



การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าในประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน Competitiveness Evaluation of SME Shoe Businesses in Thailand to the ASEAN Market

ผศ.ดร.เยาวภา ปฐมศิริกุล (Asst. Prof. Yaowapa Pathomsirikul, Ph.D.)*

ดร.โชติรัศ ชวนิชย์ (Chotirus Chawanich, Ph.D.)**

ดร.เรียม ไสแจ่ม (Ream Saijam, Ph.D.)***

ดร.รัฐพล สันสน (Rattapon Sunson, Ph.D.)***

ดร.มิรา เสี่ยงมงาม (Mira Sangiamngam, Ph.D.)****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าในประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน (2) ประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า จำนวน 300 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบชั้นภูมิ และรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบบันทึก ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจรองเท้า จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ส่วนงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจกลุ่มรองเท้า พบว่าปัจจัยภายในมีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้าด้านแรงงานฝีมือ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่อง แต่มีจุดอ่อนในด้านปัจจัยนำเข้าด้านวัตถุดิบ และกลยุทธ์การตลาดด้านช่องทางการจำหน่ายสู่ประเทศอาเซียนและการสร้างแบรนด์ รวมทั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ในขณะที่ปัจจัยภายนอกธุรกิจฯ มีโอกาสในด้านปัจจัยอุปสงค์กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ แต่ยังมีอุปสรรคในเรื่องธุรกิจประสบปัญหาด้านการแข่งขัน โดยมีคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม เป็นต้น (2) ศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า พบว่าธุรกิจรองเท้ากลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์รองเท้าของตนเองมีปัจจัยอุปสงค์สูงสุด (57%) ส่วนกลุ่มธุรกิจรองเท้าเพื่อสุขภาพและธุรกิจรองเท้าที่ส่งออกไปอาเซียน ได้แก่ ประเทศเวียดนาม ประเทศมาเลเซีย และประเทศกัมพูชา และประเทศ สปป.ลาว ตามลำดับ มีศักยภาพความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในตลาดอาเซียน

คำสำคัญ: ความสามารถการแข่งขัน ธุรกิจรองเท้า SMEs อาเซียน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

E-mail: yaowapa@eau.ac.th (ผู้เขียนหลัก)

** อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

*** อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

**** Lecturer in Business Administration Program, Faculty of Business Administration of Thai-Nichi Institute of Technology.



Abstract

This research aimed (1) to analyze strength, weaknesses, opportunities and threats of the shoes industry in Thailand to the ASEAN Market, and (2) to evaluate the potential competitive ability and opportunities of shoe businesses to enhance SMEs performance in Thailand to the ASEAN Market. Mixed methods have been employed in this quantitative research and the qualitative research. The research populations consisted of 300 SMEs entrepreneur managers in the shoe business. Stratified random sampling was employed in the quantitative research component; in the qualitative research, the majority of information came from in-depth interviews with 10 managers in the shoe business. Data analysis and statistics used in this research were descriptive statistics. Content analysis was used in the qualitative research. The research findings were; (1) an analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats in shoe business industry indicate: strength in skilled labor and related industries but weaknesses in raw materials, marketing strategies in sales channels in ASEAN countries and branding and support in related industries. The opportunity for these businesses are for shoes designed for the aging for their health. The threat to businesses come from competition; especially the low cost of skilled labor from other countries which was unbeatable, such as in China and Vietnam. (2) The highest scores on potential evaluation were shoe businesses which were ordered by the customers with their own shoe brands won the highest demand (57%). The shoes for good health were exported to ASEAN countries, which were; Vietnam, Malaysia, Cambodia, and Laos, respectively. Those businesses were considered highly competitive, especially in the category of shoes for health for the aging, and are considered to support Thailand's SME development in the ASEAN Market.

Keywords: Competitiveness, Shoes Business, SMEs, ASEAN



บทนำ

อุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกรองเท้าหรือชิ้นส่วนของรองเท้า เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญประเภทหนึ่งของประเทศไทย จากการที่ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกรองเท้าในตลาดระดับกลางและระดับบนรายใหญ่ของโลก ตลาดหลักที่ไทยส่งออก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป โดยเฉพาะ เดนมาร์ก อิตาลี และสหราชอาณาจักร ประเทศกลุ่มอาเซียน และญี่ปุ่น อุตสาหกรรมรองเท้ามีมูลค่าการส่งออกในปี พ.ศ. 2557 จำนวนเงิน 568.48 ล้านเหรียญสหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.06 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 แต่ในปี พ.ศ. 2558 การส่งออกรองเท้าและชิ้นส่วนมีมูลค่า 472 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 7.65 โดยรองเท้าหนังฟอกหรือหนังอัด และรองเท้าแตะลดขึ้นร้อยละ 14.23 และ 18.20 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการถูกตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) จาก EU ผู้ส่งออกธุรกิจรองเท้าจึงได้มุ่งเน้นการส่งออกไปยังตลาดเอเชีย เช่น ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ โดยมีการขยายตัวร้อยละ 26.01 และร้อยละ 51.27 ตามลำดับ (พีชนินทร์ โกช่าง, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กันยายน 2558) ทั้งนี้แม้ว่าอุตสาหกรรมรองเท้าไทยจะยังคงรักษาระดับการเติบโตได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยง เช่น ต้นทุนในการผลิตที่ปรับตัวสูงขึ้น และแรงงานฝีมือในภาคผลิตที่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยประเทศคู่แข่งที่มีวัตถุดิบสำหรับผลิตรองเท้าหนัง ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน อินโดนีเซีย และอินเดีย เมื่อพิจารณามูลค่าการส่งออกรองเท้าและชิ้นส่วนไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนเทียบกับมูลค่าการส่งออกไปยังตลาดโลกแล้ว พบว่ามีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด โดยตลาดหลักที่ไทยส่งออกไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน คือ ประเทศสิงคโปร์ มูลค่าตลาดประมาณ 55 ล้านบาท รองลงมา คือ ประเทศบรูไน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยประเทศสิงคโปร์ทั้งในรูปแบบปริมาณและมูลค่าเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 และร้อยละ 60 ของปริมาณและมูลค่าการส่งออกไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งนี้ประเทศสิงคโปร์นำเข้าเพื่อส่งออก (re-export) ส่วนประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ต่างเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกรองเท้าและชิ้นส่วน เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศที่เป็นสมาชิกข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ประเทศไทยยังมีความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านคุณภาพการผลิตรองเท้าและด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่ตั้งที่ดีในการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าในภูมิภาคอาเซียน (สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554)

ในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน ให้สอดคล้องกับแผนนโยบายอาเซียนสำหรับการพัฒนา SMEs ค.ศ. 2004–2014 และแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนา SMEs ของอาเซียน ค.ศ. 2010–2015 โดยวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ฯ ประกอบด้วย การส่งเสริมความเป็นนานาชาติ และระดับความสามารถด้านการตลาด การยกระดับความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความสามารถ (Capacity Building) (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) นับได้ว่าเป็นโอกาสของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน โดยโอกาสการตลาดของสินค้ากลุ่มรองเท้าสำหรับผู้สูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุ กลายเป็นกลุ่มศักยภาพกลุ่มใหม่ จากแนวโน้มจำนวนประชากรผู้สูงอายุของประเทศในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2557)



แต่อย่างไรก็ตาม การเปิดเสรีอาเซียนส่งผลให้ผู้ประกอบการมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้าจะต้องปรับระดับความสามารถทางธุรกิจ อุตสาหกรรมรองเท้าของไทยจึงต้องหาทางออกด้วยการสร้างความสามารถในการแข่งขันในหลายมิติ โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ในภูมิภาคอาเซียน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2557, หน้า 81-87) รวมทั้งการพัฒนาทักษะการผลิตรองเท้าคุณภาพสูงให้ตรงกับมาตรฐานสากล การพัฒนาการออกแบบ และการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้เป็นที่ยอมรับของตลาดอาเซียน โดยเฉพาะด้านความต้องการและกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายในตลาดหลักที่ไทยส่งออกไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ บรูไน ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย ซึ่งมีผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ กระแสความนิยม แนวโน้มความต้องการของตลาดในอนาคต จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าของประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าในประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน
3. เพื่อประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Clusters) โดยใช้แบบจำลองระบบเพชร (Diamond Model) (Porter, 1990) และแนวคิดปัจจัยความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (Porter, 1998) ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า

การพัฒนาโมเดลที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำธุรกิจตามแนวคิดแบบจำลองไดมอนด์ เพื่อใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมหรือระดับประเทศ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (Porter, 1990) ดังต่อไปนี้ (1) ปัจจัยนำเข้า (Factor (input) Conditions) คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่เข้าไปมีผลกับวัตถุดิบที่เข้าสู่กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น การคมนาคม ด้านสาธารณูปโภค แหล่งเงินทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร (2) กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันขององค์กร (Firm Strategy, Structure and Rivalry) คือ บริบทและบรรยากาศของการแข่งขันทางธุรกิจ บริบทของการแข่งขันที่ดีควรมีการเปิดเสรี การแข่งขันไม่ควรเป็นแบบผูกขาดและควรมีการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา (3) กิจการสนับสนุนและเกี่ยวข้อง (Related and Supported Industries) หมายถึง การมีอยู่ของธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งรวมถึงซัพพลายเออร์และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (4) สภาพอุปสงค์ (Demand



Conditions) ได้แก่ ทศนคติ รสนิยม และความต้องการของผู้บริโภคในประเทศต่อสินค้าและบริการขององค์กร ความต้องการของผู้บริโภคมีผลโดยตรงต่อตัวสินค้าและบริการ ความต้องการที่พิถีพิถันส่งผลให้องค์กรต้องผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคสามารถกำหนดประสิทธิภาพขององค์กรในประเทศนั้นๆ ได้

แนวความคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ (The Competitive Advantage of Nation) ปัจจัยความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Dynamic Diamond Model) (Porter, 1998) Diamond Model ใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละประเทศได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการผลิต (นำเข้า) (Factor Condition) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ปริมาณของแรงงาน ประเภทต่างๆ ทักษะของแรงงาน ต้นทุนแรงงาน ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรความรู้ (knowledge Resources) ทรัพยากรทุน (Capital Resources) ปริมาณแหล่งทุน และต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปริมาณและต้นทุนของการใช้ เช่น การขนส่ง การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบการโอนเงิน สาธารณสุข ที่อยู่อาศัย และสถาบันทางวัฒนธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณภาพชีวิต และเสน่ห์ของประเทศในการเป็นที่ทำงานและที่อยู่อาศัย (2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Condition) ประกอบด้วย ลักษณะความต้องการของสินค้าและบริการของอุตสาหกรรม ถ้าความต้องการภายในประเทศกดดันให้ผู้ประกอบการมีนวัตกรรมที่รวดเร็ว ประเทศจะมีข้อได้เปรียบ และเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการประเมินต้องพิจารณาโครงสร้างความต้องการของแต่ละ Segment ขนาดของความต้องการ ความคาดหวัง การเติบโตของความต้องการ และการขยายตัวสู่ความต้องการในต่างประเทศ (3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related & Support Industry) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของธุรกิจรองเท้า ได้แก่ อุตสาหกรรมการทอผ้า การฟอกย้อม โรงงาน ตัดเย็บ การค้าส่ง การค้าปลีก อุปกรณ์อุตสาหกรรมเครื่องจักร และบริการออกแบบรองเท้า (4) กลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) การจัดการและกลยุทธ์การบริหารจัดการทางการตลาดเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ รวมทั้งการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจที่เลือกใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาธุรกิจส่งผลให้มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (5) บทบาทของภาครัฐ (The Role of Government) นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยภาครัฐมีอิทธิพลทั้งด้านบวกและด้านลบ ต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ (6) ปัจจัยด้านโอกาส/เหตุสุดวิสัย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

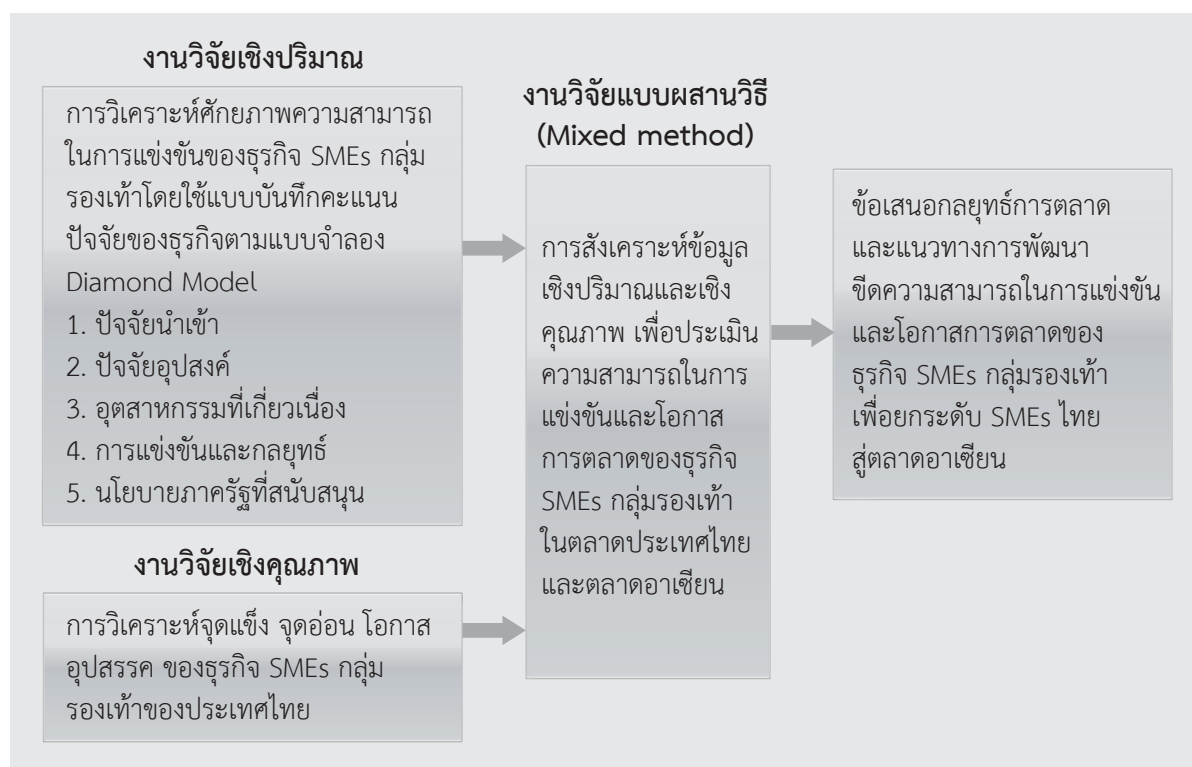
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Akhter and Pounder (2008) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านภาวะของตลาดโลก มีผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพด้านการตลาดและประสิทธิภาพด้านการเงิน นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยด้านสภาวะเศรษฐกิจของโลกยังมีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจ รวมทั้งผลการศึกษาของ Erikelpasch, Lejpras and Stephan (2010) พบว่า ปัจจัยบริหารจัดการภายในด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยด้านอุปสงค์ องค์กรประกอบในการดำเนินธุรกิจ กิจการที่เกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขัน และนโยบายรัฐบาล มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่ Baken and Dogan (2012) พบว่าปัจจัยสภาวะอุปสงค์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยนโยบายของรัฐ อันดับสามคือ ปัจจัยกิจการที่เกี่ยวข้องปัจจัยองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจ (ปัจจัยองค์กร) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันน้อยที่สุด อีกทั้งผลการศึกษาของ Ozgen (2011) พบว่าการสร้างความได้เปรียบในการ



