

บทที่ 4

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกทำการศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดเรื่อง ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) มาใช้ในการวิเคราะห์ ส่วนที่สองทำการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nation) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ชุดดัชนี (Balanced scorecard-BSC) และดัชนีชี้วัดศักยภาพ (Key performance indicators-KPI)

4.1 วิธีศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

4.1.1 วิธีการศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ในจังหวัดเชียงใหม่ จะศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก (Primary activities) ได้แก่ ผู้ประกอบการผลิตและ กิจกรรมสนับสนุน (Supporting activities) ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสถาบันส่งเสริมสนับสนุน และสถาบันให้ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ โดยอาศัยแนวคิดเรื่องลูกโซ่แห่งคุณค่าของ Michael E.Porter เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์มูลค่าการผลิตของกิจกรรมเหล่านี้

กิจกรรมสำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

1. การนำวัตถุดิบเข้าสู่การผลิตผ้าฝ้ายทอมือ (Inbound logistics) ได้แก่ การจัดซื้อฝ้าย, น้ำสบู, สีธรรมชาติ, สีเคมี, แป้งข้าวเจ้า และฟืน รวมทั้งการขนส่ง การรับ การจัดเก็บและการแจกจ่ายฝ้ายให้แก่สมาชิก

2. การดำเนินการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ (Operations) ได้แก่ การเตรียมเส้นฝ้าย, การย้อมสี และการทอผ้าฝ้ายออกมาเป็นผ้าผืน

3. การนำผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นผ้าผืนสำเร็จรูปออกสู่ตลาด (Outbound Logistics) ได้แก่ การจัดเก็บผลิตภัณฑ์, การรวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกภายในกลุ่ม, การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูปแล้วไปยังผู้บริโภค และการจัดการคลังสินค้า

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ การโฆษณาผ้าฝ้ายทอมือ, การส่งเสริมการขาย, การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย อาทิเช่น ศูนย์จำหน่ายสินค้าของแต่ละกลุ่ม, ร้านค้าในตลาดควโรรส, โรงงานที่ใช้ผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นผ้าผืนเป็นปัจจัยในการผลิต และพ่อค้าคนกลาง เป็นต้น รวมถึงการกำหนดราคาผ้าฝ้ายทอมือ

5. การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ เพิ่มคุณค่าหรือ บำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าหรือ การรับผิดชอบต่อสินค้าที่ผลิตไม่ตรงตามคำสั่งซื้อ เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย

1. การจัดซื้อ (Procurement) ได้แก่ การจัดหาหรือจัดซื้อฝ้าย, สีธรรมชาติ, สีเคมี, น้ำสบู่น้ำและแปรงขี้ผึ้ง รวมถึงที่ทอผ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ

2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา, การออกแบบ, การแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการผลิต และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management) ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกประธานกลุ่มและบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ของเครือข่ายวิสาหกิจ, การฝึกอบรม ได้แก่ ประธานกลุ่ม, สมาชิกกลุ่ม, เจ้าของกิจการ และคนงาน รวมทั้งการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) ได้แก่ การบริหารงาน, การวางแผน, การบัญชี และการเงิน

ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่าจะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมแต่ละชนิด เนื่องจากกิจกรรมแต่ละชนิดภายใต้ลูกโซ่แห่งคุณค่าจะมีความสัมพันธ์กันและกิจกรรมในปีจจัยหนึ่งย่อมนำไปสู่การเพิ่มขึ้น หรือลดลงของต้นทุน และคุณค่าในอีกปีจจัยหนึ่ง ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งหลายให้ดี และเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

4.2 วิธีการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานในการศึกษา คือ การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือจะมีข้อได้เปรียบมากกว่าผู้ประกอบการผ้าฝ้ายทอมือที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

4.2.1 วิธีการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น จะใช้แนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศของ Michael E. Porter ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสี่กับบทบาทของรัฐ หรือนโยบายที่มีผลต่อธุรกิจและโอกาสหรือสิ่งที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้น โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมีดังนี้

1. ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยด้านอุปทาน (Factor conditions)
2. ปัจจัยสนับสนุนหรือ ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (Relation and supporting industries)
3. ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand conditions)
4. กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กรและสภาวะการแข่งขันกัน (Firm strategy, structure and rivalry)

นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอีก 2 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน คือ บทบาทของรัฐบาล (Role of government) และ โอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป (Chance)

4.2.2 วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ นำแนวคิด SWOT มาทำการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ต่างๆทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขัน การเปรียบเทียบการทำงานของธุรกิจ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการระบุความสำคัญของการ

เปลี่ยนจุดแข็งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอก

ในการวิเคราะห์สามารถแบ่งเป็น 2 สถานการณ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในหรือปัจจัยภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆประกอบไปด้วย

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกหรือปัจจัยภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถจะควบคุม หรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย

2.1 โอกาส (Opportunities)

2.2 อุปสรรค (Threats)

4.2.3 วิธีการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

การประเมินผลการดำเนินงานทั้งในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข และ ไม่ใช่ตัวเลขจะทำการเลือกตัวแทนที่ดีที่สุดจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ทำการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 1 กลุ่ม และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 1 แห่ง โดยการคัดเลือกจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะนำตัวแทนนี้มาประเมินผลการดำเนินงานดังนี้

4.2.3.1 วิธีการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข

การประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลขจะนำมาคิดเป็นค่าปัจจุบันของผลการดำเนินงานแล้วนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่หน่วยธุรกิจจะต้องบรรลุแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรวางไว้โดยใช้ดัชนีชี้วัดทั้ง 4 ด้านข้างต้น

การประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ได้นำกลยุทธ์นี้ มาเป็นเครื่องมือในการวัดหรือการประเมิน (Measurement) และอาศัยดัชนีชี้วัดศักยภาพเป็นดัชนีที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. ด้านการเงิน

- ร้อยละของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2548
- ต้นทุนต่อพนักงาน (ต่อวัน)
- ต้นทุนต่อหน่วย (เมตร)

2. ด้านลูกค้า

- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่ม (ต่อปี)
- ร้อยละของสินค้ารับคืน
- ร้อยละในการซื้อซ้ำ
- จำนวนลูกค้าที่ลดลง (ต่อปี)
- ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ
- ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี

3. ด้านการบริหารภายใน

- ปริมาณการทอผ้าของโรงงาน (เมตรต่อวัน)
- ร้อยละของเสียจากการผลิต
- ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลา
- ความถี่ในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด (ต่อปี)

4. ด้านการเรียนรู้

- จำนวนการออกของพนักงาน
- จำนวนชั่วโมงในการอบรมพนักงานต่อปี
- ร้อยละของเสียจากการย้อมสีธรรมชาติ
- ร้อยละของเสียจากการย้อมสีเคมี

โดยแต่ละมุมมองข้างต้นจะประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง คือ วัตถุประสงค์, ตัวชี้วัด, เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินการ

4.2.3.2 วิธีการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข

การประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขนั้นจะมีการประเมินศักยภาพของปัจจัยภายในด้านต่างๆและความสำคัญของปัจจัยภายใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารทางการเงิน, องค์กรและการจัดการ, การตลาด, การดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งศักยภาพ หมายถึง ความสามารถของกลุ่ม และความสำคัญ หมายถึง ปัจจัยนั้นมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยคะแนน 1 หมายความว่าไม่มีศักยภาพ

หรือความสำคัญน้อย จนถึงคะแนน 5 หมายถึงมีศักยภาพหรือความสำคัญมาก เมื่อทำการประเมินครบทุกด้านแล้วจะทราบถึงช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างศักยภาพและความสำคัญของปัจจัยภายนอกต่างๆ และเชื่อมโยงถึงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นตามความห่างของช่องว่างมากไปหาน้อยตามลำดับ จะนำแนวทางการดำเนินงานของผู้ผลิตที่เป็นผู้นำตลาดสิ่งทอในประเทศไทยมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหช่องว่างของตัวแทนผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ และตัวแทนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจโดยใช้การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ของความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการเงิน

- โครงสร้างทางการเงิน
- สภาพคล่อง
- อัตราการเติบโตของรายได้
- ความสามารถด้านกำไร

2. ด้านองค์กรและการจัดการ

- โครงสร้างขององค์กร
- การแบ่งงาน/มอบหมายงาน
- การติดต่อสื่อสาร-การประสานงาน
- การทำงานเป็นทีม
- ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร

3. ด้านการตลาด

- การพัฒนาตลาด
- ช่องทางการจัดจำหน่าย
- การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค
- ความจงรักภักดีของลูกค้า
- ภาพลักษณ์

4. ด้านการดำเนินงาน

- การจัดหาวัตถุดิบ
- การพัฒนากระบวนการผลิต
- คุณภาพของสินค้าและบริการ

- เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ

5. การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ประสิทธิภาพของพนักงาน
- ความรู้ความสามารถของพนักงาน
- ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ

ในการเก็บข้อมูลส่วนนี้ ผู้ทำการศึกษาจะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

4.3 วิธีการเก็บข้อมูลและพื้นที่ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จะทำการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และมีระดับดาว 3-5 ดาว โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการที่มีการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) จำนวน 12 กลุ่ม จะทำการสัมภาษณ์ประธานกลุ่มและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 10 แห่ง จะทำการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอสันป่าตอง, อำเภอจอมทอง, อำเภอฮอด, อำเภอแม่ริม, อำเภอแม่แจ่ม, อำเภอสันกำแพง, อำเภอสันทราย และอำเภอดอยสะเก็ด