

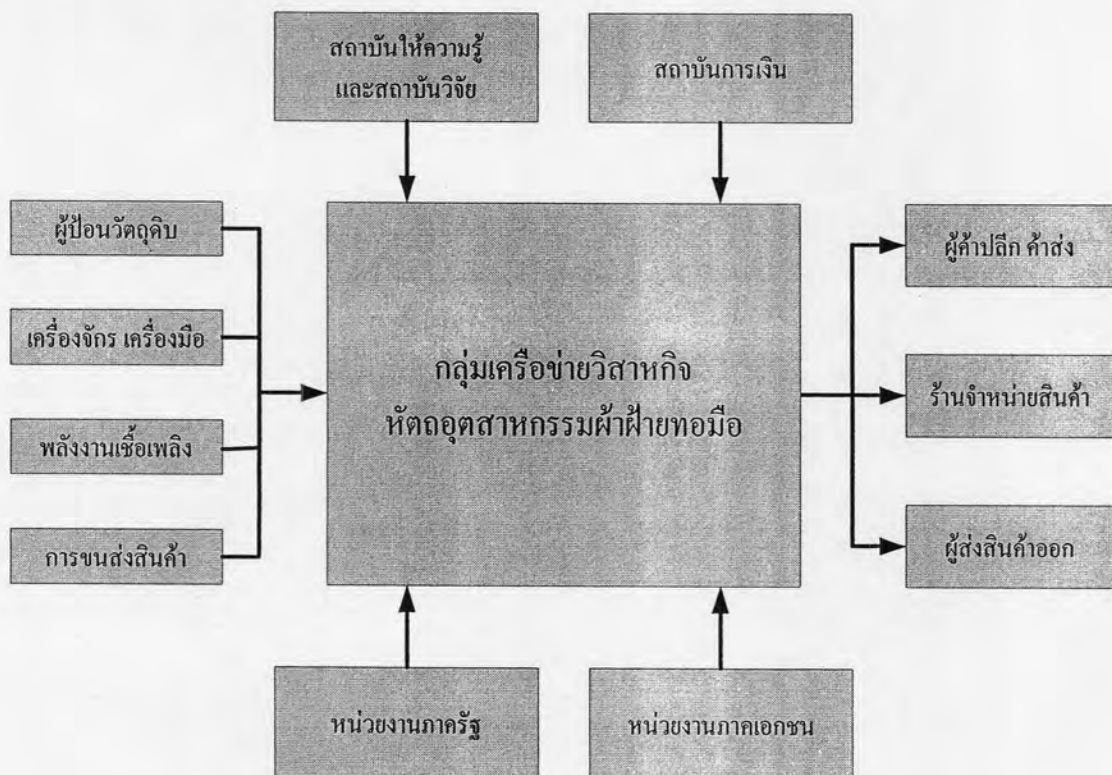
บทที่ 5

ผลการศึกษา

5.1 ผลการศึกษาโครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

5.1.1 โครงสร้างการผลิตและการตลาดของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

โครงสร้างการผลิตของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยผู้ประกอบการผลิต และผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่างๆรวมทั้งสถาบันส่งเสริม สนับสนุน และสถาบันให้ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในพื้นที่เดียวกัน สามารถแสดง กลุ่ม และความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ได้ดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 เครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้ประกอบการผลิต ผู้ประกอบการผลิตผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และมีระดับดาวของผลิตภัณฑ์ 3-5 ดาว แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ก. ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือที่มีการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) จำนวน 12 กลุ่ม มีรูปแบบการผลิต 2 รูปแบบ คือ การผลิตแบบมีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์และการผลิตตามสั่ง ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากการผลิตแบบรับจ้างผลิตตามสั่ง รวมทั้งแต่ละกลุ่มยังมีตราสินค้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจด้วยกัน จะมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การรับช่วงงานต่อเมื่อผลิตสินค้าไม่ทัน และการติดต่อขอความช่วยเหลือจากทางภาครัฐบาล

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ (SMEs) จำนวน 10 ราย มีรูปแบบการผลิต 2 รูปแบบ คือ การผลิตแบบมีรูปแบบเป็นเอกลักษณ์และการผลิตตามสั่ง ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากการผลิตแบบรับจ้างผลิตตามสั่ง แต่ไม่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจด้วยกันจะมีความสัมพันธ์กันไม่มากนักมีแค่ความร่วมมือกันด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเท่านั้น

2. ผู้ขายหรือผลิตวัตถุดิบ ผู้ขายวัตถุดิบส่วนใหญ่จะอยู่ในตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งศูนย์กลางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนวัตถุดิบ เช่น ฝ้าย, สีเคมี เป็นต้น ส่วนสิทธิธรรมชาติสามารถหาซื้อได้ตามท้องถิ่นหรือ บางอย่างก็มีอยู่ตามธรรมชาติ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ขายวัตถุดิบพบว่ามี ความสัมพันธ์กันในเชิงการค้าไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว ในการซื้อวัตถุดิบกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการรวมกันซื้อปริมาณมาก จึงสามารถต่อรองราคาได้ถูกกว่าการซื้อวัตถุดิบมีการซื้อแบบเงินสดและแบบเครดิต หรือบางครั้งผู้ประกอบการก็จะนำผลิตภัณฑ์ไปแลกฝ้ายจากร้านค้ามาแทนการซื้อ

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ขายวัตถุดิบ พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงการค้า ผู้ประกอบการไม่มีการรวมกันซื้อวัตถุดิบจึงซื้อวัตถุดิบราคาตลาด การซื้อวัตถุดิบมีการซื้อแบบเงินสดและแบบเครดิต หรือบางครั้งผู้ประกอบการก็จะนำผลิตภัณฑ์ไปแลกฝ้ายจากร้านค้ามาแทนการซื้อ

3. ผู้ผลิตเครื่องมือ เครื่องจักร การผลิตผ้าฝ้ายทอมือเป็นงานหัตถกรรมที่เน้นการใช้ฝีมือแรงงาน การทอจะใช้กี่ ซึ่งมีทั้งกี่เมือง กี่กระตุก กี่กะเทย เป็นต้น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจบางแห่งที่ใช้เครื่องกวดฝ้ายจะสั่งซื้อมาจากกรุงเทพฯ ส่วนอุปกรณ์เครื่องมืออื่นๆ สามารถหาซื้อได้ในจังหวัดเชียงใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจกับผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องจักรเป็นความสัมพันธ์เชิงการค้า ขาดการช่วยเหลือและการแนะนำเมื่อผู้ผลิตประสบปัญหาในการผลิตจึงต้องแก้ไขปัญหาเอง โดยประธานกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นผู้แนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรแก่สมาชิก

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีการใช้เครื่องจักร เช่น เครื่องกวดฝ้าย เป็นต้น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ จึงหาซื้อได้ในจังหวัดเชียงใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจกับผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องจักรเป็นความสัมพันธ์เชิงการค้า ขาดการช่วยเหลือและแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเครื่องจักร โดยเจ้าของกิจการจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาและแนะนำแก่คนงาน

4. พลังงานเชื้อเพลิง การผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือจะใช้เชื้อเพลิงหลัก คือ ฟืน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ฟืนจากไม้ลำไยเพราะมีการปลูกเป็นจำนวนมากในท้องถิ่น โดยใช้เชื้อเพลิงในกระบวนการการต้มน้ำเพื่อทำการต้มน้ำสบู่อ่างคราบไขมันจากฝ้าย และการย้อมสีผ้า เป็นต้น ซึ่งสามารถหาซื้อได้ตามท้องถิ่นอย่างเพียงพอ โดยราคาประมาณ 500 บาทต่อปริมาณไม้ลำไย 1 คันรด กระบะพร้อมทั้งบริการจัดส่งถึงที่

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจกับผู้จำหน่ายเชื้อเพลิง ส่วนใหญ่กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจสามารถซื้อเชื้อเพลิงจากสมาชิกที่ปลูกสวนลำไย ซึ่งสามารถต่อรองราคาได้ถูกลงมากกว่าซื้อจากผู้จำหน่ายพลังงานเชื้อเพลิงในท้องถิ่นเดียวกัน

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจกับผู้จำหน่ายเชื้อเพลิง จะมีความสัมพันธ์กันปานกลางเนื่องจากเป็นคนในพื้นที่เดียวกัน แต่ปัญหาที่พบก็คือ เชื้อเพลิงมีราคาแพงขึ้นรวมทั้งค่าขนส่งด้วยซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิต

5. การขนส่งสินค้า การขนส่งสินค้าของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะขนส่งโดยใช้รถยนต์ส่วนตัวจึงไม่นิยมใช้บริการจากบริษัทขนส่งต่างๆ

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ประธานกลุ่มจะใช้รถยนต์ส่วนตัวนำสินค้าไปจำหน่ายยังร้านค้าในตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่ และไปขายยังโรงงานที่ใช้ผ้าฝ้ายเป็นปัจจัยในการผลิต เช่น โรงงานเย็บเสื้อผ้า, เย็บกระเป๋า เป็นต้น อาจมีบางส่วนของพ่อค้าคนกลางมาซื้อสินค้าถึง

แหล่งผลิตแต่มีค่อนข้างน้อยเนื่องจากแหล่งผลิตบางแห่งตั้งอยู่ไกลจากตัวอำเภอเมืองมาก ทำให้ไม่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการเดินทางและใช้ระยะเวลาเดินทางมาก

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ เจ้าของกิจการจะใช้รถยนต์ส่วนตัวนำสินค้าไปจำหน่ายยังร้านค้าในตลาดควโรรสจังหวัดเชียงใหม่ และตามโรงงานต่างๆ จึงไม่มีความสัมพันธ์กับบริษัทขนส่ง

6. ตัวแทนจำหน่ายหรือพ่อค้าคนกลาง การจำหน่ายผ้าฝ้ายทอมือชนิดผ้าฝืนมีทั้งการขายส่ง และขายปลีก โดยผู้ประกอบการจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายหรือตัวแทนจำหน่าย ดังนี้

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะมีร้านจำหน่ายสินค้าที่ศูนย์ของกลุ่มเองเพื่อจำหน่ายสินค้าของกลุ่ม และติดต่อกับลูกค้าโดยตรง นอกจากนี้ยังมีพ่อค้าคนกลางหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าเข้ามาทำการติดต่อกับผู้ผลิต เพื่อนำผ้าฝ้ายทอมือไปจำหน่ายทั้งภายในประเทศ และส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และตัวแทนจำหน่ายหรือ พ่อค้าคนกลางเป็นความสัมพันธ์เชิงการค้า ไม่ได้มีความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว นอกจากจะมีการซื้อสินค้าจำนวนมากก็จะมี การต่อรองราคากันมีส่วนลดให้

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีร้านจำหน่ายสินค้า จึงต้องฝากจำหน่ายสินค้ากับร้านค้าในตลาดควโรรสจังหวัดเชียงใหม่หรือนำสินค้าไปจำหน่ายโดยตรงกับโรงงานที่ใช้ผ้าฝ้ายเป็นปัจจัยในการผลิต ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจกับตัวแทนจำหน่ายหรือ พ่อค้าคนกลางเป็นความสัมพันธ์เชิงการค้า อาจมีส่วนลดให้ถ้าซื้อปริมาณมาก

7. สถาบันต่างๆที่เกี่ยวข้อง

7.1 สถาบันการเงินในจังหวัดเชียงใหม่มีหลายแห่งที่สามารถให้บริการสินเชื่อทางการเงินให้แก่ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือทั้งธนาคารพาณิชย์, กรมส่งเสริมสหกรณ์, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยส่วนมากผู้ประกอบการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินของภาครัฐ เพราะสามารถติดต่อขอกู้เงินได้ง่ายกว่า และได้สิทธิพิเศษ เช่น กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจกู้เงิน โดยได้รับการยกเว้นดอกเบี้ยเงินกู้จาก ธ.ก.ส. ในปี พ.ศ.2549 เป็นต้น

7.2 สถาบันให้ความรู้เกี่ยวกับหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ ซึ่งมีการจัดอบรม และมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับหัตถอุตสาหกรรมสิ่งทอต่างๆแต่สถาบันดังกล่าวก็มีบทบาทค่อนข้างน้อย

7.3 สถาบันส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมผู้ผลิต และผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ NOHMEX (Northern handicrafts manufactures and exporters association) ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่, เครือข่ายหัตถกรรมภาคเหนือเป็นการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน และสมาคมท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่สนับสนุนการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่

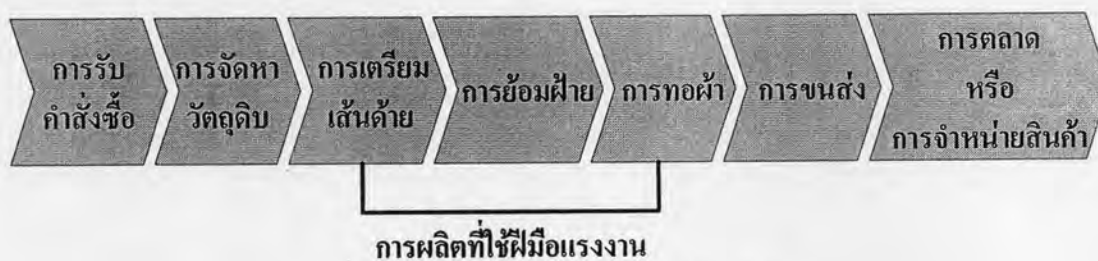
7.4 หน่วยงานและองค์กรภาครัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ซึ่งสนับสนุนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจเกี่ยวกับระบบบำบัดน้ำเสีย, กรมส่งเสริมการส่งออก และสภาอุตสาหกรรมเชียงใหม่ เป็นต้น ซึ่งให้ความรู้ และจัดการอบรมให้แก่ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และสถาบันต่างๆของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง มีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่เข้ามาช่วยเหลือ

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจกับสถาบันต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก เพราะผู้ประกอบการไม่เล็งเห็นความสำคัญ และประโยชน์ในการให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมหรือ การอบรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากภาคเอกชนยังมีน้อยมาก

ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) ในการผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือมีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมเส้นด้าย, การย้อมสี, การทอเป็นผ้าผืนจนถึงการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งแต่ละขั้นตอนการผลิตจนถึงสินค้าขั้นสุดท้ายย่อมมีต้นทุนและมูลค่าเกิดขึ้น โดยขั้นตอนที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value added) สูงสุดในกระบวนการผลิตทั้งหมด คือ การย้อมสีผ้า และทอผ้าที่อาศัยความประณีตของฝีมือแรงงานผสมผสานกับเอกลักษณ์ของล้านนาไทย เข้าไปด้วย ส่วนขั้นตอนการตลาดมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ของผ้าฝ้ายทอมือยังมีไม่มากนัก เนื่องจากการบริหารจัดการตลาดที่ไม่ดี และตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ก็ไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งแสดงแต่ละขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน ได้ดังรูปที่ 5.2 และรูปที่ 5.3

ลูกโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรได้มอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้งองค์กร ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าภายในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ดังนี้



รูปที่ 5.2 มูลค่าเพิ่มในลูกโซ่แห่งคุณค่า



รูปที่ 5.3 ขั้นตอนการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ

กิจกรรมหลักภายในองค์กร ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆคือ

1. การนำวัตถุดิบเข้าสู่การผลิตหรือบริการ (Inbound logistics) วัตถุดิบส่วนใหญ่สามารถหาซื้อได้จากร้านค้าในตลาดควโรรส จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นศูนย์รวมร้านค้าที่จำหน่ายวัตถุดิบ และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ รวมทั้งการนำผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือไปจำหน่ายด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนในการขนส่ง ผู้ประกอบการจึงเข้ามาซื้อวัตถุดิบ และนำผลิตภัณฑ์มาจำหน่าย โดยใช้รถยนต์ส่วนตัวในการขนส่ง จึงไม่ได้ใช้บริการของบริษัทขนส่ง แต่ก็มีวัตถุดิบบางอย่างที่สามารถหาซื้อได้ภายในท้องถิ่น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ปรชชานกลุ่มจะเป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบ และทำการย้อมสีที่ศูนย์หลังจากนั้นจะแจกจ่ายเส้นด้ายไปยังสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อนำไปทอที่บ้านอันเป็นที่พักอาศัยซึ่งอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆหรือ ทำการทอที่ศูนย์ของกลุ่มเป็นบางส่วน และมีห้องจัดเก็บวัตถุดิบที่ศูนย์ของกลุ่ม

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ การจัดซื้อและขนส่งวัตถุดิบจะเป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการ และมีห้องสำหรับเก็บวัตถุดิบในที่ที่พ้นจากแสงแดด และไม่ชื้น ซึ่งยังไม่มีการจัดเก็บวัตถุดิบที่เป็นระเบียบมากนัก เพราะไม่มีการทำบัญชีของสินค้าคงคลัง

2. การดำเนินการผลิตหรือบริการ (Operations) ขั้นตอนการแปรรูปวัตถุดิบต่างๆให้ออกมาเป็นผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นผ้าผืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยความประณีตในการผลิตและการออกแบบทั้งในขั้นตอนการย้อมสีฝ้ายและการทอผ้า เพื่อจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า

รวมทั้งการสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่นจากคู่แข่งรายอื่น หลังจากสิ้นสุดขั้นตอนการผลิตแล้วก็จะมีการตรวจสอบคุณภาพของผ้าทอ เช่น การวัดหน้ากว้างของผ้าให้เท่ากัน ความถี่ของเนื้อผ้า ความสม่ำเสมอของสีผ้า เป็นต้น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ประชานกลุ่มจะเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์หรือ อาจจะมีสมาชิกช่วยตรวจสอบบ้าง บางแห่งที่มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนต้องนำผลิตภัณฑ์ไปให้หน่วยงานภาครัฐตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปจำหน่าย

ข. ส่วนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ จะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ตรวจสอบ และดูแลการบริการงานภายในทั้งหมด

3. การนำผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปออกสู่ตลาด (Outbound logistics)

ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากผ้าฝ้ายทอมือมี 2 แบบ คือ ผ้าผืนลายใหม่ๆที่ทางผู้ประกอบการออกแบบเอง และผ้าทอตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ประชานกลุ่มจะเป็นผู้รวบรวมสินค้าจากสมาชิกเพื่อนำไปจำหน่ายที่ศูนย์ของกลุ่ม และร้านค้าในตลาดควโรรสหรือ โรงงานในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนผ้าฝ้ายทอมือที่ผลิตตามคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการจะนำไปส่งให้แก่ลูกค้าตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือบางครั้งก็ล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะขนส่งสินค้าโดยรถยนต์ส่วนตัว

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจะไม่มีศูนย์จำหน่ายสินค้าเอง เจ้าของกิจการต้องนำสินค้าไปจำหน่าย และจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าเอง โดยรถยนต์ส่วนตัวเช่นกัน

4. การตลาดและการขาย (Marketing and sales) การตลาดของผู้ประกอบการมีช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ จะมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายทาง ได้แก่ ศูนย์จำหน่ายสินค้าของกลุ่ม, ร้านค้าในตลาดควโรรส โรงงานต่างๆ อีกทั้งยังมีตราสินค้าเป็นของตัวเอง เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์และให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายอีกหนึ่งช่องทาง คือ การออกงานแสดงสินค้า เนื่องจากผู้ประกอบการได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์จึงมีโอกาออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ เช่น งานแสดงสินค้า ของขวัญ และงานแสดงสินค้าของใช้ในบ้าน (Bangkok International Gift Fair and Bangkok International Houseware Fair-BIG&BIH) งานแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One tambon one product-OTOP) ที่เมืองทองธานี

กรุงเทพฯ งานแสดงสินค้าของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เป็นต้น ในการกำหนดราคาสินค้าทางผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะกำหนดราคาตามราคาตลาด โดยกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจประธานกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้า

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีศูนย์จำหน่ายสินค้าและตราสินค้าจึงเป็นข้อจำกัดทางการตลาด ในการจำหน่ายสินค้าต้องนำสินค้าไปฝากจำหน่ายตามร้านค้าในตลาดควโรรส หรือนำไปจำหน่ายเองยังโรงงานต่างๆในจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จึงมีโอกาสดอกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ เช่น งานแสดงสินค้า ของขวัญ และงานแสดงสินค้าของใช้ในบ้าน, งานแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เมืองทองธานี กรุงเทพฯ, งานแสดงสินค้าของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เป็นต้น แต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ชะลอตัว ทำให้ยอดขายและกำไรลดลง ทำให้การออกงานแสดงสินค้าไม่คุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากทางภาครัฐไม่ได้ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าที่พักเวลาไปต่างจังหวัด จะช่วยเหลือค่าใช้จ่ายแค่ค่าโซ้วรวมในงานแสดงสินค้าเท่านั้น ในการกำหนดราคาสินค้าของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้กำหนดราคาเองโดยส่วนใหญ่จะกำหนดตามราคาตลาด

5. การบริการลูกค้า (Customer service) การบริการหลังการขายแก่ลูกค้าทางผู้ประกอบการจะรับผิดชอบสินค้า เมื่อไม่สามารถผลิตผ้าฝ้ายทอมือได้ตรงตามที่ลูกค้าสั่งผลิตหรือกำหนดไว้ เช่น ความสม่ำเสมอของสี, ความสม่ำเสมอของลาย, ความกว้างของผ้าและเนื้อผ้า เป็นต้น ทางผู้ประกอบการจะรับผิดชอบต่อความผิดพลาดโดยการเปลี่ยนผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นม้วนอื่นแทนหรือไม่ก็นำไปย้อมสีผ้าทั้งม้วน แต่ถ้าลูกค้ายังยืนยันที่จะต้องการสินค้าเดิม ผู้ประกอบการก็ต้องทำการผลิตให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

กิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆคือ

1. การจัดซื้อ (Procurement) การจัดซื้อได้แก่ กี่ทอผ้า, หม้อต้มสแตนเลส, เครื่องซักผ้าและกะละมังพลาสติกอย่างหนา เป็นต้น สามารถหาซื้อจากร้านค้าในตลาดควโรรสจังหวัดเชียงใหม่ บางอย่างสามารถหาซื้อได้ตามท้องถิ่น เช่น ไม้พาย, เต้า, สายหนังและไม้กวาดทางมะพร้าว เป็นต้น

ก. การจัดซื้อของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม โดยส่วนใหญ่จะซื้อในท้องถิ่นหรือ ร้านค้าในตลาดควโรรสจังหวัดเชียงใหม่ บางครั้งอาจจะมีการรวมกลุ่มกันซื้อทำให้ราคาถูกลง

ข. การจัดซื้อของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการ ซึ่งส่วนใหญ่จะซื้อภายในท้องถิ่นหรือ ร้านค้าในตลาดควโรรสจังหวัดเชียงใหม่

2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) การผลิตผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นผ้าฝืนเป็นหัตถกรรมที่เน้นการใช้ฝีมือแรงงานมากกว่าการใช้เครื่องจักร แต่ปัจจุบันผู้ประกอบการเริ่มมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจบางแห่งมีการนำเครื่องจักรกักฝ้ายเข้ามาใช้ช่วยในการกักฝ้ายให้รวดเร็วขึ้นแต่มีราคาสูง รวมทั้งมีการควบคุมการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด ถ้าหากได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน การออกแบบลวดลายและการให้โทนสีเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม หรือบางกลุ่มมีนักออกแบบ โดยนำความรู้จากการอบรมจากหน่วยงานต่างๆ, นิตยสารแฟชั่นผ้าไทย หรือนิตยสารต่างประเทศ นำมาดัดแปลงเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจมีเทคโนโลยีในการผลิตอยู่ในระดับต่ำ ทำให้การผลิตไม่มีประสิทธิภาพและผลิตภาพที่ดี ขาดการควบคุมมาตรฐานการผลิต รวมทั้งขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบและให้โทนสีก็เกินไปตามการออกแบบของเจ้าของกิจการ ซึ่งอาศัยความรู้ที่ได้จากการอบรมจากหน่วยงานต่างๆ, นิตยสารแฟชั่นผ้าไทย นำลวดลายมาดัดแปลงในการทอ

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management) การบริหารทรัพยากรบุคคลยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ประกอบการมีความรู้ด้านนี้ไม่มากนักในการสรรหาและคัดเลือกคนงาน ซึ่งเป็นคนในพื้นที่เดียวกัน และมีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ สมาชิกส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ คือ ประถมศึกษาค่าจ้างที่ได้รับจึงอยู่ประมาณ 100-160 บาทต่อวัน แต่ถ้าเป็นหัวหน้าคนงานก็จะได้ 200 บาทต่อวัน อีกทั้งคนงานยังมีข้อจำกัดในการทำงานเนื่องจากในช่วงเดือน ก.ค. - ส.ค. คนงานจะหยุดงานเพื่อไปเก็บลำไย ทำให้ขาดกำลังการผลิตในช่วงนี้จึงมีการรับช่วงงานต่อกัน

ระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจในพื้นที่เดียวกันเพื่อให้ผลิตสินค้าทันตามกำหนด โดยแรงจูงใจสำหรับคนงาน ได้แก่ การจัดงานเลี้ยงในเทศกาลต่างๆ การจัด โปรแกรมเที่ยวต่างจังหวัด หรือการให้ผ้าฝ้ายทอมือเป็นของตอบแทน ส่วนประชาชนกลุ่มส่วนมากจะมีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จนถึงระดับประถมศึกษา แต่ประชาชนกลุ่มมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองจึงเข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานของภาครัฐอยู่เสมอ แล้วนำความรู้มาเผยแพร่ให้แก่สมาชิก

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา อีกทั้งยังไม่เห็นความสำคัญของการอบรมมากนักจึงเข้าร่วมตามความสะดวกโดยผู้ประกอบการจะเข้าร่วมการอบรมหรือให้สมาชิกในครอบครัวไปแทน อีกทั้งแรงงานก็มีการศึกษาก่อนข้างต่ำตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงไม่ได้รับการศึกษา จึงมีประสิทธิภาพการทำงานก่อนข้างต่ำและได้รับค่าจ้างประมาณ 100-150 บาทต่อวันในช่วงเดือน ก.ค. - ส.ค. คนงานจะหยุดงานเพื่อไปเก็บลำไย ทำให้ขาดกำลังการผลิตในช่วงนี้จึงมีการเพิ่มค่าจ้างเป็นพิเศษเพื่อให้คนงานมาทำงานเมื่อผลิตสินค้าไม่ทันตามกำหนด โดยแรงจูงใจสำหรับคนงาน ได้แก่ การจัดงานเลี้ยงในเทศกาลต่างๆ หรือการให้ผ้าฝ้ายทอมือเป็นของตอบแทน

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) การบริหารงานทั่วไปของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือยังขาดการวางแผนทั้งในเรื่องการผลิต การจัดส่ง และการบริหารสินค้าคงคลัง

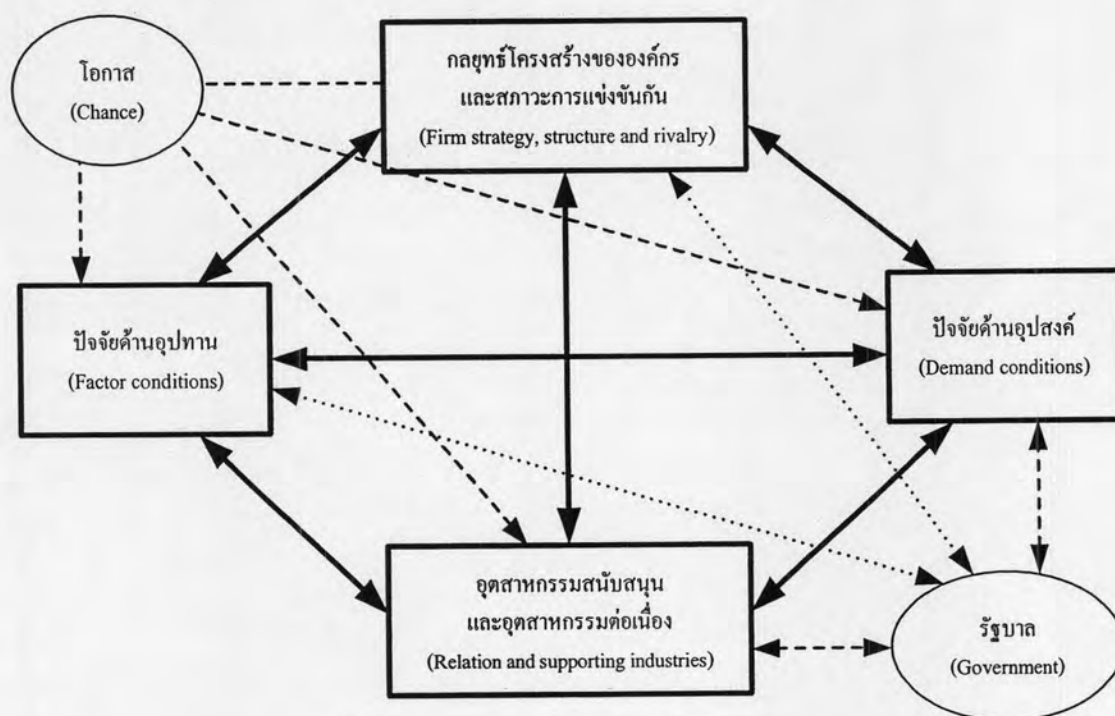
ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีการสะสมเงินออมทรัพย์จากสมาชิกในแต่ละเดือน โดยนำเงินนั้นมาหมุนเวียนในการทำธุรกิจ และให้สมาชิกกู้ยืมเงินได้แล้วนำเอาดอกเบี้ยเงินกู้นี้มารวมในเงินของกลุ่ม เมื่อสิ้นปีจะมีการปันผลกำไรตามสัดส่วนของผู้ถือหุ้นในกลุ่มประชาชนกลุ่มจะเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับการทำบัญชี และการวางแผนการผลิตรวมไปถึงการแจกจ่ายงานไปยังสมาชิก แต่ยังขาดการบริหารสินค้าคงคลัง

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจยังขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนและขาดความรู้ในการบริการงานอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ปัญหานี้ดูจากลูกค้าที่ปล่อยสินเชื่อไป รวมทั้งยังขาดการทำบัญชีรายรับ รายจ่ายอย่างเป็นระบบ ทำให้ตรวจสอบได้ยาก อีกทั้งยังขาดการวางแผนการผลิตและขาดการบริหารสินค้าคงคลังที่ดี

5.2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

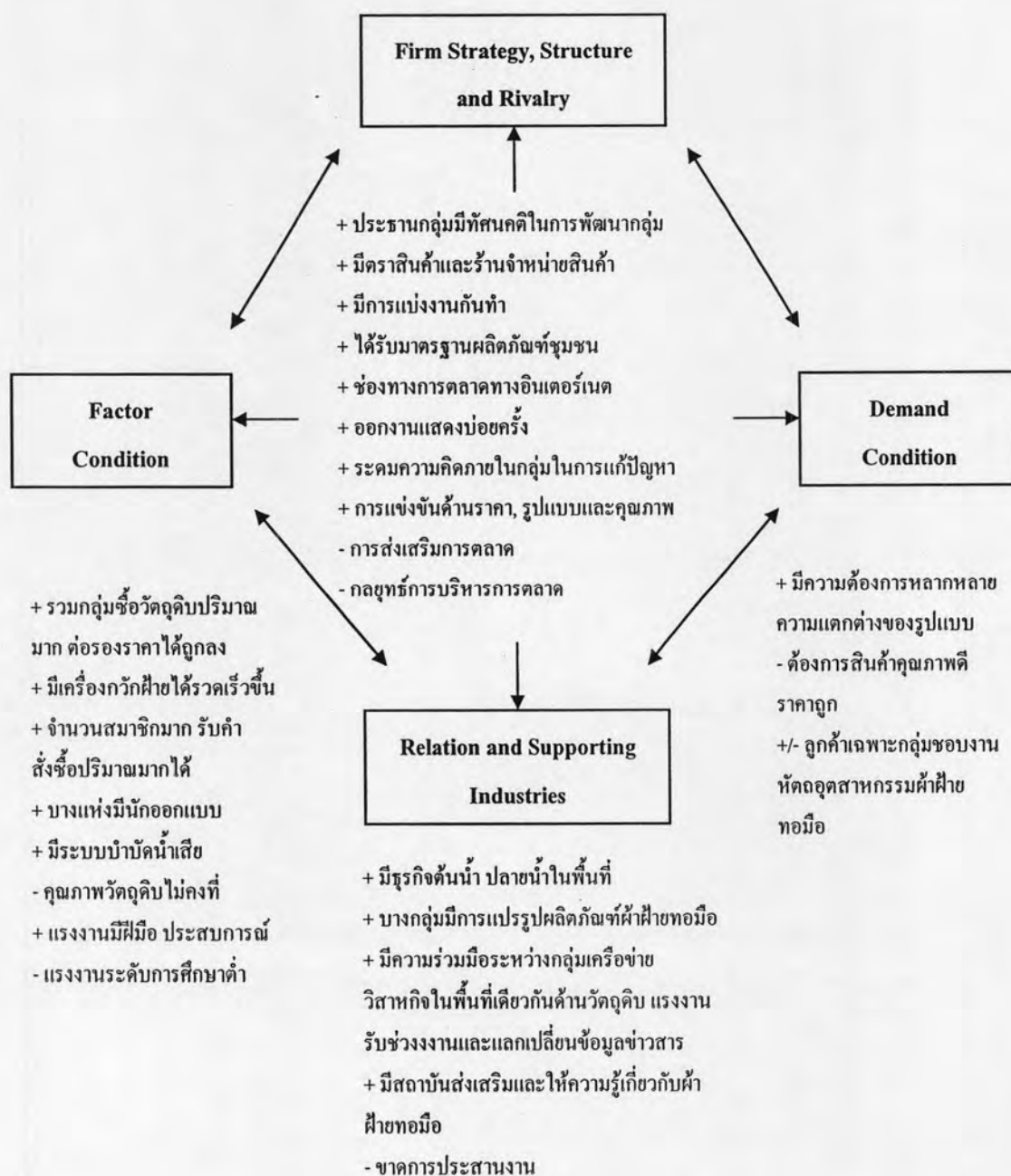
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศ (Competitive advantage of nation) ของ Michael E. Porter ซึ่งสามารถอธิบาย และชี้ให้เห็นประเด็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ดังรูปที่ 5.4



รูปที่ 5.4 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ที่มา : Michael E.Porter

สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วม โดยใช้แนวคิดการได้เปรียบการแข่งขันของประเทศตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านดังรูปที่ 5.5 และ 5.6 ดังนี้



รูปที่ 5.5 ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ Diamond Model



รูปที่ 5.6 ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ Diamond Model

5.2.1.1 ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยด้านอุปทาน (Factor conditions)

ด้านทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resources) หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือยังขาดแคลนทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ คือ ฝ้ายพันธุ์สีขา เนื่องจากในประเทศไทยยังมีการปลูกฝ้ายพันธุ์นี้น้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงต้องนำเข้าฝ้ายจากประเทศพม่า และประเทศจีน โดยส่วนมากฝ้ายที่ปลูกในประเทศไทยจะเป็นฝ้ายสีดุ่น ซึ่งมีสีน้ำตาลอ่อนๆ ปัญหาของฝ้าย คือ มักจะคุณภาพต่ำ ขนาดของเส้นด้ายไม่สม่ำเสมอ อีกทั้งการ

นำเข้าฝ้ายจากต่างประเทศมีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลต้นทุนในการผลิตมากขึ้น โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตส่วนมากสามารถหาซื้อได้ที่ตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่หรือ หาซื้อตามท้องถิ่น เช่น สีธรรมชาติ, ฟีน และแป้งข้าวเจ้า เป็นต้น

ก. ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจจะมีการรวมกลุ่มซื้อฝ้ายและสีธรรมชาติในปริมาณมาก ทำให้สามารถต่อรองราคาได้ถูกลง

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจะซื้อตามราคาตลาดไม่มีการรวมกลุ่มกันซื้อ

เทคโนโลยี (Technological) การผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือเป็นการผลิตที่ต้องใช้แรงงานในการผลิตเพราะมีขั้นตอนการผลิตหลายที่ซับซ้อน และใช้ระยะเวลาในการผลิตนาน เช่น การตากฝ้ายที่ย้อมสีแล้ว, การทอผ้าที่มีลวดลายละเอียดด้วยกี่ทอผ้า เป็นต้น จึงไม่เน้นการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรมากนัก จะเน้นฝีมือ และความชำนาญของแรงงานมากกว่าทำให้ไม่สามารถผลิตผ้าฝ้ายทอมือได้จำนวนมาก

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจเริ่มมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต คือ เครื่องกวดฝ้าย ช่วยให้กวดฝ้ายได้รวดเร็วมากขึ้น แต่การผลิตส่วนอื่นยังคงเน้นการใช้ฝีมือของแรงงาน เมื่อเกิดปัญหาในการผลิตขึ้นคนงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องให้ประธานกลุ่ม ทำให้การตัดสินใจล่าช้าอาจเกิดความสูญเสียต่อการผลิตได้ ยังขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดี

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจเน้นการผลิตแบบดั้งเดิมที่สืบทอดมาตั้งแต่บรรพบุรุษ อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆก็เริ่มเก่าและชำรุด เมื่อเกิดปัญหาในการผลิตขึ้นเจ้าของกิจการเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหา ทำให้การตัดสินใจล่าช้า อาจทำให้การผลิตเสียหายได้ นอกจากนี้ยังขาดการวิจัยพัฒนาในเรื่องวัตถุดิบ, การออกแบบ, ขาดเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย, กระบวนการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานของผ้าฝ้ายทอมือ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ในหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ การผลิตจะเน้นแรงงานที่มีฝีมือ และมีความชำนาญเฉพาะตัวจากเรียนรู้ถ่ายทอดสืบต่อกันมา แรงงานเหล่านี้มีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับประถมศึกษา และมีบางส่วนที่จบมัธยมศึกษา โดยประธานกลุ่ม และเจ้าของกิจการ จะมีระดับการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาจนถึงระดับปริญญาตรี ซึ่งองค์กร และหน่วยงานของภาครัฐมีการจัดอบรมให้ความรู้ แต่ผู้ประกอบการไม่ใคร่ให้ความร่วมมือเนื่องจากต้องเดินทางไกล และไม่เห็นความสำคัญในส่วนนี้ รวมทั้งคนงานก็

ไม่กล้าที่จะไปเข้าร่วมการอบรม เนื่องจากขาดความรู้ในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นห่วงที่จะต้องดูแลครอบครัว ในช่วงเดือน ก.ค. – ส.ค. ซึ่งเป็นฤดูที่มีการเก็บลำไย ทำให้คนงานลาพักงานจำนวนมากส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องเพิ่มค่าจ้าง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนงานมาทดแทนที่จะไปเก็บลำไย

ก. ประชาชนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่จะให้ความร่วมมือในการอบรมของทางภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ แล้วนำความรู้มาเผยแพร่แก่สมาชิก เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกให้สูงขึ้น และมีสมาชิกจำนวนมากทำให้รับคำสั่งซื้อปริมาณมากได้

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่ค่อยเข้ารับการอบรมจากทางภาครัฐ เนื่องจากไม่เล็งเห็นความสำคัญของความรู้ที่จะได้รับ จึงไม่มีการพัฒนาทักษะของคนงานรวมทั้งจำนวนคนงานมีน้อยทำให้ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อปริมาณมากได้และมักจะมีผลผลิตสินค้าไม่ทันตามกำหนด

นักออกแบบ (Designer) ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือยังขาดแคลนเงินทุน ในการจ้างนักออกแบบจึงไม่สามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าได้ ทั้งในเรื่องของโทนสี และลวดลายในการทอ ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย รูปแบบซ้ำๆขาดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆซึ่งผู้ประกอบการมักจะเลือกใช้สีตามความพอใจมากกว่าการคำนึงถึงความต้องการของตลาด รวมทั้งการทอผ้าบางครั้งลวดลายน้อยไปหรือ มากจนเกินไปทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคเกิดปัญหาสินค้าขายไม่ออกก็มักจะทำการเพื่อระบายสินค้าโดยเน้นแข่งขันด้านราคา

ก. ประชาชนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะเป็นผู้ออกแบบลวดลายและให้โทนสีต่างๆ มีเพียงบางแห่งที่มีนักออกแบบประจำกลุ่ม

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ออกแบบและให้โทนสีเองทั้งหมด

โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานในด้านระบบสาธารณูปโภคของจังหวัดเชียงใหม่ เช่น ไฟฟ้า, ประปา, การขนส่ง, การสื่อสาร, โทรคมนาคม และด้านพลังงาน สามารถเข้าถึงยังแหล่งผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามในด้านของพลังงานมีปัญหาเนื่องจากราคาพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า ส่วนในด้านระบบข้อมูลข่าวสารยังขาดการประชาสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันที่ดี ระบบการบริหารจัดการก็จำเป็นต้องพัฒนา โดยเฉพาะด้านความรู้ของผู้

ประกอบการที่มีต่อการบริหารจัดการ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจผ้าฝ้ายทอมือในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการติดต่อเชื่อมโยงกันทั่วโลก

ก. ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน เริ่มมีการนำเทคโนโลยีการใช้คอมพิวเตอร์มาใช้รวบรวมข้อมูลต่างๆ และมีการขยายช่องทางการตลาดทางอินเทอร์เน็ต เช่น การลงข้อมูลของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ เป็นต้น

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมมีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเช่นเดียวกัน แต่ยังไม่มีการนำคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตมาใช้

ด้านอื่นๆ ปัญหาเกี่ยวกับการบำบัดน้ำเสียของผู้ประกอบการผ้าฝ้ายทอมือ

ก. ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับการสนับสนุนบำบัดน้ำเสียจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการบำบัดน้ำเสีย

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจยังที่ไม่มีบ่อบำบัดน้ำเสีย ทำให้น้ำที่ใช้ในกระบวนการย้อมสีผ้าโดยเฉพาะการใช้สีเคมี ถูกเททิ้งลงสู่พื้นดินหรือแหล่งน้ำธรรมชาติเป็นอันตรายต่อสุขภาพทุกคนและสัตว์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม

5.2.1.2 ปัจจัยสนับสนุนหรือความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง (Relation and supporting industries)

อุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงไปข้างหลังถึงแหล่งวัตถุดิบหรืออุตสาหกรรมต้นน้ำ (Backward linkage industries) พบว่า ฝ้าย ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักต้องนำเข้าจากประเทศพม่า และประเทศจีน เพราะที่ไม่มีการปลูกฝ้ายพันธุ์นี้ในประเทศไทย จึงไม่มีอำนาจต่อรองในการซื้อมากนัก และมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านวัตถุดิบและอุปกรณ์ส่วนใหญ่สามารถหาซื้อได้ที่ตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่ และมีบางอย่างที่สามารถหาซื้อได้ในพื้นที่เดียวกับที่ตั้งของแหล่งผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ได้แก่ สีธรรมชาติ, ฟีน, ไม้พาย, เต้า, เครื่องชั่ง, สายหนัง, แป้งข้าวเจ้า และไม้กวาดทางมะพร้าว เป็นต้น ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง อีกทั้งยังมีวัตถุดิบบางชนิดที่สามารถหาได้ตามธรรมชาติ เช่น จี๊โคลน ซึ่งใช้ในการย้อมสีผ้า เป็นต้น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจยังขาดความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต้นน้ำเนื่องจากแหล่งผลิตวัตถุดิบส่วนใหญ่อยู่ที่จังหวัดกรุงเทพฯ และยังมีปริมาณคำสั่งซื้อไม่มากพอที่จะสั่งซื้อโดยตรง และต้องเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ผู้ประกอบการจึงหาซื้อวัตถุดิบจาก

ร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่แทน รวมทั้งปัญหาราคาของพลังงานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ส่งผลกระทบต่อราคาวัตถุดิบ รวมถึงต้นทุนในการผลิตผ้าฝ้ายทอมือสูงขึ้นตามไปด้วย

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต้นน้ำ เพราะมีปริมาณคำสั่งซื้อน้อยจึงไม่มากพอที่จะสั่งซื้อโดยตรงจากแหล่งผลิตวัตถุดิบ โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะซื้อวัตถุดิบจากร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่

อุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงไปข้างหน้าหรืออุตสาหกรรมปลายน้ำ (Forward linkage industries) ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ตั้งอยู่ห่างจากแหล่งผลิตผ้าฝ้ายทอมือ จึงเป็นปัญหาในการขนส่งสินค้าเพื่อไปจำหน่ายยังร้านค้าในตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่หรือ โรงงานที่นำผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นผ้าผืน ไปแปรรูป เช่น โรงงานเย็บเสื้อผ้า ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวอำเภอสันกำแพง, อำเภอคอยสะเก็ดและอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น เนื่องจากแหล่งผลิตบางแห่งอยู่ไกลจากแหล่งรับซื้อผ้าฝ้ายทอมือ ต้องขนส่งสินค้าเป็นระยะทางไกล อาจจะทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่ง, สินค้าเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และที่สำคัญอาจจะเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนขณะเดินทางได้ เพราะผู้ประกอบการจะทำการขนส่งสินค้าเองโดยรถยนต์ส่วนตัว

ก. ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจมีศูนย์จำหน่ายสินค้าของกลุ่ม บางแห่งมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือภายในกลุ่มด้วย และนำสินค้าไปจำหน่ายยังร้านค้า และโรงงาน อย่างไรก็ตามด้านธุรกิจบรรจุภัณฑ์ยังไม่มีความพร้อมต่อธุรกิจผ้าฝ้ายทอมือมากนัก เนื่องจากผ้าฝ้ายทอมือที่ผลิตเป็นผ้าผืนนี้ จะมีวนผ้าเก็บไว้เป็นม้วนๆ เวลาขนส่งสินค้าอาจจะใช้แค่พลาสติกห่อผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นม้วนไว้หรือ ไม่มีการห่อหุ้มเลย

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีร้านจำหน่ายสินค้าเป็นของตนเองจึงต้องสินค้าไปจำหน่ายยังร้านค้าในตลาดวโรรสจังหวัดเชียงใหม่หรือ ตามโรงงานต่างๆ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะไม่มีแปรรูปผลิตภัณฑ์และไม่มีตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งไม่เล็งเห็นความสำคัญของการบรรจุภัณฑ์มากนัก

สถาบันส่งเสริมสนับสนุนรวมทั้งสถาบันการศึกษา ในจังหวัดเชียงใหม่มีองค์กรและหน่วยงานของภาครัฐที่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ เช่น การออกแบบลวดลาย, การให้โทนสี, การย้อมสีเคมี, การบริหารการจัดการ, การตลาด และการเงิน เป็นต้น รวมทั้งสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้ และมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่หลายแห่งดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 กิจกรรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอของหน่วยงานและองค์กรในจังหวัดเชียงใหม่

หน่วยงาน/องค์กร	กิจกรรม/เทคโนโลยี	การบริการต่างๆ
1. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาคที่ 1	- เทคนิคการทำสีซ้อมใหม่	- วิทยากรอบรมการทอผ้า การย้อมสีเคมีและสีธรรมชาติ
		- การอบรมเป็นผู้ประกอบการ
		- จัดงานแสดงสินค้าและศูนย์โชว์ผลิตภัณฑ์
		- จัดนิทรรศการ ในและต่างประเทศ
		- มีเงินทุนหมุนเวียนให้กู้
2. ภาควิชาเคมีอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่		- ทดสอบความคงทนของสี
		- ข้อมูลการย้อมสีธรรมชาติแบบดั้งเดิม ภาคเหนือ(ฮอด, จอมทอง)
3. ศูนย์บริการวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	- ทดสอบการบำบัดของเสียสำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่	- ให้คำแนะนำเรื่องการบำบัดน้ำเสีย
4. ศูนย์บริการข้อมูลเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (RISE-AT) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	- ศึกษา/ ทดลองเครื่องปั่นฝ้าย - ทดลองบอบำบัดของเสียขนาดเล็ก	- ข้อมูลเกี่ยวกับสีเคมีย้อมผ้าที่ปลอดภัย
		- ส่งเสริมการตลาด จัดนิทรรศการและงานแสดงสินค้า
5. สำนักงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่		- ข้อมูลสิ่งทอล้านนา
6. แผนกวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์สิ่งทอ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ	- เทคนิคการทำสีซ้อมใหม่ๆ	- ข้อมูลสีเคมีย้อมผ้าที่ปลอดภัย
	- เทคนิคการออกแบบลายทอผ้าพื้นเมือง	- จัดการเรียนการสอนเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์สิ่งทอ
7. เครือข่ายหัตถกรรมภาคเหนือ	- ทดลอง/ พัฒนาเครื่องปั่นฝ้าย	- จัดนิทรรศการและงานแสดงสินค้า
	- การย้อมสีธรรมชาติแบบดั้งเดิมของภาคเหนือ	- การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ

ความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการและฝ่ายต่างๆ ยังขาดความร่วมมือและเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริงทั้งผู้ประกอบการและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ก. ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีแหล่งผลิตตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันจะมีความร่วมมือกันหลายด้าน เช่น การรวมกลุ่มกันซื้อวัตถุดิบ, การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร, การรับช่วงงานต่อกันเมื่อผลิตสินค้าไม่ทัน เป็นต้น แต่ไม่ได้ร่วมมือกันในการกำหนดราคาสินค้า โดยราคาสินค้าจะกำหนดตาม

ราคาตลาดหรือ ถ้าผ้าฝ้ายทอมือที่มีลวดลายสวยงามแตกต่างจากคู่แข่งชั้นหรือ มีคุณภาพดีกว่าก็จะตั้งราคาสูงกว่าราคาตลาด

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจะมีความร่วมมือกันบ้างในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ด้านความร่วมมือระหว่างกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่กับสถาบันส่งเสริมหรือสนับสนุนต่างๆมีความร่วมมือกันในระดับปานกลาง เนื่องจากในอบรมหรือ ไปร่วมกิจกรรมประธานกลุ่มจะเป็นตัวแทนกลุ่มไปเข้าร่วม แต่ถ้าหากติดธุระก็จะไม่มีตัวแทนไปเข้าร่วม เนื่องจากสมาชิกต้องดูแลครอบครัวและไม่ยอมสละเวลาเพื่อไปเข้ารับการอบรม ที่สำคัญก็คือ สมาชิกไม่มีความมั่นใจในการติดต่อกับทางราชการ ส่วนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่ค่อยให้ความสำคัญในการเข้าร่วมอบรม เพราะไม่เห็นความสำคัญในการอบรมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทางภาครัฐจัดขึ้น มักจะคิดว่าเสียเวลาในการเดินทาง น่าจะนำเอาเวลาที่มีไปประกอบธุรกิจของตนเองมากกว่า ที่สำคัญก็คือผู้ประกอบการจะมีความเชื่อในประสบการณ์ความรู้ของตัวเองมากกว่าความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรม จะมีเพียงบางรายที่เห็นความสำคัญในการนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น โดยทางภาครัฐก็ยังคงขาดการประชาสัมพันธ์ และความต่อเนื่องในการส่งเสริม ทำให้เกิดปัญหาผู้ประกอบการไม่ทราบถึงบริการของรัฐ และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่มีเชื่อมโยงกันระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำ และปลายน้ำมากนัก เนื่องจากแหล่งผลิตวัตถุดิบ, เครื่องจักรเครื่องมือ, แหล่งผลิตหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ, ร้านค้า และโรงงานที่นำผ้าฝ้ายทอมือไปแปรรูปอยู่ห่างกันไกลกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันมากนัก โดยจะมีความเชื่อมโยง และร่วมมือกันเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการผ้าฝ้ายทอมือที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันเท่านั้น

5.2.1.3 ปัจจัยด้านอุปสงค์หรือความต้องการของผู้บริโภค (Demand conditions)

ความต้องการของผู้บริโภคในประเทศเกี่ยวกับผ้าฝ้ายทอมือน้อยลง เนื่องจากมีการผลิตผ้าชนิดใหม่ๆขึ้นมาซึ่งมีราคาถูกกว่า และสวมใส่สบาย ไม่ยับง่าย รวมทั้งสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง ทำให้รายได้จากการจำหน่ายผ้าฝ้ายทอมือลดลง แต่ก็ยังมีกลุ่มลูกค้าที่เห็นความสำคัญ และเห็นคุณค่าของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยรสนิยมของผู้บริโภคก็มีความแตกต่างกัน รวมถึงความหนาวของเนื้อผ้าตามความเหมาะสมในแต่ละฤดูกาลด้วย ซึ่งเป็นเสมือนแรงกระตุ้นให้ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ต้องพยายามคิดค้นสินค้าใหม่ๆอยู่เสมอ และปรับปรุงผ้าฝ้ายทอมือให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถ

ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ก็ยังมีลูกค้าต่างประเทศที่สั่งซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากผ้าฝ้ายทอมือ ซึ่งจะมีรสนิยมแตกต่างจากลูกค้าในประเทศ ผู้ประกอบการจึงต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และพัฒนามาตรฐานสินค้า เพื่อรองรับการแข่งขันทั้งในประเทศและการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ มีกลุ่มลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มลูกค้าภายในประเทศเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ซึ่งมีความต้องการผ้าฝ้ายที่มีความแตกต่างกันทั้งลวดลาย โทนสีและความหนา บางของเนื้อผ้าในแต่ละฤดูกาล ลูกค้าส่วนใหญ่จะเน้นสินค้าราคาถูกและมีคุณภาพดี

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ ส่วนใหญ่จะมีเพียงตลาดภายในประเทศเน้นสินค้าราคาถูกและมีคุณภาพเช่นกัน

จุดมุ่งหมายและวัฒนธรรม ศิลปวัฒนธรรมของชาวล้านนาช่วยส่งเสริมเอกลักษณ์ของหัตถกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ชาวเชียงใหม่จึงนิยมทอผ้าฝ้ายเพื่อนำมาเป็นเครื่องนุ่งห่มแล้วยังใช้ผ้าทอในโอกาสพิเศษ และพิธีสำคัญต่างๆซึ่งผ้าที่ใช้ในพิธีการสำคัญจะต้องมีความประณีตสวยงามเป็นพิเศษ เพราะการทอผ้าประเภทนี้นอกจากจะต้องประกวด ประชันกันในด้านความประณีตสวยงามแล้ว ยังต้องสอดคล้องกับความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคัมกลุ่มชนนั้นด้วย ดังนั้นการผสมผสานชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเชียงใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมประเพณีต่างๆของชาวล้านนาที่กลมกลืนกันจึงทำให้เป็นจุดแข็งของผ้าฝ้ายทอมือมีความเป็นเอกลักษณ์สามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจทั้งประธานกลุ่มและสมาชิกต่างเป็นคนเชียงใหม่ ซึ่งนิยมการใช้ผ้าฝ้ายทอมือและเนื้องานฝีมือที่แสดงถึงความประณีตสวยงามแบบล้านนาที่โดดเด่นจากภูมิภาคอื่น

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจและคนงานล้วนเป็นชาวเชียงใหม่ในแต่ละพื้นที่นั้นๆ มีความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีแบบล้านนา และนิยมสวมใส่ผ้าฝ้ายทอมือ

ความรู้ของผู้บริโภคภายในประเทศ ผู้บริโภคภายในประเทศมีความรู้เกี่ยวกับผ้าฝ้ายทอมือเป็นอย่างดีเนื่องจากผ้าฝ้ายมีการผลิตมาช้านาน แต่ยังคงขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำความสะอาด และดูแลรักษาอย่างถูกต้อง ซึ่งผ้าฝ้ายควรที่จะซักด้วยมือและแยกซักในช่วงแรกๆ เพราะผ้าฝ้ายทอมือที่ย้อมจากสีธรรมชาติจะตกง่าย ไม่ควรตากผ้ากลางแดดจ้า เพราะจะทำให้สี

ซิดได้ โดยทั่วไปผู้บริโภคล้วนแต่ต้องการสินค้าราคาถูก และมีคุณภาพดี การที่ผู้บริโภคคำนึงถึงราคาของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ผู้บริโภคมองความสำคัญของผลิตภัณฑ์ด้านราคามากกว่าคุณค่าด้านศิลปวัฒนธรรม ส่งผลให้ผู้ประกอบการเน้นการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน และทำให้ผู้ประกอบการไม่มีการพัฒนารูปแบบ และคุณภาพของผ้าฝ้ายทอมือ การที่ผู้บริโภคมองไม่เข้าใจในกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน และถวลาการทอที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผ้าฝ้ายทอมือ จึงไม่เข้าใจถึงคุณค่าของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ซึ่งมีราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์จากผ้าชนิดอื่นๆ หากพิจารณาถึงความยากในกระบวนการผลิตที่เน้นฝีมือแรงงานในการผลิต รวมทั้งคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมแล้วก็จะทราบถึงราคาที่เหมาะสมสำหรับหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือจะมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันในประเทศเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะมาตรฐานของผ้าฝ้ายทอมือที่ทำให้ต่างประเทศยอมรับ ซึ่งต้องมีการควบคุมมาตรฐานในทุกๆ ด้านไม่ให้เสียชื่อเสียง เพราะผู้บริโภคนต่างประเทศให้ความสำคัญด้านราคาน้อยกว่าทางด้านคุณค่าของงานฝีมือหัตถกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจผ้าฝ้ายทอมือจะมีตราสินค้า ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภครู้จักผู้ผลิตและแหล่งผลิตมากขึ้น อีกทั้งยังมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าด้วย

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง จึงไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าและยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จึงเป็นข้อจำกัดในการแข่งขันทั้งในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

5.2.1.4 กลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรและสถานะการแข่งขัน (Firm strategy, structure and rivalry)

จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ประกอบธุรกิจนี้ เพราะต้องการสานต่อธุรกิจของครอบครัว และมีความรักในงานหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ รวมทั้งยังต้องการสืบสานศิลปวัฒนธรรมของล้านนาที่มีการสืบทอดมายาวนาน ดังจะเห็นได้จากผู้ประกอบการที่ยินดีจะการผลิตผ้าฝ้ายทอมือให้แก่ผู้ที่สนใจโดยไม่คิดค่าฝักสอน

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างอาชีพ และสร้างรายได้ให้แก่คนในหมู่บ้าน รวมทั้งเน้นความร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างผู้ประกอบการในพื้นที่เดียวกันในทุกๆ และสืบสานหัตถกรรมผ้าฝ้ายทอมือซึ่งเป็นอาชีพที่มาแต่ช้านานของบรรพบุรุษ พร้อมทั้งมีเป้าหมายและมีนโยบายที่จะพัฒนาธุรกิจ และขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่องภายใต้ชื่อตราสินค้าของแต่ละกลุ่ม

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจมีจุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจเพื่อสืบสานธุรกิจของครอบครัวและมีความรักในงานหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ รวมทั้งยังต้องการสืบสานศิลปวัฒนธรรมของล้านนาที่มีการสืบทอดมายาวนาน แต่ยังคงขาดทัศนคติในการขยายธุรกิจให้เติบโต มีความพึงพอใจกับสถานภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ อาจจะมีสาเหตุมาจากวัฒนธรรมของชาวเชียงใหม่ที่มีวิถีชีวิตแบบเรียบง่าย และยังคงขาดการสร้างตราสินค้า

กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ในการบริหารจัดการของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือมีหลายด้านที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขัน

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะมีการแบ่งงานกันทำ ใครมีความชำนาญด้านไหนก็จะให้ทำงานด้านนั้น ซึ่งทำให้การผลิตมีความรวดเร็ว และบางแห่งก็ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานของภาครัฐ

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจมีการแบ่งงานกันทำในบางส่วน แต่ถ้าหากคนงานหยุดงานในส่วนใหญ่ก็จะสลับหน้าที่ไปทำแทนในส่วนนั้น และยังไม่มีการควบคุมคุณภาพที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์ในตรวจสอบคุณภาพของผ้าฝ้ายทอมือในแต่ละกระบวนการผลิต ทำให้การผลิตไม่มีมาตรฐาน อาจส่งผลให้ผู้ซื้อขาดความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ได้

ความสามารถของผู้ประกอบการด้านตลาด ผู้ประกอบการยังขาดความเข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภค ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งความต้องการในทั้งสองตลาดมีความแตกต่างกัน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้ามีรูปแบบไม่หลากหลาย จึงไม่สามารถที่จะจำหน่ายสินค้าในราคาที่แตกต่างกันได้มากนัก เว้นแต่ผู้ประกอบการบางรายที่มีเอกลักษณ์ของลวดลายเฉพาะตัว ซึ่งจะสามารถกำหนดราคาขายได้สูงกว่าราคาตลาด

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจพยายามที่จะแก้ไขปัญหาการแข่งขันด้านราคา โดยการนำความรู้จากการอบรมมาพัฒนาการออกแบบลายผ้าและปรับปรุงการข้อมสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพ และเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้า

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมมักอาศัยลวดลายเดิมๆ มาดัดแปลงและยังขาดความเข้าใจถึงความต้องการของตลาด จึงเน้นการแข่งขันด้านราคาโดยขาดการพัฒนาการผลิต, การออกแบบลวดลาย และการข้อมสี

กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด การบริหารจัดการด้านการตลาดของผู้ประกอบการยังขาดความรู้ด้านการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะมีศูนย์จำหน่ายสินค้าเองแต่ก็ไม่สามารถสร้างรายได้ได้มากนัก จึงต้องหาตลาดเพิ่มโดยการนำสินค้าไปจำหน่ายยังร้านค้าในตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่หรือ ตาม โรงงานมีการแปรรูปผ้าฝ้ายทอมือเป็นสินค้าชนิดอื่นจะไม่มีนักการตลาด หรือพนักงานขาย ส่วนใหญ่ประชาชนกลุ่มจะติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และมีโอกาสได้ไปออกงานแสดงสินค้าต่างๆภายในประเทศที่ทางหน่วยงานหรือ องค์กรภาครัฐจัดขึ้น ช่วยให้ขยายตลาดได้กว้างขึ้นเพราะมีโอกาที่จะได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทั้งผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่ายสินค้าหรือตัวแทนส่งออก รวมทั้งลูกค้าจากต่างประเทศด้วย จึงมีตลาดหลักเป็นตลาดภายในประเทศและมีตลาดต่างประเทศบางส่วน

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีศูนย์จำหน่ายสินค้า ต้องนำสินค้าไปจำหน่ายที่ตลาดวโรรส จังหวัดเชียงใหม่ และตาม โรงงานต่างๆ เช่นกัน โดยตลาดหลักก็คือ ตลาดภายในประเทศ

กลยุทธ์การตลาดด้านการส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดยังไม่มีมากนัก ทำให้สูญเสียโอกาสที่ดีทางการตลาดไป โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างตราสินค้า (Branding) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการยังขาดการให้ความสำคัญและความสนใจ

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะมีตราสินค้าเป็นของตัวเอง เพราะผู้ประกอบการเล็งเห็นประโยชน์ของตราสินค้า เมื่อออกงานแสดงต่างๆจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักเราเป็นอย่างดีและจดจำสินค้าของเราได้ ถ้าไม่มีตราสินค้าจะเป็นอุปสรรคและปัญหาหนึ่งในการแข่งขันและการยอมรับจากผู้บริโภคที่สำคัญอย่างยิ่งประชาชนกลุ่มเน้นการทำตลาดเชิงรุก แสวงหากฎใหม่อยู่เสมอทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีการส่งเสริมการขาย คือ ส่วนลดถ้ามีการซื้อในปริมาณมาก

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจส่วนใหญ่จะทำการผลิตผ้าฝ้ายทอมือโดยไม่มีตราสินค้าของตัวเอง ไม่เน้นการตลาดเชิงรุก จะเป็นการตลาดแบบเชิงรับมากกว่า คือ ผู้ประกอบการจะรอให้มีลูกค้าที่สนใจมาติดต่อเองและนิยมติดต่อเฉพาะลูกค้าประจำเท่านั้น ส่วนลดก็มีไม่มาก นอกจากจะมีการซื้อปริมาณมากๆ อาจจะมีส่วนลดให้บ้าง

กลยุทธ์ทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ผู้ประกอบการจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายไม่มากนัก

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือจะมี ศูนย์จำหน่ายสินค้าของแต่ละกลุ่ม ซึ่งไม่เพียงพอต่อธุรกิจ การที่ผู้ประกอบการมีช่องทางในการจัดจำหน่ายน้อย จะไม่ส่งผลดีต่อการจำหน่ายและการตลาด ซึ่งมาสาเหตุมาจากผู้ประกอบการมีความรู้ด้านการตลาดน้อย ไม่รู้จักช่องทางการจำหน่ายประเภทอื่น ทำให้ความสามารถในการแข่งขันจำกัด เฉพาะภายในประเทศ กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจบางรายมีการ โฆษณาลงนิตยสารท่องเที่ยวจังหวัด เชียงใหม่ ส่วนช่องทางระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ยังไม่มีผู้ประกอบการที่ขายสินค้าผ่านทางช่องทางนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้ในด้าน คอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ แต่มีผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจบางรายมีข้อมูลในเวบ ไซต์ แต่ไม่ได้มีการขายสินค้าผ่านทางนี้ ซึ่งเป็นการเสียโอกาสทางการตลาด ในยุคไร้พรมแดนจะ เน้นการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งผู้ผลิตจะต้องก้าวตามให้ทัน โลกและทันกลยุทธ์ของกลุ่ม แข่งขัน

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจไม่มีร้าน จำหน่ายสินค้า รวมทั้งยังไม่มีตราสินค้าจึงเป็นข้อจำกัดทางการตลาด โดยช่องทางการจัดจำหน่ายมี เพียงร้านค้าในตลาดคว ไรโรส จังหวัดเชียงใหม่และ โรงงานต่างๆ เท่านั้น ยังไม่มีช่องทางการจัด จำหน่ายทางระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

โครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อน

ก. โครงสร้างขององค์กรของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ จะมี โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อน ประธานกลุ่มจะเป็นผู้บริหารดำเนินงาน การจัดซื้อ วัตถุดิบ การตลาดและกำหนดราคาสินค้า รวมไปถึงการตรวจสอบคุณภาพสินค้าจนถึงการขนส่ง สินค้าไปจำหน่าย โดยสมาชิกกลุ่มจะมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดใน แก้ไขปัญหาในการประชุมกลุ่ม ช่วยให้การพัฒนากระบวนการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น แต่ก็มี การขัดแย้งภายในกลุ่มบ้างในกรณีที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ไม่มี โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนมีลักษณะการทำงานแบบเป็นครอบครัว โดยหน้าที่หลักต่างๆ เจ้าของ กิจการจะเป็นผู้ดูแลจัดการทุกอย่าง การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ก็จะปรึกษาเฉพาะคนใน ครอบครัว คนงานจะไม่มีส่วนในการออกความคิดเห็นการตัดสินใจจะรวดเร็วกว่าแต่ก็อาจจะเกิด ข้อผิดพลาดได้ง่าย

การแข่งขันของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้าย ทอมือมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งการแข่งขันด้านราคาและรูปแบบของผลิตภัณฑ์

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีรูปแบบการแข่งขันที่ไม่ใช่ด้านราคา ก็คือ การแข่งขันที่การออกแบบ (Design) ลวดลายใหม่ๆมีเอกลักษณ์แตกต่างจากรายอื่นและเน้นคุณภาพสินค้า ทำให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาได้สูงกว่าราคาตลาดได้ และสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ ที่สำคัญก็คือพยายามสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และสร้างตราสินค้า เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจะมีการออกแบบลวดลายที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนใหญ่จะมีการเลียนแบบกัน จึงเน้นการแข่งขันด้านราคาและขาดการสร้างตราสินค้า

ในปัจจุบันเริ่มมีประเทศที่ผลิตผ้าฝ้ายทอมือเข้ามาแข่งขันในประเทศไทย ได้แก่ ประเทศพม่า หรือผ้าประเภทอื่นจากประเทศจีน และอินเดีย ซึ่งได้รับความสนใจจากผู้บริโภคอย่างมาก และเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า โดยเฉพาะในการจ้างงาน ส่งผลให้หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในประเทศมีแรงกดดันมากขึ้น ที่จะต้องพยายามปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเอง ในเรื่องกระบวนการผลิต รวมทั้งพัฒนารูปแบบ คุณภาพ และนวัตกรรม

5.2.1.5 บทบาทของรัฐบาล (Role of government) และโอกาสและสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป (Chance)

หน่วยงาน และองค์กรของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่1, กรมการพัฒนาชุมชน, สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่, กรมการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กรมการเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงสถาบันการศึกษาด้วย เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น

ก. กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจได้รับความช่วยเหลือเรื่องระบบบำบัดน้ำเสีย จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่1 , กรมการพัฒนาชุมชนมีโครงการให้เงินสนับสนุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ในการทอผ้า ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจจะช่วยให้ติดต่อกับทางภาครัฐได้สะดวกมากขึ้น ที่สำคัญคือได้รับการยกเว้นการจ่ายภาษีเงินได้ และบางรายได้รับการยกเว้นดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

ข. ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของภาครัฐ เนื่องจากผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญในการเข้าร่วมอบรมจากทางภาครัฐ อีกทั้งยังขาดการประสานงานกับผู้ประกอบการถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

วิกฤตที่เป็นอุปสรรคต่อหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ คือ การนำเข้าผ้าฝ้ายจากต่างประเทศทำให้ไม่มีอำนาจในการต่อรองราคามากนัก การมีสินค้าทดแทนผ้าฝ้ายทอมือที่

เพิ่มขึ้นทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นในการซื้อสินค้าที่ถูกและคุณภาพดี หรือประเทศคู่แข่งที่มีการผลิตผ้าฝ้ายซึ่งมีต้นทุนในการผลิตที่ถูกกว่า เช่น ประเทศจีน เวียดนาม เป็นต้น จากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและการเมืองภายในประเทศที่ไม่มั่นคง ทำให้ยอดขายและกำไรของผู้ประกอบการลดลงอย่างมาก ในทางกลับกันก็มีโอกาสจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ทำให้มีการพัฒนาปรับปรุงในทุกๆ ด้านทั้งในเรื่องวัตถุดิบ เช่น การใช้เคมีที่มีสีสั่นหลากหลายมากขึ้นและสีไม่ตก หรือเครื่องจักรเครื่องมือ เช่น เครื่องทอผ้าฝ้าย ช่วยให้ทอผ้าฝ้ายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีการใช้พลังงานของก๊าซธรรมชาติ NGV (Natural gas for vehicle) และ LPV (Liquefied petroleum gas) แทนการใช้น้ำมันเบนซินหรือ ดีเซลในรถโดยสาร ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมถึงการเชื่อมโยงติดต่อกันทั่วโลกได้ด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นอีกหนึ่งช่องทางจําหน่ายที่ช่วยขยายตลาดได้กว้างมากขึ้น เป็นต้น โดยการพัฒนาเหล่านี้ก็เป็นโอกาสที่ดีแก่กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจเนื่องจากมีตราสินค้าประจำกลุ่ม ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจที่ไม่มีตราสินค้า ทำให้มีข้อจํากัดในการสร้างเอกลักษณ์ และการขยายตลาด

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอุปทาน, ด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจต่อเนื่อง, ด้านอุปสงค์ และกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ พบว่า การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ เนื่องจากการรวมกลุ่มช่วยให้เกิดความร่วมมือ และช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม รวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในทุกด้าน

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาและวิเคราะห์หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ข้างต้น ทั้งในด้านโครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้างองค์กรและการแข่งขัน เป็นการวิเคราะห์เพียงภายในของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ สามารถนำมาสรุป และวิเคราะห์เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของ

สถานการณ์ต่างๆทั้งภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการ หรือผลในการดำเนินงานของหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ ดังนี้

5.2.2.1 สถานการณ์ภายใน จะทำการวิเคราะห์ความสามารถและความพร้อมของ หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือที่มีการรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วม เครือข่ายวิสาหกิจ ในด้าน การประเมินประสิทธิภาพและกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านบุคคล ด้าน การเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) ของหน่วยธุรกิจ ดังนี้

จุดแข็ง

ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

- การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจช่วยให้สะดวกในการติดต่อขอความช่วยเหลือจากทางราชการ
- มีการสะสมทรัพย์ของสมาชิกกลุ่มทุกคน เพื่อให้สมาชิกมีเงินออมในระยะยาวและสามารถกู้เงินจากกลุ่มได้ โดยนำคอกเบี้ยเงินกู้มารวมเป็นเงินกลุ่มด้วย
- กำไรที่ได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ จะเป็นเงินปันผลปลายปีตามสัดส่วนการถือหุ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่สมาชิก
- ในกลุ่มมีสมาชิกหลายคน จึงมีการระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ
- การรวมกลุ่มกันทำให้เกิดความช่วยเหลือกันในด้านวัตถุดิบ แรงงาน รับช่วงงานต่อข้อมูลข่าวสารต่างๆ
- สามารถรับคำสั่งซื้อปริมาณมากๆได้
- บางกลุ่มมีการรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์จากทางภาครัฐ คือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า
- บางแห่งมีตราสินค้า (Branding) เป็นของตนเอง
- มีร้านจำหน่ายสินค้าเองในแต่ละกลุ่ม
- มีบ่อบำบัดน้ำเสียจากการผลิต
- มีโอกาสในการออกงานแสดงหลายแห่ง เช่น งานแสดงสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One tambon one product-OTOP), งานสหกรณ์, งานแสดงของกรมส่งเสริม อุตสาหกรรม และงานแสดงสินค้าของใช้ในบ้าน (Bangkok international gift fair and bangkok International houseware fair-BIG&BIH) เป็นต้น

-ในปี พ.ศ.2549 นี้ได้รับการยกเว้นดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.)

- ได้รับการอบรมให้ความรู้จากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาต่างๆอย่างต่อเนื่อง

ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

- มีอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจ
- มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้เองและมีความรวดเร็วในการแก้ปัญหา
- ลักษณะการทำงานเป็นแบบครอบครัว จึงสามารถดูแลการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง
- ถ้าสามารถทำกำไรได้มาก ก็จะได้ผลตอบแทนแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่ต้องแบ่งกำไรให้กับผู้อื่น

จุดอ่อน

ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

- สมาชิกมีระดับการศึกษาต่ำ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการผลิตและเป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงานกัน
- เงินกองกลางของกลุ่มมีจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรเงินและเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม
- ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนมาก ประธานกลุ่มอาจจะดูแลได้ไม่ทั่วถึง ทำให้การผลิตการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ
- ถ้าประธานกลุ่มไม่มีความรู้ความสามารถมากพอ อาจจะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลเสียหายต่อสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม
- กี่ทอผ้าไม่เพียงพอต่อสมาชิก
- สมาชิกส่วนใหญ่แยกกันทอผ้าตามครัวเรือนและมีแค่บางส่วนที่ทอผ้าที่ศูนย์ จึงขาดการเชื่อมโยงกันภายในกลุ่ม
- ยังขาดนักออกแบบที่มีรู้ความสามารถ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่และหลากหลาย

-สถานที่จำหน่ายไม่เหมาะสม เนื่องจากอยู่ไกลจากอำเภอเมือง จังหวัด
เชียงใหม่มาก

-สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นผู้หญิง ซึ่งมีหน้าที่ต้องดูสามีและลูก จึงไม่สามารถมาทำงานที่กลุ่มได้ ต้องแยกทำตามครัวเรือน อีกทั้งยังเกิดความขัดแย้งกันได้ง่ายจนบางครั้งถึงขั้นใช้กำลังกัน

ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

- แรงงานมีระดับการศึกษาต่ำทำให้การสื่อสารมอบหมายงานเกิดความผิดพลาดได้ง่ายส่งผลเสียต่อการผลิต

- เครื่องจักรเครื่องมือไม่มีความทันสมัย บางแห่งเก่าและชำรุดทรุดโทรม

- ผู้ประกอบการขาดความรู้ด้านการตลาดและขาดความเข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริง

- ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือการอบรมจากหน่วยงานของภาครัฐ

- การตัดสินใจเองโดยลำพัง หากไม่มีการไตร่ตรองที่รอบคอบ อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจและผิดพลาดได้ง่าย

- ผู้ประกอบการขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเองและธุรกิจของตนเอง ต่างมีความพึงพอใจในสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่

- ไม่มีระบบบำบัดน้ำเสีย

- ไม่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง

- ขาดการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน

- การลงทุนในธุรกิจใช้เงินทุนมาก ทำให้เกิดความเสี่ยงสูง

- ถ้ามีเงินทุนหมุนเวียนน้อยแล้วปล่อยเครดิตให้ลูกค้านาน ทำให้หมุนเงินไม่ทันขาดสภาพคล่องหรือเกิดปัญหาหนี้สูญ

- ไม่มีสถานที่จำหน่ายสินค้าเอง

- ผู้ประกอบการขาดความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ จึงไม่มีโอกาสขยายตลาดไปยังตลาดต่างประเทศได้

5.2.2.2 สถานการณ์ภายนอก จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของหัตถอุตสาหกรรมนี้

โอกาส

ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

- จังหวัดเชียงใหม่มีรากฐานวัฒนธรรมที่เก่าแก่ สามารถนำไปสร้างเอกลักษณ์และเพิ่มคุณค่าแก่หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือได้

- ผู้ป้อนวัตถุดิบ เครื่องมือและพลังงานเชื้อเพลิงอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

- ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือได้รับการยกเว้นการเก็บภาษีเงินได้ เนื่องจากเป็นกลุ่มทอผ้า

- มีหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริม รวมทั้งสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือหลายแห่งในจังหวัดเชียงใหม่

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ได้ให้การช่วยเหลือเรื่องระบบบำบัดน้ำเสียแก่ผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ

- รัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศมากขึ้น โดยเชียงใหม่ก็เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีความสนใจ เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่สนใจหลายแห่งและมีงานมหกรรมพืชสวนโลก ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีในการจำหน่ายสินค้าแก่นักท่องเที่ยว

- หน่วยงานภาครัฐได้มีการจัดงานแสดงสินค้าภายในประเทศ เช่น งานแสดงสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One tambon one product-OTOP), งานฤดูหนาวจังหวัดเชียงใหม่ และงานแสดงสินค้าของใช้ในบ้าน (Bangkok international gift fair and bangkok international houseware fair-BIG&BIH) เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลให้การสนับสนุนสินค้าไทยที่มีคุณภาพดีให้ก้าวสู่ระดับประเทศ และระดับสากล

- เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถโยงกันได้ทั่วโลก โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ช่วยให้หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติและขยายตลาดได้กว้างมากขึ้น

- การใช้พลังงานของก๊าซธรรมชาติ NGV และ LPV แทนการใช้ น้ำมันเบนซินหรือดีเซลในรถโดยสาร ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

- จังหวัดเชียงใหม่มีรากฐานวัฒนธรรมที่เก่าแก่ สามารถนำไปสร้างเอกลักษณ์และเพิ่มคุณค่าแก่หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือได้
- ผู้ป้อนวัตถุดิบ เครื่องมือและพลังงานเชื้อเพลิงอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่
- รัฐบาลให้การสนับสนุนเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพื่อช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นให้สามารถประกอบธุรกิจขนาดเล็ก และช่วยสร้างรายได้ให้กับตนเองและชุมชน
- มีหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในทุกด้านมากขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตขึ้นและยกระดับเป็นธุรกิจที่มีความเข้มแข็งขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศมากขึ้น โดยเชียงใหม่ก็เป็นจังหวัดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจ เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่สนใจหลายแห่งและมีงานมหกรรมพืชสวนโลก ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีในการจำหน่ายสินค้าแก่นักท่องเที่ยว
- หน่วยงานภาครัฐได้มีการจัดงานแสดงสินค้าภายในประเทศ เช่น งานแสดงสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One tambon one product-OTOP), งานฤดูหนาวจังหวัดเชียงใหม่ และงานแสดงสินค้าของใช้ในบ้าน (Bangkok international gift fair and bangkok international houseware fair-BIG&BIH) เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลให้การสนับสนุนสินค้าไทยที่มีคุณภาพดีให้ก้าวสู่ระดับประเทศ และระดับสากล
- เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารเชื่อมที่มันสมัยสามารถโยงกันได้ทั่วโลก โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ช่วยให้หัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติและขยายตลาดได้กว้างมากขึ้น
- การใช้พลังงานของก๊าซธรรมชาติ NGV และ LPV แทนการใช้ น้ำมันเบนซินหรือดีเซลในรถโดยสาร ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

อุปสรรค

ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือ

- ราคาวัตถุดิบแพงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย
- ราคาน้ำมันแพงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูงขึ้น
- สภาวะเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2549 ที่ชะลอตัว ทำให้ลูกค้าเก่าบางรายหายไป และยอดขายลดลง

5.2.3 ผลการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรม ผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

การเลือกตัวแทนที่ดีที่สุดจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 12 กลุ่มและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 10 แห่ง โดยจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อคัดเลือกตัวแทนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 1 กลุ่มและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจจำนวน 1 แห่ง ดังนี้

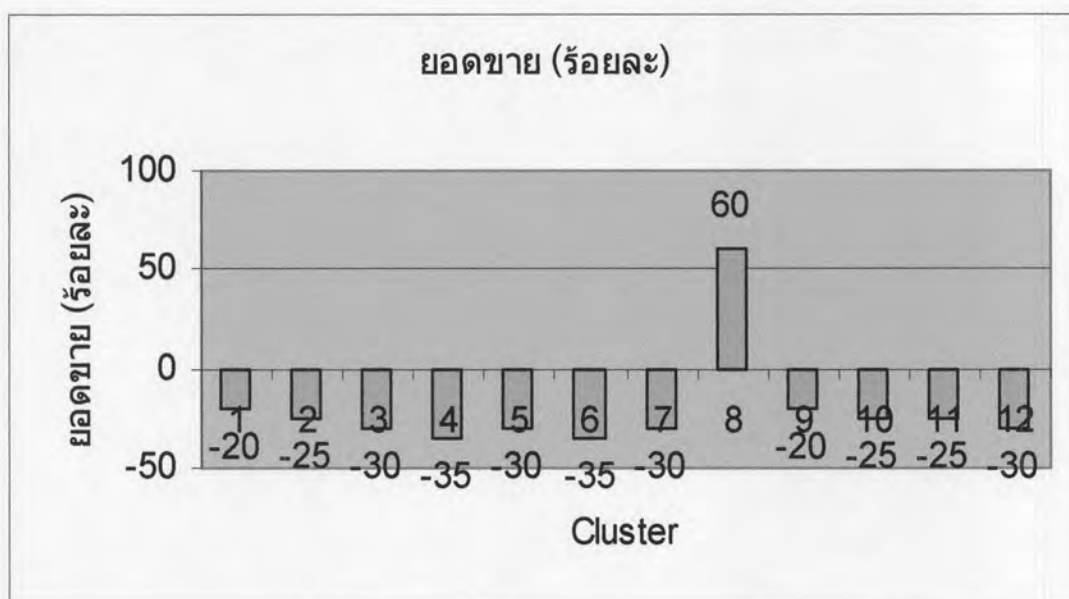
ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ที่ทำการเก็บข้อมูลจำนวน 12 กลุ่ม ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 เครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

	ชื่อกลุ่ม	ประธานกลุ่ม	ที่อยู่
1	กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านกองหิน	นางศิริรัตน์ คั่นหนองคู	298 หมู่ 6 บ้านกองหิน ต.หางดง อ.ฮอด
2	กลุ่มทอผ้าบ้านนาคอเรือ	นางสิลา อ้ายจาง	55 หมู่ 2 บ้านนาคอเรือ ต.นาคอเรือ อ.ฮอด
3	กลุ่มทอผ้าบ้านตาลกลาง	นางบัวจัน มีคโห่ง	189 หมู่ 5 บ้านตาลกลาง ต.บ้านตาล อ.ฮอด
4	กลุ่มทอผ้าบ้านตาล	นางจันทร์หอม มูลหม่น	140/1 หมู่ 9 บ้านช่างเคิ่ง ต.บ้านตาล อ.ฮอด
5	กลุ่มสหกรณ์สตรีทอผ้าตีนจกแม่แจ่ม	นส.ไชแสง ชะปัญญา	130 หมู่ 9 ต.ช่างเคิ่ง อ.แม่แจ่ม
6	กลุ่มทอผ้าบ้านวังปิ่น	นางจันทร์ นุญมาปะ	329 หมู่ 1 บ้านวังปิ่น ต.สบเตี๊ยะ อ.จอมทอง
7	กลุ่มทอผ้าตำบลคอกยแก้ว	นางลักษณา สุตาคำ	8 หมู่ 2 บ้านทุ่งนาทราย ต.คองแก้ว อ.จอมทอง
8	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง	นางปรีดา จันดาโลก	241 หมู่ 9 ต.สบเตี๊ยะ อ.จอมทอง
9	กลุ่มทอผ้าบ้านกลางเหนือ	นางบัวดิน ปาลี	42 หมู่ 3 บ้านกลางเหนือ ต.สันกลาง อ.สันป่าดง
10	กลุ่มหัตถกรรมผ้าฝ้ายทอมือโบราณ	นางเอี่ยมศิริ คั่นสหวัฒน์	18/2 หมู่ 7 ต.สันกำแพง อ.สันกำแพง
11	กลุ่มทอผ้าบ้านดงเจริญชัย	นางมลิ บุญเพิ่มพูล	64/1 หมู่ 6 บ้านดงเจริญชัย ต.หนองแห้ง อ.สันทราย
12	กลุ่มทอผ้าบ้านป่าไผ่	นางผ่องศรี ธาตุอินจันทร์	78 หมู่ 2 บ้านป่าไผ่ ต.แม่โป่ง อ.คอกยแก้ว

ที่มา : ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1

ด้านการเงิน พิจารณาจากร้อยละของยอดขายที่เปลี่ยนแปลงโดยเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2548 เพื่อวัดการเติบโตของรายได้ พบว่า กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างมียอดขายเพิ่มขึ้นสูงสุดถึงร้อยละ 60 และมีค่ามัธยฐานของยอดขายที่ลดลงอยู่ที่ร้อยละ 30 ส่วนยอดขายที่ลดลงมากที่สุดเท่ากับร้อยละ 35 ดังรูปที่ 5.7



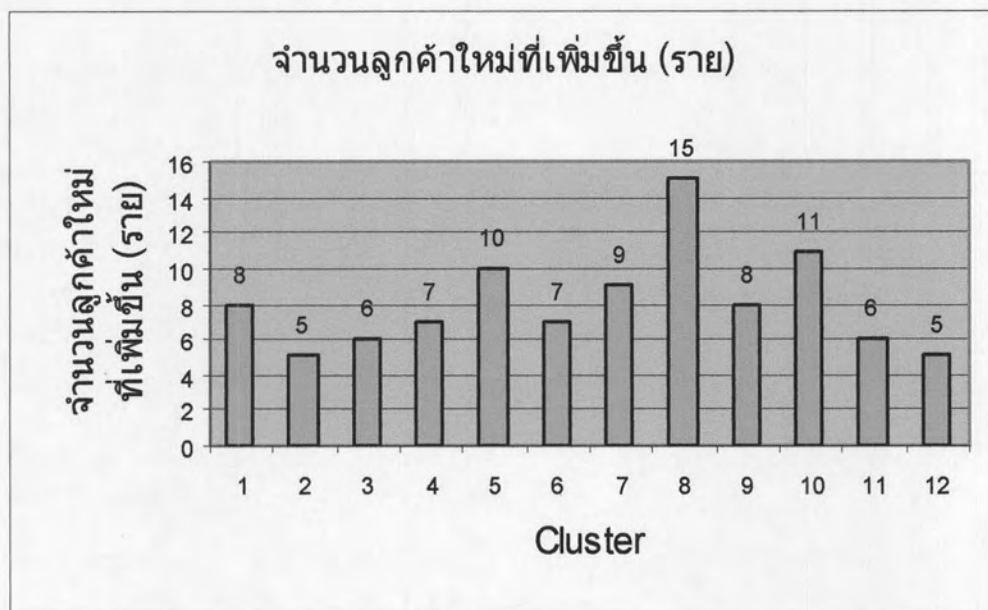
รูปที่ 5.7 ยอดขายของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างมีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มสูงสุดถึง 15 รายต่อปี และมีค่ามัธยฐานของจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 7 รายต่อปี ส่วนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจที่มีจำนวนลูกค้าใหม่น้อยที่สุดมีเพียง 5 รายต่อปี ดังรูปที่ 5.8

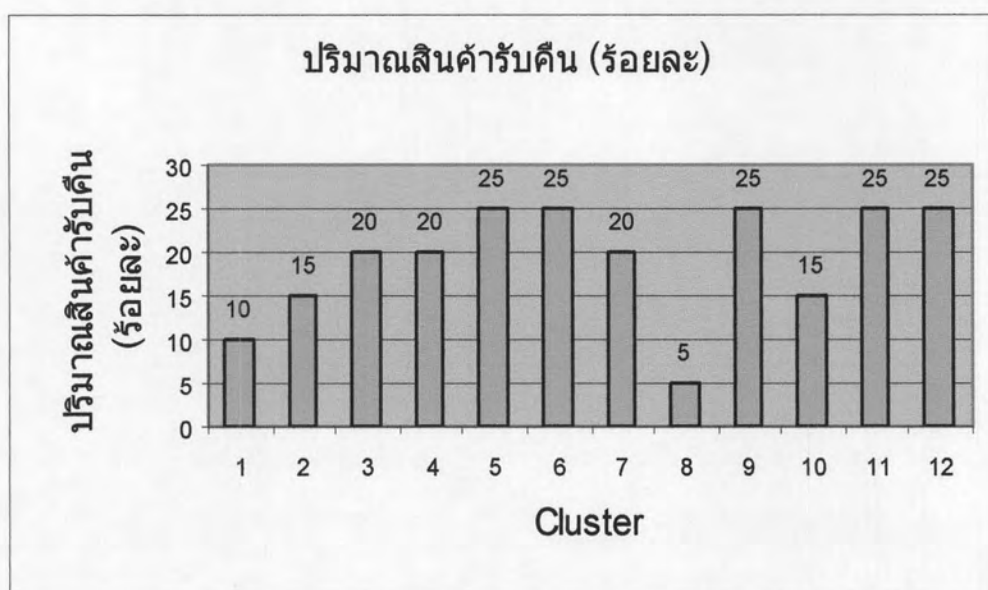
ด้านปริมาณสินค้ารับคืนของกลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างมีปริมาณน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 5 และมีค่ามัธยฐานของสินค้ารับคืนเท่ากับร้อยละ 20 โดยปริมาณสินค้ารับคืนมากที่สุดคือร้อยละ 25 มีจำนวน 5 กลุ่ม ดังรูปที่ 5.9

ด้านปริมาณการซื้อซ้ำที่มากถึงร้อยละ 90 คือ กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง และมีค่ามัธยฐานของปริมาณการซื้อซ้ำเท่ากับร้อยละ 70 ส่วนกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจที่มีปริมาณการซื้อซ้ำน้อยที่สุดเท่ากับร้อยละ 65 ดังรูปที่ 5.10

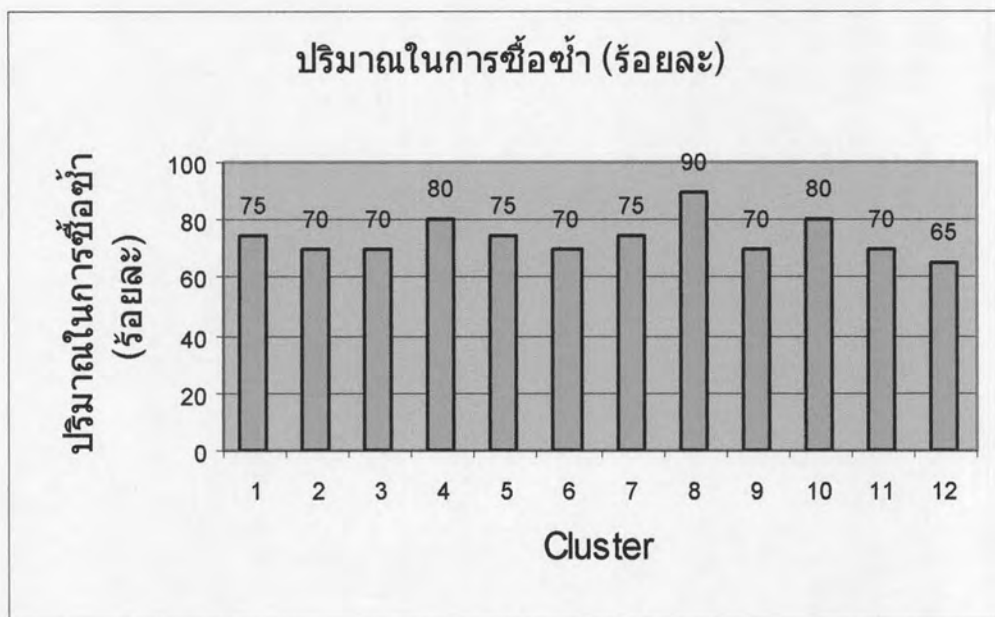
นอกจากนี้กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างยังมีจำนวนลูกค้าที่ลดลงเพียง 2 รายต่อปี และมีค่ามัธยฐานของจำนวนลูกค้าที่ลดลงเท่ากับ 6 รายต่อปี ส่วนจำนวนลูกค้าที่ลดลงมากที่สุดคือร้อยละ 8 ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการเพิ่มลูกค้าและรักษาลูกค้าเก่าโดยการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น ดังรูปที่ 5.11



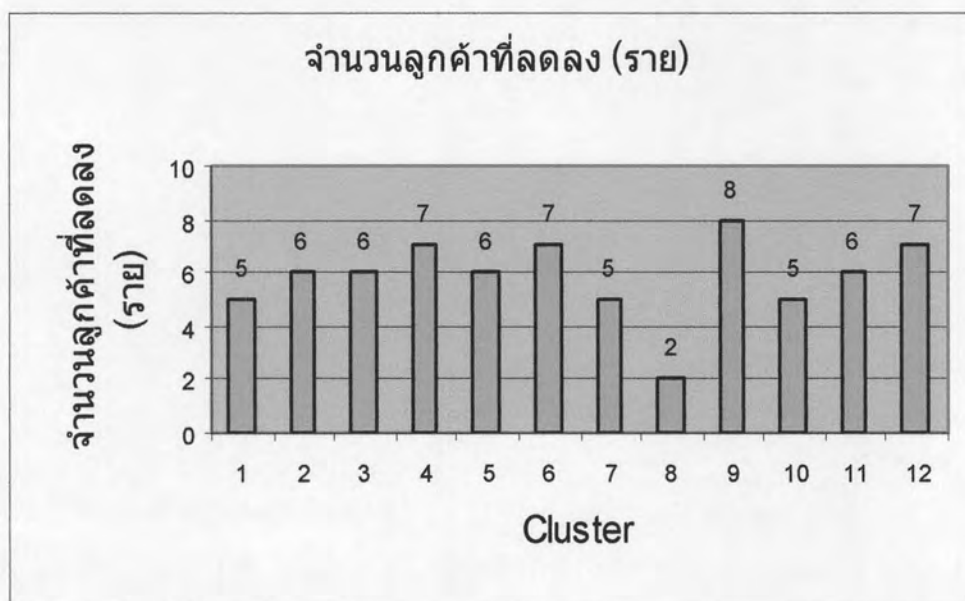
รูปที่ 5.8 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.9 ปริมาณสินค้ารับคืนของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.10 ปริมาณการซื้อข้าวของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

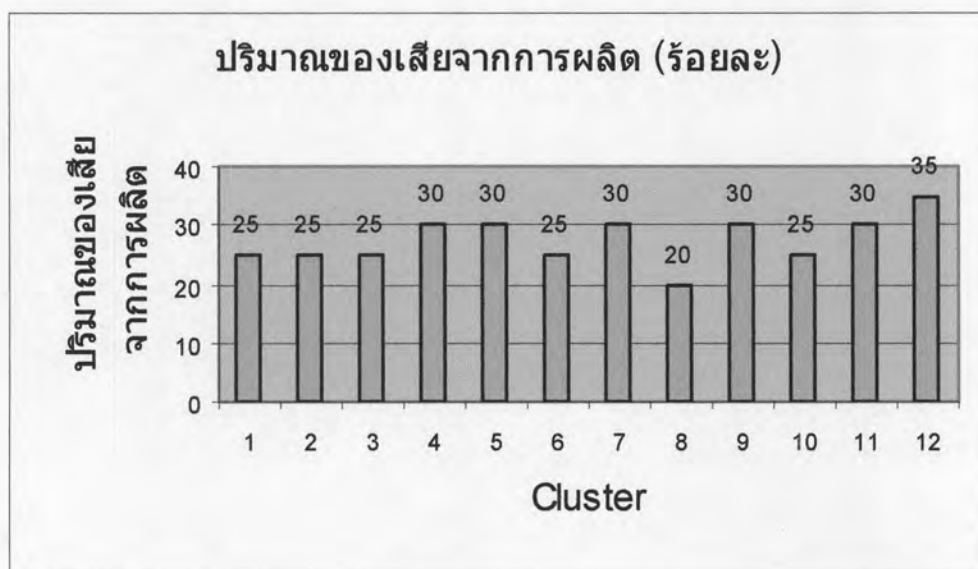


รูปที่ 5.11 จำนวนลูกค้าที่ลดลงของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

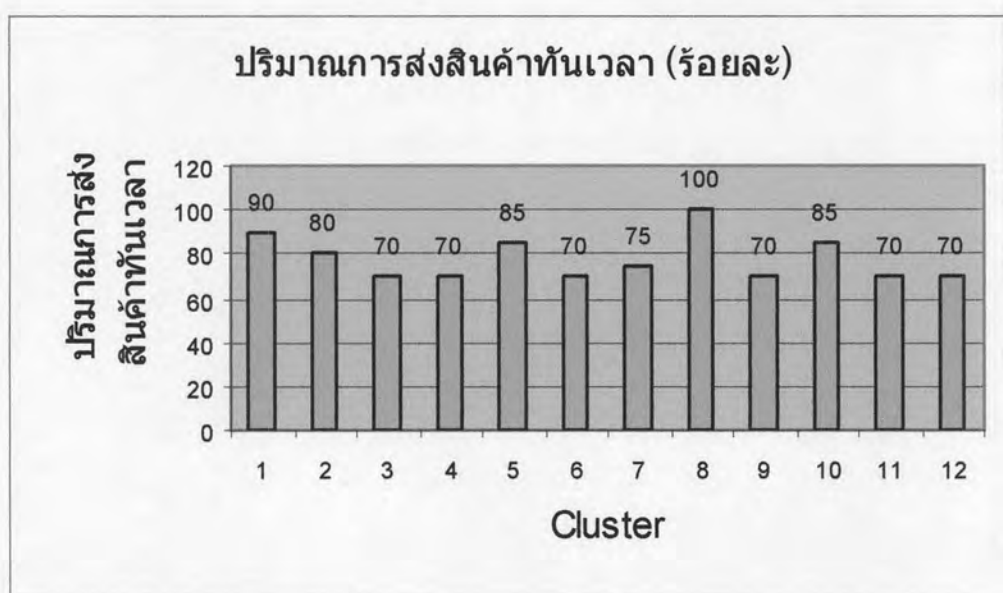
ด้านการบริหารภายใน พบว่ากลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบข้างมีของเสียจากการผลิตน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 20 และมีค่ามัธยฐานของเสียจากการผลิตเท่ากับร้อยละ 25 ส่วนจำนวนของเสียมากที่สุดมีถึงร้อยละ 35 ดังรูปที่ 5.12

กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างสามารถส่งสินค้าทันเวลาทุกครั้ง และมีค่ามัธยฐานของร้อยละการส่งสินค้าทันเวลาเท่ากับร้อยละการส่งสินค้าทันเวลาน้อยที่สุดถึงร้อยละ 70 ซึ่งมีจำนวน 6 กลุ่ม ดังรูปที่ 5.13

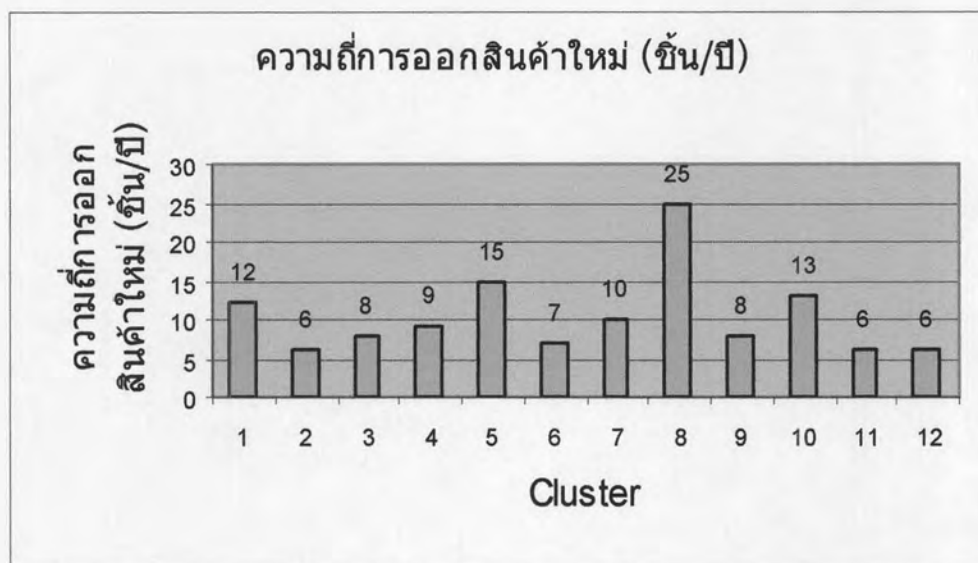
นอกจากนี้กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างยังมีสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดมากที่สุดจำนวน 25 ชิ้นต่อปี และมีค่ามัธยฐานของความถี่ในการออกสินค้าใหม่จำนวน 8 ชิ้นต่อปี ส่วนความถี่ในการออกสินค้าใหม่ที่น้อยที่สุดคือ 6 ชิ้นต่อปี ซึ่งมีจำนวน 3 กลุ่ม ดังรูปที่ 5.14



รูปที่ 5.12 ปริมาณของเสียจากการผลิตของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

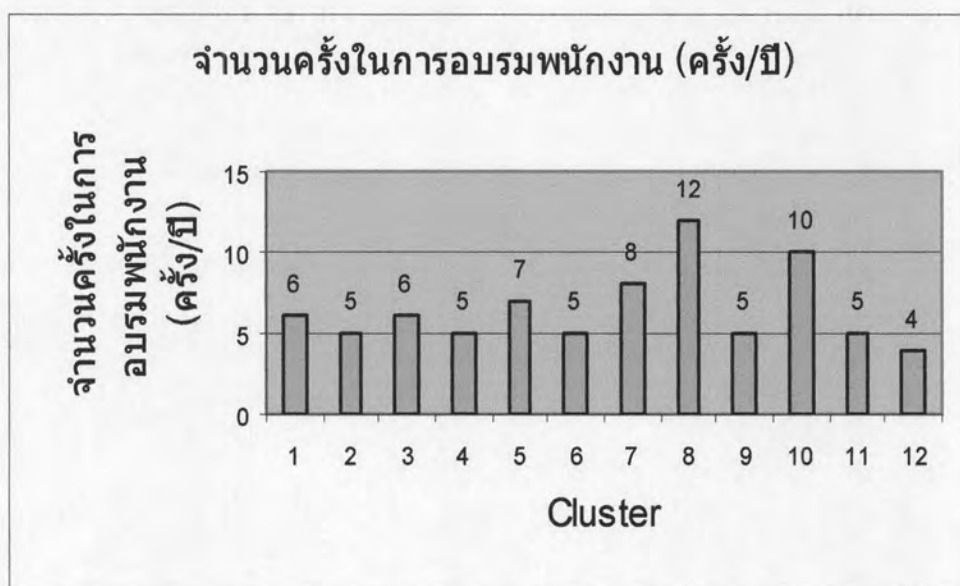


รูปที่ 5.13 ปริมาณการส่งสินค้าทันเวลาของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.14 ความถี่การออกสินค้าใหม่ของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านการเรียนรู้ พบว่ากลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างมีการพัฒนาทักษะของสมาชิกมากที่สุด โดยมีจำนวนครั้งในการอบรมพนักงาน 12 ครั้งต่อปี และมีค่ามัธยฐานในการอบรมพนักงานเท่ากับ 5 ครั้งต่อปี ส่วนจำนวนครั้งในการอบรมพนักงานน้อยที่สุดเท่ากับ 4 ครั้งต่อปี ดังรูปที่ 5.15



รูปที่ 5.15 จำนวนครั้งในการอบรมพนักงานของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจ

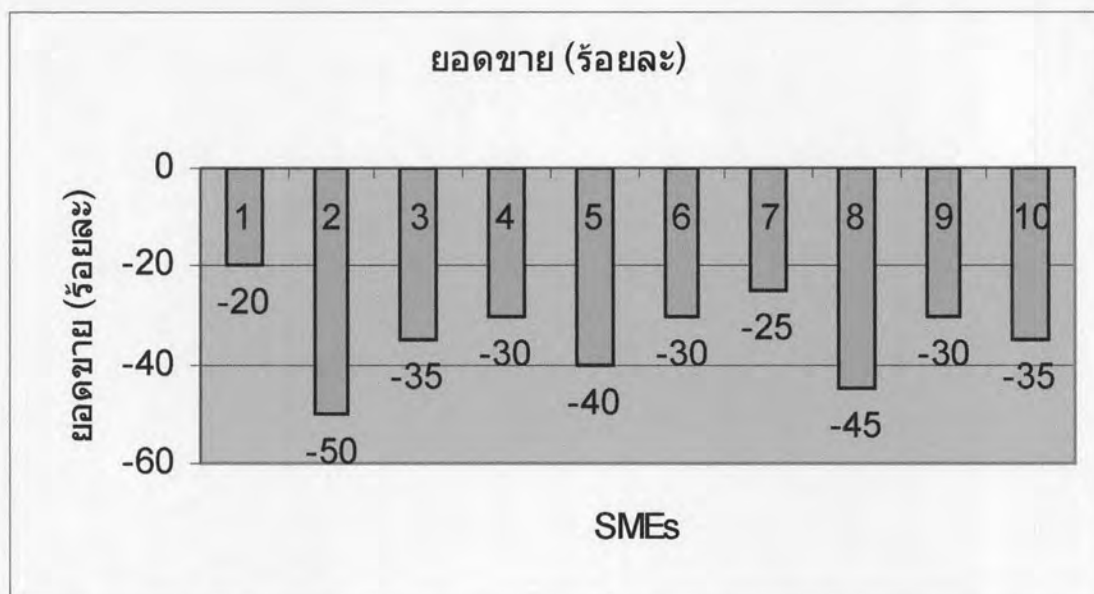
จากการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านข้างต้น พบว่าผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุด คือ กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง นอกจากนี้กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างยังได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) 18/1/2546 ของผ้าทอมือลายมัดพื้นฐานและได้รับรางวัลต่างๆ เช่น ผู้นำอาชีพก้าวหน้าปี 2535 กรมพัฒนาชุมชน, รองชนะเลิศอันดับ 1 ปี 2536 กลุ่มสตรีดีเด่น กรมพัฒนาชุมชน, รางวัลผลงานดีเด่นช่างศิลป์ไทยประเภทผ้าปี 2536 คณะกรรมการวัฒนธรรมไทยและผ่านการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยระดับภาคเหนือ ประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกายปี 2546 เป็นต้น

ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ที่ทำการเก็บข้อมูลจำนวน 10 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

	ชื่อผู้ประกอบการ	ที่อยู่	จำนวนคนงาน
1	นางแสงดาว พูวรรณ	195 หมู่ 3 ต.บ้านตาล อ.ฮอด	25
2	นางรุ่งทิวา วรรณการ	70 หมู่ 1 ต.บ้านตาล อ.ฮอด	15
3	นางแสงหล้า คาใจ	2/3 หมู่ 6 ต.หางดง อ.ฮอด	19
4	นางแก้ว เบ็ญใจ	71 หมู่ 5 ต.แม่สอย อ.จอมทอง	23
5	นางเสาว์ เสาว์ศรีจันทร์	67 หมู่ 9 ต.สบเตี๊ยะ อ.จอมทอง	30
6	นางร่วมฟ้า จันคณา	141/55 หมู่ 1 ต.ทุ่งค้อม อ.สันป่าตอง	22
7	นายธนพงศ์ โสภการ	133 หมู่ 7 ต.คอนแก้ว อ.แมริม	21
8	นางอุไร ลานทิพย์เลิศ	38 หมู่ 6 ต.ทรายมูล อ.สันกำแพง	24
9	นางสุพรรณฉา สุพิทยพร	38/4 หมู่ 7 ต.สันกำแพง อ.สันกำแพง	19
10	นางกัญชรา ทรัพย์ทิบูลย์	245/3 หมู่ 3 ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง	17

ด้านการเงิน พบว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการ SMEs มียอดขายลดลงโดยผู้ประกอบการที่มียอดขายลดลงน้อยที่สุดร้อยละ 30 คือ นางแสงดาว พูวรรณ และมีค่ามัธยฐานของยอดขายที่ลดลงเท่ากับร้อยละ 35 ส่วนยอดขายลดลงมากที่สุดถึงร้อยละ 50 ดังรูปที่ 5.16



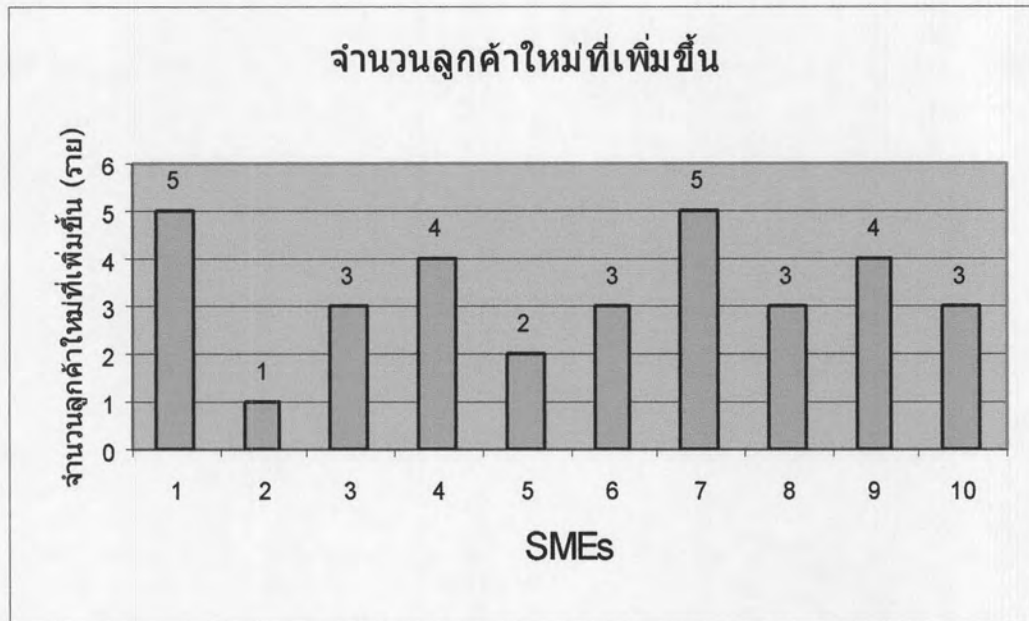
รูปที่ 5.16 ยอดขายของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านลูกค้า พบว่าผู้ประกอบการที่มีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด 5 ราย คือ นางแสงดาว พุวรรณและนายธนาพงศ์ โสภากกร โดยมีค้ำยฐานของจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 3 รายต่อปี และมีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นน้อยสุดเพียง 1 รายต่อปี ดังรูปที่ 5.17

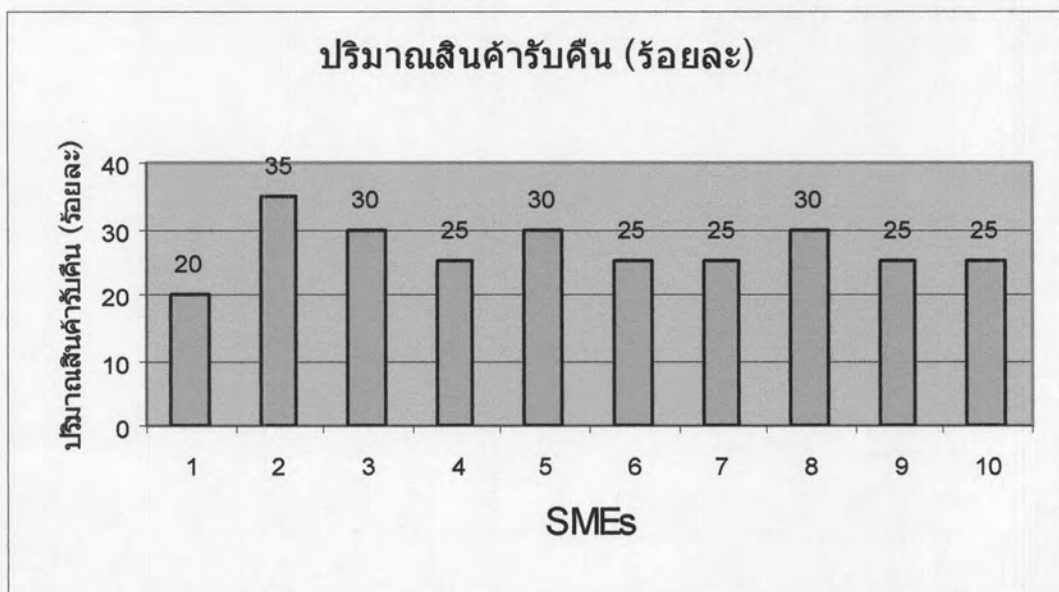
ผู้ประกอบการที่มีสินค้ำรับค้ำน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 20 คือ นางแสงดาว พุวรรณ โดยมีค้ำยฐานของสินค้ำรับค้ำร้อยละ 30 และมีจำนวนสินค้ำรับค้ำมากที่สุดเท่ากับร้อยละ 35 ดังรูปที่ 5.18

ผู้ประกอบการที่มีร้อยละการซื้อค้ำมากที่สุดถึงร้อยละ 85 คือ นางแสงดาว พุวรรณ โดยมีค้ำยฐานเท่ากับร้อยละ 70 และมีจำนวนผู้ประกอบการที่มีการซื้อค้ำน้อยที่สุดเท่ากับร้อยละ 65 จำนวน 3 ราย ดังรูปที่ 5.19

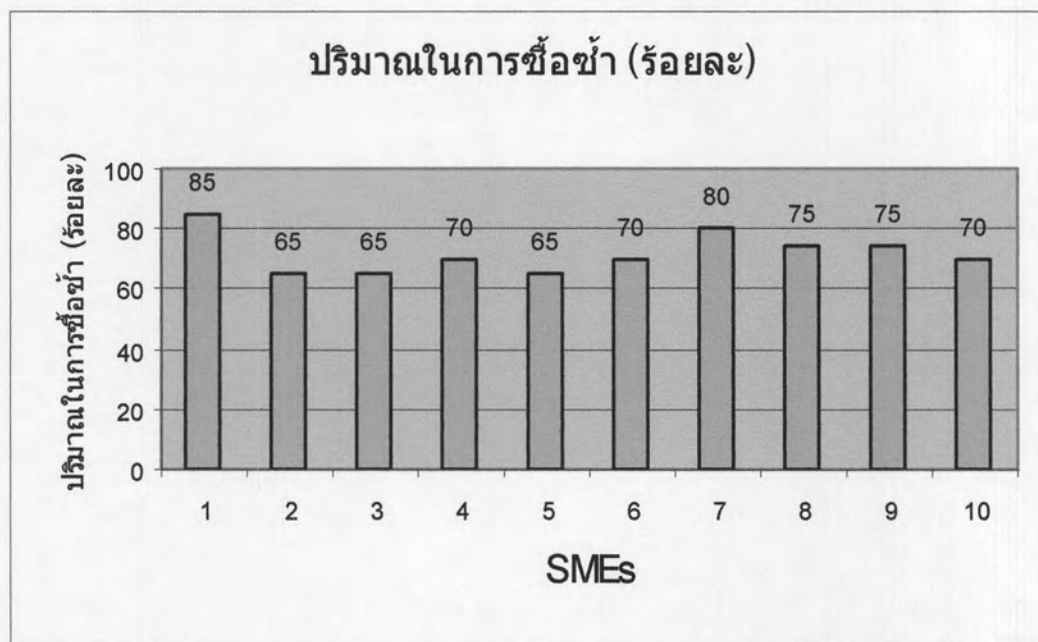
นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่มีจำนวนลูกค้าที่ลดลงน้อยที่สุดเพียง 4 รายต่อปี นางแสงดาว พุวรรณ โดยมีค้ำยฐานเท่ากับ 6 รายต่อปี ส่วนจำนวนลูกค้าที่ลดลงมากที่สุดเท่ากับ 8 รายต่อปี ดังรูปที่ 5.20



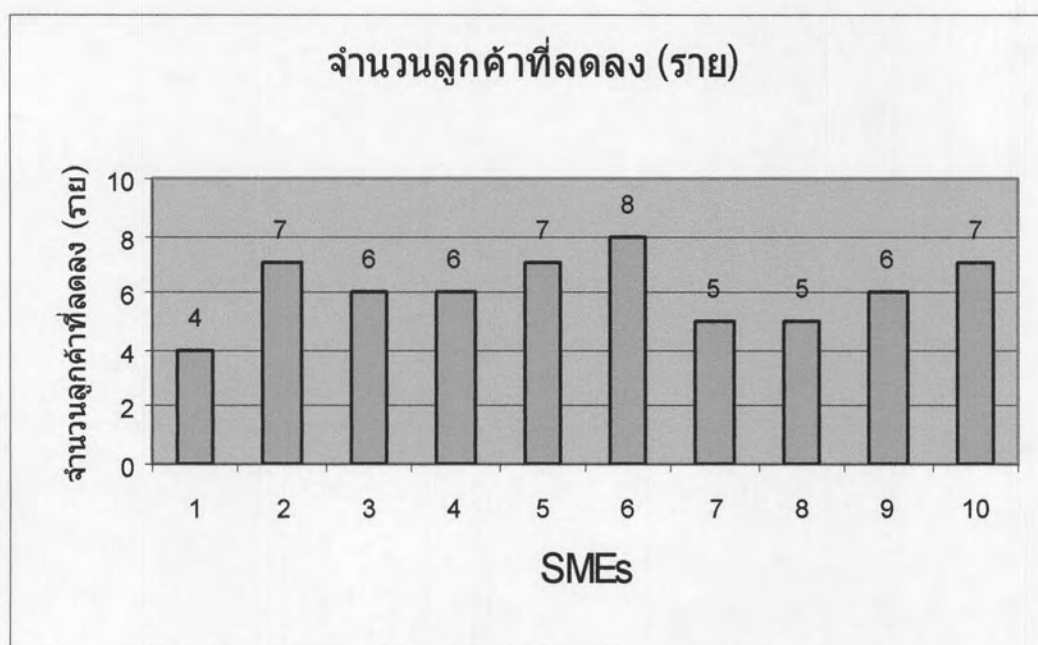
รูปที่ 5.17 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.18 ร้อยละของสินค้ารับคืนของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.19 ร้อยละในการซื้อซ้ำของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

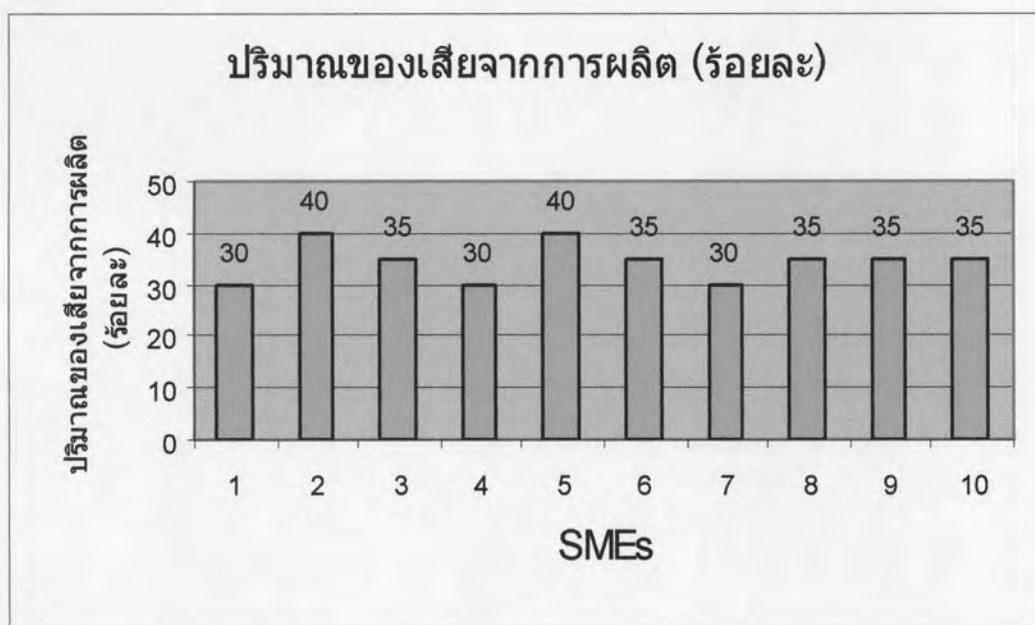


รูปที่ 5.20 จำนวนลูกค้าที่ลดลงของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

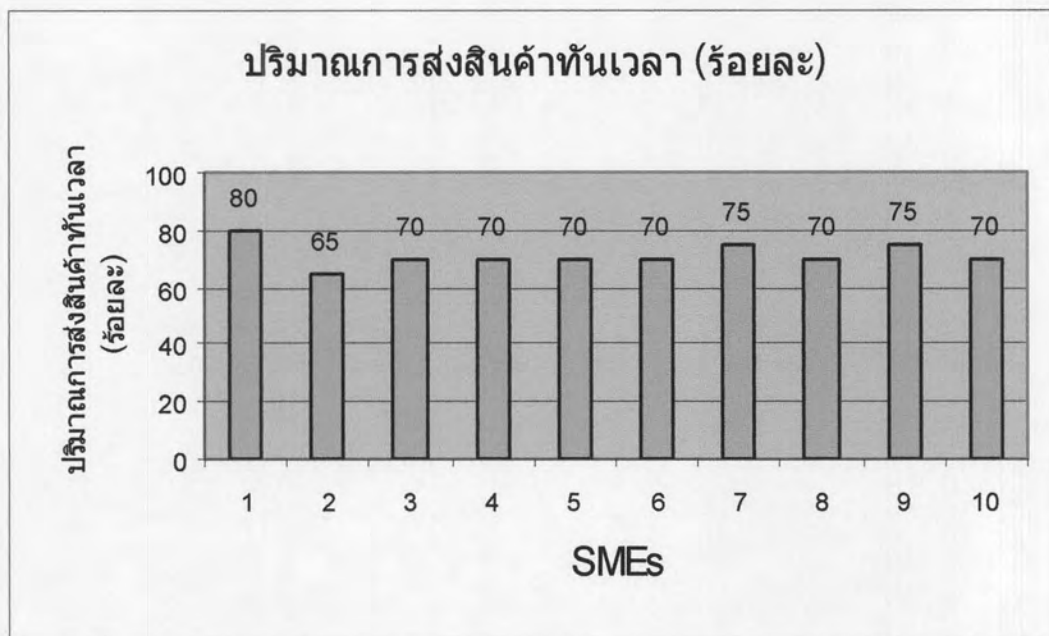
ด้านการบริหารภายใน พบว่าผู้ประกอบการที่มีปริมาณของเสียจากการผลิตน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 30 มีจำนวน 3 ราย คือ นางแสงดาว พุวรรณ, นางแก้ว เบ็ญใจและนายธนาพงศ์ ไสภากร โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับร้อยละ 35 และมีผู้ประกอบการที่มีปริมาณของเสียที่มากที่สุดถึงร้อยละ 40 จำนวน 2 ราย ดังรูปที่ 5.21

ด้านการส่งสินค้าทันเวลา นางแสงดาว พุวรรณมีความการผลิตทันตามกำหนดเวลามากที่สุดร้อยละ 80 โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับร้อยละ 70 และค่าต่ำสุดของการส่งสินค้าทันเวลาคือร้อยละ 65 ดังรูปที่ 5.22

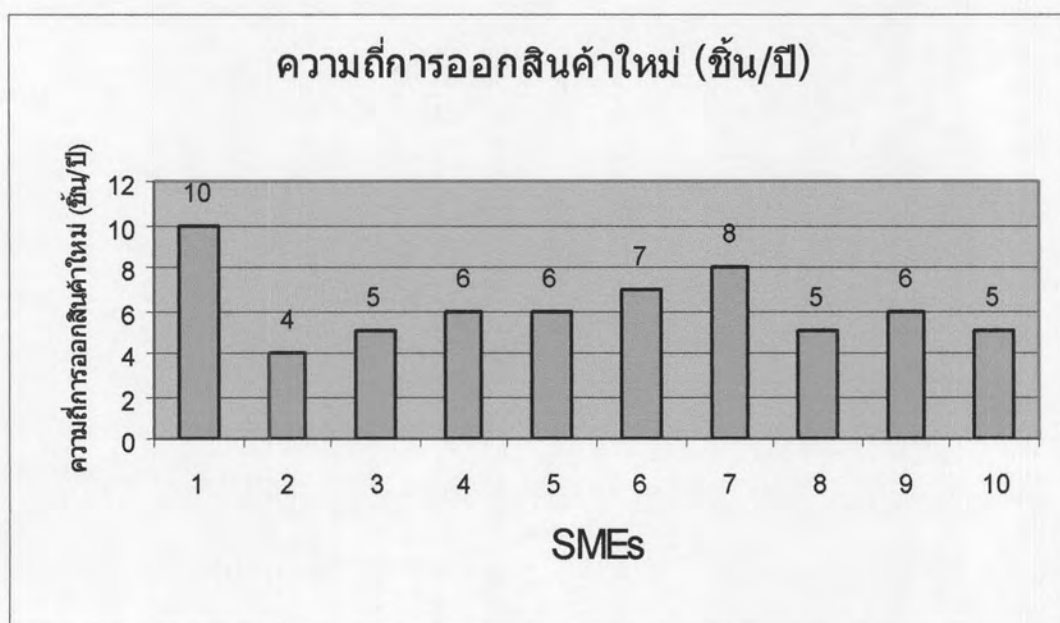
นอกจากนี้นางแสงดาว พุวรรณยังมีความถี่ในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด 10 ชิ้นต่อปี โดยค่ามัธยฐานในการออกสินค้าใหม่เท่ากับ 5 ชิ้นต่อปี และค่าต่ำสุดเท่ากับ 4 ชิ้นต่อปี ดังรูปที่ 5.23



รูปที่ 5.21 ร้อยละของเสียจากการผลิตของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

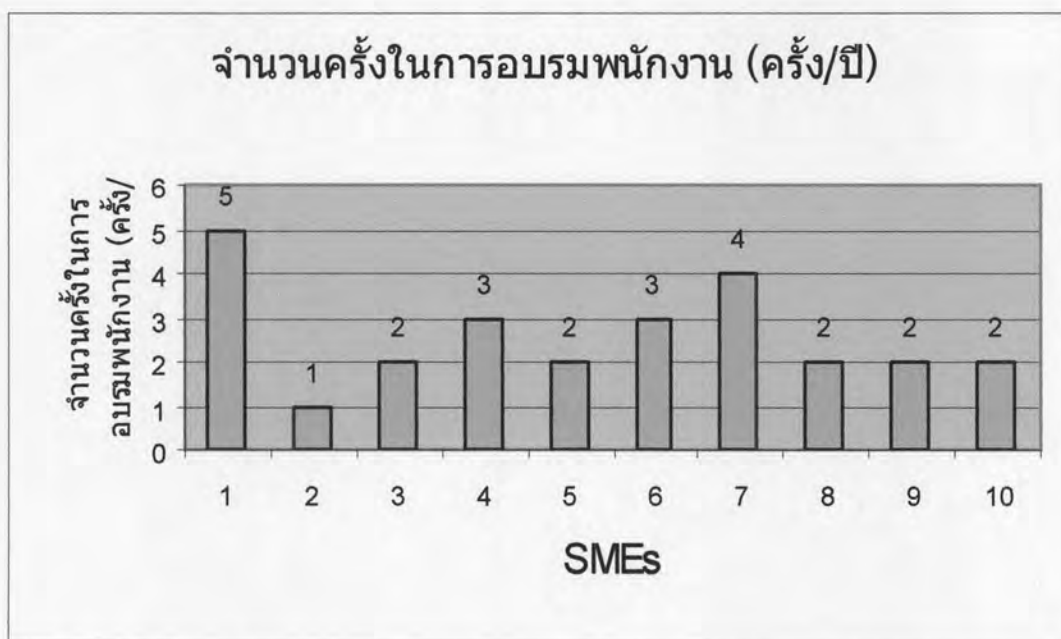


รูปที่ 5.22 ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลาของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ



รูปที่ 5.23 ความถี่ในการออกสินค้าใหม่ของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านการเรียนรู้ พบว่าผู้ประกอบการที่มีจำนวนครั้งในการอบรมคนงานมากที่สุด 5 ครั้งต่อปี คือ นางแสงดาว พุวรรณ โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 2 ครั้งต่อปี และมีจำนวนครั้งในการอบรมพนักงานเพียง 1 ครั้งต่อปี ดังรูปที่ 5.24



รูปที่ 5.24 จำนวนครั้งในการอบรมพนักงานของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

จากการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ พบว่าผู้ประกอบการที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุดคือ นางแสงดาว พุวรรณ แม้ว่าจะมีจำนวนของคนงาน 25 คนซึ่งเป็นลำดับที่สอง แต่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีกว่าผู้ประกอบการที่มีจำนวนคนงานมากที่สุด จึงคัดเลือกตัวแทนดังกล่าวมาทำการประเมินผล BSC และ Gap analysis ดังนี้

5.2.3.1 ผลการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข จากการประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของกลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างและนางแสงดาว พุวรรณ โดยใช้เครื่องมือวัดผลองค์กร BSC (Balanced scorecard) ภายใต้อายุ 4 มุมมองโดยอาศัยตัวชี้วัด KPI (Key performance indicators) สามารถแสดงผลการดำเนินงาน (ตารางที่ 5.6) ดังนี้

ด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจมียอดขายที่สูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2548 ถึงร้อยละ 60 ส่วนผู้ประกอบการ SMEs กลับมียอดขายลดลงร้อยละ 20 จึงต้องใช้กลยุทธ์

การเจาะตลาด เพื่อช่วยขยายตลาดและเพิ่มการเติบโตของรายได้ ด้านอัตราการจ้างงานของเครือข่ายวิสาหกิจจะสูงกว่า เพราะสมาชิกบางคนมีระดับการศึกษาสูงกว่าคนงานของผู้ประกอบการ SMEs รวมทั้งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเนื่องจากมีความได้เปรียบในการรวมตัวกันซื้อวัตถุดิบ เช่น ฝ้าย และสีย้อมผ้าในปริมาณมาก ทำให้ต่อรงราคาได้ถูกลง