แข่งขันของประเทศ การบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า ที่กระตุ้นมุมมองการคิดในด้านการตระหนักรู้ในโอกาสของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่าน Cognitive Framework ต่อปัจจัยใน Diamond Model มีผลต่อการบริหารข่าวสารข้อมูลและการสังเคราะห์โอกาสทางธุรกิจได้ และการศึกษาในธุรกิจ SMEs ของ Wingwon (2012) พบว่า ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาวะการประกอบการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมและนวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด นอกจากนี้ Hadzic, Spahic and Alic (2007) สนับสนุนว่า ความสำเร็จของนโยบายองค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการและตำแหน่งในการแข่งขันได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจ ความร่วมสมัยในความท้าทายการตลาดในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับนานาชาติ การบริหารจัดการและความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น การประยุกต์ใช้ Porter's Diamond Model ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยอุปสงค์ ปัจจัยผลิต (นำเข้า) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลยุทธ์การตลาด และการแข่งขัน และปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เป็นกรอบระเบียบวิธีที่สำคัญในการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

กรอบการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบการดำเนินงานวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิจัยประเมินผลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods) ทั้งการประเมินด้วยวิธีเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกเพื่อประเมินศักยภาพของธุรกิจ และวิธีเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าของประเทศไทย ดังแสดงกรอบการดำเนินการวิจัยในภาพที่ 1

ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารของธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรม/ค้าส่งรองเท้าในประเทศไทยจำนวน 559 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2557) ประกอบด้วยผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก (มีพนักงานมากกว่า 200 คน) จำนวน 280 คน (สัดส่วนร้อยละ 50) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดกลาง (มีพนักงานระหว่าง 50-200 คน) จำนวน 185 คน (สัดส่วนร้อยละ 34) และผู้ประกอบการ SMEs ขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 200 คน) จำนวน 89 คน (สัดส่วนร้อยละ 16) โดยโรงงานรองเท้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 58.5 ปริมณฑล ร้อยละ 18.9 ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ร้อยละ 22.6

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs กลุ่มอุตสาหกรรม/ค้าส่งรองเท้าในประเทศไทยจำนวน 300 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางจำนวนตัวอย่างของเครซี่ มอร์แกน (Krejcie & Mogen, 1970 อ้างถึงใน ธีรวิทย์ เอกะกุล, 2549) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้จำนวนตัวอย่าง 300 ราย และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งสถานประกอบการ 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก (2) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดกลาง (3) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดใหญ่ และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยคำนวณสัดส่วนตัวอย่าง (Sampling Proportion) ตามสัดส่วนประชากร ทำให้ได้จำนวนตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กจำนวน 150 คน (สัดส่วนร้อยละ 50) ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดกลาง จำนวน 100 คน (สัดส่วนร้อยละ 33) และผู้ประกอบการ SMEs ขนาดใหญ่ จำนวน 50 คน (สัดส่วนร้อยละ 17) รวมจำนวนทั้งสิ้น 300 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2559-กรกฎาคม พ.ศ. 2559

เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย (1) การวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบบันทึกข้อมูลการประเมินศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้าโดยใช้ปัจจัยของธุรกิจวัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า 2) ปัจจัยอุปสงค์ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) กลยุทธ์การตลาดและสภาพการแข่งขัน 5) นโยบายภาครัฐที่ใช้ในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 10 คน จนกระทั่งได้ข้อมูลที่อิ่มตัว การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบบันทึก ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบบันทึก ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบบันทึกธุรกิจกลุ่มรองเท้า ข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.66 จำนวน 60 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.66 ปรับปรุง 2 ข้อ



สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบายคุณลักษณะของธุรกิจรองเท้า และคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (2) การเสนอกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในตลาดลูกค้าผู้สูงอายุเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทย ในภูมิภาคอาเซียน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและผลวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้า

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจคุณลักษณะของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า

กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจรองเท้าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี โดยดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าของกิจการ/ประธานบริษัทและมีประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี

คุณลักษณะของธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการรองเท้าส่วนใหญ่มีรูปแบบการผลิตเป็นแบบการออกแบบ และมีแบรนด์ของตัวเอง ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตมากที่สุด คือ รองเท้านำลอง รองลงมา คือ รองเท้าคัทชู ใช้วัตถุดิบจากหนังเทียม โดยรูปแบบธุรกิจเป็นแบบเจ้าของคนเดียว ทุนจดทะเบียนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1,000,000 จำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน ส่วนใหญ่ใช้แรงงานประเทศไทย รองลงมาคือ ประเทศ สปป.ลาว เปิดดำเนินงานมาแล้ว 4-6 ปี ส่วนใหญ่จำหน่ายรองเท้าในประเทศไทย มีการส่งออกรองเท้าไปจำหน่ายยังประเทศในอาเซียน ร้อยละ 36 และประเทศอื่นๆ นอกอาเซียน ร้อยละ 6.8 โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่จำหน่ายรองเท้าผ่านช่องทางในตลาดประเทศไทย โดยมีร้านค้าจำหน่ายรองเท้าของตัวเองมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ตลาดค้าส่ง เช่น แพลททินัม เป็นต้น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และงานแสดงสินค้า

ปัญหาหลักที่ผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้าประสบมากที่สุดในตลาดประเทศไทย คือ ปัญหาต้นทุนวัตถุดิบ รองลงมาคือ ต้นทุนค่าแรง และการขยายตลาดในประเทศ ตามลำดับ ส่วนปัญหาหลักที่ผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้าประสบมากที่สุดในตลาดส่งออกรองเท้าในตลาดอาเซียน คือ ปัญหาต้นทุนวัตถุดิบ รองลงมาคือ เทคโนโลยีการผลิต และการขยายตลาด ตามลำดับ



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าของประเทศไทย โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร/ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า จำนวน 10 คน ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจรองเท้า

จุดแข็ง (Strengths)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
<ol style="list-style-type: none"> 1. สินค้ารองเท้าได้รับการยอมรับในด้านฝีมือการตัดเย็บ เป็นโอกาสสำหรับ OEM ที่เน้นงานประณีต และคุณภาพ 2. ผู้ประกอบการมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจัดการในเชิงห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งมีระบบการผลิตได้มาตรฐาน ไม่ก่อให้เกิดมลพิษ 3. แรงงานมีฝีมือและทักษะ สามารถพัฒนาฝีมือได้เร็ว 	<p>กลยุทธ์การตลาดและการแข่งขัน (+)</p> <p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (+)</p> <p>ปัจจัยนำเข้า (+)</p>
จุดอ่อน (Weakness)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพและมาตรฐานในการส่งออกส่วนใหญ่ซึ่งยังไม่ได้มาตรฐานสากล เนื่องจากคุณภาพวัตถุดิบไม่มี ความหลากหลาย ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีการพัฒนาสินค้าในตลาดระดับบน 2. ปัญหาด้านต้นทุนแรงงาน ค่าแรงของแรงงานไทยค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งต้นทุนวัตถุดิบที่สูงกว่า 3. แรงงานมีฝีมือ บุคลากรในการออกแบบไม่เพียงพอ โดยเฉพาะนักออกแบบที่มีทักษะด้านการออกแบบและมีความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคแต่ละกลุ่มเป้าหมาย 4. ผู้ประกอบการรายเล็ก ยังไม่มีการพัฒนาช่องทางการจำหน่าย ข้อมูลการตลาดต่างประเทศ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง 5. ไม่มีสถาบันเฉพาะทางเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูล และการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี การเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง 	<p>ปัจจัยนำเข้า (-)</p> <p>ปัจจัยนำเข้า (-)</p> <p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (-)</p> <p>กลยุทธ์การตลาดฯ (-)</p> <p>อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (-)</p>



ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจรองเท้า (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	ปัจจัยการดำเนินธุรกิจ
<ol style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยเพื่อให้มีศักยภาพในการเข้าสู่ตลาดอาเซียน ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ (เช่น กรอบข้อตกลงทางการค้า เขตการค้าเสรี หรือตลาดใหม่ๆ เช่น ตลาดอาเซียน ตลาดเอเชีย ตลาด BRIC เป็นต้น) ลูกค้าผู้สูงอายุจะเป็นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพและมีกำลังซื้อ จึงเป็นโอกาสเพิ่มเติมกับศักยภาพของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ 	<p>นโยบายภาครัฐฯ (+)</p> <p>ปัจจัยอุปสงค์ (+)</p> <p>กลยุทธ์การตลาดฯ (+)</p>
อุปสรรค (Threats)	
<ol style="list-style-type: none"> สินค้ารองเท้าหนังเทียมราคาถูกจากจีนเข้ามาขายในไทย ทำให้แข่งขันได้ยาก รวมทั้งผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตเปลี่ยนเป็นผู้นำเข้าสินค้าจากประเทศจีนแทน ผู้บริโภครุ่นใหม่ซื้อสินค้าโดยพิจารณาจากแบรนด์ (Brand) เป็นหลัก ซึ่งพฤติกรรมโดยส่วนใหญ่จะชอบแบรนด์สินค้าต่างประเทศ ขาดแหล่งข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนสำหรับอุตสาหกรรมรองเท้า เช่น ข้อมูลด้านตลาดต่างประเทศ ความเคลื่อนไหว แนวโน้มแฟชั่น (Fashion Trend) เป็นต้น 	<p>กลยุทธ์การตลาดฯ (-)</p> <p>ปัจจัยอุปสงค์ (-)</p> <p>กลยุทธ์การตลาดฯ (-)</p>

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า พบว่า ปัจจัยภายใน มีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านสินค้ารองเท้าได้รับการยอมรับในด้านฝีมือการตัดเย็บ เป็นโอกาสสำหรับ OEM ที่เน้นงานประณีต และคุณภาพ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการผู้ประกอบการมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจัดการในเชิงห่วงโซ่อุปทาน แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านปัจจัยนำเข้าด้านวัตถุดิบด้านประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพและมาตรฐานในการส่งออก เนื่องจากคุณภาพวัตถุดิบไม่มีความหลากหลายต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีการพัฒนาสินค้าในตลาดระดับบน รวมทั้งกลยุทธ์การตลาดในด้านการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายประเทศอาเซียนและการสร้างแบรนด์ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกมีโอกาสด้านปัจจัยอุปสงค์กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ นโยบายภาครัฐฯในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน แต่ก็มีอุปสรรคด้านปัจจัยการแข่งขันด้านคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม เป็นต้น



ตอนที่ 3 ผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้าเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ภูมิภาคอาเซียน

การประเมินศักยภาพโดยมีคะแนนรวมในแต่ละปัจจัยในการประเมินธุรกิจรองเท้า ดังต่อไปนี้

ปัจจัยนำเข้า	คะแนนเต็ม	51 คะแนน
ปัจจัยอุปสงค์	คะแนนเต็ม	18 คะแนน
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	คะแนนเต็ม	17 คะแนน
การแข่งขันและกลยุทธ์	คะแนนเต็ม	30 คะแนน
นโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุน	คะแนนเต็ม	6 คะแนน
รวม	คะแนนเต็ม	122 คะแนน

การแปลผล

คะแนนร้อยละ 0-10	มีศักยภาพแข่งขันต่ำ
คะแนนร้อยละ 11-30	มีศักยภาพแข่งขันค่อนข้างต่ำ
คะแนนร้อยละ 31-70	มีศักยภาพแข่งขันปานกลาง
คะแนนร้อยละ 71-90	มีศักยภาพแข่งขันค่อนข้างสูง
คะแนนร้อยละ 91-100	มีศักยภาพแข่งขันสูง

โดยเกณฑ์การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการยกระดับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2555)

3.1 สรุปผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรองเท้ากลุ่ม SMEs ในประเทศไทย

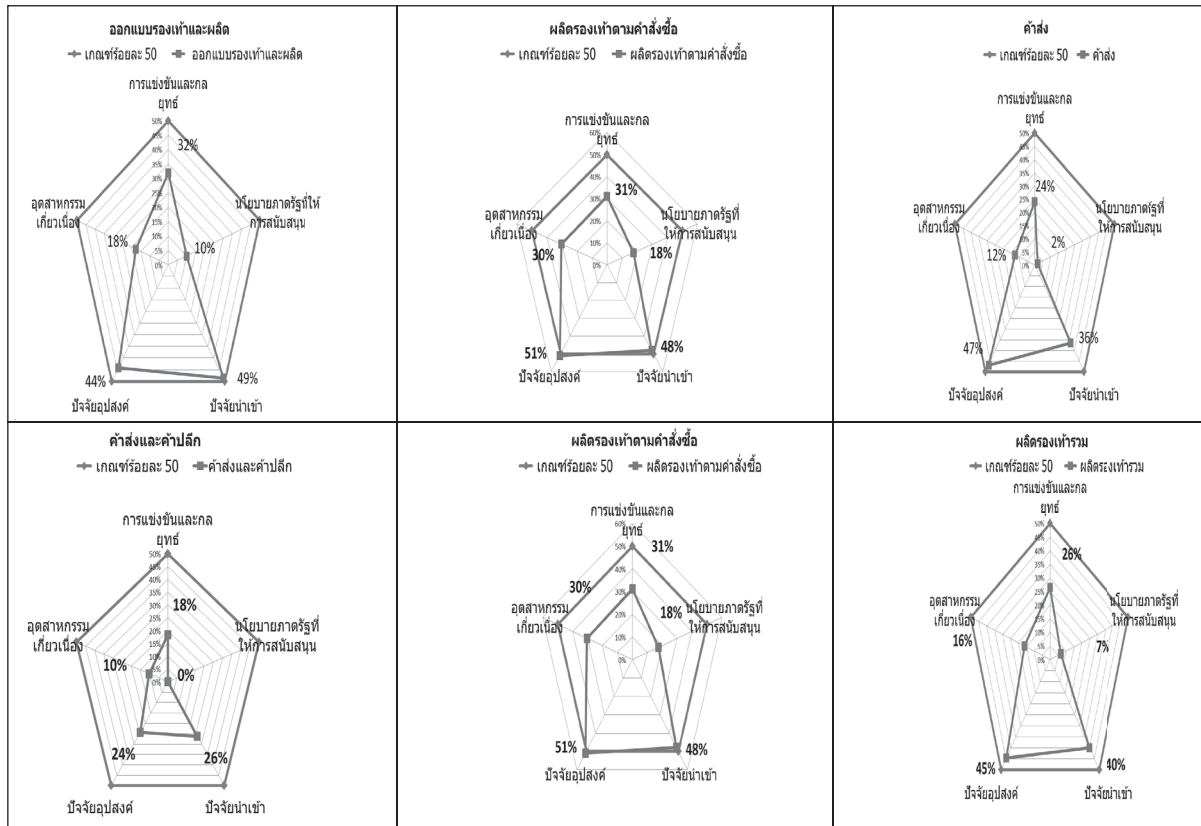
กลุ่มธุรกิจรองเท้าที่กลุ่มผลิตตามคำสั่งซื้อ มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุด คะแนน 49.08 (ร้อยละ 40) รองลงมา คือ กลุ่มออกแบบและผลิต และกลุ่มออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง คำสั่ง และกลุ่มคำสั่งและค้าปลีก ตามลำดับ โดยกลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์รองเท้าของตัวเองมีปัจจัยอุปสงค์สูงที่สุด คะแนน 10.27 (ร้อยละ 57) ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2 และภาพที่ 2



ตารางที่ 2 คะแนนประเมินศักยภาพความสามารถการแข่งขันของธุรกิจรองเท้าจำหน่ายตามรูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบรองเท้า

หัวข้อการประเมิน	รูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบรองเท้า					
	ผลิตรองเท้าตามคำสั่งซื้อ	ออกแบบรองเท้าและผลิต	ออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง	คำสั่ง	คำสั่งและค้าปลีก	เฉลี่ยรวม
สถานะปัจจัยนำเข้า	24.36 (48%)	24.79 (49%)	20.98 (41%)	18.56 (36%)	13.33(26%)	20.40 (40%)
สถานะอุปสงค์	9.17 (51%)	7.94 (44%)	10.27 (57%)	8.44 (47%)	4.36 (24%)	8.04 (45%)
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	5.17 (30%)	3.00 (18%)	1.76 (10%)	2.10 (12%)	1.73 (10%)	2.75 (16%)
กลยุทธ์การตลาด	9.33 (31%)	9.58 (32%)	8.04 (27%)	7.22 (24%)	5.50 (18%)	7.94 (26%)
การสนับสนุนจากภาครัฐ	1.06 (18%)	.60 (10%)	.23 (4%)	.11 (2%)	.00 (0%)	.40 (7%)
รวม	49.08 (40%)	45.91(38%)	41.29(34%)	36.43 (30%)	24.92 (20%)	39.53 (32%)

