

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการ บริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา

The Development of Management Strategies to Accommodate the Association of South East Asian Nations of entrepreneurs on Thailand - Cambodia Border.

ธีรวัตร ภูระธีรานรัชต์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิควิจัยแบบผสมวิธี คือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา 2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสัญญาติ เงินลงทุน และประเภทธุรกิจของผู้ประกอบการกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ในการวิจัยเชิงปริมาณได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณสูตรของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 ราย เก็บข้อมูลโดยการสุ่มแบบบังเอิญ และใช้วิธีการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.865 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา กับผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดนไทย - กัมพูชา โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ราย และนำข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นร่วมหรือประเด็นหลัก และอธิบายเนื้อหา แล้วจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล จากนั้น

จึงสร้างข้อสรุปจากการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และเมื่อพิจารณาในภาพรวมรายด้าน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.01) รองลงไป ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารสินค้า ($\bar{X}$ = 3.91) ด้านการเงิน ($\bar{X}$ = 3.80) และด้านการตลาด ($\bar{X}$ = 3.79) ตามลำดับ ส่วนที่มีกลยุทธ์น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารร้านค้า ($\bar{X}$ = 3.75) 2) ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ในจังหวัดสุรินทร์ ในภาพรวม จำแนกตามสัญญาติของผู้ประกอบการ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามเงินลงทุน และประเภทธุรกิจ พบว่ามีกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ผู้ประกอบการต้องมีกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด รวมถึงต้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดของผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการควรจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งที่ได้จากการขาย สำหรับนำมาใช้ในการขยายกิจการและใช้ในการจัดการธุรกิจอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรสร้างภาพลักษณ์ในใจผู้บริโภค

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการ, ประชาคมอาเซียน, ชายแดนไทย - กัมพูชา

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



ABSTRACT

This research was combined by two techniques, Quantitative and Qualitative. The purposes of the research are 1. To study the strategies in order to accommodate the association of South East Asian Nations of entrepreneurs on Thailand and Cambodia. 2. To compare the difference of the nationalities, investment, the type of business and the strategies in running the business. 3. To study the development of management strategies to accommodate the association of South East Asian Nations of entrepreneurs on Thailand –Cambodia Border. For the quantitative research, the researcher to the sampling population by taking the calculation formula or Taro Yamane and the level of reliability was 95%. There were 250 people for the population. The data was collected by accidental collection and judgement collection. The tool of this research was the questionnaire. The reliability was 0.856 and the statistic for this research was frequency, percentage , mean, standard deviation, T-test, F-Test. For the qualitative research, the data was collected by interviewing. This is for the development of management strategies to accommodate the association of South East Asian nations of entrepreneurs on Thailand – Cambodia border. The data was collected by purposive sampling of 30 shopkeepers. The data was collected to analyzed in qualitative process. The findings were taking to classify for the analysis that are in the main purpose and sub details

purpose, and explanation . Then the results were taken to link the relation and after that the conclusion was built from the research.

The findings are as followed :

1. The strategies of the entrepreneurs between Thailand and Cambodia border in the general term are high. The mean was 3.85 and when considered as a whole of the location it was $\bar{X}=4.01$. The strategies in product administration was $\bar{X}=3.91$, finance $\bar{X}=3.80$, and marketing $\bar{X}=3.79$.The smallest strategies were shop administration $\bar{X}=3.75$.

2. The result of the comparison in strategies management of the entrepreneurs on Thailand –Cambodia border in Surin in a whole , classified by the nationality the result was no statistically significance in the level of 0.05. The classification of financial investment and type of business the result of the management strategy was statistically significance at the level of 0.05.

3. The suggestion for strategy development to accommodate the association of South East Asian nations of the entrepreneurs on Thailand – Cambodia border, the entrepreneurs must have the strategies to suit the need of the customers. There was also the suitability of the limited financial budget, and the entrepreneurs have to take some budget from the profit to expand their business in a suitable way. Moreover the entrepreneurs can build up the internal image of the consumers.

