

# ศักยภาพและกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กในการเตรียมความพร้อมเพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน : กรณีศึกษาจังหวัดลำปาง



## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ศักยภาพและหากกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กที่มีคนงานไม่เกินแห่งละ 20 คน ในพื้นที่อันเป็นที่ตั้งของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กจำนวน 20 แห่ง ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอเมือง อำเภอแม่ทะ และอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกการจัดประชุมเพื่อวางกรอบและวางแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 การลงพื้นที่และจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์หากกลยุทธ์และขั้นตอนที่ 3 ลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตรวจสอบข้อมูลด้านศักยภาพระบบบริหารจัดการของโรงงานเซรามิก

เครื่องมือที่ใช้และวิธีการในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ร่วมกับการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับการลงพื้นที่แต่ละครั้งเพื่อความแม่นยำ และการตรวจสอบกับผู้ประกอบการในพื้นที่ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลใช้การจัดหมวดหมู่ข้อมูลหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและเชิงพรรณนา โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป รวมทั้งประมวลข้อมูลเชิงคุณภาพมาใช้ในการวิเคราะห์ในบริบทที่เกี่ยวข้องเพื่อความชัดเจน

ผลการวิจัยพบว่า โรงงานเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปางทั้ง 20 แห่งสามารถผลิตสินค้าเฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 45,400 ชิ้น โดยใช้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อเดือน 157,735 บาท และได้กำไรเฉลี่ยจากการขายสินค้าประมาณ 330,566 บาท การบริหารจัดการบุคลากรไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน เป็นการบริหารงานแบบครอบครัว แต่ร้อยละ 90 ของโรงงานยังมีการจัดทำระบบบัญชีอย่างเป็นทางการ ด้านการตลาดส่วนใหญ่ไม่มีกวดหรือประเมินตลาด ด้านการกำหนดราคาสินค้าร้อยละ 50 ของโรงงานกำหนดด้วยตนเอง ร้อยละ 45 กำหนดตามราคาท้องตลาด จากการวิเคราะห์ศักยภาพพบว่า โรงงานเซรามิกขนาดเล็กจะมีศักยภาพเพียงพอต่อการผลิตสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและสามารถประยุกต์ใช้ศักยภาพตนเองเพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้

จากการนำเสนอกลยุทธ์ของตนเองที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนสรุปได้เป็น 5 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการผลิต ประกอบด้วย การสต็อกสินค้า การหยุดพักการผลิตชั่วคราว/ลดการผลิต/ชะลอการผลิต การออกแบบสินค้าใหม่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต การรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้มีคุณภาพ การยึดหลักการพึ่งตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิต และการขยายฐานการผลิต กลยุทธ์ที่ 2 ด้านบุคลากร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างแรงงาน การศึกษาเรียนรู้ด้านภาษาต่างประเทศ การปรับเปลี่ยนวิธีการมองหามุมมองใหม่ๆ อยู่เสมอการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เป็น “ครอบครัว” ผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการ และแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการเงิน ประกอบด้วย การใช้ระบบเงินหมุนเวียน กลยุทธ์ที่ 4 ด้านข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และ กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการตลาด ประกอบด้วย การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง การรักษารฐานลูกค้าประจำ และการสร้างเครือข่ายด้านการตลาด

## หัวหน้าคณะวิจัย



## อดุลย์ ทรายตัน

สาขาวิชาเทคโนโลยีเซรามิกส์  
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
ที่อยู่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
119 ถนนลำปาง-แม่ทะ ต.ชมพู  
อ.เมือง จ.ลำปาง 52100

Email : adulsaitan\_kookai@hotmail.com



# Potentials and Strategies Management of Small Ceramic Factory in Preparation for the Sustainable Existence : A Case Study of Lampang Province

## Abstract

This research is qualitative and survey research. The purpose is to analysis of potential and strategies to prepare the system for management of small ceramic factory with no more than of 20 man of workers in the area as the location of the ceramic factory, a small number of 20. located in Muang , Mae Tha and KoKha, Lampang. The experiments were divided into 3 periods. The first period was meeting to lay the framework and implementation plan. The second period was into the area to be used for storage and analysis strategies. And the third period was restore the data and the information management capacity of presenting strategies of the management of small ceramic factory.

Tools and methods used to collect data from the document study, interviews with questionnaires, depth interviews, discussed learning and observation of participation. Checked by comparing the data received from the area each time for accuracy and check with the operators in the area. Analysis of synthetic data using a data classification causal relationship. And analyze statistical data and descriptive. Using data analysis ready including the process used to analyze qualitative data in the relevant context for clarity.

The results showed that the small ceramic factory in Lampang all 20 can produce 45,400 pieces per month of the average production cost 157,735 Baht per month and average profit on the sale of approximately 330,566 Baht. Management personnel have a clear structure. This family-owned operation. 90 percent of the plant also presents a systematic accounting system. Most marketing does not measure or evaluate the market. Pricing products 50 percent to 45 percent of the plant manually set the market price. The analysis found potential small ceramic factory will have a capacity to produce enough goods to market continuously. Are ready to sustainable existence and their potential applications to support the AEC into it.

From offering their own strategies that can maintain sustainable summarized into 5 strategies together. The first strategy production consisted of stock product, stop production temporarily/reduce production/production delay, designing new products, modifying the production model to reduce production costs, maintain the quality of the product quality, applying principle of self-dependent to reduce production costs and expanding the manufacturing base. The second strategy personnel consisted of modifying form of employment, learning foreign languages, changing the way you think, looking for new perspectives, changing patterns of into family style. Entrepreneurs could act in many positions such as administrator and performer and labor could perform variously. The third strategy finance consisted of using the system working capital. The fourth strategy information consisted of participation in activities related to knowledge enhancement and the five strategy marketing consisted of principle of sufficiency economy, retaining customers, and network construction marketing.

## Head of Research Team



**Adul Saitan**

Faculty of Industrial Technology,  
Lampang Rajabhat University  
Address : Lampang Rajabhat University,  
119 Lampang - Mae Tha Rd.,  
Muang District, Lampang 52100  
Email : adulsaitan\_kookai@hotmail.com

## บทนำ

ในโลกปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ ล้วนมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรใดไม่มีศักยภาพ หรือมีศักยภาพต่ำ ก็ย่อมจะเสียเปรียบในการแข่งขันของธุรกิจนั้นๆ

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์ พันธุ์ (2556) กล่าวว่า ศักยภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กร ในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้หรือพัฒนาให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างความ

เข้มแข็งและศักยภาพทางการแข่งขันให้องค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ ศักยภาพ ยังมีปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีผลอย่างสำคัญต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องให้ความสนใจปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนา เพื่อให้ปัจจัยดังกล่าว มีความแข็งแกร่งขึ้น อันจะเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวคือ (1) ความสามารถหลัก (Core Competency) ที่มีความสามารถพิเศษที่องค์กรสามารถทำได้อย่างดียิ่ง (2) ความสามารถที่มีต่อปัจจัยสร้างความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor) คือความสามารถสำคัญที่เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (3) ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกระบวนการทำธุรกิจที่จะสร้างคุณค่าที่ประจักษ์แก่ลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย (ก) โครงสร้าง (structure) หรือรูปแบบของการจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบและมีการเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน เพื่อไปบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร (ข) กลยุทธ์ (Strategy) วิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อคู่แข่ง (ค) ระบบการทำงาน (Systems) วิธีการทำงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนสู่การบรรลุภาระหน้าที่ (ง) ลักษณะการทำงาน (Style) หรือการประพฤติตัวของผู้บริหาร (จ) ทักษะ (Skill) สิ่งที่องค์กรทำได้ดีเป็นเอกลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ ความหมายคล้ายกับ Core Competency (ฉ)



กระบวนการผลิตของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง ส่วนใหญ่ใช้ระบบบริหารจัดการแบบ “ระบบครอบครัว”

บุคลากร (Staff) มีพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยม ทักษะคิด แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ และรวมถึงระบบการวัด / ประเมินผล การได้รับผลตอบแทนการฝึกอบรม เป็นต้น (ช) ค่านิยมองค์กร (Share Values or Super Ordinate Goals) ความรู้สึกร่วมของบุคลากรในองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน

คำว่ากลยุทธ์ทางทฤษฎีมีอยู่ด้วยกัน 2 ระดับ คือ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์องค์กรทำให้รู้ว่า องค์กรมีทิศทางอย่างไรจะไปทางไหน ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจ จะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งจะนำมาสู่เรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะหมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงมีการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อไปบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้

ในทางทฤษฎีนั้น แม้ว่าจะมีกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาปรับใช้อยู่จำนวนมาก แต่ทว่าก็ไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางใดที่นำมาใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ก็ควรพิจารณากฎเกณฑ์เหล่านี้ประกอบด้วย กล่าวคือ (1) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (2) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (3) เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ในระยะยาว (4) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และ (5) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ สิ่งสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

อุตสาหกรรมเซรามิกเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ส่วนที่ส่งออกสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศปีละหลายพันล้านบาทแต่จากข้อมูลการคาดการณ์ของศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า ในปี พ.ศ. 2555 การผลิตเซรามิกเพื่อการจำหน่ายในประเทศ มีมูลค่าเพียง 26,800–27,500 ล้านบาท ขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียง ร้อยละ 4–7 เมื่อเทียบกับปี 2554 นอกจากนี้ตลาดการส่งออกยังพบว่า เกิดการชะลอตัว เนื่องจากสถานการณ์วิกฤติหนี้

ยุโรปและสหรัฐอเมริกาซึ่งส่งผลต่อการส่งออกผลิตภัณฑ์เซรามิกของไทยมีมูลค่าลดลงอยู่ที่ระดับ 490-520 ล้านดอลลาร์สหรัฐหดตัวร้อยละ 5-10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ การปรับขึ้นค่าจ้างแรงงาน ราคาน้ำมันและราคาแก๊สกลายเป็นแรงกดดันให้ผู้ประกอบการเซรามิกต้องรับภาระต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่ทวีความรุนแรง ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการทุกระดับ บางแห่งอาจถึงขั้นต้องยกเลิกกิจการ หากขาดการเตรียมพร้อมในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า สำหรับผู้ประกอบการโรงงานขนาดใหญ่และขนาดกลาง อาจได้รับผลกระทบบ้าง แต่ด้วยโรงงานมีความพร้อมทางด้านระบบบริหารงาน เงินทุน เทคโนโลยี และความชำนาญทางด้านการตลาด จึงสามารถประคับประคองตัวเองไว้ได้ แต่สำหรับผู้ประกอบการเซรามิกขนาดเล็กที่ขาดความพร้อมทางด้านเครื่องมือ และความชำนาญด้านการตลาด และเมื่อประกอบกับความต้องการสินค้าเซรามิก และตลาดสำหรับรองรับสินค้าเกิดการชะลอตัว โรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ซึ่งมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ จึงทำให้ต้องได้รับผลกระทบมากที่สุด

จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดที่มีอุตสาหกรรมด้านเซรามิกมากที่สุดในประเทศ ก่อให้เกิดรายได้ อาชีพ และการจ้างงานแก่คนในจังหวัด แต่ในปี 2554 ที่ผ่านมามีการผลิตสินค้าเซรามิกกลับมีแนวโน้มลดลง ตลาดในประเทศเติบโตช้ากว่าปีที่ผ่านมาเพราะผลกระทบจากภาวะน้ำท่วมหนักในหลายพื้นที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า ประกอบกับการส่งออกมีแนวโน้มชะลอตัวลง การชะลอตัวทางเศรษฐกิจไทยปัญหาภัยทางธรรมชาติ และที่สำคัญการปรับ

ขึ้นต้นทุนการผลิตของราคาน้ำมัน ราคาแก๊ส ราคาสินค้า และค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการเซรามิกขนาดเล็กส่วนใหญ่ต้องแบกรับต้นทุนทางการผลิตที่สูงขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวคณะผู้วิจัย จึงเล็งเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ด้านระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก เพื่อให้โรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีความพร้อมและคงอยู่ได้ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน สามารถยกระดับมาตรฐานของโรงงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นหน่วยงานที่สร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวและชุมชน สร้างชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง รักษาความเป็นเมืองเซรามิกให้คงอยู่ ดังยุทธศาสตร์ของจังหวัดลำปาง ที่กล่าวไว้ว่า “สร้างลำปางเป็นนครเซรามิก และผลิตภัณฑ์ชุมชนชั้นเยี่ยม”

### แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

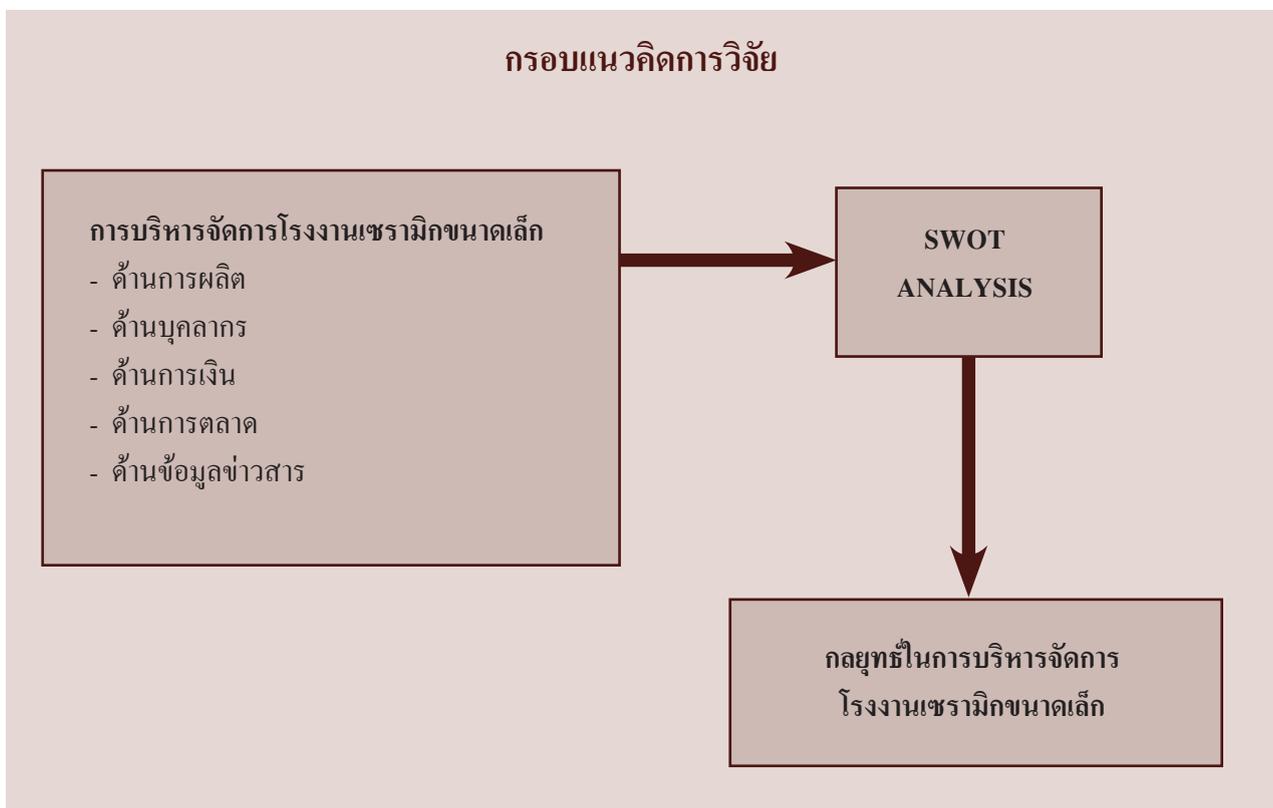
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องในเรื่องของศักยภาพ กลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ ทำให้ค้นพบองค์ความรู้ที่สามารถนำมาพัฒนาโจทย์งานวิจัยได้อย่างมากมาย ดังเช่น

สุรชาติ (2549) ได้ให้ความหมายของศักยภาพคือ กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ศักยภาพขององค์กรที่ดีนั้น ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพื้นฐาน 7 ประการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้แก่ 1.โครงสร้าง (Structure) 2.กลยุทธ์ (Strategy) 3.ระบบการทำงาน (Systems) 4.ลักษณะการทำงาน (Style) 5.ทักษะ (Skill) 6.บุคลากร (Stuff) และ 7.ค่านิยมองค์กร (Shared Values or Super ordinate Goals) ในส่วนของกลยุทธ์นั้นผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) สวีโรจน์ (2548) ได้ให้ความหมายว่าเป็น ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทซึ่งองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการได้แก่ 1. กำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ

(Mission) 2.การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3. การกำหนดกลยุทธ์(Strategic Formulation) 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5. การประเมินผลและการควบคุม(Evaluation and Control) นอกจากนี้ ย่าเบ็น (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร Philip Kotler (อ้างถึงในยูวดี ช่วยกิจ 2551) ได้เสนอแนวความคิดหลักการตลาดที่ธุรกิจสามารถเลือกใช้ได้ ประกอบด้วย 6 แนวคิด ได้แก่ 1.แนวคิดการผลิต (The Production Concept) 2.แนวคิดผลิตภัณฑ์(The Product Concept) 3.แนวคิดการขาย (The Selling Concept) 4.แนวคิดมุ่งตลาด (The Marketing concept) 5.แนวคิดทางด้านลูกค้า (The Customer concept) และ 6.แนวคิดทางการตลาดเพื่อสังคม (The Societal marketing concept) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของธุรกิจเซรามิกเพิ่มเติม พบว่า กมลศรีธ (2548) ศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมเซรามิกในจังหวัดลำปาง พบว่า จากการสำรวจโรงงานทั้งหมด 43 โรงงาน

มีกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์เซรามิกทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 6 ล้านชิ้นหรือคิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 110 ล้านบาทมีการจ้างงานไม่ต่ำกว่า 400 คนต่อปี สร้างมูลค่าเพิ่มโดยเฉลี่ยได้ประมาณ 1.67 ล้านบาทต่อโรงงาน โดยคิดเป็นมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากกำไรร้อยละ 73.23 ของมูลค่าเพิ่มจากการผลิตทั้งหมด

อัครพงศ์ และคณะ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจการผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทำการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านบุคลากร พบว่าในการดำเนินธุรกิจเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารบุคคล การเงิน การตลาด และการผลิตเป็นอย่างมากเช่น กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลควรการมีสวัสดิการให้กับพนักงาน การมีระบบความปลอดภัยที่ดีให้กับพนักงาน ควรลงทุนในด้านสินทรัพย์ถาวรเช่น เครื่องจักร ที่ดิน และการมีสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างเพียงพอมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านอื่น ๆ แล้วจะทำให้การดำเนินธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางขนาด ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง จากการศึกษาข้อมูลในเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัย สามารถวางกรอบการวิจัยได้ดังนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงสำรวจ (Quality and Survey Research) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก และเสนอกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารจัดการโรงงานเพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย ได้แก่ โรงงานเซรามิกขนาดเล็กที่มีจำนวนแรงงานน้อยกว่า 20 คน จำนวน 20 แห่ง ในพื้นที่ 3 อำเภอในจังหวัดลำปาง คือ อำเภอเมือง อำเภอแม่ทะ และอำเภอเกาะคาการคัดเลือกโรงงานกลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้ประกอบการและแรงงานในโรงงานเซรามิกขนาดเล็กทั้ง 20 แห่ง ประกอบด้วย เจ้าของโรงงาน 20 ท่าน และ แรงงาน จำนวน 40 ท่าน

เครื่องมือการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือวิจัยมี 2 แบบด้วยกันคือ แบบสอบถาม และบทสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เนื้อหาแบบสอบถามและบทสัมภาษณ์สร้างจากการศึกษาจากเอกสาร การทบทวนวรรณกรรม การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยประเด็นสำคัญในเรื่องระบบการบริหารจัดการด้านการผลิต ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านการตลาด เพื่อใช้ถอดกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการ 5 ด้าน



ลงพื้นที่วิจัยเพื่อเก็บข้อมูล ณ โรงงานเซรามิก

ของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เจ้าของโรงงาน และแรงงาน บันทึกลงในสมุดบันทึก และแบบสอบถาม และบันทึกภาพระหว่างการสัมภาษณ์ รวมทั้งการจัดเวทีระดมความคิดและการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้ประกอบการเป็นรายโรงงาน จากนั้นมีการประมวลเรียบเรียงข้อมูลและนำกลับสู่พื้นที่เพื่อคืนข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ

การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีจัดหมวดหมู่ข้อมูล หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและเชิงพรรณนา โดยใช้การประมวลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป รวมทั้งการประมวลข้อมูลเชิงคุณภาพมาใช้ในการวิเคราะห์ในบริบทที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยมีดังนี้

การดำเนินกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ประกอบด้วยกิจกรรมใหญ่ๆ ดังนี้คือ

### 1. การจัดประชุมเพื่อวางกรอบและวางแผนการ

กิจกรรมนี้ประกอบด้วยการดำเนินการจัดการประชุมเพื่อหารือการวางกรอบและแนวทางการดำเนินโครงการวิจัยตลอดระยะเวลา 1 ปี ซึ่งได้ข้อสรุปคือ ได้พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายได้แก่โรงงานเซรามิกขนาดเล็กที่มีจำนวนแรงงานไม่เกิน 20 คน ในเขตอำเภอเมือง อำเภอแม่ทะ และอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปางจำนวนโรงงานกลุ่มเป้าหมาย 20 แห่ง ลงพื้นที่เพื่อจัดเก็บข้อมูล 3 ครั้ง

### 2. การลงพื้นที่และจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์หากกลยุทธ์

กิจกรรมนี้ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (ก) เริ่มต้นจากการส่งจดหมายเชิญโรงงานกลุ่มเป้าหมายให้เข้าร่วมโครงการจำนวน 20 โรงงานและโทรศัพท์ติดต่อประสานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของตำแหน่งที่ตั้งของโรงงานและสภาพการดำเนินกิจการ

(ข) ลงพื้นที่ครั้งแรกเพื่อพบปะเจ้าของโรงงาน เป็นการประสานความสัมพันธ์ซึ่งเจงความเป็นมาของวัตถุประสงค์งานวิจัยให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งเจงให้เกิดมุมมองบวก และมองเห็นความสำคัญของผลงานวิจัยต่อการดำเนินกิจการ

(ค) ลงพื้นที่ครั้งที่ 2 เพื่อสัมภาษณ์เจ้าของโรงงานและแรงงานทั้ง 20 แห่งจัดเก็บข้อมูลเรื่องระบบบริหารจัดการ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ข้อมูลด้านการผลิตด้านบุคลากรด้านการเงินด้านข้อมูลข่าวสารและด้านการตลาดจากนั้นนำข้อมูลทั้ง 5 ด้านเรียบเรียงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อใช้วิเคราะห์หากกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก

### 3. ลงพื้นที่เพื่อคืนข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลด้านศักยภาพระบบบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กทั้ง 20 แห่งและนำเสนอกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการสู่โรงงานเซรามิกขนาดเล็ก

กิจกรรมดังกล่าวดำเนินการเพื่อสะท้อนข้อมูลกลับไปยังโรงงานกลุ่มเป้าหมาย สร้างความชัดเจนและความเข้าใจในกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการ สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นการรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์มากขึ้น และสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากการลงพื้นที่แต่ละครั้ง เพื่อการตรวจสอบซ้ำเรื่องความแม่นยำของข้อมูลที่ได้รับ

## ผลการวิจัย

ก. จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก เพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพระบบการบริหารจัดการ พบว่า โรงงานเซรามิกทั้ง 20 แห่งเริ่มก่อตั้งขึ้นระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2521 และ 2554 เงินทุนเฉลี่ยแรกเริ่ม 1 ล้านบาท แรงงานเฉลี่ย 12 คนต่อโรง ส่วนใหญ่เป็นการสืบทอดกิจการของครอบครัว เจ้าของโรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ใช้เงินทุนส่วนตัวเป็นหลัก ค่าใช้จ่ายต้นทุนสูงสุดคือค่าจ้างแรงงานเป็นสัดส่วนถึงกว่าร้อยละ 50 พบว่าโรงงานเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปางทั้ง 20 แห่งสามารถผลิตสินค้าเฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 45,400 ชิ้น โดยใช้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 157,735 บาท และได้กำไรเฉลี่ยจากการขายสินค้าเซรามิกรวมจำนวน 330,556 บาท ข้อมูลด้านการผลิตโรงงานเซรามิกส่วนใหญ่ผลิตสินค้าคล้ายคลึงกัน มากที่สุดคือผลิตแจกัน (7 โรง) รอง

ลงมาคือผลิตแก้วน้ำและของชำร่วย (อย่างละ 4 โรง) ส่วนใหญ่ออกแบบสินค้าจากความต้องการของลูกค้า ด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากรโรงงานส่วนใหญ่มีการจัดการในรูปแบบครอบครัว เจ้าของโรงงานมีการสื่อสารข้อมูลกับลูกจ้างอยู่ตลอดเวลา และร้อยละ 60 ของโรงงานขนาดเล็กมีการให้สวัสดิการแก่แรงงานในโรงงานของตน โรงงานร้อยละ 90 มีการจัดทำบัญชีแสดงรายรับรายจ่าย จำนวนสินค้าที่ผลิต และกำไรขาดทุนอย่างเป็นระบบ ด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่าร้อยละ 70 ของโรงงานมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ โดยการใช้การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ชนิดของสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ พบว่า ทุกโรงงานไม่มีการกำหนดงบประมาณประชาสัมพันธ์หรือการตลาด เนื่องจากการใช้แหล่งที่ไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ การจัดบูธ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป โรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีศักยภาพเพียงพอต่อการผลิตสินค้าเซรามิกออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สามารถประยุกต์ใช้ศักยภาพตนเองเพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอีก 3 ปีข้างหน้าได้ โดยไม่ได้รับผลกระทบมากนัก

### ข. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ในจังหวัดลำปาง

จากการลงพื้นที่คืนข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลด้านต่างๆ ของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ซึ่งได้วิเคราะห์ศักยภาพแล้ว รวมทั้งได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ผู้ประกอบการนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อม จากนั้นจึงได้สะท้อนข้อมูลกลับไปยังโรงงานกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความชัดเจนและความเข้าใจด้านระบบบริหารจัดการและด้านกลยุทธ์มากขึ้น โดยการนำข้อมูลไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้ประกอบการและแรงงานตามโรงงานเซรามิกแต่ละแห่ง และสามารถรวบรวมการนำเสนอกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก เพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยสรุปได้เป็นกลยุทธ์ 5 ด้านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการผลิต

1. การสต็อกสินค้าคือการกักตุนสินค้าไว้ให้มากที่สุดในช่วงระยะเวลาที่การสั่งซื้อสินค้ามีปริมาณลดลง เมื่อถึงช่วงเวลาที่ตลาดมีความต้องการสินค้าจำนวนมาก

โรงงานสามารถจัดส่งสินค้าให้ทันกับความต้องการของท้องตลาด เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ซื้อ เกิดความต่อเนื่องในการทำธุรกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ หากโรงงานมีการผลิตสินค้าเตรียมไว้ล่วงหน้าจะเป็นการแบ่งเบาภาระของโรงงานในการผลิตสินค้าในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสินค้าสูงสุดได้เป็นอย่างดี

2. หยุดพักการผลิตชั่วคราว/ลดการผลิต/ชะลอการผลิตคือ การหยุดพักการผลิตสินค้าชั่วคราว หรือลดปริมาณการผลิตหรือชะลอการผลิต เมื่อมียอดการสั่งซื้อสินค้าลดลง หรือไม่มีการสั่งซื้อสินค้า เป็นแนวทางที่โรงงานดำเนินการเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อต้นทุน ค่าจ้างแรงงานแต่การผลิตสินค้าเซรามิกจะดำเนินการผลิตกักตุนไว้จำนวนหนึ่งตามปริมาณการสั่งซื้อสินค้าในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา จากนั้นโรงงานจะหยุดการผลิตสินค้าชั่วคราวเพื่อรอการสั่งซื้อสินค้า แรงงานส่วนใหญ่จะกลับไปประกอบอาชีพหลักของตนเอง คือการทำนา และการปลูกถั่วลิสง ดังนั้นการหยุดการจ้างงานชั่วคราวจึงถือได้ว่าผู้ประกอบการเซรามิกไม่ได้ทอดทิ้งหรือไล่แรงงานออกจากงาน หลังจากผ่านฤดูการทำนาเสร็จสิ้น แรงงานจะกลับมาทำงานในโรงงานต่อ ทำให้แรงงานมีเวลาหยุดพัก และยังช่วยลดค่าจ้างแรงงานแก่โรงงานด้วย

3. ออกแบบสินค้าใหม่คือ การผลิตและออกแบบสินค้าทางเซรามิกให้มีความโดดเด่น แปลกใหม่และไม่ซ้ำแบบกับโรงงานอื่นๆ รวมถึงการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสินค้าที่ผลิตควรมีรูปแบบที่หลากหลาย แปลกใหม่ ซึ่งจะ

ทำให้ขายได้ง่ายกว่า และตลาดมีการเปิดกว้างมากกว่าการผลิตสินค้าแบบเดิมที่สามารถผลิตได้ง่ายได้

4. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตเช่น การลดขั้นตอนของกระบวนการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์สินค้าเซรามิก โดยหันมาซื้อสินค้าเซรามิกสำเร็จรูปและนำมาเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยวิธีการติดสติ๊กเกอร์เซรามิกลงบนสินค้า นอกจากจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงแล้วยังทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ตัวสินค้าอีกด้วย

5. รักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้มีคุณภาพคือการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและรักษาระดับของคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของตลาดจะสามารถขายสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ

6. ยึดหลักการพึ่งตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิตคือการหันกลับมาให้หลักการพึ่งตนเอง ทำอะไรด้วยตนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลง ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่รอบตัวให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น การประยุกต์สร้างเลคสีที่ตนเองต้องการเองแทนการซื้อสีเซรามิกทุกสีการยกเลิกแผนแม่พิมพ์ออกจากกระบวนการผลิต หันมาใช้การจ้างเหมาหรือสั่งทำแม่พิมพ์เองจากช่างทำแม่พิมพ์อิสระ การใช้น้ำบาดาลแทนน้ำประปาและหล่อพิมพ์เอง

7. ขยายฐานการผลิตคือ การดำเนินการขยายโรงงานไปยังประเทศเพื่อนบ้านซึ่งอาจมีความต้องการสินค้าที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่นประเทศเพื่อนบ้านของเรา แต่การ

จะย้ายหรือขยายโรงงานไปยังต่างประเทศควรมีการศึกษาข้อมูลรายละเอียดการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ในประเทศนั้นๆ ให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อป้องกันการถูกเอาเปรียบด้านการผลิต

## กลยุทธ์ที่ 2 ด้านบุคลากร

1. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างแรงงานคือ การปรับจากการจ้างงานรายวันเป็นการจ้างงานแบบเหมารายชิ้น เพื่อป้องกันปัญหา



ลักษณะการเก็บสต็อกสินค้าของโรงงานเซรามิก

ด้านต้นทุนการผลิตในการจ้างแบบเหมาจ่ายจะคิดค่าจ้างตามขนาดของชิ้นงาน ตั้งแต่ขนาดเล็กสุดไปจนถึงขนาดใหญ่ เช่น เหมาจ่ายชิ้นละ 50 สตางค์ เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการป้องกันปัญหาค่าแรง ยังสามารถป้องกันปัญหาแรงงานขาดงาน หรือทำงานแบบเฉื่อยชา อีกทั้งการจ้างเหมารายชิ้นเป็นการกระตุ้นให้แรงงานมีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากมีคนทำงานได้มากขึ้นและมีคุณภาพจะชักจูง



รูปแบบสินค้าเซรามิกที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดลำปาง

ให้แรงงานทำตาม โรงงานก็จะได้รับผลประโยชน์มากขึ้น จากจำนวนสินค้าที่มากขึ้น และผลิตทันต่อความต้องการของตลาด

2. ศึกษาเรียนรู้ด้านภาษาต่างประเทศคือ การศึกษาภาษาที่ 2 เพื่อใช้ติดต่อสื่อสาร เพราะการค้าเน้นกิจการต่อไปได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ สิ่งสำคัญที่เจ้าของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กควรคำนึงถึง คือ เรื่องของภาษาที่ 2 หรือภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมการเปิดโอกาสด้านการตลาดได้มากขึ้น

3. ปรับเปลี่ยนวิธีคิด มองหามุมมองใหม่ๆ อยู่เสมอ คือ การปรับเปลี่ยนความคิดจากการผลิตสินค้าชนิดเดิมหรือผลิตสินค้าตามกระแสตลาดหรือโรงงานอื่น เพราะตลาดสินค้าเซรามิกประเภทเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ถ้วย จาน ชาม และแจกัน เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงมาก มีโรงงานจำนวนมากทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางที่ผลิตขายแย่งส่วนแบ่งในตลาด การปรับเปลี่ยนวิธีคิดควรมองสินค้าที่ตลาดมีความต้องการ โรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการผลิต หรือสามารถผลิตได้มีจำนวนน้อย เช่น การผลิตสินค้าในกลุ่มตลาดของวัสดุก่อสร้าง สินค้าที่แปลกใหม่เพื่อสนองต่อธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ หรือธุรกิจก่อสร้างบ้านจัดสรร

4. เตรียมรับมือเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น

ศึกษากฎบัตร เป็นต้น

5. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เป็น “ครอบครัว” คือ การปรับขนาดการบริหารจัดการให้เล็กลง เพื่อให้ง่ายต่อการควบคุมดูแล เนื่องจากสามารถควบคุมและแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งโดยไม่ต้องผ่านฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง สามารถควบคุมดูแลซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น ไม่ต้องมีขั้นตอนหรือระเบียบมากนัก สามารถบริหารจัดการง่าย แต่ยังคงความเป็นระบบ หากมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ง่ายและได้ทันที การปรับรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว ทำให้มองเห็นความสำคัญของทุกคนอย่างเท่าเทียม แรงงานก็เป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัวที่หัวหน้าครอบครัวต้องคอยดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

6. ผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการคือ เจ้าของโรงงานควรมีบทบาทเป็นผู้บริหารควบคู่ไปกับการปฏิบัติการทำหน้าที่ในภาคการผลิตด้วย ทำให้ช่วยลดค่าจ้างในการจ้างงานเพิ่ม ลดต้นทุนในการผลิต แรงงานเห็นเป็นแบบอย่างที่ดี เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างด้วย

7. แรงงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายคือ แรงงานควรมีทักษะฝีมือรอบด้าน และสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ ไม่ใช่การให้ทำหน้าที่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แรงงานควรสามารถทำงานได้อย่างหลากหลาย



ลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าของโรงงาน ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการ

ตำแหน่ง เจ้าของโรงงานอาจมีการหมุนเวียนหน้าที่ให้แก่แรงงานในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการป้องกันภาวะที่โรงงานขาดแคลนแรงงานเฉพาะทาง โรงงานก็จะสามารถให้แรงงานที่มีอยู่ทำงานแทนต่อไปได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นการลดค่าใช้จ่ายแรงงาน ลดต้นทุนการผลิต

#### กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการเงิน

การใช้ระบบเงินหมุนเวียนคือ การจัดการแบ่งสัดส่วนของยอดขาย เมื่อขายสินค้าได้เงินมาควรแบ่งอัตราส่วนของเงินให้ชัดเจนว่าเงินส่วนไหนควรนำไปใช้ในเรื่องใด และควรเก็บเงินไว้ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นทุนในการใช้จ่ายในรอบการผลิตต่อไปด้วย ไม่ควรรอผลกำไร และนำกำไรไปใช้เป็นตัวทุนในภาคการผลิต แต่ควรใช้ระบบเงินทุนหมุนเวียน เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการผลิตสินค้า รวมถึงต้องมีการใช้เงินอย่างประหยัด และสามารถอยู่รอดได้

#### กลยุทธ์ที่ 4 ด้านข้อมูลข่าวสาร

การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้คือ ควรมีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเซรามิกเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านธุรกิจเซรามิกระหว่างกัน เมื่อความรู้จักคุ้นเคยกัน มีข่ายใยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นอกจากจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ

ยังก่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถขยายฐานการผลิตเซรามิกได้ง่ายกว่าการดำเนินธุรกิจแบบตัวใครตัวมัน

#### กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการตลาด

1. ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง อย่างหวังผลกำไรมากเกินไป อย่าให้ตลาดเป็นเจ้านายหรือใหญ่เกินกำลังของตนเอง พยายามผลิตสินค้าที่ตนเองถนัดและมีความชำนาญ ภายใต้ตลาดหลักของตน ผลิตแบบพออยู่พอกิน ไม่ควรหวังเพียงแค่การแสวงหากำไรใน

ปริมาณมากเกินไป ทำให้ผลิตแบบมีกินมีใช้ เมื่อเกิดปัญหา เช่นภาวะเศรษฐกิจถดถอยเข้ามากระทบก็จะไม่ได้รับผลกระทบมากนัก ที่สำคัญพยายามอย่าผลิตสินค้าให้เป็นหนี้และไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อน

2. รักษาฐานลูกค้าประจำคือ โรงงานต้องสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าของตนกับตลาดที่ค้าขาย เพื่อรักษาลูกค้าของตนไม่ให้หันไปสั่งสินค้าจากโรงงานอื่นๆ การจริงจังต่อลูกค้า การมองเห็นความต้องการของลูกค้าและตลาด ผลิตสินค้าได้ตรงตามลักษณะของสินค้าที่ตลาดต้องการ ที่สำคัญต้องไม่ฉ้อโกงลูกค้าและตลาดด้วยการนำสินค้าที่ไม่มีคุณภาพไปจำหน่าย นอกจากนี้ ควรส่งเสริมด้านการตลาดต่างๆ เช่น การลดแลกแจกแถม เป็นต้น การตั้งราคาควรมีความเหมาะสมและไม่แพงเกินไปเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าประจำ อีกทั้ง การตั้งราคาสินค้าควรอยู่ในระดับที่ลูกค้ายอมรับได้ นั่นหมายความว่า โรงงานอยู่รอดได้และลูกค้าไม่เดือดร้อน แต่อย่างไรก็ตาม คุณภาพของสินค้าควรต้องเป็นสิ่งที่ทุกโรงงานยึดถืออยู่เสมอ

3. สร้างเครือข่ายด้านการตลาดคือ หากโรงงานใดมีความรู้จักกับผู้ขายสินค้าหรือผู้ที่ขายสินค้าเป็นญาติพี่น้องของเรา โรงงานสามารถประสานงานพูดคุยเพื่อให้ผู้ขายนำสินค้าของเราไปวางขายให้ได้ หากขายดีทางผู้ขายก็จะส่งสินค้าของเราไปขายอยู่ตลอด ถือเป็นวิธีการหาตลาดและ

สร้างเครือข่ายด้านการตลาดของโรงงานให้เพิ่มมากขึ้นโดยไม่ต้องเสียเวลาหรือเสียงบประมาณในการหาคนช่วยขายหรือจ้างเซลล์แมนหาตลาดสินค้าให้

## อภิปรายผล

**ก. ระบบบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก** พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการในภาพรวมของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก จัดอยู่ในประเภทของระบบการบริหารจัดการแบบระบบเปิด (Open System) ตามแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (2556) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการแบบเปิด เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการภายในและมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพทั้งภายในและภายนอก โดยโรงงานเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปางทั้ง 20 แห่งให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยเฉพาะลูกค้า

**ข. ผลการเสนอกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการ 5 ด้าน** ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 ด้านการผลิต** กลยุทธ์ที่โรงงานเซรามิกขนาดเล็กนำมาใช้ในการผลิตเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ผกผันส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการลดต้นทุนในด้านการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตที่หันมาพึ่งตนเองมากขึ้น เช่น ขุดน้ำบาดาลใช้แทนน้ำประปา หรือผสมสีเคลือบเองแทนการซื้อสีที่หลากหลาย เป็นต้น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันหรือเป็นองค์กรแนวหน้าเสมอและตลอดไป คือ ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ

กระบวนการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยมีเงื่อนไขคือมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าและมีปริมาณการผลิตที่ทำให้เกิดการประหยัด (Economy of Scale) นอกจากนี้โรงงานเซรามิกขนาดเล็กยังมีการออกแบบสินค้าใหม่ๆ หรือพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่างจากโรงงานอื่นๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยมีกิจกรรมในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ

**กลยุทธ์ที่ 2 ด้านบุคลากร** สำหรับกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรในโรงงาน การที่โรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบครอบครัวเป็นการบริหารแบบเป็นกันเอง โดยโรงงานเซรามิกมักใช้แรงงานในชุมชนหรือในพื้นที่ที่อยู่เป็นการเข้าถึงแหล่งแรงงานของโรงงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในตลาดเฉพาะงานที่เจ้าของโรงงานสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบแรงงาน ฐานการผลิตที่มีราคาต่ำได้ ตามแนวคิดของ นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ เนื่องจากการใช้แรงงานที่เป็นคนในชุมชนหรือในพื้นที่ที่โรงงานตั้งอยู่ถือเป็นการใช้ฐานการผลิตที่ใกล้ชิดและแรงงานบางคนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากโรงงานขนาดใหญ่มาก่อน เป็นการเข้าถึงแหล่งของแรงงานที่แม้จะมีระดับการศึกษาที่ไม่สูงมากนัก แต่มีประสบการณ์สูงกว่าแรงงานบางคนที่ยังไม่มีองค์ความรู้ด้านการผลิตเซรามิก ทำให้ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนแรงงานใหม่ๆ

**กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการเงิน** กลยุทธ์ด้านการเงินของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก เนื่องด้วยโรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีความเกี่ยวข้องกับ “เงิน” เป็นหลัก และการบริหารจัดการด้านการเงินของโรงงานได้มีการจัดการบัญชีรายรับ

ร้านจำหน่ายสินค้าเซรามิกในจังหวัดลำปาง



รายจ่ายสำหรับการผลิตเซรามิก ซึ่งเป็นการจัดทำบัญชีแบบง่าย โดยอาศัยบุคลากรในครอบครัวหรือคนใกล้ชิดกับเจ้าของโรงงาน อีกทั้ง ผู้ประกอบการมีวางแผนการใช้เงินทุน มีการคาดการณ์หรือประมาณการของรายจ่ายที่จะต้องใช้จ่ายและรายรับที่จะได้รับเข้ามาจากการขายสินค้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ด้านการเงินที่โรงงานเซรามิก ได้แก่ ระบบเงินทุนหมุนเวียน มีการจัดทำระบบการเงิน โดยใช้มาตรการจัดสรรเงินเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้มีการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ ประหยัด เกิดความคุ้มค่า เกิดกำไร อยู่รอด และเกิดสภาพคล่อง เนื่องจากเงินทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ กนกวรรณ คณากรสุขสันต์ ที่อธิบายถึงการบริหารจัดการด้านการเงินเป็นกระบวนการที่ใช้ควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่างๆ ของธุรกิจหรือบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละส่วน

**กลยุทธ์ที่ 4 ด้านข้อมูลข่าวสาร** โรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีศักยภาพในด้านการจัดรูปแบบการประชาสัมพันธ์โดยการจัดทำสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ หรือการสร้างเฟสบุ๊คเพื่อขายสินค้า ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในกิจกรรมด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคตามแนวคิดของนางลัทธิน สุทธิวิวัฒน์ พันธุ์ ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ที่องค์กรควรใช้ให้เกิดการได้เปรียบต่อคู่แข่ง และเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าได้ดี คือการสร้างแตกต่างและความมีต้นทุนต่ำในตลาดเฉพาะงานนอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านข้อมูลข่าวสารที่โรงงานนำเสนอได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเซรามิก ช่วยให้สามารถรับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างโรงงานด้วยกันเอง รวมถึงข้อมูลระหว่างสมาคม จังหวัดกับโรงงานอย่างสม่ำเสมอ และทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของอริปิตย์ คลีสุนทร ซึ่งกล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่นักบริหารควรนำไปใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคือ เรื่องการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัยและใช้ประยุกต์ได้เพื่อประกอบการตัดสินใจได้มากขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการตลาด** แนวทางที่โรงงานเซรามิกขนาดเล็กได้เสนอแนะในด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด คือ การผลิตสินค้าแบบตลาดพอเพียง พยายามรักษาฐานลูกค้าประจำ และสร้างเครือข่ายตลาดให้มากขึ้นโดย

เฉพาะการมีลูกค้าประจำอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ซึ่งโรงงานเซรามิกส่วนใหญ่จะมีลูกค้าประจำเป็นของตนเอง ดังนั้น การจะรักษาฐานของลูกค้าประจำไว้ให้นานที่สุด สิ่งสำคัญที่โรงงานนำเสนอไว้ คือ การซื้อสัตย์ต่อลูกค้าซื้อสัตย์ในด้านคุณภาพของสินค้า ซื้อสัตย์ในด้านราคาเป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์การตลาดที่โรงงานควรนำมาใช้เพื่อรักษาลูกค้าประจำ ได้แก่ วิธีการส่งเสริมด้านการตลาด เช่น การลดแลกแจกแถม เป็นต้น เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า สอดคล้องกับ แนวคิดกลยุทธ์ด้านการตลาดของ Phillips Kotler ผู้เชี่ยวชาญการวางกลยุทธ์การตลาด ซึ่งได้เสนอแนวคิดด้านการตลาดที่ธุรกิจสามารถนำไปใช้ได้ คือ แนวคิดการขาย (The Selling Concept) ต้องมีการกระตุ้นการขายด้วยวิธีการในลักษณะต่างๆ เช่น การลดแลกแจกแถม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าที่มากขึ้น

