสินค้าให้กับกลุ่มประเทศแถบยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกมีทั้งผลิตภัณฑ์เดิม เช่น โอ่งมังกรรูปแบบต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ตกแต่งบ้านและที่พัก ที่ออกแบบให้ตรงกับความต้องการและรสนิยมของต่างประเทศ

จากความสำเร็จของการปรับตัวครั้งที่ 1 ด้วยการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจถือเป็นการเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์และทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ในสถานะที่การแข่งขันกำลังเพิ่มความทวีคูณมากขึ้น แต่การดำเนินงานในลักษณะเดิมแบบนี้ย่อมมาถึงทางตันในสักวัน ตลาดเริ่มเปลี่ยนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์อีกรอบหนึ่ง พฤติกรรมของผู้บริโภคมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการปรับตัวตามวงจรธุรกิจอีกครั้ง

### 3. เข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ด้วยทุนทางวัฒนธรรม : เติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ (diversification strategy)

เกิดจากการเล็งเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความอึดตัวของตลาดเครื่องปั้นดินเผาสำหรับตกแต่งประดับที่ที่พักอาศัย ซึ่งแต่เดิมใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product development) และกลยุทธ์พัฒนาตลาด (market development) การปรับตัวในครั้งนี้จึงเพิ่มกลยุทธ์การเติบโตด้วยการขยายการลงทุนสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (diversification growth strategy) ที่กำลังได้รับความนิยมของจังหวัด เปิดโรงงานให้นักท่องเที่ยวเข้าชมกรรมวิธีการผลิตโดยปรับสภาพแวดล้อมของโรงงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องปั้นจากดินเซรามิกดังนี้

1) การจัดพื้นที่บริเวณโรงงานให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จากเดิมที่โรงงานมีไว้เพื่อการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเพียงอย่างเดียว จึงต้องปรับปรุงในส่วนของสภาพแวดล้อมโดยรวมของโรงงานเพื่อจัดให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยมีการนำชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมาประดับภายในบริเวณโรงงานคล้ายงานแสดงศิลปะอีกทั้งยังมีร้านกาแฟสดไว้คอยบริการนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมอีกด้วย

#### 2) ด้านผลิตภัณฑ์

2.1) ผลิตภัณฑ์เดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โอ่งสีเขียวไข่กา โอ่งสีน้ำเงินขาว โอ่งมังกร

2.2) ผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยวและเทศกาลซึ่งมีสีสันทันให้เลือกลักษณะหลากหลาย โดยมีการผลิตเซรามิก 2 รูปแบบ

ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่โรงงานออกแบบเอง และผลิตตามแนวทางของลูกค้า โดยที่ลูกค้าสามารถออกแบบรูปทรงและลวดลายเองได้ ซึ่งสีของผลิตภัณฑ์เซรามิกสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สีโทนเดียว และหลากสี

### 3) ด้านการจัดจำหน่าย

การจำหน่ายสินค้าในยุคต้น ๆ มีส่วนเดียว คือ การผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้ามีความต้องการที่เร่งด่วนอาจทำให้โรงงานผลิตสินค้าไม่ทัน เนื่องจากต้องใช้เวลานานในการผลิต ทำให้ปัจจุบันได้เพิ่มวิธีการจัดจำหน่ายสินค้าออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และ (2) การนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง โดยนักท่องเที่ยวนสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่แสดงในบริเวณของโรงงานได้ทันทีหากสนใจ ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหากต้องการออกแบบสินค้าด้วยตนเอง และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบในผลงานศิลปะทำให้ธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาเข้าสู่อุตสาหกรรมเครื่องตกแต่งที่พักและการท่องเที่ยวแบบเต็มตัว

จากความสำเร็จของการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ ทำให้ธุรกิจเครื่องปั้นดินเผายังคงรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจได้จนถึงปัจจุบัน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจจากอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเพื่ออุตสาหกรรมอาหารและของใช้ในครัวเรือนมาเป็น