Key words : Management Strategy , Association of South East Asian, Thailand –Cambodia border

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยมีจุดการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งสิ้นประมาณกว่า 70 จุด ทั้งในส่วนของจุดผ่านแดนถาวร จุดผ่านแดนชั่วคราว และจุดผ่อนปรน กระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 30 จังหวัด (นพรัตน์ วงศ์วิทยาพานิชย์ และคณะ. 2554 : 1) โดยภาพรวมการค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2554 มีมูลค่า 448,765 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2553 ซึ่งมีมูลค่า 388,628 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.5 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554) ซึ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างของประเทศไทยมีพื้นที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชา และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยประเทศกัมพูชาได้ทำการติดต่อค้าขายตามแนวชายแดน นับตั้งแต่ประเทศเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบาสังคมนิยมเป็นระบบประชาธิปไตย ภายหลังการเลือกตั้ง การค้าชายแดนระหว่างประเทศไทยกับกัมพูชาได้ขยายตัวเพิ่มปริมาณการค้ามูลค่าการค้า และชนิดของสินค้า การค้าชายแดนระหว่างไทยกับกัมพูชา โดยในรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ประเทศไทยมีนโยบายเปลี่ยนสนามรบเป็นตลาดการค้า มุ่งเน้นการเปิดตลาดการค้าเพื่อพัฒนาการของการค้าชายแดนในด้านกายภาพ คือความตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลกัมพูชาในการปรับสถานะจุดผ่อนปรนการค้าชายแดนเป็นจุดผ่านแดนถาวรเพื่อส่งเสริมการค้าและขยายไปสู่การท่องเที่ยว ซึ่งในปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทย - กัมพูชาเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้การค้าชายแดนไทย - กัมพูชาได้ครอบคลุมพื้นที่ 7 จังหวัด คือ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ บุรีรัมย์ สระแก้ว จันทบุรี และตราด โดยมีจุดผ่านแดนถาวร 6 จุด และจุดผ่อนปรน 8 จุด โดยจุดผ่านแดนที่สำคัญมี 4 จุด ได้แก่ อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ที่จะเชื่อมโยงการค้าสู่กรุงเทพมหานคร อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี ที่จะเชื่อมโยงไปยังเมือง พระตะบอง และเมืองโพนิน อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ที่จะเชื่อมโยงไปยัง เกาะกง และอำเภอทาบึง จังหวัดสุรินทร์ ที่จะเชื่อมโยงไปยัง ตำบลโอรสเมธิต อำเภอสำโรง จังหวัดอุดรธานี (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. 2554) ก่อให้เกิดการจ้างงาน การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ และรายได้ที่เพิ่มขึ้นในท้องถิ่น ประกอบกับนโยบายในการรวมตัวเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายในปี 2558 ที่กลุ่มประเทศอาเซียนได้จัด

ทำแผนงานในเชิงบูรณาการในด้านเศรษฐกิจ ต่าง ๆ หรือพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว จะนำไปสู่การใช้กฎระเบียบการค้าในประเทศสมาชิก ทั้งหมดเป็นอย่างเดียวกัน (Harmonization of Rules and Regulations) ทั้งในด้านมาตรฐาน คุณภาพ ราคา อัตราภาษีรวมถึงกฎระเบียบในการซื้อขาย การขจัดมาตรการและข้อกีดกันต่าง รวมถึงการมีมาตรการอำนวยความสะดวกทางการค้า เงื่อนไขการเคลื่อนย้ายบุคคลสัญชาติอาเซียน และประเภทบริการและการลงทุนที่เสรีมากขึ้น และการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกอาเซียน โดยพัฒนาวิสาหกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ในการลดช่องว่างการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละประเทศสมาชิก (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2553) นั้น

จากข้อมูลเบื้องต้นทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แม้จะมีผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการจำนวน 100 ราย เกี่ยวกับการคาดการณ์ผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ต่อการประกอบกิจการ พบว่า ร้อยละ 42.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่มีผลกระทบต่อกิจการ ขณะที่ร้อยละ 38.2 เห็นว่ามีผลกระทบทางบวกต่อการดำเนินกิจการ เนื่องจากทำให้มีตลาดสินค้าเพิ่มมากขึ้น และสินค้าจากไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนไม่ต้องเสียภาษี ส่งผลให้ต้นทุนถูกลง สามารถแข่งขันด้านราคาได้มากขึ้น เป็นต้น และร้อยละ 19.6 เห็นว่ามีผลกระทบทางลบ เนื่องจากทำให้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นจากการที่ไม่มีภาษี ในขณะที่ยังประเทศไทยเสียเปรียบในเรื่องต้นทุนด้านแรงงานและด้านวัตถุดิบ ทำให้สินค้าจากประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ามาตีตลาดในประเทศไทยได้มากขึ้น (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2553 : 50) แต่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินธุรกิจ คือ การอยู่รอดและเจริญเติบโตที่มาจากยอดขายและกำไร แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีคู่แข่งในตลาดมากมายทำให้มีการแข่งขันสูงและรุนแรงยิ่งขึ้น กอปรกับลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและมีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น



รูปแบบ การดำเนินงานแบบเดิม ๆ ไม่เพียงพอต่อความอยู่รอด ในสภาวะปัจจุบัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัย กลยุทธ์ช่วยในการจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับผลิตภัณฑ์ และธุรกิจ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อสร้างและรักษาความเป็นลูกค้าที่มีความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร (ฐิติรัตน์ มีมาก. 2552 : 240) ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการ บริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ให้กับผู้ประกอบการบริเวณ ชายแดนไทย - กัมพูชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจจะ ประกอบธุรกิจบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสัญญาติ เงินลงทุน และประเภทธุรกิจของผู้ประกอบการกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา

วิธีการวิจัย

เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิควิจัยแบบผสมวิธี คือเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณสูตรของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากประชากรจำนวน 1,958 ราย ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 ราย เก็บข้อมูลโดยการสุ่มแบบบังเอิญ และใช้วิธีการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach) จากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.865 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ t-test วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ กลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ในจังหวัดสุรินทร์ ในภาพรวม จำแนก

ตามสภาพทั่วไปของผู้ประกอบการ ได้แก่ สัญชาติของผู้ประกอบการ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ F-test ใช้วิเคราะห์สำหรับเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ในจังหวัดสุรินทร์ ในภาพรวม จำแนกตามสภาพทั่วไปของผู้ประกอบการ ได้แก่ เงินลงทุน และประเภทธุรกิจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ Scheffe

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อแนวทาง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา กับผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดนไทย - กัมพูชา โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ราย และนำข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นร่วมหรือประเด็นหลัก (Theme) และอธิบายเนื้อหา (Text) แล้วจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล จากนั้นจึงสร้างข้อสรุปจากการวิจัย

โดยพื้นที่ที่ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา บริเวณจังหวัดสุรินทร์ มีจุดผ่านแดนถาวรสำคัญที่มีมูลค่าเศรษฐกิจในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ได้แก่ จุดผ่านแดนถาวรช่องจอม อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ เชื่อมต่อกับชุมชนโอรส์เมียด อำเภอสำโรง จังหวัดอุดรรัมย์ ประเทศกัมพูชา

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

1. การอภิปรายผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา

ผลการศึกษาพฤติกรรมการจัดการของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา ในภาพรวม พบว่า กลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา (ช่องจอม) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในภาพรวมรายด้าน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งมากที่สุด เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีทำเลที่ตั้งที่เห็นได้ชัด ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย เป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าอีกทางหนึ่ง เช่น ตั้งอยู่



ในซอยที่มีลูกค้านิยมเดินเลือกซื้อสินค้า ร้านอยู่ติดถนน หน้าร้านมีที่จอดรถสามารถขนสินค้าขึ้นรถได้โดยสะดวก เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้จึงเป็นเหตุให้มีกลยุทธ์การจัดการด้านทำเลที่ตั้งในระดับมาก ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับชนิสา ฤทธารมย์ และคณะ (2548 : 134) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จด้านทำเลที่ตั้งว่าควรตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม และการคมนาคมสะดวก ส่วนที่มีกลยุทธ์น้อยที่สุด ได้แก่ ด้าน การบริหารร้านค้า อาจเป็นเพราะการจัดร้านให้มีรูปแบบทันสมัย สะดุดตา หรือเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างมาก ในขณะที่ผู้ประกอบการมีเงินลงทุนค่อนข้างน้อย นอกจากนี้บริเวณที่ตั้งร้านค้าเป็นแค่เพียงชั่วคราวขาดความไม่แน่นอนในอนาคต จึงอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งผู้ประกอบการตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยเจ้าของเพียงคนเดียว มีเงินทุนน้อย ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนิ เสาร์แก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและวิธีการปรับตัวของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นกิจกรรมดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว เงินลงทุนน้อย บริหารงานง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่วนกลยุทธ์การจัดการด้านการบริหารร้านค้าปลีกน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานของร้านได้มาโดยระบบการคัดเลือกที่เหมาะสม เนื่องจากธุรกิจค้าปลีก (โชห่วย) เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการด้วยเจ้าของเพียงคนเดียว ไม่มีลูกจ้าง หรือหากมีจะเลือกจากลูกจ้างที่ค่าแรงไม่แพง โดยไม่มีวิธีการคัดเลือกที่เป็นระบบของเพียงแค่ผู้ประกอบการพึงพอใจก็รับเข้าทำงาน

2. การอภิปรายผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสัญญา ทุน และประเภทธุรกิจของผู้ประกอบการกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ด้านสัญญาของผู้ประกอบการกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ

กลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการ จำแนกตามสัญญาของผู้ประกอบการไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะความมุ่งหมายของการประกอบกิจการของผู้ประกอบการธุรกิจ เป็นความมุ่งหมายเพื่อการแสวงหากำไร เนื่องจากกำไรเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ รวมถึงการตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นสำคัญ จึงทำให้ไม่ว่าผู้ประกอบการจะมีสัญญาใด

ต่างก็ต้องการความสำเร็จใน การดำเนินงานทางธุรกิจเช่นกัน ซึ่งสมคิด บางโม (2553 : 15) ได้อธิบายว่าผู้ประกอบการเป็นผู้ลงทุนจัดตั้งธุรกิจขึ้นเพื่อหวังกำไร โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุน ดำเนินการและควบคุมการทำธุรกิจด้วยตนเอง โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ประกอบการ มีเงินทุนอยู่บ้าง ไม่ใช่กู้มาลงทุนทั้งหมด รักความอิสระไม่ยอมเป็นลูกจ้างใคร พร้อมทั้งจะทำงานหนัก นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจอีกหลายประการ อาทิ การบริหารบุคคล การเงินและบัญชี การจัดซื้อ การบริหารการตลาด การโฆษณา การผลิต เอกสารธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง การขนส่งและวัฏจักรธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่สนใจจะประกอบธุรกิจจะต้องศึกษาเรื่องดังกล่าวให้เข้าใจเพื่อประกันความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับนวรรตน์ นิธิชัยอนันต์ (2557) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการค้าปลีกแบบดั้งเดิม (โชห่วย) ในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้ประกอบการในจังหวัดสุรินทร์ที่มีสัญชาติต่างกัน (ไทย เขมรและส่วย) มีกลยุทธ์การจัดการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ด้านเงินลงทุนกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่มีเงินลงทุนต่างกัน 4 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 300,000 บาท 300,000-600,000 บาท 600,001-900,000 บาท และ 900,001-1,200,000 บาท มีกลยุทธ์การจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะการจัดการเป็นการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ดังนั้นเงินลงทุนจึงปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ซึ่งฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ (2552 : 406) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเงินของกิจการ คือ เงินที่นำมาใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้ก้าวหน้าไปได้ เงินที่ใช้เช่นนี้ เรียกว่า ทุนของการดำเนินงาน การจัดการการเงินของกิจการในที่นี้ก็คือ การจัดการทุนให้เกิดประสิทธิภาพสามารถดำรงรักษากิจการไว้ได้ มีกำไร เกิดการเจริญ งอกงามก้าวหน้า ถ้าหากสามารถจัดการทุนได้เหมาะสม กิจการก็จะขยายตัวไปเรื่อย ๆ ตามสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม กิจการที่ล้มเหลว ส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดการเงิน ไม่มีประสิทธิภาพและในทางกลับกัน ถ้ากิจการใดมีการจัดการการเงินที่ดี มีความคล่องตัว และเกิดผลงานตามเป้าหมายใช้เงิน



ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ก็จะทำให้กิจการเจริญรุ่งเรือง ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง การจัดการการเงินจึงเป็นภาระงานสำคัญที่กิจการจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ เงินถือเป็นทรัพยากรการบริหารอันสำคัญ เพราะว่าเป็นปัจจัยการจ้างงาน ซื้อสินค้า และสิ่งอื่น ๆ มาสู่กิจการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธีระวัชร ภูระธีระ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อความยั่งยืน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีทุนในการทำธุรกิจต่างกันจะมีการจัดการธุรกิจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 ด้านประเภทรูทกิจของผู้ประกอบการกับกลยุทธ์การจัดการในการทำธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่มีประเภทรูทกิจต่างกัน 10 กลุ่ม คือ รองเท้า เสื้อผ้า เครื่องสำอาง กระเป๋า จักรยานเครื่องใช้ไฟฟ้า ของใช้ในบ้าน ของเล่นเด็ก เครื่องนอน และเบ็ดเตล็ด มีกลยุทธ์การจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะสินค้าแต่ละประเภทมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่างกัน จึงทำให้มีลักษณะการประกอบธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งจินตนา บุญบงการ (2544 : 34) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยกลยุทธ์ธุรกิจจะแบ่งการพิจารณา สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั่วไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
- 2) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์การ เช่น คู่แข่งขัน ผู้ซื้อและผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้องค์การเสียเปรียบหรือได้เปรียบหรือทำให้องค์การสูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือเป็นผู้นำตลาดที่เข้มแข็งได้ และ
- 3) ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ ส่วนผสมของทรัพยากรภายในองค์การ เงินทุน เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินการ ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลและสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาองค์การให้สามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

อนาคต และต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. การอภิปรายผลแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา

เนื่องจากผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ได้เห็นความสำคัญของการจัดการด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารสินค้า และด้านการบริหารร้านค้า เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในด้านทำเลที่ตั้ง เพราะปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น คู่แข่งที่ขายสินค้าประเภทเดียวกันมีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของผู้บริโภค มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องมีกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุด รวมถึงต้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดของผู้ประกอบการด้วย และด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้ประกอบการจึงควรจัดสรรกำไรที่ได้จากการขายส่วนหนึ่ง สำหรับนำมาใช้ในการขยายกิจการและใช้ในการจัดการธุรกิจอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรสร้างภาพลักษณ์ในใจผู้บริโภค (Image Enhancing) เนื่องจากในบางครั้งลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงแค่ซื้อสินค้าที่ร้านเท่านั้น แต่หากต้องการซื้อความเชื่อมั่นที่มีต่อร้านค้าด้วย ดังนั้นร้านค้าที่มีภาพลักษณ์เด่นชัดก็มีแนวโน้มว่าจะมีลูกค้าเข้ามาซื้อหาสินค้ามากกว่าร้านที่ลูกค้าสับสนไม่ไว้วางใจ สอดคล้องกับปิวิภา ศิวาลัย และ รัตพงษ์ สอนสุภาพ (2557 : 273) ได้ศึกษา การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา : โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิทบาย ชาเทรียม พบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 จะส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมในด้านโอกาสที่จะดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ การปรับราคาห้องพักและแพคเกจ การได้แรงงานที่มีทักษะทางด้านภาษาและงานเฉพาะด้าน แต่สิ่งที่สำคัญคือการรักษากลุ่มลูกค้าเก่าไว้ให้ได้โดยการรักษามาตรฐานในการให้บริการ เน้นการนำเสนอบริการที่แสดงออกถึงความเป็นไทย เช่น การยิ้มและต้อนรับลูกค้าอย่างอบอุ่น การดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นมิตร รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ด้านการขายและการตลาดที่ดี แต่ก็มีสิ่งที่ต้องระวังคือคู่แข่งที่มาลงทุนด้านธุรกิจโรงแรมก็เพิ่มมากขึ้น รวมถึงอาจมีการโยกย้ายแรงงานบอยขึ้นด้วยเช่นกัน และยังพบว่า การทำธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันนั้นจะสำเร็จได้ ต้องมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งเครือข่ายทางธุรกิจอื่นและ



เครือข่ายของตนเองซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่ง นอกจากนี้จากการศึกษาของ นพรัตน์ วงศ์วิทยาพาณิชย์และคณะ. (2554). การพัฒนาตลาดการค้าชายแดนไทย กรณีศึกษาตลาดโรงเกลือ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการทั้งด้านทำเลที่ตั้ง การตลาด การเงิน การบริหารสินค้าคงคลังและการบริหารร้านค้าเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบในจังหวัดสุรินทร์ได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นความท้าทายที่จะต้องปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจในอนาคตหลังจากเข้าสู่อาเซียนได้อย่างมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้ผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา พัฒนากลยุทธ์การจัดการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรพิจารณาดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการควรศึกษาตลาด และกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีมากขึ้น และควรมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ร้านให้ลูกค้าในบริเวณใกล้เคียงได้ทราบ

1.2 ด้านการเงิน

ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในร้าน เพื่อให้มีต้นทุนจากการดำเนินงานลดลง และควรเก็บเงินจากกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจเกิดสภาพคล่อง

