

การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS เมทริกซ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการส่งออกกล้วยไม้ไทย
ภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBS)
**SWOT ANALYSIS AND TOWS MATRIX FOR FORMULATION
STRATEGY OF THAI ORCHID EXPORT UNDER
THE NON-TARIFF TRADE BARRIERS (NTBS)**

อัญชารณณ์ เลาหรั่งพิสิฐ^{1*}, ไชยนันท์ ปัญญาศิริ²

Ancharaporn Louharungpisit^{1*}, Chaiyanant Panyasiri²

^{1*} นักศึกษาปริญญาเอก ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10163 ประเทศไทย

^{1*} Doctoral Student, Doctor of Philosophy in Management, Siam University, 10163, Thailand

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร 10163 ประเทศไทย

² Associate Professor Dr., Management, Siam University, 10163, Thailand

E-mail address (Corresponding author) : ^{1*}socotanum@hotmail.com; (Author) : ²cpanyasiri@gmail.com

รับบทความ : 2 กันยายน 2565 / ปรับแก้ไข : 9 ธันวาคม 2565. / ตอรับบทความ : 5 มกราคม 2566

Received : 2 September 2022 / Revised : 9 December 2022 / Accepted : 5 January 2023

DOI : 10.14456/nrru-rdi.2023.6

ABSTRACT

This study relates to the Thai orchid exporter business group under the non-tariff trade barrier. This study aimed to study problems and obstacles, analyze competitive strategies, and determine competitive strategies using qualitative research methodologies and selecting 12 key informants using a selectivity method. The thesis advisor approved a structured interview form to collect data through in-depth interviews, SWOT analysis, and TOWS matrix brainstorming sessions. The data were analyzed individually and in summaries by grouping, categorizing, and retrieving key processes with content analysis. Research findings revealed the following: 1) Problems and obstacles caused by unstable income in exporting orchids, the outbreak of COVID-19, chemical fumigation of exported orchids, and the quantity and weight of products in commercial exports of orchids that were not covered by CITES. 2) Competitive strategies included defensive strategies to find the possibility of determining the direction of strategy and operations, as well as dealing with obstacles and threats resulting from the use of non-tariff trade barriers, and passive strategies to mitigate impacts, adapt, and resolve problems to prepare for the implementation of competitive strategies. 3) It could define three strategies: an entrepreneurial execution strategy, strategies for determining the roles and responsibilities of government agencies, and strategies for partnerships between entrepreneurs and the government sector.

Keywords : Competitive strategies, Export of Thai orchids, non-tariff trade barriers

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้ เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค 2) วิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขัน และ 3) กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง 12 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดสนทนากลุ่มวิเคราะห์ SWOT Analysis และการระดมสมองจัดทำ TOWS Matrix และวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ วิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่ม หมวดยุทธศาสตร์ และดึงข้อมูลกระบวนการสำคัญ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาและอุปสรรคเกิดจากรายได้ในการส่งออกกล้วยไม้ไม่แน่นอน การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การรวมสารเคมีกล้วยไม้ที่ส่งออก จำนวนและน้ำหนักสินค้าไม่ตรงตามที่แจ้งไว้ล่วงหน้า การส่งออกดอกกล้วยไม้ทางการค้าที่ไม่ได้อยู่ภายใต้บัญชีคุ้มครองของ CITES การส่งออกทั้งต้น

มีโอกาสเกิดการติดเชื้อไวรัส และการกีดกันจากนโยบายของประเทศผู้นำเข้าต่อประเทศผู้ส่งออก 2) กลยุทธ์ในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์ป้องกันและกลยุทธ์เชิงรับเพื่อหาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินงาน รวมไปถึงการรับมือกับอุปสรรคและภัยคุกคามที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี และกลยุทธ์เชิงรับในการลดผลกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน และ 3) สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินการของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ และกลยุทธ์ความร่วมมือในเชิงภาคีระหว่างผู้ประกอบการและภาครัฐ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ในการแข่งขัน, การส่งออกกล้วยไม้ไทย, มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี

บทนำ

สถานการณ์ในตลาดกล้วยไม้โลกมีมูลค่าประมาณ 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่วนใหญ่เป็นกล้วยไม้เขตร้อน โดยมีตลาดรับซื้อกว่า 60 ประเทศ ผู้นำเข้าสำคัญได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา เวียดนาม จีน และอินเดีย คิดเป็นร้อยละ 6.89 ของการส่งออก ซึ่งมีแหล่งผลิตกล้วยไม้โลกที่สำคัญอื่น ๆ ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ ไต้หวัน นิวซีแลนด์ จีน และสิงคโปร์ (Bureau of Agricultural and Industrial Trade Promotion, 2020) ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตไม้ดอกไม้ประดับที่สำคัญของประเทศหนึ่งของโลก เนื่องจากข้อได้เปรียบทางสภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศ ประกอบกับข้อมูลและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการผลิต การปรับปรุงพันธุ์และการดูแลรักษาคุณภาพภายหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งไม้ดอกเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย ได้แก่ กล้วยไม้ โดยมีปริมาณและมูลค่าการส่งออกมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และทำรายได้เข้าประเทศมากกว่าสองพันล้านบาทต่อปี (Kittithanawat, 2020) แต่ด้วยสถานการณ์ไวรัสโควิด 19 ที่เกิดขึ้นจนมาถึงการระบาดระลอก 2 ได้กระทบธุรกิจการส่งออกดอกกล้วยไม้ไทย รวมถึงเกษตรกรผู้ผลิต ผู้เกี่ยวข้องในวงจรธุรกิจกล้วยไม้เริ่มอ่อนกำลัง ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องไม่สามารถแบกรับภาระหนี้ได้ หากแนวโน้มการส่งออกไม่ดีขึ้น มูลค่าการส่งออกกว่า 5,000 ล้านบาทต่อปี จะต้องติดลบ (Bangkok Business, 2021) ทั้งนี้ เพื่อให้สินค้าไม้ดอกไม้ประดับและพันธุ์ไม้ของไทยขยายตลาดและครองใจผู้บริโภคในตลาดโลกได้เพิ่มขึ้น สิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการส่งออกคือ คุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้า ซึ่งประเทศผู้นำเข้าส่วนใหญ่มักมีข้อกำหนดด้านมาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Sanitary and phytosanitary measures) กำหนดเงื่อนไขว่าสินค้าที่จะนำเข้าต้องมีใบรับรองปลอดศัตรูพืช (Phytosanitary certificate) ที่ออกให้โดยหน่วยงานผู้มีอำนาจของประเทศผู้ส่งออก และจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของศัตรูพืชที่อาจติดมากับสินค้า รวมทั้งอาจมีข้อกำหนดเพิ่มเติมเรื่องหลักการทั่วไปของการปฏิบัติที่ถูกต้องทางการเกษตร (Good agriculture practice : GAP) อีกด้วย (International Trade Negotiation Information Center, 2021)

เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการกิจการในการเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจกล้วยไม้ไทยได้เติบโตอย่างมีคุณภาพ ส่งผลต่อเนื่องไปสู่การพัฒนาธุรกิจกล้วยไม้โลกได้อย่างยาวนานนั้น ควรมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจกล้วยไม้ และใช้แนวคิดในการวิเคราะห์ผลกระทบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากที่สุด จะต้องขึ้นอยู่กับสถานสภาพปัจจัยการผลิต เช่น มนุษย์ ความรู้ ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน แหล่งเงินทุน เป็นต้น สถานสภาพทางอุปสงค์ หรือความต้องการภายในประเทศซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันในตลาดโลกได้ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องที่สามารถส่งเสริมความสามารถ

หรือศักยภาพของอุตสาหกรรมนั้น กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน เป็นสิ่งที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นมาเอง รัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบพร้อม ๆ กัน ทั้งผลทางบวกและผลทางลบ และเหตุผลวิสัย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ อาจจะคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ (Porter, 1980, pp. 365-366) ซึ่งการศึกษาศามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การผลิตและปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กร ปรบองค์กร ปรบองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ปรบเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น ปรบปรุ่โครงสร้างภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบการผลิต สร้างระบบหรือผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับพนักงาน และพัฒนาทักษะให้ความรู้พนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดสภาพการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Stoneman, 1995, p. 4; Miller & Dess, 1996, p. 307)

ดังนั้น กลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยจึงต้องมีการทำงานอย่างบูรณาการเพื่อหาทางลดผลกระทบอันเกิดจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีที่ยังคงมีอยู่ในปัจจุบัน และเพิ่มประสิทธิภาพเขตการค้าเสรีซึ่งประเทศไทยร่วมเป็นสมาชิกให้ได้สูงที่สุด รวมไปถึงความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐตั้งเช่นกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพาณิชย์ในการเจรจาประสานงานระหว่างประเทศที่ส่งออกทั้งหมด เพื่อให้ผลิตภัณฑ์กล้วยไม้ไทยเป็นที่ยอมรับจากทุกประเทศ สามารถปรับลดมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีได้โดยเร็วที่สุด และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ไทยให้มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ในการประเมินสภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTBS) ในบทความวิจัยครั้งนี้ นำไปสู่แนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี

ประโยชน์การวิจัย

1. ได้กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจธุรกิจกล้วยไม้ไทยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้
2. ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีซึ่งพัฒนาจากกลยุทธ์ TOWS Matrix ในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีที่มีประสิทธิผล เป็นองค์ความรู้สำหรับผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

การทบทวนวรรณกรรม

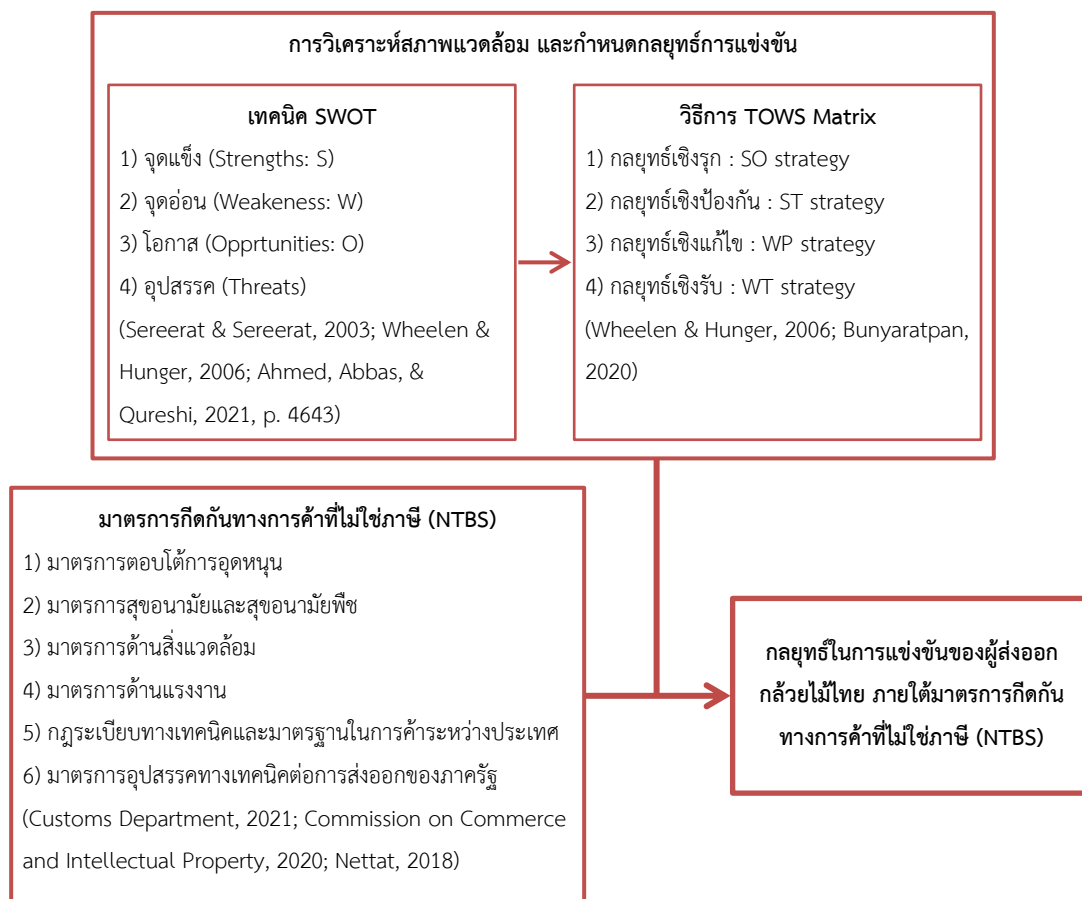
การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (Non-tariff barriers : NTB) หรือ Non-Tariff Measures (NTM) คือมาตรการที่มีใช้ภาษีศุลกากรซึ่งเป็นกฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐบาลที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศมักจะไม่ได้ชัดเจน