อุตสาหกรรมตกแต่งบ้านและการท่องเที่ยว แต่ผู้ประกอบการไม่ได้ทิ้งทุนทางวัฒนธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิม เพียงแต่ต่อยอดให้เป็นนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบรับกับตลาดและโอกาสที่มีอยู่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์การพัฒนาตลาดใหม่ และการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ เนื่องจากความต้องการของตลาดมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา และเกิดการอิมิตัวได้ เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแนวโน้มพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคทางการท่องเที่ยว หากธุรกิจไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมใหม่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องสะดุดกระทบต่อผลกำไรที่ตามมา และอาจไม่สามารถดำรงอยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันที่สูงได้

### สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผา มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และตลาดมาใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจให้แตกต่างไปจากเดิม (ตารางที่ 1) ซึ่งก่อให้เกิดความซับซ้อนในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์และตลาดทำให้ผู้ประกอบการยังคงรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจไว้ได้

**ตารางที่ 1** ความสำเร็จในการเติบโตของผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาด้วยนวัตกรรม

|                    | สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยทุนทางวัฒนธรรม                                        | พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และตลาด                                                                                                                                         | เข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ด้วยทุนทางวัฒนธรรม                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์การเติบโต   | 1. พัฒนาผลิตภัณฑ์<br>2. เจาะตลาด                                            | 1. พัฒนาผลิตภัณฑ์<br>2. พัฒนาตลาด                                                                                                                                     | 1. พัฒนาผลิตภัณฑ์<br>2. พัฒนาตลาด<br>3. เติบโตในอุตสาหกรรมใหม่                              |
| นวัตกรรมผลิตภัณฑ์  | ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (ไห โอ่งเลียน โอ่งลายมังกร กระถางต้นไม้) | 1. ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (อนุรักษ์ผลิตภัณฑ์แบบเดิม)<br>2. พัฒนาผลิตภัณฑ์จากเครื่องใช้ในครัวเรือนเป็นของตกแต่งบ้าน<br>เพิ่มสีสันออกแบบใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ | บุกเบิกการสร้างผลิตภัณฑ์เซรามิก มีทั้งแนวสมัยใหม่และสมัยเดิม ซึ่งเหมาะกับการเป็นของฝาก      |
| นวัตกรรมทางการตลาด | เน้นการผลิตของใช้ และต่อมาใช้การส่งเสริมการขาย                              | มุ่งทำการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ตกแต่งบ้าน                                                                                                                                | มุ่งทำการตลาดสำหรับการท่องเที่ยวเชิงศิลปะและวัฒนธรรม                                        |
| กลุ่มเป้าหมาย      | ลูกค้าในประเทศประเภทอุตสาหกรรมและบ้านเรือน                                  | 1. ลูกค้าในประเทศกลุ่มอุตสาหกรรมและบ้านเรือน<br>2. ลูกค้าต่างประเทศกลุ่มระดับบ้านและที่พัก                                                                            | 1. ลูกค้าทั้งต่างประเทศและในประเทศ<br>2. ลูกค้ารีสอร์ท โรงแรม และที่พัก<br>3. นักท่องเที่ยว |

## อภิปรายผลการวิจัย

จุดเริ่มต้นของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยทุนทางวัฒนธรรม จากการพบแหล่งวัตถุดิบคือดินที่มีความเหมาะสมในการผลิต ประกอบกับการมีทุนความรู้เรื่องเครื่องปั้นดินเผา จึงก่อตั้งโรงงานผลิตขึ้นสอดคล้องกับ Bourdieu (1986) ที่กล่าวว่าทุนทางวัฒนธรรมสามารถดำรงอยู่ได้ในสามสถานะ คือ ฝังในตัวคน (embodied state) สินค้าทางวัฒนธรรม (objectified state) และความรู้จากการศึกษา (institutionalized state)

ในช่วงแรกธุรกิจมีโครงสร้างแบบรวมอำนาจการตัดสินใจจากเจ้าของธุรกิจ ก่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้งได้ (Ettlie et al., 1984) หากมีผู้ถือหุ้นหลายคนอาจเกิดความเห็นต่างและปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ในช่วงนี้มีการผลิตภาชนะที่จำเป็นในการใช้งาน ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้กับความต้องการของตลาดต่อมาได้เพิ่มมูลค่าด้วยลวดลายมังกรลงตัวโองซึ่งเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งชั้น สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Alkasim et al., 2018; Clark & Fujimoto, 1991) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งของธุรกิจที่กำลังได้รับความสนใจที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Shani et al., 2003; Kiss & Barr, 2017)

*การปรับตัวครั้งที่ 1* ด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และตลาด การเข้ามาของระบบน้ำประปาและภาชนะพลาสติกทำให้เกิดผลกระทบกับตลาดภาชนะเครื่องปั้นดินเผา พฤติกรรมของผู้บริโภคจึงเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายนอกและภายในตัวผู้บริโภคเอง (Cummins et al., 2014; Gajjar, 2013) ธุรกิจจึงปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการค้นหาศักยภาพในการทำกำไรเพื่อการเติบโตและความต่อเนื่อง (Adewale et al., 2011) จึงใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดด้วยการขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปยังกลุ่มอื่น (Cardozo et al., 1993) เช่น รีสอร์ท โรงแรม และส่งออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการตลาดโดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มลูกค้ารายใหม่ และลูกค้าเดิมยังคงอยู่กับธุรกิจ รวมทั้งลูกค้าให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Vorhies & Morgan, 2005) พร้อมทั้งใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีการพัฒนารูปทรงและสีของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้สินค้ามีความแตกต่างจากเดิมและยากต่อการลอกเลียนแบบ ถือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้ธุรกิจเจริญเติบโต (Laurson et al., 1999)

*การปรับตัวครั้งที่ 2* เข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ด้วยทุนทางวัฒนธรรม พบว่าธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาเพื่อการตกแต่งที่อยู่อาศัยและที่พักเริ่มอิ่มตัวเนื่องจากมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจจึงปรับตัวอีกครั้งโดยการลงทุนสู่ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ มีการเตรียมสถานที่และบุคลากรให้พร้อมในการต้อนรับนักท่องเที่ยว เช่น ปรับพื้นที่ในโรงงานให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว นำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบออกมาจัดแสดง นักท่องเที่ยวสามารถเข้ามาเยี่ยมชมบริเวณรอบ ๆ โรงงาน และถ่ายรูปและแชร์ลงสื่อสังคมออนไลน์ (Konijn et al., 2016) รวมไปถึงบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวได้ (Oborin et al., 2017) ซึ่งทำเลของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาที่มีส่วนในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเยี่ยมชม เนื่องจากสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย ซึ่งความสะดวกในการเดินทางนี้เองที่ส่งผลให้มีโอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ (Pedrana, 2014) สามารถสร้างความพอใจและทำให้นักท่องเที่ยวอยากไปเที่ยวมากขึ้น ซึ่งแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพประกอบด้วยสิ่งดึงดูดใจที่เกิดจากสถานที่ท่องเที่ยว และการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งจะต้องมีระบบขนส่ง เส้นทางยานพาหนะ ทำให้ราชบุรีเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของนักท่องเที่ยว (Brouder et al., 2017) มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพียงพอที่จะให้บริการและสร้างรายได้

จากการปรับตัวเข้าสู่ธุรกิจท่องเที่ยวทำให้ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์จากเครื่องปั้นดินเผาเพิ่มเติมจากแบบดั้งเดิมมาเป็นผลิตภัณฑ์เซรามิกหลากหลายสีสัน จำหน่ายโถงทั้งแบบดั้งเดิมและผลิตภัณฑ์เซรามิก ปรับรูปแบบเป็นผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า แสดงให้เห็นว่าการตลาดท่องเที่ยวมีจุดเน้นสำคัญคือการมุ่งเน้นในประเด็นที่จะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว (Brouder et al., 2017) เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาผู้ประกอบการจึงต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและรูปแบบตามความต้องการของลูกค้า อย่างเช่นการออกแบบสินค้าที่ระลึกที่ทำจากเซรามิกที่เป็นของฝากด้วยการใช้สีที่มีความโดดเด่นดึงดูดใจและมีความน่าสนใจชวนให้อยากซื้อ (Kong & Chang, 2016) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปทรงที่หลากหลายชวนซื้อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้นักท่องเที่ยวในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ภายในโรงงานยังมีร้านค้าและอาหารไว้คอยบริการนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยวในด้านการกิน การทำให้นักท่องเที่ยวได้นั่งพักผ่อนหย่อนใจ สามารถสร้างความพึงพอใจและความ