1.3 ด้านการบริหารสินค้า

ควรมีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าครั้งละมาก ๆ จะทำให้ต้นทุนสินค้าลดลง และช่วยให้มีสินค้าคงคลังอย่างพอเพียง มีสินค้าหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถเรียกความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาซื้อสินค้าภายในร้านได้

1.4 ด้านการบริหารร้านค้า

ควรมีการบริหารร้านค้าโดยเริ่มจากการปรับปรุงร้านค้าให้ทันสมัย ตกแต่งร้านให้สวยงามตามเทศกาลต่าง ๆ จัดร้านให้สะอาด วางสินค้าเป็นหมวดหมู่เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยง่ายต่อการหยิบจับหรือเลือกซื้อของลูกค้า มีการเปิดปิดร้านเป็นเวลา และหากจะหยุดให้บริการควรมีประกาศให้ทราบล่วงหน้าเสมอ

1.5 ด้านทำเลที่ตั้ง

ผู้ประกอบการควรเน้นเลือกทำเลที่ตั้งธุรกิจให้มีความ

เหมาะสม เช่น อยู่ใกล้บริเวณที่จอดรถ หรือบริเวณลูกค้าสามารถมองเห็นได้ชัดเจน สะดุดตา เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการกับความยั่งยืนของธุรกิจของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา การศึกษาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา และควรมีการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดของผู้ประกอบการบริเวณชายแดนไทย - กัมพูชา



เอกสารอ้างอิง

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2551). ASEAN Economic Community : AEC ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.

กรุงเทพฯ : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2556). ถามตอบรอบรู้ AEC 360 องศา. กรุงเทพฯ : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.

กิงพร ทองใบ. (2548). การบริหารจัดการธุรกิจ SMEs และ OTOP ให้ประสบความสำเร็จ. กรุงเทพฯ

: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จักร ดิงศภัทย์. (2551). กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.

จารุณี ทองโพนุลย์กิจ. (2555 : มีนาคม - เมษายน). “SMEs จะมีกลยุทธ์การปรับตัวเชิงรุกและเชิงรับอย่างไรต่อ AEC?.”

อุตสาหกรรมสาร. 54 : 17-18.

จิตติมา ไชยะกุล. (2548). การจัดการการผลิต. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

จินตนา บุญบงการ. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จิราภา แสนเกษม. (2548). การวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ชนิสสา ฤทธารมย์ และคณะ. (2548). แผนธุรกิจเพลินจิต บุติค โฮเทล. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ชัชฎา เกษมทรัพย์ และคณะ. (2551). “กลยุทธ์การปรับตัวทางการจัดการของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2(3) : 67-79.

ชิตพล ชัยมะดัน. (2556). การค้าชายแดนโอกาสของประเทศไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน : ไทย-กัมพูชา. อัดสำเนา.

ญาณภัทร สีหะมงคล. (2555). “การวิจัยและพัฒนา,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.learners.in.th/ask/yannapat> สืบค้น 10 กันยายน 2555.

ฐิติรัตน์ มีมาก. (2552). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ, ธัญลักษณ์ วิบูลย์ศรีสัจจะ และ นิธิสาร พงศ์ปิยะโพนุลย์. (2552). บทวิเคราะห์การปรับตัวของธุรกิจ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยและผลกระทบต่อการทำงาน. กรุงเทพฯ : ฝ่ายเศรษฐกิจในประเทศ สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย.

ตุลา มหาพาสานนท์. (2555). “การวิจัยและพัฒนา,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.grad.psu.ac.th> สืบค้น 10 กันยายน 2555.

นวรรตน์ นิธิชัยนันต์(2557). แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม(โชห่วย). สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

ธงชัย สันติวงศ์. (2540). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2548). การค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้านรวม 5 ประเทศ (มาเลเซีย พม่า จีนตอนใต้ ลาว และกัมพูชา). กรุงเทพฯ : สำนักงานภาค และสายนโยบายการเงิน.

ธิดารัตน์ โชคสุชาติ. (2553 : กรกฎาคม - ธันวาคม). “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน : ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมของไทย.” มฉก.วิชาการ. 14(27) : 99-112.

ธีรยุทธ์ พึ่งเพียร. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล.

ธีรยุทธ วัฒนาสุขโชค. (2542). Entrepreneurship ภาวะเป็นฟางเส้นสุดท้ายของระบบเศรษฐกิจไทย. จุฬาลงกรณ์ปริวิ. 12(45) : 65.

ธีระวัชร ภูระธีระ(2552).รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อความยั่งยืน.ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนาศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นพรัตน์ วงศ์วิทยานิพนธ์และคณะ. (2554). การพัฒนาตลาดการค้าชายแดนไทย กรณีศึกษาตลาดโรงเกลือ จังหวัดสระแก้ว. เชียงใหม่ : สถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2553)

นราศรี โววนิชกุล. (2551). ระเบียบการวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทภรณ์ ธิวงศ์เวียง. (2555). “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.tice.ac.th/Online/Online2-2547/nantaporn/N1.htm> สืบค้น 18 กันยายน 2555.

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2556). “องค์กรแห่งนวัตกรรม : การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า.”

วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. 20(1) : 71-93.

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ. (ม.ป.ป.). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมคกรอ - ฮิล.

ปณิศา มีจินดา และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2554). กลยุทธ์การตลาดและการวางแผน. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.



- “ประเภทของธุรกิจ SMEs.” (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.smes-thai.com/2011/04/smes_24.html สืบค้น 18 กันยายน 2555.
- ปวีณา ศิวาลัย และ รัตพงษ์ สอนสุภาพ. (2557). “การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา : โรงแรมเอ็มโพเรียมสวิต บาย ซาเทรียม.” วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ. 4(1) : 273-285.
- ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ. (2556). “กัมพูชา : ฐานการลงทุนใหม่แห่ง ASEAN.” สารวิจัยธุรกิจ. 17(8) : 1-11.
- พุลสุข สังข์รุ่ง และคณะ. (2546). การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ.
- เยาวภา ศิริพันธ์พิริยะ. (2555). “ประเภทของธุรกิจ SMEs.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://km.tup.ac.th/SMEs/learn7.html> สืบค้น 18 กันยายน 2555.
- เรวดี แก้วมณี. (2556). แนวโน้มการค้าชายแดนสดใ...โอกาสของภาคอุตสาหกรรมภายใต้ยุคค่าเงินบาทผันผวน. สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค (สม.). อัดสำเนา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ รุ่งเรืองผล. (2549). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ. คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริภา วิทยาพรพิพัฒน์, นิตินพงษ์ ส่งศรีโรจน์ และ สุธีรา พ่วงพรพิทักษ์. (2557). “ผลกระทบของ กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาด ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการผลิตเครื่องเรือนในประเทศไทย.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 33(2) : 86-94.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2553). ถนนสู่ AEC เพื่อ SMEs. กรุงเทพฯ : ไทยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม.
- สมคิด บางโม. (2553). การเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2556). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). ถนนสู่ AEC เพื่อ SMEs ไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)
- สำนักมาตรฐานการศึกษา. (2545). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2549). การประกอบการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การจัดการกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธรรมกลการพิมพ์.
- อาชนัน เกาะไพบูลย์ และ พิสุทธิ กุลธนวิทย์. (2554). การปรับตัวของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มไทยในยุคการค้าโลกเสรี. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- อาทิตย์ วุฒิศะโร. (2543). “สรุปสาระสำคัญร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” อุตสาหกรรมสาร. 43 : 1-6.
- อำพา แก้วก่าง. (2555). “การขยายบทบาทด้านการค้าของเงินในกัมพูชาตะวันตก : นัยต่อประเทศไทย.” วารสารวิจัย มข. 11(2) : 127-140.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook Human Resource Management Practice*. 10th Edn., London : Kogan Page.
- แปลโดย อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การจัดการกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธรรมกลการพิมพ์.
- Drucker, P. (1999). *The Effective Executive*. Oxford : Butterworth - Heinemann.
- Harrison, J.S. and John, H.C. (2002). *Foundations in Strategic Management*. Thomson Higher Education, Natorp Boulevard. OH, USA.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing* (9th ed). New Jersey : Prentice-Hall.
- แปลโดย วารุณี ต้นตวงศ์วานิช. (2546). การจัดการการตลาด. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Larry P.R. and Lee J.K. (2548). *การจัดการการผลิต*. แปลโดย จิตติมา ไชยะกุล. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Luecke, R. and Collis, J.D. (2005). *Creating and Implementing*. Pearson Education. แปลโดย จักร ดิงศภัทัย. (2551). กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ : แอคทิฟ พริ้นท์.
- Robbins. S.P. and Coulter, M. (2003). *Management*. (7th ed). Pearson Education. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