แต่มีผลกระทบต่อการค้าได้มากกว่าการจัดเก็บภาษีนำเข้า ซึ่งการค้าระหว่างประเทศได้มีการใช้มาตรการที่มีใช้ภาษีควบคู่ไปกับมาตรการทางภาษีหรือมาตรการที่มีใช้ภาษีประเภทอื่น ๆ ทำให้การตั้งกำแพงกีดกันสินค้าต่างประเทศสามารถทำได้ด้วยมาตรการหลายประเภทและยากต่อการระบุ การประเมิน และการรับมือมาตรการบิดเบือนทางการค้าเหล่านี้ของประเทศปลายทางส่งออก (Customs Department, 2021) โดยแบ่งประเภทของการตั้งกำแพงกีดกันทางการค้าแบบไม่ใช้ภาษี (NTB) ตามแบบการแบ่งของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (United nations conference on trade and development : UNCTAD) โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ได้ 3 ประเภท (Commission on Commerce and Intellectual Property, 2020) คือ ประเภทที่ 1 การควบคุมสินค้า (Protection trade policy) ได้แก่ 1) การห้ามนำเข้า (Import prohibition) โดยมากมักจะเป็นมาตรการในการตอบโต้ทางการค้าระหว่างรัฐที่ทวีความตึงเครียดสูงสุดระหว่างกันของผู้บริโภคในประเทศที่ถูกจำกัดทางเลือกต่อสินค้าประเภทนั้นโดยไม่สามารถที่จะพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของสินค้าจากหลากหลายผู้ผลิตได้ เท่ากับว่าผู้ผลิตสินค้านั้นไม่สามารถแข่งขันได้อย่างเสรี 2) ระบบโควตา (Trade quota) เป็นการจำกัดปริมาณการนำเข้า (Quantitative restriction on imports) และการออกใบอนุญาตนำเข้า (Non-automatic licensing) อาจจะกำหนดโควตาแบบทั่วไป (Global quota) หรืออาจจะเลือกเป็นรายประเทศ (Selective quota) โดยจัดสรรให้แก่แต่ละประเทศในปริมาณที่ไม่เท่ากันก็ได้ ซึ่งมักจะเกิดจากการทำความตกลงสองฝ่าย (Bilateral agreement) 3) การออกใบอนุญาตการนำเข้า (Import licensing) เป็นดุลยพินิจของหน่วยงานในประเทศผู้นำเข้าแม้จะมีข้อกำหนดต่าง ๆ ในการควบคุมดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ก็ตามแต่รัฐก็อาจจะยังใช้ดุลยพินิจดังกล่าวในการกีดกันสินค้านำเข้าทำให้ประสบผลสำเร็จในการกีดกันมากยิ่งขึ้น 4) การจำกัดการส่งออกโดยความสมัครใจ (Voluntary export restraints) เกิดมาจากการตกลงสองฝ่าย ซึ่งประเทศที่ยอมจำกัดตนเองมักเป็นผลมาจากการบีบบังคับของอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่าการสมัครใจที่จะจำกัดการส่งออกอย่างแท้จริง 5) การทุ่มตลาด (Dumping) เป็นการตัดราคาสินค้าโดยการส่งสินค้าออกไปขายต่างประเทศในราคาที่ต่ำมาก ๆ จนคู่แข่งไม่สามารถขายได้ในราคาดังกล่าว อาจเป็นการทำเพียงชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ 6) การค้าโดยรัฐ (State trading) เป็นการที่รัฐเข้ามาแทรกแซงทางเศรษฐกิจ ดังเช่นการเข้ามาควบคุมวิสาหกิจ (Enterprise) ในประเทศที่ได้รับเอกสิทธิเฉพาะหรือเอกสิทธิพิเศษไม่ว่าอย่างเป็นทางการหรือในทางปฏิบัติก็ตาม มักจะถูกใช้เป็นเครื่องมือของรัฐในการกีดกันทางการค้าด้วยเหตุผลที่ว่าเพื่อเป็นการหารายได้เข้ารัฐ เพื่อความมั่นคงหรือรักษาเสถียรภาพทางราคา ก็ตาม ยังรวมถึงหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่จัดซื้อด้วย (Government procurement) ประเภทที่ 2 มาตรการดำเนินงานด้านต้นทุนและราคา เป็นการเพิ่มอุปสรรคเทคนิคทางการค้า (Technical barrier to trade : TBT) (Nettat, 2018) ได้แก่ 1) การออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการบรรจุหีบห่อและฉลากสินค้า (Packaging and labeling) ที่นำไปสู่การสร้างต้นทุนที่สูงมากจะเป็นอุปสรรคต่อสินค้านำเข้าในเชิงพาณิชย์ 2) การตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Sanitary and phytosanitary standard : SPS) ซึ่งในทางปฏิบัติประเทศนำเข้าบางประเทศมักกำหนดมาตรฐานที่สูงกว่ามาตรฐานระหว่างประเทศ ทำให้ผู้ส่งออกต้องมีภาระในการเพิ่มต้นทุนและเป็นการกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการได้ 3) กฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า (Rule of origin) การกำหนดสัดส่วนของชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local content requirements) มาตรการด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ ปัญหาโลกร้อน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นข้ออ้างในการกีดกันทางการค้า และ 4) มาตรฐานคุณภาพสินค้า (Quality standards) ที่ประเทศผู้ส่งออกต้องเข้าสู่กระบวนการขอใบอนุญาต รับการตรวจสอบ และสำแดงใบอนุญาตต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น และประเภทที่ 3 มาตรการอื่น ๆ ที่ดำเนินต่อเนื่องกัน โดยไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองอุตสาหกรรมภายในประเทศเพียงเล็กน้อย แต่มีผลกระทบอย่างมาก (Spill-over effect) ต่อการค้า

ได้แก่ การผูกขาด (Monopoly) ความมั่นคงของรัฐ (National security) มาตรฐานสิ่งแวดล้อม (Environmental standard) การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Exchange control)

SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) จากสิ่งแวดล้อมภายใน ระบุโอกาส (Opportunities: O) และข้อจำกัด (Threats: T) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยต่อการทำงานขององค์กร (Sereerat & Sereerat, 2003; Wheelen & Hunger, 2006) ซึ่งวิธีดังกล่าวได้รับการพิจารณาว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับการวิจัยเนื่องจากแบบจำลองเป็นแบบสำรวจและคำที่ประกอบกันเป็นโครงสร้างของ SWOT เป็นส่วนสำคัญของการศึกษาในปัจจุบัน (Qadri & Akram, 2020) โดยเน้นการจัดหัวข้อในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (Ahmed, Abbas, & Qureshi, 2021, p. 4643) สำหรับ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่เน้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้เห็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) และจากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) มีขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) พิจารณาจุดแข็งและโอกาสร่วมกัน 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategy) พิจารณาจากจุดแข็งและข้อจำกัดร่วมกัน 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategy) พิจารณาจุดอ่อนและโอกาสร่วมกัน และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategy) พิจารณาจุดอ่อนและข้อจำกัดร่วมกัน (Bunyaratpan, 2020)

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และประยุกต์ใช้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คำถามการวิจัย

1. สภาพการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่เลือกใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากร, กลุ่มตัวอย่างและวิธีการได้มา

ประชากรประกอบด้วยผู้ผลิตและผู้ประกอบการกล้วยไม้ โดยจากบันทึกข้อมูลรายชื่อเกษตรกรที่มีการปลูกและส่งออกกล้วยไม้ใน 10 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร 398 ราย ชลบุรี 65 ราย นครปฐม 464 ราย นนทบุรี 189 ราย ปทุมธานี 12 ราย ราชบุรี 70 ราย สมุทรสาคร 535 ราย สมุทรปราการ 8 ราย สมุทรสงคราม 7 ราย พระนครศรีอยุธยา 66 ราย และบริษัทผู้ประกอบการ 59 บริษัท (Office of Agricultural Economics, 2020)

ดำเนินการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Non-probability sampling) ด้วยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เป็นกลุ่มผู้ผลิตและผู้ประกอบการที่มีความเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และดำเนินธุรกิจด้านกล้วยไม้ รวม 12 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มเจ้าของกิจการในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทย 3 คน 2) นายกษพพันธ์ในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทย และนายกสมาคมส่งออกกล้วยไม้ไทย 6 คน และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในธุรกิจกล้วยไม้ไทย 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีประเด็นคำถามซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัญหาและอุปสรรค ของธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไทยในบริบทของการแข่งขันในปัจจุบัน และ 2) ผลกระทบของมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทย มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open ended) ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และให้ความเห็นชอบในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขประเด็นคำถามตามคำแนะนำเรียบร้อยแล้ว

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ด้วยการสัมภาษณ์ตามปรากฏการณ์ร่วมกันควบคู่ไปกับกระบวนการสะท้อนในแต่ละช่วงและแต่ละขั้นตอน และดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus groups) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกับการระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามเทคนิคการวิเคราะห์รายชื่อ (Item analysis) วิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่ม หมวดหมู่ในลักษณะการบรรยายเชิงพรรณนา ประเมินภาพรวมตามกรอบแนวคิด แล้วตีความเพื่อจับประเด็นที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยทำการตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินออกไป จากนั้นนำข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน (Axial coding) ทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจแล้วนำข้อมูลที่สัมพันธ์กันมารวมกันภายใต้หัวข้อกลุ่มใหญ่และทำการเลือกตั้งประเด็นใหญ่ที่เป็นใจความหลัก (Theme) ตีความข้อมูล ดึงข้อมูลที่เป็นกระบวนการสำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยวิธีการสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตด้านเนื้อหา แล้วทำการประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่ นำมาจัดระบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตีความข้อมูลประเภทประเด็น จากนั้นตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของผลการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี มีจำนวน 8 ประเด็น ได้แก่ 1) จำนวนรายได้ในการส่งออกกล้วยไม้ไม่แน่นอน เนื่องจากผลของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐที่ผันผวน 2) การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การส่งออกกล้วยไม้ลดลงอย่างชัดเจน และไม่สามารถเก็บผลผลิตรอตตลาดได้ (ต้องตัดทิ้ง เหลือไว้เฉพาะต้นเพื่อลดต้นทุนการผลิต) 3) การจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวชะงักงันในช่วงวิกฤติโควิด-19 ทำให้ยอดนำเข้าและส่งออกลดลงมากถึงร้อยละ 75 ในตลาดหลัก เช่น ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป 4) การรวมสารเคมี

กล้วยไม้ที่ส่งออกไปประเทศทางยุโรป (ผลกระทบจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี) 5) ปัญหาจำนวนและน้ำหนักสินค้าไม่ตรงตามที่แจ้งไว้ล่วงหน้า ประเทศปลายทางอาจห้ามนำเข้าหรือถูกเก็บภาษีเพิ่มขึ้น (ผู้ซื้อจะเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้ส่งออกภายหลัง) 6) การส่งออกดอกกล้วยไม้ทางการค้าที่ไม่ได้อยู่ภายใต้บัญชีคุ้มครองของ CITES ต้องขออนุญาตในเรื่องของจุดหมายปลายทางของสินค้า แหล่งปลูก/กำเนิดสินค้า ชื่อวิทยาศาสตร์ของสินค้า และวัตถุประสงค์ในการนำเข้า 7) มาตรการกีดกันทางการค้าเกี่ยวกับโรคไวรัสในกล้วยไม้ที่ส่งออกเฉพาะดอกไม้ไม่มีปัญหามากนัก แต่กรณีส่งออกทั้งต้นทำให้มีโอกาสเกิดการติดเชื้อไวรัสได้ และ 8) การลดหรือยกเลิกการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) สำหรับผู้ส่งออกไทย ถือเป็นการกีดกันจากนโยบายของประเทศผู้นำเข้าต่อประเทศผู้ส่งออกที่ถือได้ว่าเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ส่งออกสินค้ากล้วยไม้ไทย

2. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี มีดังต่อไปนี้

2.1 การหาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินการของผู้ประกอบการในการแข่งขันภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีของการส่งออกกล้วยไม้ไทย แสดงดังภาพ 2

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
S1 เกษตรกร ผู้เพาะปลูก และ ผู้ส่งออกมีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน	O1 ปัจจัยด้านดินฟ้าอากาศและค่าแรง ทำให้ผู้ประกอบการในหลายประเทศไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนและราคา
S2 มีการพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีในการปลูกและกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง	O2 การได้รับโอกาสในการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าไม้ดอกไม้ประดับระดับโลกอย่างสม่ำเสมอ
S3 มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต (วัสดุและอุปกรณ์การเพาะเลี้ยงกล้วยไม้ผลิตภายในประเทศในราคาค่อนข้างต่ำ)	O3 ประเทศต่าง ๆ มีความต้องการกล้วยไม้เพื่อประดับในกิจกรรมเฉลิมฉลองและเทศกาลต่าง ๆ ตลอดปี
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
W1 ขาดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน การผลิตและการตลาด	T1 สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
W2 ขาดระบบการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐในการสนับสนุนและขับเคลื่อนในเชิงยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนในระยะยาว	T2 การหมดอายุของการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ในประเทศปลายทางส่งออก
W3 ผู้ประกอบการรายย่อยขาดความสามารถในการควบคุมคุณภาพ ขาดข้อมูลการผลิตและส่งออกกล้วยไม้	T3 ค่าเงินบาทผันผวนและทุนต่างชาติทำให้กลไกตลาดบิดเบือน
	T4 มาตรการควบคุมคุณภาพสินค้ากล้วยไม้ตัดดอกที่เข้มงวด

ภาพ 2 การวิเคราะห์ SWOT : กลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี

2.2 การวิเคราะห์จุดแข็งเพื่อรับมือกับอุปสรรคและภัยคุกคามที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน รวมทั้งการอาศัยและสร้างโอกาสทางการแข่งขันในเชิงได้เปรียบให้มากขึ้น แสดงดังภาพ 3

จุดแข็ง	ภัยคุกคาม / อุปสรรค	กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS
S1 เกษตรกร ผู้เพาะปลูก และผู้ส่งออก มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน	T1 การใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tariff Trade Barriers: NTBs) ของประเทศผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทย	ST1 รวมกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออกกล้วยไม้เพื่อต่อรองให้ภาครัฐร่วมมือและดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับในต่อมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศเหล่านี้ (S1 : T3)
S2 ความสามารถในการปรับใช้เทคโนโลยีในการปลูกและกระบวนการผลิต	-	ST2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสินค้าส่งออกให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดต่าง ๆ ของ NTBs (S2 : T1)
S3 ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต (วัสดุและอุปกรณ์การเพาะเลี้ยงกล้วยไม้ผลิตภายในประเทศในราคาต้นทุนต่ำ)	-	ST3 ใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตเข้าชดเชยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาที่มีการให้สิทธิพิเศษทางภาษีโดยประเทศผู้นำเข้าหมดอายุ (S3 : T2)

ภาพ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ในการรับมือภัยคุกคาม (มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี)

2.3 การวิเคราะห์จุดอ่อนในบริบทของภัยคุกคามเพื่อลดผลกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน แสดงดังภาพ 4

จุดอ่อน	ภัยคุกคาม / อุปสรรค	กลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix
W1 ขาดข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลการผลิตและการตลาดทั้งในและต่างประเทศ	T1 การใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-tariff Trade Barriers : NTBs) ของประเทศผู้นำเข้าสินค้ากล้วยไม้ไทย	WT1 พัฒนาระบบข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBs) ในอุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ไทย (W1 : T1)
W2 ผู้ประกอบการรายย่อยขาดความสามารถในการควบคุมคุณภาพในการผลิตกล้วยไม้	T2 การหมดอายุของการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ของประเทศปลายทางส่งออก	WT2 กำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ประกอบการผ่านเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและผู้ประกอบการ (W2 : T1)
W3 ปริมาณผลผลิตไม่สอดคล้องกับตลาดโลก	T3 การขาดการสนับสนุนการส่งออกในเชิงรุก และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจากภาครัฐ	WT3 การแสวงหาตลาดใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ (W3 : T3)
W4 ดอกกล้วยไม้มีอายุการเก็บรักษาสั้นมาก	-	WT4 ผลักดันการดำเนินการเจรจาต่อรองรอบใหม่กับประเทศคู่ค้าในระดับรัฐต่อรัฐโดยเร็วและต่อเนื่อง (W4 : T2)

ภาพ 4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เพื่อลดผลกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขัน

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี แสดงดังภาพ 5



ภาพ 5 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทย

จากภาพ 5 กลยุทธ์ของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทย มี 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์การดำเนินการของผู้ประกอบการ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการรวมตัวสร้างอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐาน มีการร่วมกันวางแผนการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานการส่งออก และสร้างระบบให้มีการตรวจสอบผลย้อนกลับไปที่ผู้ประกอบการ เพื่อการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลพ่อแม่พันธุ์ทั้งชนิด คุณลักษณะ ช่วงเวลาการออกดอก เพื่อให้ประเทศไทยมีฐานพันธุกรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้นและผลิตกล้วยไม้ให้มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง

3.2 กลยุทธ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการผลิตและการจัดการสินค้าให้มีคุณภาพและมีความหลากหลาย เพิ่มความรู้ ทักษะในการพัฒนาพันธุ์ใหม่ เพื่อให้ความเข้มแข็งและยั่งยืน มีสารสนเทศที่ประกอบการวางแผนการผลิตและการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ ส่งเสริมการผลิตกล้วยไม้ที่มีคุณภาพ มีกิจกรรมจัดอบรมและดูงานมีการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ของไทยให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องคุณภาพผลผลิตให้ดอกกล้วยไม้มีอายุใช้งานที่นานขึ้นและลดการปนเปื้อนของโรคและแมลงศัตรู พัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีและฝึกอบรมกล้วยไม้ และส่งเสริมการเกษตรทฤษฎีใหม่สร้างอัตลักษณ์ผลไม้เพิ่มมูลค่าแต่ละท้องถิ่น รับวิถีชีวิตใหม่ (New normal) เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการต้องรู้และกล้าเปลี่ยนส่งเสริมการเกษตรทฤษฎีใหม่สร้างอัตลักษณ์ผลไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แต่ละท้องถิ่น เพิ่มความรู้ให้ผู้ประกอบการต้องรู้และกล้าเปลี่ยน

3.3 กลยุทธ์ความร่วมมือในเชิงภาคีระหว่างผู้ประกอบการและภาครัฐ ได้แก่ การเชื่อมโยงคลัสเตอร์กล้วยไม้ (ผู้ประกอบการ ผู้ส่งออก สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน มูลนิธิ สมาคมชมรม) ที่เกี่ยวข้องและร่วมกัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ โดยสร้างกิจกรรมและเวทีให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน พัฒนาเทคโนโลยีภูมิปัญญาท้องถิ่น ยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน สินค้า เพิ่มมูลค่าผลผลิตทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง การสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการผู้ปลูกกล้วยไม้คุณภาพดี จำหน่ายผ่านช่องทางตลาดใหม่ด้วยสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) พร้อมส่งเสริมการจำหน่ายตลาดในประเทศ เพื่อให้เป็น Land of Orchids และเกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและผลักดันการใช้และส่งออกกล้วยไม้ตามภารกิจและศักยภาพ ที่มีอยู่ด้วยการใช้กล้วยไม้ที่มีคุณภาพเป็นหลักในการประดับตกแต่งสถานที่ ได้แก่ สนามบินนานาชาติ สวนสาธารณะ โรงแรม รีสอร์ท หน่วยงานทั้งราชการและเอกชน รวมทั้งการจัดงานพิธี การจัดประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

อภิปรายผล

สภาพปัญหาและอุปสรรคในกลุ่มธุรกิจกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี เกิดจาก จำนวนรายได้ในการส่งออกกล้วยไม้ไม่แน่นอน การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การรณรงค์ กล้วยไม้ที่ส่งออกต่างประเทศทางยุโรป จำนวนและน้ำหนักสินค้าไม่ตรงตามที่แจ้งไว้ล่วงหน้าการส่งออกดอกกล้วยไม้ ทางการค้าที่ไม่ได้อยู่ภายใต้บัญชีคุ้มครองของ CITES การส่งออกทั้งต้นทำให้มีโอกาสเกิดการติดเชื้อไวรัสได้ และการกีดกัน จากนโยบายของประเทศผู้นำเข้าต่อประเทศผู้ส่งออกสินค้ากล้วยไม้ไทย ซึ่งข้อมูลที่กล่าวมานี้อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพอากาศ สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจของโลก ที่ส่งผลกระทบและเพิ่มความรุนแรงอย่างต่อเนื่องร่วมอยู่ด้วย ทำให้ในอนาคตธุรกิจกล้วยไม้ไทยอาจเสียส่วนแบ่งทางการตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ ตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรปเป็นพันธมิตรที่สำคัญในการจัดการความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมที่แสดงถึงความสมดุลที่ลงต่ำระหว่างข้อกำหนดที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียหลักได้ให้คำมั่นสัญญาแก่ประเทศกำลังพัฒนาที่สำคัญในการดำเนินการและนำโลกไปสู่แนวทางเพื่อการจัดการ กับภาวะโลกร้อนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับกำหนัดการตามกฎโดยละเอียดที่ประสบความสำเร็จและวงจรที่ดีของความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นและนวัตกรรมของภาคเอกชน (Gardner & Gardner, 2020) ส่วนในงานวิจัยของ สุภา ศรีโพธิ์เจริญ (Sriphocharoen, 2019) พบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายภาครัฐ ที่มีผลต่อการส่งออกกล้วยไม้ไทยเป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่มีผลต่อการตลาดที่มีการแข่งขันแบบไม่สมบูรณ์ เนื่องจากภาครัฐควรช่วยสนับสนุนมากกว่ากำหนดแนวปฏิบัติที่เข้มงวดเกินไปเพราะส่งผลต่อความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในอนาคต ดังนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรเร่งหามาตรการและหาแนวโน้มการพัฒนา กล้วยไม้เพื่อการส่งออกให้มีคุณภาพ ดอกและต้นปลอดภัยจากสารเคมี รวมไปถึงการส่งเสริมผู้ปลูกกล้วยไม้ ด้วยการถ่ายทอดความรู้ในการปรับปรุงพันธุ์ การดูแลบำรุงรักษา และการตลาดให้ครอบคลุมทั้งระบบ โดยได้รับการรับรอง ตามตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทย อย่างไรก็ตาม Hooge, Waslander, and Theisen (2022, p. 1591) ได้บ่งชี้ว่าการคอร์รัปชันที่เพิ่มขึ้นบั่นทอนการเติบโต ในขณะที่เสถียรภาพทางการเมือง และประสิทธิภาพของรัฐบาลส่งเสริมกระบวนการเติบโตทางเศรษฐกิจ

การใช้กลยุทธ์ป้องกันและกลยุทธ์เชิงรับเพื่อหาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินงาน รวมไปถึงการรับมือกับอุปสรรคและภัยคุกคามที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน รวมทั้งการอาศัยและสร้างโอกาสทางการแข่งขันในเชิงได้เปรียบให้มากขึ้น สำหรับการใช้กลยุทธ์เชิงรับในการลดผลกระทบ ปรับตัว แก้ไขปัญหา เพื่อความพร้อมในการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันนั้น ควรเน้นตามการแบ่งประเภทโดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ คือ 1) การควบคุมสินค้า เป็นการควบคุมการส่งออกและนำเข้าสินค้า ควรใช้กระบวนการยื่นขออนุมัติจากทางการก่อนหรืออาจเป็นการกำหนดโควตาการนำเข้าและส่งออกสินค้าบางชนิดไว้ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในประเทศอย่างเพียงพอและรักษาราคาสินค้าภายในประเทศไม่ให้สูงเกินไป 2) มาตรการดำเนินงานด้านต้นทุนและราคา โดยอาศัยกลไกที่อ้างอิงหลักการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับหีบห่อและฉลากสินค้า การตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช การกำหนดสัดส่วนของชิ้นส่วนภายในประเทศ และมาตรฐานคุณภาพสินค้า 3) มาตรการอื่น ๆ ที่ดำเนินการต่อเนื่องกันเพื่อไม่ให้ข้อสินค้าที่รัฐบาลแต่ละประเทศเห็นว่ามีไม่มีความจำเป็นหรือเป็นประเภทที่รัฐบาลห้ามหรือจำกัดการนำเข้า (Commission on Commerce and Intellectual Property, 2020; Nettat, 2018) ดังนั้น จะต้องมีการชี้แจงนโยบายระหว่างประเทศและสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ มิฉะนั้นจะส่งผลให้เกิดอุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี โดยมีการอธิบายสถานะของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์พร้อมด้วยคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานกำกับดูแลที่รับผิดชอบ มีแนวทางการกำกับดูแลอย่างรวดเร็ว และความจำเป็นสำหรับการประสานในบางประเทศกำลังพัฒนา กฎระเบียบมีความชัดเจน และบางประเทศยังไม่ได้พัฒนามีนโยบายที่เหมาะสม ให้สอดคล้องกันอย่างชัดเจน (Jones et al., 2022) สำหรับงานวิจัยของ Kharub, Mor, and Rana (2022, p. 3275) พบว่าความเป็นผู้นำด้านต้นทุนอาจเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทหากเน้นที่คุณภาพและการส่งมอบ ในขณะที่กลยุทธ์การแข่งขันส่งผลต่อกลยุทธ์การผลิตในเชิงบวก แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันแนวทางการเป็นผู้นำด้านต้นทุนดูเหมือนจะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามความต้องการด้านความยืดหยุ่นและต้นทุนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเนื่องจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปไม่ได้

กลยุทธ์ของผู้ประกอบการส่งออกกล้วยไม้ไทย ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินการของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ และกลยุทธ์ความร่วมมือในเชิงภาคีระหว่างผู้ประกอบการและภาครัฐ เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการคว้าโอกาสและเอาชนะภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้จุดแข็งและจุดอ่อนภายในขององค์กร และใช้วิธี TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยเป็นการรวมโอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ากับจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กร (Dewanto, 2022, p. 72) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990, pp. 67-71) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) ต้องอาศัยกลไกพื้นฐานด้านระบบตรวจสอบ กำกับดูแล และพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ประกอบการโดยผ่านเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) มีพื้นฐานของทักษะและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างในด้านมูลค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าในหลาย ๆ ด้าน เช่น ตัวสินค้ามีความสวยงาม ความหลากหลายในเลือก โอกาสในการใช้งาน การมีมูลค่าและความทนทาน ตราสินค้า (Brand) ที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือในระดับโลกในด้านคุณภาพและมาตรฐาน และ การปรับปรุงและพัฒนาสายพันธุ์มาโดยตลอด ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสวยงาม เป็นต้น และกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focused strategy) โดยอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์การสร้างการตระหนักรู้ในกลุ่มตลาดเฉพาะที่เป็นเป้าหมาย ในการสร้างความต้องการใหม่ ๆ

ที่ยังไม่เคยมีขึ้น ตามหลักการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม และร่วมมือระหว่างกันในลักษณะของภาคีภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ทันสมัยในการเก็บรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBs) ซึ่งบริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรมมากขึ้น เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ที่จะสร้างความประหลาดใจและได้เปรียบคู่แข่ง วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวมักจะให้ความสำคัญในการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปใช้เป็นกุญแจสำคัญในการบรรลุผลและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอและได้รับผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กรโดยรวม (Knezović & Hamur, 2022, p. 7) อย่างไรก็ตาม Fusacchia, Balié, and Salvatici (2022, p. 237) ชี้ให้เห็นว่าข้อตกลงอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการค้าในแง่ของโครงสร้างมูลค่าเพิ่มและจุดหมายปลายทางภายในหรือภายนอกภูมิภาค การลดต้นทุนการค้าภายในภูมิภาคทำให้เกิดการบูรณาการแบบย้อนกลับภายในภูมิภาคสูงกว่าการมีส่วนร่วมล่วงหน้า แต่รูปแบบนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ โดยข้อตกลงที่พบในภาคพื้นทวีปเป็นวงกว้างมากขึ้น หากพิจารณาผลประโยชน์และรายได้ที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคส่วน (มูลค่าเพิ่ม) มากกว่าบัญชีการส่งออกขั้นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ไทยควรนำกลยุทธ์ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตเข้าไปขดเคยความสามารถในการทำกำไรในช่วงเวลาที่มีการให้สิทธิพิเศษทางภาษีของประเทศผู้นำเข้าหมดอายุลง เนื่องจากการมีต้นทุนที่ถูกกว่าจะสามารถช่วยทำกำไรได้พอที่จะถึงการเปิดการเจรจาในรอบใหม่หรือเงื่อนไขทางข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศในพิกัดสินค้านั้นเปลี่ยนไปในทิศทางที่เอื้อต่อการส่งออกสินค้า
2. ผู้ประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ไทยควรนำกลยุทธ์สร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะของภาคีภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาเก็บรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เนื่องจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกกล้วยไม้ไทย มีจุดอ่อนมาจากการขาดข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลการผลิตและการตลาดที่เพียงพอทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ผู้ประกอบการธุรกิจกล้วยไม้ไทยควรพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรด้วยการส่งเสริมให้มีกิจกรรมจัดอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานผลิต พัฒนา ปรับปรุง ดูแล และบำรุงรักษากล้วยไม้ให้มีคุณภาพ มีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น ลดการปนเปื้อนของโรคและแมลงศัตรูพืช ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าการส่งออกกล้วยไม้ไทยให้ได้ตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาบริบทการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีในต่างประเทศ เช่น ในอาเซียนหรือในประเทศผู้ส่งออกดอกไม้รายใหญ่เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน
2. ควรมีการศึกษาวิธีการบริบทการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของผู้ส่งออกกล้วยไม้ไทยภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีจากภาพอนาคตด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model : SEM) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายทำให้ผลการศึกษาก็ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Ahmed, S. N., Abbas, F., & Qureshi, A. M. (2021). The use of social-networking sites in English language education: An exploratory study using SWOT analysis technique. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(1), 4640-4650.
- Bangkok Business. (2021). *Situation of Thai orchids: exhausted, exhausted, waiting for help*. Retrieved December 2, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/126966> (In Thai)
- Bunyaratpan, T. (2020). *SWOT Analysis and TOWS Matrix*. Retrieved December 2, 2021, from <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538632242> (In Thai)
- Bureau of Agricultural and Industrial Trade Promotion. (2020). *Orchid Products*. Retrieved August 14, 2021, from https://www.ditp.go.th/contents_attach/597065/597065.pdf (In Thai)
- Commission on Commerce and Intellectual Property. (2020). *Study on non-tariff trade barriers (Non-Tariff Barriers) on Thai exports in the world trade arena. and the implementation of relevant government sectors Background*. Bangkok : House of Representatives of Thailand. (In Thai)
- Customs Department. (2021). *General matters about customs tariffs*. Retrieved April 25, 2021, from https://www.customs.go.th/content_with_menu1_group_link.php?ini_content=fta_and_wto_160809_01&ini_menu=menu_interest_and_law_160421_03&ini_content_group=usage_fta_and_wto_01&lang=th&left_menu=menu_interest_and_law_160421_03_160928_01 (In Thai)
- Dewanto, D. (2022). TOWS matrix as business strategy of BP. Tapera. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(7), 62-77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i7.2137>
- Fusacchia, I., Balié, J., & Salvatici, L. (2022). The AfCFTA impact on agricultural and food trade: a value added perspective. *European Review of Agricultural Economics*, 49(1), 237-284. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab046>
- Gardner, A. L., & Gardner, A. L. (2020). Climate Change and the Environment. Stars with Stripes: The Essential Partnership between the European Union and the United States, 379-421.
- Hooge, E. H., Waslander, S., & Theisens, H. C. (2022). The many shapes and sizes of meta-governance. An empirical study of strategies applied by a well-advanced meta-governor: the case of Dutch central government in education. *Public Management Review*, 24(10), 1591-1609. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1916063>
- International Trade Negotiation Information Center. (2021). *Situation of trade in ornamental plants and plants in Thailand in 2020 and the first 2 months of 2021*. Retrieved December 2, 2021, from <https://api.dtn.go.th/files/v3/608bc33def4140b573032fec/download> (In Thai)

- Jones, M. G., Fosu-Nyarko, J., Iqbal, S., Adeel, M., Romero-Aldemita, R., Arujanan, M., ... & Khoo, K. (2022). Enabling trade in gene-edited produce in Asia and Australasia: The developing regulatory landscape and future perspectives. *Plants*, 11(19), 2538. <https://doi.org/10.3390/plants11192538>
- Kharub, M., Mor, R. S., & Rana, S. (2022). *Mediating role of manufacturing strategy in the competitive strategy and firm performance: evidence from SMEs*. *Benchmarking : An International Journal*.
- Kittithanawat, S. (2020). *Situation and direction of ornamental plants in Thailand in 2020*. Retrieved August 14, 2021, from <https://www.doa.go.th/hort/wp-content/uploads/2020/03/สถานการณ์และทิศทางการค้าไม้ประดับของประเทศไทยในปี-2563.pdf> (In Thai)
- Knezović, E., & Hamur, A. (2022). Porter's Business Strategies and Business Performance in SMEs. In *Entrepreneurial Innovation* (pp. 7-23). Springer, Singapore.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1996). *Strategic Management* (2nd ed.). New York : The McGraw-Hill.
- Nettat, L. (2018). *ASEAN Economic Community with Non-Tariff Trade Barriers*. Bangkok : Office of the Council of State. (In Thai)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. New York : Free Press.
- Qadri, M. R., & Akram, K. (2020). A study to investigate the role of Youtube in language development of toddlers. *Competitive Educational Research Journal (CERJ)*, 1(1), 1-13.
- Sereerat, S., & Sereerat, S. (2003). *Marketing management in the new era*. Bangkok : Thammasam. (In Thai)
- Sriphocharoen, S. (2019). *Impacts of rule, regulations, and government policies on the export of thai orchids*. Thesis, Master of Public Administration Program in Public Administration, Rangsit University, Pathum Thani. (In Thai)
- Stoneman, P. (1995). Technology, Diffusion, Wages and Employment. *The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS) 190*. University of Warwick, Department of Economics.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Prentice-Hall.