ภาพที่ 2 คะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรองเท้าจำหน่ายตามรูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบรองเท้าโดยเปรียบเทียบศักยภาพแต่ละด้าน

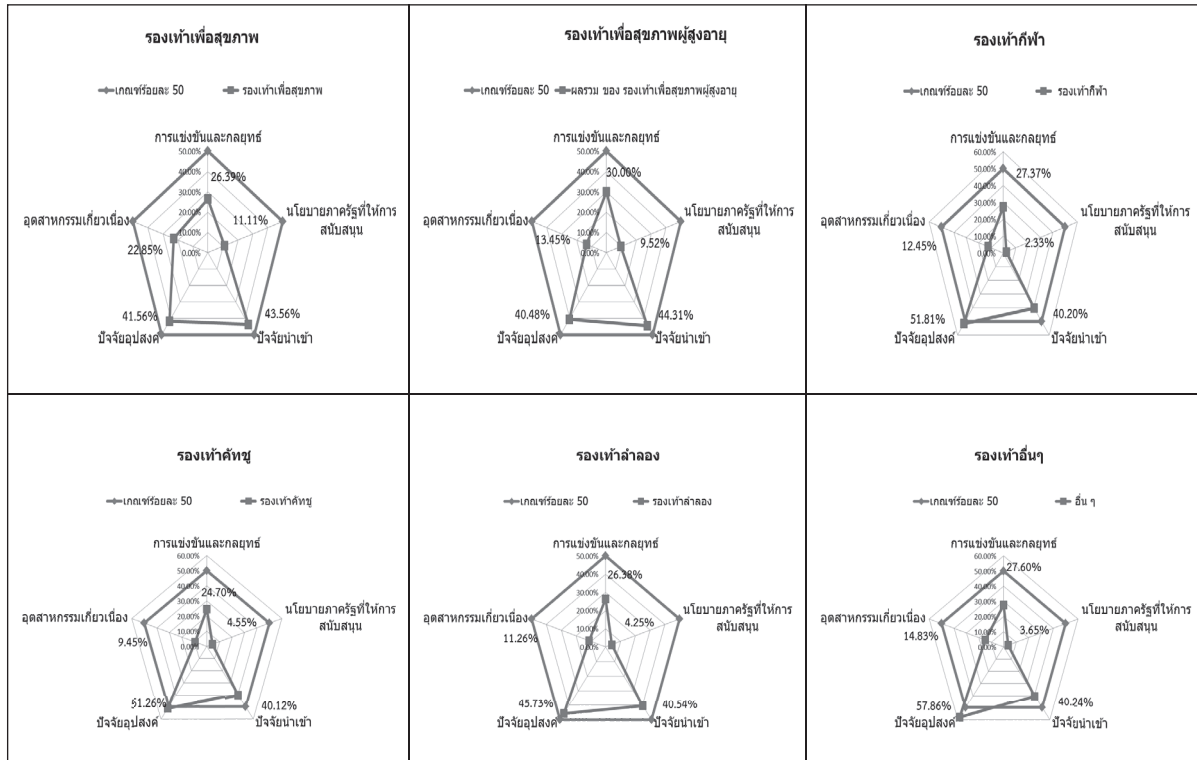


ภาพที่ 2 คะแนนประเมินศักยภาพความสามารถการแข่งขันของธุรกิจรองเท้าจำหน่ายตามกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบรองเท้าในแต่ละรูปแบบ



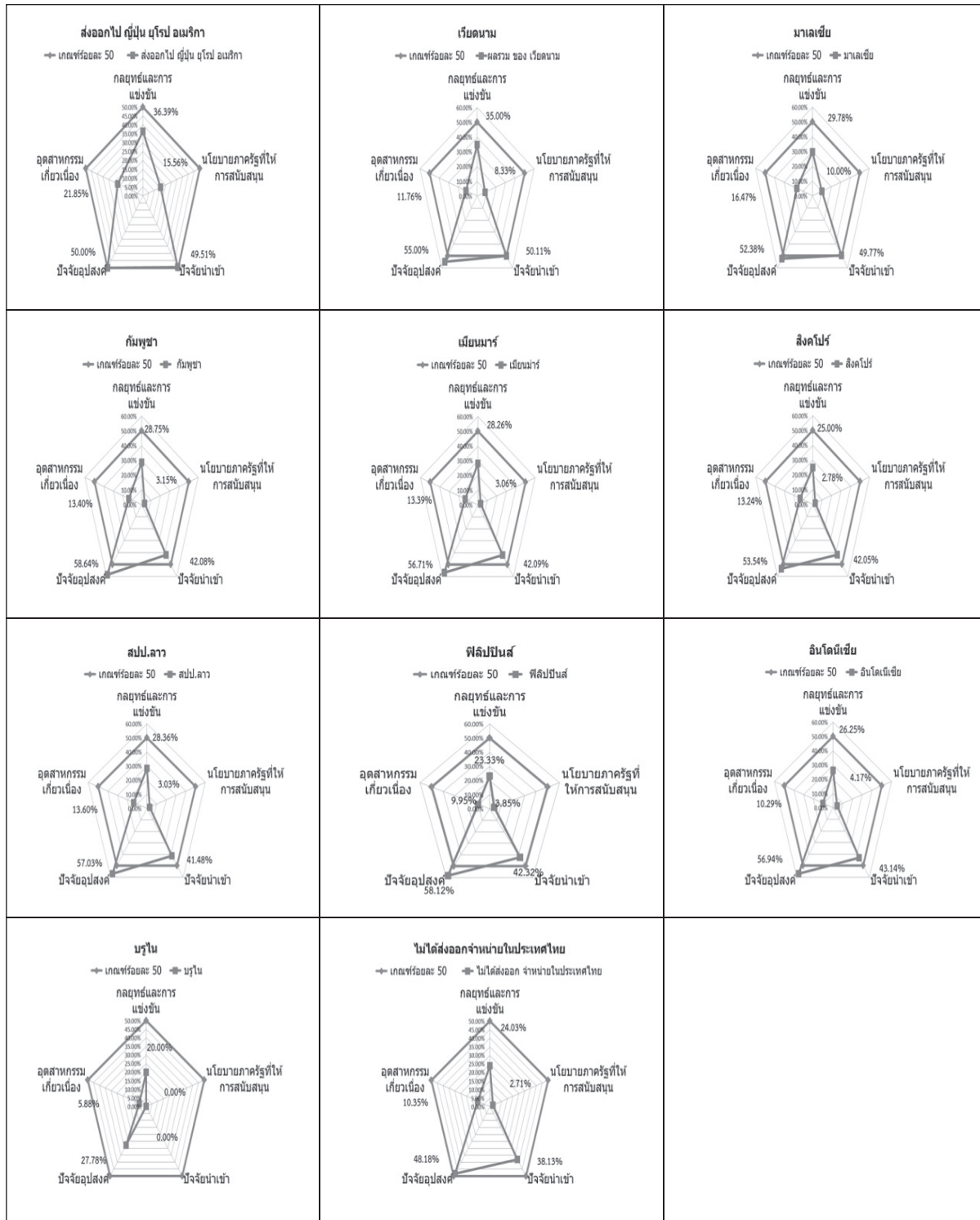
3.2 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจรองเท้าจำหน่ายตามประเภทรองเท้าที่จำหน่าย

โดยกลุ่มธุรกิจรองเท้าเพื่อสุขภาพมีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือรองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ รองเท้ากีฬา และรองเท้าคัทชูและรองเท้าลำลอง ตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในภาพที่ 3



3.3 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจรองเท้าจำหน่ายตามประเทศที่ส่งออก

กลุ่มที่ส่งออกรองเท้าประเทศนอกอาเซียน ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด รองลงมา 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศเวียดนาม ประเทศมาเลเซีย และประเทศกัมพูชา และประเทศ สปป.ลาว ตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในภาพที่ 4



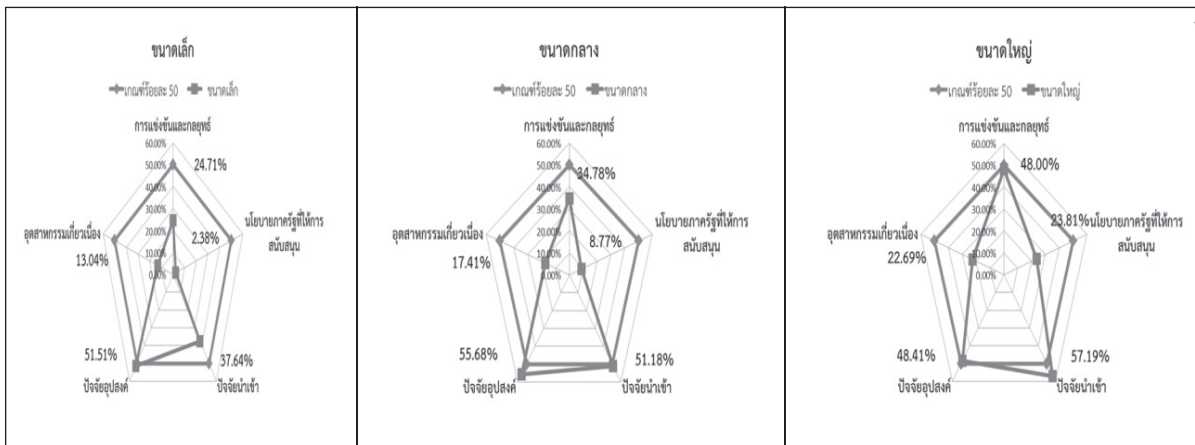
ภาพที่ 4 ผลการประเมินศักยภาพของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจรองเท่าจำแนกตามประเทศที่ส่งออก



3.4 ผลการประเมินศักยภาพของธุรกิจรองเท้าจำแนกตามขนาดของธุรกิจ

กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 3,000,001-4,000,000 บาท กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 4,000,001-5,000,000 บาท และกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 2,000,001-3,000,000 บาท กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียน 1,000,001-2,000,000 บาท และกลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ล้านบาท ตามลำดับ

โดยธุรกิจรองเท้าส่วนใหญ่มีปัจจัยด้านอุปสงค์เป็นปัจจัยที่มีคะแนนศักยภาพฯ สูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยนำเข้า กลยุทธ์การตลาด อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน และนโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุน ตามลำดับ ดังแสดงข้อมูลในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ผลการประเมินศักยภาพของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจรองเท้าจำแนกตามขนาดของธุรกิจ

เมื่อพิจารณากำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนโดยเปรียบเทียบปี พ.ศ. 2557 กับปี พ.ศ. 2558 (มกราคม-มิถุนายน) ของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้าจำแนกตามลักษณะของธุรกิจด้านรูปแบบกิจกรรมการผลิตหรือออกแบบรองเท้า พบว่า กลุ่มธุรกิจรองเท้าที่ออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเองมีกำไรมากที่สุด (เฉลี่ยร้อยละ 5-10) กลุ่มออกแบบรองเท้าและผลิตส่วนใหญ่มีผลกำไรต่ำกว่าร้อยละ 1 และร้อยละ 1-5 ส่วนกลุ่มที่ผลิตรองเท้าตามคำสั่งซื้อ รวมทั้งกลุ่มคำสั่งและค้าปลีก ส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนในปี พ.ศ. 2558 ลดลงจากปี พ.ศ. 2557

กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจรองเท้าที่ผลิต/จำหน่ายรองเท้าทุกประเภทส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนร้อยละ 5-10 รองเท้าสุขภาพ ส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนร้อยละ 10.1-15 ยกเว้นรองเท้าลำลองมีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนลดลง

กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่มที่ตั้งเป้าหมายของยอดขายต่อปีการจัดจำหน่ายรองเท้าสำหรับผู้สูงอายุต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์รองเท้าของธุรกิจทั้งหมดในปัจจุบัน ร้อยละ 16-21 ส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5-10 กลุ่มที่ตั้งเป้าหมายร้อยละ 1-5 มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้นต่ำกว่าร้อยละ 1 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 1-5 กลุ่มที่ตั้งเป้าหมายร้อยละ 1-15 มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 1-5 ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนลดลงจากปี พ.ศ. 2557 และบางส่วนมีผลกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1-10



สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า พบว่า ปัจจัยภายในมีจุดแข็งในด้านปัจจัยนำเข้าด้านสินค้ารองเท้าได้รับการยอมรับในด้านฝีมือการตัดเย็บ เป็นโอกาสสำหรับธุรกิจรองเท้าที่มีรูปแบบผลิต OEM ที่เน้นงานประณีต และคุณภาพ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการที่ผู้ประกอบการมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจัดการในเชิงห่วงโซ่อุปทาน แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านปัจจัยนำเข้าด้านวัตถุดิบ ด้านประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพและมาตรฐานในการส่งออก เนื่องจากคุณภาพวัตถุดิบไม่มีความหลากหลายต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีการพัฒนาสินค้าในตลาดระดับบน รวมทั้งกลยุทธ์การตลาดในด้านการพัฒนาช่องทางจำหน่ายประเทศอาเซียนและการสร้างแบรนด์ ในขณะที่ปัจจัยภายนอก มีโอกาสในด้านปัจจัยอุปสงค์กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ นโยบายภาครัฐในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยสู่ตลาดอาเซียน แต่ก็มีอุปสรรคด้านปัจจัยการแข่งขันด้านคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม เป็นต้น

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรองเท้าสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้สูงอายุ เพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียน จึงควรมุ่งเน้นรูปแบบธุรกิจ (Business Model) การเป็นอุตสาหกรรมธุรกิจเสื้อผ้าที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness of Shoes Industry) โดยการส่งเสริมการผลิตและออกแบบ การสร้างแบรนด์และการค้าทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค เป็นศูนย์กลาง (Hub) แสดงสินค้านานาชาติ (International Fair) นำเสนอโปรแกรมการบริการที่ครบวงจรโดยใช้ห่วงโซ่อุปทานในอาเซียน (Full Package Services with ASEAN Supply Chain) รวมทั้งการจับคู่ธุรกิจให้เป็น Sourcing Market Place และมุ่งสู่การเป็น Logistic Hub คำส่งรองเท้าระดับพรีเมียมในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมกลุ่มรองเท้าสำหรับผู้สูงอายุให้มีตัวแทนคำส่งรองเท้าเชื่อมต่อที่สิงคโปร์ มาเลเซีย ให้มี ยอดสั่งซื้อต่อเนื่อง ประสานงานคลัสเตอร์เพื่อร่วมกันผลิต อาจพิจารณาการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่ม CMLV เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและขาดแคลนแรงงาน การใช้ประโยชน์จาก CMLV ในการส่งออกโดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตร สำหรับรูปแบบธุรกิจสำหรับตลาดในประเทศไทยควรมุ่งเน้นรูปแบบของ Concept Shop ในห้างสรรพสินค้าสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมรองเท้าแบบครบวงจร การเพิ่มช่องทางตลาดใหม่ กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ รวมทั้งตลาดรองเท้าคำส่ง ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายคนไทย ตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศ

2. ผลการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรองเท้ากลุ่ม SMEs ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มธุรกิจรองเท้าที่กลุ่มผลิตตามคำสั่งซื้อ มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสูงที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มออกแบบและผลิต และกลุ่มออกแบบและมีแบรนด์ของตัวเอง คำส่ง และกลุ่มคำส่งและคำปลีก ตามลำดับ โดยกลุ่มที่ออกแบบและมีแบรนด์รองเท้าของตัวเองมีปัจจัยอุปสงค์สูงที่สุด (ร้อยละ 57) โดยกลุ่มธุรกิจรองเท้าเพื่อสุขภาพมีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด รองลงมาคือรองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ รองเท้ากีฬา และรองเท้าคัทชูและรองเท้าลำลอง ตามลำดับ กลุ่มที่ส่งออกรองเท้าประเทศนอกอาเซียน ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมากที่สุด รองลงมา 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศเวียดนาม ประเทศมาเลเซีย และประเทศกัมพูชา และประเทศสปป.ลาว ตามลำดับ กลุ่มที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีคะแนนประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน



ของธุรกิจมากที่สุด โดยธุรกิจรองเท้าส่วนใหญ่มีปัจจัยด้านอุปสงค์เป็นปัจจัยที่มีคะแนนประเมินศักยภาพฯ สูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยนำเข้า กลยุทธ์การตลาด อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน และนโยบายภาครัฐที่ให้การสนับสนุน ตามลำดับ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองเพชร The Porter's Diamond Model (Porter, 1990) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต (นำเข้า) ปัจจัยด้านอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนของธุรกิจรองเท้า กลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน การจัดการ และกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม และบทบาทของภาครัฐ นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erikelpasch, Lejpras and Stephan (2010) ที่พบว่า ปัจจัยบริหารจัดการภายในด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยด้านอุปสงค์ องค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขัน และนโยบายรัฐบาล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการประเมินความสามารถในการแข่งขัน ผลงานวิจัยของ Baken and Dogan (2012) ปัจจัยหลักต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย ปัจจัยอุปสงค์ รองลงมาคือ ปัจจัยนโยบายของรัฐ ปัจจัยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน รวมทั้งผลการวิจัยของ Hadzic, Spahic and Alic (2007) ที่พบว่า การประยุกต์ใช้ Porter's Diamond Model ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยอุปสงค์ ปัจจัยผลิต (นำเข้า) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน กลยุทธ์การตลาด และการแข่งขัน ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งผลงานวิจัยของ Ozgen (2011) ที่สนับสนุนว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อปัจจัยใน Diamond Model มีผลต่อการบริหารข่าวสารข้อมูลและการสังเคราะห์โอกาสทางธุรกิจได้ และผลงานวิจัยของ Wingwon (2012) ที่พบว่า ภาวะการประกอบการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นจากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs กลุ่มรองเท้า ตลาดใหม่ที่มีศักยภาพในประเทศไทยโดยเฉพาะประเภทรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ ซึ่งมีอุปสงค์มากที่สุดและโอกาสการตลาดรองเท้าค้าส่งในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การสร้างแบรนด์รองเท้าที่ผลิตจากประเทศไทย การออกแบบที่เน้นฟังก์ชันที่เหมาะสมเพื่อสุขภาพ เช่น กันลื่น ปลอดภัย ระบาย พยุงเท้า ปรับความอ่อนลดแรงกระแทก รองเท้าที่ยืดที่สามารถปรับตามรูปทรงรองเท้าได้ ยืดหยุ่นได้ มีความนุ่มและใส่สบาย รองเท้าที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับอาชีพการออกแบบดีไซน์ตามความต้องการของแต่ละคน รองเท้าประเภทสั่งตัดหรือ Made to Order การส่งออกกลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพไปยังประเทศอาเซียน ได้แก่ รองเท้าหนังแท้แบบคัทชู รองเท้าลำลองสำหรับสุภาพบุรุษ รองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุ ควรมุ่งเน้นการขายส่งผ่านตัวแทนจำหน่ายโดยตรงของประเทศสิงคโปร์ จัดจำหน่ายผ่าน Trader และขยายตลาดกลุ่มรองเท้าในประเทศอาเซียน ได้แก่ ประเทศเวียดนาม มาเลเซีย กัมพูชา และ สปป.ลาว



ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติการ

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรองเท้าเพื่อยกระดับ SMEs ของประเทศไทย ในภูมิภาคอาเซียน ด้านการขยายตลาดและพัฒนาช่องทางจำหน่าย

1.1 ความต้องการสินค้าภายในประเทศ ผู้ประกอบการสินค้าอุตสาหกรรมรองเท้า ควรมุ่งเน้นความต้องการสินค้าภายในประเทศ โดยเฉพาะรองเท้ารูปแบบรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพผู้สูงอายุมีความต้องการสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรมีการออกแบบผลิตภัณฑ์หลากหลายขึ้นตามความต้องการของลูกค้าและคุณสมบัติพิเศษ คือ การ Design เพื่อรองเท้าสำหรับสุขภาพ เป็นความต้องการที่หลากหลาย มีทั้งรองเท้ากีฬา รองเท้าลำลอง รองเท้าคัทชู รองเท้าสุขภาพบุรุษ และรองเท้าเพื่อสุขภาพ

1.2 ความต้องการสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการที่รับจ้างผลิตรองเท้า (Original Equipment Manufacturing: OEM) ควรเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ในรูปแบบที่มีดีไซน์รองเท้าเป็นของตนเอง (Original Design Manufacturing: ODM) และเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีแบรนด์เป็นของตนเอง (Original Brand Manufacturing: OBM) แปรนต์ประเทศไทย ส่วนกลุ่มค้าส่งภายนอกใช้ระบบผู้แทนจำหน่ายติดต่อต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เป็นต้น และเปิดตลาดออกจำหน่ายสินค้านำเข้า/ค้าส่งรองเท้าในประเทศ เวียดนาม กัมพูชา โดยการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมกลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพให้มีตัวแทนค้าส่งรองเท้าเชื่อมต่อกับสิงคโปร์ มาเลเซีย ปรเสานงาน คลัสเตอร์เพื่อร่วมกันผลิต และมีการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมกลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ

2. ด้านการพัฒนาปัจจัยนำเข้าอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า

2.1 ด้านแรงงาน การจัดอบรมให้ความรู้กับ SMEs โดยเฉพาะในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและตอบสนองความต้องการของตลาดอาเซียน รวมทั้งการจัดอบรมนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพของธุรกิจรองเท้า รวมทั้งความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาในประเทศอาเซียน

2.2 ระบบขนส่ง ผู้ประกอบการสินค้าอุตสาหกรรม/ค้าส่งรองเท้า มีการใช้บริการระบบขนส่งที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามความสะดวกและเหมาะสมของธุรกิจ เช่น ระบบขนส่งรถยนต์ ทางรถบรรทุก รถโดยสาร และใช้การจัดส่งสินค้าผ่านทางไปรษณีย์ในกรณีที่มีจำนวนไม่มาก กรณีส่งต่างประเทศใช้ Cargo ของสายการบิน หรือทางเรือขนส่งสินค้า

2.3 การบริหารจัดการ ผู้ประกอบการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจัดการในเชิงห่วงโซ่อุปทานเพื่อแข่งขันกับสินค้านำเข้าของประเทศจีน สร้างระบบการผลิตได้มาตรฐาน ไม่ก่อให้เกิดมลพิษ ซึ่งการเปิดการค้าเสรีทำให้เกิดแนวโน้มใหม่ๆ ทางด้านการค้า การลงทุนกับประเทศต่างๆ แทนที่สินค้าจากประเทศจีนและเวียดนาม

- การปรับตัวโดยการใช้เทคโนโลยีที่การผลิตรองเท้าที่สูงขึ้นและวัตถุดิบที่มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพมากขึ้น เช่น หนึ่งฟองจากโรงฟองหนึ่งในประเทศไทย นำเข้าหนึ่งฟองจากประเทศออสเตรเลีย ประเทศ New Zealand วัตถุดิบในการผลิตรองเท้าเพื่อสุขภาพส่วนใหญ่เป็น PVC เรซิน ผู้ประกอบการควรมีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการผลิต ด้านแรงงาน พัฒนาฝีมือแรงงานช่างรองเท้าคนไทย แถวบางบอน เสาชิงช้า ในกรุงเทพมหานคร



2.4 เทคโนโลยี ผู้ประกอบการผลิตรองเท้าควรใช้เทคโนโลยีการผลิต ในโรงงานที่ได้มาตรฐานธุรกิจค้าส่ง ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในออนไลน์มาใช้ในการส่งเสริมการขาย การพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ ความพร้อมในการบริการลูกค้า เช่น ICT-Networking-Intelligence Unit

3. ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน

3.1 ผู้ค้าปลีก ร้านค้าปลีก ที่แพลตตินั่ม จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า รองเท้าทั่วไป

3.2 ผู้ค้าส่ง ร้านค้าส่ง ที่ศูนย์การค้าแพลตตินั่ม ตลาดสำเพ็ง ขายส่งต่างจังหวัดในประเทศไทย เช่น ภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ภาคใต้ จังหวัดสงขลา หาดใหญ่ เป็นต้น

3.3 กลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลที่มีความต้องการรองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้ป่วย เช่น โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นต้น

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า

4.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ควรออกแบบรูปแบบรองเท้า Design คลาสสิกแบบไม่ล้ำสมัย มีแบบที่หลากหลาย เน้นการออกแบบที่คำนึงถึงฟังก์ชันที่เหมาะสม เพื่อสุขภาพ การออกแบบรองเท้า กลุ่มรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเสริมบุคลิกภาพ โดยมีคุณสมบัติหลักคือ รองเท้าที่มีรูปแบบที่นุ่มสบาย ยืดหยุ่นได้ ประเภทรองเท้าเพื่อสุขภาพ

4.2 กลยุทธ์ราคา ตั้งราคาหลายระดับ ตามประเภทรองเท้า ประเภทวัสดุและแบรนด์ เช่น รองเท้าเพื่อสุขภาพ

4.3 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่

- ขายส่งผ่านตัวแทนจำหน่ายที่ต่างประเทศ เช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ สปป.ลาว กัมพูชา และเวียดนาม

- ขายส่งผ่านตัวแทนจำหน่ายต่างจังหวัดในประเทศไทย เช่น โรงพยาบาล แผนกร้านรองเท้าทั่วไป ขายส่งสินค้าในประเทศไทยไปยังต่างจังหวัด เช่น หาดใหญ่ สงขลา เชียงใหม่

- งานแสดงสินค้า

- การจัดจำหน่ายทาง Online ขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ เช่น FacebookK ตลาดออนไลน์ เช่น Website Lasada, Salora และการขายสินค้าผ่าน Line

4.4 กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด

- กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดรองเท้าเพื่อสุขภาพ รองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ จำเป็นต้องมีการสื่อสารให้ลูกค้าทราบคุณสมบัติที่จำเป็น การออกแบบรองเท้าที่เหมาะสม โดยใช้สื่อบุคคลในร้านจำหน่ายรองเท้าเพื่อสุขภาพ สื่อ Social Media เช่น Facebook, Line เป็นต้น

4.5 กลยุทธ์ตลาดสัมพันธ์ภาพ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าด้วยการให้สิทธิพิเศษ เช่น ส่วนลดพิเศษ การร่วมกิจกรรมของธุรกิจ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ด้านนโยบายภาครัฐ การส่งเสริมอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้า

1. รัฐบาลควรเข้ามาช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้านข้อกฎหมาย เพราะเป็นปัญหาในด้านช่องว่างของข้อกฎหมายแรงงานและค่าแรงขั้นต่ำการจ้างงาน รวมทั้งสิทธิพิเศษการลดหย่อนภาษี เช่น ผู้ค้าส่งในศูนย์การค้าแพลตตินั่ม การจ้างแรงงานต่างด้าวตามข้อกำหนดในกฎหมายของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น



2. ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการหาตลาดรองรับการผลิตให้กลุ่มผู้ประกอบการ เช่น ควรมีการเปิดเวทีการเจรจาหาผู้ค้ากับผู้ประกอบการโดยตรง โดยเฉพาะตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสินค้าไทย การแสดงสินค้าในประเทศและต่างประเทศ

3. หน่วยงานภาครัฐ เช่น สสว. สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด หรือองค์กรระดับท้องถิ่น ควรมีการช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างบูรณาการกันและให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ด้านศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมกลุ่มรองเท้าในประเทศไทย

ดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ได้แก่ (1) การคงอยู่ของลูกค้า -Market Size –Benchmarking (WEB Factory of Future ของ EU) (2) ความรวดเร็วในการตอบสนองตลาดและสถานการณ์ของโลก (Speed to Market) (3) ความพร้อมในการบริการลูกค้า เช่น ICT-Networking-Intelligence Unit (4) ตัวชี้วัดในเรื่องความชื่นชอบของลูกค้าต่อแบรนด์ การซื้อซ้ำ ความต่อเนื่องของยอดขายที่เติบโตตลอดเวลา (5) การมี Product Line การผลิตเพิ่มขึ้นและการที่ลูกค้ายอมรับสินค้าที่มีป้าย Made in Thailand นวัตกรรมใหม่ๆ นำมาเพิ่มคุณค่าการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณวิจัยโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและสำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2558

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2557). Future Thailand กระทรวงพาณิชย์. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2557). จำนวนโรงงานผลิตรองเท้าที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมจนถึงปี 2557, กระทรวงอุตสาหกรรม.

ธีระรุช เอกะกุล. (2549). การวัดเจตคติ. อุบลราชธานี : วิทยาออฟเซตการพิมพ์.

พัชรินทร์ โกช่าง. (2558). เป้าหมายการส่งออกรองเท้า ปี 2558, สำนักพัฒนาการค้าและธุรกิจโลฟส์สไตล์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กันยายน 2558. สืบค้นจาก http://www.ditp.go.th/contents_attach/135766/135766.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557). ประชากรสูงอายุไทย: ปัจจุบันและอนาคต เอกสารประมวลสถิติด้านสังคม 1/2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). รายงานผลการวิเคราะห์ โครงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ SMEs ภาคการผลิตเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน: กลุ่มอุตสาหกรรมรองเท้า. หน้า 2-5



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (กรกฎาคม, 2558). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2554). SMEs ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. สืบค้นจาก www.JPP.moi.go.th.
- สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2555). รายงานผลการดำเนินงานโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs. กรมส่งเสริมการเกษตร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- อานนท์ เศรษฐเกียรียงไกร (2558). แนวทางและโอกาสการพัฒนาการผลิตชิ้นส่วนประกอบในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง. สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2. สืบค้นจาก www.oie.go.th/sites/default/.../Chance-AccessoriesDevelopmentInLeathersIndustry

ภาษาอังกฤษ

- Akhter, S. H. & Pounder, P. (2008). Economic globalization and Caribbean economies: competitive developments, strategic response, and performance. *The Global Studies Journal*, 1 (4), 69-77.
- Baken, I. & Dogan I. F. (2012). *Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: An Empirical Study*. Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Science, Kahramanmaras.
- Eickelpasch, A. F., Lejpras, A. & Stephan, A. (2010). *Location and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level*. Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Hadzic, F., Spahic, E. & Alic, E. (2007). Application of the Porter's Diamond model in Research on Competitiveness of Local Communities-Municipalities in Bosnia and Herzegovina, *Conference Proceeding: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*.
- Ozgen, E. (2011). Porter's Diamond model opportunity recognition: A Cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 61-76.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). On competition. Boss Ton: Harvard Business School Press.
- Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 1-14.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (กรกฎาคม, 2558). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2554). SMEs ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. สืบค้นจาก www.JPP.moi.go.th.
- สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2555). รายงานผลการดำเนินงานโครงการยกระดับผู้ประกอบการ OTOP ที่มีศักยภาพก้าวไปสู่ SMEs. กรมส่งเสริมการเกษตร. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- อานนท์ เศรษฐเกียรียงไกร (2558). แนวทางและโอกาสการพัฒนาการผลิตชิ้นส่วนประกอบในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง. สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2. สืบค้นจาก www.oie.go.th/sites/default/.../Chance-AccessoriesDevelopmentInLeathersIndustry

ภาษาอังกฤษ

- Akhter, S. H. & Pounder, P. (2008). Economic globalization and Caribbean economies: competitive developments, strategic response, and performance. *The Global Studies Journal*, 1 (4), 69-77.
- Baken, I. & Dogan I. F. (2012). *Competitiveness of the Industries Based on the Porter's Diamond Model: An Empirical Study*. Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Science, Kahramanmaras.
- Eickelpasch, A. F., Lejpras, A. & Stephan, A. (2010). *Location and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level*. Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Hadzic, F., Spahic, E. & Alic, E. (2007). Application of the Porter's Diamond model in Research on Competitiveness of Local Communities-Municipalities in Bosnia and Herzegovina, *Conference Proceeding: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*.
- Ozgen, E. (2011). Porter's Diamond model opportunity recognition: A Cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 61-76.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). On competition. Boss Ton: Harvard Business School Press.
- Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 1-14.