นอกจากนี้การหาช่องทางการจำหน่ายที่มากขึ้นหรือการสร้างเครือข่ายด้านการตลาดก็เป็นส่วนสำคัญในการกระจายสินค้าที่ครอบคลุมและทั่วถึง สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกส่วนได้เป็นอย่างดีตามแนวคิดของ ชูชัย ศรีธานีและวรางคณา ผลประเสริฐ ซึ่งกล่าวถึงการสร้างเครือข่ายด้านการตลาดหรือการหาแนวร่วมของพื้นที่ในการจำหน่ายสินค้าเซรามิกจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ขายมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้าที่มากขึ้น และผู้ซื้อยังสามารถมีทางเลือกในการซื้อสินค้าที่มากขึ้นเช่นกัน

## การนำไปใช้ประโยชน์

1. โรงงานเซรามิกขนาดเล็กได้เรียนรู้ถึงแนวทางการหาข้อมูลของตนเองด้านต่างๆ สามารถใช้กระบวนการและข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพโรงงานเซรามิกของตนเองต่อไป
2. โรงงานเซรามิกขนาดเล็กมีกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจเซรามิกให้เลือกใช้ ตามบริบท และสถานการณ์ที่เหมาะสมของตนเองเพื่อรองรับเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอีก 3 ปีข้างหน้าได้ เพื่อไม่ได้รับผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากนัก
3. ผลของงานวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเป็นงานวิจัยได้หลากหลาย เช่น การพัฒนาเครือข่ายภาคีการพัฒนาจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การวิจัยการจัดการขยะจากกระบวนการผลิตสินค้าเซรามิก

**คณะผู้วิจัย :**

อาจารย์ปวีณา งามประภาสม      สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**แหล่งเงินทุน :** สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

## เอกสารอ้างอิง

- กมลศรีธน์ จาเลิศ. 2548. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพอุตสาหกรรมเซรามิกในจังหวัดลำปาง.การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชูชัย ศรีขำนิ และวรางคณา ผลประเสริฐ. 2556. ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร.[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.stou.ac.th>. สืบค้น 20 มีนาคม 2556.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพขององค์กร ส่งเสริมให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง. [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก: <http://www.ejobeasy.com>. สืบค้น20มีนาคม 2556.
- บวร คดีวัฒน์. 2538. โครงสร้างพฤติกรรม และผลการดำเนินการทางตลาดของอุตสาหกรรมเซรามิกในจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยาเป็น เรื่องจรูญศ.การบริหารเชิงกลยุทธ์. [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก :<http://www.kroobannok.com>. สืบค้น 22 มีนาคม 2556.
- ยุวดี ช่วยกิจ. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทางการตลาดของฟิลลิปคอตเลอร์กับลัทธิบริโภคนิยม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สยามธุรกิจ. 2555. อุตสาหกรรมเซรามิกกับปัจจัยเสี่ยง . [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก <http://www.siamturakij.com>. สืบค้น 4 เมษายน 2555.
- สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน. 2548. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ลักษณ์: กรุงเทพฯ.
- สุรชาติ ณ หนองคาย. ศักยภาพองค์กร(Competency). [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก :[www.atsc.doae.go.th](http://www.atsc.doae.go.th). สืบค้น 20 มีนาคม 2556.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2556. สรุปลักษณะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2555 และแนวโน้มปี 2556 (อุตสาหกรรมเซรามิก) . [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก :<http://www.ryt9.com/s/oie/1570620>. สืบค้น 24 มีนาคม 2556.
- อธิปัตย์ คลี่สุนทร. ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. [ออนไลน์].เข้าถึงได้จาก :<http://www.moe.go.th>. สืบค้น 20 มีนาคม 2556.
- อัครพงษ์ อ้นทองและคณะ. 2548. โครงการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมกรณีศึกษาอุตสาหกรรมเซรามิกในภาคเหนือตอนบน.สถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

## บทสัมภาษณ์

- กริช ฑดาวัน. (2556 เมษายน 24). ผู้ประกอบการ โรงงานชาวดินเซรามิก. สัมภาษณ์.
- กันตพัฒน์ จันทรราช. (2556 เมษายน 26). ผู้ประกอบการ โรงงานปราชญ์ศิลป์ดินเผา. สัมภาษณ์.
- เที่ยง แปงสนิท (2556 เมษายน 20). ผู้ประกอบการ โรงงานเที่ยงเซรามิก. สัมภาษณ์.
- ดุสิตา แก้วบางวัน. (2556 เมษายน 10). ผู้ประกอบการ โรงงานDSเซรามิก. สัมภาษณ์.
- ต่อศักดิ์ ประคำทอง. (2556 เมษายน 20). ผู้ประกอบการ โรงงานวังแคลั่งเซรามิก. สัมภาษณ์.
- ธิดารัตน์ กันดี. (2556 เมษายน 30). ผู้ประกอบการ โรงงานคนปั้นดินเซรามิก. สัมภาษณ์.
- ธิดิ วงศ์เสธ. (2556 เมษายน 9). ผู้ประกอบการ โรงงานไทยอุตสาหกรรมเซรามิก. สัมภาษณ์.
- นาคยา ศรีวันใจ. (2556 เมษายน 9). ผู้ประกอบการ โรงงานนาคยาเซรามิก. สัมภาษณ์.
- น้อย ยอดปัญญา. (2556 เมษายน 9). ผู้ประกอบการ โรงงานถ้วยชามเจริญสุข. สัมภาษณ์.
- บ้งอร เตชะเศชวิริยะกุล. (2556 เมษายน 27). ผู้จัดการ โรงงานอุตสาหกรรมเต้าชาติ. สัมภาษณ์.
- บัญญัติ ศรีวิชัยมูล. (2556 เมษายน 26). ผู้ประกอบการ โรงงานบัญชาเซรามิก. สัมภาษณ์.
- พิชัย ผัสสะผล. (2556 เมษายน 30). ผู้ประกอบการ โรงงานพิชัยเจริญ. สัมภาษณ์.
- ลิขิต วงศ์ศรี.(2556 เมษายน 22). ผู้ประกอบการ โรงงานริมวังเซรามิก. สัมภาษณ์.
- สงบ กาวีรุฑ. (2556 เมษายน 18). ผู้ประกอบการ โรงงานพัชริดาเซรามิก. สัมภาษณ์.
- สมชาติ กงแก้ว. (2556 เมษายน 27). ผู้ประกอบการ โรงงานหงส์เซรามิก. สัมภาษณ์.
- สุพัตร ศรีใจอร. (2556 เมษายน22). ผู้ประกอบการ โรงงานจ๊ะจ๋าเซรามิก. สัมภาษณ์.
- สุรัชย์ วันยะสุพจน์. (2556 เมษายน 10). ผู้ประกอบการ โรงงานพรชัยเซรามิก. สัมภาษณ์.
- อมรรัตน์ กาชัย. (2556 เมษายน 27). ผู้ประกอบการ โรงงานอิสราเซรามิก. สัมภาษณ์.
- อรุณ ปงหาญ. (2556 เมษายน 22). ผู้ประกอบการ โรงงานชัยมณีเซรามิก. สัมภาษณ์.
- อารีรัตน์ โดเมฆ.(2556 เมษายน 28). ผู้ประกอบการ โรงงานอารีเซรามิก. สัมภาษณ์.

## บทปริทัศน์

ศักยภาพและกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก  
ในการเตรียมความพร้อมเพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน : กรณีศึกษาจังหวัดลำปาง

โดย ดร.ยวนุช ทินนะลักษณ์

นักวิชาการอิสระ

ผู้วิจัยกล่าวว่างานวิจัยเรื่องศักยภาพและกลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ในการเตรียมความพร้อมเพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาจังหวัดลำปางนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงสำรวจ เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและหากกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กในจังหวัดลำปางซึ่งเป็นจังหวัดที่มีอุตสาหกรรมด้านเซรามิกมากที่สุดในประเทศ ก่อให้เกิดรายได้ อาชีพ และการจ้างงานแก่คนในจังหวัด

ในระยะสองสามปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2554-2556) ปัจจัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศและภาวะผันผวนของตลาดโลก ตลอดจนปัญหาภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเซรามิกทุกระดับ ของจังหวัดลำปาง ตั้งแต่โรงงานขนาดใหญ่และขนาดกลาง ไปจนถึงขนาดเล็ก ซึ่งผู้ทำวิจัยระบุว่า

“.....จากการศึกษาพบว่า สำหรับผู้ประกอบการโรงงานขนาดใหญ่และขนาดกลาง อาจได้รับผลกระทบบ้าง แต่ด้วยโรงงานมีความพร้อมทางด้านระบบบริหารงาน เงินทุน เทคโนโลยี และความรู้ชำนาญด้านการตลาด จึงสามารถระคับประคองตัวเอาไว้ได้ แต่สำหรับผู้ประกอบการเซรามิกขนาดเล็กที่ขาดความพร้อมทางด้านเครื่องมือ และความรู้ชำนาญด้านการตลาด และเมื่อประกอบกับความต้องการสินค้าเซรามิก และตลาดสำหรับรองรับสินค้าเกิดการชะลอตัว โรงงานเซรามิกขนาดเล็ก ซึ่งมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ จึงทำให้ต้องได้รับผลกระทบมากที่สุด...”

ท่าเมื่อได้ทำวิจัย วิเคราะห์ศักยภาพและหา

กลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารจัดการของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กที่มีคนงานไม่เกินแห่งละ 20 คน จำนวน 20 แห่ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ผู้ประกอบการนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมได้ทำให้พบข้อเท็จจริงที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลการศึกษาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าโรงงานเซรามิกขนาดเล็กที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษานั้นมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อผลกระทบและสามารถดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี ดูราวกับว่าแม้จะมีปัญหา แต่ไม่มีปัญหาใดที่แก้ไม่ได้ โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อสรุปว่า

“.....จากการวิเคราะห์ศักยภาพพบว่า โรงงานเซรามิกขนาดเล็กจะมีศักยภาพเพียงพอต่อการผลิตสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและสามารถประยุกต์ใช้ศักยภาพตนเองเพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้โดยไม่ได้รับผลกระทบมากนัก...”

●งานวิจัยชิ้นนี้เปรียบได้กับงานถอดบทเรียน (Lesson Learned) ความสำเร็จของโรงงานเซรามิกขนาดเล็กทั้ง 20 แห่งในการยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางอุปสรรคและความผันผวนนานปีการ จนได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ระบบบริหารจัดการ 5 ด้าน ซึ่งผู้ประกอบการได้เปิดเผยข้อมูลจากการผ่านร้อนผ่านหนาวมีประสบการณ์ที่จะปรับการดำเนินงานของตนให้ธุรกิจยั่งยืนต่อไปได้ด้วยดี นับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งอย่างไรก็ตามไม่ชัดเจนว่าโรงงานเซรามิกขนาดเล็กอื่น ๆ นั้นมีสภาพใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างหรือไม่และจะสามารถได้รับประโยชน์จากผลการวิจัยนี้ได้อย่างไร

● หลังจากการสำรวจ-สัมภาษณ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้มีกิจกรรมลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล หรือนำผลการศึกษาวิจัย (กลยุทธ์ 5 ด้าน) ไปให้โรงงานทั้ง 20 แห่งได้ทราบ ซึ่งการเก็บข้อมูลไม่มีรายละเอียดว่าได้ใช้วิธีอย่างไรและข้อมูลลึกซึ้งเพียงใด หากการนำคืนข้อมูลที่เป็นการสรุปบทเรียนความสามารถในการแก้ปัญหาและดำเนินการของโรงงานฯ เพื่อแบ่งปันเรียนรู้กลยุทธ์ต่างๆ ของผู้ร่วมอาชีพเดียวกัน งานวิจัยนี้จะเป็นเพียงการสรุปความรู้และประสบการณ์ในสิ่งที่ผู้ประกอบการทำ รู้อยู่แล้วและแบ่งปันบอกเล่าให้ฟัง แล้วผู้วิจัยนำมาจัดให้มีระบบชัดเจนขึ้น

● ในส่วนการคืนข้อมูลที่มีข้อจำกัดในการจัดประชุมร่วมทำให้แต่ละโรงงานไม่มีโอกาสพบปะร่วมฟัง ร่วมคิดถึงสิ่งที่เป็นปัญหาร่วมกันหรือ จุดที่ต้องการการช่วยเหลือสนับสนุน หรือจุดแข็งที่มีศักยภาพน่าส่งเสริมทำให้ขาดข้อมูลสำคัญที่เป็นความรู้สึก ความต้องการ ความคิดเห็น ซึ่งเชื่อมต่อกันเสริมซึ่งกันและกันได้ ตลอดจนเชื่อมกับปัจจัยภายนอกในอันที่จะพัฒนากิจการการผลิตเชรามิกในระดับโรงงานขนาดเล็กให้มีคุณภาพและยั่งยืนรวมทั้งโอกาสและช่องทางที่โรงงานที่อยู่นอกเหนือกลุ่มตัวอย่างจะร่วมเรียนรู้และแบ่งปันวิถีแห่งความสำเร็จนี้ ซึ่งผู้วิจัยควรให้ความสำคัญในประเด็นนี้ด้วยเพื่อ

หาทางออกแบบการวิจัยให้ได้ครอบคลุมและให้การคืนข้อมูลไม่ว่าเป็นในรูปแบบใดสามารถเกิดพลวัตของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

● โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยนี้ไม่ได้นำเสนอการสรุปความเห็นเชิงนโยบายว่า โรงงานผลิตเชรามิกทั้ง 20 แห่ง (และที่เหลือ) ซึ่งเป็นโรงงานขนาดเล็กจะเข้าถึงและเชื่อมต่อกับการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดเล็กและวิสาหกิจชุมชนที่มีอยู่โดยภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ (เช่น องค์กรธุรกิจและ NGO) ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น อันจะทำให้ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ดูแล มากกว่าการต่อสู้ปรับตัวไปตามลำพังในกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านอย่างไรได้บ้าง เช่น การรักษามาตรฐานสินค้า ความสามารถในการภาษาที่สองเพื่อการติดต่อเปิดตลาดในประเทศอาเซียน หรือ การเงิน เป็นต้น

งานวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ควรเป็นการเรียนรู้ของทั้งผู้ทำวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในพื้นที่ที่ต้องการพัฒนาในเรื่องนั้นๆว่าแต่ละภาคส่วนจะมีบทบาทสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างไร โดยผู้วิจัยเป็นผู้คลี่ประเด็นและส่องสว่างให้เห็นแนวทางที่จะดำเนินไปด้วยข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์จากผู้คนในพื้นที่นั่นเอง