

หัวข้อวิจัย	รูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษ อำเภอมะนัง จังหวัดตาก
ผู้ดำเนินการวิจัย	ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์ ¹ ดร.ดนัย เทียนพุฒ ² ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง ³
หน่วยงาน	1. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 2. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 3. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ปี พ.ศ.	2561

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษอำเภอมะนัง จังหวัดตาก” มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อค้นหาและวิเคราะห์องค์ความรู้สำหรับการพัฒนารูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษ อำเภอมะนัง จังหวัดตาก และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษ อำเภอมะนัง จังหวัดตาก คณะผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview) การเยี่ยมชมสถานประกอบการ และพัฒนาข้อสรุปโดยทฤษฎีจากฐานราก (Grounded Theory) มาจัดทำรายงานสรุปเบื้องต้น (Preliminary Research Report) แล้วนำมายืนยันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) อีกครั้ง พร้อมกันนั้นได้แจกแบบสอบถามไปยังสถานประกอบการจำนวน 400 ชุด มีแบบสอบถามกลับคืนมา 360 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.00 เป็นธุรกิจด้านการค้า ธุรกิจด้านการบริการ และธุรกิจด้านการผลิตร้อยละ 50.83 30.28 และ18.89 ตามลำดับ เมื่อได้ประมวลวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเสร็จ จึงนำมาสู่ขั้นตอนสุดท้ายการนำเสนอผลการศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติ (Value Implication) โดยการรับฟังและขอข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประกอบการและผู้บริหารที่รับผิดชอบองค์กรในพื้นที่ ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการ ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว และระยะที่ 3 การหาแนวทางนำรูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันธุรกิจครอบครัวไปสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. การค้นหาและวิเคราะห์องค์ความรู้สำหรับการพัฒนารูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษ อำเภอมะนัง จังหวัดตาก มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ยุทธศาสตร์การค้าแม่สอด: ภูมิรัฐศาสตร์-ภูมิยุทธศาสตร์-ภูมิเศรษฐศาสตร์

ยุทธศาสตร์การรุกของนักธุรกิจแม่สอด ในการสร้าง “พื้นที่ทางเศรษฐกิจ” ซึ่งหมายถึง การยกระดับ แม่สอด (Mae Sot Upscale –Transformation) ไปสู่การเป็น “พื้นที่ทางเศรษฐกิจ” ด้วยการสร้างแบรนด์แม่สอด (Mae Sot Branding) ให้เห็นว่า แม่สอดกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว มีอนาคตอันสดใส หากไม่ทำจะไม่สามารถขายสินค้าในเมียนมาได้เหมือนในอดีต แม่สอดต้องการยกระดับ (Upscale) ให้เป็นเขตเศรษฐกิจชายแดน ข้าราชการเติบโตทางการค้าของแม่สอด

ความสำคัญของเส้นทางโลจิสติกส์จากดานังสู่แม่ฮ่องสอน (มะละแหม่ง) ตามเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East West Economic Corridor) ซึ่งจะช่วยดึงดูดการลงทุนและธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาสู่แม่ฮ่องสอน โดยการมีหอการค้าจังหวัดตาก ได้วางยุทธศาสตร์ของหอการค้าฯ การให้ข้อมูลข่าวสารของการเติบโตทางการค้า และผลักดันเขตเศรษฐกิจพิเศษ จนกระทั่งรัฐบาลได้ประกาศในปี พ.ศ. 2557 ให้จังหวัดตาก ประกอบด้วย อำเภอแม่ฮ่องสอน อำเภอแม่ระมาดและอำเภอพบพระ เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก (TAK Special Economic Zone :TAK SEZ)

1.2 การศึกษารูปแบบการค้าในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก (TAK SEZ)

การค้าชายแดน เป็นรูปแบบการค้าที่นักธุรกิจ ประชาชน ประกอบกิจการการค้าชายแดนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน มีทั้งค้าปลีก (มีร้าน เซ้าร้าน หรือ แผงลอย ฯลฯ) และค้าส่ง (สินค้าทั่วไป และ สินค้าเฉพาะอย่าง) ซึ่งบางรายอาจมีร้านค้าทั้ง 2 ประเทศ (เมียวดี-แม่ฮ่องสอน) ส่วน การค้าข้ามแดน จะเป็นการนำสินค้าข้ามแดนจากบริษัทหนึ่งไปยังบริษัทหนึ่ง เมื่อข้ามแดนไปแล้วสินค้าดังกล่าวจะถูกกระจายไปยังที่ต่างๆ ในประเทศที่อยู่ติดต่อกันหรือไปยังประเทศปลายทาง (เมียนมา อินเดีย บังกลาเทศ ปากีสถาน และ จีน) มีทั้งการค้าที่ผ่านระเบียบพิธีการศุลกากร การค้าข้ามแดนที่ไม่ผ่านระเบียบพิธีการศุลกากรเป็นการเลี่ยงหรือลักลอบนำเข้า แต่เดิมทางประเทศเมียนมายังมีความความไม่สงบ และ ระบบการซื้อขายที่ต้องผ่านชนกลุ่มน้อย จึงเป็นการค้าที่อาศัย ความสัมพันธ์ และ ผ่านตลาดมืด ไม่มี พนักงานขายที่จะไปนำเสนอการขายสินค้า ต่อเมื่อพัฒนามากขึ้น เป็นการค้าเสรีและ ผ่านพิธีการศุลกากร บริษัททั้งส่วนกลางและในพื้นที่ อำเภอแม่ฮ่องสอน ได้พัฒนาการค้า(การค้า 4.0) หลายรูปแบบมากขึ้น เช่น การเป็นฐานการผลิต (OEM) อุตสาหกรรมสิ่งทอและตัดเย็บเสื้อผ้า ธุรกิจมีพนักงานขายไปนำเสนอสินค้าในเมียนมาทั้งร้านค้าปลีกและค้าส่ง การใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค เช่น Viber และ Facebook ในการติดต่อการค้า ส่งสินค้า โดยตรงมายังร้านค้า ธุรกิจ ในแม่ฮ่องสอน หรือ โรงงานผู้ผลิตในประเทศไทย และ การเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก ส่วนใหญ่ยังเห็นว่า ในระยะแรก น่าจะเป็นการค้า (Trading) มากกว่า ที่จะเป็นการลงทุน เนื่องจากต้นทุนการผลิตทั้งแรงงานและที่ดิน (นิคมอุตสาหกรรมยังอยู่ในระหว่างเริ่มดำเนินการ) ไม่ได้เป็นความได้เปรียบและมีค่าแรงราคาเท่ากับพื้นที่อื่น สิทธิประโยชน์ทางภาษีไม่ได้ประโยชน์มากกว่าก่อนการเป็น SEZ ขณะเดียวกัน ผู้ผลิตรายใหญ่จากส่วนกลาง หรือ พื้นที่อื่นเข้าไปลงทุนทางการค้าในประเทศเมียนมาโดยตรง

1.3 รูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มของธุรกิจครอบครัว

การสังเคราะห์องค์ความรู้โดยการใช้ทฤษฎีจากฐานราก พบว่า รูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่ม ใน 3 ลักษณะดังนี้ 1) การยกระดับ (Up-scaling) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ 2) การปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Transformation) การปรับเปลี่ยนธุรกิจจากวัฏจักรธุรกิจ ไปอีกวัฏจักรธุรกิจด้วย (1) การดำเนินกิจการให้ครบวงจร การนำเทคโนโลยีสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการ และ (2) การปรับเปลี่ยนธุรกิจแบบคู่ขนาน หรือ แบบคู่ (Dual Transformation) และ 3) นวัตกรรมปรับใหม่ หรือ ฝ่าทะลวงรูปแบบเดิม/นวัตกรรมฝ่าทะลวง (Disruptive Change)

1. การพัฒนารูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ภายใต้เขตเศรษฐกิจพิเศษ อำเภอแม่ฮ่องสอน จังหวัดตาก มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 มิติของรูปแบบธุรกิจครอบครัว (4 Dimensions of Family Business – FOBE) สำหรับการยกระดับมูลค่าเพิ่ม จากการวิจัยจากทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามแบบ FOBE คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมาเป็น 4 มิติของรูปแบบธุรกิจครอบครัวสำหรับการยกระดับมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วยมิติด้านครอบครัว (Family Dimension) มิติด้านความเป็นเจ้าของ (Ownership Dimension) มิติด้านธุรกิจ (Business Dimension) มิติด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Dimension)

1.2 การยกระดับมูลค่าเพิ่มธุรกิจด้วยโมเดลธุรกิจ (Business Model) ประกอบด้วย การสังเคราะห์องค์ความรู้โดยการใช้ทฤษฎีจากฐานราก พบว่า รูปแบบการยกระดับมูลค่าเพิ่ม ใน 3 ลักษณะดังนี้ 1) การยกระดับ (Up-scaling) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ 2) การปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Transformation) การปรับเปลี่ยนธุรกิจจากวิสาหกิจธุรกิจ ไปสู่วิสาหกิจธุรกิจ ด้วย (1) การดำเนินกิจการให้ครบวงจร การนำเทคโนโลยีสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจการ และ (2) การปรับเปลี่ยนธุรกิจแบบคู่ขนาน หรือแบบคู่ (Dual Transformation) และ 3) นวัตกรรมปรับเปลี่ยน หรือ ฝ่าทะลวงรูปแบบเดิม/นวัตกรรมฝ่าทะลวง (Disruptive Change)

1.2.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ

ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อการยกระดับมูลค่าเพิ่มธุรกิจ ในเรื่อง ทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ พบว่า การกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการภาพรวมมีความสำคัญ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า การจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจนั้น “โมเดลธุรกิจ” มีความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับมาก การวางแผนธุรกิจพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าอันดับแรกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และที่มีความสำคัญรองลงมาคือ การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์สภาพตลาดและลูกค้าอยู่ในระดับมาก การให้ผู้รับผิดชอบระดับฝ่ายงานร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายงานทุกฝ่ายงานอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร/บริษัทของท่านอยู่ในระดับมาก การร่วมมือในระหว่างผู้บริหารกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจอยู่ในระดับมาก การจัดทำหรือทบทวนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมายธุรกิจ (Goal) ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก และการให้ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บังคับบัญชาจัดทำแผนปฏิบัติการในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับสุดท้าย

1.2.2 รูปแบบโมเดลธุรกิจสำหรับธุรกิจครอบครัว (Business Model for Family Business)

ก. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสถานประกอบการต่อรูปแบบโมเดลธุรกิจสำหรับธุรกิจครอบครัวใน 4 ด้าน มีผลดังนี้ 1) ด้านคุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) 2) ด้านลูกค้า (Customer) 3) ด้านปฏิบัติการ (Operation) และ 4) ด้านการเงิน (Financial)

ข. การสังเคราะห์โมเดลธุรกิจสำหรับธุรกิจครอบครัว คณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์โมเดลธุรกิจสำหรับธุรกิจครอบครัว (Business Model for FOBE Dimension) โดยถ้าพิจารณาตาม 4 มิติของธุรกิจครอบครัว (4 Dimensions of Family Business: FOBE Dimension)

พบว่าด้านครอบครัว (F) จะอยู่ในส่วนของด้านปฏิบัติการ ด้านความเป็นเจ้าของธุรกิจ (O) จะอยู่ในส่วนการลงทุนหรือโครงสร้างต้นทุน ด้านการดำเนินธุรกิจ (B) จะอยู่ในส่วนด้านลูกค้า และด้านความเป็นผู้ประกอบการ (E) จะอยู่ในส่วนสายธารรายได้หรือรางวัลที่ได้จากมูลค่าการลงทุน

1.2.3 การสืบทอดธุรกิจ (Succession)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามโมเดลธุรกิจครอบครัว (FOBE Model) สำหรับการสืบทอดธุรกิจ สามารถแบ่งแยกออกได้เป็น 3 ระยะเวลาคือ **ระยะที่ 1 การเริ่มเข้ามาทำธุรกิจ (Do)** การทำธุรกิจในช่วงนี้ จะเป็นการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการใหม่ในกลุ่ม Startup ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ผู้ประกอบการใหม่บางธุรกิจยังไม่มีทายาท ในส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น มีการลองผิดลองถูกในการเลือกและทำธุรกิจ รวมถึงการต่อยอดและขยายธุรกิจ **ระยะที่ 2 การชี้แนะให้ทำธุรกิจ (Lead to Do)** นี้ ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นรุ่นบุกเบิกในการก่อตั้งหรือเริ่มธุรกิจในอำเภอแม่สอดมาอย่างยาวนานในยุคตลาดมืดจนถึงปัจจุบัน มีความเป็นเจ้าของธุรกิจและมีการเตรียมทายาทเพื่อให้เข้ามาเรียนรู้การดำเนินธุรกิจของครอบครัว ซึ่งทายาทจะได้รับการดูแลและเตรียมพร้อมทั้งเรื่องพื้นฐานการศึกษาที่ตรงหรือสอดคล้องกับธุรกิจที่ครอบครัวกำลังดำเนินการอยู่ และ**ระยะที่ 3 การให้จัดการธุรกิจ (Let Do)** ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จะปล่อยและวางมือเพื่อให้ทายาทเข้ามาบริหารธุรกิจอย่างเต็มตัว ซึ่งทายาทได้รับการฝึกฝน เรียนรู้การดำเนินงานร่วมกันมาตั้งแต่สมัยยังไม่จบการศึกษา บางธุรกิจมีการวางตัวหรือเตรียมการให้ทายาทแต่ละคนรับผิดชอบดำเนินแต่ละธุรกิจในเครือๆ แบบกลุ่มบริษัท และให้รับผิดชอบขยายธุรกิจ กับทายาทธุรกิจที่เป็นสายสัมพันธ์เดิมในประเทศมีนมา

ดังนั้นคณะผู้วิจัยสามารถสรุปเป็น การสืบทอดธุรกิจตามโมเดลธุรกิจครอบครัว (FOBE Model) สำหรับการยกระดับมูลค่าเพิ่ม ใน 3 ระยะเวลาคือ ระยะที่ 1 การเริ่มเข้ามาทำธุรกิจ (Do) ระยะที่ 2 การชี้แนะให้ทำธุรกิจ (Lead to Do) ระยะที่ 3 การให้จัดการธุรกิจ (Let Do)