เพลิตเพลินใจได้อีกด้วย (Yeung & Yee, 2020) เห็นได้ว่าการเพิ่มกลยุทธ์และปรับกลยุทธ์นั้นเป็นไปตามบริบทของตลาดและโอกาสที่รับรู้ได้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการปรับตัวในครั้งนี้ได้นำกลยุทธ์การเติบโตที่กระจายการลงทุนสู่อุตสาหกรรมใหม่ ทำให้เกิดความยั่งยืนและดำรงความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมสามารถสืบทอดมาได้หลายชั่วอายุคนนั้นเกิดจากความสามารถในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป แสดงให้เห็นว่าในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจให้อยู่รอด ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และการตลาดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเติบโตของผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมนั้นเริ่มจากทุนทางวัฒนธรรมที่มีติดตัวมาแล้วสร้างสรรค์ให้เป็นผลิตภัณฑ์ทางการค้าด้วยการสร้างนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์และตลาดจนเกิดเป็นกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลาย 2) กลยุทธ์เจาะตลาดเมื่อเห็นว่ามีการแข่งขันกันในระดับสูงด้วยการส่งเสริมการขายแม้กระทั่งการลดราคาซึ่งเป็นวิธีการสุดท้ายของกิจกรรมทางการตลาด 3) กลยุทธ์การพัฒนาตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่ และ 4) การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ โดยต่อยอดจากผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจในปัจจุบันจะช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้มากกว่าการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ที่ไม่มีเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเดิมเลย โดยผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมสามารถนำกระบวนการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างการเติบโตและความต่อเนื่องให้แก่ธุรกิจ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาอาจเป็นแนวทางให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนำไปส่งเสริมผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และการตลาดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค อีกทั้งปรับรูปแบบกลยุทธ์ให้สามารถดำรงความต่อเนื่องทางธุรกิจได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการโรงงานเครื่องปั้นดินเผาที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดราชบุรีเพียงจังหวัดเดียว แต่ในประเทศไทยยังมีผู้ประกอบการสินค้าทางวัฒนธรรมอีกจำนวนมาก ซึ่งอาจมีความคิดเห็นและวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาในเขตพื้นที่อื่นด้วย

### References

- Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 231–246.
- Al-Bostanji, G. M. (2015). Impact of applying of Ansoff model on marketing performance for Saudi foodstuff companies. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 15, 71–81.
- Alkasim, S. B., Hilman, H., bin Bohari, A. M., Abdullah, S. S., & Sallehddin, M. R. (2018). The mediating effect of cost leadership on the relationship between market penetration, market development, and firm performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 190–200.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Brouder, P., Clavé, S. A., Gill, A., & Ioannides, D. (Eds.). (2017). *Tourism destination evolution*. Routledge.
- Cardozo, R., McLaughlin, K., Harmon, B., Reynolds, P., & Miller, B. (1993). Product-market choices and growth of new businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 331–340.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244.

- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). **Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry**. Harvard Business School Press.
- Cummins, S., Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., & Nill, A. (2014). Consumer behavior in the online context. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 8(3), 169–202.
- Davidsson, P. (2002). Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. In N. F. Krueger (Ed.), **Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management, volume II** (pp. 303–333). Routledge.
- Ettlie, J. E., Bridges W. P., & O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management Science**, 30(6), 682–695.
- Gajjar, N. B. (2013). Factors affecting consumer behavior. **International Journal of Research in Humanities and Social Sciences**, 1(2), 10–15.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, 18(4), 451–465.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. A. (2013). ANSOFF matrix, environment, and growth- An interactive triangle. **Management and Administrative Sciences Review**, 2(2), 196–206.
- Kiss, A. N., & Barr, P. S. (2017). New product development strategy implementation duration and new venture performance: A contingency-based perspective. **Journal of Management**, 43(4), 1185–1210.
- Komchadluek. (2015, May 13). **Cultural products: Every day except Monday, Wednesday, Friday with Prapassorn Sevikul (สินค้าวัฒนธรรม : วันเว้นวันจันทร์ พุธ ศุกร์กับประภัสสร เสวิกุล)**. <https://www.komchadluek.net/news/politic/206183>
- Kongmheng, U. (2012). **The production of electronic media on Ratchaburi province native jar molding (การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การปั้นโถ่งพื้นเมืองจังหวัดราชบุรี)**. [Master's thesis, Srinakharinwirot University]. Srinakharinwirot University Institutional Repository. <https://ir.swu.ac.th/jspui/handle/123456789/997>
- Kong, W. H., & Chang, T.-Z. (2016). Souvenir shopping, tourist motivation, and travel experience. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 17(2), 163–177.
- Konijn, E., Sluimer, N., & Mitas, O. (2016). Click to share: Patterns in tourist photography and sharing. **International Journal of Tourism Research**, 18(6), 525–535.
- Laursen, K., Mahnke, V., & Vejrup-Hansen, P. (1999). **Firm growth from a knowledge structure perspective**. Copenhagen Business School. [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59047292/DRUID\\_Working\\_Paper\\_No.\\_99\\_11.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59047292/DRUID_Working_Paper_No._99_11.pdf)
- Majumdar, S. (2008). Modelling growth strategy in small entrepreneurial business organisations. **The Journal of Entrepreneurship**, 17(2), 157–168.
- Meyer, M. H., & Roberts, E. B. (1988). Focusing product technology for corporate growth. **MIT Sloan Management Review**, 29(4), 7–16.
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1985). Strategy, structure, CEO personality and performance of small firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 10(3), 47–62. <https://doi.org/10.1177/104225878501000305>
- Muriithi, R. M., & Waithaka, P. (2020). Market penetration strategy and performance of agrochemical companies in Nakuru County, Kenya. **Journal of Strategic Management**, 4(4), 23–33.
- Oboirin, M. S., Gvarliani, T. E., Nagoeva, T. A., & Ponomareva, M. A. (2017). Preparation of staff of tourism-recreational sphere in Russia. **European Journal of Contemporary Education**, 6(4), 775–786.
- OECD/Eurostat. (2005). **Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data** (3rd ed.). The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>

- Patton, M. Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods** (2nd ed.). Sage Publications.
- Pedrana, M. (2014). Location-based services and tourism: Possible implications for destination. **Current Issues in Tourism**, 17(9), 753–762.
- Phioku, C. (2017). Development of innovation cultural capital in Thailand 4.0 (แนวทางการพัฒนาทุนวัฒนธรรมนวัตกรรมสู่ Thailand 4.0). In **Proceedings of the 4th Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference** (รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร) (pp. 134–142). Kamphaeng Phet Rajabhat University. <https://research.kpru.ac.th/research2/pages/filere/8902018-05-24.pdf>
- Rogoff, E. G., Lee, M.-S., & Suh, D.-C. (2004). “Who done it?” attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, 42(4), 364–376.
- Shani, A. B., Sena, J. A., & Olin, T. (2003). Knowledge management and new product development: A study of two companies. **European Journal of Innovation Management**, 6(3), 137–149.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1–36.
- Stavrou, E. T., & Swiercz, P. M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(2), 19–40.
- Thongphud, P. (Ed.). (2022, November 16). **Intangible cultural heritage of Ratchaburi province: Dragon jar** (มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมจังหวัดราชบุรี : โองม้งกร). Ratchaburi Cultural Office. [https://ratchaburi.m-culture.go.th/th/db\\_26\\_ratchaburi\\_21/100194](https://ratchaburi.m-culture.go.th/th/db_26_ratchaburi_21/100194)
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, 18(4), 283–303.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, 69(1), 80–94.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. **Family Business Review**, 10(4), 323–337.
- Yeung, R. M. W., & Yee, W. M. S. (2020). Travel destination choice: Does perception of food safety risk matter? **British Food Journal**, 122(6), 1919–1934.