กลยุทธ์ในการดำเนินการด้านการเงิน คือ การเจาะตลาด การขยายตลาดให้กว้างมากขึ้นเพื่อให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น และการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี ช่วยลดต้นทุนต่อพนักงาน รวมทั้งการจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการผลิต จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของผ้าฝ้ายทอมือลดลง

ด้านลูกค้า พบว่าผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่าผู้ประกอบการ SMEs ถึง 3 เท่า และมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทางจึงมีโอกาสทางการตลาดมากกว่า ด้านสินค้ารับคืนจากการผลิตตามคำสั่งซื้อที่มีจำนวนเพียง 1 ใน 4 ของผู้ประกอบการ SMEs เพราะมีการควบคุมกระบวนการผลิต ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีและซื้อซ้ำมากขึ้น รวมทั้งสามารถรักษาคูกค้าเก่าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ลูกค้ายังมีความพอใจในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมสีธรรมชาติ และสีเคมีเป็นอย่างมาก เนื่องจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า

กลยุทธ์ในการดำเนินการด้านลูกค้า คือ การเพิ่มการโฆษณา ประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ ด้านสินค้ารับคืนควรจะมีการควบคุมกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐานและตรงตามคำสั่งซื้อ รวมทั้งการดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าจะช่วยสร้างความจงรักภักดีให้เกิดการซื้อซ้ำ และเจาะตลาดลูกค้าเก่าเพื่อรักษาคูกค้าเก่าด้วย

ด้านการบริหารภายใน พบว่าผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจมีความสามารถในการทอผ้าได้ปริมาณ 7 เมตรต่อวัน (ต่อคนงาน 1 คน) และมีสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดเฉลี่ยเดือนละ 2 ชิ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความรวดเร็วในการผลิตและจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลาทุกครั้ง หรือผลิตเสร็จก่อนกำหนด ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการ SMEs ที่คนงานสามารถทอผ้าได้ปริมาณ 5 เมตรต่อวัน และมีสินค้าออกใหม่เพียง 10 ชิ้นต่อปี จึงต้องเพิ่มเทคนิคในการผลิต รวมถึงการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ ปัญหาสำคัญ คือ การส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนด และมีจำนวนของเสียจากการผลิตร้อยละ 30 ของขั้นตอนการผลิตผ้าฝ้ายทอมือทั้งหมด จึงต้องมีการวางแผนการผลิตและควบคุมกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์ในการดำเนินการด้านการบริหารภายใน คือ การพัฒนาเทคนิค หรือเทคโนโลยีในการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิตในการผลิต, การวางแผนและควบคุมการผลิต เพื่อส่งสินค้าทันเวลาและลดจำนวนของเสียจากการผลิตผ้าฝ้ายทอมือ รวมทั้งเพิ่มการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ ทำให้มีสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดมากขึ้นและมีความหลากหลาย

ด้านการเรียนรู้ พบว่าสมาชิกของเครือข่ายวิสาหกิจเข้าร่วมอบรมจากหน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ทุกเดือน ช่วยพัฒนาทักษะความรู้ของสมาชิก และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีร้อยละของเสียจากการข้อมสิทธิ์ทั้งสิทธิธรรมชาติและสิทธิเกินน้อยกว่าผู้ประกอบการ SMEs ถึง 50% เนื่องจากธุรกิจ SMEs คนงานเข้าร่วมการอบรมแค่ปีละ 4 ครั้ง จึงไม่มีการพัฒนาทักษะ รวมทั้งการออกของคนงานมากกว่า จึงควรสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานให้มากขึ้น

กลยุทธ์ในการดำเนินการด้านการเรียนรู้ คือ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานเพื่อรักษาคนงานและสร้างการทำงานเป็นทีม ส่วนการเพิ่มทักษะของแรงงาน ควรจัดการอบรมให้ความรู้มากขึ้นเพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานดีขึ้นและลดจำนวนของเสียจากการกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน

ตารางที่ 5.5 ผลการประเมินผลการดำเนินงานผู้ประกอบการที่ดีที่สุดของเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน		เป้าหมาย		กลยุทธ์การดำเนินการ
		Cluster	SMEs	Cluster	SMEs	
ด้านการเงิน						
การเติบโตของรายได้	ร้อยละของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2548	60	-20	65	30	การเจาะตลาด
ลดต้นทุนพนักงาน	ต้นทุนเฉลี่ยต่อแรงงาน (ต่อวัน)	160 บาท	160 บาท	150 บาท	155 บาท	การจัดการทรัพยากรบุคคล
ลดต้นทุนการผลิต	ต้นทุนต่อหน่วย (เมตร)	48 บาท	50 บาท	47 บาท	49 บาท	การจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 5.5 (ต่อ) ผลการประเมินผลการดำเนินงานผู้ประกอบการที่ดีที่สุดของเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน		เป้าหมาย		กลยุทธ์การดำเนินการ
		Cluster	SMEs	Cluster	SMEs	
ด้านลูกค้า						
การเพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น (ต่อปี)	15 ราย	5 ราย	25 ราย	10 ราย	E-Commerce
มาตรฐานการผลิตตามคำสั่งซื้อ	ร้อยละของสินค้ารับคืน	5	20	2	15	ควบคุมกระบวนการผลิต
สร้างความจงรักภักดี	ร้อยละในการซื้อซ้ำ	90	85	95	90	การดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
รักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่ลดลง (ต่อปี)	2 ราย	4 ราย	1 ราย	2 ราย	เจาะตลาดลูกค้าเก่า
คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ	ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ	80	70	85	75	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีธรรมชาติ
คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี	ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี	85	80	90	85	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีเคมี
ด้านการบริหารภายใน						
ผลิตภาพในการทอผ้า	ปริมาณการทอผ้า (เมตรต่อวัน)	7 ม.	5 ม.	8 ม.	6 ม.	พัฒนาเทคนิคในการทอผ้า
มาตรฐานการผลิต	ร้อยละของเสียจากการผลิต	20	30	15	25	ควบคุมกระบวนการผลิต
การผลิตทันกำหนดเวลา	ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลา	100	80	100	85	วางแผนการผลิต
ความหลากหลายของสินค้า	ความถี่ในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด (ต่อปี)	25 ชิ้น	10 ชิ้น	30 ชิ้น	15 ชิ้น	เพิ่มการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ

ตารางที่ 5.5 (ต่อ) ผลการประเมินผลการดำเนินงานผู้ประกอบการที่ดีที่สุดของเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน		เป้าหมาย		กลยุทธ์การดำเนินการ
		Cluster	SMEs	Cluster	SMEs	
ด้านการเรียนรู้						
การรักษาพนักงาน	จำนวนการออกของพนักงาน	1 คน	2 คน	0 คน	1 คน	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน
ทักษะความรู้ของแรงงาน	จำนวนครั้งในการอบรมพนักงาน (ต่อปี)	12 ครั้ง	5 ครั้ง	15 ครั้ง	7 ครั้ง	การอบรมให้ความรู้แก่แรงงาน
ความผิดพลาดในการย้อมสีธรรมชาติ	ร้อยละของเสียจากการย้อมสีธรรมชาติ	5	10	3	8	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีธรรมชาติ
ความผิดพลาดในการย้อมสีเคมี	ร้อยละของเสียจากการย้อมสีเคมี	10	20	8	17	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีเคมี

จากการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยใช้เครื่องมือวัดผลองค์กร BSC ซึ่งอาศัยตัวชี้วัด KPI ภายใต้อายุ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้ ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของตัวแทนผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจ ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าตัวแทนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจในทุกด้าน ดังนั้น การรวมกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการช่วยพัฒนาหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้จะนำค่ามัธยฐานหรือค่ากึ่งกลางของข้อมูลในการดำเนินงานภายใต้อายุ 4 มุมมองของผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมมาทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เนื่องจากการประเมินตัวแทนที่ดีที่สุด อาจเกิดการเบี่ยงเบนในการให้ข้อมูลจากผู้ประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 5.6)

ด้านการเงิน พบว่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีค่ามัธยฐานในด้านการเติบโตของรายได้ที่ดีกว่า เนื่องจากมียอดขายลดลงน้อยกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ ส่วนด้านต้นทุนเฉลี่ยต่อแรงงาน และต้นทุนต่อหน่วยมีค่ามัธยฐานเท่ากัน

ด้านลูกค้า พบว่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีค้ำยฐานที่มากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจถึง 4 ใน 6 ด้าน ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น, ร้อยละของสินค้ารับคืน, ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ และผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี ส่วนร้อยละในการซื้อซ้ำ และจำนวนลูกค้าที่ลดลงผู้ประกอบการมีค้ำยฐานเท่ากัน

ด้านการบริหารภายใน พบว่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจทุกด้าน ได้แก่ ปริมาณการทอผ้า (เมตรต่อวัน), ร้อยละของเสียจากการผลิต, ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลา และความถี่ในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด

ด้านการเรียนรู้ พบว่ากลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีค้ำยฐานในด้านจำนวนครั้งในการอบรมพนักงานที่มากกว่า และมีค้ำยฐานของร้อยละของเสียจากการย้อมสีเคมีที่น้อยกว่า ส่วนด้านจำนวนการออกของพนักงาน และร้อยละของเสียจากการย้อมสีธรรมชาติมีค้ำยฐานเท่ากัน

จากการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง โดยพิจารณาจากค้ำยฐานของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจพบว่า กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าทุกด้าน และมีเพียงบางด้านที่มีค้ำยฐานเท่ากัน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่ายวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ตารางที่ 5.6 ผลการประเมินค่ามัธยฐานในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	Cluster		SMEs		กลยุทธ์การดำเนินการ
		Max	Median	Max	Median	
ด้านการเงิน						
การเติบโตของรายได้	ร้อยละของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2548	60	-30	-20	-35	การเจาะตลาด
ลดต้นทุนพนักงาน	ต้นทุนเฉลี่ยต่อแรงงาน (ต่อวัน)	160 บาท	150 บาท	150 บาท	150 บาท	การจัดการทรัพยากรบุคคล
ลดต้นทุนการผลิต	ต้นทุนต่อหน่วย (เมตร)	48 บาท	50 บาท	50 บาท	50 บาท	การจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย
ด้านลูกค้า						
การเพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น (ต่อปี)	15 ราย	7 ราย	5 ราย	3 ราย	E-Commerce
มาตรฐานการผลิตตามคำสั่งซื้อ	ร้อยละของสินค้ารับคืน	5	20	20	30	ควบคุมกระบวนการผลิต
สร้างความจงรักภักดี	ร้อยละในการซื้อซ้ำ	90	70	85	70	การดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
รักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่ลดลง (ต่อปี)	2 ราย	6 ราย	4 ราย	6 ราย	เจาะตลาดลูกค้าเก่า
คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ	ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ	80	70	70	65	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีธรรมชาติ
คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี	ร้อยละความพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีเคมี	85	75	80	70	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีเคมี

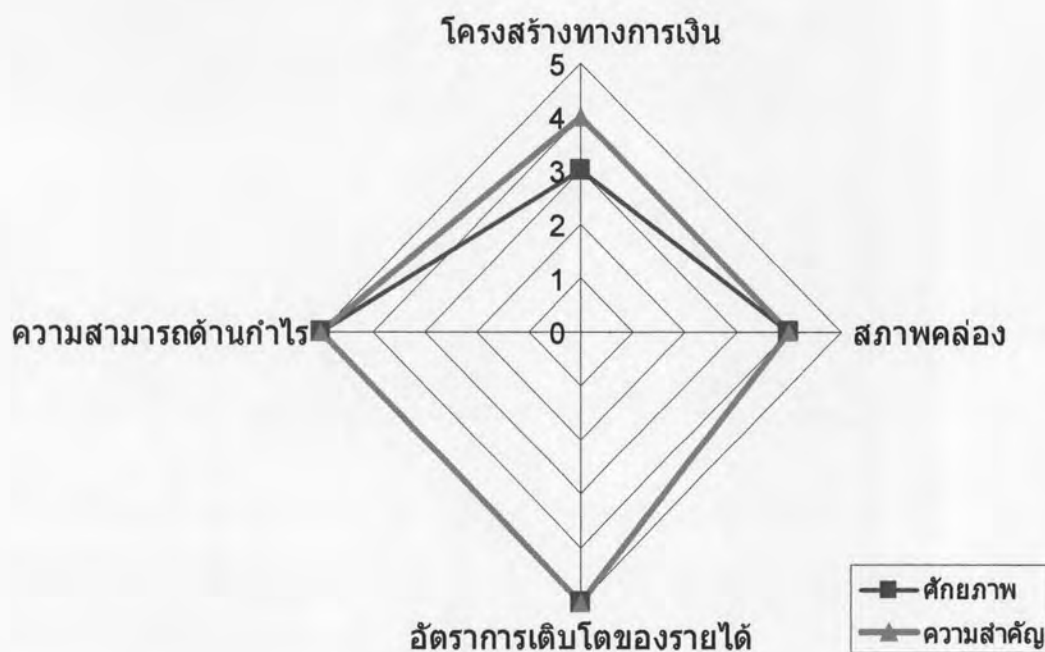
ตารางที่ 5.6 (ต่อ) ผลการประเมินค่ามัธยฐานในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์การวัด	การวัด KPI	Cluster		SMEs		กลยุทธ์การดำเนินการ
		Max	Median	Max	Median	
ด้านการบริหารภายใน						
ผลิตภาพในการทอผ้า	ปริมาณการทอผ้า (เมตรต่อวัน)	7 ม.	6 ม.	5 ม.	5 ม.	พัฒนาเทคนิคในการทอผ้า
มาตรฐานการผลิต	ร้อยละของเสียจากการผลิต	20	25	30	35	ควบคุมกระบวนการผลิต
การผลิตทันกำหนดเวลา	ร้อยละการส่งสินค้าทันเวลา	70	80	80	70	วางแผนการผลิต
ความหลากหลายของสินค้า	ความถี่ในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาด (ต่อปี)	25 ชิ้น	8 ชิ้น	10 ชิ้น	5 ชิ้น	เพิ่มการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ
ด้านการเรียนรู้						
การรักษาพนักงาน	จำนวนการออกของพนักงาน	1 คน	2 คน	2 คน	2 คน	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน
ทักษะความรู้ของแรงงาน	จำนวนครั้งในการอบรมพนักงาน (ต่อปี)	12 ครั้ง	5 ครั้ง	5 ครั้ง	2 ครั้ง	การอบรมให้ความรู้แก่แรงงาน
ความผิดพลาดในการย้อมสีธรรมชาติ	ร้อยละของเสียจากการย้อมสีธรรมชาติ	5	25	10	25	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีธรรมชาติ
ความผิดพลาดในการย้อมสีเคมี	ร้อยละของเสียจากการย้อมสีเคมี	10	20	20	30	ควบคุมมาตรฐานการย้อมสีเคมี

5.2.3.2 ผลการประเมินการดำเนินงานในส่วนข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข จากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) โดยประเมินศักยภาพและความสำคัญของปัจจัยภายในทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารทางการเงิน, องค์กรและการจัดการ, การตลาด, การดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง (ตารางที่ 5.7) และนางแสงดาว พุวรรณ (ตารางที่ 5.8) มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง

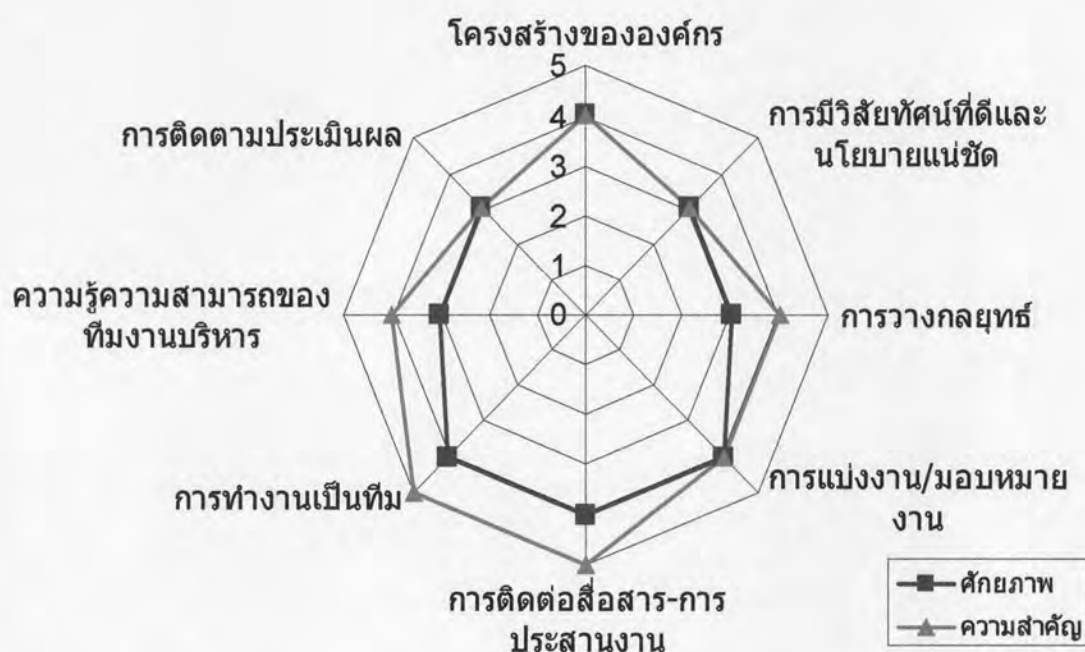
ด้านการเงิน โครงสร้างทางการเงินมีช่องว่างมากที่สุดเท่ากับ 1 จึงเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่สุด คือ ต้องมีการจัดวางโครงสร้างให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบข้อมูล ส่วนปัจจัยด้านสภาพคล่อง, อัตราการเติบโตของรายได้ และความสามารถด้านกำไร ไม่มีช่องว่างเนื่องจากกลุ่มมีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการเงินเท่ากับความสำคัญที่กลุ่มตั้งเป้าหมายไว้ (รูปที่ 5.25)



รูปที่ 5.25 การดำเนินงานด้านการเงินของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจ

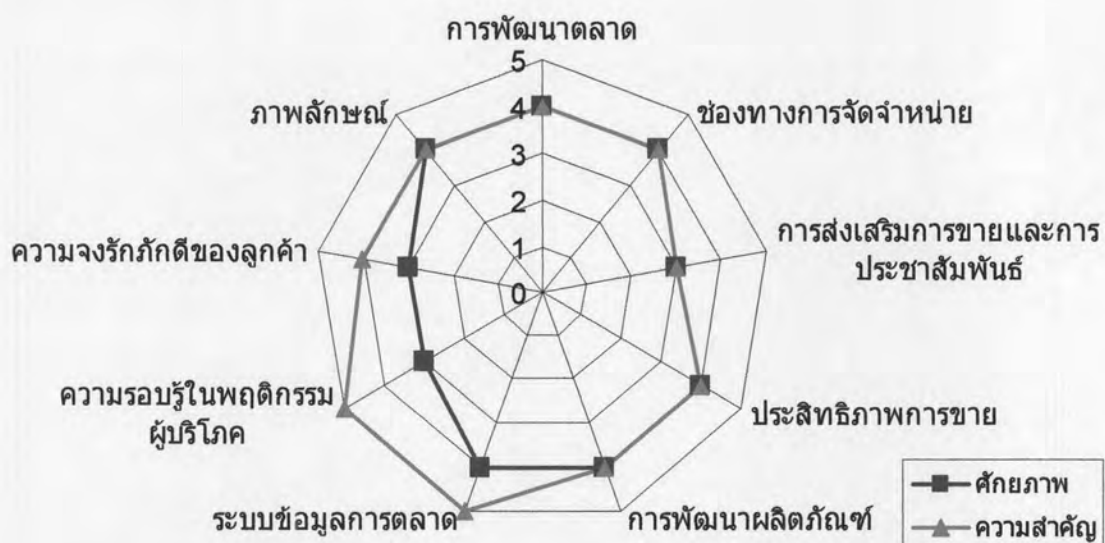
ด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยที่มีช่องว่างมากที่สุดเท่ากับ 1 ได้แก่ การวางกลยุทธ์, การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน, การทำงานเป็นทีม และความรู้ความสามารถของทีมบริหาร ซึ่งผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจต้องปรับปรุงการวางกลยุทธ์ให้

เหมาะสมกับธุรกิจรวมถึงสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย ด้านการประสานงานในกลุ่มยังเกิดข้อผิดพลาดจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกัน เช่น ทำการจดบันทึกคำสั่งงานหรือข้อความที่ต้องการสื่อสาร เพื่อเป็นข้อมูลที่สามารถเก็บบันทึกเป็นหลักฐานและช่วยเตือนความจำได้ และต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้สมาชิกร่วมมือกัน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในกลุ่ม นอกจากนี้ทีมบริหารควรจะเข้ารับการอบรมให้มากขึ้นและแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้มากขึ้น ส่วนปัจจัยภายในด้านโครงสร้างองค์กร, ทัศนคติที่ดีและนโยบายที่ชัดเจน, การแบ่งงาน มอบหมายงานและการติดตามประเมินผล ผู้ประกอบการมีความสามารถในการดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้จึงไม่พบช่องว่าง (รูปที่ 5.26)



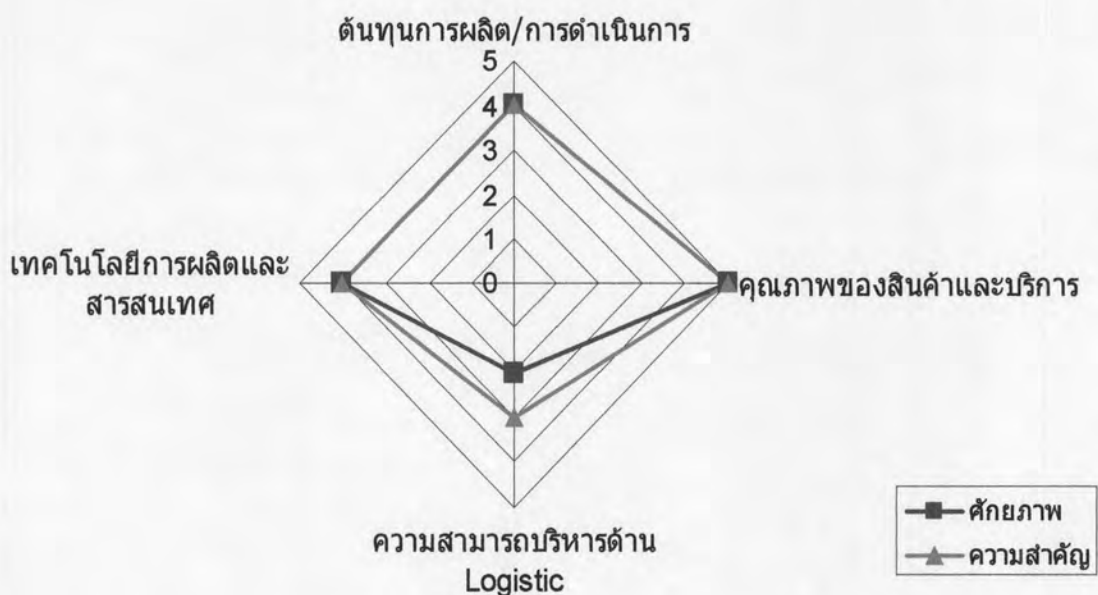
รูปที่ 5.26 การดำเนินงานด้านองค์กรและการจัดการของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านการตลาด พบว่าปัจจัยที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ ความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค เนื่องจากผู้ประกอบการยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละตลาดที่แตกต่างกัน ปัญหาลำดับที่สองที่ต้องแก้ไข คือ ระบบข้อมูลตลาดและความจงรักภักดีของลูกค้า ส่วนปัจจัยภายในด้านการตลาดอื่นๆ ไม่มีช่องว่างเกิดขึ้น (รูปที่ 5.27)



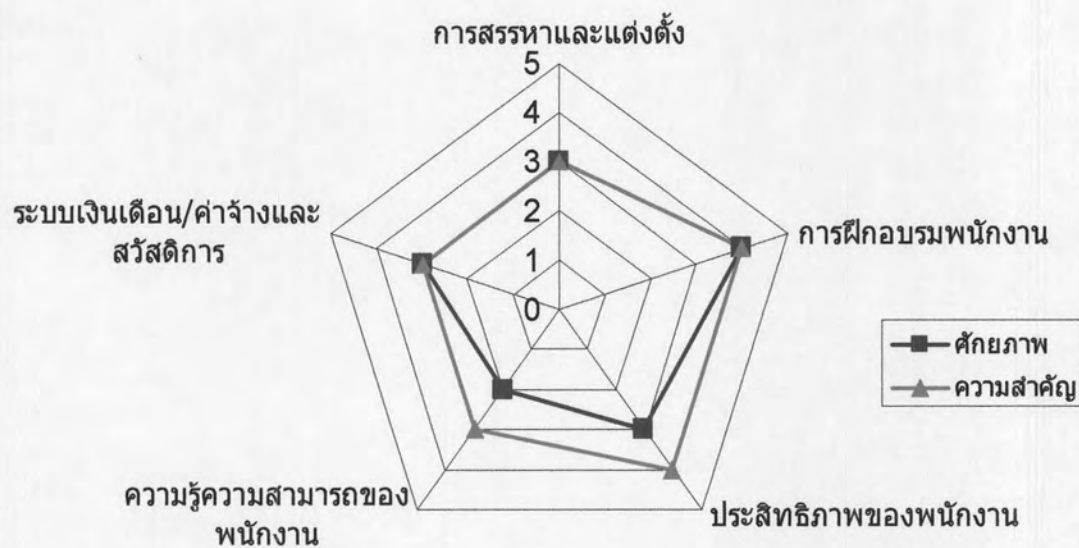
รูปที่ 5.27 การดำเนินงานด้านการตลาดของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านการดำเนินงาน พบว่าความสามารถบริหารด้านลอจิสติกเป็นปัจจัยที่ต้องแก้ไขเป็นอันดับแรก ส่วนด้านต้นทุนการผลิต การดำเนินการ, คุณภาพของสินค้าและบริการ และเทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศไม่มีช่องว่างในการดำเนินงาน ดังรูปที่ 5.28



รูปที่ 5.28 การดำเนินงานของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจ

การบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าปัจจัยด้านความรู้ความสามารถของพนักงานและประสิทธิภาพของพนักงานมีช่องว่างมากที่สุด ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีช่องว่าง ได้แก่ การสรรหาและแต่งตั้ง, การฝึกอบรมพนักงานและระบบเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ ดังรูปที่ 5.29



รูปที่ 5.29 การบริหารทรัพยากรบุคคลของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจ

ตารางที่ 5.7 การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

Cluster	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง		
	ค้อยมาก	ค้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
การบริหารทางการเงิน													
โครงสร้างทางการเงิน			√	←					→	√		1	
สภาพคล่อง				√	←					→	√	0	
อัตราการเติบโตของรายได้						√	←				→	√	0
ความสามารถด้านกำไร						√	←				→	√	0
องค์กรและการจัดการ													
โครงสร้างขององค์กร				√	←					→	√	0	
การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและนโยบายแน่ชัด			√	←					→	√		0	
การวางกลยุทธ์			√	←						→	√	1	
การแบ่งงาน/มอบหมายงาน				√	←					→	√	0	
การติดต่อสื่อสาร-การประสานงาน				√	←						→	√	1
การทำงานเป็นทีม				√	←						→	√	1
ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร			√	←							→	√	1
การติดตามประเมินผล			√	←						→	√	0	

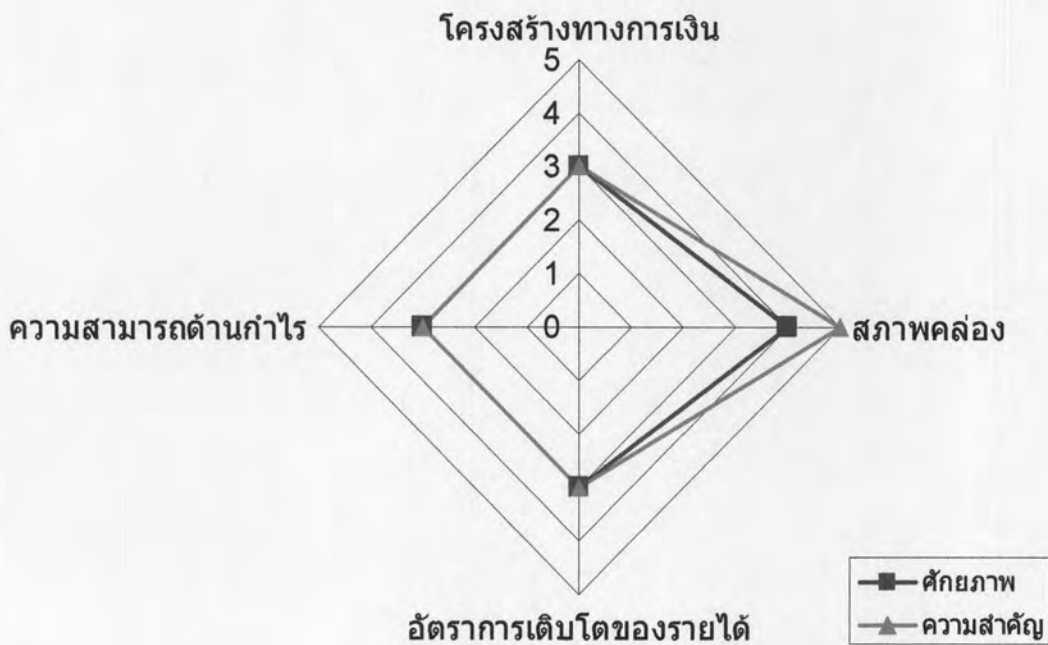
ตารางที่ 5.7 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

Cluster	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
การตลาด											
การพัฒนาตลาด				√	←				√		0
ช่องทางการจัดจำหน่าย				√	←				√		0
การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์			√	←				√			0
ประสิทธิภาพการขาย				√	←				√		0
การพัฒนาผลิตภัณฑ์				√	←				√		0
ระบบข้อมูลการตลาด				√	←					√	1
ความรู้รอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค			√	←						√	2
ความจงรักภักดีของลูกค้า			√	←					√		1
ภาพลักษณ์				√	←				√		0
การดำเนินงาน											
ต้นทุนการผลิต/การดำเนินการ				√	←				√		0
คุณภาพของสินค้าและบริการ					√	←				√	0
ความสามารถบริหารด้าน Logistic		√	←					√			1
เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ				√	←				√		0

ตารางที่ 5.7 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

Cluster	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
การบริหารทรัพยากรบุคคล												
การสรรหาและแต่งตั้ง			√	←				→	√			0
การฝึกอบรมพนักงาน				√	←			→	√			0
ประสิทธิภาพของพนักงาน			√	←				→	√			1
ความรู้ความสามารถของพนักงาน		√	←					→	√			1
ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ			√	←				→	√			0

ผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ (นางแสงดาว พุวรรณ)
 ด้านการเงิน พบว่าสภาพคล่องเป็นปัญหาหลักที่ต้องการการแก้ไข ส่วน
 ด้านโครงสร้างทางการเงิน, อัตราการเติบโตของรายได้และความสามารถด้านกำไร ไม่มีช่องว่างใน
 การดำเนินงาน ดังรูปที่ 5.30



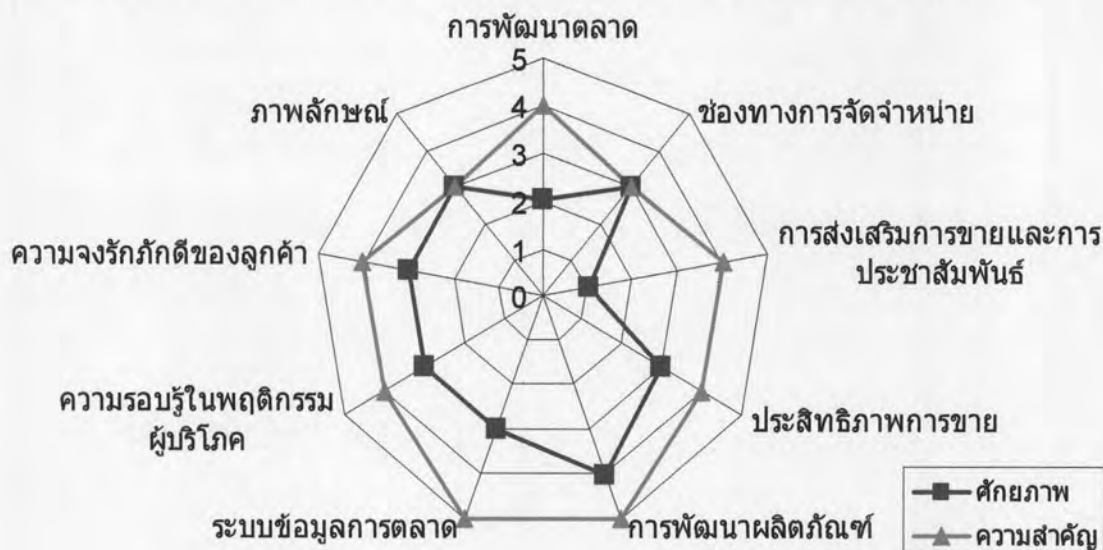
รูปที่ 5.30 การดำเนินงานด้านการเงินของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านองค์กรและการจัดการ พบว่าปัจจัยที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ การวาง
 กลยุทธ์และความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร รองลงมา มี 3 ด้าน คือ การติดต่อสื่อสารการ
 ประสานงาน, การทำงานเป็นทีมและการติดตามประเมินผล ส่วนโครงสร้างองค์กร, วิสัยทัศน์ที่ดี
 และนโยบายที่ชัดเจน และการแบ่งงาน มอบหมายงาน ไม่มีช่องว่างในการดำเนินงาน ดังรูปที่ 5.31



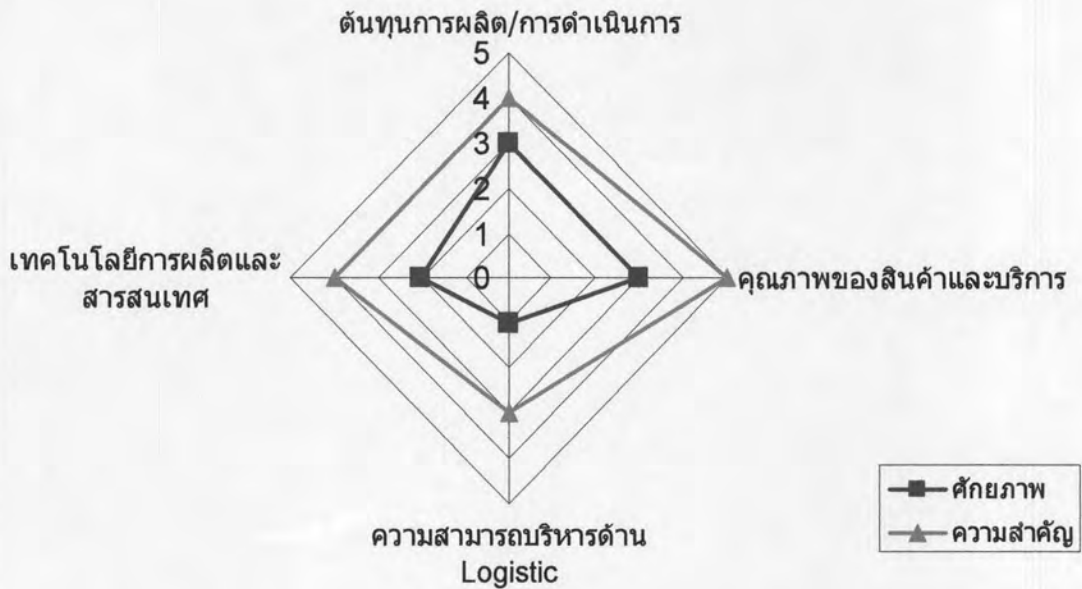
รูปที่ 5.31 การดำเนินงานด้านองค์กรและการจัดการของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

การตลาด พบว่าการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์เป็นปัญหาหลักซึ่งมีช่องว่างมากที่สุด รองลงมา คือการพัฒนาตลาดและระบบข้อมูลตลาด อันดับสาม คือประสิทธิภาพการขาย, การพัฒนาผลิตภัณฑ์, ความรอบรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภคและความจงรักภักดีของลูกค้า นอกจากนี้ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและภาพลักษณ์ไม่เกิดช่องว่าง ดังรูปที่ 5.32



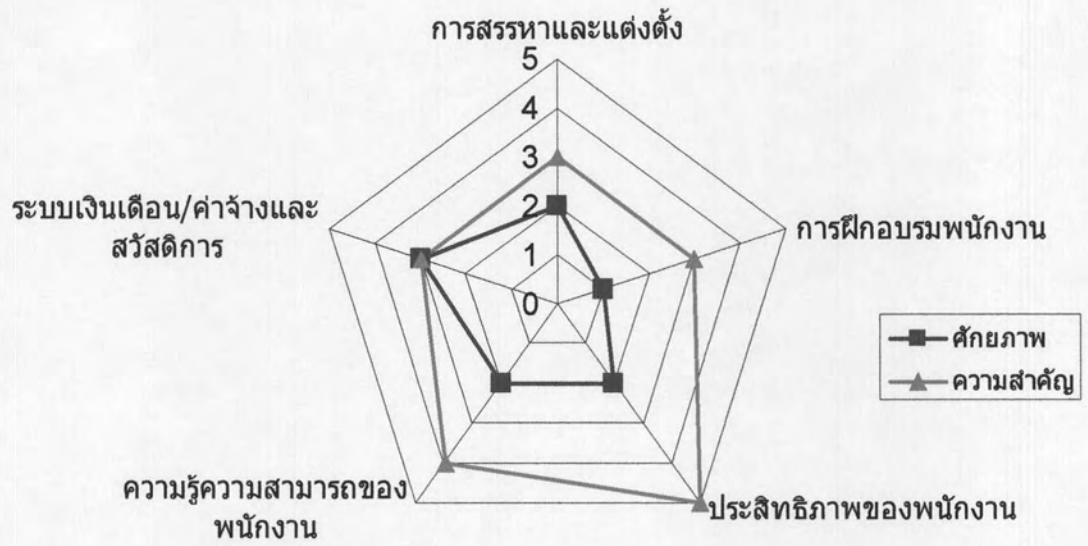
รูปที่ 5.32 การดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

การดำเนินงาน พบว่ามีช่องว่างเกิดขึ้นทุกด้าน โดยด้านที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ คุณภาพของสินค้าและบริการ, ความสามารถบริหารจัดการลอจิสติก และเทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ ปัญหาถัดมา คือ ด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงาน ดังรูปที่ 5.33



รูปที่ 5.33 การดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า เกิดความห่างของช่องว่างมากในแต่ละด้าน โดยปัจจัยด้านประสิทธิภาพของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีช่องว่างมากที่สุด จึงเป็นปัญหาแรกที่ต้องแก้ไข ส่วนปัญหารองลงมา คือ การฝึกอบรมพนักงานและความรู้ความสามารถของพนักงาน อันดับสุดท้าย คือ ปัญหาด้านการสรรหาและแต่งตั้ง นอกจากนี้ด้านระบบเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการไม่มีช่องว่างในการดำเนินงาน ดังรูปที่ 5.34



รูปที่ 5.34 การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจ

ตารางที่ 5.8 การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

SMEs	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
การบริหารทางการเงิน											
โครงสร้างทางการเงิน			√	←			→	√			0
สภาพคล่อง				√	←					√	1
อัตราการใช้ประโยชน์ของรายได้			√	←			→	√			0
ความสามารถด้านกำไร			√	←			→	√			0
องค์กรและการจัดการ											
โครงสร้างขององค์กร			√	←			→	√			0
การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและนโยบายแน่ชัด		√	←				→	√			0
การวางกลยุทธ์	√	←					→	√			2
การแบ่งงาน/มอบหมายงาน			√	←			→	√			0
การติดต่อสื่อสาร-การประสานงาน		√	←				→	√			1
การทำงานเป็นทีม		√	←				→	√			1
ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร		√	←				→		√		2
การติดตามประเมินผล		√	←				→	√			1

ตารางที่ 5.8 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

SMEs	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
การตลาด											
การพัฒนาตลาด		√	←						√		2
ช่องทางการจัดจำหน่าย			√	←				√			0
การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์	√	←							√		3
ประสิทธิภาพการขาย			√	←					√		1
การพัฒนาผลิตภัณฑ์				√	←					√	1
ระบบข้อมูลการตลาด			√	←						√	2
ความรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค			√	←					√		1
ความจงรักภักดีของลูกค้า			√	←					√		1
ภาพลักษณ์			√	←					√		0
การดำเนินงาน											
ต้นทุนการผลิต/การดำเนินการ			√	←					√		1
คุณภาพของสินค้าและบริการ			√	←						√	2
ความสามารถบริหารด้าน Logistic	√	←						√			2
เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ		√	←						√		2

ตารางที่ 5.8 (ต่อ) การวิเคราะห์ช่องว่างของตัวแทนผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่

SMEs	ศักยภาพ					ความสำคัญ					ช่องว่าง	
	ด้อยมาก	ด้อย	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
การบริหารทรัพยากรบุคคล												
การสรรหาและแต่งตั้ง		√	←					→	√			1
การฝึกอบรมพนักงาน	√	←						→	√			2
ประสิทธิภาพของพนักงาน		√	←					→		√		3
ความรู้ความสามารถของพนักงาน		√	←					→	√			2
ระบบเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ			√	←				→	√			0

จากการประเมินผลตัวแทนผู้ประกอบการเครือข่ายวิสาหกิจและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมเครือข่ายวิสาหกิจหัตถอุตสาหกรรมผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เกิดช่องว่างในการดำเนินงานทุกด้าน จึงต้องมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้น โดยนำแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้นำตลาดมาเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงานทั้ง 5 ด้านของผู้นำตลาด ดังนี้

ผู้นำตลาด

ด้านการบริหารทางการเงิน ผู้นำตลาดมีโครงสร้างทางการเงิน และมีสภาพคล่องการเงินที่ดีมาก รวมทั้งมีอัตราการเติบโตของรายได้สูง และสามารถทำกำไรได้สูงมากเช่นกัน ซึ่งผู้นำตลาดเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทางการเงินมากที่สุด ผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจจะนำมาลงทุน และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยไม่นำเงินไปใช้จ่ายนอกระบบ

ด้านองค์กรและการจัดการ ผู้นำตลาดมีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น และมีวิสัยทัศน์และองค์กรที่ชัดเจน ทำให้การแบ่งงาน มอบหมายงานเป็นไปอย่างมีระบบและเหมาะสมกับบุคลากร รวมทั้งติดต่อสื่อสารในการประสานงานกันเกิดความผิดพลาดน้อยมาก เนื่องจากการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้พนักงานมีความรู้ความสามารถสูง และทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

ด้านการตลาด ผู้นำตลาดได้เห็นความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องการพัฒนาตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายหลายแห่งทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ที่สำคัญ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง, เน้นการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด โดยสามารถสร้างความจงรักภักดีกับลูกค้าและมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาผู้บริโภคด้วย

ด้านการดำเนินงาน ผู้นำตลาดมีศักยภาพในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการได้ดีมาก สินค้าได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO12000 รวมทั้งยังมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร การดำเนินงานจึงไม่เป็นระบบ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำตลาดเห็นความสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานจึงมีการอบรม และส่งพนักงานไปศึกษางานยังต่างประเทศทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ดังนั้นเงินเดือน และสวัสดิการจึงได้รับอัตราการจ้างงานในอัตราที่ค่อนข้างสูง ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งคือบุคลากรมีความรักและความศรัทธาในองค์กรพยายามแสวงหาความก้าวหน้าเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และมีความก้าวหน้าตามไป