

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค แนวคิดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

โดยเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ บทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งตีพิมพ์ เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง และ ข้อมูลที่ค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต ศูนย์ราชการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยต่างๆ ในส่วนของข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสาน ที่ส่งเข้าคัดสรรในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP-One Tambon One Product) ของจังหวัดเชียงใหม่ ปี 2547 จำนวน 27 ราย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสอบถามเชิงลึก (Indept-Inteview) ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ จากสมาชิก ของหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ สมาชิกศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 หรือ สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ(Nohmex) จำนวน 5 ราย โดยขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วย การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการจัดการ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นที่ส่งเข้าคัดสรร โดยข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 จะใช้ ร้อยละ (Percentage) ความถี่ (Frequency) และค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ในส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 จะใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ตามมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert's scale)

ผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นประชาชนกลุ่ม มากที่สุด ร้อยละ 45.0 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.0 มีอายุระหว่าง 50-59 ปี ร้อยละ 65.0 การศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับประถมศึกษา ร้อยละ 50.0 และมีระยะเวลาในการบริหารงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี และ 7-9 ปี ร้อยละ 40.0 เท่ากัน

ประเภทของผลิตภัณฑ์ เป็นเครื่องมือเครื่องใช้ มากที่สุด ร้อยละ 40.0 ผลิตภัณฑ์มีตราสินค้า และหรือสัญลักษณ์ ร้อยละ 50.0 กิจการไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 70.0 โดยมากมีจำนวนพนักงาน 11 - 25 คน ร้อยละ 65.0 มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร(รวมที่ดิน) 5 แสน - 1 ล้านบาท

ร้อยละ 45.0 ยอดขายรวมต่อปี ในปีที่ผ่านมา มีมูลค่ารวม 3 - 5 แสนบาท ร้อยละ 55.0 ผลกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมา มีมูลค่า 1 - 3 แสนบาท ร้อยละ 55.0 แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการมาจากของตนเอง ร้อยละ 90.0 วิชาที่ได้รับความช่วยเหลือจาก กรมพัฒนาชุมชนมากที่สุด ร้อยละ 100.0 มาตรฐานที่วิสาหกิจชุมชนได้รับ คือ ประกาศเกียรติคุณ หรือใบประกาศเกียรติคุณ ร้อยละ 70.0

ส่วนการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการจัดการ ความสำเร็จในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.41 โดยในด้านการผลิต และด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และ 3.70 ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดการ และ ด้านการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 และ 2.70 ตามลำดับ ส่วนปัญหาในการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการผลิตโดยรวม อยู่ในระดับน้อย

ส่วนการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการจัดการ ความสำเร็จในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.41 โดยในด้านการผลิต และด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และ 3.70 ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดการ และ ด้านการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 และ 2.70 ตามลำดับ ส่วนปัญหาในการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการผลิตโดยรวม อยู่ในระดับน้อย

สรุปผลการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถาม ได้รับผลตอบกลับ จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.07 ผลการศึกษา แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการ

ผลการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบ เป็นประธานกลุ่ม มากที่สุด ร้อยละ 45.0 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.0 มีอายุระหว่าง 50-59 ปี และ 60 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 65.0 และ 20.0 ตามลำดับ การศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับประถมศึกษา และ มัธยมศึกษา ปวช. ร้อยละ 50.0 และ 45 ตามลำดับ และมีระยะเวลาในการบริหารงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี และ 7-9 ปี ร้อยละ 40.0 เท่ากัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ประเภทของผลิตภัณฑ์ เป็นเครื่องมือเครื่องใช้ ศิลปหัตถกรรม และ ภาพระบายสีของ ร้อยละ 40.0 35.0 และ 15.0 ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์มีตราสินค้าและหรือสัญลักษณ์ ร้อยละ 50.0 กิจการไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 70.0 โดยมากมีจำนวนพนักงาน 11 - 25 คน และ 26 - 50 คน ร้อยละ 65.0 และ 30.0 ตามลำดับ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร(รวมที่ดิน) 5 แสน - 1 ล้านบาท 1 - 3 ล้านบาท และ น้อยกว่า 5 แสนบาท ร้อยละ 45.0 35.0 และ 15.0 ตามลำดับ ยอดขายรวมต่อปีในปีที่ผ่านมา มีมูลค่ารวม 3 - 5 แสนบาท และ 5- 8 แสนบาท ร้อยละ 55.0 และ 25.0 ตามลำดับ ผลกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมา มีมูลค่า 1 - 3 แสนบาท และ 3 - 5 แสนบาท ร้อยละ 55.0 และ 30.0 ตามลำดับ แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการมาจากของตนเอง ร้อยละ 90.0 ส่วนที่ใช้เงินทุนจากแหล่งอื่น จะใช้จาก ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และ สหกรณ์การเกษตร ร้อยละ 50.0 และ 40.0 ตามลำดับ วิสาหกิจได้รับความช่วยเหลือจาก กรมพัฒนาชุมชน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 และองค์การบริหารส่วนตำบลร้อยละ 100.0 80.0 และ 35.0 ตามลำดับ มาตรฐานที่วิสาหกิจชุมชนได้รับ คือ ประกาศเกียรติคุณ หรือใบประกาศเกียรติคุณ ได้รับดาวในการส่งเสริมโครงการ OTOP และ ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน-มผช. ร้อยละ 70.0 65.0 35.0 และ 35.0 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลในการดำเนินงาน

3.1 ปัจจัยความสำเร็จ (CSFs – Critical Success Factors) โดยรวมของการดำเนินงานจากปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ 5 ด้านดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จด้านการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบัญชีตามทฤษฎีการจัดการพบว่า มีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.70 ความสำเร็จด้านการเงินโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.81 ความสำเร็จด้านย่อยต่าง ๆ มีดังนี้ ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 ผลกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษี โดยมากอยู่ในระดับ 1 – 3 แสนบาท และในขณะที่สินทรัพย์อยู่ในระดับ 5 แสน – 1 ล้านบาท ดังนั้นผลตอบแทนของกลุ่มร้อยละ 26.6 โดยที่จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มี 11 – 25 คน ซึ่งเฉลี่ยค่ารายได้ประมาณ 14000 บาทต่อปี ในด้านสภาพคล่องของกิจการถือว่าอยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากสามารถได้เครดิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทำให้สามารถนำเงินที่ต้องใช้ซื้อวัตถุดิบมาหมุนเวียนในกิจการได้ แต่กิจการยังมีระบบบัญชีที่ไม่ดีพอ ซึ่งทำให้อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้

2. ปัจจัยความสำเร็จด้านลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการตลาดตามทฤษฎีการจัดการพบว่า มีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 โดยที่มี คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง รักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ ราคาสินค้าถูกกว่าคู่แข่ง พนักงานขายมีประสิทธิภาพ ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี และ มีการโฆษณา หรือ การส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.30 4.10 4.10 4.00 3.85 3.50 และ 3.50 ตามลำดับ สำหรับยอดขายพบว่า มียอดขาย 1 – 3 แสนบาท และ 3 – 5 แสนบาท เป็นจำนวนร้อยละ 55.0 และ 30.0 ตามลำดับ

3. ปัจจัยความสำเร็จด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการผลิตตามทฤษฎีการจัดการ พบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านคุณภาพของสินค้าเมื่อพิจารณาจากส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต จะมีความสำเร็จในด้านการผลิต มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ความสำเร็จด้านย่อยต่าง ๆ มีดังนี้ วัตถุดิบมีคุณภาพ วัตถุดิบในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ พนักงานมีความชำนาญ สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ และ กำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.45 4.30 4.30 4.10 3.95 3.80 3.65 และ 3.55 ตามลำดับ ส่วนในด้านการจัดการพบว่า พนักงานมีความชำนาญในการผลิต และ มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และ 3.65 ตามลำดับ

4. ปัจจัยความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการทฤษฎีการจัดการพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ การลาออกของพนักงานต่ำ ค่าตอบแทนมีความพอใจในการทำงาน และมีทักษะในการบริหารคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 3.65 และ 3.50 ตามลำดับ สามารถรักษานักงานที่มีฝีมือไว้ได้ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน และมีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 2.95 และ 2.85 ตามลำดับ สำหรับเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.55

5. ปัจจัยความสำเร็จภายนอกอื่นๆ พบว่า ได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนทุกระดับของการบริหารงานประเทศ โดยเฉพาะความช่วยเหลือจาก กรมพัฒนาชุมชน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้รับระดับ 2 – 4 ดาวจากการคัดสรรสินค้า OTOP นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ คือพัฒนาชุมชน สหกรณ์จังหวัด สมาคมผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX) เกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความช่วยเหลือกลุ่มวิสาหกิจทั้ง 4 ด้าน เช่น

5.1 การมีหมู่บ้านต้นแบบ ที่เป็นทั้งสถานที่ท่องเที่ยว เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ ของหมู่บ้าน เช่น หมู่บ้านถวายเป็น หมู่บ้านบ่อสร้าง

5.2 การจัดให้มีช่องทางจัดจำหน่ายแบบ ถนนคนเดิน ที่จะให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนำสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ทั้งจากชาวไทย และชาวต่างชาติ เช่น ถนนคนเดินท่าแพ ถนนคนเดินวัวลาย ถนนคนเดินสันกำแพง

5.3 การจัดให้มีศูนย์การแสดงผลสินค้า และการสร้างนิทรรศการต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนำสินค้ามาแสดง เพื่อเป็นการสร้างตลาดทั้งในและต่างประเทศ เช่น ศูนย์แสดงผลสินค้าโอท็อประดับอำเภอ ศูนย์แสดงผลสินค้าโอท็อป ณ ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกจังหวัดเชียงใหม่ ศูนย์ SMEs ที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 1

5.4 การสนับสนุนของภาครัฐ โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลที่ผลักดันให้กลุ่มมีการรวมตัวกัน โดยเฉพาะโครงการ OTOP ที่ต้องการให้ชุมชนเข้มแข็ง

3.2 ความสำเร็จในการดำเนินงานสัมพันธ์กับข้อมูลประชากรศาสตร์ และข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน โดยที่กลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานอื่นๆ และ กลุ่มศิลปหัตถกรรม มีความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และ 3.61 ตามลำดับ กลุ่มเครื่องมือเครื่องใช้ กลุ่มภาชนะบรรจุของ กลุ่มของใช้ในบ้าน มีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าเฉลี่ย 3.34 3.25 2.50 ตามลำดับ ความสัมพันธ์กับอายุ พบว่าอายุระหว่าง 20 – 29 และ 40 – 49 มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน ความสัมพันธ์กับเพศ พบว่า เพศหญิงและเพศชาย พบว่ามีความสำเร็จในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 และ 3.0 ตามลำดับ ความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาพบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. อนุปริญญา ประสบความสำเร็จมากกว่าในระดับ ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการบริหารงาน พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการบริหาร 7 – 9 ปี มีความสำเร็จในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 ความสัมพันธ์กับการมีตราสินค้าและหรือสัญลักษณ์ของสินค้า พบว่ากลุ่มที่มีตราสินค้า มีความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 ต่างจากกลุ่มที่ไม่มีตราสินค้าที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ความสัมพันธ์กับการมีเว็บไซต์ พบว่ากลุ่มที่ไม่มีเว็บไซต์มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ต่างจากกลุ่มที่มีเว็บไซต์ที่มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 ความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน พบว่าจำนวนพนักงานระหว่าง 26 – 50 คน มีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 ความสัมพันธ์กับมูลค่ารวมของสินทรัพย์ พบว่ากลุ่มที่มีสินทรัพย์ 3-5 ล้านบาท มีระดับความสำเร็จมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50 ความสัมพันธ์กับยอดขาย พบว่ากลุ่มที่มียอดขาย 8 แสน – 1 ล้านบาทต่อปี ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่มียอดขายมากที่สุด มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50 ส่วนความสัมพันธ์กับผลกำไรในปีที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มที่มีผลกำไร 3 – 5 แสนบาท มีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการดำเนินการด้านการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.84 ส่วนปัญหาในด้านอื่น คือ ด้านการตลาด การจัดการ และการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.33 2.33 และ 2.27 และเมื่อพิจารณาแยกเป็นด้านจะได้ดังนี้

ด้านการตลาด ความรุนแรงของปัญหาด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ไม่มีปัญหาใดที่มีความรุนแรงอยู่ในระดับที่มาก ส่วนผู้ที่มีการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา ปวส. อนุปริญญา พบปัญหาด้านมีคู่แข่งมากขึ้น ส่วนผู้ที่บริหารงานมาตั้งแต่ 1 – 3 ปี พบปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง และมีคู่แข่งมากขึ้น และวิสาหกิจที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร น้อยกว่า 5 ล้านบาท พบปัญหาด้านมีการแข่งขันของราคาสูง และวิสาหกิจชุมชนที่มีผลกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมา น้อยกว่า 1 ล้านบาท พบปัญหาช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง

ด้านการผลิต ความรุนแรงของปัญหาด้านการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับน้อยโดยพบว่ามีปัญหาด้าน มีต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบราคาแพง มีของเสียจากการผลิตมาก และ กำลังผลิตน้อยเกินไป และเมื่อจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์และข้อมูลพื้นฐานของกิจการพบว่า ทั้งผู้ชายและผู้หญิงพบปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสูง เช่นเดียวกับผู้ที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปวช. อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ผู้ที่บริหารงานมาแล้ว 1 – 3 ปี 4 – 6 ปี และ มากกว่า 10 ปี ซึ่งผู้ที่บริหารงานมาแล้ว 1 – 3 ปี ยังมีปัญหาด้าน มีของเสียในการผลิตมาก วัตถุดิบขาดแคลน อีกทั้งยังมีกำลังการผลิตน้อยเกินไป ส่วนกลุ่มผลิตภัณฑ์

ด้านการเงิน ความรุนแรงของปัญหาในด้านการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง พบว่ามีปัญหาด้าน ขาดความเข้าใจในการบริหารด้านการเงิน ขาดเงินทุนหมุนเวียน ไม่ได้รับเครดิตในการซื้อสินค้ามาผลิต ระบบบัญชีไม่ดี มีหนี้สินมากเกินไป ไม่มีแหล่งกู้เงิน ยอดขายต่ำ ลูกหนี้จ่ายเงินช้า หรือไม่จ่ายเงิน และ ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันในการกู้เงิน

ด้านการจัดการ ความรุนแรงของปัญหาในด้านการจัดการ อยู่ในระดับน้อย โดยพบว่ามีปัญหาในด้าน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และ งานไม่เป็นระบบ

อภิปรายผล

จากการศึกษา การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากจักสาน ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากระดับความสำเร็จและปัญหาในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการจัดการ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี ในเรื่อง การบริหารจัดการ ปัจจัยของความสำเร็จ และการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับของความสำเร็จของกิจการสามารถ วัดได้จากผลการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน

1. ด้านการตลาด ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย จะมีระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน คือ รักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น ช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น พนักงานขายมีประสิทธิภาพ มีพนักงานขายเพียงพอ มีการโฆษณา หรือ การส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการผลิต วัตถุดิบในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ กำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้า พนักงานมีความชำนาญ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชน มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเจ้าของหรือกลุ่มมากที่สุด ในส่วนอื่นๆ จะเป็นการได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบ สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีความชำนาญในการบริหารเงิน อยู่ในระดับมาก

4. ด้านการจัดการ ประกอบด้วย สามารถรักษาพนักงาน ที่มีฝีมือไว้ได้ ค่าตอบแทนมีความจูงใจในการทำงาน พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต อยู่ในระดับมาก

5. ด้านอื่น ๆ

การช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ การเงิน การปรับปรุงคุณภาพของสินค้า เพื่อให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของลูกค้า การให้แหล่งเงินทุน ถือเป็นโอกาส กับวิสาหกิจชุมชน ในการลงทุนทำธุรกิจ

การวิเคราะห์ SWOT คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค

จุดแข็งขององค์กรจะพิจารณาจากปัจจัยภายใน โดยนำมาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบกับทฤษฎีการจัดการ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้าน

1. จุดแข็งด้านการตลาด ประกอบด้วย รักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น รักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ ราคาสินค้าถูกกว่าคู่แข่ง พนักงานขายมีประสิทธิภาพ ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี และมีการโฆษณา หรือ การส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก

2. จุดแข็งด้านการผลิต ประกอบด้วยวัตถุดิบมีคุณภาพ วัตถุดิบในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ พนักงานมีความชำนาญ สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ สามารถหาวัตถุดิบและแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และกำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับมาก

3. จุดแข็งด้านการเงิน คือการสามารถได้เครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบ อยู่ในระดับมาก

4. จุดแข็งด้านการจัดการประกอบด้วย การลาออกของพนักงานต่ำ ค่าตอบแทนมีความจูงใจในการทำงาน และมีทักษะในการบริหารคน อยู่ในระดับมาก

โอกาส ของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมาจากด้านปัจจัยอื่นๆ เทียบกับทฤษฎีด้านปัจจัยด้านอื่นของทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็น สมาคมผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ที่ว่าการอำเภอ และอื่นๆ นอกจากนี้จากเป็นเมืองท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ยังช่วยส่งเสริมให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน สามารถขายสินค้าให้กับนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น

จุดอ่อน จะพิจารณาปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กร ประกอบด้วย ต้นทุนการผลิตสูง ขาดเงินทุนหมุนเวียน อยู่ในระดับมาก

อุปสรรค เป็นปัญหาที่เกิดจากภายนอกองค์กร คู่แข่งมีมากขึ้น มีการแข่งขันด้านราคาสูง ช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง วัตถุดิบราคาแพง อยู่ในระดับมาก

ข้อค้นพบ

ผลจากการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสาน ในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

1. สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ มีน้อย เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูงในตลาด
2. จำนวนคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น
3. มีการใช้ เทคโนโลยีช่วยในการผลิตน้อย
4. ราคาวัตถุดิบลดลง มีแนวโน้มสูงขึ้น
5. การกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทำให้เป็นภาระในการชำระหนี้
6. ไม่มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ
7. การเข้าถึงหรือความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนสำรอง มีน้อย
8. การขาดการรวมกลุ่มเพื่อหรือไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มได้อย่างแท้จริง
9. ปัจจัยด้านการ มีเว็บไซต์ ไม่ส่งผลต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งสังเกตได้จากระดับของความสำเร็จที่ไม่ต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จักสาน ในจังหวัด เชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรจะสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่ควรแข่งขันกันเองโดยเฉพาะการผลิตสินค้าที่ เหมือนกัน แล้วขายตัดราคากันเอง ในแต่ละกลุ่ม แต่ทั้งนี้ต้องตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่ง อาจจะต้องผสมผสานทั้งความเป็นเอกลักษณ์แบบเดิมเข้ากับยุคสมัย เพราะงานที่เป็นงานฝีมือ ควร จะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าที่ควรจะเป็นเนื่องจาก การผลิตและขั้นตอนทุกอย่างต้องอาศัยฝีมือ ความใจเย็น ผสมผสานกับศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดเชียงใหม่

2. ในธุรกิจการแข่งขันถือเป็นเรื่องปกติ แต่ควรจะเน้นการแข่งขันกับตลาดโลก โดยเฉพาะ สินค้าที่มาจากประเทศจีน ทั้งถูกและมีคุณภาพ ไม่ควรเน้นเรื่องราคาเพราะเราไม่มีทางที่จะสู้ต้นทุน การผลิตที่ต่ำมากของประเทศจีนได้ แต่ต้องเน้นการสร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ โดยเน้นด้านการสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differential)

3. ควรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิต และเน้นการสร้างมาตรฐานคุณภาพของสินค้า ซึ่งอาจจะเป็นเทคโนโลยีเบื้องต้น เช่น การใช้เครื่องจักรในการจักตอก การเคลือบเงา การป้องกัน การกัดกินของแมลง โดยมาก การรับรู้ในเรื่องคุณภาพของผู้บริโภค ยังถือว่าอยู่ในลักษณะที่คุณภาพ ไม่ดี และผลิตภัณฑ์จักสานยังเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณค่ามากนัก

4. ควรใช้แหล่งเงินทุนที่รัฐจัดหาให้ มากที่สุดหรือแหล่งเงินทุนที่เป็นพันธมิตรกับรัฐบาล เพราะจะได้รับการอนุมัติที่ง่ายขึ้นและได้สิทธิพิเศษในด้านอัตราดอกเบี้ย ที่จะต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ย ตามท้องตลาด และในด้านการใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันที่มีขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อนเท่าจากแหล่งทุน ทางพาณิชย์ทั่วไป

5. ควรมีการหาความรู้ และจัดทำบัญชีอย่างง่าย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยให้สามารถ ใช้เงินทุนได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด และอีกทั้งยังสามารถหาต้นทุนที่แท้จริงของการผลิตสินค้า เพื่อ การตั้งราคาที่เหมาะสม ทำให้สินค้ามีราคาที่เหมาะสมสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้ โดยที่ กลุ่มยังสามารถทำผลกำไรตามที่สมควรได้

6. เนื่องจากกลุ่มบางกลุ่มเป็นกลุ่มขนาดเล็ก หรือเกิดจากการรวมตัวกันหลายคน ทำให้ไม่มี หลักทรัพย์ในการที่จะขอกู้ หรือไม่มีใครที่จะรับผิดชอบในการกู้เงิน ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเงินที่ จะนำมาลงในกลุ่ม เพราะฉะนั้นต้องพึงพิงแหล่งเงินทุนจากรัฐบาล หรือการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ

ที่ทางรัฐจากทำขึ้นมา โดยเฉพาะการให้ความร่วมมือต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งไม่ใช่ด้านแหล่งเงินทุนเพียงอย่างเดียว

7. ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ควรพัฒนาเพื่อสร้างเป็นช่องทางการตลาดที่แข็งแกร่งขึ้นไป เนื่องจากเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนของช่องทางการจัดจำหน่ายต่ำ และต้นทุนในการแสวงหาของลูกค้าก็ต่ำ ซึ่งส่งผลดีต่อการขาย จากที่ได้ทำการสำรวจพบว่าทั้งของ ไทยด้าบลดอทคอม และ ของ NOHMEX เอง ก็เน้นเพียงการประชาสัมพันธ์ ควรพัฒนาไปถึงขั้นการซื้อ - ขายผ่านเว็บไซต์ ที่มีระบบการจัดการที่ดี และควรใช้ผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาเว็บไซต์อาจจะใช้การจ้างภายนอก

8. สร้างการรวมกลุ่มที่แข็งแกร่ง เพราะที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือรูปแบบบริษัท ยังไม่มีการรวมกลุ่มกันอย่างจริงจัง หรือบางครั้งรวมกลุ่มแต่ยังไม่เห็นประโยชน์ หรือไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์หรือไม่ได้ใช้คุณค่าที่เกิดจากการรวมกลุ่มอย่างแท้จริง เพราะฉะนั้นกลุ่มต้องรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน มีผลกระทบอย่างรุนแรง สร้างผลเสียหายอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ และที่สำคัญเราไม่สามารถที่จะควบคุมหรือหลีกเลี่ยงได้เลย เช่น การแข่งขันจากจีน การทำเขตการค้าเสรีต่างๆ สิ่งที่จะช่วยแบ่งเบาความเสียหาย และสามารถทำให้แข่งขันได้ในตลาดโลก คือการรวมกลุ่ม เพื่อช่วยกันพัฒนา แก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถยืนอยู่ได้ในโลกปัจจุบันอย่างเข้มแข็ง และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป