และวัตถุดิบหลักที่ต้องจัดซื้อจากภายนอกพื้นที่ เช่น หวาย ผิวหวาย และไส้หวาย ซึ่งซื้อจาก อ.โพธิ์ทอง จ. พระนครศรีอยุธยา และหวายเทียม ซึ่งซื้อจากร้านค้าในย่านสะพานพุทธ กรุงเทพฯ

5.1.3 เครื่องปั้นดินเผาและเซรามิค

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทเครื่องปั้นดินเผานั้น เป็นงานที่มีการใช้ทุนทางสังคมอย่างมาก ทั้งช่างฝีมือ เตาเผา กรรมวิธีการเผา รูปแบบและลวดลาย ตลอดจนวัตถุดิบของท้องถิ่น ในขณะที่เซรามิคเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ท้องถิ่นเป็นฐานและมีการนำเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เข้ามาต่อยอด แม้ว่าจะเป็นกิจการขนาดจิ๋วก็ตาม

(1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

หมู่บ้านม่อนเขาแก้วนั้นทำการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเกือบทุกครัวเรือน (40 ครัวเรือน) ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นเฉพาะผู้หญิง แรงงานผลิตไม่มีการจ้างงาน แต่ใช้แรงงานครัวเรือนละ 1-2 คน แต่ละคนเป็นช่างปั้นเครื่องใช้ในครัวเรือน ซึ่งมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ในขณะที่กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวีใช้แรงงานสมาชิกซึ่งเป็นชาวบ้านที่มีอาชีพทำเครื่องปั้นดินเผาอยู่แล้วในหมู่บ้านรวม 24 คน ส่วนศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลงใช้แรงงาน 11 คน ประกอบด้วย ชาย 8 คน และหญิง 3 คน แรงงานชาย 3 ใน 8 คน เป็นช่างฝีมือ (ช่างปั้น) ซึ่งได้เรียนรู้วิชาการปั้นจากช่างฝีมือบ้านโป่งเทวี แรงงานทั้งหมดไม่ใช่คนในพื้นที่ แต่เป็นผู้มารับการบำบัดรักษาการติดยาเสพติด สำหรับกิจการต้นดีเซรามิคทำการผลิตโดยใช้แรงงานในครัวเรือน 3 คน ได้แก่ เจ้าของกิจการ ภรรยา และบุตรชาย ซึ่งเจ้าของกิจการเป็นช่างปั้นฝีมือดีของหมู่บ้าน ได้เรียนรู้วิธีการปั้นจากโรงงานเซรามิคในหมู่บ้าน เคยทำงานให้กับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 และมีประสบการณ์การปั้นมานานกว่า 20 ปี

(2) เตาเผา

กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาม่อนเขาแก้ว ไม่ใช้เตาเผา แต่ใช้วิธีกองชิ้นงานรวมกันแล้วคลุมด้วยขี้เถ้าและฟางข้าว แล้วจึงจุดไฟเผาซึ่งเป็นวิธีดั้งเดิม แต่ชิ้นงานที่ได้มีการแตกหักเสียหายในปริมาณมากและก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ ส่วนกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวี มีเตาเผาขนาดเล็กเปิดฝาด้านบน ซึ่งในการเผาจะเกิดการสูญเสียพลังงานสูง เผาได้ปริมาณน้อยต่อครั้ง และเกิดฝุ่นควันรบกวนเพื่อนบ้าน ศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลงใช้เตาเผาที่สร้างขึ้นเองโดยเลียนแบบเตาเผาแบบดั้งเดิมซึ่งใช้สำหรับการผลิตเครื่องปั้นดินเผาไฟต่ำ มี 2 แบบ คือ เตาเผาขนาดเล็กเปิดด้านบน และเตาเผาชนิดเตาอุโมงค์ (รูปภาพที่ 5.13) แต่เนื่องจากใช้เตาที่สร้างขึ้นเอง ศูนย์ฯ จึงประสบปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอุณหภูมิภายในเตา

ในขณะที่กิจการต้นดีเซรามิคมีการพัฒนาเตาเผาแบบใช้ฟืนมาเป็นแบบใช้แก๊สเพื่อให้สามารถควบคุมอุณหภูมิได้ตามต้องการและทั่วถึงทุกชิ้นงาน

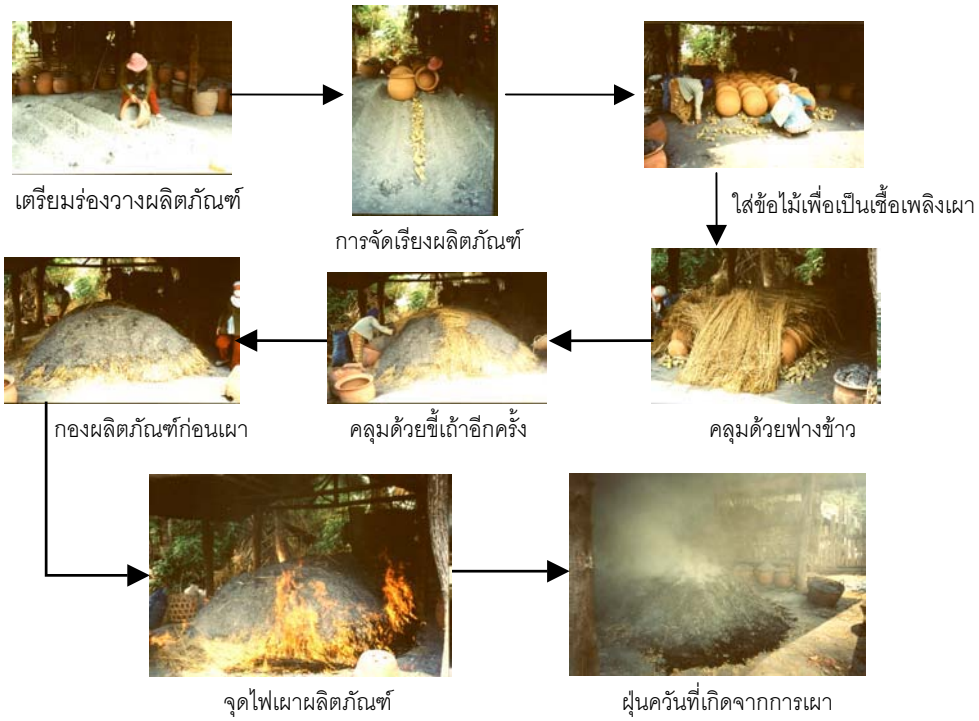
ก. เตาเผาชนิดเตาอุโมงค์

ข. เตาเผาขนาดเล็ก

รูปภาพที่ 5.13 เตาเผาของศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลง

(3) วิธีการเผา

ศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลง และกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวี ทำการเผาชิ้นงานในเตาเผาขนาดเล็กโดยใช้อุณหภูมิต่ำ ใช้ฟืนและขี้เลื่อยเป็นเชื้อเพลิง ในขณะที่กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านม่อนเขาแก้ว ไม่ใช้เตาเผา แต่ใช้วิธีจัดเรียงชิ้นงานเป็นแถวและซ้อนกันเป็นชั้น จนเป็นกอง จากนั้นคลุมกองชิ้นงานด้วยขี้เถ้าและฟางข้าว แล้วจึงจุดไฟเผา (รูปภาพที่ 5.14) ซึ่งเป็นวิธีการที่สูญเสียพลังงานสูง และก่อให้เกิดฝุ่นควันรบกวนมาก ส่วนกิจการต้นดีเซรามิคทำการเผาชิ้นงานโดยใช้อุณหภูมิสูง ในเตาเผาขนาดเล็กแบบใช้แก๊ส ซึ่งสามารถควบคุมอุณหภูมิได้ดีกว่า



รูปภาพที่ 5.14 วิธีการเผาของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านม่อนเขาแก้ว

(4) รูปแบบและลวดลาย

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาม่อนเข้าแก้วมีทั้งรูปแบบที่เป็นเครื่องใช้ในครัว เช่น หม้อ อบไก่ หม้อเสาใหญ่ และเตาหมูกระทะ เป็นต้น และเครื่องตกแต่งสวน เช่น ชุดอ่างปลา และชุดน้ำตก เป็นต้น ลักษณะงานปั้นเป็นแบบง่าย ๆ ไม่เน้นความประณีต มีลวดลายแบบพื้นบ้าน (รูปภาพที่ 5.15) ส่วนกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวีมีรูปแบบและลวดลายแบบดั้งเดิมเช่นเดียวกัน (รูปภาพที่ 5.16) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลงได้ผลิตขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ลักษณะเดียวกับกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวี และมีผลิตภัณฑ์ที่ตกแต่งด้วยลวดลายเวียงกาหลง ซึ่งเป็นลวดลายประจำถิ่นที่มีมาแต่สมัยบรรพบุรุษ (รูปภาพที่ 5.17) อย่างไรก็ตามแรงงานที่ใช้ในการผลิตของศูนย์ฯ ยังมีประสบการณ์ไม่มากนักในการเขียนลาย ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มทักษะความชำนาญอีกมาก ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของกิจการต้นดีเซรามิคนั้น ผลิตเซรามิคทั้งที่เคลือบและไม่เคลือบ โดยหากเป็นงานเคลือบโดยใช้เทคนิคสมัยใหม่ เช่น เคลือบขี้เถ้าสีน้ำตาล และเคลือบเซราดล เป็นต้น (รูปภาพที่ 5.18) เจ้าของกิจการได้รับการถ่ายทอดความรู้จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ซึ่งตนเคยทำงานด้วย

รูปภาพที่ 5.15 เครื่องปั้นดินเผาม่อนเขาแก้ว

รูปภาพที่ 5.16 เครื่องปั้นดินเผาโป่งเทวี

รูปภาพที่ 5.17 เครื่องปั้นดินเผาลวดลายเวียงกาหลง

รูปภาพที่ 5.18 เซรามิคของกิจการต้นดีเซรามิค

(5) วัตถุดิบ

หน่วยประกอบการทั้งรูปแบบกลุ่มและศูนย์ฯ ล้วนมีการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นดินเหนียว ดินแดง ฟืน ขี้เลื่อย ทราย ข้อไม้ไผ่ และฟางข้าว ในขณะที่กิจการต้นดีเซรามิคนั้นใช้วัตถุดิบจากนอกพื้นที่ทั้งหมด อาทิเช่น ดินสำเร็จรูปจากบริษัทคอมพาวด์เคลย์ จำกัด ดินขาว จาก จ.ลำปาง สารเคมีต่างๆ ที่ใช้สำหรับทำเคลือบ ซึ่งซื้อจากบริษัทใน จ.เชียงใหม่ และขี้เถ้าไม้ก่อ ซึ่งใช้สำหรับทำเคลือบขี้เถ้านั้น ซื้อจากผู้นำเข้า (จากพม่า)

5.1.4 กระดาษสา

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสานั้น เป็นงานที่มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นพอสมควรทั้งในด้านแรงงานฝีมือ และกรรมวิธีการผลิตกระดาษสาแผ่น แต่ในขณะเดียวกันยังต้องอาศัยวัตถุดิบหลักจากนอกพื้นที่ (ยกเว้นวัตถุดิบหลักในการผลิตกระดาษใยสับปะรด) และนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย ท่ามกลางสภาวะที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง

(1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

หน่วยประกอบการที่ทำการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสานั้น บางแห่งตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นแหล่งผลิตกระดาษสามาช้านาน ได้แก่ กิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสา ซึ่งตั้งอยู่ในหมู่บ้านต้นเปา ต.ต้นเปา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ อันเป็นแหล่งผลิตกระดาษสาที่เก่าแก่ แต่เดิมชาวบ้านบ้านต้นเปาผลิตกระดาษสาแบบแผ่นส่งให้กับบ้านบ่อสร้างเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตร่มกระดาษสา ปัจจุบันชาวบ้านส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80) ในหมู่บ้านทำการผลิตกระดาษสาทั้งเป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม และกลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอก ซึ่งตั้งอยู่ในหมู่บ้านฮ่องกอก ต.บ่อแฮ้ว อ.เมือง จ.ลำปาง แต่เดิมชาวบ้านบ้านฮ่องกอก รับจ้างทำกระดาษสาแบบแผ่นให้กับบ้านท่าล้อ ซึ่งเป็นหมู่บ้านใกล้เคียงที่เป็นแหล่งผลิตกระดาษสาแหล่งใหญ่ของ จ.ลำปาง มาช้านานจนเกิดความชำนาญ จวบจนปัจจุบันจึงมีการผลิตและจำหน่ายเองกระจายไปทั่วทั้งหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่ ซึ่งตั้งอยู่ในหมู่บ้านไร่ ต.ทุ่งต้อม อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ ที่มีชาวบ้านประกอบอาชีพทำกระดาษสามาช้านาน

หน่วยประกอบการบางแห่งไม่ได้ตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นแหล่งผลิตกระดาษสามาก่อน ได้แก่ กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ซึ่งแต่เดิมชาวบ้านบ้านดงป่าซางทำเครื่องจักสานไว้ใช้เองในครัวเรือน ส่วนความรู้เกี่ยวกับการทำกระดาษสานั้น ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้นำเข้ามาเผยแพร่ในหมู่บ้านเมื่อประมาณ 10 ปี ที่ผ่านมานี้เอง ทางด้านกลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านผึ้ง ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลเกาะคา ซึ่งชาวบ้านมีอาชีพรับจ้างทั่วไป รับราชการ และค้าขาย ไม่มีพื้นความรู้เกี่ยวกับงานหัตถกรรม จนกระทั่งสมาชิกกลุ่มฯ ได้เข้ารับการอบรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกระดาษสาจากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน อ.เกาะคา อย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2542 - 2545 นอกจากนี้ยังมีกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรด ที่ตั้งอยู่ในหมู่บ้านทรายมูลพัฒนาซึ่งแต่เดิมมีการทอผ้าใช้เองภายในครัวเรือน แต่ปัจจุบันไม่มีการทอผ้าแล้วเนื่องจากบุคคลผู้เป็นต้นภูมิ

ปัญญาได้เสียชีวิตลงและขาดผู้สืบทอด ส่วนการทำกระดาษใยสับปะรดนั้น เพิ่งมีขึ้นในหมู่บ้านตั้งแต่ปี 2542 เพื่อแก้ปัญหาราคาสับปะรดตกต่ำเพราะผลผลิตล้นตลาด และเพื่อสร้างอาชีพเสริมให้แก่ชาวบ้าน

การผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสาก่อให้เกิดการถ่ายทอดภูมิปัญญาและการจ้างงานอย่างกว้างขวางทั้งภายในชุมชนและชุมชนใกล้เคียง ดังจะเห็นได้จากกลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ซึ่งประธานกลุ่มฯ ได้สั่งสมประสบการณ์และความรู้ในการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากต่างถิ่นมานานกว่า 10 ปี และได้นำมาถ่ายทอดให้แก่ชนรุ่นหลังในหมู่บ้านอีก 36 คน ซึ่งความรู้ดังกล่าวยังมีการเผยแพร่ไปยังชาวบ้านในหมู่บ้านใกล้เคียงด้วย จนปัจจุบันมีกลุ่มเครือข่ายทั้งในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียงถึง 11 กลุ่ม ในขณะที่กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอกนั้นใช้แรงงานผลิตถึง 102 คน ทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ และชาวบ้านจากหมู่บ้านใกล้เคียง เช่น บ้านแคร่ และบ้านท่าขัว เป็นต้น ซึ่งกลุ่มฯ ใช้แรงงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78) เพื่อประกอบดอกไม้ประดิษฐ์ ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์จากกระดาษสาในบริษัทแห่งหนึ่ง ใน จ.ลำปาง และได้เข้ารับการอบรมเพิ่มทักษะการประดิษฐ์ดอกไม้จากกระดาษสา จากกลุ่มแม่บ้านในโครงการแม่ฟ้าหลวง จ. เชียงราย และจาก จ.สมุทรปราการ

กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านผึ้งใช้แรงงานสมาชิกทั้งหมด 19 คน ซึ่งได้เข้ารับการอบรมการประดิษฐ์ดอกไม้และผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา จากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน อ.เกาะคา อย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2542 - 2545 กลุ่มฯ มีแรงงานที่มีทักษะความชำนาญในการจัดแจกัน จัดพวงหรีด จัดกระเช้า และการผสมสี 5 - 6 คน ส่วนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรดนั้น ใช้แรงงานในการผลิตทั้งสิ้น 12 คน ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มฯ แรงงานได้รับความรู้จากการอบรมโดยวิทยากรจากกองส่งเสริมหัตถกรรมไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งสำนักงานพัฒนาชุมชน อ.เมือง ได้จัดขึ้น ทางด้านกลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่นั้น ใช้แรงงานผลิตทั้งสิ้น 14 คน โดยมีประธานกลุ่มฯ ซึ่งมีทักษะความชำนาญในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และจบการศึกษาด้านศิลปกรรมโดยตรง ส่วนกิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสาใช้แรงงานทั้งภายในและนอกชุมชนรวมทั้งหมด 47 คน ทั้งนี้สมาชิกในครอบครัวของนางบัวจันทร์ล้วนมีทักษะความชำนาญในการผลิตกระดาษสาอย่างมาก โดยนางบัวจันทร์เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการช้อนสาเพื่อให้ได้แผ่นกระดาษสาที่บางเรียบ และสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยประสบการณ์สูงและยังไม่มีแรงงานในกลุ่มฯ ที่ทำแทนได้ ในขณะที่นายศรีทน สามีของนางบัวจันทร์ เป็นผู้มีความชำนาญในการทำแผ่นเฟรมสำหรับช้อนกระดาษสา ส่วนนายธีรนัย ผู้เป็นเขยนั้นมีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์

(2) วิธีการผลิต

หน่วยประกอบการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ (1) หน่วยประกอบการที่ผลิตทั้งกระดาษสาแบบแผ่นและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา ซึ่งได้แก่ กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอก กิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสา และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรด และ (2) หน่วยประกอบการที่ผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา ซึ่งได้แก่ กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านผึ้ง และกลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่

หน่วยประกอบการที่ผลิตกระดาษสาแบบแผ่นนั้น ทำการผลิตโดยใช้วิธีการที่มีมาแต่ดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย 2 วิธีด้วยกัน คือ การช้อนแตะ และการแตะ ทั้งนี้กิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสา เป็นเพียง 1 ใน 4 แห่ง ที่ศึกษา ที่มีการผลิตกระดาษสาแบบแผ่นโดยวิธีการช้อนแตะ ซึ่งการทำกระดาษแบบนี้ประยุกต์ใช้วิธีช้อนและแตะเข้าด้วยกัน โดยนำเยื่อปอสาที่ทุบเป็นก้อนและชั่งน้ำหนักแล้วมาละลายในบ่อน้ำลึกประมาณ 80 เซนติเมตร ใช้ไม้กวนเพื่อให้เยื่อกระจายตัวอย่างสม่ำเสมอ แล้วใช้ตะแกรง หรือแผ่นเฟรมช้อนเยื่อสาในบ่อขึ้นมา จากนั้นใช้ฝ่ามือแตะด้านหน้าหรือด้านหลัง ให้เยื่อกระจายสม่ำเสมอทั่วตะแกรง แล้วจึงนำไปตากจนแห้งสนิทดี กระดาษสาที่ได้จะมีมาตรฐานต่ำกว่าวิธีแตะในด้านน้ำหนักของกระดาษ ซึ่งมักไม่เท่ากันทุกแผ่น ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ทำการผลิตโดยใช้ทั้งวิธีการช้อนแตะและวิธีการแตะ ส่วนหน่วยประกอบการอีก 2 แห่ง ผลิตกระดาษสาแบบแผ่นด้วยวิธีการแตะ โดยการนำเยื่อที่ทุบเป็นก้อนและชั่งน้ำหนักแล้วมาละลาย โดยผสมกับน้ำเล็กน้อย ใช้ไม้กระทุ้งเพื่อให้เยื่อแตกตัวสม่ำเสมอในตะแกรงหรือแผ่นเฟรม ซึ่งอยู่ในกระบะน้ำตื้น ใช้มือเกลี่ยแตะให้เยื่อกระจายไปทั่วตะแกรงอย่างสม่ำเสมอแล้วยกขึ้นวางผึ่งให้สะเด็ดน้ำก่อนจึงนำไปตากจนแห้งสนิทดี

แม้ว่าหน่วยประกอบการจะใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิม แต่ได้มีการนำเครื่องมือและอุปกรณ์สมัยใหม่เข้ามาช่วยทุนแรง เช่น เครื่องตีเยื่อสา (แทนการใช้ฆ้อนทุบ) เครื่องซักผ้า (ใช้รีดน้ำออกจากเยื่อสาแทนการรีดด้วยมือ) เครื่องฟั่นเชือกกระดาษสา (แทนการฟั่นด้วยมือ) เครื่องบรรจุผลิตภัณฑ์ เครื่องตอก (ใช้ตัดดอกและใบ) เครื่องอัดกลีบดอก และแบบพิมพ์ดอกและใบ เป็นต้น

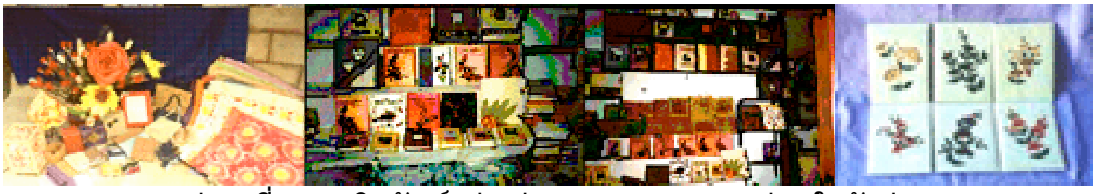
ในการแปรรูปกระดาษสาให้เป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยประกอบการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสบการณ์ด้านการออกแบบ ประกอบกับการนำเทคนิคความรู้ที่ได้รับจากการอบรมต่าง ๆ ซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาประยุกต์ใช้เพื่อพยายามสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายอยู่เสมอ

(3) รูปแบบผลิตภัณฑ์

กระดาษสาแบบแผ่นที่หน่วยประกอบการทำการผลิตขึ้นมานั้น มีรูปแบบที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น กระดาษสาช้อน (หรือแตะ) บาง กระดาษสาช้อน (หรือแตะ) หนา กระดาษสาแตะดอก กระดาษสาบาติก เป็นต้น และมีทั้งแบบที่ย้อมสี ฟอกขาว และสีธรรมชาติ สำหรับกระดาษใยสับปะรดนั้น มีลักษณะพื้นผิวที่หยาบกว่ากระดาษสา ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้

ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาที่หน่วยประกอบการผลิตขึ้นนั้น แม้ว่ามีรูปแบบที่ค่อนข้างหลากหลาย แต่มักจะคล้ายคลึงกันในสายตาของผู้ซื้อ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง กิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสา และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรด ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เช่น อัลบั้ม สมุดโน้ต ซอง แฟ้ม การ์ดอวยพร กรอบรูป ฯลฯ (รูปภาพที่ 5.19) อย่างไรก็ตาม หน่วยประกอบการแต่ละแห่งต่างพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอเพื่อหลีกหนีคู่แข่ง และบางแห่งพยายามสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น กลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่ ซึ่งทำผลิตภัณฑ์ที่ประดิษฐ์และตกแต่งด้วยกระดาษสาและเยื่อสาที่ฟอกขาว (สีขาว) และสีธรรมชาติ (สีน้ำตาล) เท่านั้น ส่วนกลุ่ม

ดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านผึ้ง จะเน้นการประดิษฐ์ดอกไม้จากกระดาษสา เพื่อใช้จัดกระเช้าดอกไม้ แจกันดอกไม้ และพวงหรีด ในขณะที่กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอกนั้น เน้นการประดิษฐ์ดอกไม้ขนาดเล็ก เพื่อใช้ในการประดับตกแต่งบรรจุภัณฑ์และสิ่งของต่าง ๆ (รูปภาพที่ 5.20 – 5.22)



รูปภาพที่ 5.19 **ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ ใยสับปะรด กลุ่มฯ ดงป่าซาง และกิจการป้าบัวจันทร์**

รูปภาพที่ 5.20 **ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ บ้านฮ่องกอก**

รูปภาพที่ 5.21 **ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ บ้านไร่**

รูปภาพที่ 5.22 **ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ บ้านผึ้ง**

(4) วัตถุดิบ

หน่วยประกอบการที่ผลิตกระดาษสาแบบแผ่นทั้ง 3 แห่ง จัดซื้อปอสาจากภายนอกท้องถิ่น เช่น จ.แม่ฮ่องสอน สุโขทัย แพร่ และน่าน โดยมีทั้งแบบจัดซื้อโดยตรงจากต่างจังหวัด และซื้อผ่านผู้ผลิตกระดาษสาในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียง นอกจากปอสาแล้ว หน่วยประกอบการยังใช้เศษกระดาษสาเข้ามาปนด้วย เพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยซื้อจากผู้ผลิตกระดาษสาในหมู่บ้าน ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใย

สับปะรดนั้น ซื้อใบ หน่อ และหัวจุกของสับปะรด จากเกษตรกรในหมู่บ้าน และซื้อเยื่อสาจากหมู่บ้านใกล้เคียง เพื่อนำมาผสมกับใยสับปะรด ให้กระดาษที่ผลิตได้มีความเหนียวและหนาขึ้น ไม่ฉีดขาดง่าย ส่วนหน่วยประกอบการที่ผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสานั้น จัดซื้อกระดาษสาแผ่น และเยื่อสา (ทั้งที่ฟอกขาวแล้วและยังไม่ได้ฟอกขาว) จากผู้ผลิตภายในหมู่บ้าน และหมู่บ้านใกล้เคียง

สำหรับวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น โซดาไฟ ไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ ซิลิเกต สีย้อม พาราฟิน ฯลฯ นั้น หน่วยประกอบการจัดซื้อจากร้านค้าทั้งภายในและต่างจังหวัด ส่วนดอกไม้สดและใบไม้สด ซึ่งใช้ในการทำกระดาษสาแต่ะดอก และเชื้อเพลิง เช่น ฟืนและถ่าน นั้น หาได้ทั่วไปภายในหมู่บ้าน

5.1.5 ไม้แกะสลักและผลิตภัณฑ์จากไม้

งานแกะสลักไม้นั้น แม้จะเป็นงานที่มีการใช้ทุนทางสังคมอย่างมาก ทั้งช่างฝีมือ เครื่องมือที่ใช้ กรรมวิธีการผลิต และรูปแบบของชิ้นงาน แต่ต้องนำไม้จากภายนอกท้องถิ่นมาใช้ รวมทั้งมีการนำเครื่องมือบางชนิดที่ทันสมัยมาใช้เพื่อช่วยทุนแรง ในขณะที่งานผลิตภัณฑ์ของเล่นจากไม้นั้น เน้นการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิต อาศัยวัตถุดิบจากนอกพื้นที่ รูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นแบบร่วมสมัย หลากหลาย และไม่มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น

(1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สันป่าตองตั้งอยู่ในหมู่บ้านกิ่วแลน้อย ต.บ้านแม อ.สันป่าตอง ซึ่งเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงด้านงานแกะสลักมาช้านาน ชาวบ้านส่วนใหญ่เป็นช่างแกะสลักซึ่งส่งผลิตภัณฑ์ขายให้กับบ้านถวายซึ่งเป็นศูนย์จำหน่ายไม้แกะสลักให้แก่นักท่องเที่ยว ปัจจุบันสหกรณ์ฯ มีช่างฝีมือทั้งสิ้น 25 คน ซึ่งล้วนได้รับการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษและมีประสบการณ์อันยาวนานในด้านการแกะสลักไม้ แต่ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่สหกรณ์ฯ กำลังประสบ อยู่ในขณะนี้คือการขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญา

(2) วิธีการผลิต

สหกรณ์ฯ ยังคงใช้วิธีการแกะสลักแบบดั้งเดิม ซึ่งมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การลอกแบบ ซึ่งปัจจุบันการลอกลายบนตัวไม้ไม่ยุ่งยาก การถ่าย ขยาย และย่อแบบ ทำได้ง่าย แบบลายจึงซ้ำกันได้ เพียงแต่ถ่ายเอกสาร หรือลอกลงบนกระดาษชนิดบาง แล้วนำไปติดลงบนแผ่นไม้ด้วยกาว เมื่อกาวแห้งสนิทแล้ว แกะตามลายบนกระดาษได้ทันที และ 2) การแกะสลัก ซึ่งเริ่มด้วยการใช้สิ่วขนาดเล็กแกะกรุยลายว่าส่วนใดจะเป็นพื้น ส่วนใดจะเป็นตัวลาย แล้วเริ่มขุดพื้นด้วยสิ่วหน้าตรง เอาส่วนที่ไม่ใช่ตัวลายออก การขุดพื้นจะขุดเป็นขั้น ๆ เมื่อลึกตามที่ต้องการ ก็แต่งพื้นให้เรียบเพื่อประดับตกแต่งต่อไป เมื่อขุดพื้นเพื่อเน้นให้ลายเด่นแล้ว จะใช้สิ่วปาดแต่งลายให้เอียง ลึก กลม หรือสูงต่ำ ตามต้องการ

เครื่องมือที่สำคัญในการแกะสลัก คือ สิ่ว และฆ้อน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่างฝีมือใช้กันมาเนิ่นนาน สิ่วที่ใช้ในการแกะสลักมีหลายประเภท เช่น สิ่วเล็บมือ หรือสิ่วปลายโค้ง ซึ่งใช้แกะเส้นโค้ง วงกลม และ ลายขดร่อง สิ่วหน้าตรง ใช้แกะเส้นตรงขุดพื้นให้ลึก สิ่งปากเสี้ยว หรือสิ่วเลื่อย คล้ายกับสิ่วหน้าตรง แต่ต่างกันที่คมสิ่ว

เฉียงเป็นมุมแหลมใช้ปาดลาย หรือแต่งลายในช่องแคบ ๆ สิ่วหางปลา มีลักษณะปลายบานออก ใช้แกะในส่วนที่มีลวดลายแน่นได้ดี น้ำหนักเบา มีทั้งแบบตรงและแบบโค้งเพื่อสะดวกต่อการใช้งาน เป็นสิ่วที่ช่างนิยมใช้บ่อยที่สุด และสิ่วคมตรง หรือสิ่วปากบาง ใช้แกะพื้นหลังของงานและแต่งขั้นสุดท้าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันช่างแกะสลักไม้จำเป็นต้องนำเครื่องมือที่ใช้ไฟฟ้าเข้ามาใช้เพื่อช่วยทุนแรงและประหยัดเวลา เช่น กบ สว่าน เครื่องขัด เครื่องเป่า และเครื่องพ่นไฟ เป็นต้น อีกทั้งยังมีความต้องการเครื่องมือที่ทันสมัยอื่น ๆ อีก อาทิเช่น เครื่องเลาเตอร์ ซึ่งใช้สำหรับฉลุไม้ และพิมพ์ลวดลายลงบนเนื้อไม้

(3) รูปแบบผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่ช่างฝีมือของสหกรณ์ฯ ทำการผลิต ส่วนใหญ่เป็นรูปช้างซึ่งสะท้อนถึงเอกลักษณ์ท้องถิ่นทางภาคเหนือ ทั้งนี้ช่างฝีมือได้พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ทั้งที่เป็นรูปช้างเชือกเดียวในอิริยาบถต่าง ๆ โขลงช้าง ช้างโพรง และช้างขอน นอกจากนี้ยังมีรูปเทพเจ้าต่าง ๆ นางในวรรณคดี และสัตว์ในเทพนิยาย เช่น กินรี เป็นต้น

(4) วัตถุดิบ

สหกรณ์ฯ จัดซื้อไม้จากภายนอกหมู่บ้าน กล่าวคือ หาซื้อไม้เก่า เช่น รางน้ำเก่า จากพื้นที่ใกล้เคียง และซื้อไม้จากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) ซึ่งมักมีปัญหาคุณภาพไม้ไม่ตรงตามต้องการและบางครั้งมีราคาสูงเกินไป ไม้ที่สหกรณ์ฯ นำมาใช้ ส่วนใหญ่เป็นไม้สัก ซึ่งมีแนวโน้มจะหายากและมีราคาแพงขึ้นในอนาคต

5.2 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

การรายงานผลการดำเนินงานนี้เป็นการสรุปข้อเท็จจริงซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ใน 40 กรณีศึกษา และนำเสนอเฉพาะผลการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางการเงินหลัก ได้แก่ ยอดขาย กำไร และอัตราส่วนกำไรบางรายการ นอกจากนี้ได้สังเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อชี้ทิศทางแนวโน้มถึงปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับผลการประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะการประกอบการและประเภทของผลิตภัณฑ์

5.2.1 ยอดขาย

กิจการหัตถกรรมมียอดขายแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ แต่ไม่ต่างกันตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ (จากการทดสอบด้วยสถิติ F) การประกอบการในลักษณะกลุ่มประยุกต์ และกิจการรายเดี่ยวให้ยอดขายค่อนข้างสูง คือ กลุ่มประยุกต์มียอดขายกระจายตั้งแต่ 189,630 ถึง 9,688,000 หรือยอดขายเฉลี่ย 2,399,607 บาท กิจการรายเดี่ยวส่วนใหญ่มียอดขายอยู่ในช่วง 1,000,000-4,000,000 หรือ เฉลี่ย 1,758,329 บาท ส่วนกลุ่มชุมชนมียอดขายสูงสุดประมาณ 1 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มียอดขายอยู่ในช่วง 100,000-500,000 บาท หรือเฉลี่ย 303,134 บาท (ตารางที่ 5.1 และ แผนภาพที่ 5.1)

ตารางที่ 5.1 ยอดขายรวมเฉลี่ยจำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : บาท/หน่วยประกอบการ/ปี

ยอดขายรวม	ลักษณะการประกอบการ*				ประเภทผลิตภัณฑ์					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
< = 50,000	8,365				8,365					8,365
	(2)				(2)					(2)
50,001-100,000	82,588					82,588				82,588
	(2)					(2)				(2)
100,001-500,000	253,240	344,211	108,400	205,602	235,796	323,033	246,121	179,493	157,500	257,709
	(13)	(3)	(1)	(1)	(4)	(7)	(3)	(3)	(1)	(18)
500,001-1,000,000	615,913	868,848			645,695	658,525		976,995		717,087
	(3)	(2)			(2)	(2)		(1)		(5)
1,000,001-5,000,000	1,044,050	2,884,436	2,170,812		2,440,992	2,378,500		1,799,596		2,362,782
	(1)	(4)	(4)		(7)	(1)		(1)		(9)
>5,000,000		9,688,000						9,688,000		9,688,000
		(1)						(1)		(1)
รวม	303,134	2,399,607	1,758,329	205,602	1,289,216	510,163	246,121	2,167,178	157,500	1,063,760
	(21)	(10)	(5)	(1)	(15)	(12)	(3)	(6)	(1)	(37)

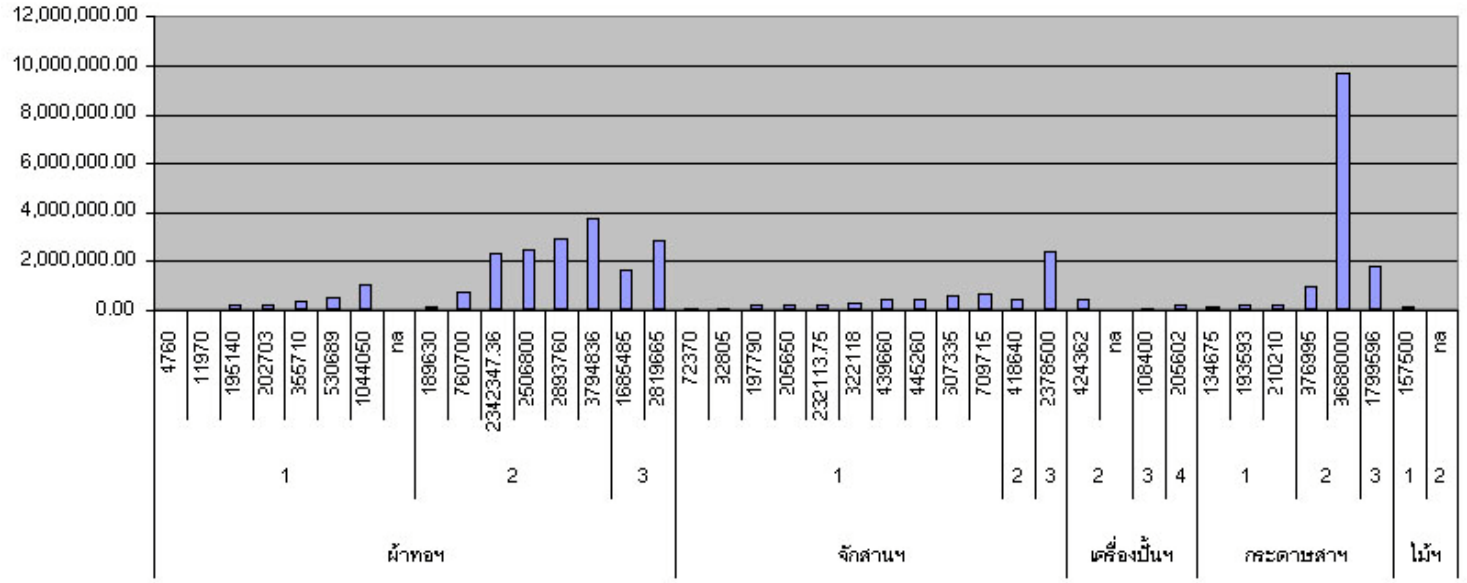
หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

ยอดขายของหน่วยประกอบการ (บาท/ปี)



หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.1 ยอดขายรวมจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

5.2.2 ศักยภาพการทำกำไร

งานหัตถกรรมผ้าทอ จักสาน เซรามิค กระดาษสาและผลิตภัณฑ์ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม้ในภาพรวมสร้างโอกาสการทำกำไรให้ผู้ประกอบการได้ไม่ต่างกัน กล่าวคือ ผลกำไรต่อหน่วยประกอบการเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 85,900 บาท ถึง 248,200 บาท ซึ่งอาจเห็นว่ามีความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาภายในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์จะเห็นได้ว่ามีความแปรปรวนสูงมาก (จึงทำให้ผลการทดสอบทางสถิติพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างประเภทผลิตภัณฑ์) ในขณะเดียวกันกลับพบว่า ผลกำไรรวมมีความแตกต่างระหว่างลักษณะการประกอบการ โดยพบว่ากลุ่มที่ทำผลกำไรได้มากคือผู้ประกอบการรายเดี่ยว รองลงมาคือกลุ่มประยุกต์ ส่วนกลุ่มชุมชนสามารถทำกำไรได้ต่ำสุด โดยมีผลกำไรโดยเฉลี่ยกลุ่มละ 377,152 บาทต่อปี 210,313 บาทต่อปี และ 30,676 บาทต่อปี ตามลำดับ (ตารางที่ 5.2) ทั้งนี้เนื่องจากการประกอบการในรูปแบบของกิจการรายเดี่ยว และกลุ่มประยุกต์ มีลักษณะที่เอื้อต่อการตัดสินใจของกลุ่ม/กิจการ ทำกำไรได้ดีกว่าการจัดการแบบกลุ่มวิสาหกิจ (เนื่องจากขนาดของกลุ่ม หรือยอดขายด้วย) ซึ่งเมื่อพิจารณาภายในกลุ่มชุมชนพบว่า กลุ่มชุมชนที่ผลิตหัตถกรรมกระดาษสาฯ ทำกำไรได้ต่ำสุด ในขณะที่กลุ่มชุมชนที่ผลิตหัตถกรรมผ้าทอฯ และ จักสานฯ ทำกำไรได้ไม่ต่างกัน (แผนภาพที่ 5.2) (ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข. 3)

อัตราการทำกำไรของกิจการต่างๆ เป็นไปตามยอดขายของกิจการ แม้ว่าจะมีกิจการที่ทำยอดขายได้สูง แต่บางรายกลับทำกำไรได้ค่อนข้างต่ำและมีอัตราส่วนกำไรต่อยอดขายต่ำไปด้วย นอกจากนี้ยังมีบางรายที่ขาดทุน (เมื่อคำนวณจากการนำต้นทุนรวมทางเศรษฐศาสตร์หักออกจากรายได้รวม) แต่ยังคงดำเนินการอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยประกอบการขายสินค้าในราคาต่อหน่วยที่ต่ำ (ส่วนใหญ่มักตั้งราคาโดยวิธีการบวกกำไรเข้าไปกับต้นทุนที่ได้จ่ายไปจริง (ต้นทุนที่เป็นตัวเงิน) และพิจารณาราคาขายในตลาดควบคู่ไปด้วย) โดยไม่ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของตนเอง กล่าวคือ หน่วยประกอบการมักคำนวณต้นทุนจากค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าวัตถุดิบและค่าจ้างแรงงาน เท่านั้น โดยไม่นำต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้างแรงงานตนเอง ค่าเสื่อมราคาโรงเรือน อุปกรณ์และเครื่องจักรต่าง ๆ รวมถึงไม่ได้นำเอาวัตถุดิบที่จัดหามาเองโดยไม่ต้องซื้อ เช่น ไม้ไผ่ ดินแดง ดอกไม้ ใบไม้ หรือวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาคิดรวมในต้นทุนการผลิต จึงทำให้ต้นทุนที่หน่วยประกอบการคำนวณได้ ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง (ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์) ดังนั้นหน่วยประกอบการจึงมักไม่ทราบว่าราคาขายของตนเองนั้นต่ำกว่าต้นทุน อย่างไรก็ตาม จากการได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่าจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในด้านเงินทุนเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ เช่น เครื่องเลียดตอก กี่ทอผ้า กระสวย เครื่องโม่ปอสา ฯลฯ อีกทั้งยังได้รับเงินสนับสนุนในการสร้างและปรับปรุงโรงเรือนผลิตและศูนย์การจัดจำหน่าย ทำให้หน่วยประกอบการที่อยู่ในภาวะขาดทุนเหล่านี้ยังคงดำเนินการต่อไปได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งราคาที่เหมาะสมและการคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยประกอบการในชุมชน เพื่อให้หน่วยประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตด้วยตนเอง โดยลดการพึ่งพิงภาครัฐ

เมื่อเปรียบเทียบอัตรากำไรพบว่ามีความแตกต่างกันของอัตรากำไรในระหว่างประเภทผลิตภัณฑ์และอัตรากำไรยังแตกต่างกันมากภายในผลิตภัณฑ์เดียวกันด้วย ทั้งนี้หน่วยประกอบการที่มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายต่ำ หรือติดลบ (ขาดทุน) นั้น เนื่องมาจากราคาขายที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตที่แท้จริงดังได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มผ้าทอฯ ที่ผลิตผ้าจก กลุ่มจักสานฯ ที่ผลิตกระด้ง และกลุ่มเครื่องปั้นฯ ที่ผลิตหม้อสำหรับใช้ในครัวเรือน เป็นต้น จึงทำให้กำไรจากการขายสินค้าหัตถกรรม (กำไรเบื้องต้นของหน่วยประกอบการ) ต่ำหรือติดลบ และเมื่อหน่วยประกอบการไม่มีรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ จึงทำให้กำไรสุทธิต่ำหรือติดลบไปด้วย ในขณะที่หน่วยประกอบการบางรายที่พอมีกำไรเบื้องต้นอยู่บ้าง หรือแม้ว่าจะขาดทุนจากการดำเนินงาน แต่ยังมีกำไรจากกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ดอกเบี้ยรับจากการให้สมาชิกกู้เงิน (กิจกรรมออมทรัพย์) กำไรสุทธิจากการขายอาหาร กำไรสุทธิจากการรับสินค้ามาขายในร้านค้า หรือกำไรสุทธิจากการทำผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เป็นต้น จึงทำให้หน่วยประกอบการเหล่านี้ยังดำเนินกิจการอยู่ได้และมีกำไรสุทธิของหน่วยประกอบการค่อนข้างสูง

อย่างไรก็ตาม อัตรากำไรไม่ต่างกันเมื่อพิจารณาระหว่างลักษณะการประกอบการ ในภาพรวมแล้วกิจการส่วนใหญ่มีอัตรากำไรที่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของยอดขาย หรือ เฉลี่ยร้อยละ 18.4 กิจการที่ทำกำไรต่อยอดขายได้ดีคือ เครื่องปั้นดินเผา ผ้าทอและผลิตภัณฑ์ (แผนภาพที่ 5.3 และ ตารางที่ 5.3) และเมื่อพิจารณาภายในกลุ่มชุมชนนั้นพบว่ากลุ่มผู้ผลิตหัตถกรรมกระดาษสาฯ มีอัตรากำไรต่อยอดขายต่ำกว่าผลิตภัณฑ์ผ้าและจักสาน (ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข. 3)

การที่อัตรากำไรไม่แตกต่างกันระหว่างลักษณะการประกอบการ (ทั้งที่กำไรรวมต่างกัน) แสดงว่าหน่วยประกอบการทุกประเภททำกำไรรวมจากการขายจำนวนมาก มากกว่าความสามารถในการทำกำไรจากคุณภาพหรือราคา ทั้งนี้ยกเว้นหน่วยประกอบการร้อยละ 20 ของจำนวนกรณีศึกษา ซึ่งข้อเท็จจริงนี้มีความสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าทุกลักษณะของการประกอบการมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานได้ทั้งสิ้น แต่จะต้องทำความเข้าใจต่อไปว่าปัจจัยใดที่เป็นผลให้หน่วยประกอบการสามารถยกระดับผลการดำเนินงานได้

ตารางที่ 5.2 กำไรสุทธิเฉลี่ยเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : บาท/หน่วยประกอบการ/ปี

กำไรสุทธิ	ลักษณะการประกอบการ*				ประเภทผลิตภัณฑ์					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
<0	-64,720	-9,861			-42,561	-4,513	-9,861	-105,903		-53,748
	(4)	(1)			(1)	(1)	(1)	(2)		(5)
0-50,000	13,361	12,800			12,763	14,737	12,800	5,348		13,324
	(14)	(1)			(5)	(8)	(1)	(1)		(15)
50,001-100,000	56,812	76,201	61,190		60,719	87,777	61,190			67,601
	(1)	(2)	(1)		(2)	(1)	(1)			(4)
100,001-150,000	136,694	122,184	103,350		110,268			124,682	136,694	121,319
	(1)	(3)	(1)		(2)			(2)	(1)	(5)
150,001-200,000	165,346	156,435			156,435	165,346				160,891
	(1)	(1)			(1)	(1)				(2)
>200,000		985,195	573,741	448,950	800,299	664,658	448,950	810,952		732,251
		(3)	(3)	(1)	(4)	(1)	(1)	(1)		7.00
รวม	13,668	330,355	377,153	448,950	248,057	85,930	128,270	142,310	136,694	164,622
	(21)	(11)	(5)	(1)	(15)	(12)	(4)	(6)	(1)	(38)

หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 5.3 อัตรากำไรต่อยอดขายเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

อัตรากำไร	ลักษณะการประกอบการ				ประเภทผลิตภัณฑ์*					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
< 0	-35.4	-2.3			-21.0	-6.2	-2.3	-57.1		-28.8
	(4)	(1)			(1)	(1)	(1)	(2)		(5)
0-30	6.6	14.1	15.4		9.7	10.2	18.2	5.4		9.7
	(15)	(7)	(3)		(10)	(11)	(1)	(3)		(25)
>30	87.4	35.3	50.8	218.4	48.5		137.4	45.1	86.8	75.1
	(2)	(3)	(2)	(1)	(4)		(2)	(1)	(1)	(8)
รวม	6.3	18.4	29.6	218.4	18.0	8.8	72.7	-8.8	86.8	18.4
	(21)	(11)	(5)	(1)	(15)	(12)	(4)	(6)	(1)	(38)

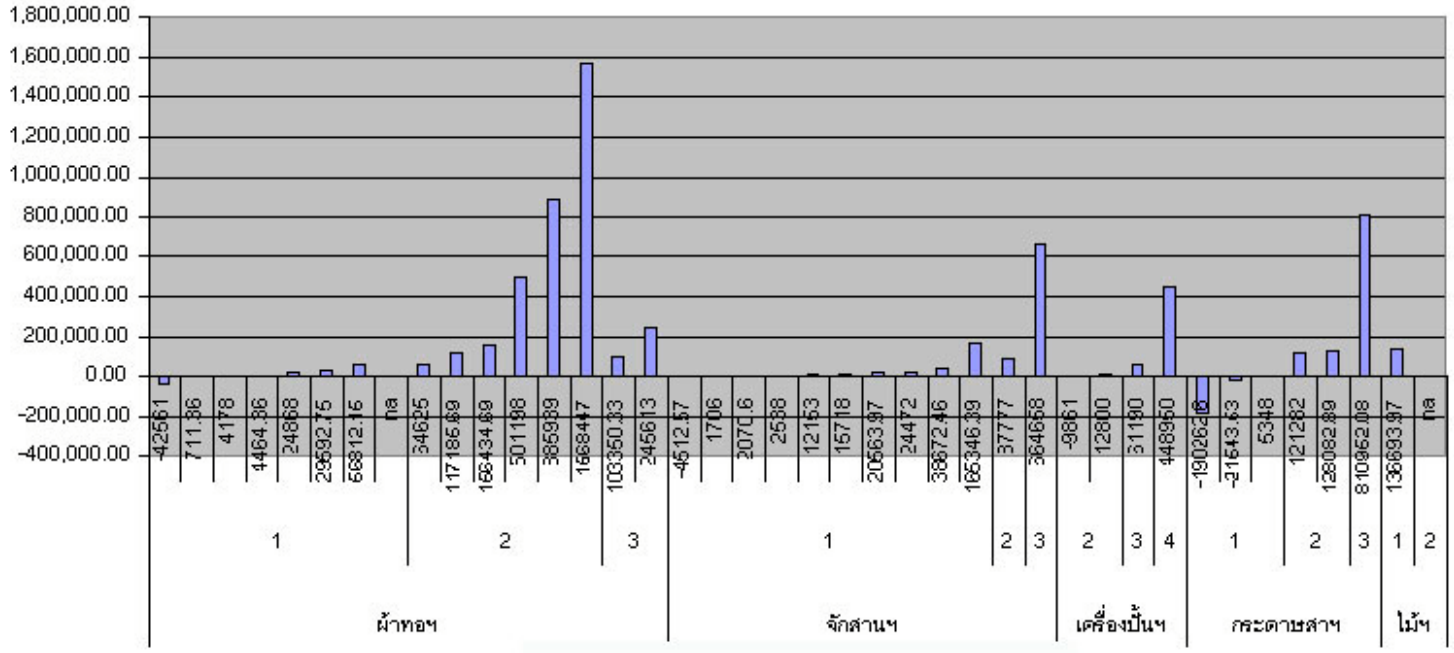
หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

กำไรสุทธิของหน่วยประกอบการ (บาท/ปี)



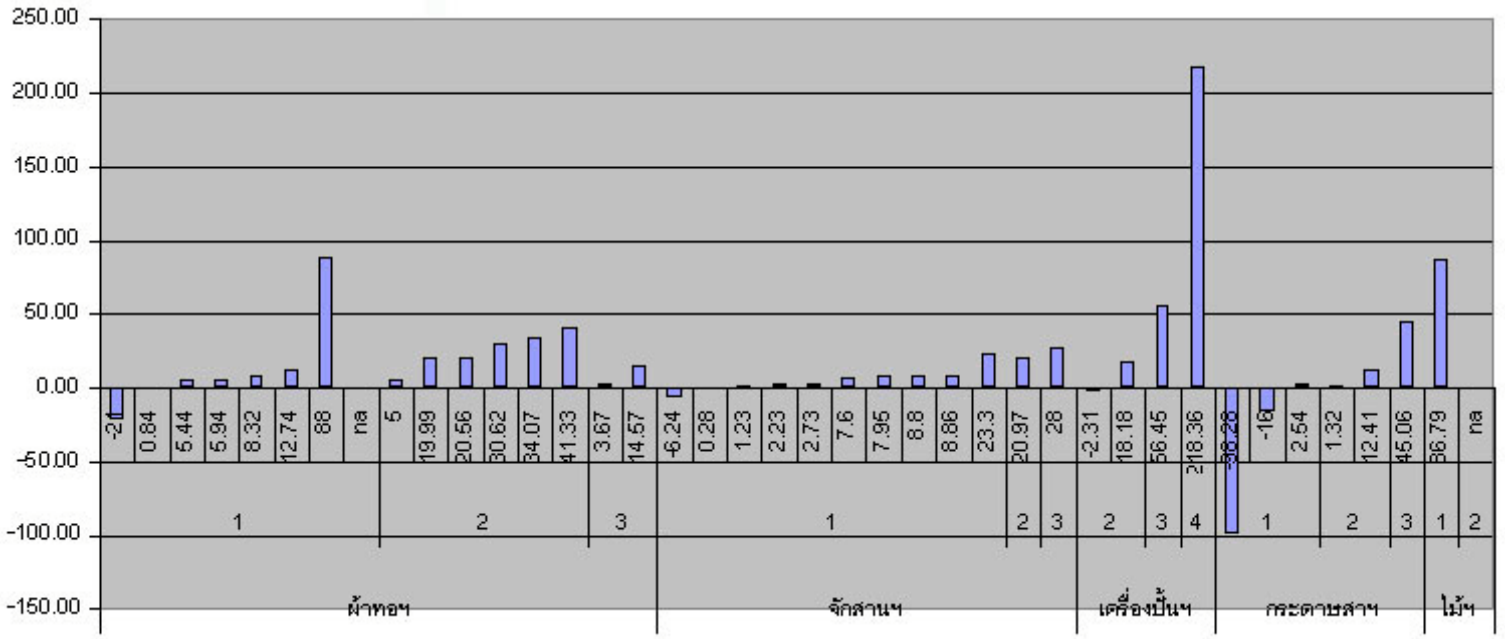
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.2 กำไรของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

อัตรากำไรต่อยอดขาย (ร้อยละ)



หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.3 อัตรากำไรของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

5.2.3 การสร้างผลตอบแทนต่อการลงทุน

ศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการ หัตถกรรมสามารถพิจารณาได้จากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน (ROA)

ศักยภาพทางด้านอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ใช้ในการวัดผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น โดยแสดงกำไรสุทธิหลังหักภาษีจากบัญชีกำไรขาดทุนในรูปร้อยละของส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุล อัตราส่วนนี้กล่าวได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดในธุรกิจ กล่าวคือ ใช้วัดผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นซึ่งสัมพันธ์กับเงินลงทุน หากผลลัพธ์เป็นตัวเลขที่สูง แสดงว่าฐานะการเงินของหน่วยธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ดี และจะนำความสำเร็จมาสู่หน่วยธุรกิจโดยทำให้ราคาหุ้นสูงขึ้น และการเพิ่มทุนใหม่ทำได้ง่ายขึ้น (ในกรณีทั่วไปของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของหน่วยประกอบการค่อนข้างกระจายตั้งแต่ต่ำกว่า 0 จนถึง ร้อยละ 90 กิจการส่วนใหญ่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในระหว่างร้อยละ 0-10 ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนโดยเฉลี่ยจาก 36 กลุ่ม/กิจการ อยู่ที่ร้อยละ 25.77 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่าไม่แตกต่างกันในระหว่างประเภทหัตถกรรม แต่แตกต่างกันตามลักษณะการประกอบการ โดยกลุ่มชุมชนมีศักยภาพทางด้านอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่ากลุ่มประยุกต์และผู้ประกอบการรายเดี่ยว (ค่า ROE เฉลี่ย ของกลุ่มชุมชนเท่ากับ 7.39 กลุ่มประยุกต์เท่ากับ 44.19 และกิจการรายเดี่ยวเท่ากับ 48.71) (ตารางที่ 5.4 และแผนภาพที่ 5.4) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มชุมชนมีศักยภาพในการทำกำไรต่อการลงทุนที่ต่ำ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากกลุ่มชุมชนมีสมาชิกค่อนข้างมากจึงมีส่วนของผู้ถือหุ้นค่อนข้างสูงในขณะกลุ่มชุมชนมีศักยภาพในการทำกำไรหรือสร้างยอดขายได้ต่ำ

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เป็นการวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดของหน่วยประกอบการ โดยแสดงกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี) ในรูปร้อยละของสินทรัพย์ทั้งหมด

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของกิจการหัตถกรรมมีค่าตั้งแต่ ต่ำกว่า 0 ถึง ร้อยละ 87 ซึ่งส่วนใหญ่มีค่าอยู่ระหว่าง 0-10 หรือมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 16.86 ไม่แตกต่างกันในระหว่างกลุ่มประเภทหัตถกรรม แต่ต่างกันตามลักษณะการประกอบการ ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของกิจการ โดยกลุ่มชุมชนมีศักยภาพทางด้านอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำกว่า กลุ่มประยุกต์และผู้ประกอบการรายเดี่ยว (ค่า ROA เฉลี่ย ของกลุ่มชุมชนเท่ากับ 0.27 กลุ่มประยุกต์เท่ากับ 38.98 และกิจการรายเดี่ยวเท่ากับ 40.25) (ตารางที่ 5.5 และแผนภาพที่ 5.5) ซึ่งให้ผลสอดคล้องกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ทั้งนี้นอกจากทุนที่ได้จากการถือหุ้นของสมาชิกของกลุ่มชุมชนแล้ว กลุ่มชุมชนมักได้รับความช่วยเหลือในด้านเครื่องมือและสิ่งก่อสร้างค่อนข้างมากด้วย

และเมื่อสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการผลิตให้เต็มสมรรถภาพ (capacity) จึงเป็นเหตุให้มีการลงทุนสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้และผลตอบแทน ข้อเท็จจริงนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างมากที่ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนของกลุ่มชุมชนอาจจะใหญ่เกินความสามารถในการผลิตและการตลาดของกลุ่ม

ตารางที่ 5.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

ROE	ลักษณะการประกอบการ*				ประเภทผลิตภัณฑ์					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
< 0	-38.38	-2.38			-2.25	-82.23	-2.38	-34.52		-31.18
	(4)	(1)			(1)	(1)	(1)	(2)		(5)
0-10	3.88	4.87	8.23		5.51	2.56		5.33		4.36
	(10)	(2)	(1)		(7)	(5)		(1)		(13)
10-20	19.32					19.32				19.32
	(1)					(1)				(1)
20-40	30.01	25.77	36.64		21.90	28.45	28.43	31.31	39.67	29.70
	(3)	(2)	(1)		(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(6)
40-60	69.71	63.47	66.22	76.47	67.29	67.42	76.47	54.78		66.91
	(1)	(3)	(3)	(1)	(4)	(2)	(1)	(1)		(8)
>60	82.94	78.94			81.41	82.94		74.00		79.94
	(1)	(3)			(2)	(1)		(1)		(4)
รวม	7.36	44.19	48.71	76.47	32.68	17.83	32.74	16.06	39.67	25.77
	(20)	(11)	(5)	(1)	(15)	(11)	(4)	(6)	(1)	(37)

หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.3

ตารางที่ 5.5 **อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์** (ROA) **ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์**

หน่วย : ร้อยละ

ROE	ลักษณะการประกอบการ*				ประเภทผลิตภัณฑ์					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
<0	-28.77	-1.69			-2.39	-28.64	-1.89	-81.02		-22.00
	(6)	(2)			(3)	(3)	(1)	(1)		(8)
0-10	4.69	0.46		5.01	6.51	2.58	5.01	2.25		4.36
	(10)	(1)		(1)	(5)	(4)	(1)	(2)		(12)
10-20	14.10	10.80	10.63		10.63			10.80	14.10	11.84
	(1)	(1)	(1)		(1)			(1)	(1)	(3)
20-40	22.03	24.96	32.25		28.78	22.03	28.43			25.79
	(3)	(2)	(2)		(2)	(3)	(2)			(7)
40-60	51.12		55.01			51.12		55.01		53.07
	(1)		(1)			(1)		(1)		(2)
60-80		70.96	71.13		69.94	71.13		74.00		70.99
		(4)	(1)		(3)	(1)		(1)		(5)
>80		87.20			87.20					87.20
		(1)			(1)					(1)
รวม	0.27	38.98	40.25	5.01	26.04	9.40	15.00	10.55	14.10	16.86
	(21)	(11)	(5)	(1)	(15)	(12)	(4)	(6)	(1)	(38)

หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (debt-equity ratio, D/E)

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) คือ อัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดกับส่วนของผู้ถือหุ้น ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าเงินทุนที่หน่วยประกอบการใช้ในการดำเนินงานนั้น ได้มาจากแหล่งภายนอก (เจ้าหนี้) เป็นอัตราส่วนเท่าไรกับเงินทุนที่ได้จากแหล่งภายใน (ส่วนของผู้ถือหุ้น) หากอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่าใช้เงินทุนจากภายนอกมากกว่าเงินทุนจากภายใน หน่วยประกอบการจะมีความเสี่ยงทางการเงินสูงขึ้น โอกาสจะหาเงินทุนเพิ่มเติมจากเจ้าหนี้ก็จะลดน้อยลง

สถานภาพหนี้สินพิจารณาจากอัตราส่วนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าตั้งแต่ 0 – 11.6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.88 เท่า แต่พบว่าภาระหนี้สินนี้มีความแตกต่างกันอยู่บ้างทั้งเมื่อพิจารณาตามประเภทหัตถกรรม แต่ไม่แตกกันเมื่อเปรียบเทียบจากลักษณะการประกอบการ โดยประเภทของกิจการหัตถกรรมที่มีภาระหนี้สินต่ำคือกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย D/E เป็น 0.07 เท่า) กิจการหัตถกรรมจักสานมีภาระหนี้สินค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ย D/E เป็น 2.57 เท่า) ส่วนกิจการเครื่องปั้นดินเผาและไม้แกะสลักนั้นเนื่องจากจำนวนตัวอย่างมีน้อยกลุ่มจึง

เปรียบเทียบได้ไม่เห็นผลชัดว่ามีภาระหนี้สินต่างจากกลุ่มอื่นหรือไม่ (ตารางที่ 5.6 แผนภาพที่ 5.6 และ ภาคผนวก ก ตารางที่ ก.2)

กลุ่มชุมชนหรือกลุ่มประยุกต์ และรายเดี่ยว มีความสามารถในการก่อหนี้ในระดับที่ไม่ต่างกัน โดยเฉลี่ยแล้วยังมีหนี้อยู่ในระดับร้อยละ 88 ของทรัพย์สินที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม เกือบร้อยละ 70 ของหน่วยประกอบการมีหนี้สินต่ำกว่าร้อยละ 50 ของทรัพย์สินที่มีอยู่ จึงมีความสามารถที่จะกู้ยืมเพื่อเพิ่มการลงทุนได้ในกรณีที่ต้องการ (แต่ในขณะนี้กว่าร้อยละ 50 ของหน่วยประกอบการมีผลตอบแทนต่อทรัพย์สินต่ำกว่าร้อยละ 10 ส่วนใหญ่จึงไม่ควรกู้ยืมเพิ่มขึ้น)

ตารางที่ 5.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

D/E	ลักษณะการประกอบการ				ประเภทผลิตภัณฑ์*					รวม
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รายเดี่ยว	มูลนิธิฯ	ผ้าทอฯ	จักสานฯ	เครื่องปั้นฯ	กระดาษสาฯ	ไม้ฯ	
0-.5	0.09	0.13	0.06	0.00	0.08	0.23	0.02	0.07	0.03	0.10
	(13)	(9)	(3)	(1)	(11)	(5)	(3)	(6)	(1)	(26)
.5-1	0.70	0.76			0.69	0.79				0.72
	(3)	(1)			(3)	(1)				(4)
>1	5.64		4.31		1.76	5.95				5.11
	(3)		(2)		(1)	(4)				(5)
รวม	1.06	0.19	1.76	0.00	0.31	2.57	0.02	0.07	0.03	0.88
	(19)	(10)	(5)	(1)	(15)	(10)	(3)	(6)	(1)	(35)

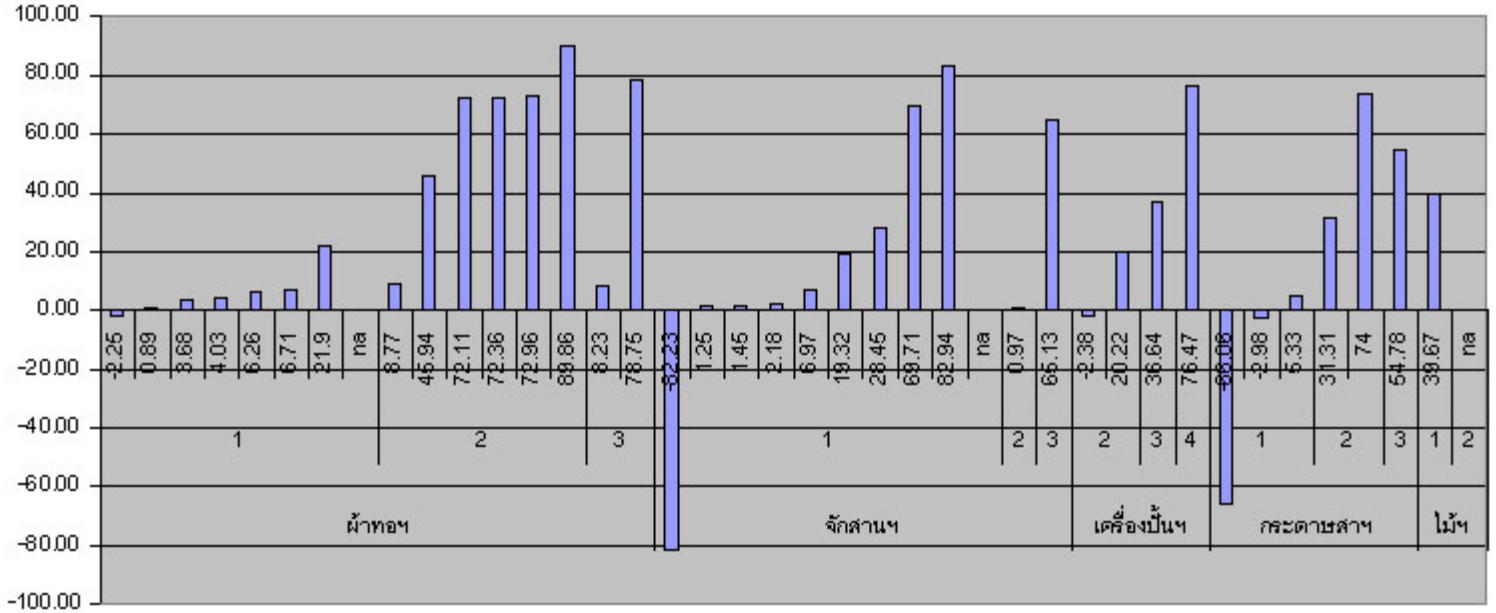
หมายเหตุ : * มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (ร้อยละ)



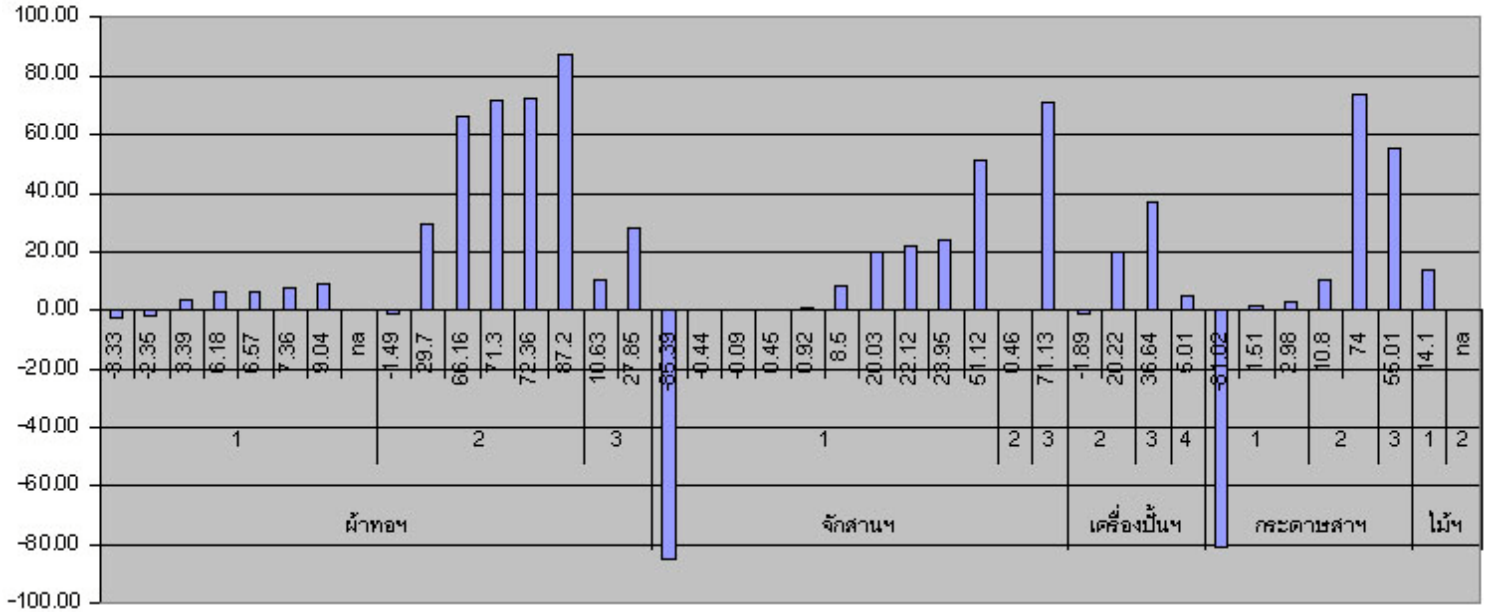
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (ร้อยละ)



ลักษณะการประกอบการ

ประเภทผลิตภัณฑ์

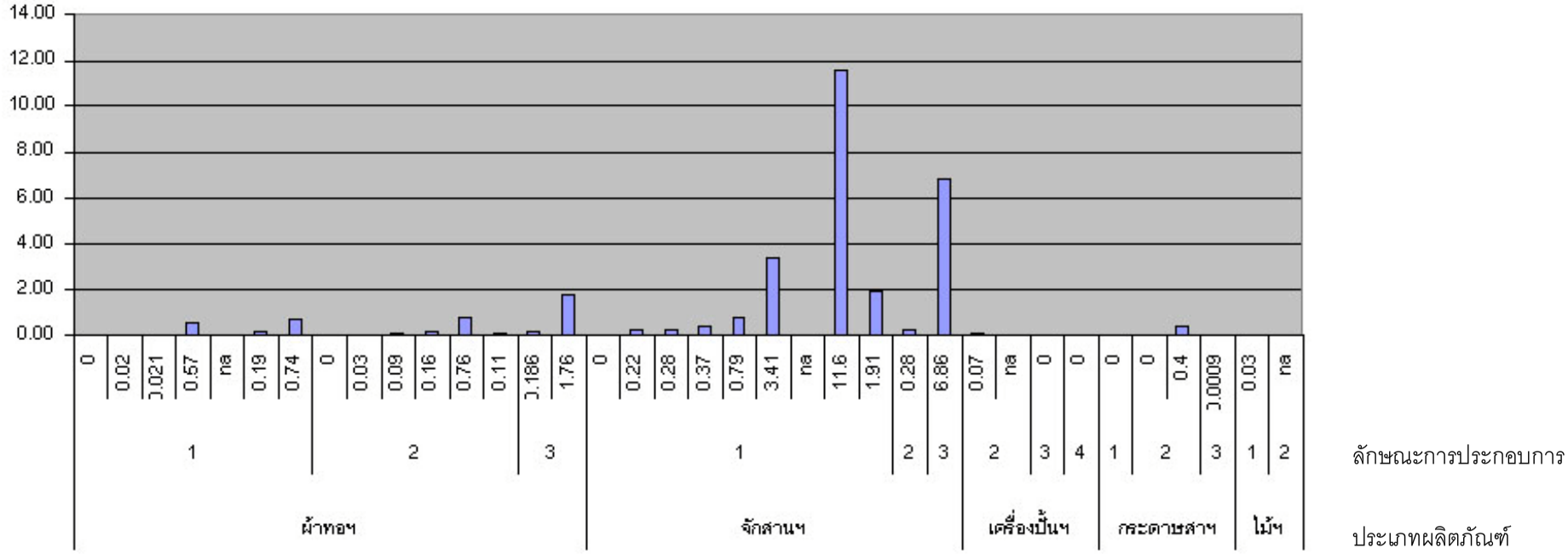
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) (เท่า)



หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

งานหัตถกรรมให้ผลตอบแทนทางการเงินที่ค่อนข้างหลากหลายใน 40 กรณีศึกษา ซึ่งความแตกต่างของผลทางการเงินของกิจการหัตถกรรม เห็นได้ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบจากลักษณะการประกอบการ ซึ่งผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าการประกอบการในลักษณะกลุ่มชุมชนยังมีศักยภาพทางการเงินต่ำ ในขณะที่การทำกิจการหัตถกรรมในลักษณะกลุ่มประยุกต์ หรือกิจการรายเดี่ยวก่อให้เกิดศักยภาพทางการเงินไม่ต่างกันและสูงกว่ากลุ่มชุมชนหลายเท่าตัว และเพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติมและเจาะจงมากขึ้น จึงพยายามวิเคราะห์เพื่อศึกษาแนวโน้มความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จ ซึ่งวัดโดยยอดขายและปัจจัยที่น่าจะเป็นตัวแปรเชิงนโยบาย ซึ่งในที่นี้ได้พิจารณาเฉพาะปัจจัยที่วัดได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม ลักษณะการประกอบการ วิธีระดมทุน และอายุของกิจการ แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้วยจำนวนตัวอย่าง (40 กรณี) จึงไม่อาจวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุโดยวิธีเชิงปริมาณได้ ในที่นี้จึงเสนอให้เห็นเป็นภาพการกระจายของตัวอย่างตามลักษณะของปัจจัยเชิงนโยบายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลการสังเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสมาชิก ลักษณะกลุ่มและผลการดำเนินธุรกิจ

1. กรณีศึกษาส่วนใหญ่ที่มีรายได้จากยอดขายต่ำกว่าหรือประมาณ 5 แสนบาทต่อปี เกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มชุมชน มีรายเดี่ยว 1 ราย และกลุ่มประยุกต์เพียง 3 ราย (แผนภาพที่ 5.7)

2. กลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกมากมีแนวโน้มที่ชัดเจนว่ายอดขายจะต่ำกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกน้อย

3. กลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่จะมีจำนวนสมาชิกน้อย (ไม่เกิน 100 คน) โดยเปรียบเทียบกับกลุ่มชุมชน แต่ยอดขายกลับเป็นไปในทางตรงข้าม (โดยเฉพาะกรณีที่เป็นกลุ่มประยุกต์ที่มียอดขายสูงสุดในจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ก็เป็นกลุ่มประยุกต์ที่มีสมาชิก 100 คน)

4. กลุ่มประยุกต์ที่มีการระดมทุนและมีสมาชิกมาก (100 คน) และมีการระดมทุนคือให้สมาชิกมีส่วนร่วมมาก เป็นกลุ่มที่มีรายได้สูงที่สุดในกรณีศึกษาทั้งหมดนี้ ส่วนกลุ่มประยุกต์ขนาดเดียวกันที่ใช้ทุนของสมาชิกนั้นมีรายได้อยู่ในลำดับที่ 25% แรก (ลำดับที่ 10, 11) ของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มชุมชนในขนาดเดียวกัน (สมาชิกมาก 560 คน) นั้น มีรายได้อยู่ในลำดับที่ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง (ระดับ 50%)

5. กลุ่มชุมชนขนาดใหญ่ (100 คนขึ้นไป) ขนาดกลาง (50 – 94 คน) และขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 42 คน) ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างในลำดับของรายได้อย่างชัดเจน ยกเว้น 1 กรณีศึกษาเท่านั้นที่มีรายได้อยู่ในลำดับที่ 9 ของจำนวนตัวอย่างที่เหลือนั้นมีลำดับที่ 15, 16 และ 19 (3 กรณีศึกษา) และกลุ่มที่เหลือนั้นอยู่ในลำดับเกิน 20 ขึ้นไป (จำนวน 8 รายหรือร้อยละ 73 ของตัวอย่างในขนาดเดียวกันนี้)

6. เป็นที่สังเกตว่ากลุ่มที่มียอดขายน้อยอยู่ในลำดับท้ายๆ นั้น มีอายุกิจการต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุกิจการมากขึ้น

สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ในแผนภาพที่ 5.7 นั่นคือ ความสามารถของผู้นำ อายุ และระดับการศึกษาของผู้นำ ซึ่งปรากฏว่าไม่มีแนวโน้มสัมพันธ์กับระดับของยอดขายของกิจการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกต 2 ประการ ที่ควรหมายเหตุไว้ในที่นี้คือ

1. อายุของผู้นำและอายุกิจการอาจไม่มีความสัมพันธ์กับลำดับของรายได้เสียทีเดียวแต่เป็นที่สังเกตว่าใน 5 อันดับแรกนั้น เป็นกลุ่มที่ผู้นำมีอายุในระดับกลางคน (35 – 45 ปี) และอายุของกิจการไม่มากนัก

2. ความสามารถด้านการตลาดของผู้นำไม่อาจอธิบายความก้าวหน้าและขนาดของธุรกิจได้ทั้งหมด ก็เพราะความสามารถเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่เด่นโดยเปรียบเทียบในระหว่างสมาชิก แต่กลุ่มที่มีรายได้สูงใน 3 ลำดับแรกเป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายกับกลุ่มอื่น ๆ อยู่ด้วย

อย่างไรก็ตาม ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าความสามารถในการตลาดโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้นำนั้นมีผลต่อขนาดของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมผสานกับปัจจัยอื่น ๆ ดังกรณีที่สรุปเป็นรายผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้

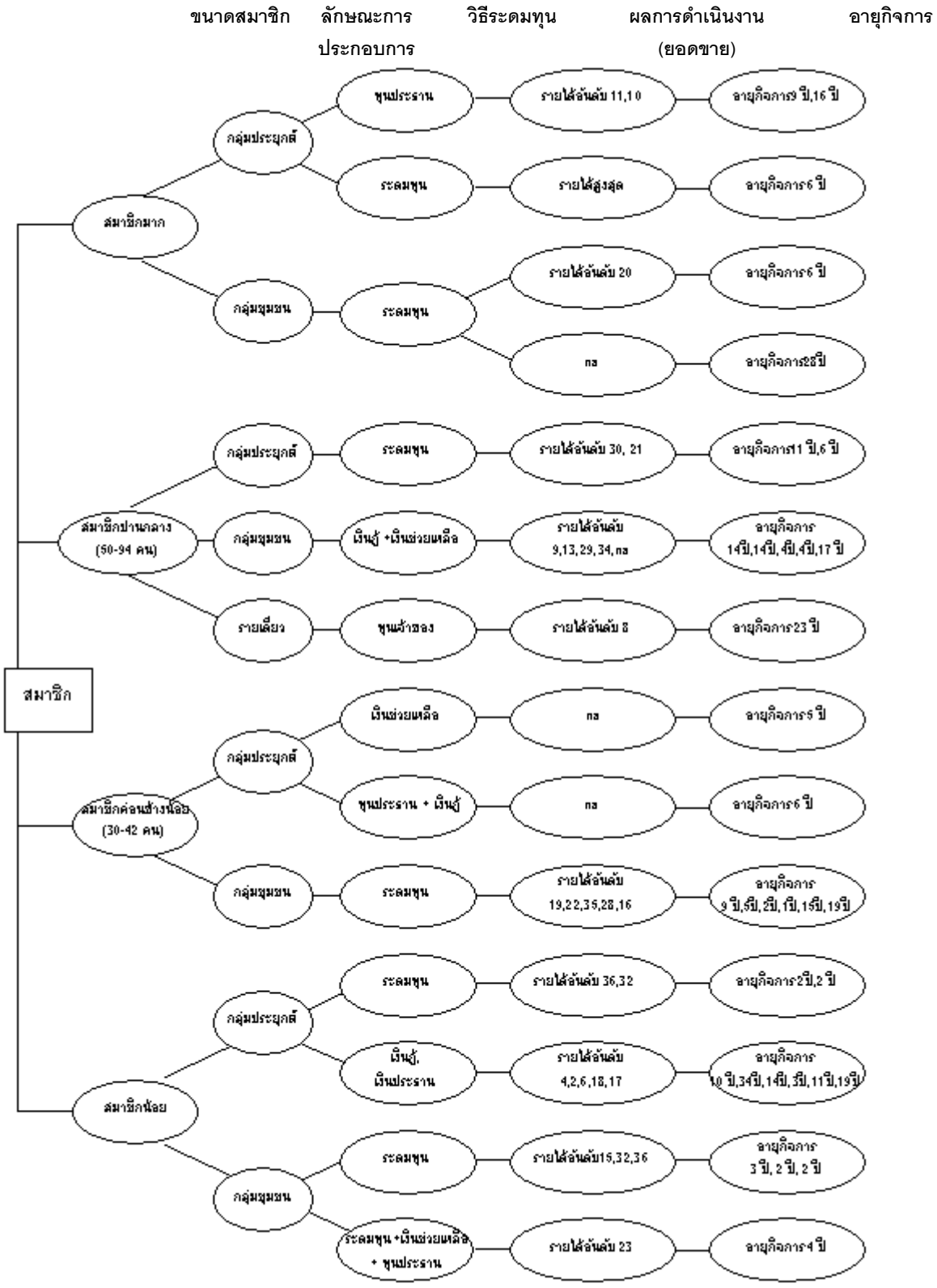
สรุปความสามารถในการประกอบการตามประเภทผลิตภัณฑ์

งานหัตถกรรมที่สร้างรายได้จากการขายสูงสุดคือกระดาษสาและผ้าทอฯ สำหรับกระดาษสาซึ่งส่วนใหญ่มีมูลค่าต่อชิ้นต่ำนั้น ก็สามารถสร้างรายได้รวมให้สูงได้ งานกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มประยุกต์ในเชียงใหม่ มีรายการสั่งซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ และส่งออกผ่านคนกลางในประเทศอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์สาและผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสสร้างยอดขายได้สูง เนื่องจากมีความต้องการจากตลาดต่างประเทศทั้งในยุโรปและเอเชีย ในขณะที่การผลิตใช้แรงงานที่ใช้ความประณีต แต่ไม่ต้องใช้ทักษะฝีมือมากนัก อย่างไรก็ตามในการจัดการของกิจการ/กลุ่มจำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ตลาดที่มีความสามารถและทักษะพอสมควร ส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มประยุกต์ หรือเป็นลักษณะของกลุ่มที่ประธานเปรียบเสมือนเจ้าของกิจการ มีอำนาจในการตัดสินใจได้เต็มที่ และมีความสามารถในด้านตลาด

ผลิตภัณฑ์ผ้าเป็นงานหัตถกรรมที่สร้างรายได้ได้หลากหลายขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดของกลุ่ม ความสามารถในการออกแบบลวดลายและความประณีตของชิ้นงาน หน่วยประกอบการที่มียอดขายสูงส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มประยุกต์ที่ทอผ้าในลักษณะเป็นผ้าผืนลวดลายตามคำสั่งซื้อของลูกค้าประจำหรือสามารถปรับรูปแบบการผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์จักสานมียอดขายค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนกลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดี่ยวมียอดขายสูงกว่า โดยเฉพาะกิจการรายเดี่ยวมียอดขายสูงกว่าสองล้านบาทต่อปี กลุ่มชุมชนมียอดขายต่ำเนื่องจากผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ในการใช้สอยในชีวิตประจำวันที่มีราคาถูกและมีมูลค่าต่ำ เช่น กระด้ง ตะกร้า ทำจากไม้ไผ่ หรือผักตบชวา โดยเฉพาะการจักสานไม้ไผ่ที่ขาดความประณีต สวยงาม และผลิตเพียงเพื่อประโยชน์ใช้สอย ในขณะที่ กลุ่ม/กิจการที่มียอดขายสูงนั้นทำการผลิตผลิตภัณฑ์ประยุกต์ เช่น ตะกร้าตกแต่งเลียนแบบของเก่า โคมไฟประดับ หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคนิคการจักสานและการตกแต่งตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งตลาดสำคัญคือ ญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามกลุ่มจักสานเป็นกลุ่มที่มีสถานภาพหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงที่สุดในทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผามียอดขายโดยเฉลี่ยไม่สูง เนื่องจากตลาดส่วนใหญ่เป็นตลาดในประเทศ มีทั้งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเพื่อใช้สอยและประดับตกแต่งบ้านเรือน เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าไม่สูง มีเอกลักษณ์ของชุมชนแต่ยังขาดการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ แต่พบว่าเป็นสินค้าหัตถกรรมที่ให้ศักยภาพทางการเงินค่อนข้างดีต่อผู้ผลิต โดยเฉพาะอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุนค่อนข้างสูง ในขณะที่มีสถานภาพหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำมาก



หมายเหตุ : การระดมทุนหมายถึงการระดมหุ้นในกลุ่มสมาชิก

แผนภาพที่ 5.7 การกระจายตัวของตัวอย่างกรณีศึกษาตามขนาดของสมาชิก ประเภทธุรกิจ แหล่งทุน รายได้ และอายุของกิจการ

ผลิตภัณฑ์ไม้มีจำนวนเพียง 2 ราย จึงนำมาพิจารณาได้มีชัดเจน อย่างไรก็ตามพบว่ามีการผลิตในรูปแบบของผู้ประกอบการรายเดี่ยวแม้จะมีการรวมกลุ่มหรือก่อตั้งเป็นชมรมแต่ยังมีการแยกกันขาย การขายในนามกลุ่มจึงมีน้อยมาก อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ให้ผลตอบแทนทางการเงินค่อนข้างดี

สรุปได้ว่า กลุ่มที่รายได้ต่ำในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์นั้นเหตุผลพื้นฐาน คือ ลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าเพื่อการใช้สอย เช่น ตะกร้า กระด้ง จากผลิตภัณฑ์จักสาน หรือ หม้ออบไก่ เตาหมูกระทะ จากผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันที่มีลักษณะคุณค่าของงานหัตถกรรมมากขึ้น สามารถทำรายได้และผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผนวกกับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดทำให้ยอดขายสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการทำกำไรยังต้องอาศัยความสามารถในด้านการบริหารการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสมและการบริหารการเงินที่ดีด้วย เช่น กรณีของกระดาษสา (กลุ่มบ้านดงป่าซาง)

ผลจากการสังเคราะห์ข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าแม้หน่วยประกอบการส่วนใหญ่โดยเฉพาะกลุ่มชุมชนจะมีผลประกอบการเชิงธุรกิจค่อนข้างต่ำ แต่ทุกลักษณะการประกอบการยังมีศักยภาพในการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยมีโอกาสในการสร้างยอดขาย หรือผลตอบแทนในรูปต่าง ๆ ซึ่งมีกลุ่มชุมชน กลุ่มประยุกต์ และรายเดี่ยว ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันสามารถทำได้แล้วเป็นอย่างดี

5.3 **ผลกระทบต่อการจ้างงาน**

งานหัตถกรรมส่วนใหญ่เป็นงานที่อาศัยทักษะฝีมือ ความละเอียดประณีต และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนจึงจะได้ชิ้นงานที่มีคุณค่า เช่น การขึ้นลาย หรือแกะลายสำหรับงานทอผ้าพื้นเมือง จึงมักประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ และการสืบทอด อย่างไรก็ตามในบางขั้นตอนการผลิตสามารถหาแรงงานทดแทนได้ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะและฝีมือมากนัก เช่น ในขั้นตอนการทอผ้าที่มีรูปแบบและลวดลายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานได้นำหัตถกรรมใหม่ไปส่งเสริมในชุมชนเพื่อให้เกิดการสร้างงานด้วย แต่แรงงานยังไม่สามารถผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพได้มากนัก

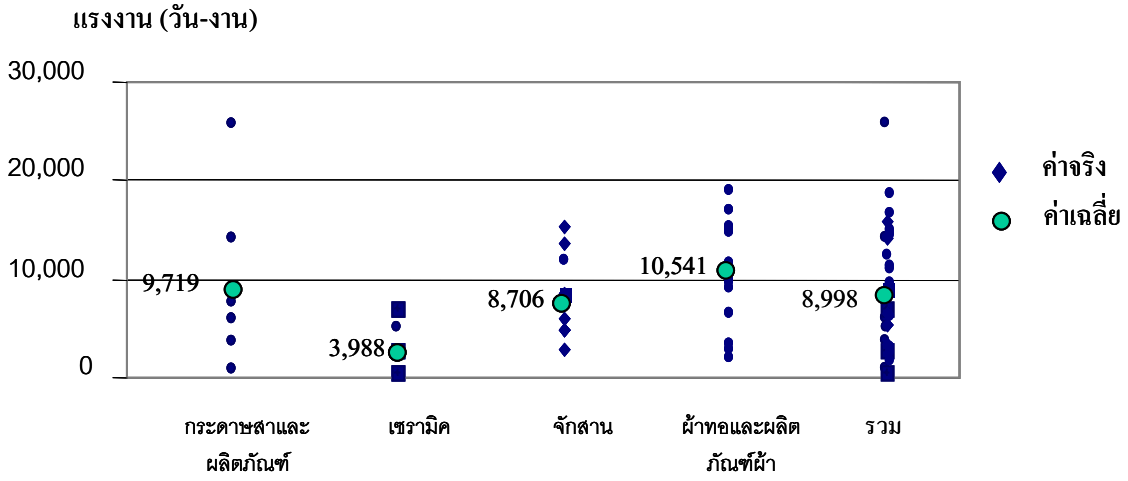
การผลิตหัตถกรรมของชุมชนปัจจุบันมีทั้งการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีคนในชุมชนเป็นสมาชิกและการผลิตโดยผู้ประกอบการรายเดี่ยวซึ่งมีการจ้างงานคนในชุมชน ผู้ทำงานหัตถกรรมในชุมชนส่วนใหญ่เป็นสตรีทำงานหัตถกรรมเป็นอาชีพเสริมจากงานเกษตร มีส่วนน้อยที่ทำเป็นอาชีพหลักของครัวเรือน ดังนั้นงานหัตถกรรมโดยทั่วไปจึงประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงปลูกข้าวและเก็บเกี่ยวข้าว นอกจากนี้เนื่องจากงานหัตถกรรมส่วนใหญ่ เป็นสินค้าประเภทของขวัญของฝาก จึงมีความต้องการซื้อในช่วงเทศกาลปีใหม่ ซึ่งเป็นช่วงที่แรงงานส่วนใหญ่ต้องทำการเกษตร จึงมีผลให้มีการแย่งแรงงานกัน

การสร้างงานหัตถกรรมในชุมชนมีลักษณะแตกต่างกันระหว่างผู้ประกอบการรายกลุ่มและรายเดี่ยว คือ งานหัตถกรรมชุมชนที่มีการรวมกลุ่มกันทำงาน มีคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งมีตั้งแต่ขนาดเล็กๆ มีสมาชิก 10-20 คน จนถึงขนาดใหญ่ มีสมาชิก มากกว่า 100 คน ลักษณะการทำงานและระบบการจ่ายผลตอบแทนงกลุ่มแตกต่างกันไป คือ 1) เป็นลักษณะการร่วมแรงกันผลิต ได้ค่าตอบแทนแล้วนำผลกำไรมาแบ่งปันโดยไม่จ่ายค่า

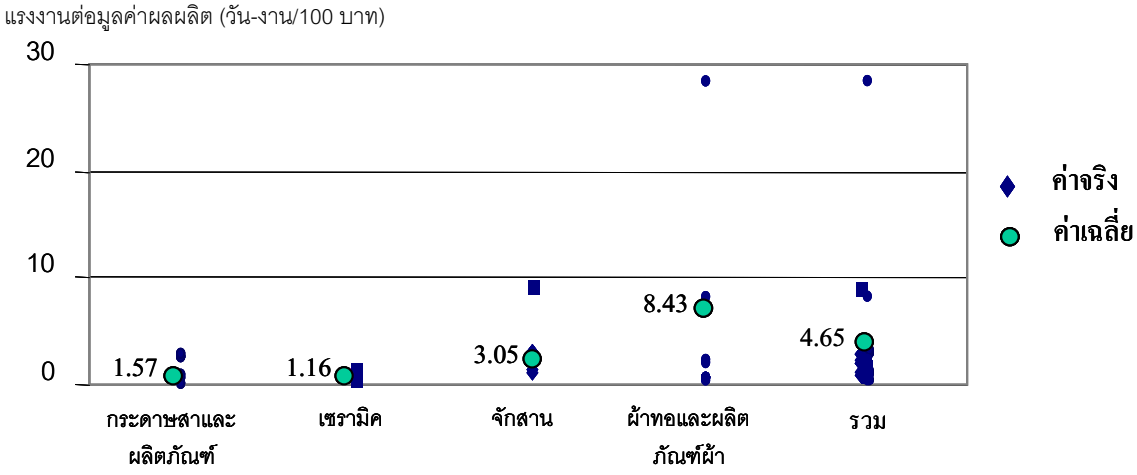
แรง 2) กลุ่มจ่ายค่าแรงงานให้กับสมาชิกตามการทำงานซึ่งแบ่งเป็น การจ้างงานรายวัน และ การจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน 3) กลุ่มรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก ในขณะที่ ผู้ประกอบการรายเดี่ยวจะมีการจ้างงานลูกจ้างเป็นรายวัน หรือรายเดือน และรับซื้อผลผลิตจากคนในชุมชน

การจ้างงาน

จากกรณีศึกษาทั้ง 38 กรณี พบว่าหัตถกรรมในชุมชนสามารถสร้างงานให้กับชุมชนได้สูงสุดกว่า 25,000 วัน-งาน (man-days) ต่อกิจการ (ซึ่งเท่ากับเป็นการจ้างงานประจำ 80 คนต่อปี เมื่อคิดจากการทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์) จากกรณีศึกษาโดยเฉลี่ยมีการจ้างงาน 9,000 วัน-งานต่อกิจการ (29 คนต่อปี) ซึ่งหัตถกรรมแต่ละประเภทมีการสร้างงานแตกต่างกันไป กล่าวคือ กระดาษสา หัตถกรรมผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า และจักสานก่อให้เกิดการจ้างงานได้ค่อนข้างสูง ในขณะที่หัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิคในชุมชนมีการจ้างงานน้อย (แผนภาพที่ 5.8) ทั้งนี้เนื่องจากกิจการมีข้อจำกัดในส่วนของขนาดโรงงาน อุปกรณ์ และเครื่องมือในการผลิต อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบจากมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เท่ากัน ดูจากมูลค่าการผลิต 100 บาท ทั้งนี้เพราะสินค้าหัตถกรรมมีลักษณะผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและแตกต่างในด้านต้นทุนวัตถุดิบ และราคาขายแล้วพบว่า ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้าและจักสานก่อให้เกิดการจ้างงานต่อหน่วยหรือในขนาดกิจการเท่าๆ กัน ได้สูงกว่ากิจกรรมหัตถกรรมประเภทอื่น โดยเฉลี่ยแล้วหัตถกรรมชุมชนสามารถสร้างงานได้ประมาณ 5 วัน-งาน ต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์ 100 บาท (แผนภาพที่ 5.9)



แผนภาพที่ 5.8 การใช้แรงงานของงานหัตถกรรมพื้นบ้านในชุมชนต่อกิจการ

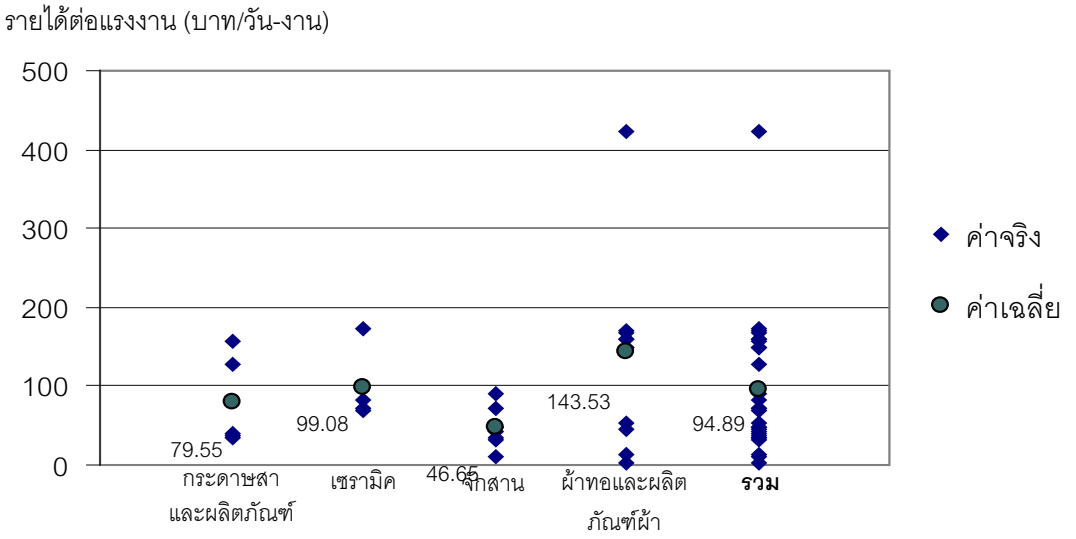


แผนภาพที่ 5.9 การจ้างงานของหัตถกรรมในชุมชนเปรียบเทียบต่อมูลค่าของผลผลิต

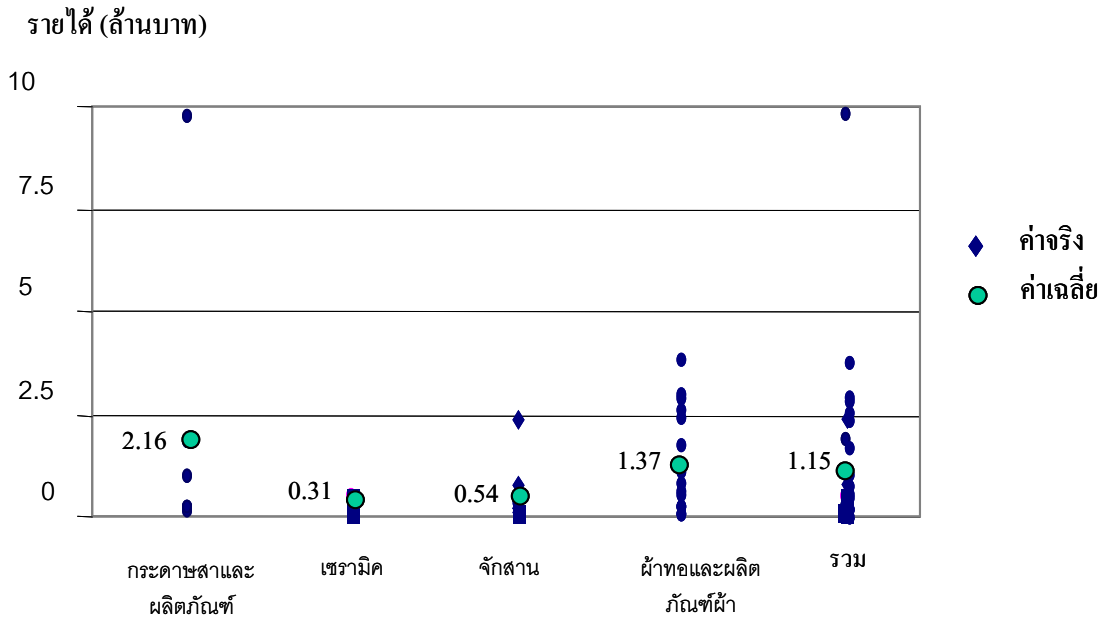
ผลิตภาพของแรงงานและการสร้างรายได้ในชุมชน

หัตถกรรมในชุมชนนั้น สร้างผลตอบแทนให้แก่แรงงานได้แตกต่างกันอย่างมาก จากการวิเคราะห์พบว่าผลตอบแทนต่ำสุดนั้นต่ำมากคือน้อยกว่า 10 บาทต่อวัน และสูงสุดถึง 400 บาทต่อวัน ซึ่งผลตอบแทนที่มีช่วงห่างมากขนาดนี้มาจากผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันคือผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า การที่ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้าสามารถสร้างมูลค่าต่อแรงงานได้สูงกว่า 400 บาทต่อวัน-งาน ก็เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มนี้มีราคาค่อนข้างแพง โดยเฉพาะผ้าถุงสกรีนลาย และปักลาย ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ผ้าทอลายดั้งเดิมซึ่งไม่มีเอกลักษณ์และการออกแบบที่งดงามต่างตัดราคากันเองจนเกือบขาดทุนนั้น ผลตอบแทนต่อแรงงานต่ำมากเพียง 10 บาทต่อวันเท่านั้น สำหรับจักสานในภาคเหนือนั้นนับว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าจากแรงงานได้ต่ำ คือโดยเฉลี่ยประมาณ 47 บาทต่อวัน-งาน (แผนภาพที่ 5.10) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณางานผ้าทอและผลิตภัณฑ์และจักสานที่สร้างรายได้ต่อแรงงานได้ต่ำถึง 10 บาทต่อวัน-งานนั้น แสดงให้เห็นว่าผลิตภาพการใช้แรงงานที่ต่ำมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์หัตถกรรมที่ผลิตยังมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควรทั้งด้านฝีมือและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ สินค้ามีราคาต่ำ และกิจการยังไม่สามารถขยายตลาดออกนอกชุมชนได้ แต่คนในชุมชนยังคงผลิตอยู่เนื่องจากเป็นทางเลือกที่จะสร้างรายได้ให้กับครอบครัว เพื่อให้มีรายได้เป็นค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

กิจการหัตถกรรมในชุมชนมีขนาดหลากหลาย ตั้งแต่ขนาดเล็กมากคือสร้างยอดขายรวมเพียง 5,000 บาทต่อกิจการ จากตัวอย่างกิจการผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าซึ่งเป็นการผลิตเพื่อขายในชุมชน และยังไม่สามารถขยายตลาดสู่นอกชุมชนได้ จนถึงขนาดใหญ่ที่มีโอกาสสร้างรายได้ถึง 10 ล้านบาทต่อกิจการคือจากตัวอย่างของกิจการกระดาษสา และผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความสนใจจากตลาดต่างประเทศ ในขณะที่หัตถกรรมอื่นๆ เช่น ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า มีโอกาสสร้างรายได้ได้สูงถึง 3.7 ล้านบาทต่อกิจการต่อปี โดยเฉลี่ยแล้วหัตถกรรมมีโอกาสสร้างรายได้ให้กับกิจการถึง 1.15 ล้านบาทต่อปี (แผนภาพที่ 5.11) ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างงานและสร้างรายได้ในชุมชนทั้งจากการทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การกระจายผลผลิตและจากการผลิตโดยตรง



แผนภาพที่ 5.10 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชนต่อแรงงาน



แผนภาพที่ 5.11 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชน

โดยสรุปแล้วงานหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเสริมงานเกษตรของคนในชุมชน ที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับชุมชน แต่ละปีเป็นมูลค่าค่อนข้างสูง แต่ยังมีกลุ่มใหม่ที่เริ่มกิจการได้ไม่นาน แรงงานยังขาดทักษะฝีมือ และความประณีต รวมถึงความสามารถในการสร้างตลาดให้กับกิจการ ซึ่งมีผลิตภาพของแรงงานต่ำ ดังนั้นหากมีการส่งเสริมโดยเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของงานหัตถกรรมในแต่ละชุมชน งาน

หัตถกรรมจะเป็นทางเลือกที่สำคัญในการประกอบอาชีพทั้งเป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม ของชุมชนเพื่อสร้างรายได้ให้คนในชุมชน นำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้

บทที่ 6

แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาภาคหัตถกรรมและกลยุทธ์หลักสำหรับประเภทผลิตภัณฑ์

6.1 สถานการณ์ปัจจุบัน

ในปัจจุบันรัฐมีแนวทางที่จะพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากด้วยนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง การสนับสนุนและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนนั้นได้รับผลักดันเป็นพิเศษ ดังปรากฏเป็นร่างพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน (ผ่านที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2546) วิสาหกิจชุมชน เป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ รูปแบบหนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจที่มีขนาดกลาง และขนาดย่อม ผลผลิตของกิจการเกิดขึ้นจากสินทรัพย์ของชุมชน มีรูปแบบการจัดการสมัยใหม่ โดยคนในชุมชนเพื่อพึ่งตนเอง และพึ่งพากันและกันของชุมชน ทั้งนี้โดยแบ่งระดับของวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐานเพื่อความพออยู่พอกิน ระดับพัฒนาเพื่อลดรายจ่ายและมีส่วนเหลือที่นำไปสู่การสร้างรายได้ และระดับก้าวหน้าที่มุ่งสู่การเพิ่มรายได้ ขยายการลงทุน ลดการนำเข้าและเพิ่มการส่งออก จนสามารถจัดสรรผลกำไรเป็นสวัสดิการของชุมชนและขยายไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2546: 5-6)

การดำเนินงานเพื่อเศรษฐกิจฐานรากมีหลายยุทธศาสตร์จึงมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งภาครัฐและองค์กรต่างๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกันและเสริมหนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนร่วมกันได้แก่ นโยบายสนับสนุนในด้านเงินทุน เช่น กองทุนหมู่บ้าน นโยบายสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชนโดย คณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (คพศช.) ซึ่งมุ่งการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (นตผ.) มุ่งเน้นการตลาดเพื่อนำผลผลิตของภูมิปัญญาสู่ท้องถิ่นสากล ทั้งนี้เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ ธุรกิจชุมชน

ที่ผ่านมาการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่อยู่ในอัตราต่ำมาก คือ เฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.46 ต่อปี อย่างไรก็ตามแนวโน้มตลาดของโลกที่มีผลต่องานหัตถกรรมขยายตัวในระยะยาวตามอัตราการเติบโตของรายได้ แม้ว่าจะชบเซาบางระยะในประเทศที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจก็เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นเท่านั้น และ ด้วยนโยบายผลักดันการส่งออกผลิตภัณฑ์ OTOP Champaign Product คาดว่า อัตราการเติบโตของการส่งออกจะดีขึ้น

ในด้านเทคโนโลยีที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากงานหัตถกรรมอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ตกทอดกันมา และทำการผลิตในครัวเรือนเป็นหลัก มีเพียงในช่วงกึ่งทศวรรษนี้ ที่ภาคหัตถกรรมได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ในบางประเภทผลิตภัณฑ์ แม้แต่นโยบาย นตผ. ในระยะแรก ที่ผ่านมาก็เน้นในการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีอยู่แล้วโดยเปรียบเทียบเข้าสู่ระบบการส่งเสริมการตลาดแต่มาตรการการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เพิ่งได้รับความสนใจในปี 2546 นี้ ส่วนความสามารถในการพัฒนาธุรกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ นตผ. ยังเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจเพียงผิวเผินเท่านั้น

6.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัด (SWOT)

6.2.1 จุดอ่อนและอุปสรรคของภาคหัตถกรรม

1. วัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน และต้องนำเข้าจากท้องถิ่นอื่น หรือ จากต่างประเทศ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น โดยเฉพาะกระดาษสา ไม้ ดินปั้น และฝ้าย ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมนำเข้าแข่งขันได้ดีกว่าหัตถกรรมในมาตรฐานผลิตภัณฑ์เดียวกัน

2. ขาดแคลนช่างฝีมือที่มีความชำนาญในการผลิตชิ้นงานคุณภาพสูง เนื่องจากค่าตอบแทนต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ จึงต้องอาศัยความรักของคนรุ่นใหม่ ความอดทน และระยะเวลาเพื่อฝึกฝนความชำนาญและการที่อัตราค่าจ้างแรงงานของไทยสูงขึ้นนั้น มีผลให้งานหัตถกรรมกลับกลายเป็นอาชีพของผู้ที่มีทางเลือกน้อย และงานหัตถกรรมไม่จูงใจให้ผู้มีฝีมือผูกติดและถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างเพียงพอ

3. หน่วยประกอบการ มีความสนใจในงานศิลป์และการมีเอกลักษณ์ไม่เพียงพอ ทำให้มีการประยุกต์ใช้ศิลป์ที่ไม่เหมาะสม หรือเกิดการเลียนแบบกันมาก ผลิตภัณฑ์ของแต่ละท้องถิ่น จึงขาดเอกลักษณ์ของตนเอง (หรือมีไม่เพียงพอ) นำมาสู่ปัญหาสินค้าเหมือนกันและเกินความต้องการของตลาด

4. สินค้าล้นตลาด เนื่องจากแต่ละหน่วยประกอบการสร้างงานที่คล้ายคลึงกัน สินค้าในระดับใช้สอยถูกผลิตในลักษณะ mass production จึงมีการแข่งขันกันสูง ในการดำเนินธุรกิจหน่วยประกอบการส่วนใหญ่ ขาดความรู้ในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะในการตั้งราคา ออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบริหารการเงิน และการบริหารความเสี่ยง หน่วยประกอบการส่วนใหญ่ขาดข้อมูลภาพกว้างและความเข้าใจในการวางแผนธุรกิจ ทำให้ต้องดำเนินธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้า

5. งานหัตถกรรมมีลักษณะเป็นสินค้าประเภทแฟชั่น ซึ่งมีพลวัตสูง ผู้บริโภคให้ความสนใจกับความแปลกใหม่ ความประณีตของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อการมีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้ผู้สร้างสรรค์ชิ้นงานที่ไม่สามารถปรับตัวได้เร็ว ย่อมพบอุปสรรคในด้านการแข่งขันสูง

6. ในด้านเทคโนโลยี ยังมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากขาดข้อมูลและขาดการเข้าถึงแหล่งความรู้ (เช่น เทคโนโลยีการเผาเครื่องปั้นดินเผา) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้คุณภาพ และการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีปัญหาด้านมลภาวะ อันเนื่องจาก ข้อจำกัดของเทคโนโลยีพื้นบ้าน เช่น การเผาเครื่องปั้นด้วยไฟอ่อน การย้อมผ้าด้วยสีเคมี เป็นต้น จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ต้องการของตลาดที่มีกำลังการซื้อสูง

7. การผลิตงานหัตถกรรมในกลุ่มชุมชนมักเป็นการผลิตเพื่อเป็นรายได้เสริมจึงมีการผลิตไม่ต่อเนื่อง และไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ ควบคุมคุณภาพได้ยาก เมื่อผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดก็มักไม่สามารถตอบสองต่อคำสั่งซื้อได้ จึงเป็นปัญหาต่อการขยายกิจการ

8. การบริหารองค์กรของกลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาการเสียสละ และความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ในขณะเดียวกันกิจการหัตถกรรมเป็นเพียงแหล่งรายได้เสริมเท่านั้น เมื่อพิจารณาเฉพาะการมุ่งพัฒนางานหัตถกรรมให้ก้าวหน้า โดยอิสระจากเป้าหมายอื่น ๆ ของกลุ่ม จึงพบว่าการพัฒนาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนในลักษณะนี้จึงต้องแตกต่างไปจากกลุ่มที่มีความพร้อมและมุ่งสร้างงานหัตถกรรมเป็นอาชีพหลัก

ในการพัฒนาธุรกิจหัตถกรรมโดยรวม จึงจำเป็นต้องแยกประเภทของกลุ่ม ให้ชัดเจน เพื่อปรับใช้เทคโนโลยีการบริหารจัดการให้เหมาะสม

ในขณะที่รูปแบบกลุ่มเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเป็นกลุ่มชุมชนซึ่งคณะกรรมการไม่มีความเข้าใจด้านธุรกิจ กลับกลายเป็นปัญหาต่อการพัฒนาธุรกิจของผู้ที่ควรดำเนินธุรกิจลักษณะ SMEs แต่ในขณะเดียวกันการมีฐานะกลุ่มธุรกิจชุมชนทำให้ได้รับการช่วยเหลือด้านต่างๆ ในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มที่ควรจะเป็น

6.2.2 **จุดแข็งและโอกาส**

จุดแข็งของภาคหัตถกรรม คือ กลุ่มผู้ประกอบการมีความคุ้นเคยกับงานหัตถกรรม โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญา จากบรรพบุรุษในครอบครัว หรือระหว่างกันภายในชุมชน ซึ่งหลายชุมชนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงสามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่ไปสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ได้ หน่วยประกอบการที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องสามารถพัฒนาฝีมือได้ค่อนข้างดี งานหัตถกรรมส่วนใหญ่เริ่มจาก การใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานท้องถิ่น งานหัตถกรรมมีหลากหลายชนิดและหลายระดับในความเป็นงานศิลป์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อให้กว้างขวาง ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับความสามารถของผู้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วย

โอกาสที่สำคัญของภาคหัตถกรรมคือ โอกาสด้านการตลาด ซึ่งนโยบายผลิตภัณฑ์ นตผ. มีผลอย่างมากต่อการเร่งสร้างและการกระตุ้นความต้องการของตลาดในประเทศ ในอันที่จะบริโภคสินค้าไทย จากภูมิปัญญาท้องถิ่น กิจกรรมการตลาดของโครงการ นตผ. เสริมแหล่งจำหน่ายเป็นประวัติการณ์ให้แก่หลายหน่วยประกอบการโดยตรง

การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสนับสนุนจากทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากสถาบันการศึกษาในด้านการวิจัย หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ให้การสนับสนุนในภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลักดันให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

แหล่งเงินทุนมีมากขึ้น และต้นทุนต่ำ ซึ่งหน่วยประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน ฯลฯ ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายสนับสนุนการบริโภคในประเทศที่มีมากเป็นประวัติการณ์เช่นกัน

จุดแข็งอีกประการหนึ่ง คือ งานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถผลิตได้โดยปัจเจกอย่างอิสระ ด้วยผลงานเชิงศิลป์มูลค่าสูง ไปจนถึงการผลิตเพื่อเป็นธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการบริหารการผลิตจากฝีมือกลุ่มช่างจำนวนมาก จุดแข็งนี้เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการดำเนินงานของหน่วยประกอบการ ตามสภาพความพร้อมของแต่ละแห่ง

มีทรัพยากรท้องถิ่น และความพยายามคิดค้นที่นำทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งไม่มีการใช้มาก่อนเพื่อทดแทนวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลน ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากพอที่จะนำมาใช้ได้

กลุ่มประกอบการที่มีขนาดใหญ่ มักเป็นกลุ่มประยุกต์ มีการจัดการในลักษณะกลุ่ม แต่กลุ่มส่วนใหญ่สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนในธุรกิจ เมื่อประธานมีความสามารถและมีวิธีบริหารและระบบสวัสดิการที่ดีกว่ากลุ่มจะเติบโตได้ดีกว่า

6.2.3 **สรุปการวิเคราะห์** SWOT

โดยสรุปแล้ว พบว่า ตลาดทั้งในและต่างประเทศยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสำหรับสินค้าหัตถกรรม งานหัตถกรรมมีโอกาสในการแสวงหาตลาดเฉพาะ (niche market) ได้ตามศักยภาพการสร้างสรรค์ผลงาน แต่งานหัตถกรรมทั่วไปที่ผลิตในลักษณะสินค้าใช้สอย มีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสูง แต่ในความเป็นจริงกลับขาดความรู้ในด้านบริหารจัดการเป็นอย่างมาก จุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนางานหัตถกรรมมีมากและหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขให้ตรงประเด็นเป็นการเฉพาะในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ แต่โดยรวมแล้วสามารถกำหนดยุทธศาสตร์หลักเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมหัตถกรรมได้ดังต่อไปนี้

6.3 **ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาภาคหัตถกรรม**

6.3.1 **ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการธุรกิจ**

การจัดประเภทของกลุ่มประกอบการให้ตรงกับลักษณะของการรวมกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มช่วยให้เกิดภาพชัดเจนแก่ภาครัฐ ในการให้ความช่วยเหลือและเกิดความชัดเจนแก่หน่วยประกอบการในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของกลุ่มและไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการรับความช่วยเหลือจากรัฐ และเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้เป็นธรรม โดยแยกประเภทของหน่วยประกอบการออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) วิสาหกิจชุมชน ตามคำจำกัดความดังร่างพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน

(2) กลุ่มธุรกิจชุมชน ซึ่งไม่เข้าข่าย วิสาหกิจชุมชน แต่มีการบริหารจัดการกลุ่ม โดยมีสวัสดิการให้แก่สมาชิก ทั้งนี้พิจารณาให้เข้าข่ายในการรับการสนับสนุนจากรัฐภายใต้กรอบ SMEs

(3) ผู้ประกอบการขนาดจิ๋ว ซึ่งไม่เข้าข่ายขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐดัง 2 ข้อ ข้างต้น ควรมีโอกาสเข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ

ทั้งนี้โดยแบ่งกลุ่มทั้ง 3 ข้างต้น ตามระดับพัฒนาการของหน่วยประกอบการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ตามขั้นตอนความต้องการด้านวิชาการ เทคโนโลยี และการเงิน ดังนี้

. ระดับพึ่งตนเอง

. ระดับพอเพียงและพัฒนาเป็นอาชีพ

. ระดับก้าวหน้า

6.3.2 ยุทธศาสตร์การปรับความรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเพิ่มจุดแข็งในการประกอบธุรกิจหัตถกรรม

การถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มประเภทต่าง ๆ ตามระดับพัฒนาการในข้อ 1 เพื่อยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในแต่ละระดับให้สูงขึ้น จากระดับพึ่งตนเอง ขึ้นไปสู่ระดับพอเพียง และจากระดับพอเพียง ขึ้นไปสู่ระดับก้าวหน้า และท้ายที่สุดสำหรับระดับก้าวหน้า ให้เข้าสู่ระดับการส่งออก หรือได้รับคัดเลือกเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP Champaign Product โดยจัดพื้นฐานความรู้ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย

ทั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร่วมกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการจัดการที่เหมาะสม ในด้านเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบ การบริหารจัดการทุกด้าน โดยเฉพาะ การใช้ข่าวสาร และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยยึดหลักการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีด้วยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจนได้ผลและการให้ความรู้ในด้านบริหารจัดการ ต้องอาศัยการเป็นพี่เลี้ยง เนื่องจากการจัดการ มีปัญหาที่แตกต่างหลากหลาย และมักเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขทั้งเฉพาะหน้าและระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็นปัญหานามธรรม ที่ต่อเนื่องเป็นลูกโซ่

มาตรการเร่งด่วน : จัดฝึกอบรมด้วยหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

มาตรการระยะปานกลางและระยะยาว : จัดหลักสูตรการศึกษาอย่างเป็นทางการ ในระดับที่เหมาะสม ในระดับ ปวช. ปวส. อนุปริญญา หรือปริญญาให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม และเจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรเอกชนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

6.3.3 ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานักออกแบบงานหัตถกรรมรุ่นใหม่

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และแก้ปัญหาการผลิตสินค้าหัตถกรรมที่ลอกเลียนแบบ ขาดเอกลักษณ์ของตนเอง ตลอดจนการที่ไม่สามารถนำภูมิปัญญาเฉพาะถิ่นมารังสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มมูลค่า และหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับสินค้าหัตถกรรมนำเข้าราคาถูก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างนักออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เข้าใจศิลป์พื้นบ้าน ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ในขณะที่ต้องเข้าใจพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท

มาตรการเร่งด่วน :

1) ชี้ให้หน่วยประกอบการเห็นความจำเป็นของการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและการออกแบบ
2) ส่งเสริมให้ผู้มีพรสวรรค์ในการออกแบบได้ สนใจออกแบบงานหัตถกรรม โดยการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องและจัดประกวดออกแบบให้บ่อยครั้ง

มาตรการระยะปานกลางและระยะยาว :

1) อบรมการออกแบบให้แก่ช่างฝีมือผู้ผลิตงานหัตถกรรม
2) บรรจุวิชาการออกแบบงานหัตถกรรมให้เป็นวิชาเลือกในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

6.3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาตลาดหัตถกรรมอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากโดยทั่วไป คนไทยขาดความซาบซึ้งในงานศิลป์และประวัติศาสตร์ ซึ่งไม่ให้คุณค่าแก่งานหัตถกรรมเชิงศิลป์ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าและมูลค่าสูง เพื่อให้ตลาดมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องกระตุ้นความต้องการซื้อและสร้างความต้องการใหม่ (demand creation) อย่างสม่ำเสมอ

มาตรการระยะสั้น :

1) ดำเนินนโยบาย นตผ. อย่างต่อเนื่อง ทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก
2) เชื่อมโยงกับตลาดท่องเที่ยว
3) ส่งเสริมเครือข่ายชุมชน แลกเปลี่ยนระหว่างสินค้าหัตถกรรมและสินค้าหัตถกรรมกับสินค้าอื่น ๆ มากขึ้น
4) สร้างความต้องการให้เกิดกับตลาดวัยรุ่น ซึ่งนอกจากจะได้ลูกค้าปัจจุบันแล้ว ยังเป็นการสร้างกลุ่มลูกค้าในอนาคตให้ขยายตัวมากขึ้น

มาตรการระยะปานกลางและระยะยาว :

1) สร้างความรักความเข้าใจในงานศิลป์และประวัติศาสตร์ท้องถิ่นให้กับเยาวชน โดยสอดแทรกไว้ในหลักสูตรและกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น
2) สร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหัตถกรรมและระหว่างกลุ่มหัตถกรรมกับวิสาหกิจขนาดกลางหรือใหญ่ ที่สามารถเสริมการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยอาศัยงานหัตถกรรมเป็นส่วนประกอบ ตลอดจนสร้างเครือข่ายการตลาดในต่างประเทศ

6.3.5 ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หัตถกรรม

เพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และปัญหาการสร้างมลภาวะ ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของประเทศอื่น ๆ สำหรับตลาดในประเทศ และการส่งออกมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งเผยแพร่เทคโนโลยีที่มีอยู่ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรการเร่งด่วน :

1) รวบรวมและบริหารความรู้ในงานหัตถกรรมอย่างเป็นระบบ (ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา : สกอ.) ตลอดจนกำหนดโจทย์วิจัย
2) จัดการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนโดยผ่านเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีองค์ความรู้ในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา หรือคลินิกเทคโนโลยี ตลอดจนกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้โดยสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น
3) ประสานข้อมูลความรู้ระหว่างองค์กรดังกล่าวข้างต้นเพื่อสนองต่อความต้องการของชุมชนได้เร็วขึ้นโดยผ่านเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

มาตรการระยะปานกลางและระยะยาว :

1) ส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยในประเด็นเทคโนโลยีต่างๆ ดังปรากฏในมาตรการเร่งด่วน (1)
2) สร้างเครือข่ายกลุ่มวิจัยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อป้องกันงานวิจัยซ้ำซ้อน และเพื่อเสริมต่อยอดงานวิจัยซึ่งกันและกัน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

6.4 กลยุทธ์เฉพาะประเภทหัตถกรรม

ผลิตภัณฑ์ที่ศึกษาในโครงการนี้มี 5 ประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีโครงสร้างการผลิต การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการด้านการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาหัตถกรรมแต่ละประเภท ในส่วนนี้จึงนำเสนอกลยุทธ์เฉพาะประเภทของหัตถกรรมทั้ง 5 แทนการเสนอแผนแม่บทภาคหัตถกรรมโดยรวม ซึ่งกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาแต่ละผลิตภัณฑ์ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นผลลัพธ์จากประสบการณ์งานวิจัยนี้โดยตรง โดยสรุปให้เห็นปัญหาหลัก นำเสนอกลยุทธ์และมาตรการหลัก และเสนอรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ค.

6.4.1 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับผ้าทอ

(1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. ฝ้ายและด้ายเริ่มหายากและมีราคาแพง ต้องนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน
2. ผ้าทอและผลิตผลิตภัณฑ์ผ้ามีการผลิตทั่วไปจึงมีอุปทานจำนวนมากในตลาด
3. ผู้ผลิตสร้างเอกลักษณ์ไม่ได้ เนื่องจากขาดเส้นด้ายและฝ้ายดิบ และความสามารถในการออกแบบ
4. ค่าแรงต่ำทำให้ขาดผู้สนใจสืบทอดและสร้างสรรค์งานผ้าทอ
5. ผลตอบแทนโดยทั่วไปต่ำมากจนเกือบขาดทุน ทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ได้รับผลตอบแทนสูง และยังไม่ประสบปัญหาการตลาด

(2) กลยุทธ์และมาตรการหลัก

ยุทธศาสตร์ คือ การควบคุมอุปทาน ผ้าทอคุณภาพปานกลางถึงต่ำ และเพิ่มอุปทานผ้าทอที่มีเอกลักษณ์และเป็นงานฝีมือ โดยอาศัยมาตรการต่อไปนี้

1. จัดการฝึกอบรมต่อเนื่อง การจัดการเชิงธุรกิจให้แก่กลุ่มฯ
   - เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่แท้จริงในด้านการตลาด
   - เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน จุดแข็ง จุดอ่อน ของผลิตภัณฑ์และนำไปสู่การวางแผนธุรกิจเชิงยุทธ์ให้แก่กลุ่ม
2. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะการย้อมสี และคุณภาพการทอ
3. พัฒนาความสามารถในการออกแบบซึ่งเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาการลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน และผลิตสินค้าจนล้นตลาด ให้เป็นการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผ้าทอ ทั้งนี้หมายถึงการใช้สี การสร้างความแตกต่างให้กับลักษณะของเส้นด้าย ตลอดจนวิธีการทอ และความคงทนของผ้าทอให้เหมาะสมกับรูปแบบการทอด้วย
4. แก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ (ด้าย) โดยการสร้างเครือข่ายการผลิตฝ้ายในชุมชนป้อนกลุ่มผู้ทอผ้า ทั้งที่เป็นชุมชนในพื้นที่ และต่างพื้นที่ นอกจากจะแก้ปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังช่วยให้เกิดรายได้แก่ครอบครัวผู้ทอผ้า หรือครอบครัวในชนบท และสามารถใช้เป็นจุดขายสำหรับตลาดต่างประเทศ หรือตลาดผู้ซื้อที่มีรายได้สูงอีกด้วย
5. ขยายการศึกษาวิจัยและถ่ายทอดการย้อมสีธรรมชาติและสีสังเคราะห์ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจากที่มีอยู่ในขณะนี้
6. มาตรการระยะสั้น เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
   6.1 มาตรการเพื่อลดต้นทุนของการย้อม และต้นทุนเส้นด้าย โดยการจัดเครือข่ายหรือชมรมกลุ่มทอผ้าภายในจังหวัดใกล้เคียงเพื่อรวมกันซื้อแต่อาจแยกกันขาย
   6.2 เพื่อลดปัญหาผ้าทอที่ขาดเอกลักษณ์และล้นตลาด ควรให้ความช่วยเหลือแก่ชมรมกลุ่มทอผ้าในการออกแบบจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมเขต/สถาบันการศึกษา/หน่วยงานในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะราย ทั้งนี้ควรจัดเป็นเครือข่ายสถาบันผู้ให้สนับสนุนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และประสานงานมิให้เกิดการออกแบบที่ซ้ำซ้อนอีก
   6.3 สร้างเครือข่ายผู้ผลิตงานหัตถกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและการแปรรูปสินค้าระหว่างผ้าทอกับงานหัตถกรรมอื่นด้วย

6.4.2 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับจักสาน

(1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. ลักษณะของผลิตภัณฑ์ในภาคเหนืออยู่ในระดับพื้นฐาน ขาดความวิจิตร ขาดสไตล์ (กรณีที่เป็นสินค้าร่วมสมัย)
2. สินค้าขาดความประณีต และคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
3. ปัญหาวัตถุดิบ (ไม้ไผ่) เริ่มหายากในพื้นที่จักสาน
4. ปัญหาผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ ผู้ผลิตและแรงงานได้ค่าตอบแทนต่ำ

(2) **กลยุทธ์และมาตรการหลัก**

กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานของสินค้า

1. ฝึกอบรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า มีมูลค่าเพิ่มสูง
2. ฝึกอบรมการออกแบบ โดยนำศิลปะประจำถิ่นมาสอดแทรก ประยุกต์ให้เกิดเอกลักษณ์ แต่ไม่ให้เกิดความขัดแย้งในศิลปะ
3. ฝึกทักษะช่างจักสาน ให้มีความชำนาญ เพื่อได้ชิ้นงานที่มีคุณภาพ ประณีต เหมาะสมกับลักษณะของการออกแบบ
4. ส่งเสริมให้มีการใช้เครื่องมือ (เช่น เครื่องเลียดตอก ฯลฯ) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ส่งเสริมให้ใช้วัตถุดิบทดแทนไม้ไผ่และผักตบชวา ซึ่งนอกจากจะแก้ไขปัญหาการหาวัตถุดิบยาก แล้วยังสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีเอกลักษณ์ได้อีกด้วย
6. สนับสนุนงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาเชื้อราและมอด โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

6.4.3 **กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับเครื่องปั้น**

(1) **ปัญหาและประเด็นหลัก**

1. คุณภาพเครื่องปั้นดินเผาไม่สม่ำเสมอ และยังมีคุณภาพต่ำ เนื่องจากเทคโนโลยีการเผาและขาดแคลนเตาเผาที่ใช้อุณหภูมิสูง
2. ผลิตภัณฑ์หลักเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขาดเอกลักษณ์ แม้ว่าแต่ละท้องที่จะมีศิลปวัฒนธรรมของตนเองที่สามารถนำมาใช้สร้างเอกลักษณ์ได้ อย่างไรก็ตาม เป็นการยากสำหรับกลุ่มประกอบการที่อยู่ใกล้กันในพื้นที่เดียวกันจะสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยใช้วัฒนธรรมท้องถิ่น
3. ผลตอบแทนแรงงานต่ำ จึงไม่เป็นที่จูงใจเพียงพอให้คนสนใจอาชีพนี้
4. การพัฒนาแรงงานจนเกิดทักษะต้องใช้เวลานานและบางคนไม่ประสบความสำเร็จในการปั้น
5. เครื่องปั้นดินเผาเป็นผลิตภัณฑ์ที่แตกหักเสียหายได้ง่ายโดยธรรมชาติ การเสียหายแตกหักเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดวางในเตาเผา จนกระทั่งถึงขั้นตอนการขนส่ง
6. การใช้เชื้อเพลิงจากไม้ฟืน และฟืนเริ่มหายาก
7. การใช้ฟืนและฟางข้าว สร้างควันรบกวน และสิ้นเปลืองพลังงาน
8. ทุกหน่วยประกอบการทำการตลาดเชิงรับทั้งสิ้น
9. สินค้ามีลักษณะใกล้เคียงกัน ทำให้ต้องแข่งขันกันเอง
10. บางกลุ่มผลิตสินค้าใช้สอยซึ่งมีมูลค่าต่ำ และผลตอบแทนต่ำ

(2) กลยุทธ์และมาตรการหลัก

1. กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีความสม่ำเสมอ

1.1 การส่งเสริมการลงทุนให้มีการใช้เตาเผาอุณหภูมิสูง

มาตรการนี้สามารถแก้ปัญหาได้หลายประการ คือ

- แก้ปัญหาการใช้ไฟต่ำ ทำให้คุณภาพของเครื่องปั้นดินเผาดีขึ้น (น้ำไม่ซึม และไม่แตกหักง่าย เป็นต้น)
- แก้ปัญหาคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
- แก้ปัญหาการวางเครื่องปั้น ซึ่งทำให้เกิดการแตกหักในเตาเผา
- แก้ปัญหามลภาวะ และการตัดไม้ทำฟืน
- เปิดโอกาสให้ผลิตสินค้าคุณภาพสูงขึ้น ราคาสูงขึ้น และผลตอบแทนสุทธิสูงขึ้น

1.2 การถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับวัตถุดิบและเตาเผา

- เทคโนโลยีในระดับการเตรียมวัตถุดิบ
- เทคโนโลยีการปั้น และการเผา
- เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ (ผูกโยงตั้งแต่วัตถุดิบ การออกแบบ การให้สี การวาดลวดลาย และการเผา)

2. กลยุทธ์การเสริมสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่น

การพัฒนาเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการจัดการฝึกอบรมหลักการออกแบบแก่กลุ่มฯ เป็นหลายขั้นตอน เพื่อให้แนวคิดความสำคัญของการออกแบบ และพัฒนาฝีมือการออกแบบให้แก่สมาชิกที่มีศักยภาพอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและต่อยอด

3. กลยุทธ์การสร้างช่างฝีมือที่มีคุณภาพเพื่อสืบสานงานเครื่องปั้น

3.1 ยกย่องช่างฝีมือพื้นบ้านโดยการมอบรางวัล

3.2 เทียบโอนความรู้ให้มีคุณวุฒิสอดคล้องกับมาตรฐานปัจจุบัน

3.3 ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม (อันเกิดจากการผลิตชิ้นงานที่มีมูลค่า จะเป็นแรงจูงใจให้มีผู้ประกอบอาชีพนี้ต่อไป

4. กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก

4.1 จัดฝึกอบรมให้เห็นผลเสียของการลอกเลียนแบบสินค้าจากแหล่งอื่น และกลับมาออกแบบสินค้าของตนให้มีเอกลักษณ์อย่างแท้จริง โดยเลือกตลาดเป้าหมายก่อนการผลิต แม้ว่าแนวคิดนี้จะเป็นสากล แต่มีความจำเป็นสำหรับเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งเป็นสินค้าที่แตกหักง่าย กินเนื้อที่ และมูลค่าต่ำ ดังนั้นมาตรการออกแบบให้เกิดเอกลักษณ์จะมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับสินค้านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นงานศิลปะ มากกว่าสินค้าใช้สอย

4.2 เน้นตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะให้มากขึ้น

4.3 จัดศูนย์สาธิตในหมู่บ้าน หรือของเครือข่ายพร้อมการท่องเที่ยวและพักอาศัย (home stay)

4.4 รวมกลุ่ม/เครือข่าย เพื่อนำเสนอขายสินค้าที่หลากหลายให้ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ ซึ่งผู้สร้างผลงานแต่ละกลุ่มไม่อาจสร้างได้ทุก ๆ ประเภท แต่การรวมกันจะช่วยรวบรวมผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในศูนย์เดียวกัน เพื่อตอบสนองต่อการสั่งซื้อจำนวนมาก และไม่ตัดราคากันเอง

4.5 กำหนดราคาให้เหมาะสมเพื่อจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่คุ้มค่า และเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาทักษะการปั้นอย่างต่อเนื่อง

6.4.4 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับกระดาษสา

(1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. กระดาษสา และผลิตภัณฑ์กระดาษสา (และใยสับปะรด) เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัสดุสิ้นเปลือง อายุใช้งานค่อนข้างสั้น มีการหมุนเวียนการใช้เร็ว และความต้องการรูปแบบผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และมีการลอกเลียนแบบกันได้ง่าย
3. จากเหตุผล 2 ข้อ ข้างต้น การสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ จึงเป็นหัวใจของการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ ซึ่งกลุ่มมีความต้องการให้มีฝ่ายออกแบบในกลุ่มโดยเฉพาะ
4. วัตถุดิบ (ปอสา) ส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ในขณะที่ต่างประเทศเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน
5. ปัญหาการผลิตที่สำคัญ คือ การกำจัดน้ำเสียที่ไม่ถูกต้อง และไม่สามารถรักษาคุณภาพของสีไว้ได้นาน
6. ผลิตภัณฑ์กระดาษสามีตลาดต่างประเทศ จึงต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในภาษาต่างประเทศ
7. ปัญหาการตั้งราคาต่ำเกินไป โดยเฉพาะสำหรับสินค้าส่งออก

(2) กลยุทธ์และมาตรการหลัก

1. กลยุทธ์การสร้างมูลค่าและลดการแข่งขันด้านราคา
   1.1 ส่งเสริมให้กลุ่มสร้างนักออกแบบ หรือจ้างนักออกแบบประจำกลุ่มเพื่อสร้างสินค้าให้แตกต่างระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าปัจจุบัน และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว
   1.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ให้เกิดเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน ได้แก่ ประเภทใช้สอย ประเภทงานศิลปะ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่งานศิลปะ
   1.3 เร่งส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์เป็นงานวิจิตรศิลป์ให้มากขึ้น และลดการผลิตสินค้า mass product ซึ่ง จีน พม่า ลาว ผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า

1.4 ฝึกอบรมให้เข้าใจหลักในการตั้งราคาเพราะการใช้วิธีตั้งราคาวิธีเดียว (mark-on pricing) ไม่เหมาะกับทุกชิ้นงาน โดยเฉพาะเมื่อผลิตภัณฑ์มีการออกแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์

2.1 แนะนำผู้ผลิตให้เน้นวิธีเก็บเกี่ยววัตถุดิบ (ปอสา) ที่ผลิตในประเทศไทยให้เหมาะสม เพื่อให้ได้วัตถุดิบเกรด A ให้มากขึ้น ขณะนี้มีเกรด B และ C เป็นส่วนใหญ่

2.2 ส่งเสริมให้ผลิตปอสาในบางพื้นที่ที่มีความเหมาะสม เช่น จังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.3 เน้นการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ที่คงความเป็นธรรมชาติ และเป็นงานศิลปะโดยใช้แรงงานฝีมือในขั้นตอนสำคัญ การใช้สีธรรมชาติและวัสดุกันเชื้อราธรรมชาติ เพื่อเลี่ยงการแข่งขันกับประเทศจีน ลาว ฯลฯ

2.4 มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ (การกำจัดน้ำเสียโดยใช้บ่อบำบัด ฯลฯ)

3. กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรด้านการตลาด

อบรมภาษาต่างประเทศให้แก่สมาชิกที่มีศักยภาพตามที่กลุ่มต้องการ

6.4.5 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับไม้แกะสลักและผลิตภัณฑ์จากไม้

(1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. วัตถุดิบ (ไม้สักและไม้เนื้ออ่อน) มีแนวโน้มขาดแคลนมากยิ่งขึ้นทุกขณะ และอาจได้มาโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมาย
2. ฝีมือแกะสลักและรูปแบบผลิตภัณฑ์มีมูลค่าระดับต่ำถึงปานกลาง แม้จะได้รับเลือกให้อยู่ในหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
3. มีสินค้าค้างสต็อกมาก เนื่องจากการเลือกสายผลิตภัณฑ์ไม่ตรงความต้องการของตลาด
4. ขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพการผลิตเท่าที่ควร
5. วัตถุดิบไม้เก่าไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร
6. ผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญต่อฝุ่นละออง และเสียงที่เกิดจากการไสและขัดไม้ ซึ่งฟุ้งกระจายทั่วบริเวณสถานที่ทำงาน ซึ่งมีอันตรายต่อสุขภาพในระยะยาว
7. แม้จะมีการรวมกลุ่มเป็นชมรม แต่ไม่สามารถแก้ปัญหาการตัดราคากันอย่างได้ผล ทั้งนี้สาเหตุหนึ่ง คือ ทุกรายผลิตภัณฑ์มีลักษณะเหมือนกัน (กรณีชมรมผลิตของเล่นไม้)
8. กรณีกลุ่มสหกรณ์ไม้แกะสลักนั้น แม้จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ แต่การขายส่วนใหญ่เป็นการขายส่งให้แก่แหล่งท่องเที่ยวอื่นที่มีชื่อเสียง แม้สินค้าจะใช้ความประณีตแตกต่างกันตามฝีมือของช่างอยู่บ้าง แต่เป็นสินค้าประเภทเดียวกัน รูปแบบจัดอยู่ในประเภทเดียวกัน จึงไม่อาจต่อรองราคาได้
9. สมาชิกขาดความเข้าใจในเรื่องระบบตลาดของไม้แกะสลัก

(2) กลยุทธ์และมาตรการหลัก

1. กลยุทธ์การใช้วัตถุดิบให้เกิดมูลค่าสูงสุด
   1.1 อบรมอย่างเข้มข้นในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้
   - เลือกตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อเลือกสายผลิตภัณฑ์ (สินค้าชิ้นใหญ่/ชิ้นเล็ก) หรือประเภทของผลิตภัณฑ์ (งานฝีมือ/เครื่องใช้)
   - เลือกใช้วัตถุดิบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (ไม้สัก สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความประณีต และผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์) และการใช้ไม้เก่าให้เหมาะสมกับรูปแบบผลิตภัณฑ์
   - การออกแบบเพื่อสร้างเอกลักษณ์โดยถูกต้องตามหลักวิชาการ (เพื่อศิลปะพื้นบ้านหรือเป็นศิลปะเหมือนจริง หรือเพื่อสะท้อนธรรมชาติ)
   - การจัดการสินค้าคงคลังควบคู่กับสายผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการจัดการด้าน logistics เพื่อให้ขยายตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
   1.2 ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์จากเศษวัสดุ และวัตถุดิบทดแทน เช่น ไม้อัดจากขี้เลื่อย
2. กลยุทธ์การรักษาสุขภาพของผู้ประกอบการ (ชมรมผลิตของเล่นจากไม้)
   2.1 รณรงค์ให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหาสุขภาพที่จะเกิดขึ้นจากฝุ่นละอองและเสียง
   2.2 ขาดความร่วมมือกับสาธารณสุขอำเภอ เพื่อตรวจสุขภาพระบบทางเดินหายใจ และการฟัง
   2.3 พัฒนาเครื่องมือเพื่อให้เกิดความปลอดภัยระหว่างการทำงานและมลภาวะทางเสียง
3. กลยุทธ์การตั้งราคาและการตลาด
   3.1 เพิ่มช่องทางการตลาดให้มากขึ้น โดยเฉพาะนำสินค้าขนาดเล็กไปร่วมออกร้านในโอกาสต่าง ๆ
   3.2 เลือกเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีความชำนาญและสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์และตั้งราคาให้สูงขึ้น
   3.3 จัดทัศนศึกษาให้เห็นความแตกต่างระหว่างฝีมือและราคาของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะจากแหล่งที่มารับซื้อ
   3.4 ปรับปรุงวิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออินเตอร์เน็ทให้น่าสนใจยิ่งขึ้น
   3.5 ส่งเสริมให้มีการขายตรง โดยไม่ผ่านผู้ค้าส่ง ทั้งนี้ต้องปรับสินค้าให้อยู่ในรูปสินค้าสำเร็จรูปให้มากขึ้น
   3.6 การตั้งราคาของงานศิลปหัตถกรรม เป็นการตั้งราคาตามคุณค่าในสายตาของผู้ซื้อ ดังนั้นควรอบรมให้มีความรู้ในการตั้งราคาที่เหมาะสม

บทที่ 7

บทสรุปและบทเรียนจากงานวิจัย

7.1 บทสรุป

ภาคหัตถกรรมเป็นแหล่งดูดซับแรงงานได้ 5.24 ล้านคนในปี 2543 และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการส่งออกเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในลักษณะขาดเสถียรภาพ คือ ระหว่างปี 2541-2545 มีอัตราเพิ่มเฉลี่ย เพียงร้อยละ 0.46 เท่านั้น (สูงสุดร้อยละ 11.71 และต่ำสุดร้อยละ -3.34 ต่อปี)

สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่มีแหล่งผลิตตามแหล่งวัตถุดิบ จึงพบว่า มีหัตถกรรมบางประเภทที่กระจายตัวในทุกภาคของประเทศได้แก่ เครื่องจักสานจากไม้ไผ่ และผ้าทอ แต่ผลิตภัณฑ์บางชนิดมีการกระจุกตัวบางพื้นที่มีวัตถุดิบหายากเฉพาะถิ่นซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถชูเอกลักษณ์ได้ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากคล้า เถาวัลย์ ย่านลิเภา และเครื่องเขิน

7.1.1 การบริหารองค์กร

หน่วยประกอบการในภาคหัตถกรรมมีทั้งที่เป็น ผู้ประกอบการรายเดี่ยว และที่เป็นกลุ่มประกอบการ กลุ่มหัตถกรรมที่จัดตั้งโดยใช้ชื่อกลุ่มต่าง ๆ ในกรณีศึกษานี้จัดแยกไว้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะคือ กลุ่มที่สมาชิกมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ มีลักษณะของการดำเนินงาน การบริหาร การร่วมลงทุนเป็นกลุ่มเพื่อสมาชิก ซึ่งเรียกว่า กลุ่มชุมชน ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้น สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของแม้จะมีคณะกรรมการก็ตาม (หรือสมาชิกมีการถือหุ้น แต่การบริหารจัดการอยู่ในความรับผิดชอบของประธานคล้ายธุรกิจเอกชน) ซึ่งเรียกว่า กลุ่มประยุกต์ กลุ่มทั้ง 2 ลักษณะ แม้จะมีการจัดตั้งกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหารตามรูปแบบระเบียบข้อบังคับ แต่เมื่อกรรมการขาดความเข้าใจในเป้าหมายของกลุ่มฯ ทำให้ขาดความร่วมมือในการบริหารจัดการ นอกจากนี้กรรมการส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเชิงธุรกิจ ดังนั้นการตัดสินใจและความก้าวหน้าของกลุ่ม จึงขึ้นตรงกับความสามารถเฉพาะตัวของประธานเป็นสำคัญ

จากกรณีศึกษาพบว่า บางกลุ่มถูกจัดตั้งเนื่องจากสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งมิใช่ความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริงบางครั้งเช่น จัดตั้งขึ้นเพื่อรับรองความช่วยเหลือ เพื่อแก้ปัญหาการประท้วง หรือในบางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มธุรกิจเอกชน ในกรณีหลังนี้ การเข้าสู่ธุรกิจในลักษณะกลุ่ม กลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น

กลุ่มประยุกต์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีสวัสดิการให้สมาชิกนั้น มีการเติบโตของธุรกิจมากกว่ากลุ่มชุมชน อย่างชัดเจน ในกรณีศึกษาพบว่า กลุ่มที่มียอดขายสูงสุด และอายุของกลุ่มยาวนานที่สุดนั้น คือ กลุ่มประยุกต์ ซึ่งสมาชิกมีโอกาสถือหุ้นของกลุ่ม แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประธาน โดยไม่ต้องรับฉันทานุมัติ จากกรรมการ ทำให้เกิดการคล่องตัวในการบริหาร การขยายการผลิต และขยายตลาด

ความสำเร็จของทุกกลุ่มขึ้นอยู่กับ ความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของประธาน คือ เป็นผู้กว้างขวางในท้องถิ่นและความสามารถในการหาตลาด

7.1.2 **เทคโนโลยีการผลิต**

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษาพบว่า งานหัตถกรรมไทย มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ เนื่องจากงานหัตถกรรมใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลักและอาศัยความชำนาญที่ถ่ายทอดกันมาและสิ่งสำคัญคือ มีการผลิตในลักษณะครัวเรือนเพื่อเป็นอาชีพเสริมเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบลักษณะผลิตภัณฑ์กับลักษณะการต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันแล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกมาก เทคโนโลยีที่สำคัญคือ เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และลดมลภาวะ หรือป้องกันสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาเตาเผาอุณหภูมิสูง เพื่อลดน้ำซึมจากเครื่องปั้นดินเผา และป้องกันการแตกหักในระหว่างเผา ตลอดจนลดมลภาวะจากควัน หรือการลดมลภาวะจากการใช้สีย้อมผ้า และการผลิตกระดาษสา เทคโนโลยีเพื่อยืดอายุผลิตภัณฑ์ เช่นการป้องกันเชื้อราในกระดาษสา และเครื่องจักสานจากวัตถุดิบต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำวัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ มาทดแทน วัตถุดิบที่ขาดแคลน เช่นวัสดุทดแทนกระดาษสา ฝ้าย และไม้ เป็นต้น

7.1.3 **การบริหารการเงิน**

การบริหารการเงิน เป็นสิ่งที่หน่วยประกอบการขาดความเข้าใจมากที่สุดเนื่องจากไม่มีการจดบันทึกและขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน อันเป็นพื้นฐานสำคัญ ก่อนที่จะนำไปสู่การวางแผนการเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ (การผลิตและการตลาด) การบริหารการเงินเพื่อเป็นสวัสดิการนั้น มีทั้งการให้สมาชิกกู้ยืม และการให้เงินปันผล กลุ่มชุมชนมีการแบ่งเงินปันผลให้สมาชิกในสัดส่วน ร้อยละ 64 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนกลุ่มประยุกต์ปันผลให้แก่สมาชิกร้อยละ 33 ของกลุ่มที่ให้ (กลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนของประธานเป็นหลัก) ทุกประเภทของการประกอบการมีการให้สมาชิกหรือแรงงาน กู้ยืมอยู่บ้าง โดยกลุ่มชุมชนมีสัดส่วนของกลุ่มที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิกในด้านการเงินมากกว่ากลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดี่ยว ในการให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินนั้น ร้อยละ 85 ของหน่วยประกอบการต้องการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และประมาณครึ่งหนึ่งของหน่วยประกอบการต้องการเงินกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่ง(ร้อยละ 17 ของหน่วยประกอบการ) ก็คือหน่วยประกอบการ ต้องการการอบรมในด้านบัญชี

7.1.4 **การใช้ทุนทางสังคม**

การใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรของชุมชนนั้น กลุ่มชุมชน/กลุ่มประยุกต์ ไม่ได้เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของชุมชนในภาพกว้าง แต่มีความตั้งใจในการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สำหรับธุรกิจของกลุ่มก่อนที่จะแสวงหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มมีความพยายามเชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น และใช้ภูมิปัญญาเป็นฐานในการสร้างผลิตภัณฑ์ ในขณะที่อีกครึ่งหนึ่งทำการผลิตสืบทอดอาชีพโดยไม่ตระหนักถึงความสำคัญของภูมิปัญญาเท่าที่ควร

7.1.5 การศึกษาผู้บริโภค

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค พบว่ามีแนวโน้มการซื้อสินค้าหัตถกรรมเพิ่มขึ้น แม้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในหมวดนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมจะไม่สูงขึ้นเพิ่มตามระดับรายได้ของผู้บริโภคก็ตาม ในทัศนะและพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นผู้ซื้อสินค้าหัตถกรรมให้คุณค่ากับความเป็นงานหัตถกรรม ซึ่งสะท้อนวิถีชีวิตพื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมเป็นสำคัญ แต่การที่จะเลือกซื้อสินค้าชิ้นใดชิ้นหนึ่งนั้น จะพิจารณาความแปลกใหม่ ความประณีต ความสวยงามเป็นหลัก และยินดีให้ราคาตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของสินค้า นอกจากนี้ผู้ซื้อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือ ทุกชิ้นงานควรเพิ่มความประณีต และรองลงมาคือ ควรมีการปรับปรุงสี ลวดลาย รูปแบบ และราคา ตามลำดับ ส่วนบรรจุภัณฑ์นั้น ผู้ซื้อให้ความสำคัญน้อยที่สุด

7.1.6 การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดมีลักษณะเป็นการบริหารการจัดจำหน่ายมากกว่าที่จะเป็นบริหารการตลาดเต็มรูปแบบ เกือบทุกหน่วยประกอบการ ใช้วิธีการตลาดเชิงรับ ทั้งนี้รวมถึงกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ส่งออกด้วย คือผู้ซื้อต่างประเทศ พบเห็นและพอใจสินค้าในท้องถิ่น จึงสั่งซื้อเพื่อนำเข้าประเทศของตน ปัญหาการตลาดที่หน่วยประกอบการ เห็นว่าสำคัญคือ การที่ตนมีตลาดแคบและมีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายพอ ปัญหานี้เกิดจากการไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์เพราะไม่แน่ใจในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาการบิดพลิ้วสัญญาของผู้ซื้อ และการตัดราคาโดยคู่แข่งขันซึ่งมีอยู่บ้าง

ในความเป็นจริงแล้วหน่วยประกอบการทั้งประเภทกลุ่มและเอกชนรายเดี่ยว เกือบทั้งหมด ขาดความรู้ในการบริหารการตลาดและการบริหารความเสี่ยง และการตั้งราคา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ได้รับราคาค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

7.1.7 การวิเคราะห์ SWOT และยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) พบว่าจุดแข็งของภาคหัตถกรรม คือ เป็นงานฝีมือที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีความหลากหลายสามารถพัฒนาให้เกิดความแตกต่างได้ง่าย และช่างฝีมือมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เนื่องจากเป็นสิ่งใกล้ตัวจึงสามารถรับการถ่ายทอดจากการศึกษานอกระบบได้ง่าย สินค้าหัตถกรรมมีความหลากหลายทั้งในลักษณะและคุณภาพของงาน ทำให้งานหัตถกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ง่าย นอกจากนี้การผลิตโดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์งานหัตถกรรมได้ง่ายขึ้น และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และการจ้างงานได้โดยไม่ยาก ในปัจจุบันถือว่า เป็นยุคทองของงานหัตถกรรม เนื่องจากมีนโยบายสนับสนุนมากอย่างเป็นประวัติการณ์ ทั้งในด้านการตลาด (นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์) ในด้านการเงิน(กองทุน และธนาคารต่าง ๆ)อย่างไรก็ตามจุดอ่อนและอุปสรรคของภาคหัตถกรรมมีมากมายหลายข้อ โดยภาพรวมคือ ผู้สร้างสรรค์งานหัตถกรรม เป็นช่างฝีมือ ที่ไม่มีความชำนาญในด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ แต่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่ ภาคธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะพลวัตสูง ภาคหัตถกรรมขาดการถ่ายทอดภูมิปัญญาอย่างต่อเนื่อง เพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสนใจน้อย ซึ่งสาเหตุหลัก

คือ ค่าตอบแทนต่ำนั่นเอง ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ข้อจำกัดในด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ การพัฒนาภาคหัตถกรรมต้องอาศัยเทคโนโลยีหลายด้านพร้อมกันได้แก่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกันยังจำเป็นที่ต้องคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของตนเอง

อุปสรรคสำคัญในอนาคตของภาคหัตถกรรม คือวัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน การนำเข้าจากแหล่งอื่นทำให้ต้นทุนสูงและลดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ส่วนในภาคส่งออกนั้นปัญหาของไทยคือ การแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียด้วยกัน ซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหัตถกรรมนั้นแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์สะท้อนวัฒนธรรม แต่ก็ยังสามารถทดแทนกันได้ในสายตาของผู้ซื้อในภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ไทยยังประสบปัญหา ด้าน GSP และข้อกีดกันการค้าอื่น

ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ดังกล่าว ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ

1. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการเชิงธุรกิจ
2. ยุทธศาสตร์การปรับฐานความรู้ในการประกอบธุรกิจหัตถกรรมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานักออกแบบงานหัตถกรรมรุ่นใหม่
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาตลาดหัตถกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หัตถกรรม

7.2 บทเรียนจากกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบครบวงจร

วัตถุประสงค์หนึ่งของโครงการวิจัยนี้คือ เพื่อทดสอบแนวคิดจากกระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาแบบครบวงจร ซึ่งคำว่าครบวงจรในที่นี้ มีความหมายตามขอบเขต ของโครงการวิจัยเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยครอบคลุม กิจกรรมและกระบวนการตลอดจนสาระดังนี้

(1) โครงการวิจัยได้รับการออกแบบ ในลักษณะของงานวิจัยตามแบบแผน (Scientific method) ในส่วนของข้อมูลปฐมภูมินั้น มีขอบเขตการศึกษาในลักษณะเจาะลึก 40 กรณีศึกษา ของกลุ่มผู้ประกอบการสำหรับ หัตถกรรม 5 ประเภท ได้แก่ ผ้าทอ จักสาน กระดาษสา เครื่องปั้นดินเผา และไม้แกะสลัก

(2) สาระวิชาการที่ก่อให้เกิดผลในด้านการพัฒนา คือความรู้ในด้านเทคโนโลยีการผลิต การบริหารการจัดการองค์กร การตลาดและการเงิน

(3) ลักษณะครบวงจรคือ มีสาระเชิงวิชาการ ตั้งแต่เรื่องเทคโนโลยีการผลิต การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ การวิจารณ์ และการแก้ไขปัญหาให้แก่หน่วยประกอบการ ในด้านต่างๆ ตลอดจน การศึกษาด้านอุปสงค์ (Demand side) และการระดมความคิดเพื่อเป็นประโยชน์เชิงนโยบาย นอกจากนั้น ยังสร้างฐานข้อมูลเพื่อเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ และเครือข่ายวิชาการ ให้แก่หน่วยประกอบการ

(4) กระบวนการวิจัย นอกเหนือจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว กระบวนการวิจัยเน้นความต่อเนื่องของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยประกอบการ มีการพบปะบ่อยครั้งอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของโครงการ

การถอดบทเรียนจากการวิจัยในโครงการนี้ แบ่งเสนอเป็น 2 ส่วน คือ บทเรียนที่ถอดได้โดยตรงจากกิจกรรม และบทเรียนที่ได้จากโครงการโดยรวม ดังต่อไปนี้

7.2.1 บทเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ในกระบวนวิจัยสรุปได้ดังนี้

กิจกรรม	บทเรียน
1. การชี้แจงทำความเข้าใจโครงการกับหน่วยประกอบการแต่ละแห่งโดยตรง	● หน่วยประกอบการ เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในระดับที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในระยะเริ่มต้นอย่างเป็นที่น่าพอใจ และช่วยให้สามารถสานต่อการดำเนินงานในระยะหลัง ● การชี้แจงโดยเยี่ยม แต่ละหน่วยประกอบการในพื้นที่โดยตรง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างนักวิจัยในโครงการ และหน่วยประกอบการ จึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรที่มีความเข้าใจ ในโครงการเป็นอย่างดี และมีบุคลิกที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ● การชี้แจงถึงผลลัพธ์ของโครงการ ต้องชัดเจน และไม่สร้างการคาดหวังเกินขอบเขตของโครงการ เพื่อมิให้เกิดความผิดหวังภายหลัง
2. การออกแบบสอบถามเพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	● แม้จะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นกรณีศึกษาและหน่วยประกอบการ มีลักษณะต่างกัน และแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ มีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่แบบสอบถามที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured questionnaire) ก็มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้แบบสอบถาม จำเป็นต้องมีคำถามปลายเปิดให้มากพอ และผู้ใช้มีความเข้าใจเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี ● แบบสอบถามมีความยาวมาก แต่ไม่เป็นปัญหาสำหรับการเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพราะโครงการออกแบบมาเพื่อให้มีการเยี่ยมหน่วยประกอบการหลายครั้ง (Multiple visit) ● การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สร้างความเบื่อหน่ายให้แก่หน่วยประกอบการบ้างในบางครั้ง โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ระหว่างการเร่งผลิต หรืออยู่ช่วงการขาย แม้ว่านักวิจัยพยายามหลีกเลี่ยงช่วงเวลาดังกล่าวแล้วก็ตาม ดังนั้นการชี้แจงทำความเข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์จากการสอบถามรายละเอียดจึงต้องการทำอย่างสม่ำเสมอ ● หน่วยประกอบการ ได้รับรายงานประวัติ บันทึกเอกสาร(Document) ที่สมบูรณ์ เป็นครั้งแรกของตนเอง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเสนอโครงการเพื่อพัฒนาตนเองต่อภาครัฐ ผู้ประกอบการขอกู้เงิน ฯลฯ ซึ่งผลผลิตของโครงการที่หน่วยประกอบการเห็นว่า มีประโยชน์ และพอใจเป็นอย่างยิ่ง

กิจกรรม	บทเรียน
3. การเก็บข้อมูลโดยหน่วยประกอบการมีส่วนร่วม	● วิธีการนี้ทำให้หน่วยประกอบการให้ความร่วมมือมากขึ้น ● ด้วยวิธีการนี้ ประกอบกับการใช้แบบสอบถามที่เจาะลึก ที่มีรายละเอียดใกล้ตัว ทำให้หน่วยประกอบการ เรียนรู้ในสาระเชิงวิชาการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้ฉุกคิดในปัญหาซึ่งเคยมองข้าม **ทั้งนี้ นับว่าเป็นบทเรียนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงวิชาการให้แก่หน่วยประกอบการ**
4. การประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนางานหัตถกรรม	● การประชุมระดมความคิดจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เอกชน และหน่วยประกอบการในลักษณะเสวนาก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นอย่างดี ระหว่างทุกฝ่าย ทำให้ได้ข้อมูลซึ่งไม่ปรากฏในระหว่างการเก็บข้อมูลกับหน่วยประกอบการ ทั้งช่วยกระจายภาพ ระดับมหภาคให้แก่หน่วยประกอบการ เป็นอย่างดีด้วย ● ตัวแทนหน่วยประกอบการส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงออก เท่าที่ควร จึงยังมีความจำเป็นที่ต้องกระตุ้นให้หน่วยประกอบการร่วมแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น
5. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี และการประกอบการเชิงธุรกิจ	● เปิดโอกาสให้หน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้หลักการในเทคโนโลยี ตรงตามประเภทผลิตภัณฑ์ ของตนเอง ● การเปิดคลินิก ให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี ช่วยแก้ไขปัญหาได้โดยตรงตามที่หลายหน่วยประกอบการต้องการ และค่อนข้างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ● หน่วยประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสนใจในปัญหาเฉพาะหน้า โดยให้น้ำหนักมากที่สุด กับเรื่องตลาดรับซื้อผลิตภัณฑ์ และการบรรจุ แต่ให้ความสนใจค่อนข้างเบาบาง กับประเด็นที่เป็นความรู้ ซึ่งสำคัญและเป็นฐานแห่งความสำเร็จอื่น ๆ (ในด้านการตลาด การเงิน/บัญชี ฯลฯ) ● การฝึกอบรมในเชิงวิชาการ ควรสอดแทรกในระหว่าง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ของหน่วยประกอบการ แทนการบรรยาย โดยให้หน่วยประกอบการ มีส่วนร่วม (ในกรณีที่ประธาน มีพื้นฐานเพียงพอ) ● ส่วนใหญ่ของประธาน/ตัวแทนหน่วยประกอบการ มีพื้นฐานวิชาการค่อนข้างน้อย และบางคนอายุค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถรับการถ่ายทอดวิชาการได้ตามเป้าหมายเท่าที่ควร ● ระยะเวลาจัดการฝึกอบรมสั้นเกินไปทั้งนี้เนื่องจากหน่วยประกอบการมักมีภาระกิจไม่สามารถประชุมได้เกิน 3 วัน

กิจกรรม	บทเรียน
6. การฝึกอบรมทำแผนปรับโครงสร้าง หรือแผนธุรกิจ	● หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่เคยมีแผนธุรกิจ หรือแผนปรับปรุงองค์กร อย่างเป็นทางการ หรือการคิดแผนอย่างจริงจัง ● หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำแผนมาก่อน และเมื่อผ่านการปฏิบัติการ ทำแผนร่วมกันแล้ว มีหน่วยงานประกอบการส่วนหนึ่ง ซึ่งมีความเข้าใจอย่างผิวเผิน ● มีความจำเป็นที่ต้องให้ หน่วยประกอบการเห็นความสำคัญของการทำแผนฯ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อแต่ละหน่วยจะได้กำหนดทิศทางการเดินสู่อนาคต และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ตลอดจนก่อให้เกิดการแสวงหาข้อมูลภายนอกมากขึ้น ● หน่วยประกอบการได้เรียนรู้ตนเองจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และเพื่อการพัฒนาตนเองในอนาคต
7. การเผยแพร่ผลงาน และอบรมด้านการวิเคราะห์ให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่	● ได้รับความสนใจจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี โดยเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน ● ระยะเวลาถ่ายทอดสั้นเกินไป แม้ว่าเจ้าหน้าที่เกือบทั้งหมดจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ต่างสาขาวิชาจึงมีพื้นฐานแตกต่างกัน และไม่คุ้นเคยกับวิธีการวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ และธุรกิจ ● ผลสืบเนื่องจากพื้นฐานวิชาการ และข้อจำกัดในเรื่องเวลา จึงมีความต้องการ การฝึกอบรมอย่างจริงจัง สำหรับเจ้าหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องในการพัฒนาธุรกิจชุมชน เพื่อนำไปดำเนินการ ช่วยเหลือกลุ่มในด้านวิชาการได้ด้วยตนเอง

7.2.2 บทเรียนจากโครงการวิจัยโดยรวม

(1) การวิจัยและการพัฒนาแบบครบวงจรหรือบูรณาการนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผล เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นหน่วยประกอบการพบปัญหาหลายมิติ และในแต่ละมิติ เชื่อมโยงกระทบกัน การแก้ปัญหาในมิติเดียวควรตามมาภายหลังจากที่แต่ละหน่วยประกอบการ ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างครบถ้วนรอบด้านอย่างเป็นระบบแล้ว การเน้นเฉพาะจุดจะเกิดประสิทธิภาพและได้ผลเต็มที่

(2) การศึกษาวิจัยเป็นกรณีศึกษา แก้ปัญหาของแต่ละหน่วยได้อย่างตรงจุด และหน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

(3) หน่วยประกอบการมีการพัฒนาในระดับและอัตราความเร็วที่ต่างกัน หลายหน่วยประกอบการที่มีพลังศักย์นั้น เมื่อได้รับกระตุ้น หรือจุดประกายความคิดจะเกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายในหนึ่งปี เช่นในประเภทผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา มีการพัฒนาเตาเผาและรูปผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นทันที และใน

สหกรณ์แกะสลัก เกิดความตื่นตัวในการสืบทอดภูมิปัญญาครูช่างพื้นบ้าน ฯลฯ ดังนั้นการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืนได้

(4) การถ่ายทอดผลงานวิจัยและอบรมเจ้าหน้าที่ภาคปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ฯ ได้เรียนรู้ความจำเป็นในการแสวงหาศาสตร์ ที่แตกต่างจากพื้นความรู้เดิม โดยปรากฏว่า หลายหน่วยงานในหลายพื้นที่จัดการฝึกอบรมในลักษณะเดียวกันให้แก่กลุ่มประกอบการ และเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นเพิ่มเติม โดยขอนักวิจัยในโครงการเป็นวิทยากร หรือเป็นผู้จัดหลักสูตรให้

(5) หน่วยประกอบการ และหน่วยงานที่ต้องการความรู้ครบวงจร มีมากทั่วประเทศ จึงควรมีเครือข่ายการดำเนินงานวิจัย และพัฒนาในลักษณะนี้ให้ทั่วถึง ดังนั้น Training the trainers มีความจำเป็นต่อการขยายผล ทั้งนี้โดยไม่ลืมว่า มีปัญหาเฉพาะพื้นที่ และความต้องการที่แตกต่างกันด้วย

(6) ยังมีความจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ที่เพื่อการพัฒนาภาคหัตถกรรม และการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะแต่ละประเภทหัตถกรรม การสร้างยุทธศาสตร์จากกรณีศึกษาจำนวนจำกัด อาจไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญได้เพียงพอ

(7) แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถสร้างขึ้นได้จากการวิเคราะห์ทุกมิติเชิงธุรกิจเฉพาะจาก 40 กรณีศึกษาเท่านั้น แต่ต้องอาศัยผลการสังเคราะห์ระดับมหภาค และในด้านอุปสงค์ (Demand side) จากการศึกษาผู้บริโภคด้วย

(8) การที่นักวิจัยผู้ช่วยได้รับการฝึกอบรมด้วยวิธีปฏิบัติจริงอย่างเข้มข้น เป็นการพัฒนาความสามารถ (Capacity building) ที่ได้ผล และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น เป็นนักวิชาการในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และนักวิจัยในโครงการต่อเนื่องต่างๆ (สกว. และ สกอ. เป็นต้น)

(9) ได้เครือข่ายนักวิชาการที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยประกอบการ และโครงการเป็นอีกศูนย์กลางหนึ่งที่เชื่อมโยง ระหว่างนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีกับผู้ประกอบการอื่นๆ ซึ่งไม่เคยร่วมโครงการ ในการแก้ไขปัญหาให้แก่ธุรกิจรายเดี่ยว และกลุ่มชุมชน อย่างไรก็ตาม การให้บริการนี้ยังอยู่ในเชิงรับ ทั้งนี้เพราะหน่วยประกอบการ ยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ของโครงการ จึงต้องผ่านหน่วยงาน ที่รู้จักโครงการวิจัยเท่านั้น

(10) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโจทย์วิจัย ทั้งระดับชุดโครงการ และเฉพาะเรื่องได้ ทั้งนี้ต่อเมื่อผลงานนี้ได้รับการเผยแพร่อย่างเพียงพอ

(11) งานหัตถกรรมนั้น นอกจากจะเป็นกิจกรรมสร้างรายได้แล้ว ยังได้ถูกนำไปเพื่อใช้แก้ปัญหาสังคม เนื่องจากการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่ใกล้ตัวซึ่งเป็นงานที่เริ่มได้ง่ายกว่างานอาชีพอื่นเพราะสังคม เข้าถึงความรู้ได้ง่าย แต่ความสำเร็จของการแก้ปัญหาสังคม คือความสามารถในการแปลงและนำชิ้นงานสู่ธุรกิจด้วยการเรียนรู้การพัฒนาครบวงจร จึงเป็นสิ่งจำเป็น

(12) การศึกษาโดยวิธีการนี้ต้องอาศัยเวลา และทรัพยากรบุคคลมาก นอกจากนี้ การศึกษาเฉพาะกรณี เป็นการศึกษาระดับจุลภาค การนำผลไปใช้ในระดับกว้าง (Generalization) จึงมีข้อจำกัด และต้องอาศัยความสามารถในการสังเคราะห์อย่างระมัดระวัง

เอกสารอ้างอิง

กรมศุลกากร. มูลค่าการส่งออกแยกตามรายการสินค้าและรายประเทศ. กรุงเทพฯ : กระทรวงพาณิชย์, 2546.

----------. สถิติการส่งออก. 2546, (ออนไลน์). Available: http://www.customs.go.th/ Statistic/StatisticResult.jsp?statTpye=exprot&productCodeCheck. [26/02/2546]

กรมส่งเสริมการส่งออก. ตลาดส่งออก การส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทยของประเทศไทย, 2546, (ออนไลน์). Available: http://intranet. depthai.go.th/menucom/export_report_product.asp. [21/01/2546]

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. **แม่ลายจักสาน**. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม, 2525.

กองอุตสาหกรรมในครอบครัว. **เครื่องตีเยื่อกระดาษ**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2535.

กองอุตสาหกรรมในครอบครัว. **การทำผลิตภัณฑ์จากผักตบชวา**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, 2541.

กฤษฎากร คำแถลง. **รายงานการศึกษาลวดลายพันธุ์พฤกษางานสลักไม้ในวัดพม่า อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง**. เชียงใหม่ : ภาควิชาศิลปะไทย คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

เฉลิมพร รังคะวิภา. **รายงานการศึกษาลู่ทางการลงทุนอุตสาหกรรมเซรามิคส์ในภาคเหนือ**. ศูนย์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคเหนือ กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, 2534.

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กาญจนา โชคถาวร ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการป้าบัวจันทร์กระดาษสา**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (1)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัส ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (2)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศิริพร กิรติการกุล ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และพิมลพรรณ สุระวาศรี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (3)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กมล งามสมสุข ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และพิมลพรรณ สุระวาศรี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านผึ้ง**. เชียงใหม่: โครงการ

การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (4)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กมล งามสมสุข ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และพิมลพรรณ สุระวาศรี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอก**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (5)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ นัทธมน ธีระกุล ประทานทิพย์ กระมล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรด**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (6)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรันย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน ศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (7)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรันย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล สายรุ้ง เสาร์ปัน พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวี**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (8)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรันย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการต้นดีเซรามิค**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (9)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรันย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาม่อนเขาแก้ว**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (10)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ไพรัช กาญจนการุณ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการถวัลย์ไม้ไผ่จักสาน**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (11)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัส ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานเพื่อการผลิตบ้านป่าบงหลวง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (12)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กมล งามสมสุข ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาตำบลขัวมุง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (13)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านชบา**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (14)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานลานตาเกลี้ยง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (15)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานหญ้าแฝกบ้านก้อซาว**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (16)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาบ้านสันป่าม่วง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (17)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ไพรัช กาญจนการุณ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านบ่อแฮ้ว**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (18)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสางใต้**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (19)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านต๋ำเหล่า**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (20)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ไพรัช กาญจนการุณ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุลและกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านห้วยเคียนเหนือ**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (21)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ นัทธมน ธีระกุล ประทานทิพย์ กระมล และกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านห้วยเป้ง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (22)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ อารีย์ เชื้อเมืองพาน ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล สายรุ้ง เสาร์ปัน และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านโป่งเทวี**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (23)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พรทิพย์ เธียรธีรวิทย์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรวังปิน**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (24)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กาญจนา โชคถาวร ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการทอผ้าบ้านโอลด์ลูม**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (25)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กาญจนา โชคถาวร ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่งนพรัตน์สิ่งทอ**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (26)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กาญจนา โชคถาวร ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านป่าไผ่**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (27)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ จิระ บุรีคำ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มผลิตภัณฑ์เย็บปักถักร้อยบ้านท่าข้าม**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (28)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัส ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการบ้านตุ๊กตา**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (29)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พรทิพย์ เธียรธีรวิทย์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านทอผ้าบ้านหนองโป่ง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (30)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (31)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มสตรีผ้าทอบ้านนาคำ**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (32)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านทุ่งมอก**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (33)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พรทิพย์ เธียรธีรวิทย์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านวังขอนแดง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (34)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ จิระ บุรีคำ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านค้างปินใจ**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (35)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ จิระ บุรีคำ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าจกบ้านแม่ป้าก**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (36)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัส ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มบ้านสันกอดู่**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (37)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ อารีย์ เชื้อเมืองพาน ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูลละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าฝ้ายบ้านดอนหลวง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (38)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศิริพร กิรติการกุล ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน ชมรมหัตถกรรมพื้นบ้านป่าขาม**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (39)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศิริพร กิรติการกุล ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ และกฤษฎา แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สันป่าตอง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (40)

ทวี พรหมพฤกษ์. “แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์เซรามิกส์” การแสดงศิลปะเครื่องปั้นดินเผาแห่งชาติ ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526. 68-93.

นภารัตน์ สว่างนิมิตร. ***สถานการณ์ไหมไทย***. กองอุตสาหกรรมสิ่งทอ, กรมส่งเสริมอุตสาหกรม, ม.ป.ป.

แน่งน้อย ปัญจพรรค์ และสมชาย ณ นครพนม. **วิญญาณไม้แกะสลักอีสาน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2536.

แน่งน้อย ปัญจพรรค์ อรุณรัตน์ วิเชียรเขียว และสมชาย ณ นครพนม. **เสน่ห์ไม้แกะสลักล้านนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2537.

บุญทอง เจริญ ซยันต์ หิรัญพันธุ์ และถาวร รัตนรา. รายงานการวิจัยกระดาษสา. เชียงใหม่ : ศูนย์วิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยพายัพ, 2530.

ปริมรัตน์ แขกเพ็ง. ***รายงานการศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผ้าไทย***. สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2542.

ไพจิตร อิงศิริวัฒน์. . **รวมสูตรเคลือบเซรามิกส์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2537.

ไพศาล คงคาฉุยฉาย, อรุณศิริ ชิตางกูร และเฉลียว หมัดอิ้ว. รายงานโครงการวิจัย: การพัฒนาเทคนิคการย้อมไหมด้วยสีธรรมชาติจากความและครั่ง. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มิถุนายน 2543.

ไพโรจน์ จิระพงษ์. "หัตถกรรมพื้นเมืองเชียงใหม่ 'เครื่องจักสาน' ". **สรรพช่าง: ภูมิปัญญาท้องถิ่นเชียงใหม่**. เชียงใหม่: ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดเชียงใหม่และศูนย์วัฒนธรรม สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่, 2539.

มนู เลียวไพโรจน์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเซรามิก**. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องเคลือบดินเผาภาคเหนือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2539.

ยุพินศรี สายทอง. ***งานทอ***. กรุงเทพฯ : คณะศิลปกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, 2528.

วิบูลย์ ลี้สุวรรณ. *ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน*. กรุงเทพฯ : ปาณยา, 2527.

วัลลภ ไชยพรหม. **เทคนิคการแกะสลักไม้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ยูไนเต็ดท์บุ๊คส์, 2529.

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี และศูนย์วิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา. **เทคโนโลยีเซรามิกส์เบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน และศูนย์วิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา กองการวิจัย กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน, 2529.

ศันศนีย์ คำบุญชู. การย้อมสีเส้นด้ายฝ้ายด้วยสีธรรมชาติจากแก่นขนุนและเปลือกมะพร้าวโดยใช้สารช่วยติด. รายงานปัญหาพิเศษ วิทยาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาเคมีอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1. **การทำกระดาษสา**. เชียงใหม่ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.

สกุลไทย, “ทำกระดาษสารที่บ้านต้นเปา” **สกุลไทย**. 35(1912), 2534

สงบ โอฬารรัตน์มณี และภามิณี ทองคำวงศ์. "เครื่องปั้นดินเผา" **เทคโนโลยี** 14,4(ธ.ค. 2536)4-22.

สมบัติ อัศวปิยานนท์ สุเพ็ญ จงวัฒนา และนัยนา นิยมวัน. **รายงานการวิจัยการใช้ประโยชน์พืชเมืองร้อนในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษ**. กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยที่ ภ.22-04 การปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตกระดาษสา, สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2526.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. สถิติการเกษตรของประเทศไทยปีเพาะปลูก 2541/42. กรุงเทพฯ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2543

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม. การส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทยในกลุ่มตลาดสหภาพยุโรป. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2540.

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว. **รายงานการฝึกอบรมการทำกระดาษสาบ้านปางคอม ต.เชียงกลม อ.ปากชม จ.เลย ระหว่างวันที่ 7-20 พฤษภาคม 2542**. กรุงเทพฯ : โครงการสาเพื่อสังคมไทย, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2542.

http://www.smethai.net/new/

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

Factor Analysis

ตารางที่ ก.1 ตัวแปรในการวิเคราะห์ Factor Analysis

ตัวแปร	(หน่วย)
X1	คือ ตรงกับความจำเป็นเพื่อใช้สอย (คะแนน 1 – 5) 5 พึงพอใจที่สุด 4 พึงพอใจมาก 3 พึงพอใจปานกลาง 2 พึงพอใจน้อย 1 พึงพอใจน้อยที่สุด (ไม่พึงพอใจ)
X2	คือ ดัดแปลงใช้สอยเป็นอย่างอื่นได้ (คะแนน 1 – 5)
X3	คือ คุณค่าทางศิลปะ (คะแนน 1 – 5)
X4	คือ ส่งเสริมงานหัตถกรรม (คะแนน 1 – 5)
X5	คือเอกลักษณ์ไทย (คะแนน 1 – 5)
X6	คือสะท้อนวัฒนธรรม วิถีชีวิตชาวบ้าน (คะแนน 1 – 5)
X7	คือ การออกแบบแปลกใหม่ (คะแนน 1 – 5)
X8	คือรูปแบบสวยถูกใจ (คะแนน 1 – 5)
X9	คือ ความประณีต (คะแนน 1 – 5)
X10	คือ สีสันสวยงาม (คะแนน 1 – 5)
X11	คือ เพศ 0 เพศชาย; 1 เพศหญิง
X12	คือ รายได้ส่วนบุคคล (ค่ากลางของแต่ละช่วงรายได้) ต่ำกว่า 5,000 บาท = 2,500 บาท 5,000 – 10,000 บาท = 7,500 บาท 10,001 – 15,000 บาท = 12,500 บาท 15,001 – 20,000 บาท = 17,500 บาท 20,001 – 30,000 บาท = 25,000 บาท 30,001 – 40,000 บาท = 35,000 บาท 40,001 – 50,000 บาท = 45,000 บาท มากกว่า 50,000 บาท = 70,000 บาท
X13	คือ อายุ 1 = ต่ำกว่า 25 ปี

ตารางที่ ก.1 (ต่อ)

ตัวแปร	(หน่วย)
	2 = 25 – 35 ปี 3 = 36 – 45 ปี 4 = 46 – 55 ปี 5 = มากกว่า 55 ปี
X14	คือ การศึกษา (จำนวนปีที่ศึกษา) 0 = ไม่ได้เรียน 4 = จบ ป.4 6 = จบ ป.6 9 = จบ ม. ต้น 12 = จบ ม. ปลาย/ปวช. 14 = จบอนุปริญญา/ปวส. 16 = จบปริญญาตรี 20 = จบสูงกว่าปริญญาตรี
X15	คือ ชอบงานศิลปะ 1 = เฉย ๆ 2 = ชอบ 3 = ชอบมาก 4 = ชอบมากที่สุด
X16	คือ ท่องเที่ยวในประเทศ (จำนวนครั้ง/ปี)
X17	คือ คนในจังหวัด หรือคนต่างจังหวัด 0 = คนในจังหวัด 1 = คนต่างจังหวัด

ตารางที่ ก.2 Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.885	22.855	22.855	1.368	8.047	8.047
2	2.019	11.877	34.732	3.438	20.224	28.271
3	1.701	10.003	44.736	1.567	9.216	37.487
4	1.293	7.604	52.339	.660	3.881	41.368
5	1.145	6.734	59.073	.418	2.460	43.828
6	.956	5.621	64.694			
7	.882	5.187	69.881			

ตารางที่ ก.2 (ต่อ)

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
8	.777	4.573	74.455			
9	.712	4.191	78.646			
10	.654	3.847	82.493			
11	.608	3.576	86.068			
12	.498	2.930	88.998			
13	.443	2.605	91.604			
14	.411	2.417	94.021			
15	.382	2.246	96.267			
16	.353	2.079	98.346			
17	.281	1.654	100.000			

Extraction Method: Generalized Least Squares.

ตารางที่ ก.3 Rotator Matrix[a]

	Factor				
	1	2	3	4	5
X5	.859	.113	4.338E-02	-2.744E-02	8.035E-03
X6	.770	9.339E-02	2.645E-02	2.602E-02	-4.530E-02
X3	.720	.195	7.172E-04	3.699E-02	.132
X4	.719	.135	-1.022E-02	3.642E-02	.167
X2	.409	.209	2.168E-02	.380	-8.757E-02
X8	.135	.781	-1.455E-02	5.297E-02	.161
X9	.178	.750	6.271E-02	-4.682E-02	-.129
X10	.138	.706	4.023E-02	1.706E-02	-8.917E-02
X7	9.142E-02	.609	-2.525E-03	4.441E-02	-1.100E-03
X12	-5.304E-03	-5.078E-02	.928	-.199	.308
X13	5.709E-02	.112	.426	3.412E-02	-.154
X17	8.375E-02	5.311E-02	7.238E-02	-.501	3.523E-02
X1	7.991E-02	.227	.139	.360	-.180
X11	8.744E-02	-2.512E-02	-9.896E-02	.353	3.525E-02
X14	-8.901E-02	-.232	.268	-9.930E-02	.415
X15	9.914E-02	7.702E-02	-6.828E-02	1.563E-02	.350
X16	9.037E-02	-3.637E-02	5.223E-02	-7.422E-02	.247

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4	5
1	-.005	-.051	.929	-.199	.309
2	.834	.547	.039	.061	.027
3	-.547	.830	.071	.018	-.074
4	-.003	-.088	.325	.822	-.460
5	-.076	.026	-.161	.530	.829

Extraction Method: Generalized Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ภาคผนวก ข.

ตารางที่ ข.1 ANOVA เปรียบเทียบในกลุ่มผลิตภัณฑ์

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RATEPR	Between Groups	17211.9688	3	5737.322922	3.684654	0.021559
	Within Groups	51383.834	33	1557.085879		
	Total	68595.8028	36			
PROFIT	Between Groups	1.8698E+11	3	62327369323	0.537315	0.660009
	Within Groups	3.8279E+12	33	1.15998E+11		
	Total	4.0149E+12	36			
INCOME	Between Groups	1.3728E+13	3	4.57602E+12	1.512007	0.230193
	Within Groups	9.6847E+13	32	3.02646E+12		
	Total	1.1057E+14	35			
ROE	Between Groups	2163.5594	3	721.186466	0.435568	0.729034
	Within Groups	52983.5665	32	1655.736453		
	Total	55147.1259	35			
ROA	Between Groups	2184.80598	3	728.2686614	0.534075	0.662145
	Within Groups	44999.0483	33	1363.607525		
	Total	47183.8543	36			
ROI	Between Groups	3142.44085	3	1047.480284	0.830825	0.486496
	Within Groups	41605.4711	33	1260.77185		
	Total	44747.9119	36			
DE	Between Groups	39.6380759	3	13.21269197	2.934694	0.049348
	Within Groups	135.067134	30	4.502237814		
	Total	174.70521	33			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RATEPR	1.00	2.00	9.1968	15.28276	.551	-21.8962	40.2899
		3.00	-54.6640	22.20534	.019	-99.8411	-9.4869
		4.00	26.8310	19.06096	.169	-11.9488	65.6108
	2.00	1.00	-9.1968	15.28276	.551	-40.2899	21.8962
		3.00	-63.8608	22.78220	.008	-110.2116	-17.5101
		4.00	17.6342	19.72996	.378	-22.5067	57.7751

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	3.00	1.00	54.6640	22.20534	.019	9.4869	99.8411
		2.00	63.8608	22.78220	.008	17.5101	110.2116
		4.00	81.4950	25.47127	.003	29.6733	133.3167
	4.00	1.00	-26.8310	19.06096	.169	-65.6108	11.9488
		2.00	-17.6342	19.72996	.378	-57.7751	22.5067
		3.00	-81.4950	25.47127	.003	-133.3167	-29.6733
PROFIT	1.00	2.00	162126.9845	131907.77898	.228	-106241.4097	430495.3787
		3.00	119787.4720	191657.55948	.536	-270142.7646	509717.7086
		4.00	105747.4153	164517.90520	.525	-228966.7795	440461.6102
	2.00	1.00	-162126.9845	131907.77898	.228	-430495.3787	106241.4097
		3.00	-42339.5125	196636.50704	.831	-442399.4941	357720.4691
		4.00	-56379.5692	170292.21041	.743	-402841.6763	290082.5380
	3.00	1.00	-119787.4720	191657.55948	.536	-509717.7086	270142.7646
		2.00	42339.5125	196636.50704	.831	-357720.4691	442399.4941
		4.00	-14040.0567	219846.29830	.949	-461320.7137	433240.6003
	4.00	1.00	-105747.4153	164517.90520	.525	-440461.6102	228966.7795
		2.00	56379.5692	170292.21041	.743	-290082.5380	402841.6763
		3.00	14040.0567	219846.29830	.949	-433240.6003	461320.7137
INCOME	1.00	2.00	779053.2948	673771.69438	.256	-593374.7353	2151481.3250
		3.00	1043095.0240	1100264.56958	.350	-1198070.5644	3284260.6124
		4.00	-877961.8093	840340.94576	.304	-2589680.3016	833756.6830
	2.00	1.00	-779053.2948	673771.69438	.256	-2151481.3250	593374.7353
		3.00	264041.7292	1122952.82397	.816	-2023338.3211	2551421.7794
		4.00	-1657015.1042	869835.51716	.066	-3428812.0724	114781.8641
	3.00	1.00	-1043095.0240	1100264.56958	.350	-3284260.6124	1198070.5644
		2.00	-264041.7292	1122952.82397	.816	-2551421.7794	2023338.3211
		4.00	-1921056.8333	1230133.18540	.128	-4426756.1356	584642.4689
	4.00	1.00	877961.8093	840340.94576	.304	-833756.6830	2589680.3016
		2.00	1657015.1042	869835.51716	.066	-114781.8641	3428812.0724
		3.00	1921056.8333	1230133.18540	.128	-584642.4689	4426756.1356
ROE	1.00	2.00	14.8491	16.15252	.365	-18.0525	47.7507
		3.00	-.0575	22.89796	.998	-46.6991	46.5841
		4.00	16.6167	19.65550	.404	-23.4203	56.6536
	2.00	1.00	-14.8491	16.15252	.365	-47.7507	18.0525
		3.00	-14.9066	23.75827	.535	-63.3006	33.4874
		4.00	1.7676	20.65133	.932	-40.2978	43.8330

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	3.00	1.00	.0575	22.89796	.998	-46.5841	46.6991
		2.00	14.9066	23.75827	.535	-33.4874	63.3006
		4.00	16.6742	26.26576	.530	-36.8274	70.1758
	4.00	1.00	-16.6167	19.65550	.404	-56.6536	23.4203
		2.00	-1.7676	20.65133	.932	-43.8330	40.2978
		3.00	-16.6742	26.26576	.530	-70.1758	36.8274
ROA	1.00	2.00	16.6413	14.30179	.253	-12.4559	45.7385
		3.00	11.0430	20.78002	.599	-31.2343	53.3203
		4.00	15.4913	17.83746	.391	-20.7993	51.7819
	2.00	1.00	-16.6413	14.30179	.253	-45.7385	12.4559
		3.00	-5.5983	21.31985	.795	-48.9739	37.7772
		4.00	-1.1500	18.46353	.951	-38.7143	36.4143
	3.00	1.00	-11.0430	20.78002	.599	-53.3203	31.2343
		2.00	5.5983	21.31985	.795	-37.7772	48.9739
		4.00	4.4483	23.83631	.853	-44.0470	52.9437
	4.00	1.00	-15.4913	17.83746	.391	-51.7819	20.7993
		2.00	1.1500	18.46353	.951	-36.4143	38.7143
		3.00	-4.4483	23.83631	.853	-52.9437	44.0470
ROI	1.00	2.00	17.8107	13.75194	.204	-10.1679	45.7892
		3.00	-6.0318	19.98110	.765	-46.6837	34.6200
		4.00	14.4590	17.15168	.405	-20.4364	49.3544
	2.00	1.00	-17.8107	13.75194	.204	-45.7892	10.1679
		3.00	-23.8425	20.50018	.253	-65.5504	17.8654
		4.00	-3.3517	17.75367	.851	-39.4718	32.7685
	3.00	1.00	6.0318	19.98110	.765	-34.6200	46.6837
		2.00	23.8425	20.50018	.253	-17.8654	65.5504
		4.00	20.4908	22.91990	.378	-26.1400	67.1217
	4.00	1.00	-14.4590	17.15168	.405	-49.3544	20.4364
		2.00	3.3517	17.75367	.851	-32.7685	39.4718
		3.00	-20.4908	22.91990	.378	-67.1217	26.1400
DE	1.00	2.00	-2.2615	.86624	.014	-4.0306	-.4924
		3.00	.2871	1.34197	.832	-2.4535	3.0278
		4.00	.2437	1.02495	.814	-1.8496	2.3369
	2.00	1.00	2.2615	.86624	.014	.4924	4.0306
		3.00	2.5487	1.39677	.078	-.3039	5.4013
		4.00	2.5052	1.09572	.029	.2674	4.7429

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	3.00	1.00	-.2871	1.34197	.832	-3.0278	2.4535
		2.00	-2.5487	1.39677	.078	-5.4013	.3039
		4.00	-.0435	1.50037	.977	-3.1077	3.0207
	4.00	1.00	-.2437	1.02495	.814	-2.3369	1.8496
		2.00	-2.5052	1.09572	.029	-4.7429	-.2674
		3.00	.0435	1.50037	.977	-3.0207	3.1077

หมายเหตุ : * The mean difference is significant at the .05 level.

การเปรียบเทียบไม่รวมผลิตภัณฑ์ไม้เนื่องจากจำนวนตัวอย่างน้อยกว่า 3 ตัวอย่าง

ตารางที่ ข.2 ANOVA เปรียบเทียบในลักษณะการประกอบการ

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RATEPR	Between Groups	2633.22026	2	1316.610128	1.506748	0.236058
	Within Groups	29709.5002	34	873.8088305		
	Total	32342.7205	36			
PROFIT	Between Groups	1.0043E+12	2	5.02167E+11	5.830483	0.006651
	Within Groups	2.9283E+12	34	86127871581		
	Total	3.9327E+12	36			
INCOME	Between Groups	3.2386E+13	2	1.61931E+13	6.82678	0.003303
	Within Groups	7.8276E+13	33	2.37199E+12		
	Total	1.1066E+14	35			
ROE	Between Groups	13069.6662	2	6534.833078	5.441045	0.009073
	Within Groups	39633.8375	33	1201.025379		
	Total	52703.5037	35			
ROA	Between Groups	13898.2478	2	6949.123894	7.127477	0.0026
	Within Groups	33149.2074	34	974.9766883		
	Total	47047.4552	36			
ROI	Between Groups	12136.05	2	6068.025008	6.953967	0.002939
	Within Groups	29668.3691	34	872.5990908		
	Total	41804.4191	36			
DE	Between Groups	9.24497668	2	4.622488339	0.866332	0.430423
	Within Groups	165.40667	31	5.335699023		
	Total	174.651646	33			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ENTUR	(J) ENTUR	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RATEPR	1.00	2.00	-12.0873	11.00214	.280	-34.4464	10.2717
		3.00	-23.2610	14.70958	.123	-53.1544	6.6325
	2.00	1.00	12.0873	11.00214	.280	-10.2717	34.4464
		3.00	-11.1736	15.94362	.488	-43.5750	21.2277
	3.00	1.00	23.2610	14.70958	.123	-6.6325	53.1544
		2.00	11.1736	15.94362	.488	-21.2277	43.5750
PROFIT	1.00	2.00	-316687.4167	109229.72913	.007	-538668.9340	-94705.8994
		3.00	-363484.6196	146037.32925	.018	-660268.1801	-66701.0591
	2.00	1.00	316687.4167	109229.72913	.007	94705.8994	538668.9340
		3.00	-46797.2029	158288.91567	.769	-368478.9827	274884.5768
	3.00	1.00	363484.6196	146037.32925	.018	66701.0591	660268.1801
		2.00	46797.2029	158288.91567	.769	-274884.5768	368478.9827
INCOME	1.00	2.00	-2096472.9050	591735.74143	.001	-3300368.3230	-892577.4871
		3.00	-1455195.0690	766387.87787	.066	-3014422.9304	104032.7923
	2.00	1.00	2096472.9050	591735.74143	.001	892577.4871	3300368.3230
		3.00	641277.8360	843562.43099	.453	-1074962.8342	2357518.5062
	3.00	1.00	1455195.0690	766387.87787	.066	-104032.7923	3014422.9304
		2.00	-641277.8360	843562.43099	.453	-2357518.5062	1074962.8342
ROE	1.00	2.00	-36.8317	13.00905	.008	-63.2988	-10.3646
		3.00	-41.3450	17.32791	.023	-76.5989	-6.0911
	2.00	1.00	36.8317	13.00905	.008	10.3646	63.2988
		3.00	-4.5133	18.69196	.811	-42.5423	33.5158
	3.00	1.00	41.3450	17.32791	.023	6.0911	76.5989
		2.00	4.5133	18.69196	.811	-33.5158	42.5423
ROA	1.00	2.00	-38.7170	11.62161	.002	-62.3349	-15.0990
		3.00	-39.9853	15.53779	.015	-71.5619	-8.4088
	2.00	1.00	38.7170	11.62161	.002	15.0990	62.3349
		3.00	-1.2684	16.84131	.940	-35.4940	32.9573
	3.00	1.00	39.9853	15.53779	.015	8.4088	71.5619
		2.00	1.2684	16.84131	.940	-32.9573	35.4940
ROI	1.00	2.00	-36.2934	10.99452	.002	-58.6370	-13.9499
		3.00	-37.1252	14.69939	.016	-66.9980	-7.2525
	2.00	1.00	36.2934	10.99452	.002	13.9499	58.6370
		3.00	-.8318	15.93258	.959	-33.2107	31.5471

Dependent Variable	(I) ENTUR	(J) ENTUR	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	3.00	1.00	37.1252	14.69939	.016	7.2525	66.9980
		2.00	.8318	15.93258	.959	-31.5471	33.2107
DE	1.00	2.00	.8716	.90244	.342	-.9689	2.7122
		3.00	-.6997	1.16102	.551	-3.0677	1.6682
	2.00	1.00	-.8716	.90244	.342	-2.7122	.9689
		3.00	-1.5714	1.26519	.224	-4.1518	1.0090
	3.00	1.00	.6997	1.16102	.551	-1.6682	3.0677
		2.00	1.5714	1.26519	.224	-1.0090	4.1518

หมายเหตุ : * The mean difference is significant at the .05 level.

การเปรียบเทียบไม่รวมมูลนิธิเนื่องจากตัวอย่างมีเพียง 1 ตัวอย่าง

ตารางที่ ข.3 ANOVA เปรียบเทียบในกลุ่มผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มชุมชน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RATEPR	Between Groups	5817.954	2	2908.977001	3.702706	0.046258
	Within Groups	13355.8017	17	785.6353928		
	Total	19173.7557	19			
PROFIT	Between Groups	2.1718E+10	2	10858905695	3.640958	0.048296
	Within Groups	5.0701E+10	17	2982431249		
	Total	7.2419E+10	19			
INCOME	Between Groups	6.0523E+10	2	30261695461	0.42634	0.659685
	Within Groups	1.2067E+12	17	70980226924		
	Total	1.2672E+12	19			
ROE	Between Groups	2865.85885	2	1432.929427	1.0781	0.363714
	Within Groups	21265.9878	16	1329.12424		
	Total	24131.8467	18			
ROA	Between Groups	2221.23035	2	1110.615174	1.177217	0.332033
	Within Groups	16038.215	17	943.424409		
	Total	18259.4453	19			
ROI	Between Groups	1695.55834	2	847.7791713	1.105933	0.35357
	Within Groups	13031.7574	17	766.5739619		
	Total	14727.3157	19			
DE	Between Groups	20.9634929	2	10.48174647	1.453998	0.264748
	Within Groups	108.133688	15	7.208912533		
	Total	129.097181	17			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RATEPR	1	2	8.6517	13.81293	0.539	-20.4910	37.7945
		4	51.5724	19.34198	0.016	10.7644	92.3804
	2	1	-8.6517	13.81293	0.539	-37.7945	20.4910
		4	42.9207	18.45107	0.033	3.9923	81.8490
	4	1	-51.5724	19.34198	0.016	-92.3804	-10.7644
		2	-42.9207	18.45107	0.033	-81.8490	-3.9923
PROFIT	1	2	-16720.5536	26912.91013	0.543	-73501.8306	40060.7235
		4	79971.6081	37685.61206	0.049	461.9167	159481.2995
	2	1	16720.5536	26912.91013	0.543	-40060.7235	73501.8306
		4	96692.1617	35949.78268	0.016	20844.7502	172539.5732
	4	1	-79971.6081	37685.61206	0.049	-159481.2995	-461.9167
		2	-96692.1617	35949.78268	0.016	-172539.5732	-20844.7502
INCOME	1	2	2521.4679	131293.77407	0.985	-274484.1820	279527.1177
		4	155510.4762	183848.05699	0.409	-232375.0184	543395.9708
	2	1	-2521.4679	131293.77407	0.985	-279527.1177	274484.1820
		4	152989.0083	175379.86867	0.395	-217030.1706	523008.1873
	4	1	-155510.4762	183848.05699	0.409	-543395.9708	232375.0184
		2	-152989.0083	175379.86867	0.395	-523008.1873	217030.1706
ROE	1	2	-8.5603	18.37268	0.648	-47.5087	30.3880
		4	27.1252	25.15783	0.297	-26.2070	80.4575
	2	1	8.5603	18.37268	0.648	-30.3880	47.5087
		4	35.6856	24.30477	0.161	-15.8383	87.2094
	4	1	-27.1252	25.15783	0.297	-80.4575	26.2070
		2	-35.6856	24.30477	0.161	-87.2094	15.8383
ROA	1	2	-0.2799	15.13662	0.985	-32.2153	31.6556
		4	29.3471	21.19551	0.184	-15.3715	74.0658
	2	1	0.2799	15.13662	0.985	-31.6556	32.2153
		4	29.6270	20.21923	0.161	-13.0318	72.2858
	4	1	-29.3471	21.19551	0.184	-74.0658	15.3715
		2	-29.6270	20.21923	0.161	-72.2858	13.0318
ROI	1	2	-0.1986	13.64434	0.989	-28.9856	28.5885
		4	25.6681	19.10589	0.197	-14.6418	65.9780
	2	1	0.1986	13.64434	0.989	-28.5885	28.9856
		4	25.8667	18.22586	0.174	-12.5865	64.3199

Dependent Variable	(I) PRODUCT	(J) PRODUCT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
DE	4	1	-25.6681	19.10589	0.197	-65.9780	14.6418
		2	-25.8667	18.22586	0.174	-64.3199	12.5865
	1	2	-2.0995	1.38959	0.152	-5.0613	0.8623
		4	0.2230	1.85279	0.906	-3.7261	4.1721
	2	1	2.0995	1.38959	0.152	-0.8623	5.0613
		4	2.3225	1.81771	0.221	-1.5519	6.1969
	4	1	-0.2230	1.85279	0.906	-4.1721	3.7261
		2	-2.3225	1.81771	0.221	-6.1969	1.5519

หมายเหตุ : * The mean difference is significant at the .05 level.

ภาคผนวก ค.

ตารางที่ ค. 1 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร (มี 16 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 8 กลุ่มชุมชน 6 กลุ่มประยุกต์ และ 2 รายเดี่ยว)	1. ประธานมีความสามารถและมีบทบาทกว้างขวางในชุมชน (19%) 2. กลุ่มผ้าทอส่วนใหญ่มีสมาชิกที่สามัคคีกันและเชื่อถือประธานมาก 3. กลุ่มผ้าทอ (50%) ตั้งขึ้นจากความต้องการของคนในชุมชน (เป็นกลุ่มธรรมชาติ)	1. การบริหารจัดการองค์กร (คณะกรรมการ) : การบริหารจัดการของกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (69%) - คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่ง (หรือไม่ได้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้นหรือทำหน้าที่ผิดตำแหน่ง) - คณะกรรมการมีความสามารถไม่เพียงพอ (25%) 2. สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ กลุ่มเท่าที่ควร 3. ขาดการสร้างตัวแทนประธานกลุ่ม ***กรณีรายเดี่ยว*** : (2 ราย หรือ 12.5%)การบริหารจัดการกิจการอยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียวทำให้ไม่สามารถดูแลกิจการได้ทั่วถึง	1. การส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐตามนโยบายของรัฐบาล เช่น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 2. การส่งเสริมสนับสนุนจากโครงการฝ้ายแกมไหม	1.ระบบการศึกษาทำให้คนรุ่นใหม่ไม่มาสืบทอดงานทอผ้า และไม่ทำงานในชุมชนของตน 2. ค่านิยมให้ลูกหลานรับราชการหรือทำงานในระบบเงินเดือน 3. ลักษณะสังคมไทยอย่างหนึ่ง คือ บางคนไม่สนใจงานบริหารและเกรงใจรวมทั้งอยากผลักภาระให้ผู้นำ หรือประธาน	1.ผู้ประกอบการรายเดี่ยวและกลุ่มประยุกต์บางกลุ่ม ไม่ทราบแหล่งให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ของภาครัฐ เช่น กลุ่มหนองโป่ง อ.สารภี 2.กลุ่มขาดความรู้ในการจัดการองค์กร 3.ขาดการสืบทอดผู้นำกลุ่ม 4. กลุ่มต้องการพึ่งพาหน่วยงานราชการเป็นเป้าหมายหลัก : เนื่องจากการจัดตั้งกลุ่มเกิดจากการส่งเสริม (ไม่ได้เกิดจากความต้องการของคนในกลุ่ม) จึงรอรับการช่วยเหลือจากหน่วยงาน	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการกลุ่ม 1.1 สนับสนุนการตั้งกลุ่มเฉพาะเมื่อมีความต้องการที่แท้จริง 1.2 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้มากขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบคลุมจำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้ควรอบรมคณะกรรมการทั้งองค์กร 1.3 พัฒนาความสามารถของสมาชิกโดยพิจารณาตามความถนัดของแต่ละคน และหาที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลืองานบริหารของกลุ่ม 1.4 ในการคัดเลือกคณะกรรมการควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามลักษณะงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน 1.5 ชี้ชวนและแนะนำให้กลุ่มตระหนักถึงการกระจายผลประโยชน์ของกลุ่มไปยังคณะกรรมการ และสมาชิกอย่างทั่วถึงกันและเป็นธรรมให้มากยิ่งขึ้น โดยควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการและปันผลคืนให้กับสมาชิก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร 1.6 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จของกลุ่มโดยรวมและมีการจัดการองค์กรที่ดี 1.7หน่วยงานสนับสนุน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและควรให้น้ำหนักกับ in house training 1.8 การจัดองค์กรควรมีการเสริมการอบรมด้านภาษาไปพร้อมกัน

ตารางที่ ค. 1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดการองค์กร (ต่อ)		- การดำเนินงานติดขัด หากเจ้าของกิจการติดภารกิจหรือเจ็บป่วย				สำหรับกลุ่มที่พร้อมจะติดต่อกับต่างประเทศ 1.9 ในการฝึกอบรม หน่วยงานสนับสนุนภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO's) ควรมีการประสานงานการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ควรมีการประสานผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ลงตัว 2. กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม และสร้างตัวแทนกลุ่ม 2.1. อบรมการสร้างเจตนารมณ์ร่วม เพื่อเสริมการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มต่อไป 2.2 สร้างกิจกรรมเสริมความสามัคคีภายในกลุ่มเพื่อเสริมจุดแข็ง 2.3 อบรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร (รูปแบบการจัดองค์กรให้มีการหมุนเวียนการทำหน้าที่) ซึ่งโดยปกติในหลายกลุ่มมีการช่วยเหลือกันอยู่แล้วแต่ยังไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ 2.4 สร้างวิทยากรใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระสงฆ์ และครู ที่มีความรู้และนำมาต่อยอดในด้านสังคม คุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคีของกลุ่ม 2.5 นำทุนของสังคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ให้เต็มที่ เช่น วัดมีพื้นที่ คน และทรัพยากรอื่นๆอยู่แล้ว 2.6 การนำหัตถกรรมท้องถิ่นเข้าสู่หลักสูตรการศึกษาในชุมชน 2.7 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างจิตสำนึกและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชน และความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่สมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อื่น เช่น กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการช่วยเหลือจาก หน่วยงานหรือองค์กร

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดการองค์กร (ต่อ)						ต่างๆ ในพื้นที่ เช่น จาก สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นอกเหนือจากการรวมกันผลิตและขาย ซึ่งจะล้มเหลวได้ง่ายเมื่อสมาชิกผู้ที่เข้มแข็งแล้วแยกตัวออกไป 2.8 ยกย่องช่างฝีมือท้องถิ่น เช่น มอบรางวัล ศิลปินแห่งชาติ ในสาขานั้นๆ 2.9 เทียบโอนความรู้ช่างฝีมือ และอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปรับวุฒิการศึกษาตามมาตรฐานปัจจุบัน เช่น ปวช. และ ปวส. 2.10 สร้างผู้ช่วยขึ้นมาจากคนงานที่มีอยู่และทำงานประจำกับกิจการมานาน ซึ่งรู้งานในกิจการเป็นอย่างดี จะทำให้ง่ายในการฝึกเข้ามาช่วยดูแลกิจการ 2.11 เจ้าของกิจการ (รายเดี่ยว) ควรหาผู้ช่วยดูแลกิจการในบางส่วน 2.12 ส่งเสริมให้เจ้าของกิจการรายเดี่ยวแสวงหาความรู้และขอรับการสนับสนุนตามนโยบาย SMEs
การผลิต	กลุ่มผ้าทอส่วนใหญ่มีแรงงานที่มีทักษะฝีมือและความชำนาญในการทอผ้าตามแบบและลายที่กำหนดให้	1. แรงงาน 1.1 แรงงานขาดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ และขาดทักษะฝีมือด้านการแปรรูปและการย้อมสีธรรมชาติ 1.2 แรงงานขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาฝีมือ 1.3 แรงงานขาดแคลนในบางช่วง (ฤดูการเกษตร และเทศ	1. มีหน่วยงานที่พร้อมช่วยเหลือด้านการพัฒนาทักษะฝีมือการผลิตและการออกแบบ เช่น โครงการฝ้ายแกมไหม ศูนย์	1. ราคาฝ้ายมีแนวโน้มสูงขึ้นและขาดแคลน ในบางช่วง 2. รายได้ (ค่าจ้าง) จากอาชีพอื่นในชุมชนสูงกว่ารายได้จากการทอผ้า ซึ่งบางกรณีสร้าง	1. กลุ่มฯ เน้นการผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ทำให้ผลตอบแทนต่ำจนใกล้ขาดทุน 2. ฝีมือการทำงานยังไม่ละเอียดและไม่เรียบร้อยสำหรับงานระดับปานกลางขึ้นไป แรงงานขาดทักษะฝีมือ ในการพัฒนาไปทอผ้าแบบอื่นๆ ทำได้ยาก	1. การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารธุรกิจ เพื่อการผลิตที่คุ้มค่าและลดปัญหาการตลาดที่ต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรงด้วยสินค้าระดับธรรมดาที่มีอุปทานล้นตลาด 2. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต 2.1 ในการพัฒนาควรมีการทำงานร่วมกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 โครงการฝ้ายแกมไหม และคณะวิจิตรศิลป์ มช. 2.2 เน้นให้กลุ่มได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านการออกแบบ หรือการแปรรูป (ตามความเหมาะสมของกิจการ) และเทคนิคการย้อมสีธรรมชาติ ทั้งนี้กลุ่มสามารถขอความช่วยเหลือได้จากศูนย์ส่งเสริม

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)		เทศกาล) 2. กลุ่มส่วนใหญ่ยังขาดการถ่ายทอด ในขณะที่บางกลุ่ม ได้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทอผ้า แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการถ่ายทอด เช่น กลุ่มดอนหลวง และป่าไผ่ 3. กลุ่มผ้าทอส่วนใหญ่ไม่มีการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการฟอกย้อม และบางกลุ่มมีบ่อบำบัดน้ำเสียแต่ไม่ใช้ 4. บางกลุ่มขาดการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้ได้มาตรฐานสม่ำเสมอ แม้ทุกกลุ่ม/รายจะระบุว่ามีการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดแล้วก็ตาม	ศิลปะล้านนา คณะวิจิตรศิลป์ เป็นต้น 2.มีบริษัทผลิตสี คุณภาพ (ICI) สามารถผสมสีได้ตามตัวอย่างสีเดิมทุกครั้ง 3. แนวโน้มความนิยมการใช้สีจากวัสดุธรรมชาติมีมากขึ้น	รายได้ต่ำกว่า 10 บาทต่อวันทำงาน 3. สีย้อมเคมีในท้องตลาดมีคุณภาพต่ำ 4. เทคโนโลยีการผสมสีที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน (เหมือนสีทาบ้าน) มีต้นทุนสูง 5. ด้ายที่ใช้ทอผ้าผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ยากต่อการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม 6. ผ้าที่ย้อมด้วยสีธรรมชาติมีสีไม่คงทน/ ซีดง่าย	3. ผู้ประกอบการขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อผ้า และขาดความรู้ในการใช้สีและลวดลาย 4. สีย้อมผ้า(สีซอง) ที่ผู้ประกอบการใช้ มีคุณภาพต่ำ ทำให้สีที่ย้อมออกมาไม่สม่ำเสมอผู้ประกอบการควบคุมสีไม่ได้ จึงทำให้สินค้าถูกส่งกลับ 5. สีย้อมที่มีคุณภาพนั้น ราคาค่อนข้างแพง (ขายเป็นกิโล กรัม) และขณะนี้ยังไม่มีจำหน่ายในท้องตลาด ผู้ประ กอบการส่วนใหญ่จึงใช้สีย้อมผ้าที่ไม่ค่อยมีคุณภาพและผู้ประ กอบการบางรายไม่ทราบแหล่งจำหน่ายสีย้อมคุณภาพดี 6. ผู้ประกอบการ บางรายไม่ทราบขั้นตอนที่ถูกต้องในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงาน	อุตสาหกรรมภาคที่ 1 โครงการฝ้ายแกมไหม ศูนย์ศิลปะล้านนา คณะวิจิตรศิลป์ มช. 2.3 ใช้สื่อ เช่น ทีวี วีดีโอ ในการเผยแพร่องค์ความรู้ 2.4 เชื่อมข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 3. กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพแรงงานและการจัดการแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3.1 กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ ควรจะมีการรวมกัน 3.2 แบ่งงานและกระจายงานตามฝีมือแรงงาน 3.3 กลุ่มที่แรงงานยังมีคุณภาพฝีมือไม่ได้มาตรฐาน ควรจ่ายค่าแรงตามคุณภาพของงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาฝีมือ 3.4 กลุ่มควรจูงใจแรงงานในพื้นที่ โดยการปรับอัตราค่าจ้างให้สูงขึ้นอย่างน้อยเท่ากับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานและผลตอบแทนที่จะได้รับด้วย 4. กลยุทธ์เพื่อสืบทอดผ้าทอของชุมชน 4.1 ให้หน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่นบรรจุวิชาการทอผ้าในหลักสูตรวิชา สปช. ในระดับประถมศึกษาหรือวิชาเลือกในระดับมัธยมศึกษา โดยให้แรงงานฝีมือเป็นวิทยากร 4.2 เพื่อผลในระยะยาวและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในการส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางแห่งแฟชั่นการออกแบบ ควรถูกบรรจุไว้

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)					7.และบางรายไม่ทราบแหล่งให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ 8.บางท้องถิ่นเช่น บ้าน วังขอน แดง ขาดคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดการทอผ้า สาเหตุสำคัญคือ ค่าตอบแทนไม่จูงใจ 9.การย้อมสีธรรมชาติยังไม่มีคุณภาพ 10.การเพิ่มขึ้นของราคาฝ้ายจะกลายเป็นปัญหาของผู้ประกอบการในอนาคต 11. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักทั้งในด้านการผลิต 12.ปัญหาน้ำเสียอันเกิดจากสีย้อม เช่น บางพื้นที่ใน อ.ป่าซาง ไม่สามารถใช้น้ำบาดาลในการอุปโภค บริโภคได้ และบางพื้นที่ใน อ.จอมทอง น้ำเสียค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากมีการปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำแม่กลาง 13.การผลิตสีธรรมชาติบางสีมีผล	ในหลักสูตร เพื่อสร้างความชำนาญให้แก่เยาวชนผู้มีศักยภาพด้านนี้ 5. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต 5.1 ตั้งจุดหรือศูนย์รวมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการผลิตผ้าทอ 5.2 รวมตัวกันจัดหาเทคโนโลยีผสมสีที่ได้มาตรฐานบริการสมาชิกผู้ย้อมสีใช้ในการผลิตผ้าทอ หรือมีการรวมตัวกันย้อมสีเพียงจุดเดียว เพื่อง่ายต่อการควบคุมและบำบัดน้ำเสีย และลดต้นทุนทุนการผลิตและต้นทุนทางสังคม 5.3 หน่วยงานรัฐควรใช้มาตรการควบคุมปัญหาน้ำเสียและสารเคมีตกค้างจากกระบวนการผลิตของกลุ่มผ้าทอในชุมชนอย่างเข้มงวด โดยให้หน่วยงานสนับสนุนสร้างจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิต และให้ตระหนักถึงประโยชน์ของระบบบำบัดน้ำเสีย ทั้งนี้ระบบบำบัดต้องสะดวกแก่การใช้งานด้วย 5.4 กลุ่มควรมีระบบบำบัดน้ำเสียซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น ระบบบำบัดน้ำเสียที่โครงการฝ้ายแกมไหมแนะนำ เป็นต้น ซึ่งมีต้นทุนต่ำและใช้เวลาในการก่อสร้างน้อย 5.5 ในอนาคตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่มอาชีพผ้าทอมือและย้อมสี ควรให้ความรู้ในเรื่องของการย้อมสีที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการจัดตั้งกลุ่ม 6. กลยุทธ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย 6.1 หน่วยงานของรัฐที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น อบต.หรือเทศบาล ควรทำการสำรวจกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอมือที่อยู่ในเขตรับผิดชอบของตนเองและ

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)					กระทบต่อการทำลายไม้บางประเภท	ทำทะเบียนประวัติ 6.2 ออกมาตรการ/ระเบียบให้ผู้ที่ผลิตผ้าทอมือในพื้นที่ที่ทำการผลิตและย้อมสีซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ทำควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรการอย่างจริงจัง 6.3 กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอมือ หน่วยงานในพื้นที่ (อบต. หรือเทศบาล) ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (เช่น โครงการฝ้ายแกมไหม) หารูปแบบในการบำบัดน้ำเสียที่เหมาะสมและราคาถูก 7. กลยุทธ์เพื่อการจัดหาวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ 7.1 ให้ข้อมูลการจัดการวัตถุดิบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวัตถุดิบจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีข้อมูลอยู่ก่อนแล้ว 7.2 ผู้ผลิตผ้าทอควรรวมกลุ่มตั้งเป็นชมรมหรือสมาคม เพื่อหาแหล่งวัตถุดิบที่ over supply (เส้นฝ้าย) ทั้งภายในและต่างประเทศ (พม่า ลาว และจีน) และสร้างอำนาจการต่อรองในการซื้อวัตถุดิบปริมาณมาก เพื่อให้ได้ราคาถูก 8. ส่งเสริมการใช้ทุนทางสังคมให้เกิดประโยชน์ต่อหัตถกรรมผ้าทอ 9. กลุ่มที่มีศูนย์ผลิตและจำหน่าย (ที่ทำการกลุ่ม) ควรพัฒนาศูนย์ฯ ให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งผลิตผ้าทอคุณภาพดีในท้องถิ่น และให้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต โดยมีสมาชิกที่มีฝีมือเป็นวิทยากร เพื่อเพิ่มบทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน 10. เร่งส่งเสริมการวิจัยต่อเนื่องในประเด็นวิจัย : 10.1 ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตในระดับพื้นบ้านเฉพาะท้อง

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)						ถิ่น และจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้ประกอบการ 10.2 วิธีการใช้วัสดุจากธรรมชาติในการย้อมสีผ้า โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม 10.3 วิธีการบำบัดน้ำเสีย สารเคมีตกค้างจากกระบวนการผลิต
การตลาด	ไม่มีจุดแข็งอย่างชัดเจน	1.ขาดทักษะในการบริหารจัดการการตลาด ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การตั้งราคา การต่อรองราคา การหาตลาด การส่งเสริมการขาย 2. ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม เนื่องจากมีการลอกเลียนแบบกันอย่างรวดเร็ว 3. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่ทันสมัย และนำไปประยุกต์ใช้ได้น้อย (เช่น ผ้าจก) 4.การตลาดเป็นตลาดแบบตั้งรับ	มีกระแสนิยมใช้ผ้าทอมือและกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ผ้าทอสีธรรมชาติของผู้บริโภคมีเพิ่มขึ้นทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ	1. การส่งเสริมกลุ่มในปัจจุบันตามนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าล้นตลาด 2. ราคาผ้าทอต่ำลง (เช่น ผ้าจก) เนื่องจากสินค้าล้นตลาดและแข่งขันสูง 3. มีสินค้าทดแทนมาก (ผ้าทออุตสาหกรรม และเสื้อผ้าสำเร็จรูป) 4. รูปแบบของสินค้าอุตสาหกรรมมี	1. รูปแบบผ้าทอของผู้ประกอบการขาดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว (product differentiation) 2. กิจการ ขาดนักออกแบบ และนักออกแบบมักไม่ใส่ใจการออกแบบผ้าทอเท่าที่ควร 3. การตั้งราคายังไม่เหมาะสม เช่น กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านเฮี้ย ตั้งราคาผ้าลายก่านเท่ากับลายทั่วๆ ไป ซึ่งต่ำเกินไป 4. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการตลาด	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการตลาด 1.1 อบรมให้เห็นความสำคัญและเพิ่มทักษะด้านการตลาด (4's p) กาอบรมที่ได้ผลต้องใช้เวลาและอบรมกรรมการกลุ่มพร้อมๆ กัน 1.2 อบรมแนวคิดการตลาด โดยทดสอบแนวคิดการตลาดก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยมีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมขยายผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากการพัฒนาและสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ 2.1 ชี้แนะให้เห็นประโยชน์ของการใช้และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น 2.2 อบรมให้ความรู้ในการนำเอกลักษณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 2.3 ศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการนำเอกลักษณ์ในชุมชนมาพัฒนาสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาด 2.4. จัดประกวดการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับบุคคลทั่วไปเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง 2.5 อบรมเพื่อพัฒนาการออกแบบ แบบวิจิตรศิลป์ และสอดคล้องกับหลักสรีระ

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)				การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีให้เลือกมาก 5. กลุ่มผู้ใช้ผ้าทอในประเทศมีวงจำกัด (ข้าราชการและผู้สูงอายุ) 6. กระแสนิยมตะวันตกยังแรงกว่ากระแสนิยมไทย		2.6 สร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 2.7 อบรมให้เห็นความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มควรติดตามสถานการณ์ตลาดอยู่เสมอ 2.8 บางกลุ่มที่มีตราสินค้าของตนเอง เช่น นพรัตน์สิ่งทอ ควรมีการจดทะเบียนตราสินค้าของกลุ่มเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า 2.9 กลุ่มควรจดสิทธิบัตรในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ซึ่งเน้นเอกลักษณ์เฉพาะตน เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ 2.10. ควรเปิดโลกทัศน์ของบุคลากรในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น เพื่อให้ทราบถึงระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด ได้เห็นถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ และเพื่อเป็นการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 3. กลยุทธ์ในการสร้างช่องทางการตลาดและการตลาดเชิงรุก 3.1 หน่วยงานสนับสนุน ควรเข้ามาช่วยเหลือด้านช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การสนับสนุนบูธแสดงและจัดจำหน่ายสินค้า แจ้งข่าวสารการออกร้านแสดงสินค้าให้กลุ่มต่าง ๆ ทราบเป็นประจำ 3.2 จัดตั้งชมรมผู้ผลิตและผู้ขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอเพื่อให้เกิดการรวมตัวกันและป้องกันการตัดราคา 3.3 จัดทำแค็ตตาลอกและรหัสแสดงสินค้าเพื่อให้ง่ายต่อการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์

ตารางที่ ค.1(ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)						3.4 กลุ่มควรเพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยส่งไปจำหน่ายตามร้านค้าของที่ระลึก ร้านค้าภายในโรงแรมต่างๆ ภายในจังหวัดและมีแค็ตตาลอกฝากไว้ตามโรงแรมหรือสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ 3.5 กลุ่มควรสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกันทางการตลาดและสร้างอำนาจต่อรอง 3.6 ส่งเสริมให้มีการสร้างกลุ่มและเครือข่ายผู้ผลิตผ้าทอและกลุ่มธุรกิจโรงแรม หรือชมรมธุรกิจท่องเที่ยวต่างๆ 3.7 ใช้สื่อ เช่น ทีวี วีดีโอ เผยแพร่ องค์ความรู้ 3.8 เชื่อมข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 3.9 ส่งเสริมการดูงานการออกร้านแสดงสินค้าตามหน่วยงานต่างๆ ที่จัดขึ้นทั้งในและต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ 3.10 แบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ตามลักษณะการใช้สอย (1)ประเภทนำไปประยุกต์ใช้แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เสื้อผ้าชาวต่างชาติ (2)ประเภทสำหรับคนไทยใช้ 3.11. รณรงค์การใช้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง เช่น แต่งกายพื้นเมืองหรือผ้าทอในวันศุกร์ในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการ 4. กลยุทธ์เพื่อสร้างอำนาจต่อรองควรจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายบริการฝากขายและแลกเปลี่ยนสินค้า ตลอดจนป้องกันการตัดราคากันเอง

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)						5. กลยุทธ์ลดสินค้าล้นตลาด 5.1 ก่อนการส่งเสริมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการศึกษาให้แน่ชัดก่อนว่าผลิตภัณฑ์ใดควรได้รับการส่งเสริมในแง่เศรษฐกิจและผลิตภัณฑ์ใดควรควบคุมการผลิต (มองในแง่การคงเอกลักษณ์และวัฒนธรรม) 5.2 กลยุทธ์การตลาดนำการผลิตโดยการฝึกอบรมการจัดการการตลาดดังกล่าวแล้วในกลยุทธ์ข้อ 1 6. กลุ่มที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว หรือเป็นหมู่บ้านหัตถกรรม ควรใช้การท่องเที่ยวเชิงหมู่บ้าน (home stay) ในการพัฒนาการตลาด 7. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเครือข่ายองค์กรเพื่อการตลาดควรเน้นประเด็นการเชื่อมโยงหัตถกรรมผ้าทอกับอุตสาหกรรมอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว /การแปร รูปผ้าพื้นเมืองกับเฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ
การเงิน	ไม่มีจุดแข็งอย่างชัดเจน	1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำบัญชี 2. กลุ่มไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี	มีแหล่งเงินทุนให้การสนับสนุนกลุ่มอาชีพหลายแห่ง เช่นธนาคารออมสิน (กองทุนชุมชน) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1	1. กลุ่มในชุมชนมีหลายกลุ่ม ทำให้เกิดการแย่งชิงแหล่งเงินทุนภายในชุมชน 2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของกลุ่มออมทรัพย์ใน	1. ขาดการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบ 2. ขาดแคลนเงินทุน ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการขาดทักษะการบริหารจัดการทางการเงิน หรือกลุ่มขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งเงินทุน	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการวางแผนและบริหารการเงิน 1.1 ทำการทดสอบความรู้ด้านบัญชี กลุ่ม/กิจการต่างๆ และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านบัญชี ติดตามผลการฝึกอบรม 1.2 อบรมเชิงปฏิบัติการซ้ำสำหรับผู้ที่ยังลงมือปฏิบัติจริงไม่ได้ 2. กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการทำบัญชี 2.1 หารูปแบบบัญชีอย่างง่ายเหมาะสำหรับงานหัตถกรรม กลุ่ม/กิจการสามารถนำไปใช้ได้จริง 2.2 จัดทำหรือจัดสร้างโปรแกรมบัญชีอย่างง่าย

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การเงิน (ต่อ)				ชุมชนและนอกระบบไม่แตกต่างกัน (อัตราดอกเบี้ยสูง) ทำให้การพัฒนากลุ่มด้านเงินทุนไม่ต่อเนื่อง		

ตารางที่ ค. 2 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทผลิตภัณฑ์จักสานจากไม้ไผ่และเส้นใยพืช

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร(มี 12 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 10 กลุ่มชุมชน 1 กลุ่มประยุกต์ และ 1 รายเดี่ยว)	ประธานมีความสามารถ มีประสบการณ์และมีบทบาทกว้างขวางในชุมชน (75%)	1. คณะกรรมการ : การบริหารจัดการของกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (90%) - คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่ง -คณะกรรมการมีความสามารถไม่เพียงพอกับหน้าที่ตามตำแหน่ง (40%) และบุคลากรขาดความรู้ภาษาต่างประเทศที่จำเป็นในการติดต่อค้าขาย	การส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐตามนโยบายของรัฐบาล	ลักษณะสังคมไทยที่ชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่สนใจงานบริหาร และมีความเกรงใจ ดังนั้นภาระงานจึงตกอยู่ที่ผู้นำ (ประธาน)	1.การพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของประธาน 2.มีการพึ่งพาหน่วยงานราชการสูง เนื่องจากการสนับสนุนของหน่วยงานในการรวมกลุ่มหรือจัดตั้ง ยังไม่สอดคล้องกับสภาพ (ลักษณะ) การรวมกลุ่มที่แท้จริง กลุ่มมีการจัดตั้งจากการส่งเสริม (ไม่ได้เกิดจากความต้องการของคนในกลุ่ม)	1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการกลุ่ม 1.1 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้มากขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบคลุมจำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้ควรอบรมคณะกรรมการทั้งองค์กร 1.2 อบรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร (รูปแบบการจัดองค์กรให้มีการหมุนเวียนการทำหน้าที่) ซึ่งโดยปกติในหลายกลุ่มมีการช่วยเหลือกันอยู่แล้วแต่ยังไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ 1.3 ในการคัดเลือกคณะกรรมการควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามลักษณะงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดการ (ต่อ)		กับชาวต่างชาติ (สำหรับกลุ่มที่มีลูกค้าชาวต่างประเทศ) 2. สมาชิก : ความร่วมมือในหมู่สมาชิกยังมีไม่มากเท่าที่ควร (30%) - สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มเท่าที่ควร ภาระงาน การตัดสินใจ และความรับผิดชอบกระจุกตัวที่ประธานเป็นส่วนใหญ่ ทำให้คณะกรรมการขาดการเรียนรู้และประสบการณ์ประกอบกับคณะกรรมการมักจะไม่สนใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในงานบริหาร (90%) 3. ลักษณะการจัดตั้งกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กลุ่มที่แท้จริง และกลุ่มแฝง (หรือกลุ่มประยุกต์) ซึ่งกลุ่มที่แท้จริงส่วนใหญ่ขาดการสร้างตัวแทนประธานกลุ่ม (กลุ่มที่แท้จริงมีสั			จึงรอการช่วยเหลือจากหน่วยงาน 3. กลุ่มยังขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ 4. ขาดการจำแนกกลุ่มเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือกลุ่มอย่างเหมาะสม ตามความต้องการและปัญหาของกลุ่ม	1.4 กลุ่มควรตระหนักถึงการกระจายผลประโยชน์ของกลุ่มไปยังคณะกรรมการ และสมาชิกอย่างทั่วถึงกันให้มากยิ่งขึ้น โดยควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการและปันผลคืนให้กับสมาชิกเพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร 1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างจิตสำนึกและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชน และความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่สมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อื่นนอกเหนือจากการรวมกันผลิตและขาย 2. กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม และสร้างตัวแทนกลุ่ม 2.1 สร้างวิทยากรใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระสงฆ์ และครู ที่มีความรู้และนำมาต่อยอดในด้านสังคม คุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคีของกลุ่ม 2.2 นำทุนของสังคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น วัด ซึ่งมีพื้นที่ คน และทรัพยากรอื่นๆ อยู่แล้ว 2.3 ลักษณะการอบรม ควรให้น้ำหนักกับ in house training 2.4 หน่วยงานสนับสนุนควรจัดฝึกอบรมการบริหารจัดการองค์กรให้แก่กลุ่ม และสนับสนุนในการศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ 2.5 กลุ่มควรเริ่มสร้างตัวแทนประธานกลุ่ม โดยมองหาผู้ที่มีศักยภาพในพื้นที่ 2.6 จำแนกกลุ่มให้ชัดเจน ว่าเป็นกลุ่มที่แท้จริงและกลุ่มประยุกต์ และ

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดการ (ต่อ)		สัดส่วน 10 ใน 11 กลุ่ม) 4. การกระจายผลประโยชน์ไม่ทั่วถึง (มี 10 ราย ที่ไม่มีการเรียกหุ้น 6 รายที่ไม่มีสวัสดิการแก่สมาชิก และ 6 รายที่ไม่มีเงินปันผลเมื่อสิ้นปี)				แยกกลุ่มที่ต้องการจัดตั้งเองกับกลุ่มที่ตั้งขึ้นจากการสนับสนุนของภาครัฐ
การผลิต	1. กลุ่มมีความชำนาญในการจักสานผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มจนเป็นวิทยากรได้ 2. สมาชิกกลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้และฝึกการจักสานให้บุตรหลาน (ยกเว้นกลุ่มผักตบ ชวา) 3. กลุ่มจักสานไม้ไผ่นำภูมิ	1. คุณภาพผลิตภัณฑ์ 1.1 สมาชิกขาดความรู้และทักษะฝีมือในการจักสานรูปแบบใหม่ ขาดการจัดการการผลิตที่ 1.2 มีประสิทธิภาพ และไม่มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ 1.3 ผลิตภัณฑ์ผักตบชวามีเชื้อราขาวและราดำ และผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่เกิดมอด 2. ขาดเครื่องมือและทักษะการใช้เครื่องมือ 2.1 บางกลุ่มขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	1. มีหน่วยงานสนับสนุนและสถาบันการศึกษาในชุมชนมีเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหัตถกรรมจักสานได้ 2.วัตถุดิบทดแทนหรือใช้ประกอบกับผักตบชวามี	1. สภาพภูมิอากาศในฤดูฝนไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิตและทำให้วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ 2. วัตถุดิบ 2.1 ความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่ดูแลแหล่งป่าไม้ไผ่และกลุ่มที่เข้าไปตัดไม้ (ขาดการประสานความร่วมมือกับแหล่ง	1.ฝีมือการจักสานของผู้ประกอบการ ยังขาดความประณีต ขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และมีการใช้วัสดุที่ไม่ใช่จากธรรมชาติเข้ามาปะปนทำให้ขาดความกลมกลืนและเกิดความขัดแย้งทางศิลปะ 2.การใช้กำมะถันอบผลิตภัณฑ์เป็นอันตรายต่อสุขภาพเมื่อได้สูดดมและสัมผัส 3.การขาดแคลนวัตถุดิบไม้ไผ่ในอนาคต อีกทั้งในปัจจุบันผู้ประกอบการ มักสานชิ้นงานที่ให้ราคาผลตอบแทนต่ำและสิ้นเปลืองวัตถุดิบ	1.กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และทักษะฝีมือ 1.1 ในการพัฒนาควรมีการทำงานร่วมกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน 1.2 อบรมเพื่อพัฒนาการออกแบบ แบบวิจิตรศิลป์ และสอดคล้องกับหลักสรีระ 1.3 สร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์ รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และให้สอดคล้องกับการใช้งาน 1.4 ผู้ประกอบการควรเน้นความประณีตในการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ เช่น การเพิ่มการบุผ้าไหมในตะกร้าจักสาน เป็นต้น เพื่อเพิ่มระดับราคาจำหน่ายให้สูงขึ้น 1.5 การทำงานของกลุ่ม/กิจการควรแบ่งงานตามความถนัดและฝีมือแรงงาน 2.กลยุทธ์เพื่อจัดเตรียมวัตถุดิบให้เหมาะสมในชุมชน 2.1 ให้ข้อมูลการจัดการวัตถุดิบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวัตถุดิบจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีข้อมูลอยู่ก่อนแล้ว 2.2 หาแหล่งวัตถุดิบที่ over supply (ไม้ไผ่) และวางแผนจัดเตรียม

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต(ต่อ)	ปัญญาดั้งเดิมของท้องถิ่นมาใช้ในการเก็บรักษาวัตถุดิบ	2.2. บางกลุ่มขาดความรู้ทางเทคนิคการผลิต และขาดความชำนาญในการใช้เครื่องมือ จึงไม่นำเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ 3. วัตถุดิบ 3.1 สมาชิกยังเน้นการผลิตรูปแบบเดิม และเน้นปริมาณการผลิต โดยไม่คำนึงถึงการขาดแคลนวัตถุดิบ 3.2 กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุดิบภายในพื้นที่ และเสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต 4. สุขลักษณะและสิ่งแวดล้อม. 4.1 กลุ่มมีการใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้ผลิตและผู้บริโภค เช่น กำมะถัน และเซลไดรท์	หลากหลายและหาได้ไม่ยาก	วัตถุดิบ (ไม้ไผ่)) 2.2 สภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศในท้องถิ่นไม่เหมาะสมต่อการปลูกไผ่ 3. ขาดแคลนแรงงานในฤดูการเกษตรและช่วงเทศกาล	4. ผู้ประกอบการ ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น เครื่องเลียดตอก ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานรัฐ 5. การรับช่วงการผลิต อาจเกิดผลกระทบในทางลบต่อการถ่ายทอดภูมิปัญญา เพราะผู้ผลิตจะมีความชำนาญเฉพาะขั้นตอนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น และมีผู้ชำนาญเพียงไม่กี่รายนำแต่ละชิ้นส่วนมาประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งหากบุคคลดังกล่าวออกไปจากกลุ่ม หรือเสียชีวิตไปก็จะไม่มีใครผู้สืบทอด 6. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการผลิต 7. คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน	แหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมของชุมชน พัฒนาและให้ความรู้ด้านการดัดแปลงวัสดุทดแทนอื่นๆ เช่น วัสดุเหลือใช้ วัชพืช หรือมาใช้ในงานหัตถกรรม (ผักตบ) 2.3 ผู้ประกอบการควรหันมาผลิตสินค้าที่ใช้ฝีมือมีขนาดเล็กใช้วัตถุดิบน้อย แต่มีมูลค่าสูงขึ้น 2.4 งานจักสานควรให้ความสำคัญในการนำวัตถุดิบหลักและวัตถุดิบอื่นๆ ที่มีอยู่ท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เพื่อรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและบรรจุภัณฑ์ควรมีความสอดคล้องกับตัวผลิตภัณฑ์ด้วย 2.5 พิจารณาศักยภาพทางการตลาดของผักตบชวา หากเห็นว่ามีศักยภาพควรหาแนวทางส่งเสริมการปลูกผักตบชวา โดยคำนึงถึงผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การทำแปลงปลูก 2.6 ควรส่งเสริมให้มีการปลูกซ่อมวัตถุดิบทดแทนส่วนที่ใช้ไปในพื้นที่ที่เหมาะสม เช่น ในประเทศจีนที่รัฐบาลจะจำกัดพื้นที่ป่าไว้เพื่อใช้เป็นทรัพยากรในการผลิต 3.กลยุทธ์เพื่อสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม 3.1 อบรมความรู้ให้กับกลุ่มด้านการใช้สารเคมี เครื่องมือ ฯลฯ ที่ไม่เป็นอันตรายต่อผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อม 3.2 การพัฒนาหัตถกรรมจักสานในระยะยาวต้องไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคในระยะยาว 4. กลยุทธ์การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต 4.1 การใช้โซดาแอส และคอปเปอร์ซัลเฟตในการต้มตอกหรือใช้ความ

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)		4.2.กลุ่มไม่ให้ความสำคัญต่อกรรมวิธีการผลิตที่ถูกสุขลักษณะ เช่น ลักษณะการนั่งและใช้เครื่องมือ 4.3 กลุ่มไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่เกิดจากของเสียจากกระบวนการผลิต				ดันไอน้ำในการป้องกันมอดหรือการจักตอกให้บางลงแล้วนำมารมควันและเก็บในที่แห้งและร้อนจะช่วยป้องกันมอดในไม้ไผ่ได้ 4.2 เครื่องตัดใบลานหรือป่านศรนารายณ์อาจนำมาใช้ในการตัดผักตบชวาได้ 4.3 การใช้หวายสอดเป็นเส้นยืนทำให้สร้างทรงเครื่องจักสานได้ง่ายขึ้น 4.4 การป้องกันเชื้อรา หากเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ควรใช้หม้อต้มความดันในการต้มไม้ไผ่ เพราะการต้มด้วยหม้อต้มความดันจะใช้ความร้อนสูง น้ำในเนื้อไม้จะระเหยออกไปอย่างรวดเร็วทำให้ไม้ไผ่ไม่แตกง่าย 4.5 หากเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ควรจัดหาเครื่องขัดกระดาษทรายเพื่อใช้ตัดหน้าไม้ไผ่ให้เรียบและกลมกลึงและหากต้องการเครื่องขัดกระดาษทรายแบบแป้นหมุนต้องประยุกต์ขึ้นเอง ทั้งนี้ติดต่อได้ที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 4.6 ในการใช้น้ำมันวานิชควรมีอุปกรณ์ป้องกัน 4.7 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ช่วยคิดค้นพัฒนาเครื่องมือตัดเส้นผักตบชวาให้ออกมาเป็นรูปธรรมได้ และใช้งานได้ตามความต้องการของผู้ผลิต 4.8 ควรเปลี่ยนแปลงจากการทาน้ำมันวานิชและน้ำมันสนเป็นการพ่นซึ่งน่าจะทำให้สารเคมีเข้าไปเคลือบในซอกลวดลายผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทาได้อย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ป้องกันเชื้อราได้ดียิ่งขึ้น 4.9 ควรส่งเสริมให้แรงงานผลิตตระหนักรู้ถึงความงามทางศิลปะซึ่งจะ

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)						ช่วยกระตุ้นให้ผู้ผลิตมีการพัฒนาฝีมือให้ประณีตขึ้น เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ 5. กลยุทธ์ส่งเสริมการวิจัย 5.1 ควรมีการวิจัยหญ้าแฝกเพื่อหาวิธีในการเพิ่มความคงทนและไม่เป็นเชื้อรา 5.2 ควรศึกษาเรื่องการใช้วัสดุหรือวัตถุดิบทดแทนไม้ไผ่และผักตบชวา ซึ่งอาจขาดแคลนในอนาคต 5.3 ควรมีการวิจัยการใช้สีธรรมชาติ อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และอนุรักษ์วัตถุดิบในผลิตภัณฑ์จักสาน เช่น สีจากลูกมะเกลือและสะเดา เป็นต้น 5.4 การวิจัยหาปริมาณที่เหมาะสมในการใช้กำมะถันเพื่ออบผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อความปลอดภัย ของผู้ใช้และสิ่งแวดล้อม และวิจัยเพื่อหาสารทดแทนกำมะถัน 5.5 ควรศึกษาเพื่อแก้ปัญหาเชื้อราเกิดกับวัตถุดิบอันเนื่องจากความชื้นและปัญหามอดในผลิตภัณฑ์ โดยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม
การตลาด	กิจการรายเดี่ยวและกลุ่มประยุกต์มีความสามารถในการทำตลาดเชิงรุก	1. กลุ่ม/กิจการขาดอำนาจต่อรองราคา 2.กลุ่มส่วนใหญ่ขาดทักษะความรู้ด้านการบริหารจัดการการตลาด	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มสามารถขยายได้อีกมาก 2. ได้รับความ	1. ผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบใหม่เช่น หญ้าแฝก ยังไม่เป็นที่รู้จัก 2.การแทรกแซง	1. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการตลาด ขาดข้อมูลการตลาด 2. ปัญหาด้านราคา : การตั้งราคา ขาดอำนาจการต่อรอง	1. กลยุทธ์เพื่อขยายตลาดหัตถกรรมจักสาน และสร้างอำนาจต่อรองให้กับกลุ่ม/กิจการ 1.1 รณรงค์การใช้ผลิตภัณฑ์จักสานในชีวิตประจำวัน เช่น การถือตะกร้าไปตลาด 1.2 กลุ่มควรมีการจัดการการผลิตภัณฑ์ : สร้างเอกลักษณ์

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)		2.1 กลุ่มขาดความรู้และการจัดการที่จะผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2.2 ไม่มีการตรวจสอบและแบ่งเกรด ผลิตภัณฑ์จึงมีคุณภาพไม่ดีและยังไม่สม่ำเสมอ 3. กิจการที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง (เช่น กิจการของนายถวัลย์) ไม่มีการจดทะเบียนและประทับตราสินค้า (brand name)ของตนเอง ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบ 4. กลุ่มที่แท้จริงทำตลาดแบบเชิงรับ เพราะผลิตภัณฑ์มีมูลค่าต่ำ 5. ไม่มีความสามารถในการหาข้อมูลการตลาด	ช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ เช่น OTOP 3. ผลิตภัณฑ์จักสานสามารถนำไปเป็นสินค้าทดแทน : กระแสการอนุรักษ์มีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้คนหันมาใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้น 4. ผลิตภัณฑ์จักสานมีความต้องการซื้อถี่ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูก อายุการใช้งานสั้น และเป็นสินค้าเพื่อการใช้สอย	จากคู่แข่งภายนอกพื้นที่ โดยนำระบบเงินทุนมาซื้อชิ้นงานจากสมาชิก 3. ผลิตภัณฑ์ทดแทน (ผลิตจากพลาสติก ฯลฯ) มีมากและราคาถูก 4. อุปทานของเครื่องจักสานมีมากเนื่องจากการส่งเสริมมีความซ้ำซ้อนในรูปแบบผลิตภัณฑ์	3. หน่วยงานสนับสนุนเข้าส่งเสริมซ้ำซ้อนในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งมีส่วนก่อให้เกิดปัญหาในชุมชน (แตกแยกและมีการแข่งขัน) 4. ผลิตภัณฑ์จักสานยังขาดเอกลักษณ์ของท้องถิ่น (จุดอ่อน – ขาดทักษะการออกแบบ และทำตลาดแบบเชิงรับ) 5. ขาดการส่งเสริมการขาย (promotion) ผลิตภัณฑ์ (กรณีผู้ผลิตหญ้าแฝก, ตลาดเชิงรับ)	1.3 หน่วยงานสนับสนุน ควรเข้ามาช่วยเหลือผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบใหม่ เช่น การสนับสนุนบูธแสดงและจัดจำหน่ายสินค้า 1.4 ผู้ประกอบการควรศึกษารูปแบบผลิตภัณฑ์จักสานของทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้พัฒนารูปแบบและรูปทรงผลิตภัณฑ์ของตนโดย ผสมผสานลวดลายและเทคนิคการจักสานของท้องถิ่นเอาไว้เป็นเอกลักษณ์ และให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า (niche market) 1.5 สนับสนุนผู้ประกอบการที่มีศักยภาพที่ต้องการสร้างยี่ห้อ/ตราผลิตภัณฑ์ของตนเองนั้น ต้องมีความกระตือรือร้นที่สร้างอย่างจริงจังและสามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้จึงจะเป็นการพัฒนาระดับตลาดให้สูงขึ้น ในขณะเดียวกันจะเป็นการผลักดันให้ผู้ประกอบการรายอื่นที่มีความสามารถด้อยกว่าขึ้นมาแทนที่ตนเองในตลาดเดิม ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวม และส่งเสริมให้ผู้ที่ต้องการมีการจัดการตราสินค้า 1.6 การมีตราสินค้า (brand name) ผู้ประกอบการต้องเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เพื่อหนีการ ลอกเลียนแบบและรักษาเอกลักษณ์ของตนเอง 1.7 ควรมีการจัดตั้งชมรมจักสานขึ้นในหมู่บ้านที่มีกลุ่มผู้ผลิตย่อยๆ ในหมู่บ้านเช่น บ้านป่าบงหลวง เพื่อแก้ปัญหาการตัดราคา ควรจัดภูมิทัศน์ของหมู่บ้านให้เหมาะเป็นหมู่บ้านจักสานและจัดทำพิพิธภัณฑ์เครื่องจักสานประจำหมู่บ้าน

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)			5.หน่วยงานในพื้นที่ ให้การสนับสนุนจัดตั้งเครือข่ายเพื่อประโยชน์ทั้งด้านการผลิตและการตลาด (ผลิตภัณฑ์จักสานผักตบชวาของจ.พะเยา)			1.8 ควรสนับสนุนให้มีการแข่งขัน (ประกวด) ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์จักสาน 1.9 ผู้ประกอบการควรมี catalog สินค้าเพื่อเป็นตัวอย่างให้ลูกค้าพิจารณา 1.10 การแก้ปัญหาการตัดราคาอาจทำโดยให้มีการประชุมตกลงราคาร่วมกันของผู้ผลิตทุกกลุ่มในแต่ละจังหวัด เช่น ในเขตรอบกว๊านพะเยา จ.พะเยา เพื่อเป็นการพยุงราคาไม่ให้ตกต่ำ 2. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการตลาดให้กับกลุ่ม 2.1 ชี้ให้เห็นความสำคัญของการตลาด (4's p) 2.2 อบรมให้เห็นความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ 2.3 ฝึกอบรมบริหารด้านการตลาด 2.4 ควรเปิดโลกทัศน์ของผู้ประกอบการ โดยการนำไปดูงานในแหล่งผลิตต่างๆ เช่น กลุ่มผู้ผลิตในจ.อุทัยธานี บ้านบางเจ้าฉ่า อ.โพธิ์ทอง จ.อ่างทอง และดูงานที่ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 เพื่อให้เห็นรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความประณีต คุณภาพดีและมีมูลค่าสูงและช่วยขยายช่องทางการตลาดให้กว้างขึ้น 2.5 อบรมด้านการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น 2.6 ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตควรมี 2 แบบคือ 1) แบบที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น หรือเน้นความงาม (ศิลปะ) และ 2) แบบทั่วไป หรือประโยชน์ใช้สอย (เพิ่มยอดขาย)

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	**จุดแข็ง**	**จุดอ่อน**	**โอกาส**	**อุปสรรค**	**ประเด็นปัญหาหลัก**	**กลยุทธ์/มาตรการ**
การเงิน	กลุ่มมีแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ (ผักตบชวา)	1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำบัญชี รวมถึงตัวชี้วัดทางการเงิน แผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี 3. การทำกำไรของกลุ่มต่ำ เนื่องจากกลุ่มคิดต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้ ทำให้ความสามารถใน (โดยเฉพาะจักสานไม้ไผ่ประเภทตะแกรง กระด้ง) 4. มีปัญหาการติดตามหนี้จากการให้สมาชิกกู้ยืม (บางกลุ่มไม่สามารถติดตามทวงเงินที่สมาชิกกู้ยืมคืนได้ทั้งหมด)	1. มีสถาบันการศึกษาที่สามารถให้คำแนะนำได้ 2. มีแหล่งเงินกู้เมื่อต้องการสินเชื่อ	มีหน่วยงานที่อบรมการจัดทำบัญชีให้กลุ่ม เช่น สหกรณ์อำเภอ และ สหกรณ์จังหวัด แต่เนื้อหาไม่ตรงกับสถานการณ์ มีความซ้ำซ้อน อบรมไม่ทั่วถึง ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง	การจัดการและบัญชี มีความซ้ำซ้อนและยังไม่ถูกนำความรู้จากการอบรมที่ผ่านมาไปใช้อย่างมีประสิทธิผลในด้านต่างๆ คือ - การวางแผนการเงิน - การจัดทำบัญชีอย่างเหมาะสม - การบริหารการเงิน	กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน โดยมีแบบบัญชีที่ถูกต้องและมีข้อมูลชัดเจนอันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการผลิต และการตลาด 1. ให้มีการอบรมด้านการเงินเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการด้านการเงิน เช่น การวางแผนเพื่อลดต้นทุนกลุ่ม 2. อบรมด้านการบริหารการเงิน 3. จัดการอบรมด้านบัญชีอย่างเป็นระบบ โดยประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความซ้ำซ้อน และมีการติดตามการนำไปใช้อย่างใกล้ชิดเพื่อการนำผลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ค. 3 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร (มี 6 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่มชุมชน 2 กลุ่มประยุกต์ และ 1 รายเดี่ยว)	1. ผู้นำมีความรู้ความสามารถมีความเสียสละและมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจนี้มานาน (33%) 2. มีการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินงาน (33%) 3. สมาชิกมีความสามัคคี (50 %)	1. กรรมการปฏิบัติงานไม่เต็มที่เพราะมีภาระงานประจำ (80%) 2. สมาชิกไม่ตระหนักถึงประโยชน์ของการรวมกลุ่ม (50%) 3. กรรมการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง และขาดความสามารถ (40%)	มีโอกาสได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานได้ง่าย		1. โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบางกลุ่มขาดฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ 2. ไม่มีค่าตอบแทนสำหรับคณะกรรมการ ยกเว้นประธานและเลขานุการ ทำให้กรรมการอื่นๆ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน 3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร 4. มีกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยไม่สมัครใจ	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารองค์กร 1.1 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้มากขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบคลุมจำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้ควรอบรมคณะกรรมการทั้งองค์กร 1.2 ลักษณะการอบรม ควรให้น้ำหนักกับ in house training 1.3 เสริมการอบรมเรื่องภาษา เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับฝ่ายการตลาด 2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับคณะกรรมการและสมาชิก 2.1 กระจายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการ 2.2 ให้เงินปันผล หรือสวัสดิการในรูปแบบอื่นแก่สมาชิก
การผลิต	1. ลักษณะผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย 2. สมาชิกมีทักษะความชำนาญในการผลิต และ	1. คุณภาพ 1.1สีที่ใช้คุณภาพไม่สม่ำเสมอ 1.2 ผลิตภัณฑ์กระดาษสาชุบยางพารามีอายุการใช้งาน 2 ปี และสีมีความคงทนต่ำ 2. การจัดการ 2.1 การผลิตไม่ครบวงจร	ได้รับการสนับสนุนความรู้จาก 10 หน่วยงาน (เฉลี่ย 4 หน่วยงานต่อกลุ่ม)	1. ในฤดูฝนมีปัญหาเชื้อรา (50%) 2. ขาดแรงงานในช่วงฤดูการเกษตร (33%) 3. ราคาวัตถุดิบ	1. ผลิตภัณฑ์กระดาษสาเป็นสินค้าสิ้นเปลือง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบและมีการออกแบบอยู่เสมอ 2. สีของดอกไม้แห้งที่ใช้ในการทำกระดาษสาและผลิตภัณฑ์นั้นไม่คงทน ซีดจางเร็ว (ภายใน 6	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและการบริหารจัดการการผลิต 1.1 ประสานงานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานด้านข้อมูลข่าวสารการผลิตที่สำคัญ และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ กับกลุ่มต่างๆ 1.2 การใช้ฝีมือแรงงานในการผลิตแทนการใช้เครื่องไฮโดรลิก ทำให้ผลิตภัณฑ์ออกมาในเชิงศิลปะซึ่งมีชีวิตชีวากว่าผลิตภัณฑ์ในเชิง

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)	หลายขั้นตอนการผลิตสามารถฝึกฝนได้ในเวลาสั้น	2.2 กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุดิบภายในพื้นที่ และเสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต 3. เทคโนโลยี 3.1 ขาดความรู้ในการป้องกันเชื้อราและการรักษาความสดของสีกระดาษและดอกไม้ 3.2 ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น เครื่องคัดแยกน้ำ เครื่องชั่งเยื่อสา เครื่องเจาะกระดาษ เครื่องตัดกระดาษ 3.3 ในบางขั้นตอนการผลิตไม่ได้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การเพิ่มตัวล็อคเครื่องตอก และเครื่องอัดกลีบดอกไม้กระดาษสา 4. มลภาวะและสุขอนามัย 4.1 ส่วนใหญ่ไม่มีการบำบัดน้ำเสีย (67%) 4.2 การใช้เครื่องมือการผลิต		มีแนวโน้มสูงขึ้น (50%) 4. คุณภาพวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานและควบคุมได้ยาก 5. เยื่อสาส่วนใหญ่นำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน (ลาว เป็นหลัก)	เดือน) 3. การเกิดเชื้อราบนดอกไม้กระดาษสา และดอกกระดาษสาชุบยางพารา 4. เยื่อสาหายากต้องนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตกระดาษสาในประเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก 5. กลุ่มไม่ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 6. ผลกระทบจากสารเคมีที่ใช้ในการผลิตกระดาษสาทั้งต่อผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อม 7. บ่อบำบัดน้ำเสียจากการผลิตกระดาษสาที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม	อุตสาหกรรม และทำให้หัตถกรรมไทยยังสามารถแข่งขันกับของจีนแดงได้ นอกจากนี้เครื่องตอกและเครื่องอัดกลีบแบบไฮโดรลิก มีราคาค่อนข้างแพง และต้องใช้ช่างเทคนิคควบคุมซึ่งจะทำให้การใช้แรงงานในท้องถิ่นลดลง การพัฒนาเทคโนโลยี ต้องคำนึงถึงคุณค่าความเป็นงานฝีมือควบคู่ไปด้วย 1.3 ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือนั้น ผู้ประกอบการควรพัฒนาเครื่องตอกและเครื่องอัดกลีบดอกไม้กระดาษสาให้มีตัวล็อค เพื่อทุ่นแรงในการกด โดยผู้ประกอบการสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ 1.4 ปรับปรุงเทคโนโลยีการใช้สีโดยเฉพาะสีธรรมชาติ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับต่างประเทศ 1.5 การใช้กาวที่ไม่มีคุณภาพ มีน้ำผสมมากจะส่งผลให้เกิดเชื้อราบนผลิตภัณฑ์ได้ง่าย ดังนั้นกลุ่มควรใช้กาวสำหรับทำดอกไม้กระดาษโดยเฉพาะ 1.6 ปรับปรุงเทคนิคการชุบยางพารา การนำผลิตภัณฑ์ดอกไม้ชุบยางพารามาคลุกแป้งจะช่วยลดปัญหาการเกิดเชื้อราได้ แต่ไม่ควรคลุกแป้งมากเกินไป โดยเฉพาะในขณะที่ยางพารายังไม่แห้ง (ไม่ควรฉีดด้วยแลคเกอร์ เพราะจะทำให้ลดความเป็นธรรมชาติของกระดาษสา) 1.7 พัฒนาวิธีอบแห้ง กล่าวคือ การใช้เครื่องอบแห้งช่วยป้องกันปัญหาการเกิดเชื้อราของดอกไม้ชุบยางพาราในช่วงฤดูฝนได้ และ

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)		บางชนิด เช่น เครื่องตอกและอัดกลีบ ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความปวดเมื่อย 4.3 ในการผลิตก่อให้เกิดสารเคมีตกค้างในน้ำ (67% หรือ 4 ใน 6 ราย นำน้ำเสียจากการผลิตซึ่งมีสารไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ และสีย้อมไปเททิ้งโดยไม่ผ่านการบำบัด)				ไม่ควรใช้เตารีดรีดดอกไม้แห้งเพราะความร้อนจะเป็นปัจจัยทำลายความคงทนของสีโดยตรง 1.8 แนะนำการสลัดน้ำที่มีต้นทุนต่ำ เช่น การใช้เครื่องซักผ้าในการสลัดน้ำออกจากก้อนเยื่อสา จะทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าการใช้เครื่องสลัดน้ำซึ่งมีราคาสูงถึงประมาณ 40,000 บาท 1.9 แนะนำวิธีป้องกันการเกิดเชื้อรา เช่น การใช้เจลซิลิกาเป็นสารดูดความชื้น และใช้ยูรีเทรนน้ำเคลือบ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ทนทานขึ้น 1.10 สร้างฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยีการผลิต 2. กลยุทธ์เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม 2.1 ถ่ายทอดความรู้และนำระบบการจัดการน้ำเสียมาใช้ 2.2 แนะนำวิธีตรวจสอบน้ำเสียก่อนปล่อยลงท่อน้ำทิ้งสู่ชุมชน / แม่น้ำ 2.3 แนะนำให้ผู้ประกอบการตักสารเคมีที่สะสมในบ่อบำบัดน้ำเสียไปฝังกลบด้วย 3. กลยุทธ์การพัฒนาวัตถุดิบคุณภาพสูง 3.1 ส่งเสริมการปลูกต้นปอสาพันธุ์ที่มีคุณภาพในพื้นที่เหมาะสม (เช่น จ. แม่ฮ่องสอน) เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ 3.2 ให้ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบเพื่อป้องกันเชื้อรา และรักษาคุณภาพวัตถุดิบ ในต้นทุนที่เหมาะสม 3.3 พัฒนาวัสดุเกษตรเหลือใช้อื่นๆ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มและนำมาใช้ทดแทนหรือใช้ประกอบกับปอสา โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอด

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)						คล้องกับคุณสมบัติของวัตถุดิบและตลาดเป้าหมาย 3.4 การให้ข้อมูลความรู้กับผู้ผลิตในด้านหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ดังนี้ :- (1) กลุ่มควรพัฒนาทักษะฝีมือของแรงงานในการผลิต ซึ่งโรงเรียนสารพัดช่างมีหลักสูตรอบรมออกแบบจัดดอกไม้ นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรอบรมที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา หรือติดต่อขอรับการอบรมจากเคหกิจอำเภอ (2) ผู้ประกอบการที่ทำเฟรมเอง สามารถติดต่อซื้อไม้ได้จากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) ซึ่งการซื้อจาก ออป. นับเป็นการส่งเสริมการปลูกป่าเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง (3) กลุ่มควรติดต่อประสานกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมในด้านเทคโนโลยีการออกแบบ (4) ผู้ประกอบการที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบยางพารานั้นสามารถติดต่อไปที่สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดอ่างทองและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสิงห์บุรี 4. กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ 4.1 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสี เพื่อใช้กับกระดาษสาให้มีความคงทนโดยไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ใช้ 4.2 พัฒนากระบวนการการผลิตโดยมีต้นทุนต่ำสำหรับกลีบดอกไม้เพื่อป้องกันการเปลี่ยนสี และสีซีดจางอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อยืดอายุการวางตลาดและไม่เป็นอุปสรรคต่อการขยายตลาด

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)						4.3 ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) ในการนำเครื่องอบมาใช้อบดอกไม้เพื่อยืดอายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ดอกไม้ชุบยางพาราให้ยาวนานกว่า 2 ปี เพื่อให้สามารถขยายตลาดส่งออกได้ ทั้งนี้โดยศึกษาความต้องการของตลาดต่างประเทศเสียก่อน
การตลาด	1. มีการส่งเสริมการขาย เช่น การให้เครดิตชำระเงิน การแถม ส่วนลด และบริการขนส่ง 2. มีลูกค้าประจำ ลักษณะการขายจึงเป็นการรับคำสั่งซื้อ 3. มีการส่งไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ	1. ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์ 2. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการตลาดและการใช้ภาษาต่างประเทศ (33%) 3. ขาดอำนาจการต่อรอง (50%)	1. มีโอกาสการประชาสัมพันธ์ทาง web site ต่าง ๆ 2. มีการออกร้านแสดงสินค้าบ่อยครั้ง 3. มีโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (มีกลุ่มได้รับเลือกอยู่ใน OTOP) และโครงการสนับสนุนอื่นๆ	1. ขาดข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด 2. การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ 3. คู่แข่งในพื้นที่มีจำนวนมาก 4. สถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากแหล่งชุมชนและตลาด (เฉพาะบางกลุ่ม)	1. ขาดการสร้างเอกลักษณ์ 2.กลุ่มขาดความรู้ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์/ขาดอำนาจการต่อรอง 3.กลุ่มขาดนโยบายการตลาดในเชิงรุก	1. กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสร้างเอกลักษณ์ 1.1 อบรมพัฒนาการออกแบบ เพื่อสร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่างานฝีมือ 1.2 อบรมผู้ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสา ให้คำนึงถึงลักษณะทางกายภาพของดอกไม้เพื่อประกอบการออกแบบ 1.3 เสวนาให้เห็นความเสียหายจากการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งกันและกัน 1.4 ฝึกอบรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถทำได้ตั้งแต่ลักษณะของกระดาษ รูปแบบผลิตภัณฑ์ (style) การให้สีประเภทของผลิตภัณฑ์ (เช่น เครื่องตกแต่ง กระดาษห่อของขวัญ ฯลฯ) 1.5 แยกแยะประยุกต์ ใช้ศิลปวัฒนธรรมสอดแทรกให้เหมาะสม โดยให้เกิดความแตกต่างกับผู้ผลิต/กลุ่ม ที่อยู่ในท้องที่เดียวกัน 1.6 เน้นการสร้างบุคลากร เพื่อการออกแบบโดยเฉพาะ ซึ่งควรเป็นหัวใจของงานกระดาษสา(เพราะเป็นสินค้าสิ้นเปลือง มีอายุใช้สอยสั้น

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)						และมีการเปลี่ยนไวกว่าสินค้าหัตถกรรมอื่นๆ) 2. กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก 2.1 ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด 2.2 กลุ่ม/ผู้ประกอบการ สมัครเป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมภาคเหนือ เพื่อรับข่าวสารการจัดงานในโอกาสต่างๆ ซึ่งเป็นโอกาสให้พบปะลูกค้า และนำไปสู่การติดต่อธุรกิจในเชิงรุก 2.3 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ตนเองโดยอาศัยการให้ข้อมูลบนฉลากปิดสินค้า จัดทำแผ่นพับ ฯลฯ ซึ่งปัจจุบันยังมีปฏิบัติน้อยมาก 2.4 ติดต่อต่างประเทศโดยตรงโดยผ่าน website ให้มากขึ้น 2.5 ทำตลาดเป้าหมายเฉพาะ (niche market) ของตนเองให้มากขึ้น 3. พัฒนาบุคลากรด้านการตลาด 3.1 ฝึกอบรมความรู้ด้านการตลาด โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาและการส่งเสริมการขายเป็นพิเศษ 3.2 ฝึกอบรมภาษต่างประเทศให้แก่สมาชิกที่มีศักยภาพหรือรับผู้มีความสามารถด้านภาษาเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม (หรือเป็นพนักงานขายให้แก่ธุรกิจรายเดี่ยว) ทำหน้าที่ด้านการขายและติดต่อต่างประเทศ
การเงิน	มีการจัดทำบัญชีแต่ยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์	1. การบันทึกบัญชีไม่ละเอียดเท่าที่ควรทำให้ไม่ทราบต้นทุนและผลการดำเนินงานที่แท้จริง	1. มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายในพื้นที่ที่ให้		ขาดการจัดทำบัญชีที่ละเอียดชัดเจนและสม่ำเสมอ	กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการเงิน 1. อบรมหรือจัดหาโปรแกรมบัญชีอย่างง่ายให้กลุ่มฯ (เนื่องจากมีหลายกลุ่มที่มีการใช้คอมพิวเตอร์)

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การเงิน (ต่อ)		2. ขาดการวางแผนการเงินระยะยาว	การสนับสนุนด้านการเงิน (เฉพาะบางกลุ่ม) 2. หน่วยงานต่างๆ ให้ความสนับสนุนด้านเงินทุน			2. อบรมการวิเคราะห์การเงินให้กลุ่มอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานภาพการเงินโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และตีความหมาย เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนธุรกิจอย่างได้ผล 3. อบรมด้านการจัดการการเงิน เพื่อให้เกิดการใช้เงินสนับนุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ค. 4 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิค

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร (มี 4 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่มประยุกต์ 1 มูลนิธิ และ 1 รายเดี่ยว)	1. มีมูลนิธิเพื่อเสริมสร้างอาชีพให้แก่เยาวชน โดยการสนับสนุนของวัด จึงกลายเป็นองค์กรที่น่าจะมีความยั่งยืน	1. ไม่มีการรวมกลุ่มอาชีพที่แท้จริง (มีเฉพาะกลุ่มประยุกต์) จึงไม่มีการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม (สมาชิกภายในกลุ่มได้รับเพียงค่าจ้าง) 2. การแบ่งงานไม่เป็นไปตามหน้าที่ / ตำแหน่ง	ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน (เช่น ศูนย์มีชัยช่วยจัดองค์กร) แต่ยังไม่เต็มรูปแบบ	ขาดความสนใจในการสืบทอดกิจการจากบุคคลรุ่นหลัง ซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มทางสังคม	หากประธาน และคณะกรรมการไม่มีความเสียสละจะทำให้กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ	1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงกับความต้องการของกลุ่ม 1.1 เนื่องจากกลุ่มเครื่องปั้นดินเผามีเป็นจำนวนมาก ควรมีการสร้างวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญการจัดองค์กรของเครื่องปั้นดินเผา 1.2 หาหลักเกณฑ์ (ซึ่งอาจจะมีอยู่แล้ว) ในการจำแนกกลุ่มประยุกต์และกลุ่มที่แท้จริง(ชุมชน) ออกจากกัน เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมการบริหารองค์กรให้ตรงกับลักษณะของกิจการ และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมอย่างแท้จริง 1.3 ในการฝึกอบรม หน่วยงานสนับสนุนภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO's) ควรมีการประสานงานการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อ

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร (ต่อ)						ลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ควรมีการประสานผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ลงตัว 1.4 การส่งเสริมการจัดองค์กรควรพิจารณาถึงประเด็นวัฒนธรรมและเศรษฐกิจควบคู่กันไป 2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร - ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จโดยรวมและมีการจัดการองค์กรที่ดี
การผลิต	1. กลุ่มมีเอกลักษณ์ : รูปแบบผลิตภัณฑ์และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. มีการเลือกและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบหลัก (ดิน) 3. มีช่างปั้นรุ่นเก่าที่มีทักษะฝีมือสูงอยู่บ้างในบางกลุ่ม (แต่มี	1. คุณภาพ 1.1 กลุ่มส่วนใหญ่ยังขาดช่างฝีมือที่มีทักษะและประสบการณ์ (3 ใน 4) 1.2 วัตถุดิบคุณภาพไม่ดี และผลิตภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์ 2. มลภาวะ 2.1 ควันจากการเผารบกวนเพื่อนบ้าน 2.2 ผู้ประกอบการมองไม่เห็นการสร้างปัญหามลภาวะทางอากาศจากกระบวนการเผา 3. เทคโนโลยี	1. ได้รับความช่วยเหลือจากศูนย์พัฒนาเครื่องเคลือบดินเผา (เกาะคา) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 2. แหล่งผลิตอยู่ในพื้นที่ที่มีชื่อเสียงด้านเซรามิก	1. เชื้อเพลิงในการเผาหายากและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (ฟืน) 2. เทคโนโลยีการผลิตที่ศูนย์ส่งเสริมมีอยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะการผลิตของชุมชน 3. ในพื้นที่มีกลุ่มอาชีพหลายกลุ่มที่ให้ค่าตอบแทน	1. ขาดการสืบทอดในชุมชนเนื่องจากการผลิตเครื่องปั้นดินเผาได้รับค่าตอบแทนต่ำ และใช้เวลานานในการสร้างทักษะ 2. กิจการบางกิจการมีฝีมืออยู่ในเกณฑ์ดี (เช่น ต้นดีเซรามิค) แต่ขาดแนวทางที่ชัดเจนด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาม่อนเขาแก้ว เป็นสินค้าที่ต้นทุนสูงแต่มูลค่าต่ำ อายุการใช้งานและความ	1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต 1.1 สร้างเครือข่ายด้านการผลิตเพื่อจัดหาเทคโนโลยีและวัตถุดิบให้กับกลุ่มสมาชิก 1.2 ควรมีการรวมกลุ่มเงินกองทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดหาเครื่องบดดิน และรีดดิน แล้วจำหน่ายดินวัตถุดิบให้ผู้ผลิตรายย่อย 1.3 ให้ความรู้กับผู้ประกอบการถึงเทคโนโลยีในการเผาที่มีเปอร์เซ็นต์ในการแตกหักต่ำ 1.4 จัดฝึกอบรมผู้ประกอบการในด้านการเพิ่มคุณภาพดินโดยใช้เทคโนโลยี 1.5 เชื่อมข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงแหล่งเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการผลิตและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 1.6 ใช้สื่อ เช่น ทีวี วีดีโอ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ 2. กลยุทธ์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)	จำนวนน้อย)	3.1 เทคโนโลยีการเผา โดยเฉพาะเผาไฟต่ำยังมีรูปแบบที่ทำให้สูญเสียพลังงาน 3.2 วิธีการเผาและเตาเผายังล้าสมัย 3.3 บางกลุ่มขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (ขาดความรู้ และเทคโนโลยี) 3.4 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอเนื่องจากเทคโนโลยีการเผา 3.5 กลุ่มไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเทคโนโลยีที่เหมาะสม (รวมทั้งกลุ่มไม่มีความกระตือรือร้นเสาะแสวงหาข้อมูลเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ) 4. การจัดการ 4.1 ต้องซื้อวัตถุดิบจากต่างถิ่นทำให้ต้นทุนสูง 4.2 ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญของการสูญเสีย		สูงกว่า ทำให้เกิดการขาดแรงจูงใจในการเข้ามาทำงานด้านเครื่องปั้นดินเผา	คงทนต่ำ 4. การเผาอุณหภูมิต่ำโดยใช้ฟืนหรือฟางข้าวจะส่งผลเสียได้หลายประการ คือ กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น มีควันรบกวน สิ้นเปลืองเชื้อเพลิง ผลิตภัณฑ์แตกเสียหายง่ายและการนำผลิตภัณฑ์ที่แตกเสียหายนี้มาใช้ใหม่จะไม่คุ้มทุน	2.1 ฝึกอบรมช่างฝีมือในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ เช่น การวาดลายบนเครื่องปั้นของมูลนิธิฯ (อ. เวียง กาหลง) 2.2 ให้ความรู้กับช่างฝีมือในการใช้สูตรดินสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบ 2.3 ให้ความรู้กับช่างฝีมือด้านเทคโนโลยีการผลิตในการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบ 2.4หาเทคโนโลยีที่เหมาะสม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเศรษฐศาสตร์) ประหยัดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (มลพิษทางอากาศ) ทั้งนี้ยังคงเอกลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. กลยุทธ์เพื่อสืบทอดงานหัตถกรรมสู่ลูกหลาน 3.1 การนำหัตถกรรมท้องถิ่นเข้าสู่หลักสูตรการศึกษาในชุมชน 3.2 ยกย่องช่างฝีมือท้องถิ่น เช่น มอบรางวัลศิลปินแห่งชาติในสาขานั้นๆ 3.3 เทียบโอนความรู้ช่างฝีมือให้มีคุณวุฒิสอดคล้องกับมาตรฐานปัจจุบัน เช่น ปวช. ปวส. และอบรมเพิ่มเติม 4. ผลักดันงานวิจัยเพื่อศึกษาเตาเผา และวิธีการเผาที่เหมาะสม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเศรษฐศาสตร์) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าต่ำหรือปรับปรุงวิธี handle โดยใช้เตาเผาเดิม ทั้งนี้ยังคงเอกลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)		จากกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น				
การตลาด	ไม่มีอย่างเด่นชัด	1. ไม่มีการรวมตัวกันผลิตและจำหน่าย เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง 2. กิจการใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับราคาจึงขึ้นอยู่กับพ่อค้า 3. ผลิตภัณฑ์กินเนื้อที่และแตกหักง่าย	1.ตลาดเครื่องปั้นดินเผารูปแบบโบราณขยายตัวกว้างขึ้น (ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ) 2.มีโอกาสให้ข้อมูลตลาดใน thaitambon .com 3.ธุรกิจการท่องเที่ยวขยายตัวจากนักท่องเที่ยวในและต่างประเทศ 4.อสังหาริมทรัพย์ขยายตัวทำให้เกิดความต้องการ	สำหรับเครื่องปั้นเพื่อการใช้สอยเป็นภาชนะบรรจุ มีการทดแทนด้วยผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ราคาถูกและคงทนกว่า หรือผลิตภัณฑ์จากโลหะ ฯลฯ	1. ไม่มีการรวมตัวกันขาย ราคาขึ้นอยู่กับผู้ซื้อ ขาดการตลาดเชิงรุก 2 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาม่อนเขาแก้ว เป็นสินค้าสิ้นเปลือง เพราะแตกหักง่าย และสิ้นเปลืองวัตถุดิบมาก ในขณะที่มูลค่าเพิ่มต่ำ 3. ยังไม่มีวิธีการจัดการการขนส่งที่ดี	1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาตลาดเชิงรุก 1.1 ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตลาด 1.2 ฝึกอบรมผู้ประกอบการให้เข้าใจถึงกลยุทธ์การตลาดแบบเชิงรุก 2. อบรมแนวคิดการตลาด โดยทดสอบแนวคิดการตลาดก่อน –อบรมเชิงปฏิบัติการ- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมขยายผล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 3. กลยุทธ์เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและพัฒนาเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ 3.1อบรมผู้ประกอบการให้เห็นถึงความสำคัญและแนวคิดในการพัฒนาเอกลักษณ์ของกลุ่ม 3.2 อบรมผู้ประกอบการเทคนิคในการสร้างเอกลักษณ์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ 3.3 จัดตั้งชมรมผู้ผลิตและผู้ขายเครื่องปั้นดินเผาเพื่อป้องกันการตัดราคาและให้เกิดการรวมตัวกัน 3.4 จัดตั้งเครือข่ายธุรกิจที่มีลักษณะเกื้อกูลกัน 3.5 ตั้งศูนย์สาธิตในหมู่บ้าน/ชุมชน/เครือข่าย ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวแบบพักอาศัย (home stay) ซึ่งให้ประโยชน์ในด้านการตลาดและส่งเสริมค่านิยม ของเยาวชนในหมู่บ้านให้รักงานปั้น 3.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา เนื่องจากในการหาแนวทางยกระดับ

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด (ต่อ)			เครื่องตกแต่งบ้านและสวน 5.นโยบาย OTOP เปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น			อุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา ควรตระหนักถึงระดับความต้องการของตลาดด้วยว่ามีตลาดรองรับเพียงพอสำหรับการขยายตัวหรือไม่ 3.7 ควรเน้นประเด็นการเชื่อมโยงเครื่องปั้นดินเผากับอุตสาหกรรมอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3.8 ควรมีการเสริมการอบรมด้านภาษาไปพร้อมกันกับการอบรมการตลาด
การเงิน	ไม่มี	1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำบัญชี รวมถึงตัวชี้วัดทางการเงิน แผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี 3. กลุ่มคิดต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้ ทำให้ความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มต่ำ	1. มีแหล่งเงินทุนและเงินกู้ในกรณีที่มีความต้องการสินเชื่อ 2. มีวิทยากรในภูมิภาคซึ่งสามารถให้ความรู้ด้านการจัดการการเงินและการจัดทำบัญชี และมีเยาวชนที่จบการศึกษาด้านบัญชีจำนวนมาก 3. มีโปรแกรม	ไม่มี	กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงินและการจัดทำบัญชี	**กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการเงิน** 1. จัดทำบัญชีให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิต การตลาด การเงิน (รวมถึงสภาพคล่องการเงิน) และการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของกลุ่ม 2. กลุ่มควรมีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนการผลิตและการตลาด 3. การฝึกอบรมด้านการบริหารการเงิน และการจัดทำบัญชีของหน่วยงานสนับสนุน ควรเป็นการอบรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 4. อบรมโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการจัดการการเงินสำหรับกลุ่มที่มีความพร้อม

ตารางที่ ค.4 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การเงิน (ต่อ)			สำเร็จรูปพร้อมนำมาประยุกต์ใช้ได้			

ตารางที่ ค.5 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทไม้แกะสลัก

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การจัดองค์กร (มี 2 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 1 กลุ่มชุมชน และ 1 กลุ่มประยุกต์)	1.มีการรวมตัวเป็นชมรม แต่การจัดการเป็นลักษณะรายเดี่ยวทำให้ง่ายต่อการจัดการภายในกิจการของแต่ละราย 2. การรวมกลุ่มฯ ได้รับผลประโยชน์ทางกฎหมาย(สหกรณ์) 3. ประธานมีวิสัยทัศน์	1.สมาชิกของชมรมยังไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน กลุ่มเท่าที่ควร 2. การที่ไม่เป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่สามารถติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง โดยเฉพาะลูกค้าจากต่างประเทศ 3. สมาชิกไม่มีความต้องการมีสหกรณ์อย่างจริงจัง	1. ชมรมได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานให้จัดตั้งเป็นหมู่บ้าน อุตสาหกรรมและได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อบ่อย 2. หน่วยงานให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	ไม่มี	ขาดการมีส่วนร่วม (ยกเว้นการจัดทำวัตถุดิบ) ทำให้เกิดการรวมกลุ่มแบบหลวมๆ เท่านั้น	กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร (สหกรณ์) 1. จัดให้สมาชิกดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจในการรวมกลุ่ม 2. จัดให้มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในท้องที่บ่อยขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต	1. แรงงาน และทักษะการผลิต 1.1 สมาชิกมีทักษะและประสบการณ์ดีพอสมควร 1.2 ผลิตภัณฑ์ไม่ต้องอาศัยทักษะฝีมือมากนัก(ชมรม) 1.3 มีการแบ่งงานชัดเจน (ชมรม) 2 การใช้วัตถุดิบ 2.1 การผลิตส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ไม้เศรษฐ กิจ จึงมักไม่มีปัญหาด้านกฎหมายการใช้ไม้ (ป่าขาม)	1. ขาดเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ 2. เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ 2.1 ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ 2.2 การดัดแปลงอุปกรณ์การผลิต ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ชมรม) 3. มีปัญหาเรื่องเสียง และฝุ่นจากการผลิตและไม่มีการป้องกันที่ถูกต้อง (ชมรม) 4. มีอันตรายจากการใช้เครื่องจักรและสารเคมีในการผลิต (ชมรม) 5. การจัดการด้านผังการผลิต ยังไม่เหมาะสม (ชมรม) 6. ไม่ได้มีการวางแผนการผลิตในระยะยาว (ชมรม)	สามารถนำเศษเหลือจากการผลิต (เศษไม้และขี้เลื่อย) นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือสร้างมูลค่า (ป่าขาม)	1. การขาดแคลนไม้ในอนาคต (ไม้สักและไม้เนื้ออ่อนอื่น ๆ) 2. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ 3. นโยบายการควบคุมการใช้ไม้บางประเด็นทำให้ยากต่อการทำงาน 4. สถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากแหล่งชุมชนและตลาด	1. ขาดเครื่องจักรเครื่องมือ เช่น ไม่มีเครื่องเลาเตอร์ 2. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ 3. การลักลอบการใช้ไม้เถื่อน และการนำไม้สักเก่าที่มีอยู่แล้วมาใช้เป็นเรื่องขัดต่อกฎหมาย (กลุ่มสหกรณ์) * ประเด็นปัญหาการผลิตของกลุ่ม (สหกรณ์) แตกต่างจากกลุ่มประยุกต์โดยสิ้นเชิง ทั้งนี้สืบเนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเป็นสำคัญ	1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับทรัพยากรไม้ และสร้างเอกลักษณ์สินค้า 1.1 นำทรัพยากรไม้ที่ลดน้อยถอยลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยงานฝีมือที่มีความประณีตและมีคุณค่าทางศิลปะ 1.2 ปรับใช้วัตถุดิบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย นำวัตถุดิบไม้แบบปาร์เกต์ (parquet) คือนำไม้ชิ้นเล็ก ๆ มาต่อกัน ทำให้งานแกะสลักที่ได้มีน้ำหนักเบา มีการนำเศษวัสดุเหลือทิ้งจากการผลิตไปประยุกต์ใช้ เช่น ผู้ผลิตในอินเดียนำขี้เลื่อยไปผลิตเป็นตุ๊กตา หรือหาวัตถุดิบทดแทนไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้ไผ่ ซึ่งสามารถจัดหาได้ง่ายกว่า 1.3 อบรมให้เข้าใจถึงการออกแบบอย่างถูกหลักวิชาการ โดยพิจารณาว่าจะมุ่งไปในแนวทางศิลปะพื้นบ้าน (folk art) หรือศิลปะเหมือนจริง (realistic) หรือผลิตสินค้าให้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มหรือท้องถิ่น เช่น การแกะสลักรูปพระธาตุดอยสุเทพ เพื่อเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ หรือผลิตเกมที่เป็นเอกลักษณ์ของป่าขาม 1.4 จัดหลักสูตรการแกะสลักให้เข้าสู่หลักสูตรการศึกษาประจำท้องถิ่น 2. กลยุทธ์เพื่อสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม 2.1 ควรคำนึงถึงปัญหาของฝุ่นละอองที่มีผลกระทบต่อสุขภาพของคนในชุมชน 2.2 ลักษณะของเครื่องจักรที่ใช้ยังเป็นแบบดัดแปลง และแรงงานยัง

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การผลิต (ต่อ)	2.2 วัตถุดิบจัดหาได้ไม่ยาก และสามารถใช้วัตถุดิบทดแทน (ชมรม) 2.3 มีการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (ชมรม) 2.4 มีการกระจายคำสั่งซื้อเพื่อการผลิตให้แก่สมาชิก(สหกรณ์)					ขาดความรู้ในการใช้เครื่องจักรอย่างปลอดภัย นอกจากนั้นในขั้นตอนการผลิตจะเกิดฝุ่นไม้ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาพของบุคคลแวดล้อมหากเข้าตาหรือสูดดม ดังนั้นผู้ประกอบการ ควรจัดสถานที่ทำการผลิตให้เกิดความปลอดภัยยิ่งขึ้น
การตลาด	1. มีตลาดแน่นอน (ชมรม) 2. มีการขายส่งทำให้มีภาระด้านการตลาดน้อย (สหกรณ์) 3. ได้รับเลือก	1. ลักษณะผลิตภัณฑ์ 1.1 ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์ (กลุ่มสหกรณ์) 1.2 การบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดึงดูดใจผู้บริโภค (ชมรม) 2. การบริหารการตลาด 2.1 การตั้งราคาไม่เหมาะสม	มีโอกาสให้ข้อมูลตลาดใน thaitambon.com (สหกรณ์)	1.คู่แข่งขันมากในตลาด 2.ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ 3.การรับรู้ข่าวสารด้านการตลาดมีน้อย	1. ราคาจำหน่ายต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่อื่น เช่น บ้านถวาย เนื่องจากสมาชิกจะคัดสินค้าคุณภาพต่ำมาวางจำหน่ายเข้ากลุ่ม ส่วนสินค้าคุณภาพดีจะส่งไปจำหน่ายที่แหล่งท่องเที่ยว (บ้านถวาย) ในลักษณะขายส่ง	1. กลยุทธ์เพื่อขยายตลาดผลิตภัณฑ์ และสร้างอำนาจต่อรองการตลาด 1.1 อบรมด้านการบรรจุภัณฑ์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ 1.2 สร้างระบบข้อมูลด้านทัศนะของผู้ซื้อ และลักษณะสินค้าที่ตรงกับทัศนคติของผู้บริโภคและผู้ใช้เพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ 1.3 อบรมและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการได้รับทราบข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้าต่างๆ (เพื่อให้มีการผลิตโดยมีเป้าหมายและกลุ่มลูกค้า)

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
การตลาด	เป็นผลิตภัณฑ์ในหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (กลุ่มสหกรณ์) 4. มีการรวมตัวกันจำหน่ายที่ร้านของสหกรณ์	2.2 ไม่สามารถวางแผนการตลาดในระยะยาว เนื่องจากเป็นการรอรับการสั่งซื้อ (ชมรม) 2.3 เป็นผู้ผลิตรายเล็ก ส่วนแบ่งการตลาดน้อย มีลักษณะเป็น Price Taker (ยอมรับราคา) 2.4 มีการตัดราคากันภายในกลุ่มฯ 3. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศสำหรับติดต่อกับลูกค้าชาวต่างชาติ 4. มีตลาดแน่นอนแต่น้อยรายและไม่สามารถขยายตลาดได้ (ชมรม)			2. ราคาจำหน่ายต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่อื่น เช่น บ้านถวาย เนื่องจากสมาชิกจะคัดสินค้าคุณภาพต่ำมาวางจำหน่ายเข้ากลุ่ม ส่วนสินค้าคุณภาพดีจะส่งไปจำหน่ายที่แหล่งท่องเที่ยว (บ้านถวาย) ในลักษณะขายส่ง 3. ขาดบุคลากรด้านตลาด 4. คู่แข่งค่อนข้างมากทั้งในและนอกพื้นที่ และยังมีการตัดราคาสินค้ากันภายในสมาชิก 5. กลุ่มฯ ยังไม่สามารถสร้างเอกลักษณ์อันเป็นจุดเด่นของชุมชนขึ้นมาได้ 6. เป็นสินค้าที่ยากต่อการจำหน่ายโดยเฉพาะสินค้าชิ้นใหญ่ซึ่งเป็นอุปสรรคทำให้เด็กรุ่นใหม่ไม่ต้องการเข้ามาสืบทอด 7. การพัฒนาผิดทาง คือ การพัฒนาทางด้านการตลาดเพื่อแข่งกันให้ได้มาซึ่งคำสั่งซื้อ	1.4 อบรมและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการได้รู้จักและพบกับตลาดหลากหลายเพื่อจะพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น 1.5 ขยายการประชาสัมพันธ์ โดยผ่าน Thaitambon.com ให้เคลื่อนไหวและน่าสนใจอยู่ตลอดเวลา 2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการด้านการตลาด 2.1 จัดฝึกอบรม ดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเชิงรุก 2.2 อบรมการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อติดต่อสื่อสารและการค้า 2.3 อบรมให้รู้จักการเพิ่มมูลค่าสินค้า (delivery value) 2.4 อบรมการบริหารสินค้าคงคลังควบคู่กับการเลือกสายผลิตภัณฑ์เป็นพิเศษ เพื่อมิให้สินค้าค้างสต๊อคข้ามปีมากเกินไป โดยเฉพาะชิ้นงานขนาดใหญ่

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

ประเด็นการจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค	ประเด็นปัญหาหลัก	กลยุทธ์/มาตรการ
					(order) ปริมาณมาก ทำให้คุณค่าของงานหัตถกรรมสูญหายไป และยังส่งผลให้เกิดการแก่งแย่งวัตถุดิบ จนเกิดภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบในที่สุด 8. ขาดข้อมูลการตลาด 9. มีปัญหาการบริหารสินค้าคงคลัง	
การเงิน	1. ส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สินจากการกู้ยืม เนื่องจากมีเงินทุนเพียงพอ (ชมรม) 2. มีผู้มีความรู้บัญชีขั้นสูง และมีการจัดทำบัญชีและเอกสารด้านการเงิน (สหกรณ์)	1. ขาดบุคลากรด้านการเงิน (ชมรม) 2. ขาดการบันทึกบัญชี (ชมรม) 3. ไม่สามารถเก็บค่าบำรุงจากสมาชิกได้ครบ (สหกรณ์) 4. กิจการบางรายขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน (ชมรม) 5. ไม่มีการวางแผนการเงินระยะยาว (สหกรณ์)			1. ไม่มีการวางแผนการเงินระยะยาว 2. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านการเงิน	กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการด้านการเงิน 1. เร่งอบรมให้เห็นประโยชน์และความสำคัญด้านการบัญชีและการเงิน 2. มีการอบรมบัญชีตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับขั้นสูง ตามความเหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน