

การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ “เมืองโอ่ง ดินสукและตุ๊กตา” เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเชื่อมโยงสินค้า OTOP กับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของจังหวัดราชบุรี

นรินทร์ สังข์รักษา¹ สมบูรณ์ ยืนยงสุวรรณ²

และ สมชาย ลักขณานุรักษ์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเชิงกลยุทธ์เมืองสร้างสรรค์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) ศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน 3) ทดลองรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) ศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจเมืองโอ่ง ดินสุกและตุ๊กตา ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แนวทางการสัมภาษณ์ระดับลึก แนวทางการสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์ SWOT Analysis การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ของจังหวัดราชบุรีมีศักยภาพและความพร้อมในพัฒนาเมืองสร้างสรรค์ ส่วนระดับของกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ความพร้อมในการเข้าสู่

¹ รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อีเมล narin_324349@yahoo.co.th

² รองศาสตราจารย์ ดร. นักวิชาการอิสระ อีเมล trend_inc@hotmail.com

³ อาจารย์ ดร. ประจักษ์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อีเมล somchai_lakana@hotmail.com

ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อย การรับรู้ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้รูปแบบมีชื่อเรียกว่า “CREATION Model” มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) C = creation (การสร้างสรรคงาน) 2) R = resource (การมีทรัพยากรที่พร้อมใช้) 3) E = efficacy (ความสามารถที่ทำให้เกิดผล) 4) A = appropriate technology (การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 5) T = the determination target group of purchaser (การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ซื้อ) 6) I = identification (การมีอัตลักษณ์เฉพาะ) 7) O = organization (การจัดองค์กร) และ 8) N = networking (การมีเครือข่าย) (3) ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนการและหลังการอบรมเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557–2560 การปฏิบัติที่เป็นเลิศของเมืองสร้างสรรค์ และ 4) แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้า ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของภาคี การพัฒนาคนรุ่นใหม่ การพัฒนาออกแบบสร้างสรรค์งาน การพัฒนากระบวนการผลิต การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า การรวมกลุ่มเครือข่าย การพัฒนาฝีมือแรงงาน การส่งเสริมการผลิต การประชาสัมพันธ์ และการตลาด รวมถึงการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว

คำสำคัญ : 1. เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์. 2. เมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตา. 3. ชีตความสามารถในการแข่งขัน. 4. ประชาคมอาเซียน.

Development on “Dolls and DIN City” Model of Creative Economy for Enhancement in ASEAN Market Competition and Linkage to OTOP and Creative Tourism of Ratchaburi Province

**Narin Sungruga⁴, Soomboon Yeunyoungsuwan⁵
and Somchai Lakananulak⁶**

Abstract

This was research and development project and aimed to 1) study situations and demand about how to develop the city model of creative economy for enhancement in ASEAN market competition 2) formulate the draft model as mentioned earlier 3) try out the draft model and propose the practical model which can be actually used 4) study the guideline of Ratchaburi strategic management for market competition and entering into ASEAN community. To conduct the research it was divided into 4 stages as stage 1: study the necessary data and demand; stage 2: design and develop the research instruments; stage 3: try out the draft model; stage 4: evaluate, improve and propose the practical model. The research instruments employed here were questionnaire, guideline of document analysis, guideline of in-depth interviewing, guideline of focus group discussion and guideline for non-participatory observation. The data collection was analyzed and presented into percentage, mean, standard deviation and outcomes of its content analysis. From the results they could be presented as follows: 1) When considering into SWOT Analysis and TOWS Matrix Method-Based Strategic Management Plan of Ratchaburi Province, it was found that the province had

⁴ Associate Professor, Ph.D. at Faculty of Education, Silpakom University, Sanam Chandra Palace Campus, Nakhon Pathom, Thailand. E-mail address: narin_324349@yahoo.co.th

⁵ Associate Professor, Ph.D. Independent Scholar. E-mail address: trend_inc@hotmail.com

⁶ Lecturer, Ph.D. at Faculty of Humanity and Social Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, Nakornpathom, Thailand. E-mail address: somchai_lakana@hotmail.com

potentials and readiness to serve the development of creative economy. The strategic plan used to support any external change, the readiness of entering into ASEAN Community, and the perceived impacts of entering were evaluated at moderate, low and moderate level respectively 2) The one model of strategic management for competition in ASEAN Community was constructed and named to “CREATION Model” and this was appropriate to utilize and had its 8 components as (1) Creation (C): Creation on Work (2) Resource (R): Adequacy of Resources (3) Effectiveness (E): Abilities on Utilizing in Effectiveness (4) Appropriate Technology: Usage of Appropriate Technology (5) Targeting of Purchasers (T): Targeting of Purchaser Groups (6) Identification (I): Identification of Creative Economy (7) Organizing (O): Organizing of Networking Groups (8) Networking (N): Having and Mobilizing of Networking Groups. After trained the trainees had their post-test mean score significant higher than the pre-test at $P < .05$ 3) Under Strategic Plan for Development on City Model of Creative Economy of Ratchaburi Province during 2013-2017, it is needed to generate about how to have good practices. 4) Guidelines of Strategic Management for Market Competition, it should have determination of shared-vision among alliances, development of new generation, design and development in pieces of works, development on processes of manufacturing, responding to customer demand, interrogation of customer satisfaction, clustering of networking groups, development of labor skills, promoting in manufacturing, marketing and public relation, and linkage to tourism.

Keywords: 1. Creative economy city development model. 2. Dolls and “DIN” city.
3. Capacity in competition. 4. ASEAN Community.

บทนำ

ในต้นปี 2559 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อวิถีชีวิตชุมชนที่เป็นเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน ทำให้มีการแข่งขันในกลุ่มประชาคมอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ทั้งนี้ ในอนาคตประเทศไทยจะต้องปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก รวมทั้งภูมิภาคเอเชีย ที่ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ในขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้มีการกำหนดแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (creative product) เพื่อสามารถสร้างสรรค์มูลค่า (value creation) ให้กับสินค้าได้มากกว่าแค่เป็นการเพิ่มมูลค่า (value added) (Sungrugs et al., 2012)

การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการวิถีชีวิต “เมืองโอ่ง ดินสукและตุ๊กตา (Dolls & “DIN” city)” จังหวัดราชบุรี ให้เป็นเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ พร้อมต่อการแข่งขันทางการค้า และการท่องเที่ยว ทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิสาหกิจเมืองโอ่ง ดินสுகและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี จะต้องตระหนักและเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมต่อความท้าทาย อันเนื่องมาจากการปรับตัวสูงขึ้นของราคาต้นทุน วัตถุดิบ และต้นทุนการดำเนินงาน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ หรืออุปสรรคที่หลากหลาย ซับซ้อน รุนแรง และแตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารจัดการในปัจจุบัน เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับจังหวัดราชบุรี ได้จัดทำโครงการในปี 2555 ราชบุรี : เมืองโอ่ง ดินสுகและตุ๊กตา (Dolls & “DIN” city) เป็นเมืองแห่งหัตถศิลป์สร้างสรรค์ก่อนดินเป็นผลิตภัณฑ์ดินเผาอันทรงคุณค่าและตุ๊กตาผ้า ด้วยจินตนาการและสีสัน จึงเป็นเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านงานฝีมือและหัตถกรรมที่ชาวราชบุรีภาคภูมิใจ

ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัว และสร้างโอกาสการแข่งขันที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต และประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่กำหนดไว้ แต่การดำเนินการท่องเที่ยวชุมชนที่ผ่านมามีปัญหาในเรื่องของที่ระลึก ของฝาก และผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ไม่สามารถแข่งขันได้ ไม่มีตลาดรองรับเพียงพอ และนักท่องเที่ยวไม่สามารถซื้อสินค้าที่ระลึก ของฝาก ซึ่งเป็นสินค้าพื้นเมืองหรือของดีจังหวัดราชบุรี ในแหล่งท่องเที่ยวได้ ทำให้ไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวได้ครบวงจรเพื่อจะให้นักท่องเที่ยวสนใจมาเยือนได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมีการพัฒนาเมืองต้นแบบ

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ “เมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตา” เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของจังหวัดราชบุรี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนในการนำไปสู่การพึ่งตนเอง รวมทั้งการสร้างภูมิคุ้มกัน ให้ชุมชนพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ และความต้องการในการจัดการเชิงกลยุทธ์เมืองสร้างสรรค์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. เพื่อทดลองรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการแข่งขันของเมืองโองดินสูกและตุ๊กตาเพื่อ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ร่วมกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1** การวิจัย (research: R1) เป็นการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและ ความต้องการในการพัฒนา (analysis: A) วิเคราะห์เอกสารด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis และสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PEST analysis และ The Five Force Model ของ Porter (1998) การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ผู้ประกอบการเมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตาในจังหวัดราชบุรี ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 52 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) กลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ระดับลึกคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจ เมืองโอง ดินสูก และตุ๊กตาของจังหวัดราชบุรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน หรือจนข้อมูลอิ่มตัว (saturated data) ใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม แนวทางการสัมภาษณ์ระดับลึก และการวิเคราะห์เอกสาร แล้วไปทำการทดลองใช้ (try out) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา **ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนา (development: D1) เป็นการออกแบบและพัฒนา (design and development: D and D) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแนวทางการสนทนากลุ่ม

ที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอง ดินสูงและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี และรับรองรูปแบบฯ โดยการจัดสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 5 คน **ขั้นตอนที่ 3** การวิจัย (research: R2) การนำเครื่องมือที่ได้ไปใช้ (implementation: I) และนำเสนอรูปแบบที่ได้ โดย 1) การจัดอบรมความรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบทดสอบความรู้ ก่อนและหลังการอบรม (pre-test and post-test) การจัดเวทีประชุมเสวนาเครือข่าย 1 ครั้ง จำนวน 35 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) 3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เครื่องมือที่ใช้ workshop ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม กลุ่มเป้าหมาย 30 คน **ขั้นตอนที่ 4** การพัฒนา (development: D2) เป็นการประเมินผล (evaluation: E) โดยใช้แบบสอบถามสอบถามความคิดเห็นของผู้ประกอบการเครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม

ผลการวิจัย

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ มีความไม่ชัดเจนของผู้ประกอบการใน AEC การลดลงของโองเพิ่มของตุ๊กตา คู่แข่งต่างชาติต้นทุนต่ำ 2) การต่อสู้แข่งขันของกลุ่มในปัจจุบันที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ผู้ประกอบการไม่แข่งขันแต่ร่วมมือกัน ความต้องการสินค้าลดลง 3) ความกดดันสินค้าทดแทน มีสินค้าทดแทน เช่น ซีเมนต์ พลาสติก การหารูปแบบ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 4) อำนาจต่อรองผู้ซื้อ เป็นตลาดของผู้ซื้อเศรษฐกิจตกต่ำ 5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย วัตถุดิบ เชื้อเพลิงแพงขึ้นราคา ค่าแรงแพง และการกำหนดราคาขั้นต่ำ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ PEST analysis ได้แก่ 1) ด้านการเมือง-กฎหมาย รัฐบาลไทยมีนโยบายเปิดเสรีทางการค้า (FTA) และได้จัดทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ แต่การเปิดรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ที่มีเข็มมุ่งให้เป็นตลาดเดียว (single market) 2) ด้านเศรษฐกิจ มีผลิตภัณฑ์ชุมชนติดระดับ 4 ของประเทศ สร้างรายได้ให้กับประเทศ จนเป็นคำขวัญของจังหวัดราชบุรี แต่เนื่องจากตลาดหลักของจังหวัดราชบุรี เป็นกลุ่มผู้บริโภคภายในประเทศถึงร้อยละ 90 มีสินค้าที่ส่งออกเพียงร้อยละ 10 ตลาดหลักของไทยคือ ญี่ปุ่น มาเลเซีย และสิงคโปร์ 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม สินค้าเครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคเสมอ แม้ว่าจะเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย โดยรูปแบบการเลือกซื้อ

ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม ฐานะ และรายได้ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม 4) ด้านเทคโนโลยี : การผลิตเครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าของไทย ยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และเพิ่มมูลค่าของสินค้าน้อย ต้องนำเข้าเครื่องจักรและอุปกรณ์จากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาแพง ส่วนผู้ผลิตขนาดกลางและเล็ก

1.3 การวิเคราะห์ SWOT เมืองสร้างสรรค์เมืองโอ่งดินสุกและตุ๊กตาจังหวัดราชบุรี 1) จุดแข็ง มีศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา ที่หลากหลายและน่าสนใจ สามารถนำมาต่อยอดไปสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้ มีความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง 2) จุดอ่อน ขาดการสร้างตราสินค้าเพื่อสะท้อนจุดยืนและแนวคิดของผลิตภัณฑ์และบริการของจังหวัด สถานที่ท่องเที่ยวที่เคยมีชื่อเสียงระดับโลกในอดีต เช่น ตลาดน้ำดำเนินสะดวก ขาดการพัฒนาและการรักษาชื่อเสียง รวมถึงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ภาคประชาชนยังไม่มียุทธศาสตร์ความรู้นัก เรื่องการพัฒนาธุรกิจไปสู่แนวทางเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ 3) โอกาส รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนเรื่องเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และมีโครงการสนับสนุนการสร้างเมืองสำคัญและสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ภาคเอกชนโดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ เช่น สมาคมเครื่องเคลือบดินเผา เห็นความสำคัญของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และพร้อมจะสนับสนุน ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีชื่อเสียงด้านการเป็นเมืองแห่งศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) อุปสรรค สภาพเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนส่งผลกระทบต่อราคาของสินค้าต่างๆ ให้ไม่คงที่ ปัญหาสถานะเศรษฐกิจส่งผลโดยตรงต่อความสนใจในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ปัญหาจากต้นทุนที่ส่วนใหญ่เป็นค่าจ้าง

1.4 ความพร้อมในการแข่งขันของเมืองสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผน ไม่แข่งขันกันและรวมกลุ่ม 2) การผลิต มีการผลิตต่อเนื่อง การออกแบบสินค้าหลากหลาย 3) การตลาด แสวงหาตลาดใหม่ๆ ควบคุมต้นทุนต่อยอดธุรกิจ 4) ทรัพยากรบุคคล ต้องอาศัยแรงงานฝีมือ ปรับตัว พัฒนาอาชีพ 5) การเงิน/บัญชี ขาดแหล่งเงินทุน แสวงหาแหล่งทุน 6) เทคโนโลยี ผลิตด้วยมือ (hand-made) หน่วยงานรัฐให้การสนับสนุน

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า 1) ระดับของกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับที่หนึ่ง คือด้านทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการตลาด อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ 2) ประเมินความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านสูงสุด คือ

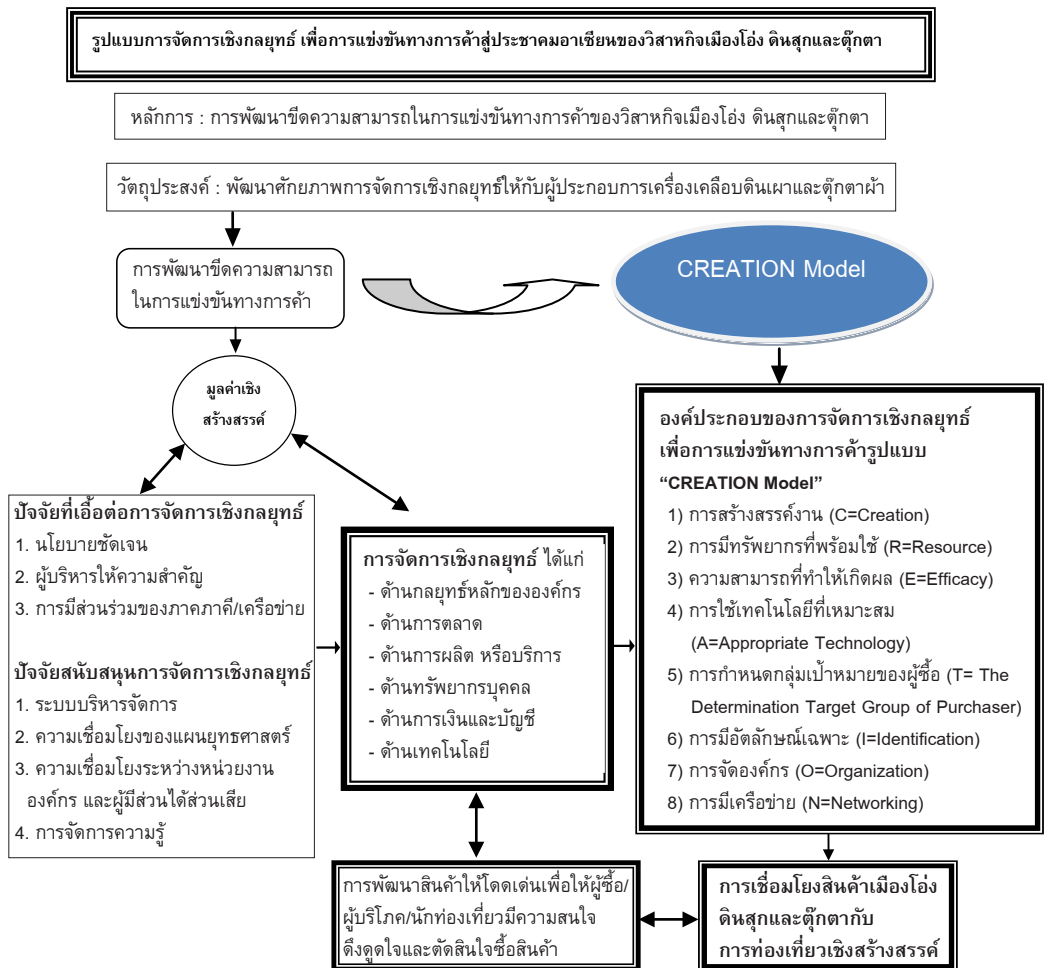
มีการรับรู้ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่วนด้านต่ำสุด คือ การเตรียมความพร้อมของวิสาหกิจเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อย

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า 1) เครื่องเคลือบดินเผาสภาพการณ์ได้พัฒนาจาก 1-2 โรงงานขยายมาถึง 40 กว่าโรงงาน ปัจจุบันเหลือไม่ถึง 30 โรงงาน ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและค่าแรง ความต้องการลดลงขายในประเทศร้อยละ 90 และส่งขายต่างประเทศร้อยละ 10 จุดเด่น ดินมีคุณภาพเหนียวป็นชิ้นรูป โอ่งสามารถทนต่อการกัดกร่อนเหมาะสำหรับรองผัก ผลไม้ การสร้างความแตกต่างและหลากหลาย รวมถึงพัฒนารูปแบบและรูปทรง การปรับการผลิตในการใช้เชื้อเพลิง เป็นสินค้า hand-made จุดอ่อน ขาดฝีมือแรงงาน ค่าแรง 300 บาท ทำให้ต้นทุนสูงทำให้ 40-50 % ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง การหาแหล่งวัตถุดิบ การตลาดภาษี ลดขั้นตอนแรงงานต่างด้าว การสนับสนุนของฝาก ของที่ระลึก ตั้งศูนย์รวมการตลาด 2) ตุ๊กตาดำ ได้แก่ ได้ผลกระทบจากเศรษฐกิจและค่าแรง ความต้องการลดลง ภาครัฐสนับสนุนการสร้างอัตลักษณ์ของจังหวัดราชบุรี และสร้างตราสินค้า จุดเด่น สร้างอาชีพและรายได้อย่างมั่นคง การใช้ประโยชน์เป็นเครื่องบันทึกจิตใจ วันเกิด การแข่งขันกีฬา การออกแบบตามความต้องการของลูกค้า เป็นสินค้า Hand-made จุดอ่อน สร้างอัตลักษณ์ประจำจังหวัด จุดอ่อน มลพิษฝุ่นละออง การแพ้วัสดุจากตุ๊กตา ได้แก่ ไซปรับผ้าไม่ให้แก่ ความต้องการ การพัฒนาสินค้า สร้างตราสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การตลาดและการประชาสัมพันธ์ขึ้นคัทเอาต์ของดีจังหวัดราชบุรี

2. รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอ่ง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี มีชื่อว่า "CREATION Model" มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) C = creation (การสร้างสรรค์งาน) 2) R = resource (การมีทรัพยากรที่พร้อมใช้) 3) E = efficacy (ความสามารถที่ทำให้เกิดผล) 4) A = appropriate technology (การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 5) T = the determination target group of purchaser (การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ซื้อ) 6) I = identification (การมีอัตลักษณ์เฉพาะ) 7) O = organization (การจัดองค์กร) และ 8) N = networking (การมีเครือข่าย) ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ในด้านกลยุทธ์หลักขององค์กร ด้านการตลาด ด้านการผลิต หรือบริการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงินและบัญชี และด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ได้แก่ 1) นโยบายชัดเจน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญ 3) การมีส่วนร่วม

ของภาคเครือข่าย องค์กรประกอบที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ระบบบริหารจัดการ 2) ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ 3) ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การจัดการความรู้ องค์กรประกอบที่ 5 การเชื่อมโยงสินค้าเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตากับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ องค์กรประกอบที่ 6 การพัฒนาสินค้าให้โดดเด่นของผู้ประกอบการเพื่อให้ผู้ซื้อ/ผู้บริโภค/นักท่องเที่ยว มีความสนใจ ดึงดูดใจและตัดสินใจซื้อสินค้า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสม และเป็นไปได้ ในภาพรวมทั้ง 9 องค์กรประกอบหลัก อยู่ในระดับมากที่สุด

จากองค์กรประกอบดังกล่าว แสดงเป็นแผนภูมิรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอ่ง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี ได้ตั้งแผนภูมิจำแนกที่ 1



แผนภูมิจำแนกที่ 1 รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจเมืองโอ่ง ดินสูกและตุ๊กตา

การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการใช้โมเดล พบว่า จังหวัดราชบุรี มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาให้เป็นเมืองสร้างสรรค์ “เมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา (Dolls & “DIN” city)” แต่มีปัญหาในการจัดการเชิง กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของจังหวัดในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดราชบุรี

เงื่อนไขของการใช้โมเดล “CREATION Model” ที่ได้นี้เป็นเพียงแบบจำลองซึ่งต้องนำไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (strategic plan) และแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำของเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตาอย่างเป็นบูรณาการ รวมถึงกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของจังหวัดราชบุรีในพื้นที่ต่อไป

3. ผลการทดลองใช้เป็นกรณีวิจัย (research: R2) การนำไปใช้ (implementation: I)

1) การจัดอบรมความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนการอบรมและหลังการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) การจัดเวทีประชุมเสวนาเครือข่าย เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้ข้อสรุปว่า (1) เครื่องเคลือบดินเผา ได้แก่ 1) การพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ 2) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของสินค้า 3) การพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุน 4) การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 5) การรวมกลุ่มจัดตั้งสมาคมเครื่องเคลือบดินเผา 6) การสร้างพลังเครือข่ายความร่วมมือ การเตรียมพร้อมสู่ AEC 7) การพัฒนาแรงงานช่างฝีมือ 8) การส่งเสริมการผลิตการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายและการตลาด 9) การเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวของจังหวัดราชบุรี 10) การสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ (2) ตุ๊กตาผ้า ได้แก่ 1) การออกแบบสร้างสรรค์งาน 2) การใส่ใจคุณภาพสินค้า 3) การพัฒนาคุณภาพที่มีความแตกต่างและโดดเด่น 4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5) การสังเกตและสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า 6) การจัดหาที่จำหน่ายสินค้าในแหล่งท่องเที่ยว 7) การสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (การออกแบบการผลิตการตลาดและการประชาสัมพันธ์) 8) การเตรียมพร้อมสู่ AEC ให้กับผู้ประกอบการ 9) การจัดหาแหล่งเงินทุนและภาษีที่เหมาะสม ส่วนการปฏิบัติที่เป็นเลิศของเมืองสร้างสรรค์ (1) เครื่องเคลือบดินเผา ได้แก่ 1) การปรับตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การควบคุมต้นทุน 2) การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 3) การพัฒนาศักยภาพเพื่อการส่งออก (พัฒนาคุณภาพสินค้า) 4) การจัดตั้งศูนย์จัดจำหน่ายของจังหวัดโดยภาครัฐและเอกชน

5) การมีส่วนร่วมและการประสานงานของรัฐและเอกชน 6) การพัฒนาคลัสเตอร์และการจับคู่ธุรกิจ matching 7) มีการจัดตั้งสมาคมเครื่องเคลือบดินเผาจังหวัดราชบุรี ตั้งแต่ปี 2514 8) การจัดโครงสร้างเมืองสร้างสรรค์ 9) การเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ 10) การส่งเสริมให้เป็นคำขวัญจังหวัดราชบุรี และ (2) ตุ๊กตาผ้า 1) การปรับตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การควบคุมต้นทุน 2) การกำหนดราคามีความเหมาะสม เป็นธรรม แม้ว่าบางส่วนจะมีการตัดราคา 3) มีการพัฒนามาตรฐานสินค้าด้วย มอก./มผช. และประเภทดาวของ OTOP 4) การควบคุมสต็อกสินค้า 5) การพัฒนาทักษะความชำนาญและแรงงานฝีมือ 6) การศึกษาตลาดและความต้องการของลูกค้า 7) มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายตุ๊กตาราชบุรี ตั้งแต่ปี 2528 8) การพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้และการท่องเที่ยวของราชบุรี 9) มีการพัฒนาการขายสินค้าทาง Website และ 10) การออกแบบบรรจุภัณฑ์

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ “เมืองไอล่ ดินสูก และตุ๊กตา” ได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557-2560 โดยกำหนดเป็น 2 ระยะ ระยะแรกในปี 2557-2558 และระยะที่ 2 ปี 2559-2560 วิสัยทัศน์ ปี 2557-2560 “กิจการดินสูกและตุ๊กตามันคง ดำรงอยู่ได้ สนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโต” พันธกิจ 1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน 2) เครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากไอล่ ที่เป็นภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นในจังหวัดราชบุรี 3) ส่งเสริมและพัฒนายกระดับคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์สู่สากล 4) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของกิจการเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเครือข่าย 5) ส่งเสริมและพัฒนาพัฒนาการบริหารจัดการเมืองไอล่ดินสูกและตุ๊กตา ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน 6) ส่งเสริมและพัฒนาเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมและสินค้า OTOP วิสาหกิจชุมชน ที่เป็นภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น 7) ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา และศูนย์การท่องเที่ยวในจังหวัดราชบุรีให้มีชื่อเสียงและมีเสน่ห์ดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์ ช่วงที่ 1 (ปี 2557-2558) 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างเสริมศักยภาพของเครือข่ายการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์สู่สากล 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพทางการตลาดของกิจการเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเครือข่าย 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เร่งรัดพัฒนาการบริหาร

จัดการเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ ช่วงที่ 2 (ปี 2559-2560) 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการองค์ความรู้ด้านเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรด้านเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และผลงานเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่ง 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และผลงานเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนด้านการตลาดเชิงรุก 6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์จำหน่ายเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และปรับปรุงทัศนียภาพและสาธารณูปโภคของศูนย์จำหน่ายเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตาในแหล่งท่องเที่ยว 7) ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาบุคลากรด้านการจำหน่ายสินค้าเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมถึงบุคลากรด้านการท่องเที่ยว 8) ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างแบรนด์ “เมืองโอ่ง ดินสูก และตุ๊กตา (Dolls & “DIN” city)” ให้แก่จังหวัดราชบุรี รวมถึงการจดสิทธิบัตรผลิตภัณฑ์เครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าของจังหวัดราชบุรี 9) ยุทธศาสตร์ที่ 9 ทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ 10) ยุทธศาสตร์ที่ 10 สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดราชบุรีทุกภาคีเครือข่าย

จากการศึกษาผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนเมืองโอ่ง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี สามารถสังเคราะห์ ตามแผนภูมิที่ 2

4. ผลการพัฒนา (development: D2) การประเมินผล (evaluation: E) เป็นการประเมินผลและปรับปรุง รูปแบบ “CREATION Model” มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ระดับความความเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการที่มีต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบ อยู่ระดับมาก อยู่ในลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการถ่ายทอดความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการจัดการเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การวิเคราะห์ศักยภาพราชบุรีเมืองสร้างสรรค์				
คู่แข่งรายใหม่	การต่อสู้ของคู่แข่ง	คุกคามจากสินค้าทดแทน	อำนาจต่อรองผู้ซื้อ	อำนาจต่อรองผู้ขาย
<ul style="list-style-type: none"> - ความไม่ชัดเจนของผู้ประกอบการใน AEC - การลดลงของโองเพิ่มของตุ๊กตา - คู่แข่งต่างชาติต้นทุนต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่แข่งขันแต่ร่วมมือกัน - ความต้องการสินค้าลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้าทดแทน เช่น ซีเมนต์ พลาสติก - การหารูปแบบ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นตลาดของผู้ซื้อ - เศรษฐกิจตกต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุดิบ เชื้อเพลิง แพง/ขึ้นราคา - ค่าแรงแพง - การกำหนดราคาค้นต่ำ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ของภาคีเครือข่าย
- การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญา
- การมีส่วนร่วม/การจัดตั้งกลุ่ม/สมาคม
- การพัฒนาคลัสเตอร์ และการจับคู่ (matching)
- การจัดโครงสร้างเมืองสร้างสรรค์
- การส่งเสริมให้เป็นคำขวัญจังหวัด
- การเชื่อมโยงการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์
- การควบคุมสต็อกและการพัฒนามาตรฐาน

- การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์
- การพัฒนาถนนเศรษฐกิจ “เจดีย์หัก” เป็นแหล่งซื้อขายเครื่องเคลือบดินเผา
- การเป็นแหล่งรวมของดี ของฝากราชบุรี
- การเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษา ดูงาน
- การจัดแพคเกจทัวร์
- การพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่เชิงสร้างสรรค์

แผนภูมิที่ 2 แสดงการพัฒนาเมืองต้นแบบเมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตาเพื่อรองรับการเข้าสู่อาเซียนและเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

การอภิปรายผล

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่ มีความไม่ชัดเจนของผู้ประกอบการใน AEC การลดลงของโองเพิ่มของตุ๊กตา คู่แข่งต่างชาติต้นทุนต่ำ 2) การต่อสู้แข่งขันของคู่แข่งในปัจจุบันที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ผู้ประกอบการไม่แข่งขันแต่ร่วมมือกัน ความต้องการสินค้าลดลง 3) การคุกคามจากสินค้าทดแทน มีสินค้าทดแทนเช่น ซีเมนต์ พลาสติก การหารูปแบบ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 4) อำนาจต่อรองผู้ซื้อ เป็นตลาดของผู้ซื้อ เศรษฐกิจตกต่ำ 5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย วัตถุดิบ เชื้อเพลิง แพง/ขึ้นราคา ค่าแรงแพง และการกำหนดราคาค้นต่ำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ PEST analysis ได้แก่ 1) ด้านการเมือง-กฎหมาย รัฐบาลไทยมีนโยบายเปิดเสรีทางการค้า (FTA) และได้จัดทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ แต่การเปิดรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ที่มีเข็มมุ่งให้เป็นตลาดเดียว (single market) 2) ด้านเศรษฐกิจ มีผลิตภัณฑ์ชุมชนติดระดับ 4 ของประเทศ สร้างรายได้ให้กับประเทศ จนเป็นคำขวัญของจังหวัดราชบุรี แต่เนื่องจากตลาดหลักของจังหวัดราชบุรี เป็นกลุ่มผู้บริโภคภายในประเทศถึง ร้อยละ 90 มีสินค้าที่ส่งออกเพียง ร้อยละ 10 ตลาดหลักของไทยคือ ญี่ปุ่น มาเลเซีย และสิงคโปร์ 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม

สินค้าเครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้า เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคเสมอ แม้ว่าจะจะเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย โดยรูปแบบการเลือกซื้อขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม ฐานะ และรายได้ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม 4) ด้านเทคโนโลยี : การผลิตเครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าของไทย ยังมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และเพิ่มมูลค่าของสินค้าขึ้น ต้องนำเข้าเครื่องจักร และอุปกรณ์จากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาแพง ส่วนผู้ผลิตขนาดกลางและเล็ก

สอดคล้องกับการวิจัยของ Siljaru (2006) ที่พบว่า จุดแข็งของธุรกิจ ได้แก่ ผู้นำมีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีการประสานงานภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี จุดอ่อนของธุรกิจ ได้แก่ การขายสินค้าผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ยังทำไม่ได้ผล ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก โอกาสของธุรกิจ ได้แก่ ระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว จำนวนวัตถุดิบ ที่ใช้ในการผลิตมีจำนวนมาก เพียงพอต่อความต้องการ คุณภาพของวัตถุดิบได้มาตรฐาน การวิเคราะห์ SWOT เมืองสร้างสรรค์เมืองโอ่งดินสукและตุ๊กตาจังหวัดราชบุรี 1) จุดแข็ง มีศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่หลากหลาย และน่าสนใจ สามารถนำมาต่อยอดไปสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้ มีความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติซึ่งสามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงหลากหลายแห่ง 2) จุดอ่อน ขาดการสร้างตราสินค้าเพื่อสะท้อนจุดยืนและแนวคิดของผลิตภัณฑ์และบริการของจังหวัด สถานที่ท่องเที่ยวที่เคยมีชื่อเสียงระดับโลกในอดีต เช่น ตลาดน้ำดำเนินสะดวก ขาดการพัฒนาและการรักษาชื่อเสียง รวมถึงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ภาคประชาชนยังไม่มียุทธศาสตร์ความรู้มากนักเรื่องการพัฒนาธุรกิจไปสู่แนวทางเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ 3) โอกาส รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนเรื่องเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และมีโครงการสนับสนุนการสร้างเมืองความสำคัญและสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ภาคเอกชน โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ เช่น สมาคมเครื่องเคลือบดินเผา เห็นความสำคัญของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และพร้อมจะสนับสนุน ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีชื่อเสียงด้านการเป็นเมืองแห่งศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) อุปสรรค สภาพเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ส่งผลกระทบต่อราคาของสินค้าต่างๆ ให้ไม่คงที่ ปัญหาสภาวะเศรษฐกิจส่งผลโดยตรงต่อความสนใจในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ปัญหาจากต้นทุนที่ส่วนใหญ่เป็นค่าจ้าง (Ratchaburi Official, 2014) การสร้างกลยุทธ์จาก TOWS Matrix กลยุทธ์ SO (SO strategies) S1O2O3 บูรณาการองค์ความรู้ด้านศิลปะทั้งที่เป็นศิลปะร่วมสมัยและศิลปะดั้งเดิม พัฒนาให้เป็นเมืองสร้างสรรค์ “เมืองโอ่งดินสுகและตุ๊กตา” S2O3O4 พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และผลงานด้านศิลปะของเมืองสร้างสรรค์ “เมืองโอ่งดินสுகและตุ๊กตา” S2O4 สนับสนุนด้านการตลาดผลิตภัณฑ์ศิลปะของเมืองสร้างสรรค์ “เมืองโอ่งดินสுகและตุ๊กตา” S5O2O3

ทำการตลาดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ในการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ “เมืองโองดินสูกและตุ๊กตา” S6O2O3 พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์ WO (WO strategies) W4W6O2O3 พัฒนาบุคลากรด้านงานศิลปะ พัฒนาเมืองสร้างสรรค์เมืองโองดินสูกและตุ๊กตา W1O4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และผลงานด้านศิลปะ เมืองสร้างสรรค์ “เมืองโองดินสูกและ ตุ๊กตา” W3O2 พัฒนาและปรับปรุงทัศนียภาพและสาธารณูปโภคของแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ให้มีความพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยว W5O2O3 สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในจังหวัดราชบุรีทุกภาคส่วน W1W2O4 สร้างตราสินค้าภายใต้ เมืองสร้างสรรค์ “เมืองโองดินสูกและตุ๊กตา” ให้แก่จังหวัดราชบุรี กลยุทธ์ ST (ST strategies) S1T2 พัฒนาผู้ประกอบการสร้างสินค้าสร้างสรรค์และรูปแบบที่หลากหลายเพื่อสร้างความสนใจของผู้บริโภค S3T4นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อลดต้นทุนค่าจ้างแรงงาน กลยุทธ์ WT (WT strategies) W1T1 การสร้างตราสินค้าเพื่อสะท้อนจุดยืนที่ส่งผลกระทบต่อราคาของสินค้าต่างๆให้ไม่คงที่ W6T2 พัฒนาบุคลากรในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการตามแนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

ความพร้อมในการแข่งขันของเมืองสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผน ไม่แข่งขันกันและรวมกลุ่ม 2) การผลิต มีผลิตต่อเนื่องการออกแบบ สินค้าหลากหลาย 3) การตลาด แสวงหาตลาดใหม่ๆ ควบคุมต้นทุนต่อยอดธุรกิจ 4) ทรัพยากรบุคคล ต้องอาศัยแรงงานฝีมือ ปรับตัว พัฒนาอาชีพ 5) การเงิน/บัญชี ขาดแหล่งเงินทุน แสวงหาแหล่งทุน 6) เทคโนโลยี ผลิตด้วยมือ (hand-made) หน่วยงานรัฐให้การสนับสนุน เปรียบเหมือนสินทรัพย์สำคัญที่เคลื่อนที่ไปทั่วโลก เพื่อแสวงหาสถานที่ที่เหมาะสม สำหรับการอยู่อาศัยและประกอบธุรกิจสร้างสรรค์ (Laistrooglai, 2010) เมืองสร้างสรรค์ จึงเป็นพื้นที่ที่กิจกรรมทางวัฒนธรรมหลากหลายประเภท เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ ในหน้าที่ทางเศรษฐกิจและสังคมของเมือง อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการผลิตและการบริการ (UNCTAD, 2008: 15-21) การพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ที่ทุกประเทศกำลังให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น คือ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ที่มีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานกระบวนการผลิตและวัฒนธรรมให้เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ ที่มีลักษณะเฉพาะหลากหลาย และมีมูลค่าเพิ่มสามารถตอบสนองผู้บริโภคตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับโลก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า 1) ระดับของกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.14, S.D. = .435$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับที่หนึ่ง คือด้านทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

(\bar{X} = 2.31, S.D. = .426) รองลงมาคือ ด้านการตลาด อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = .26, S.D. = .486) และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 1.93, S.D. = .557) ตามลำดับ 2) ประเมินความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.59, S.D. = .252) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านสูงสุดคือ มีการรับรู้ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (\bar{X} = 1.69, S.D. = .392) ส่วนด้านต่ำสุดคือ การเตรียมความพร้อมของวิสาหกิจเมืองโอง์ดินสูกและตุ๊กตาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.53, S.D. = .268) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า 1) เครื่องเคลือบดินเผา สภาพการณ์ได้พัฒนาจาก 1-2 โรงงานขยายมาถึง 40 กว่า โรงงาน ปัจจุบันเหลือไม่ถึง 30 โรงงาน ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และค่าแรง ความต้องการลดลง ขายในประเทศร้อยละ 90 และส่งขายต่างประเทศร้อยละ 10 จุดเด่น ดินมีคุณภาพ เหนียวปั้นขึ้นรูป โอง์สามารถทนต่อการกัดกร่อนเหมาะสำหรับ ดองผัก ผลไม้ การสร้างความแตกต่างและหลากหลาย รวมถึงพัฒนารูปแบบและรูปทรง การปรับการผลิตในการใช้เชื้อเพลิง เป็นสินค้า hand-made จุดอ่อน ขาดฝีมือแรงงาน ค่าแรง 300 บาททำให้ต้นทุนสูงทำให้ 40-50 % ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง การหาแหล่ง วัตถุดิบ การตลาด ภาษี ลดขั้นตอนแรงงานต่างด้าว การสนับสนุนของฝาก ของที่ระลึก ตั้งศูนย์รวมการตลาด 2) ตุ๊กตาผ้า ได้แก่ ได้ผลกระทบจากเศรษฐกิจและค่าแรง ความต้องการ ลดลง ภาครัฐสนับสนุนการสร้างอัตลักษณ์ของจังหวัดราชบุรี และสร้างตราสินค้า จุดเด่น สร้างอาชีพและรายได้อย่างมั่นคง การใช้ประโยชน์เป็นเครื่องบันทึกจิตใจ วันเกิด การแข่งขันกีฬา การออกแบบตามความต้องการของลูกค้า เป็นสินค้า hand-made จุดอ่อน สร้างอัตลักษณ์ ประจำจังหวัด จุดอ่อน มลพิษฝุ่นละออง การแพ้วัสดุจากตุ๊กตา ได้แก่ ไซปรับผ้าไม่ให้แพ้ ความต้องการ การพัฒนาสินค้า สร้างตราสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การตลาด การประชาสัมพันธ์สินค้าเอาต์ของดีจังหวัดราชบุรี

สอดคล้องกับการวิจัยของ Sirikuta (2013: 428-429) ที่พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุดได้แก่ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รองลงมากลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ นวัตกรรมกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การ เป็นพันธมิตร สอดคล้องกับ Phongphit (2008 : 148) ที่ว่า การจัดการการผลิตและการตลาด เป็นเรื่องที่ชุมชนต้อง เรียบรู้ และ Atipanan (2007: abstract) ที่พบว่า ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์/กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการผลิต จัดทำแผนพัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับ ศักยภาพของพื้นที่และความต้องการตลาด

2. การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอง์ ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี

“CREATION Model” มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) C = creation (การสร้างสรรค้งาน) 2) R = resource (การมีทรัพยากรที่พร้อมใช้) 3) E = efficacy (ความสามารถที่ทำให้เกิดผล) 4) A = appropriate technology (การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 5) T = the determination target group of purchaser (การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ซื้อ) 6) I = identification (การมีอัตลักษณ์เฉพาะ) 7) O = organization (การจัดองค์กร) และ 8) N = networking (การมีเครือข่าย) สำหรับการพัฒนารูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves (1988: 49) ที่ว่าการสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้น อธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ส่วน Getzels and Guba (1957) ได้กล่าวถึงรูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของแนวคิดซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมาได้อีกด้วย โครงสร้างของแนวคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ และวางอยู่ในรูปขององค์การได้รูปแบบที่เกิดขึ้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ และการส่งเสริมรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ไม่ส่งผลกระทบต่อเมืองสร้างสรรค์ การรับรองโดยการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการเชิง กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.66, \sigma = 0.519$) สอดคล้องกับการวิจัยของ Kosolkitiamporn (2009: abstract) ที่พบว่า ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน กลุ่มทอผ้าชุมชน มีกิจกรรมในการพัฒนาธุรกิจชุมชน 12 กิจกรรม คือ ด้านผู้นำ 1 กิจกรรม ดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาคุณภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำและปฏิบัติจริง ด้านการบริหารการตลาดมี 6 กิจกรรม ได้แก่ การอบรม การตลาดธุรกิจชุมชน การฝึกปฏิบัติการเขียนแผนการตลาด

3. ผลการทดลองใช้เป็นการวิจัย (research: R2) การนำไปใช้ (implementation: I)

1) การจัดอบรมความรู้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนการอบรมและหลังการอบรมแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของLelanut (2004: abstract) ที่พบว่า ด้านการผลิต ผู้ประกอบการส่วนมาก ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนมากจะออกแบบผลิตภัณฑ์ ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย สอดคล้องกับการวิจัยของ Vutsavong (2007: abstract) ที่พบว่า ด้านกระบวนการผลิต มีปัญหามากที่สุด คือบรรจุภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของตลาด ด้านการตลาดและเชื่อมโยงเครือข่าย มีปัญหามากที่สุด คือการขาดประชาสัมพันธ์สินค้าอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดเวทีประชุมเสวนาเครือข่าย เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้ข้อสรุปว่า

(1) เครื่องเคลือบดินเผา ได้แก่ 1) การพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ 2) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของสินค้า 3) การพัฒนากระบวนการผลิต ต้นทุน 4) การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 5) การรวมกลุ่มจัดตั้งสมาคมเครื่องเคลือบดินเผา 6) การสร้างพลังเครือข่ายความร่วมมือ การเตรียมพร้อมสู่ AEC 7) การพัฒนาแรงงานช่างฝีมือ 8) การส่งเสริมการผลิตการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายและการตลาด 9) การเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวของจังหวัดราชบุรี 10) การสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

และ (2) ตุ๊กตาผ้า ได้แก่ 1) การออกแบบสร้างสรรค์งาน 2) การใส่ใจคุณภาพสินค้า 3) การพัฒนาคุณภาพที่มีความแตกต่างและโดดเด่น 4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5) การสังเกตและสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า 6) การจัดหาที่จำหน่ายสินค้าในแหล่งท่องเที่ยว 7) การสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (การออกแบบการผลิตการตลาดและการประชาสัมพันธ์) 8) การเตรียมพร้อมสู่ AEC ให้กับผู้ประกอบการ 9) การจัดหาแหล่งเงินทุนและภาษีที่เหมาะสม ส่วนการปฏิบัติที่เป็นเลิศของเมืองสร้างสรรค์ (1) เครื่องเคลือบดินเผา ได้แก่ 1) การปรับตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การควบคุมต้นทุน 2) การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 3) การพัฒนาศักยภาพเพื่อการส่งออก (พัฒนาคุณภาพสินค้า) 4) การจัดตั้งศูนย์จัดจำหน่ายของจังหวัดโดยภาครัฐและเอกชน 5) การมีส่วนร่วมและการประสานงานของรัฐและเอกชน 6) การพัฒนาคลัสเตอร์และการจับคู่ธุรกิจ matching 7) มีการจัดตั้งสมาคมเครื่องเคลือบดินเผาจังหวัดราชบุรี ตั้งแต่ปี 2514 8) การจัดโครงสร้างเมืองสร้างสรรค์ 9) การเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ 10) การส่งเสริมให้เป็นคำขวัญจังหวัดราชบุรี และ (2) ตุ๊กตาผ้า 1) การปรับตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การควบคุมต้นทุน 2) การกำหนดราคามีความเหมาะสมเป็นธรรม แม้ว่าบางส่วนจะมีการตัดราคา 3) มีการพัฒนามาตรฐานสินค้าด้วย มอก/มผช. และประเภทดาวของOTOP 4) การควบคุมสต็อกสินค้า 5) การพัฒนาทักษะความชำนาญและแรงงานฝีมือ 6) การศึกษาตลาดและความต้องการของลูกค้า 7) มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายตุ๊กตาราชบุรี ตั้งแต่ปี 2528 8) การพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้และการท่องเที่ยว

ของราชบุรี 9) มีการพัฒนาการขายสินค้าทาง website และ 10) การออกแบบบรรจุภัณฑ์ สำหรับแนวทางการพัฒนาเมืองสร้างสรรค์ Malaytong (2010: 26) ได้เสนอว่า ต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสร้งงาน รวมทั้งต้องมีการจัดเตรียมปัจจัยพื้นฐานที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการธุรกิจสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (value creation economy) และ 3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ทำให้เกิดข้อได้เปรียบ และความแตกต่างทางเศรษฐกิจ (Sungrugs et al., 2012) 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ “เมืองโอ่ง ดินสูก และตุ๊กตา” ได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557 – 2560 โดยกำหนดเป็น 2 ระยะ ระยะแรกในปี 2557-2558 และระยะที่ 2 ปี 2559-2560 วิสัยทัศน์ ปี 2557-2560 “กิจการดินสูกและตุ๊กตามั่นคง ดำรงอยู่ได้ สนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเติบโต” พันธกิจ 1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน 2) เครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่ง ที่เป็นภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นในจังหวัดราชบุรี 3) ส่งเสริมและพัฒนายกระดับคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์สู่สากล 4) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของกิจการเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเครือข่าย 5) ส่งเสริมและพัฒนาพัฒนาการบริหารจัดการเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน 6) ส่งเสริมและพัฒนาเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมและสินค้า OTOP วิสาหกิจชุมชน ที่เป็นภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น 7) ส่งเสริมและพัฒนาศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา และศูนย์การท่องเที่ยวในจังหวัดราชบุรีให้มีชื่อเสียงและมีเสน่ห์ดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้มากขึ้น ยุทธศาสตร์ ช่วงที่ 1 (ปี 2557-2558) 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างเสริมศักยภาพของเครือข่ายการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์สู่สากล 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพทางการตลาดของกิจการเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเครือข่าย 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เร่งรัดพัฒนาการบริหารจัดการเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน ยุทธศาสตร์ ช่วงที่ 2 (ปี 2559-2560) 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการองค์ความรู้ด้านเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรด้านเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโอ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และผลงานเครื่อง

เคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโถ่ง4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และผลงานเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมไปถึงงานหัตถกรรมจากโถ่งและสินค้า OTOP/วิสาหกิจชุมชน 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนด้านการตลาดเชิงรุก 6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์จำหน่ายเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และปรับปรุงทัศนียภาพและสาธารณูปโภคของศูนย์จำหน่ายเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา ในแหล่งท่องเที่ยว 7) ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาบุคลากรด้านการจำหน่ายสินค้าเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา รวมถึงบุคลากรด้านการท่องเที่ยว 8) ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างแบรนด์ “เมืองโถ่ง ดินสูก และตุ๊กตา (Dolls & “DIN” city)” ให้แก่จังหวัดราชบุรี รวมถึงการจดสิทธิบัตรผลิตภัณฑ์เครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าของจังหวัดราชบุรี 9) ยุทธศาสตร์ที่ 9 ทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ 10) ยุทธศาสตร์ที่ 10 สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดราชบุรีทุกภาคเครือข่าย สอดคล้องกับการวิจัยของ Thai National Defence College (2010: abstract) ที่พบว่า ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ข้อมูลเศรษฐกิจพื้นฐานในประเทศ ตลาดและสัดส่วนเศรษฐกิจพื้นฐานในปัจจุบันและสอดคล้องกับ Miguel Goede (2009) ที่พบว่า เหตุผลสำคัญที่ทำให้ประเทศคูราโซ (Curacao) ไม่พัฒนาไปในทิศทางเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากไม่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ รัฐบาลจำเป็นต้องเข้าใจความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ (Creative Class) และวางนโยบายที่จะสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการองค์กร

4. ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดของผู้เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ความคิดเห็นของผู้รับการอบรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด พบว่า ผู้รับการอบรมมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = .641) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบ อยู่ระดับมาก อยู่ในลำดับที่หนึ่ง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .684) รองลงมาคือ ด้านการถ่ายทอดความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = .648) และด้านที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการจัดการเมืองโถ่งดินสูกและตุ๊กตา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .631) ตามลำดับ ได้นำแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสู่มูลค่าเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 14.28 และรูปแบบ “DVARAVATI Model” ที่ได้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ สอดคล้องกับ Tanvisut (2005: abstract) ที่พบว่า ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ ของวิสาหกิจชุมชน 1) ด้านการวางแผนปัญหาที่พบคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไม่มีความพร้อมในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยที่ได้รูปแบบ “CREATION Model” ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับในจังหวัดราชบุรี ควรดำเนินการสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอ่ง ดินสุกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรีอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. จากผลการวิจัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พบว่า สภาพเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ส่งผลกระทบต่อราคาของสินค้าต่างๆ ให้ไม่คงที่ ปัญหาจากต้นทุนที่สูงใหญ่เป็นค่าจ้าง ดังนั้นรัฐบาลควรกำหนดการพัฒนาวิสาหกิจ SMEs เครื่องเคลือบดินเผาและตุ๊กตาผ้าของเมืองสร้างสรรค์ให้เป็นวาระแห่งชาติ การลดภาษีและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถ สนับสนุนทั้งต้นน้ำในด้านการกระบวนการผลิต นวัตกรรมการออกแบบ การสร้างตราสินค้า กลางน้ำในด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การขนส่ง ภาษี และปลายน้ำในด้านการตลาดและการแข่งขันกับประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน รวมถึงการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวของจังหวัดราชบุรี

3. จากผลการวิจัยที่ได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557–2560 ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในจังหวัดราชบุรี ควรนำไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (strategic plan) และแผนปฏิบัติการ (action plan) ในระยะปี 2557-2560 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เมืองสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของจังหวัดราชบุรี รวมถึงการขับเคลื่อน “CREATION Model” ให้เกิดขึ้นในจังหวัดราชบุรีอย่างจริงจังเพื่อเป็นการสร้างเมืองสร้างสรรค์ “เมืองโอ่งดินสุกและตุ๊กตา

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านต่ำสุด คือ การเตรียมความพร้อมของวิสาหกิจเมืองโอ่งดินสุกและตุ๊กตาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งระดับของกลยุทธ์เพื่อรองรับของปัจจัยภายนอกและความพร้อมในการแข่งขันของเมืองสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องและจังหวัดราชบุรี ควรเร่งรัดจัดประชุมชี้แจง ผู้ประกอบการเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา ให้มีความพร้อมรองรับการสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งด้านกลยุทธ์หลักขององค์กร ด้านการผลิตหรือบริการ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงินและบัญชี ด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม รวมถึงการกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ในการแข่งขันกับประเทศในประเทศประชาคมอาเซียนบวก 3 คือ จีน เกาหลีและญี่ปุ่น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจ

ของคู่แข่งรายใหม่ที่ผู้พบว่า ผู้ประกอบการเครื่องเคลือบดินเผา ลดจำนวนลง แต่กลุ่มตุ๊กตากลับมีผู้ผลิตเพิ่มขึ้น รวมถึงการเปิดเสรีสู่ประชาคมอาเซียนที่สินค้าต่างประเทศที่มีต้นทุนต่ำจะเข้ามาแทนที่ ดังนั้นรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของจังหวัดราชบุรี ควรกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของเมืองโอ่งดินสูกและตุ๊กตา เร่งพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในการพัฒนานวัตกรรมการผลิต การสร้างตราสินค้า และการประชาสัมพันธ์ และแสวงหาช่องทางการจัดจำหน่ายและตลาดใหม่

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาคผู้ประกอบการยังขาดความชัดเจนในทิศทางการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และมีบางส่วนที่ยังขาดองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาธุรกิจไปสู่แนวทางเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของจังหวัดราชบุรี ควรมีการเร่งรัดในการจัดประชุมสัมมนาในวาระเร่งด่วนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สิ่งผู้ประกอบการต้องเตรียมตัว รับผิดชอบต่อตลาดต่างประเทศทั้งการเข้าสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่ การต่อสู้แข่งขันของคู่แข่งในปัจจุบันที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน สิ่งคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น

3. จากการวิเคราะห์ SWOT analysis ที่พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญคือการขาดการสร้างตราสินค้า เพื่อสะท้อนจุดยืนและแนวคิดของผลิตภัณฑ์และบริการของจังหวัดราชบุรี ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของจังหวัดราชบุรี ควรเร่งรัดการสร้างตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด การให้ผู้ประกอบการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างสินค้าใหม่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากสินค้าพื้นฐานที่ผลิตอยู่ ด้วยการพัฒนาฝีมือช่างแรงงานของการเป็นเมืองสร้างสรรค์

4. ด้านความพร้อมในการแข่งขัน ในด้านผู้ประกอบการไม่ทราบข้อมูลที่คู่แข่งจากต่างชาติที่จะเข้ามาในตลาดไทย อยู่ในระดับต่ำสุด และการรับรู้ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในด้านการเคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรีอยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานพาณิชย์จังหวัดราชบุรีควรมีการติดตามข้อมูลและประชุมชี้แจงผู้ประกอบการในกรณีของคู่แข่งต่างชาติที่จะเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย จาก AEC และ FTAAC หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องของจังหวัดราชบุรี ควรมีการเร่งรัดนำแผนยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้านในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยสนับสนุนให้เกิดขึ้นของราชบุรี เมืองสร้างสรรค์ โดยเฉพาะด้านการผลิตที่ผู้ประกอบการบางส่วนยังมีวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม ไม่สามารถปรับตัวด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนารูปแบบการแสวงหาช่องทางจัดการจำหน่ายของเครื่องเคลือบดินเผา และตุ๊กตา ในกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวและกลุ่มประชาคมอาเซียน
2. ควรมีการศึกษาขีดความสามารถในการบริหารระบบโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชนของผู้ประกอบการเครื่องเคลือบดินเผา ตุ๊กตา
3. ควรมีการประเมินแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557–2560 ในระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ
4. ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนากิจกรรมของเมืองสร้างสรรค์ เมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและเรียนรู้แนวใหม่ให้กับนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียนของวิสาหกิจชุมชนเมืองโอง ดินสูกและตุ๊กตา จังหวัดราชบุรีฯ ได้รับทุนวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีงบประมาณ 2557



References

- Atipanan, S. (2007). **Report of Community Enterprise Development Strategies for Self-Reliance**. Bangkok: Department of Agricultural Extension, Ministry of Agriculture and Cooperatives.
- Best, J. and Kahn, J. V. (2006). **Research in Education** (10th ed.). Boston: Pearson Education .Inc.
- Getzels, J. W. and Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. **The School Review**, 65(4): 423-441.
- Keeves, J. P. (1988). **Educational Research, and Methodology, and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Education and Psychological Measurement**, 30: 608.
- Kosolkitiamporn, S. (2009). **The model Development of the Community Business Operation in Mahasarakham Province** (การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม). Doctoral dissertation, Mahasarakham University, Mahasarakham, Thailand.
- Kotler, P. (2012). **Principle of Marketing**. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Laistrooglai, A. (2010). **Creative City: The Story of Construct about Creative Thinking Culture and City** (Creative City เรื่องราวของการบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และเมือง). [Online]. Retrieved February 16, 2014 from http://www.creativethailand.org/th/articles/article_detail.php?id=20.
- Lelanut, A. (2004). **Marketing Strategies of Enterprenious and Export on Jewelry and Decoration in Thailand**. (กลยุทธ์การตลาดของผู้ผลิตและส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย). Master's dissertation, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang University, Bangkok, Thailand.
- Malaytong, T. (2010). Changmai: The Road of Creation (เชียงใหม่ : บนเส้นทางแห่งการสร้างสรรค์). **Journal of Economic and Social**, 17(4): 25-31.
- Miguel, G. (2009). Can Curacao Become a Creative Economy? A case study. **International Journal of Social Economics**, 36(1/2): 47-69.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2009). **Analysis of Development Creative Economy in Thailand** (การวิเคราะห์การพัฒนา

- เศรษฐกิจ สร้างสรรค์ในประเทศไทย). Bangkok: Action Plan for Thai Strong Plan 2012.
- Phongphit, S. (2008). **Concept of Practices and Development Local Strategies (แนวคิดแนวปฏิบัติและยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น)**. Bangkok: Palungpunya.
- Ratchaburi Official. (2014). **Ratchaburi Province Plan. B.E. 2557-2560 (แผนพัฒนาจังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2557-2560)**. Ratchaburi: Ratchaburi Head Official.
- Siljaru, T. (2006). SWOT Analysis of product of OTOP Business (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์). **University of the Thai Chamber of Commerce**, 26(3): 15-17.
- Sungrugsa, N. (2012). **Research for Development and Changing in Cultural Tourism toward Creative Economy through Participation Process of Sustainable Network Alliances in Ratchaburi Province (การวิจัยเพื่อพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายอย่างยั่งยืนในจังหวัดราชบุรี)**. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Sirikuta, S. (2013). Creative Economy Strategies Affecting Business Organization Success: Case Study of Upper Central Part Industrial Entrepreneurs (กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ : กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน). **Journal of Agriculture (Social)**, 34: 428-439.
- Thai National Defence College. (2010). **Creative Economy Strategies: Creative Industry Development (ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจสร้างสรรค์: การพัฒนา อุตสาหกรรมสร้างสรรค์)**. Bangkok: Thai National Defence College.
- Tanvisut S. (2005). **The Comparative of Administration Process and Result of Community Enterprise Groups in Amphur Bangfang Khon Kaen Province**. Master's dissertation, Khon Kaen University, Khon Kaen, Thailand.
- UNCTAD. (2008). **World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge**. Geneva: United Nations Publication.
- Vutsavong, P. (2007). **The Need of Developing Operational Community Enterprise of Community Enterprise Member Amhur Kongchai Kalasin Province**. Master's dissertation, Sukhothai Thammathirat Open University, Bangkok, Thailand.