

และเมื่อสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการผลิตให้เต็มสมรรถภาพ (capacity) จึงเป็นเหตุให้มีการลงทุนสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้และผลตอบแทน ข้อเท็จจริงนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างมากที่ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนของกลุ่มชุมชนอาจจะใหญ่เกินความสามารถในการผลิตและการตลาดของกลุ่ม

**ตารางที่ 5.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบ การ และประเภทผลิตภัณฑ์**

หน่วย : ร้อยละ

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

หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.3

ตารางที่ 5.5 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบ  
การ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

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

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

ตารางที่ 5.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

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

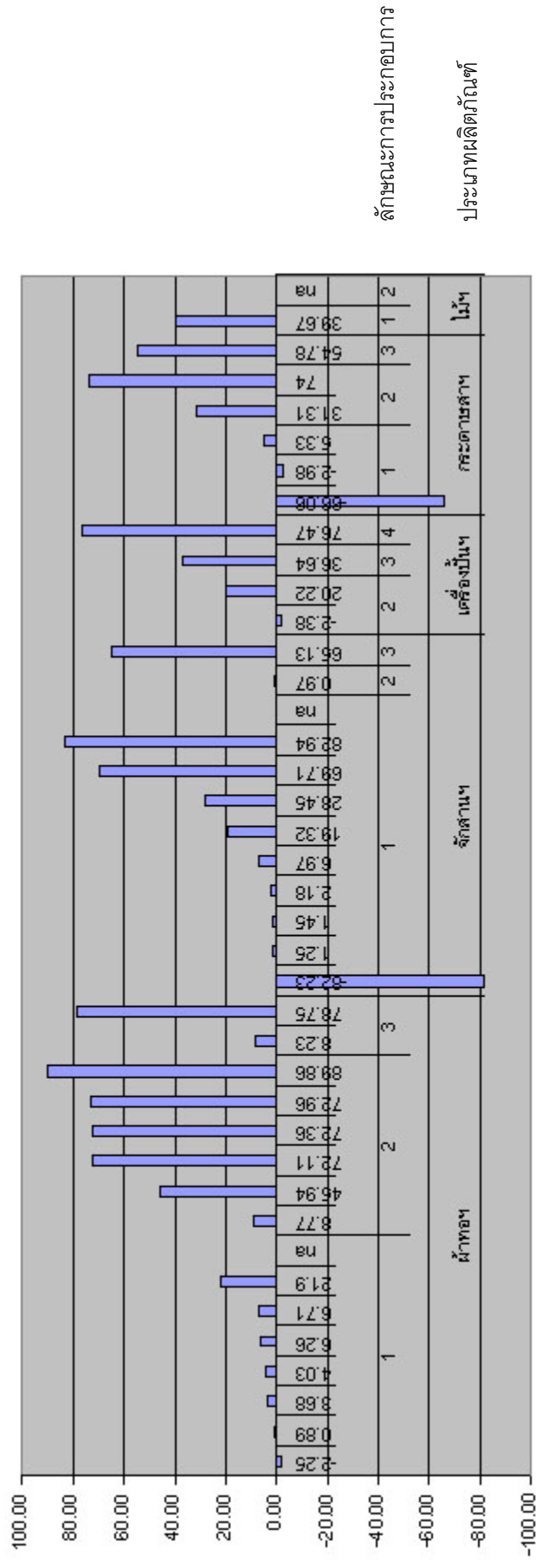
หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (ร้อยละ)



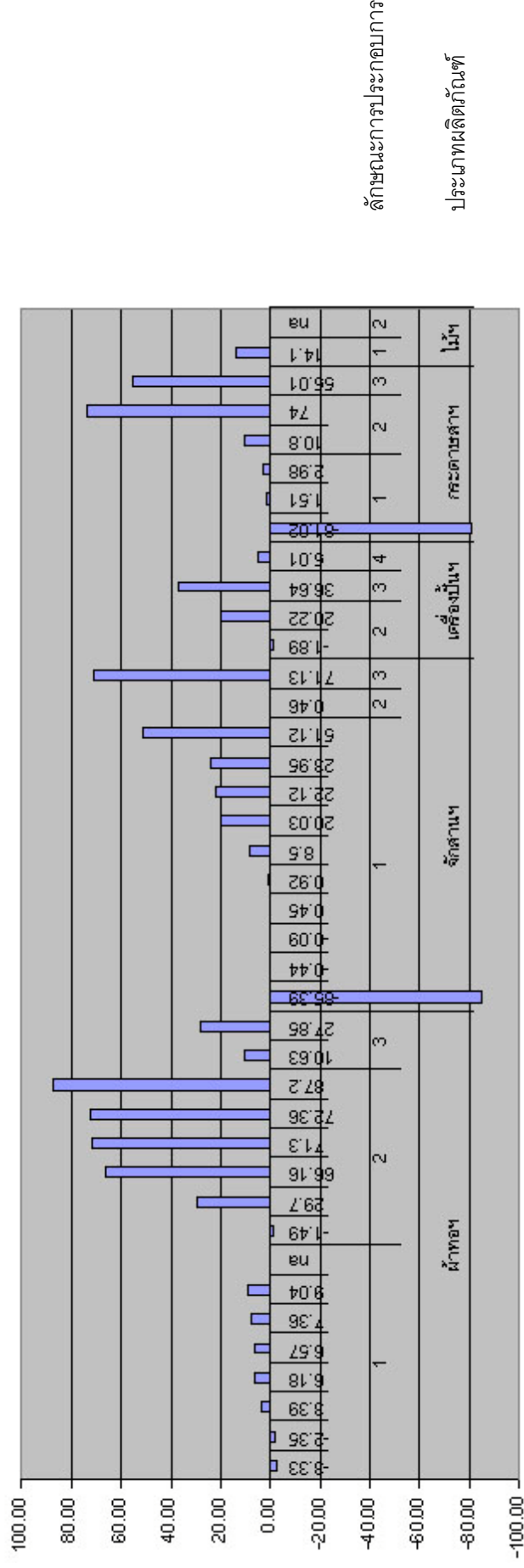
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจกรรมรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบกิจการ

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (ร้อยละ)



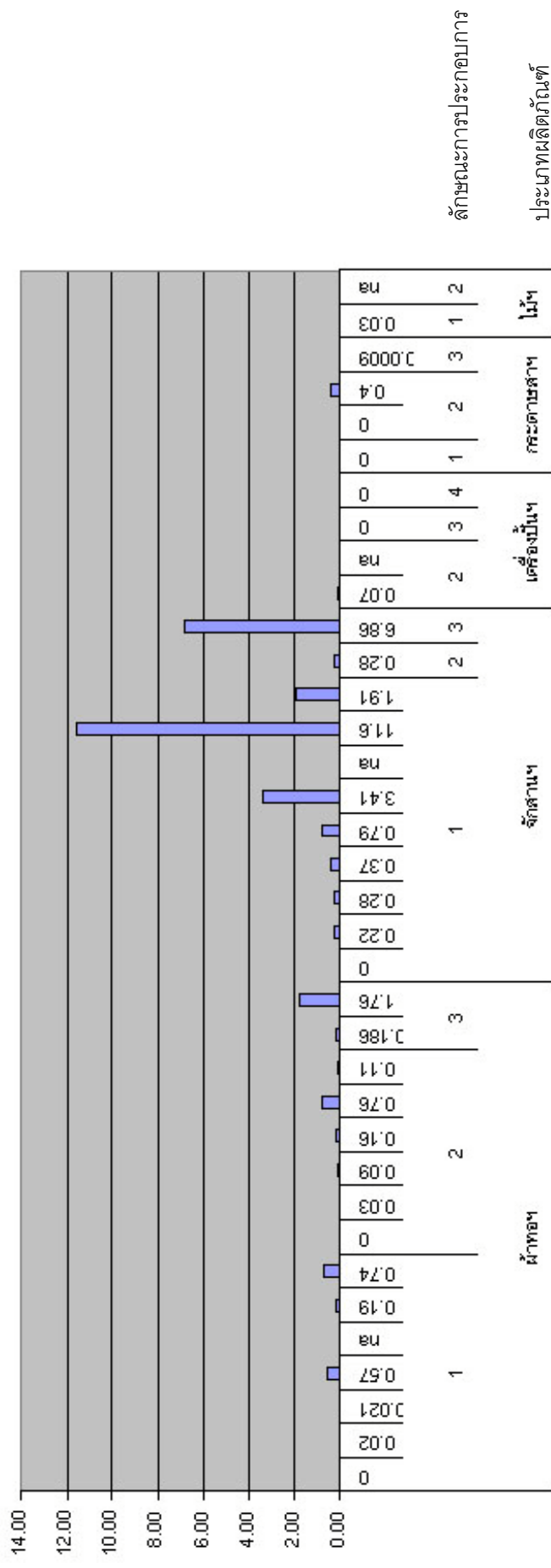
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มผู้ประกอบการรายเดียว และ 4 คือ มูลนิธิ

กา 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 เห็นได้ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะการประกอบการ ซึ่งผลการศึกษาล้วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าการประกอบการในลักษณะกลุ่มชุมชนยังมีศักยภาพทางการเงินต่ำ ในขณะที่การทำกิจการหัตถกรรมในลักษณะกลุ่มประยุกต์ หรือกิจการรายเดี่ยวก่อให้เกิดศักยภาพทางการเงินไม่ต่างกันและสูงกว่ากลุ่มชุมชนหลายเท่าตัว และเพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติมและเจาะจงมากขึ้น จึงพยายามวิเคราะห์เพื่อศึกษาแนวโน้มความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จ ซึ่งวัดโดยยอดขายและปัจจัยที่น่าจะเป็นตัวแปรเชิงนโยบาย ซึ่งในที่นี้ได้พิจารณาเฉพาะปัจจัยที่วัดได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม ลักษณะการประกอบการ วิถีระดมทุน และอายุของกิจการ แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้วยจำนวนตัวอย่าง (40 กรณี) จึงไม่อาจวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยวิธีเชิงปริมาณได้ ในที่นี้จึงเสนอให้เห็นเป็นภาพการกระจายของตัวอย่างตามลักษณะของปัจจัยเชิงนโยบายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลการสังเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสมาชิก ลักษณะกลุ่มและผลการดำเนินธุรกิจ

1. กรณีศึกษาส่วนใหญ่ที่มีรายได้จากยอดขายต่ำกว่าหรือประมาณ 5 แสนบาทต่อปี เกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มชุมชน มีรายเดียว 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. ความสามารถด้านการตลาดของผู้ค้าไม่อาจอธิบายความก้าวหน้าและขนาดของธุรกิจได้ทั้งหมด ก็เพราะความสามารถเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่เด่นโดยเปรียบเทียบในระหว่างสมาชิก แต่กลุ่มที่มีรายได้สูงใน 3 ลำดับแรกเป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายกับกลุ่มอื่น ๆ อยู่ด้วย

อย่างไรก็ตาม ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าความสามารถในการตลาดโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้ค้านั้นมีผลต่อขนาดของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมผสานกับปัจจัยอื่น ๆ ดังกรณีที่สรุปเป็นรายผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้

### สรุปความสามารถในการประกอบการตามประเภทผลิตภัณฑ์

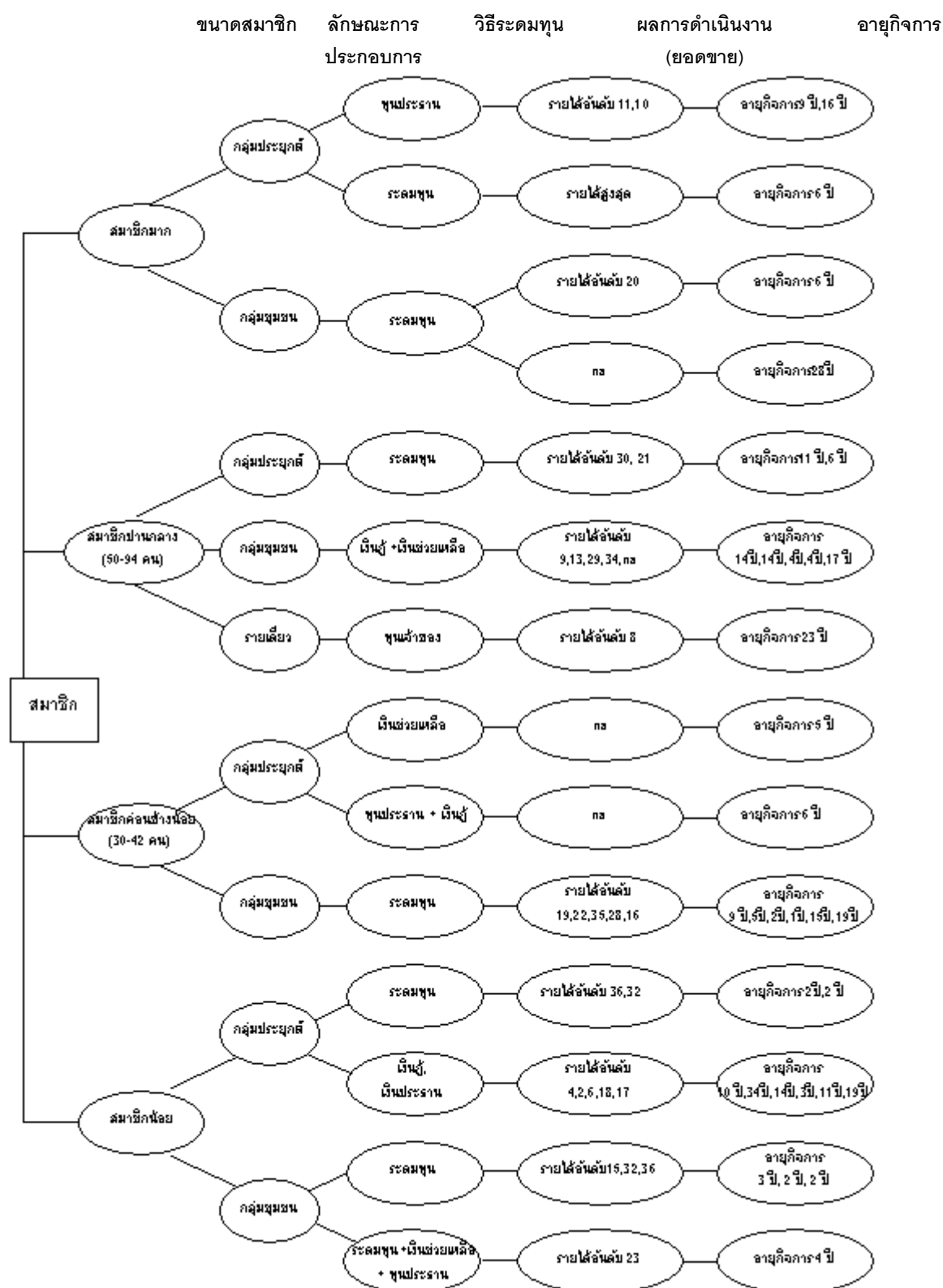
งานหัตถกรรมที่สร้างรายได้จากการขายสูงสุดคือกระดาษสาและผ้าทอฯ สำหรับกระดาษสาซึ่งส่วนใหญ่มีมูลค่าต่อชิ้นต่ำนั้น ก็สามารถสร้างรายได้รวมให้สูงได้ งานกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มประยุกต์ในเชียงใหม่ มีรายการสั่งซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ และส่งออกผ่านคนกลางในประเทศอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์สาและผลิตภัณฑ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสสร้างยอดขายได้สูง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

ผลิตภัณฑ์ผ้าเป็นงานหัตถกรรมที่สร้างรายได้ได้หลากหลายขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดของกลุ่ม ความสามารถในการออกแบบลวดลายและความประณีตของชิ้นงาน หน่วยประกอบการที่มียอดขายสูงส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มประยุกต์ที่ทอผ้าในลักษณะเป็นผ้าผืนลวดลายตามคำสั่งซื้อของลูกค้าประจำ หรือสามารถปรับเปลี่ยนแบบการผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์จักสานมียอดขายค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนกลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดียวมียอดขายสูงกว่า โดยเฉพาะกิจการรายเดียวมียอดขายสูงกว่าสองล้านบาทต่อปี 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

ผลิตภัณฑ์ไม่มีจำนวนเพียง 2 ราย จึงนำมาพิจารณาได้มีชัดเจน อย่างไรก็ตามพบว่ามีการผลิตในรูปแบบของผู้ประกอบการรายเดียวแม้จะมีการรวมกลุ่มหรือก่อตั้งเป็นชมรมแต่ยังมีการแยกกันขาย การขายในนามกลุ่มจึงมีน้อยมาก อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ให้ผลตอบแทนทางการเงินค่อนข้างดี

สรุปได้ว่า กลุ่มที่รายได้ต่ำในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์นั้นเหตุผลพื้นฐาน คือ ลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าเพื่อการใช้สอย เช่น ตะกร้า กระดัง จากผลิตภัณฑ์จักสาน หรือ หม้ออบไถ่ เต้าหมูกระทะ จากผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันที่มีลักษณะคุณค่าของงานหัตถกรรมมากขึ้น สามารถทำรายได้และผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผนวกกับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดทำให้ยอดขายสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการทำกำไรยังต้องอาศัยความสามารถในการบริหารการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสมและการบริหารการเงินที่ดีด้วย เช่น กรณีของกระดาสสา (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

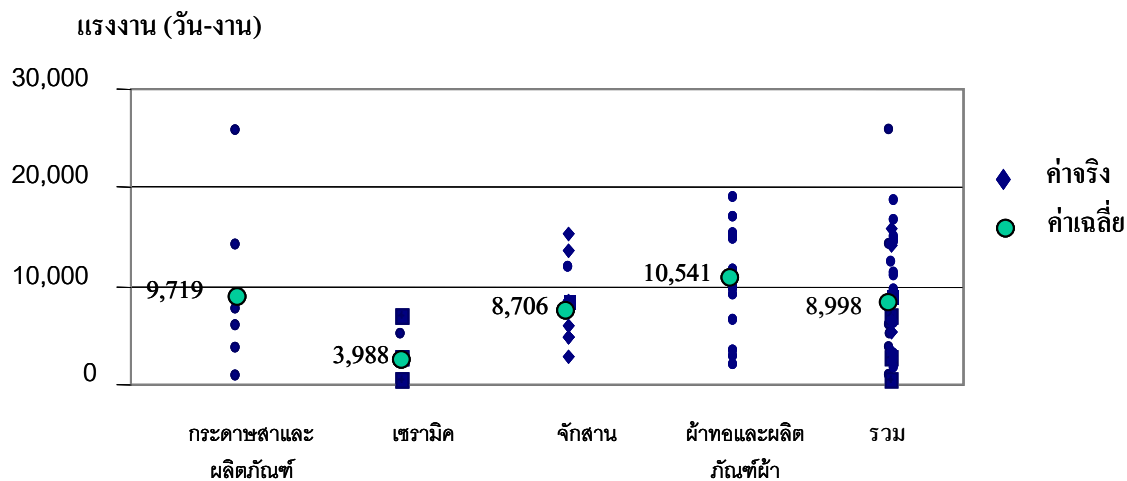
การผลิตหัตถกรรมของชุมชนปัจจุบันมีทั้งการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีคนในชุมชนเป็นสมาชิกและการผลิตโดยผู้ประกอบการรายเดียวซึ่งมีการจ้างงานคนในชุมชน ผู้ทำงานหัตถกรรมในชุมชนส่วนใหญ่เป็นสตรีทำงานหัตถกรรมเป็นอาชีพเสริมจากงานเกษตร มีส่วนน้อยที่ทำเป็นอาชีพหลักของครัวเรือน ดังนั้นงานหัตถกรรมโดยทั่วไปจึงประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงปลูกข้าวและเก็บเกี่ยวข้าว นอกจากนี้เนื่องจากงานหัตถกรรมส่วนใหญ่ เป็นสินค้าประเภทของขวัญของฝาก จึงมีความต้องการซื้อในช่วงเทศกาลปีใหม่ ซึ่งเป็นช่วงที่แรงงานส่วนใหญ่ต้องทำการเกษตร จึงมีผลให้มีการแย่งแรงงานกัน

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

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

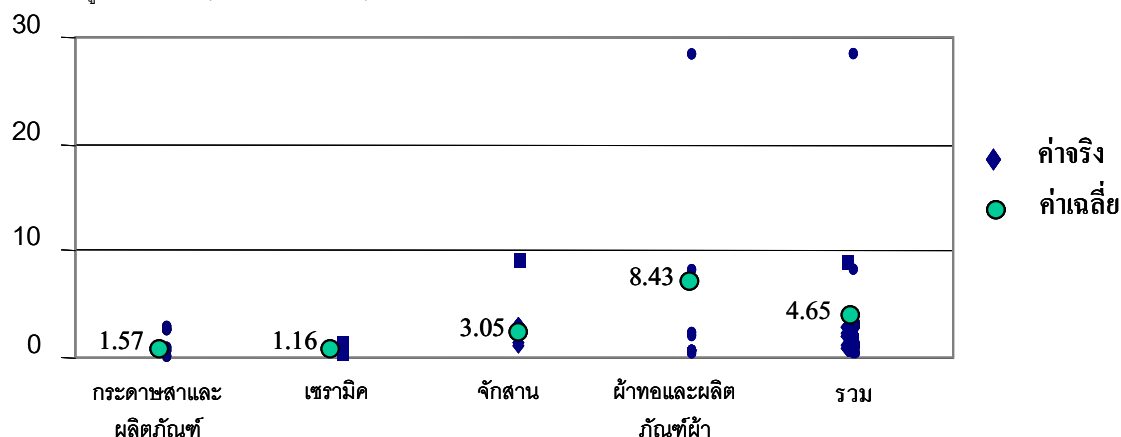
### การจ้างงาน

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 และจักสาน ก่อให้เกิดการจ้างงานได้ค่อนข้างสูง 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

แรงงานต่อมูลค่าผลผลิต (วัน-งาน/100 บาท)



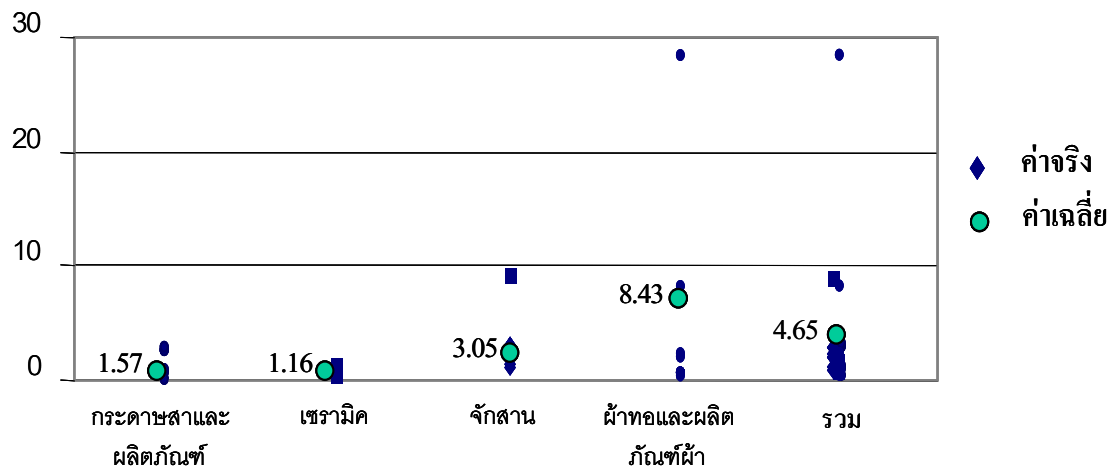
แผนภาพที่ 5.9 การจ้างงานของหัตถกรรมในชุมชนเปรียบเทียบกับมูลค่าของผลผลิต

#### ผลิตภาพของแรงงานและการสร้างรายได้ในชุมชน

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

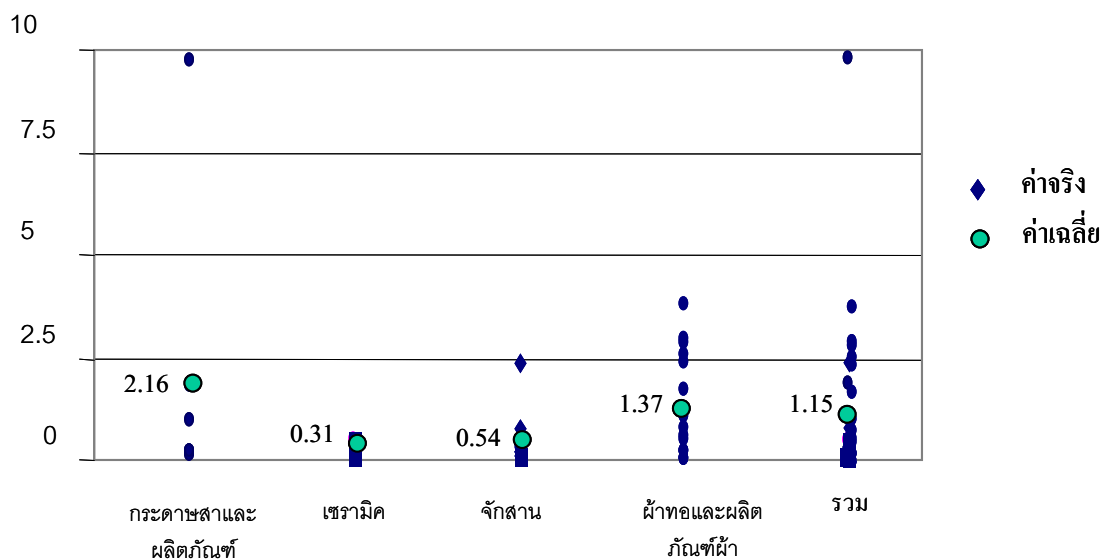
กิจการหัตถกรรมในชุมชนมีขนาดหลากหลาย ตั้งแต่ขนาดเล็กมากคือสร้างยอดขายรวมเพียง 5,000 บาทต่อกิจการ จากตัวอย่างกิจการผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าซึ่งเป็นการผลิตเพื่อขายในชุมชน และยังไม่สามารถขยายตลาดสู่ภายนอกชุมชนได้ จนถึงขนาดใหญ่ที่มีโอกาสสร้างรายได้ถึง 10 ล้านบาทต่อกิจการคือจากตัวอย่างของกิจการกระดาษสา และผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา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

รายได้ต่อแรงงาน (บาท/วัน-งาน)



แผนภาพที่ 5.10 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชนต่อแรงงาน

รายได้ (ล้านบาท)



แผนภาพที่ 5.11 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชน

โดยสรุปแล้วงานหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเสริมงานเกษตรของคนในชุมชน ที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับชุมชน แต่ละปีเป็นมูลค่าค่อนข้างสูง แต่ยังมีกลุ่มใหม่ที่เริ่มกิจการได้ไม่นาน แรงงานยังขาดทักษะฝีมือ และความประณีต รวมถึงความสามารถในการสร้างตลาดให้กับกิจการ ซึ่งมีผลผลิตภาพของแรงงานต่ำ ดังนั้นหากมีการส่งเสริมโดยเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของงานหัตถกรรมในแต่ละชุมชน งานหัตถกรรมจะเป็นทางเลือกที่สำคัญในการประกอบอาชีพทั้งเป็นอาชีพหลักและอาชีพเสริม ของชุมชนเพื่อสร้างรายได้ให้คนในชุมชน นำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้

## บทที่ 5

### ผลการดำเนินงานของหน่วยประกอบการ

#### 5.1 ภูมิปัญญาและทรัพยากรท้องถิ่น

หัวข้อนี้พยายามสรุปและสังเคราะห์ให้เห็นภาพการใช้ทุนทางสังคมของกลุ่มประกอบการใน 2 ด้าน คือ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการใช้ทรัพยากร/วัตถุดิบของท้องถิ่น เพื่อสร้างสรรค์งานหัตถกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อการใช้สอยและผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นศิลปะประจำท้องถิ่น โดยแยกรายงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้

##### 5.1.1 ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า เป็นงานที่มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างมาก ทั้งในด้านแรงงานฝีมือ กรรมวิธีการผลิต ลวดลายผ้า รวมถึงเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงเดิมเหมือนดังที่ใช้กันในอดีต อย่างไรก็ตาม หน่วยประกอบการจำต้องอาศัยวัตถุดิบหลักจากภายนอกพื้นที่ และนำวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาประสมประสานเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีลวดลาย โทนสี และรูปแบบ ที่หลากหลายและดึงดูดใจผู้ซื้อ

##### (1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

หน่วยประกอบการผลิตผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีการทอผ้ามาแต่เดิม และแรงงานที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นผู้มีทักษะฝีมือด้านการทอผ้ามาก่อน โดยได้รับการถ่ายทอดภายในครอบครัว จากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น ชาวบ้านวังปิ่น ต.สบเตี๊ยะ มีการสั่งสมความรู้ด้านการทอผ้าฝ้ายทอมือมาเป็นระยะเวลาหลายร้อยปีมาแล้ว โดยเริ่มจากการทอผ้าเพื่อนุ่งห่มภายในครัวเรือน ผ่านการลองผิดลองถูกจนกระทั่งปัจจุบันมีการจัดตั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรวังปิ่นสบเตี๊ยะขึ้น เพื่อให้ชาวบ้านได้มีรายได้เสริมจากงานทอผ้า กลุ่มฯ ใช้แรงงานทั้งสิ้นถึง 58 คน ประกอบด้วยแรงงานในหมู่บ้าน 38 คน และแรงงานนอกหมู่บ้านอีก 20 คน ประธานกลุ่มฯ ได้สืบทอดความรู้ด้านการทอผ้าจากมารดาตั้งแต่วัยเยาว์ และตั้งแต่อายุ 15 ปี ได้เริ่มรับจ้างทอผ้าให้กับบ้านไร่ไผ่งาม ซึ่งเป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายผ้าทออันเลื่องชื่อของ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ ส่วนหมู่บ้านทุ่งมอกเป็นหมู่บ้านของชาวไทลื้อที่อพยพมาจากแคว้นสิบสองปันนา มณฑลยูนนาน ทางตอนใต้ของจีน ชาวบ้านทุ่งมอกจึงนิยมทอผ้าลายพื้นเมือง หรือ “ผ้าทอไทลื้อ” ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของหมู่บ้าน กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านทุ่งมอก ปัจจุบันมีแรงงานถึง 57 คน และมีประธานกลุ่มฯ เป็นช่างทอฝีมือดี เนื่องจากการถ่ายทอดศิลปะการทอผ้าจากยายและมารดาตั้งแต่เล็ก และมีประสบการณ์ทำงานในโรงงานทอผ้ามาก่อน

กลุ่มแม่บ้านทอผ้าบ้านหนองโป่ง ใช้แรงงานจากในหมู่บ้าน 27 คน และแรงงานภายนอกชุมชนซึ่งมีความชำนาญในการทอผ้าบาง ผ่าหนา ผ้ายกดอก และผ้าพันคอ อีก 33 คน และมีประธานกลุ่มฯ ที่มี

ประสบการณ์ในการทอผ้าฝ้ายพื้นเมืองมากกว่า 25 ปี จนมีความชำนาญด้านการออกแบบลวดลายและการแกะลายผ้า โดยได้เรียนรู้จากผู้เป็นย่าซึ่งเคยทอผ้าส่งให้กับบ้านไร่ไผ่งามของป่าแสงดา บันสิทธิ์ ในขณะที่กลุ่มทอผ้าบ้านวังขอนแดงนั้น ตั้งอยู่ในหมู่บ้านวังขอนแดง ซึ่งชาวบ้านส่วนใหญ่เป็นชาวอีสานที่ย้ายถิ่นฐานเข้ามาตั้งรกรากอยู่ เมื่อมีเวลารว่างชาวบ้านจะทำงานหัตถกรรมเพื่อเป็นรายได้เสริม ได้แก่ การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม และการทอผ้า ซึ่งได้รับการถ่ายทอดเทคนิคของงานเหล่านี้จากบรรพบุรุษ

## (2) วิธีการผลิต

หน่วยประกอบการทำการทอผ้าด้วยวิธีการแบบดั้งเดิม โดยอาศัยทักษะฝีมือและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานทอผ้า ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาแต่ดั้งเดิม และบางส่วนได้รับการถ่ายทอดจากหน่วยงานภาครัฐโดยผ่านการฝึกอบรม เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้เป็นแบบง่าย ๆ ที่มีการใช้มาแต่อดีต เช่น กี่ กระตุก กี่กระทบ (กี่เมืองหรือกี่เล็ก) เครื่องกรอด้วย อุปกรณ์เรียงเส้นยืน ที่รวมฝ้ายเส้นพุ่ง อุปกรณ์ม้วนฝ้ายก่อนขึ้นกี่ ไม่ชิงหน้าผ้า ไม่สอดเส้นยืน ไม่เก็บลาย พันหวี เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม หน่วยประกอบการได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีบางชนิดขึ้นใช้เอง โดยใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน ดังจะเห็นได้จาก กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรวังปิ่นสเบเตียะ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบอุปกรณ์บางอย่าง เช่น การนำเหล็กมาประยุกต์ใช้แทนไม้สำหรับทำเป็นม้าเดินเส้นยืน และการเปลี่ยนจากการใช้มะกั่วซึ่งทำจากไม้ไผ่จักสานมาใช้กระป๋องนมเก่าซึ่งมีอายุการใช้งานนานขึ้น เป็นต้น ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านทอผ้าบ้านหนองโป่งมีการนำเครื่องใช้ต่างๆ มาปรับใช้ในขั้นตอนการย้อมสี เช่น การใช้เครื่องซักผ้าในขั้นตอนการบิดหมาด โดยใช้เฉพาะถังปั่นแห้ง การใช้เครื่องเป่าลมเพื่อเป่าฟีนให้ลูกไหมตลอดเวลาขณะต้มฝ้าย การใช้เครื่องสูบน้ำเพื่อสูบน้ำจากบ่อบาดาลเพื่อนำมาใช้ต้มฝ้ายและย้อมสี และการใช้ท่อซีเมนต์ในการย้อมสี เป็นต้น

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ได้เปลี่ยนจากการใช้ฟูกันเบอร์ 12 ในการพันทสิผ้า ซึ่งใช้ยากและให้เส้นที่ไม่สม่ำเสมอหากไม่มีความชำนาญ มาใช้หลอดโฟมล้างหน้าที่หมดแล้ว ประกอบเข้ากับหลอดพลาสติก ลนไฟให้มีปลายขนาดเล็กลง (เหมือนปากกา) แล้วบรรจุสีข้างในหลอด นอกจากนั้นกลุ่มฯ ยังทำบล็อกสกรีนเอง เพื่อให้สามารถออกแบบลวดลายได้หลากหลายยิ่งขึ้น และทำที่กั้นหน้าผ้า เรียกว่า “ใบพัด” เพื่อให้ได้ขนาดหน้ากว้างที่ต้องการ ใบพัดนั้นทำมาจากเหล็กล้อมค้ำไม้ ใช้ตะปูขนาด 3 นิ้ว ชัดระหว่างไม้ค้ำให้แน่น ทำให้ไม้ไม่เป็นรอยและง่ายต่อการเปลี่ยนขนาดผ้า ส่วนกลุ่มทอผ้าบ้านคางปิ่นใจและกลุ่มทอผ้าจากบ้านแม่ปากได้ดัดแปลงเครื่องกรอด้วยแบบเท้าเหยียบโดยใช้มอเตอร์ไฟฟ้าเพื่อนำมาใช้แทนเพียนกอ (รูปภาพที่ 5.1) และใช้ท่อพลาสติกทำเป็นแกนกรอด้วยเส้นยืนแทนการใช้มะกั่ว (รูปภาพที่ 5.2) ซึ่งเริ่มหายากเพราะไม่มีการสานภายในท้องถิ่น ในขณะที่กลุ่มสตรีผ้าทอบ้านนาคำได้เปลี่ยนจากการใช้กรงล้อแบบทางเหิน และนำกระบอกไม้ไผ่ตัดเป็นท่อน ๆ ทำเป็นหลอดด้วย แล้วใช้แรงงานคนในการหมุนเพื่อกรอด้วย มาเป็นเครื่องปั่นด้วยที่ดัดแปลงมาจากพัดลมตั้งโต๊ะและใช้หลอดจากท่อพลาสติกแทนกระบอกไม้ไผ่ ซึ่งดูแลรักษาง่ายและกรอด้วยได้เร็วขึ้นจากเดิมถึง 3 เท่า



รูปภาพที่ 5.1 เครื่องกรอผ้าแบบเท้าเหยียบโดยใช้มอเตอร์ไฟฟ้า



รูปภาพที่ 5.2 มะกักทำจากท่อพลาสติก

### (3) รูปแบบและลวดลาย

ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอที่หน่วยประกอบการผลิตขึ้นมานั้นมีหลากหลายประเภท เช่น ผ้าม้วน ผ้าพันคอ ผ้าถุง ผ้าขาวม้า ผ้าสองชาย ผ้าสไบ กระโปรงพัน เสื้อผ้าสำเร็จรูป หมวก และกระเป๋า เป็นต้น แต่รูปแบบของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกันมากนัก และไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของหน่วยประกอบการแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ผ้าทอที่หน่วยประกอบการผลิตขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี อาทิเช่น ผ้าฝ้ายทอมือของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรวังปิ่นสืบทอด และกิจการบ้านโกลดุม ซึ่งบ่งบอกถึงลักษณะผ้าฝ้ายทอมือของ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ (รูปภาพที่ 5.3) ผ้าทอไทลื้อของกลุ่มสตรีทอผ้าบ้านทุ่งมอก จ. พะเยา ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นชาวไทลื้อ (รูปภาพที่ 5.4) ผ้าฝ้ายทอมือของกลุ่มบ้านสันกอดูและกลุ่มทอผ้าฝ้ายบ้านดอนหลวง ซึ่งแสดงถึงลักษณะผ้าฝ้ายทอมือของ จ.ลำพูน (รูปภาพที่ 5.5) ผ้าลายน้ำไหลของกลุ่มสตรีทอผ้าบ้านนาคำและกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย (รูปภาพที่ 5.6) และผ้าลายก่านของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย ซึ่งสะท้อนถึงศิลปะบนผืนผ้าอันงดงามของ จ.น่าน ได้เป็นอย่างดี ผ้าจกของกลุ่มทอผ้าบ้านค้ำปิ่นใจและกลุ่มทอผ้าจกบ้านแม่ป๋าก ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของ จ.แพร่ (รูปภาพที่ 5.7) ทั้งนี้ลวดลายของผ้าจกนั้นมีหลากหลาย เช่น ลายน้ำอ่าง ลายหาดเลี้ยว ลายมะลิเลื้อย ลายดอกตะล่อม ลายสำเภาลอยน้ำ ลายโคมและช่อน้อยตุงชัย ลายหักหงส์คู่ ลายขอ ผักกูด ลายนกคู่กินน้ำฮ่วมตัน ฯลฯ





รูปภาพที่ 5.3 ผ้าฝ้ายทอมือ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่



รูปภาพที่ 5.4 ผ้าทอไทลื้อ บ้านทุ่งมอก จ.พะเยา



รูปภาพที่ 5.5 ผ้าฝ้ายทอมือ ต.แม่แรง อ.ป่าซาง จ.ลำพูน



รูปภาพที่ 5.6 ผ้าลายน้ำไหล จ.น่าน



รูปภาพที่ 5.7 ผ้าจก จ.แพร่

#### (4) วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่หน่วยประกอบบริการใช้ในการทอผ้า นั้นล้วนนำมาจากภายนอกชุมชน ไม่ว่าจะเป็นเส้นฝ้ายเบอร์ต่าง ๆ ด้ายโทะเร โหมประดิษฐ์ ดิ้นเงิน ดิ้นทอง และดิ้นสี หน่วยประกอบบริการส่วนใหญ่จัดซื้อจากร้านค้าในตลาดวโรรส อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ซึ่งมีหลายร้านด้วยกัน เช่น ร้านจินเฮงฮวด ร้านภัทรการค้า ร้านฝ้ายทอง และร้านเฮงเฮง เป็นต้น เนื่องจากแหล่งดังกล่าวมีวัตถุดิบให้เลือกหลากหลาย ในการซื้อแต่ละครั้งแน่ใจได้ว่าได้ของครบตามต้องการ ทำให้ประหยัดค่าขนส่ง และได้รับส่วนลดหากซื้อในปริมาณมาก

#### 5.1.2 เครื่องจักรสาน

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทเครื่องจักสาน นับเป็นงานที่มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างมาก ทั้งในด้านแรงงานฝีมือ กรรมวิธีการผลิต วัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบที่ใช้

##### (1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

หน่วยประกอบบริการผลิตเครื่องจักสานทั้งหมดที่ศึกษา ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีการจักสานไม่ไผ่มาแต่อดีต แรงงานที่ใช้ในการผลิตจึงล้วนมีความรู้ขั้นพื้นฐานด้านการจักสานมาก่อน แล้วจึงแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในด้านลายสาน รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการจักสานโดยใช้วัตถุดิบอื่นๆ เช่น ผักตบชวา ก้านมะพร้าว หวาย เป็นต้น

งานจักสานนับเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างงานและเสริมรายได้ให้แก่ชาวบ้านภายในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังก่อให้เกิดการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ และเกิดแรงงานฝีมือขึ้นมากมาย ดังเช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านบ่อแก้ว ใช้แรงงานสมาชิกทั้งสิ้น 40 คน โดยทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการนำไม้ไผ่มาจักสานเป็นเครื่องใช้ในครัวเรือน ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาแต่บรรพบุรุษ ส่วนการจักสานผักตบชวานั้น แรงงานเพิ่งได้รับการถ่ายทอดในปี 2542 จากชาวบ้านแม่ใส และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) อ.เมือง จ.พะเยา ช่างฝีมือด้านงานจักสานของหมู่บ้านบ่อแก้ว มี 3 คน ซึ่ง 1 ในนั้นเป็นผู้ริเริ่มการจักสานผักตบชวาเป็นกระเป๋าครีวงกลมขึ้นในกลุ่มฯ และมีประสบการณ์ในการจักสานมากกว่า 20 ปี ส่วนกลุ่มจักสานลานตาเกลี้ยง ใช้แรงงานสมาชิกทั้งสิ้น 57 คน ซึ่งเป็นชาวบ้านที่มีทักษะในงานจักสานไม้ไผ่มาเป็นเวลานาน และได้รับถ่ายทอดจากบรรพชนซึ่งนำไม้ไผ่มาจักสานเป็นภาชนะเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น กระบุง กระจาด ตะแกรง เป็นต้น และพัฒนาเป็นอาชีพเสริมในหมู่บ้าน เนื่องจากพื้นที่ตำบลน้ำรั่ม ซึ่งกลุ่มฯ ตั้งอยู่นั้น ทำนาได้ปีละ 1 ครั้ง เท่านั้น กลุ่มฯ มีแรงงานฝีมือ 3 คน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านจักสาน 20-30 ปี ในขณะที่กลุ่มจักสานบ้านห้วยเป้ง ใช้แรงงานสมาชิกทั้งสิ้น 42 คน และกลุ่มเครือข่าย 2 หมู่บ้าน รวม 14 คน โดยมีช่างฝีมือ 2 คน ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการจักสานให้แก่สมาชิก และเป็นวิทยากรให้แก่ศูนย์ศึกษานอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านห้วยเคียนเหนือ ซึ่งใช้แรงงานสมาชิกในการผลิตทั้งสิ้น 30 คน โดย 10-15 คน ผลิตเครื่องจักสานเป็นอาชีพหลัก กลุ่มฯ มีสมาชิก 2 คน ที่เป็นช่างฝีมือ และสามารถเป็นวิทยากรด้านการจักสานผักตบชวาได้ นอกจากแรงงานในหมู่บ้านแล้ว กลุ่มฯ ยังมีกลุ่มเครือข่ายอีก 3 หมู่บ้าน รวม 15-20 คน

## (2) วิธีการผลิต

การผลิตของหน่วยประกอบการทั้งหมด อาศัยทักษะฝีมือและความรู้เกี่ยวกับการจักสานที่สืบทอดกันมาแต่ดั้งเดิม และใช้วัสดุอุปกรณ์แบบง่าย ๆ ที่มีการใช้มาแต่อดีต เช่น มีดจักตอก มีดพรว้า เขียงไม้ คีมเหล็ก เหล็กแหลม ช้อน เลื่อย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หน่วยประกอบการได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีบางชนิดขึ้นใช้เอง โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาทิเช่น เตาอบของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านบ่อแก้ว ซึ่งทำมาจากกล่องกระดาษขนาดใหญ่ ที่มีความแข็งแรง เช่น กล่องตู้เย็น กล่องเครื่องซักผ้า แล้วตัดด้านข้างกล่องเป็นสี่เหลี่ยมขนาด  $6" \times 6"$  เพื่อใส่ถั่วยักมะถัน ส่วนจากปากกล่องลงมา  $15"$  ทำเป็นตะแกรงไม้ไผ่ สำหรับรองผักตบชวา (รูปภาพที่ 5.8) เตาอบที่ทำจากกล่องกระดาษนี้ ให้ผักตบชวาอบแห้งที่มีคุณภาพไม่แตกต่างจากการใช้เตาอบที่สร้างจากท่อซีเมนต์ขนาด  $120 \times 120 \times 50$  เซนติเมตร และยังช่วยลดต้นทุนการผลิตอีกด้วย ส่วนกลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาดำบลข้าวเม่นนั้น ใช้เตาอบที่สมาชิกในกลุ่มฯ ช่วยกันสร้างขึ้นจากท่อซีเมนต์ต่อกัน 3 ท่อ ทางด้านกลุ่มจักสานหญ้าแฝกบ้านก้อขาว ใช้เตาอบที่สร้างขึ้นเองจากไม้ไผ่ และใช้พลาสติกใสคลุม ในขณะที่กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาางใต้ นั้น ใช้เตาอบที่สร้างขึ้นเองจากกระเบื้องแผ่นเรียบ (รูปภาพที่ 5.9) และใช้เครื่องรีดผักตบชวาที่ดัดแปลงมาจากเครื่องรีดเมล็ดฝ้ายสมัยโบราณ ส่วนกลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านห้วยเคียนเหนือใช้เตาอบที่ประดิษฐ์ขึ้นเองจากอิฐบล็อกจากกลุ่มจักสานลานตาเกลี้ยงมีการเก็บรักษาไม้ไผ่โดยใช้วิธีการแบบดั้งเดิม กล่าวคือ นำไม้ไผ่ไปฝังดินเพื่อรักษาเนื้อไม้ให้คงความชื้นและเหนียว

จากบรรดาหน่วยประกอบการทั้ง 12 แห่งที่ศึกษานั้น มีกลุ่มจักสานบ้านห้วยเป้ง เพียงแห่งเดียวที่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตหลายชนิดและไม่ได้ประดิษฐ์ขึ้นเอง อันได้แก่ เครื่องจักตอก เครื่องรีดผักตบชวาแบบมือหมุน เตาอบผลิตภัณฑ์ รางเหล็กสำหรับทาสี และเครื่องพ่นสี เพื่อช่วยผ่อนแรงและย่นระยะเวลาในการผลิต



รูปภาพที่ 5.8 เตาอบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบ่อแก้ว



รูปภาพที่ 5.9 เตาอบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสาางใต้

## (3) รูปแบบผลิตภัณฑ์

ในการผลิตเครื่องจักสานนั้น หน่วยประกอบการมักจะเน้นการผลิตโดยใช้วัตถุดิบหลักเพียงชนิดเดียว เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านบ่อแก้ว กลุ่มจักสานบ้านต้าเหล่า กลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาบ้านสันปาม่วง และกลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านห้วยเคียนเหนือ ซึ่งผลิตเฉพาะเครื่องจักสานจากผักตบชวาเท่านั้น ส่วนกิจการถวัลย์ไม้ไผ่จักสาน กลุ่มจักสานเพื่อการผลิตบ้านปางหลวง กลุ่มจักสานลานตาเกลี้ยง และกลุ่มแม่บ้าน

เกษตรกรบ้านชบา ผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานจากไม้ไผ่เท่านั้น ในขณะที่กลุ่มจักสานหญ้าแฝกบ้านก้อขาวทำการผลิตเฉพาะเครื่องจักสานจากหญ้าแฝก ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยประกอบการเหล่านี้สามารถหาวัตถุดิบได้ง่ายจากภายในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนกลุ่มจักสานบ้านห้วยเบ้งนั้น ผลิตเครื่องจักสานค่อนข้างหลากหลาย ทั้งที่ทำจากก้านมะพร้าว หวาย ไม้ไผ่ ไม้ยราบ และเครือเถาวัลย์ ซึ่งเป็นเพราะกลุ่มฯ ผลิตตามที่ได้รับการอบรมมา และมีประธานกลุ่มฯ ที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่ หลากหลาย และตรงตามความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ

ผลิตภัณฑ์จักสานจากผักตบชวาของหน่วยประกอบการมักมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันและดัดแปลงจากแบบที่ได้จากการอบรม แม้ว่าหน่วยประกอบการได้มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของตนอยู่เสมอ แต่ก็ยังไม่ถือว่ามีความโดดเด่นเฉพาะตัวที่โดดเด่น เช่น กระเป๋าทรงครึ่งวงกลม กระเป๋าทรงหอยแครง กระเป๋าทรงสี่เหลี่ยม กระเป๋าทรงรีลายต่ำ และกระเป๋าลายยกดอก เป็นต้น มีหน่วยประกอบการบางแห่งที่พยายามสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น กลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านห้วยเคียนเหนือ ซึ่งใช้วิธีการเย็บ หรือการพันเส้นผักตบชวา แล้วขึ้นรูปเป็นผลิตภัณฑ์แบบต่าง ๆ แทนการใช้เส้นผักตบชวาที่ถักเปียแล้วนำมาสานขึ้นรูปซึ่งเป็นวิธีการทำโดยทั่วไป (รูปภาพที่ 5.10) ในขณะที่กลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาตำบลขัวมุงนั้น เน้นการนำผักตบชวามาตกแต่งเข้ากับเครื่องปั้นดินเผาและไม้กลึงแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภท เช่น โคมไฟ แจกัน คนโท หม้อน้ำ เป็นต้น (รูปภาพที่ 5.11)

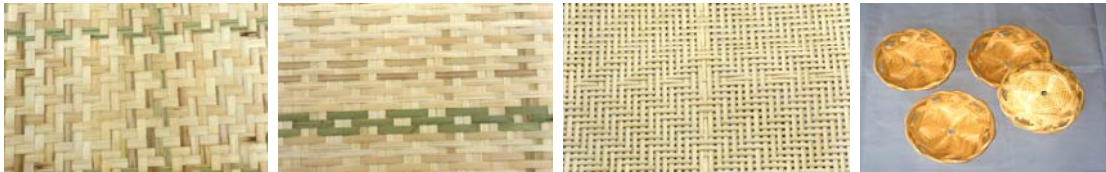
ผลิตภัณฑ์จักสานจากไม้ไผ่จากการศึกษานี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ผลิตภัณฑ์เพื่อใช้สอยและประดับบ้าน เช่น กระเป๋า ตะกร้า โคมไฟ เชิงเทียน เป็นต้น และผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในครัว เช่น กระด้ง กะโล่ ตะแกรง ถาดผลไม้ เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทหลังนี้มีมาแต่เดิมในอดีต เพียงแต่มีการจักสานด้วยลวดลายที่งดงามขึ้น เช่น พัฒนาจากลายยก 1 ข้าม 1 ซึ่งเป็นลายพื้นฐาน มาเป็นลาย 2 ลาย 2 ข้าม 5 ลาย 2 มีดึกกลางลาย 3 มีดึกกลาง ลายดาว และลายเฉลียว เป็นต้น (รูปภาพที่ 5.12) ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ประเภทหลังจะด้อยกว่าในด้านความประณีต ความละเอียดของชิ้นงาน อายุการใช้งาน และความทนทาน ถือเป็นสินค้าเพื่อใช้สอย จึงไม่เน้นความสวยงาม ซึ่งแตกต่างจากประเภทแรก



รูปภาพที่ 5.10 ผลิตภัณฑ์จักสานผักตบชวาของกลุ่มฯ ห้วยเคียนเหนือ



รูปภาพที่ 5.11 ผลิตภัณฑ์จักสานผักตบชวาของกลุ่มฯ ขัวมุง



ลาย 2

ลาย 2 ข้าม 5

ลาย 2 มีด็กกลาง

ลายเฉลียว

รูปภาพที่ 5.12 ผลิตภัณฑ์จักสานไม้ไผ่ของกลุ่มฯ ลานตาเกลี้ยง และกลุ่มฯ ชบา

#### (4) วัตถุดิบ

หน่วยประกอบการผลิตเครื่องจักสานจากผักตบชวามักตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบหลัก และมักจะจัดซื้อวัตถุดิบหลักจากภายในพื้นที่ อาทิเช่น หน่วยประกอบการที่อยู่ในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ซื้อผักตบชวาจากพ่อค้าภายในหมู่บ้านที่ไปเก็บผักตบชวาจากกว๊านพะเยา และจากชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในบริเวณกว๊านพะเยา อย่างไรก็ตาม มีบางรายที่ซื้อผักตบชวาจากต่างพื้นที่ เช่น กลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านห้วยเคียนเหนือจัดซื้อผักตบชวาทากแห้งจากกลุ่มจักสานผักตบชวาบ้านต๋าน้ำล้อม ซึ่งนำมาจาก จ.พระนครศรีอยุธยา อีกต่อหนึ่งเนื่องจากกลุ่มฯ สามารถสั่งซื้อในปริมาณน้อยต่อครั้งได้ ต่างจากการสั่งซื้อจากพ่อค้าซึ่งต้องสั่งซื้อในปริมาณมากต่อครั้ง ส่วนกลุ่มหัตถกรรมผักตบชวาตำบลขัวมุง จัดซื้อผักตบชวาสวนหนึ่งจากบ้านสันมะนะ จ.ลำพูน

หน่วยประกอบการผลิตเครื่องจักสานจากไม้ไผ่ มักตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เคยมีป่าไผ่อุดมสมบูรณ์ แต่ปัจจุบันต้องซื้อไม้ไผ่จากนอกพื้นที่ เช่น กิจการถวัลย์ไม้ไผ่จักสาน ซึ่งตั้งอยู่ในหมู่บ้านปางหลวง อ.สารภี จ.เชียงใหม่ ที่เคยอุดมไปด้วย “ไม้ไผ่บง” แต่ปัจจุบันต้องซื้อไม้ไผ่จากร้านค้าในหมู่บ้านสันป่าคำ อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ ในขณะที่กลุ่มจักสานลานตาเกลี้ยง และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านชบา ซึ่งอยู่ใน อ.เมือง จ.ตาก ต้องจัดซื้อจากพ่อค้า หรือไปตัดไม้ไผ่เองในเขตพื้นที่ ต.เชียงทอง และ ต.นาโบสถ์ กิ่ง อ.วังเจ้า และในเขต อ.แม่สอด จ.ตาก

กลุ่มจักสานหญ้าแฝกบ้านก้อขาว ซึ่งตั้งอยู่ใน กิ่ง อ.ภูซาง จ.พะเยา นั้น ผลิตเครื่องจักสานจากหญ้าแฝกตามที่ได้รับการอบรมจากสหกรณ์นิคม อ. เชียงคำ แต่ไม่มีหญ้าแฝกในพื้นที่ กลุ่มฯ จึงต้องจัดหาโดยไปตัดเองในพื้นที่บ้านทุ่งเย็น อ.เชียงคำ จ.พะเยา และบ้านปางคำ จ.น่าน ซึ่งอยู่ห่างจากกลุ่มฯ ประมาณ 20 และ 40 กิโลเมตร ตามลำดับ ส่วนกลุ่มจักสานบ้านห้วยเป้ง จ.ลำปาง ซึ่งผลิตเครื่องจักสานจากวัตถุดิบหลายชนิด วัตถุดิบหลักที่ใช้จึงมีทั้งที่หาได้จากภายในท้องถิ่น เช่น ก้านมะพร้าว ไม้ไผ่ ไมยราบ เถาวัลย์ และกาบกล้วย

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

### 5.1.3 เครื่องปั้นดินเผาและเซรามิค

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทเครื่องปั้นดินเผานั้น เป็นงานที่มีการใช้ทุนทางสังคมอย่างมาก ทั้งช่างฝีมือ เตาเผา กรรมวิธีการเผา รูปแบบและลวดลาย ตลอดจนวัตถุดิบของท้องถิ่น ในขณะที่เซรามิคเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ท้องถิ่นเป็นฐานและมีการนำเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เข้ามาต่อยอด แม้ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็กก็ตาม

#### (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 แต่ใช้วิธีกองขึ้นงานรวมกันแล้วคลุมด้วยขี้เถ้าและฟางข้าว แล้วจึงจุดไฟเผาซึ่งเป็นวิธีดั้งเดิม แต่ขึ้นงานที่ได้มีการแตกหักเสียหายในปริมาณมากและก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ 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 ใช้ฟืนและขี้เถ้าเป็นเชื้อเพลิง ในขณะที่กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านม่อนเขาแก้ว ไม่ใช้เตาเผา แต่ใช้วิธีจัดเรียงชิ้นงานเป็นแถวและซ้อนกันเป็นชั้น จนเป็นกอง จากนั้นคลุมกองชิ้นงานด้วยขี้เถ้าและฟางข้าว แล้วจึงจุดไฟเผา (รูปภาพที่ 5.14) ซึ่งเป็นวิธีการที่สูญเสียพลังงานสูง และก่อให้เกิดฝุ่นควันรบกวนมาก ส่วนกิจการต้นติเซรามิคทำการเผาชิ้นงานโดยใช้อุณหภูมิสูง ในเตาเผาขนาดเล็กแบบใช้แก๊ส ซึ่งสามารถควบคุมอุณหภูมิได้ดีกว่า



รูปภาพที่ 5.14 วิธีการเผาของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านม่อนเขาแก้ว

#### (4) รูปแบบและลวดลาย

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาอ่อนเข้าแก้วมีทั้งรูปแบบที่เป็นเครื่องใช้ในครัว เช่น หม้ออบไถ่ หม้อเส้าใหญ่ และเตาหมุกระทะ 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 ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของกิจการตันดีเซรามิกนั้น ผลิตภัณฑ์ทั้งที่เคลือบและไม่เคลือบ โดยหากเป็นงานเคลือบโดยใช้เทคนิคสมัยใหม่ เช่น เคลือบซีเถ้าสีน้ำตาล และเคลือบเซราดล เป็นต้น (รูปภาพที่ 5.18) เจ้าของกิจการได้รับการถ่ายทอดความรู้จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ซึ่งตนเคยทำงานด้วย



รูปภาพที่ 5.15 เครื่องปั้นดินเผาอ่อนเข้าแก้ว



รูปภาพที่ 5.16 เครื่องปั้นดินเผาโป่งเทวี



รูปภาพที่ 5.17 เครื่องปั้นดินเผาลวดลายเวียงกาหลง



รูปภาพที่ 5.18 เซรามิกของกิจการตันดีเซรามิก



### (5) วัตถุดิบ

หน่วยประกอบการทั้งรูปแบบกลุ่มและศูนย์ฯ ล้วนมีการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นดินเหนียว ดินแดง ฟืน ชี้อยู่ ทวาย ช่อไม้ไผ่ และฟางข้าว ในขณะที่กิจการต้นดีเชรามิคนั้นใช้วัตถุดิบจากนอกพื้นที่ทั้งหมด อาทิเช่น ดินสำเร็จรูปจากบริษัทคอมพาวด์เคลย์ จำกัด ดินขาว จาก จ.ลำปาง สารเคมีต่างๆ ที่ใช้สำหรับทำเคลือบ ซึ่งซื้อจากบริษัทใน จ.เชียงใหม่ และซีเมนต์ก๊อ ซึ่งใช้สำหรับทำเคลือบซีเมนต์นั้น ซื้อจากผู้นำเข้า (จากพม่า)

#### 5.1.4 กระดาษสา

งานหัตถกรรมพื้นบ้านประเภทกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา นั้น เป็นงานที่มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นพอสมควรทั้งในด้านแรงงานฝีมือ และกรรมวิธีการผลิตกระดาษสาแผ่น แต่ในขณะเดียวกันยังต้องอาศัยวัตถุดิบหลักจากนอกพื้นที่ (ยกเว้นวัตถุดิบหลักในการผลิตกระดาษเย็บปะรด) และนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย ท่ามกลางสภาวะที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง

#### (1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

หน่วยประกอบการที่ทำการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา นั้น บางแห่งตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นแหล่งผลิตกระดาษสามานาน ได้แก่ กิจการป่าบัวจันทร์กระดาษสา 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.ทุ่งด้อม อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ ที่มีชาวบ้านประกอบอาชีพทำกระดาษสาชานาน

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

ปัญหาได้เสียชีวิตลงและขาดผู้สืบทอด ส่วนการทำกระดาศยสับประตนั้น เพิ่งมีขึ้นในหมู่บ้านตั้งแต่ปี 2542 เพื่อแก้ปัญหาการขาดสับประตตกต่ำเพราะผลผลิตล้นตลาด และเพื่อสร้างอาชีพเสริมให้แก่ชาวบ้าน

การผลิตกระดาศยและผลิตภัณฑ์จากกระดาศยก่อให้เกิดการถ่ายทอดภูมิปัญญาและการจ้างงานอย่างกว้างขวางทั้งภายในชุมชนและชุมชนใกล้เคียง ดังจะเห็นได้จากกลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ซึ่งประธานกลุ่มฯ ได้ส่งมอบประสบการณ์และความรู้ในการผลิตกระดาศยและผลิตภัณฑ์จากต่างถิ่นมานานกว่า 10 ปี และได้นำมาถ่ายทอดให้แก่ชนรุ่นหลังในหมู่บ้านอีก 36 คน ซึ่งความรู้ดังกล่าวยังมีการเผยแพร่ไปยังชาวบ้านในหมู่บ้านใกล้เคียงด้วย จนปัจจุบันมีกลุ่มเครือข่ายทั้งในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียงถึง 11 กลุ่ม ในขณะที่กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาศยที่บ้านฮ่องกอกนั้นใช้แรงงานผลิตถึง 102 คน ทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ และชาวบ้านจากหมู่บ้านใกล้เคียง เช่น บ้านแคว และบ้านท่าซัว เป็นต้น ซึ่งกลุ่มฯ ใช้แรงงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78) เพื่อประกอบดอกไม้ประดิษฐ์ ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์จากกระดาศยในบริษัทแห่งหนึ่ง ใน จ.ลำปาง และได้เข้ารับการอบรมเพิ่มทักษะการประดิษฐ์ดอกไม้จากกระดาศย จากกลุ่มแม่บ้านในโครงการแม่ฟ้าหลวง จ. เชียงราย และจาก จ.สมุทรปราการ

กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านฝางใช้แรงงานสมาชิกทั้งหมด 19 คน ซึ่งได้เข้ารับการอบรมการประดิษฐ์ดอกไม้และผลิตภัณฑ์จากกระดาศย จากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน อ.เกาะคา อย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2542 - 2545 กลุ่มฯ มีแรงงานที่มีทักษะความชำนาญในการจัดแจกัน จัดพวงหรีด จัดกระเช้า และการผสมสี 5 - 6 คน ส่วนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมกระดาศยสับประตนั้น ใช้แรงงานในการผลิตทั้งสิ้น 12 คน ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มฯ แรงงานได้รับความรู้จากการอบรมโดยวิทยากรจากกองส่งเสริมหัตถกรรมไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งสำนักงานพัฒนาชุมชน อ.เมือง ได้จัดขึ้น ทางด้านกลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาศยบ้านไร่ นั้น ใช้แรงงานผลิตทั้งสิ้น 14 คน โดยมีประธานกลุ่มฯ ซึ่งมีทักษะความชำนาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และจบการศึกษาด้านศิลปกรรมโดยตรง ส่วนกิจการป่าบัวจันทร์กระดาศยใช้แรงงานทั้งภายในและนอกชุมชนรวมทั้งหมด 47 คน ทั้งนี้สมาชิกในครอบครัวของนางบัวจันทร์ล้วนมีทักษะความชำนาญในการผลิตกระดาศยอย่างมาก โดยนางบัวจันทร์เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการขึ้นเสาเพื่อให้ได้แผ่นกระดาศยที่บางเรียบ และสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยประสบการณ์สูงและยังไม่มีแรงงานในกลุ่มฯ ที่ทำแทนได้ ในขณะที่นายศรีทน สามีของนางบัวจันทร์ เป็นผู้มีความชำนาญในการทำแผ่นเฟรมสำหรับขึ้นกระดาศย ส่วนนายธีรน้อย ผู้เป็นเขยนั้นมีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์

## (2) วิธีการผลิต

หน่วยประกอบการผลิตกระดาศยและผลิตภัณฑ์จากกระดาศย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ (1) หน่วยประกอบการที่ผลิตทั้งกระดาศยแบบแผ่นและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาศย ซึ่งได้แก่ กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาศยบ้านฮ่องกอก กิจการป่าบัวจันทร์กระดาศย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมกระดาศยสับประต และ (2) หน่วยประกอบการที่ผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาศย ซึ่งได้แก่ กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์แม่บ้านบ้านฝาง และกลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาศยบ้านไร่

หน่วยประกอบการที่ผลิตกระดาษสาแบบแผ่นนั้น ทำการผลิตโดยใช้วิธีการที่มีมาแต่ดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย 2 วิธีด้วยกัน คือ การซ้อนตะ และ การแตะ ทั้งนี้ก็การป้าบัจฉ์กระดาษสา เป็นเพียง 1 ใน 4 แห่ง ที่ศึกษา ที่มีการผลิตกระดาษสาแบบแผ่นโดยวิธีการซ้อนตะ ซึ่งการทำกระดาษแบบนี้ประยุกต์ใช้วิธีซ้อน และแตะเข้าด้วยกัน โดยนำเยื่อปอสาที่ทูปเป็นก้อนและซังน้ำหนักแล้วมาละลายในบ่อน้ำลึประมาณ 80 เซนติเมตร ใช้ไม้กวานเพื่อให้เยื่อกระจายตัวอย่างสม่ำเสมอ แล้วใช้ตะแกรง หรือแผ่นเฟรมซ้อนเยื่อสาในบ่อขึ้นมา จากนั้นใช้ฝ่ามือแตะด้านหน้าหรือด้านหลัง ให้เยื่อกระจายสม่ำเสมอทั่วตะแกรง แล้วจึงนำไปตากจนแห้งสนิทที่ กระดาษสาที่ได้จะมีมาตรฐานต่ำกว่าวิธีแตะในด้านน้ำหนักของกระดาษ ซึ่งมักไม่เท่ากันทุกแผ่น ในขณะที่กลุ่ม แม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง ทำการผลิตโดยใช้ทั้งวิธีการซ้อนตะและวิธีการแตะ ส่วนหน่วย ประกอบการอีก 2 แห่ง ผลิตกระดาษสาแบบแผ่นด้วยวิธีการแตะ โดยการนำเยื่อที่ทูปเป็นก้อนและซังน้ำหนัก แล้วมาละลาย โดยผสมกับน้ำเล็กน้อย ใช้ไม้กระทุ้งเพื่อให้เยื่อแตกตัวสม่ำเสมอในตะแกรงหรือแผ่นเฟรม ซึ่งอยู่ ในกระเบ้น้ำตื้น ใช้มือเกลี่ยตะให้เยื่อกระจายไปทั่วตะแกรงอย่างสม่ำเสมอแล้วยกขึ้นวางผึ่งให้สะเด็ดน้ำก่อน จึงนำไปตากจนแห้งสนิท

แม้ว่าหน่วยประกอบการจะใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิม แต่ได้มีการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ สมัยใหม่เข้ามาช่วยทุ่นแรง เช่น เครื่องตีเยื่อสา (แทนการใช้ซังทูป) เครื่องซักผ้า (ใช้รีดน้ำออกจากเยื่อสาแทน การรีดด้วยมือ) เครื่องปั่นเชือกกระดาษสา (แทนการปั่นด้วยมือ) เครื่องบรรจุผลิตภัณฑ์ เครื่องตอก (ใช้ตัดดอก และใบ) เครื่องอัดกลีบดอก และแบบพิมพ์ดอกและใบ เป็นต้น

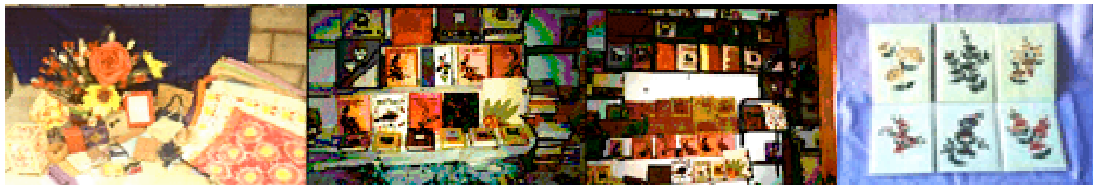
ในการแปรรูปกระดาษสาให้เป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยประกอบการจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสบการณ์ด้านการออกแบบ ประกอบกับการนำ เทคนิคความรู้ที่ได้รับการอบรมต่าง ๆ ซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาประยุกต์ใช้เพื่อ พยายามสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายอยู่เสมอ

### (3) รูปแบบผลิตภัณฑ์

กระดาษสาแบบแผ่นที่หน่วยประกอบการทำการผลิตขึ้นมานั้น มีรูปแบบที่ค่อนข้างคล้ายคลึง กัน อาทิเช่น กระดาษสาซ้อน (หรือแตะ) บาง กระดาษสาซ้อน (หรือแตะ) หนา กระดาษสาแตะดอก กระดาษสา บาติก เป็นต้น และมีทั้งแบบที่ย้อมสี ฟอกขาว และสีธรรมชาติ สำหรับกระดาษใยสับประรดนั้น มีลักษณะพื้นผิวที่ หยากกว่ากระดาษสา ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้

ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาที่หน่วยประกอบการผลิตขึ้นมานั้น แม้ว่ามีรูปแบบที่ค่อนข้าง หลากหลาย แต่มักจะคล้ายคลึงกันในสายตาของผู้ซื้อ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนา หัตถกรรมบ้านดงป่าซาง กิจกรรมป้าบัจฉ์กระดาษสา และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับประรด ซึ่งมีผลิต ภัณฑ์ประเภทเดียวกัน เช่น อัลบั้ม สมุดโน้ต ของ แฟ้ม การ์ดอวยพร กรอบรูป ฯลฯ (รูปภาพที่ 5.19) อย่างไรก็ตาม หน่วยประกอบการแต่ละแห่งต่างพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอเพื่อหลีกเลี่ยง และบาง แห่งพยายามสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น กลุ่มอาชีพสตรีผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านไร่ ซึ่งทำผลิตภัณฑ์ที่ ประดิษฐ์และตกแต่งด้วยกระดาษสาและเยื่อสาที่ฟอกขาว (สีขาว) และสีธรรมชาติ (สีน้ำตาล) เท่านั้น ส่วนกลุ่ม

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



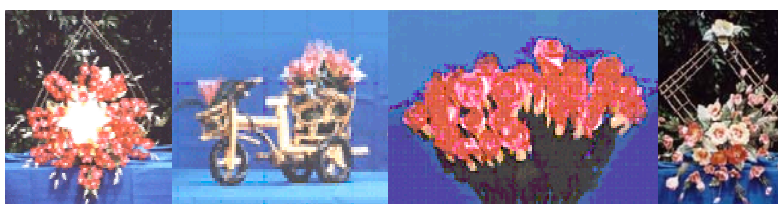
รูปภาพที่ 5.19 ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ ไยสับปะรด  
กลุ่มฯ ดงป่าซาง และกิจการป้าบัวจันทร์



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 ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษไย

สับปะรดนั้น ชื่อใบ หน่อ และหัวจุกของสับปะรด จากเกษตรกรในหมู่บ้าน และซื้อเยื่อสาจากหมู่บ้านใกล้เคียง เพื่อนำมาผสมกับใบสับปะรด ให้กระดาษที่ผลิตได้มีความเหนียวและหนาขึ้น ไม่ฉีกขาดง่าย ส่วนหน่วยประกอบ การที่ผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสา นั้น จัดซื้อกระดาษสาแผ่น และเยื่อสา (ทั้งที่ฟอกขาวแล้วและ ยังไม่ได้ฟอกขาว) จากผู้ผลิตภายในหมู่บ้าน และหมู่บ้านใกล้เคียง

สำหรับวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น ไซดาไฟ ไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ ซิลิเกต สีย้อม พาราฟิน ฯลฯ นั้น หน่วยประกอบการจัดซื้อจากร้านค้าทั้งภายในและต่างจังหวัด ส่วนดอกไม้สดและใบไม้สด ซึ่งใช้ในการทำ กระดาษสาแต่ละดอก และเชื้อเพลิง เช่น ฟืนและถ่าน นั้น หาได้ทั่วไปภายในหมู่บ้าน

### 5.1.5 ไม้แกะสลักและผลิตภัณฑ์จากไม้

งานแกะสลักไม้นั้น แม้จะเป็นงานที่มีการใช้ทุนทางสังคมอย่างมาก ทั้งช่างฝีมือ เครื่องมือที่ใช้ กรรมวิธีการผลิต และรูปแบบของชิ้นงาน แต่ต้องนำไม้จากภายนอกท้องถิ่นมาใช้ รวมทั้งมีการนำเครื่องมือบาง ชนิดที่ทันสมัยมาใช้เพื่อช่วยทุนแรง ในขณะที่งานผลิตภัณฑ์ของเล่นจากไม้นั้น เน้นการนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการผลิต อาศัยวัตถุดิบจากนอกพื้นที่ รูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นแบบร่วมสมัย หลาก หลาย และไม่มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น

#### (1) ช่างฝีมือและแรงงานที่ใช้

สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สันป่าตองตั้งอยู่ในหมู่บ้านกัวแลน้อย ต.บ้านแม อ.สันป่าตอง ซึ่งเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงด้านงานแกะสลักมาช้านาน ชาวบ้านส่วนใหญ่เป็นช่างแกะสลักซึ่งส่งผลิตภัณฑ์ขาย ให้กับบ้านถวายซึ่งเป็นศูนย์จำหน่ายไม้แกะสลักให้แก่นักท่องเที่ยว ปัจจุบันสหกรณ์ฯ มีช่างฝีมือทั้งสิ้น 25 คน ซึ่ง ล้วนได้รับการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษและมีประสบการณ์อันยาวนานในด้านการแกะสลักไม้ แต่ ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่สหกรณ์ฯ กำลังประสบ อยู่ในขณะนี้คือการขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญา

#### (2) วิธีการผลิต

สหกรณ์ฯ ยังคงใช้วิธีการแกะสลักแบบดั้งเดิม ซึ่งมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การลอกแบบ ซึ่ง ปัจจุบันการลอกลายบนตัวไม้ไม่ยุ่งยาก การถ่าย ขยาย และย่อแบบ ทำได้ง่าย แบบลายจึงซ้ำกันได้ เพียงแต่ถ่าย เอกสาร หรือลอกลงบนกระดาษชนิดบาง แล้วนำไปติดลงบนแผ่นไม้ด้วยกาว เมื่อกาวแห้งสนิทแล้ว แกะตามลาย บนกระดาษได้ทันที และ 2) การแกะสลัก ซึ่งเริ่มด้วยการใช้สิ่วขนาดเล็กแกะกรุยลายว่าส่วนใดจะเป็นพื้น ส่วนใด จะเป็นตัวลาย แล้วเริ่มขุดพื้นด้วยสิ่วหน้าตรง เอาส่วนที่ไม่ใช่ตัวลายออก การขุดพื้นจะขุดเป็นชั้น ๆ เมื่อลึกตามที่ ต้องการ ก็แต่งพื้นให้เรียบเพื่อประดับตกแต่งต่อไป เมื่อขุดพื้นเพื่อเน้นให้ลายเด่นแล้ว จะใช้สิ่วปาดแต่งลายให้ เรียง ลึก กลม หรือสูงต่ำ ตามต้องการ

เครื่องมือที่สำคัญในการแกะสลัก คือ สิ่ว และขว้อน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่างฝีมือใช้กันมานาน สิ่วที่ใช้ในการแกะสลักมีหลายประเภท เช่น สิ่วเล็บมือ หรือสิ่วปลายโค้ง ซึ่งใช้แกะเส้นโค้ง วงกลม และ ลาย ขดรอบ สิ่วหน้าตรง ใช้แกะเส้นตรงขุดพื้นให้ลึก สิ่งปากสิ่ว หรือสิ่วเลื่อย คล้ายกับสิ่วหน้าตรง แต่ต่างกันที่คมสิ่ว

เฉียดเป็นมุมแหลมใช้ปาดลาย หรือแต่งลายในช่องแคบ ๆ ลีวหางปลา มีลักษณะปลายบานออก ใช้เกาะในส่วนที่มีลวดลายแน่นได้ดี น้ำหนักเบา มีทั้งแบบตรงและแบบโค้งเพื่อสะดวกต่อการใช้งาน เป็นสิ่งที่ช่างนิยมใช้บ่อยที่สุด และลีดคมตรง หรือลีดปากบาง ใช้เกาะพื้นหลังของงานและแต่งชั้นสุดท้าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันช่างแกะสลักไม้จำเป็นต้องนำเครื่องมือที่ใช้ไฟฟ้าเข้ามาใช้เพื่อช่วยทุ่นแรงและประหยัดเวลา เช่น กบ สว่าน เครื่องขัด เครื่องเป่า และเครื่องพ่นไฟ เป็นต้น อีกทั้งยังมีความต้องการเครื่องมือที่ทันสมัยอื่น ๆ อีก อาทิเช่น เครื่องเลเตอร์ ซึ่งใช้สำหรับฉลุไม้ และพิมพ์ลวดลายลงบนเนื้อไม้

### (3) รูปแบบผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ที่ช่างฝีมือของสหกรณ์ฯ ทำการผลิต ส่วนใหญ่เป็นรูปช้างซึ่งสะท้อนถึงเอกลักษณ์ท้องถิ่นทางภาคเหนือ ทั้งนี้ช่างฝีมือได้พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ทั้งที่เป็นรูปช้างเชือกเดียวในอิริยาบถต่าง ๆ ไหลงช้าง ช้างโพรง และช้างนอน นอกจากนี้ยังมีรูปเทพเจ้าต่าง ๆ นางในวรรณคดี และสัตว์ในเทพนิยาย เช่น กิณรี 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) การประกอบการในลักษณะกลุ่มประยูคต์ และกิจการรายเดี่ยวให้ยอดขายค่อนข้างสูง คือ กลุ่มประยูคต์มียอดขายกระจายตั้งแต่ 189,630 ถึง 9,688,000 หรือเฉลี่ย 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          | กลุ่ม<br>ประยุกต์ | รายเดี่ยว        | มูลนิธิ        | ผ้าทอฯ            | จักสานฯ          | เครื่องปั้นฯ   | กระดาษ<br>สาฯ    | ไม้ฯ           |                   |
| < = 50,000          | 8,365<br>(2)        |                   |                  |                | 8,365<br>(2)      |                  |                |                  |                | 8,365<br>(2)      |
| 50,001-100,000      | 82,588<br>(2)       |                   |                  |                |                   | 82,588<br>(2)    |                |                  |                | 82,588<br>(2)     |
| 100,001-500,000     | 253,240<br>(13)     | 344,211<br>(3)    | 108,400<br>(1)   | 205,602<br>(1) | 235,796<br>(4)    | 323,033<br>(7)   | 246,121<br>(3) | 179,493<br>(3)   | 157,500<br>(1) | 257,709<br>(18)   |
| 500,001-1,000,000   | 615,913<br>(3)      | 868,848<br>(2)    |                  |                | 645,695<br>(2)    | 658,525<br>(2)   |                | 976,995<br>(1)   |                | 717,087<br>(5)    |
| 1,000,001-5,000,000 | 1,044,050<br>(1)    | 2,884,436<br>(4)  | 2,170,812<br>(4) |                | 2,440,992<br>(7)  | 2,378,500<br>(1) |                | 1,799,596<br>(1) |                | 2,362,782<br>(9)  |
| >5,000,000          |                     | 9,688,000<br>(1)  |                  |                |                   |                  |                | 9,688,000<br>(1) |                | 9,688,000<br>(1)  |
| รวม                 | 303,134<br>(21)     | 2,399,607<br>(10) | 1,758,329<br>(5) | 205,602<br>(1) | 1,289,216<br>(15) | 510,163<br>(12)  | 246,121<br>(3) | 2,167,178<br>(6) | 157,500<br>(1) | 1,063,760<br>(37) |

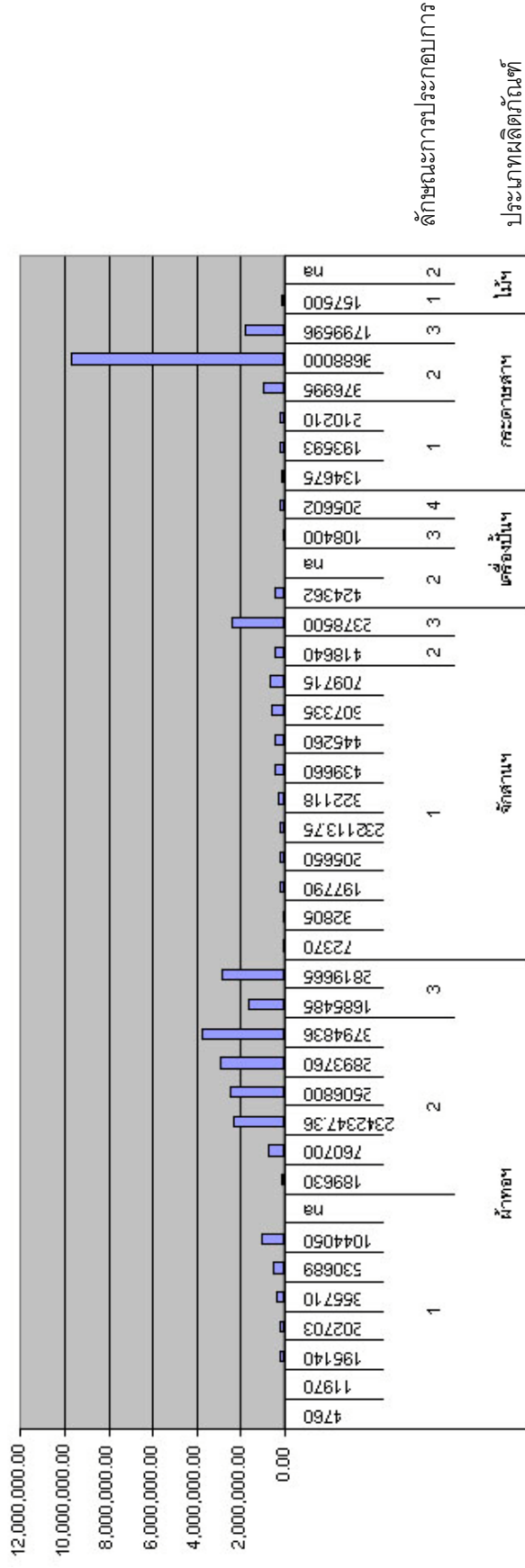
หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

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 ซึ่งอาจเห็นว่ามีค่าแตกต่างกัน 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 กลุ่มชุมชนที่ผลิตหัตถกรรมกระดาษสา ทำกำไรได้ต่ำสุด ในขณะที่กลุ่มชุมชนที่ผลิตหัตถกรรมผ้าทอ และ จักสาน ทำกำไรได้ไม่ต่างกัน (แผนภาพที่ 5.2) (ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข. 3)

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งราคาที่เหมาะสม และการคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยประกอบการในชุมชน เพื่อให้หน่วยประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตด้วยตนเอง โดยลดการพึ่งพิงภาครัฐ

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

อย่างไรก็ตาม อัตรากำไรไม่ต่างกันเมื่อพิจารณาระหว่างลักษณะการประกอบการ ในภาพรวมแล้ว กิจกรรมส่วนใหญ่มีอัตรากำไรที่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของยอดขาย หรือ เฉลี่ยร้อยละ 18.4 กิจกรรมที่ทำกำไรต่อยอดขายได้ดีคือ เครื่องปั้นดินเผา ผ้าทอและผลิตภัณฑ์ (แผนภาพที่ 5.3 และ ตารางที่ 5.3) และเมื่อพิจารณาภายในกลุ่มชุมชนนั้นพบว่ากลุ่มผู้ผลิตหัตถกรรมกระดาดสาฯ 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<br>(4)      | -9,861<br>(1)   |                |                | -42,561<br>(1)  | -4,513<br>(1)  | -9,861<br>(1)  | -105,903<br>(2) |                | -53,748<br>(5)    |
| 0-50,000        | 13,361<br>(14)      | 12,800<br>(1)   |                |                | 12,763<br>(5)   | 14,737<br>(8)  | 12,800<br>(1)  | 5,348<br>(1)    |                | 13,324<br>(15)    |
| 50,001-100,000  | 56,812<br>(1)       | 76,201<br>(2)   | 61,190<br>(1)  |                | 60,719<br>(2)   | 87,777<br>(1)  | 61,190<br>(1)  |                 |                | 67,601<br>(4)     |
| 100,001-150,000 | 136,694<br>(1)      | 122,184<br>(3)  | 103,350<br>(1) |                | 110,268<br>(2)  |                |                | 124,682<br>(2)  | 136,694<br>(1) | 121,319<br>(5)    |
| 150,001-200,000 | 165,346<br>(1)      | 156,435<br>(1)  |                |                | 156,435<br>(1)  | 165,346<br>(1) |                |                 |                | 160,891<br>(2)    |
| >200,000        |                     | 985,195<br>(3)  | 573,741<br>(3) | 448,950<br>(1) | 800,299<br>(4)  | 664,658<br>(1) | 448,950<br>(1) | 810,952<br>(1)  |                | 732,251<br>(7.00) |
| รวม             | 13,668<br>(21)      | 330,355<br>(11) | 377,153<br>(5) | 448,950<br>(1) | 248,057<br>(15) | 85,930<br>(12) | 128,270<br>(4) | 142,310<br>(6)  | 136,694<br>(1) | 164,622<br>(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<br>(4)       | -2.3<br>(1)   |             |              | -21.0<br>(1)     | -6.2<br>(1)  | -2.3<br>(1)  | -57.1<br>(2) |             | -28.8<br>(5) |
| 0-30      | 6.6<br>(15)        | 14.1<br>(7)   | 15.4<br>(3) |              | 9.7<br>(10)      | 10.2<br>(11) | 18.2<br>(1)  | 5.4<br>(3)   |             | 9.7<br>(25)  |
| >30       | 87.4<br>(2)        | 35.3<br>(3)   | 50.8<br>(2) | 218.4<br>(1) | 48.5<br>(4)      |              | 137.4<br>(2) | 45.1<br>(1)  | 86.8<br>(1) | 75.1<br>(8)  |
| รวม       | 6.3<br>(21)        | 18.4<br>(11)  | 29.6<br>(5) | 218.4<br>(1) | 18.0<br>(15)     | 8.8<br>(12)  | 72.7<br>(4)  | -8.8<br>(6)  | 86.8<br>(1) | 18.4<br>(38) |

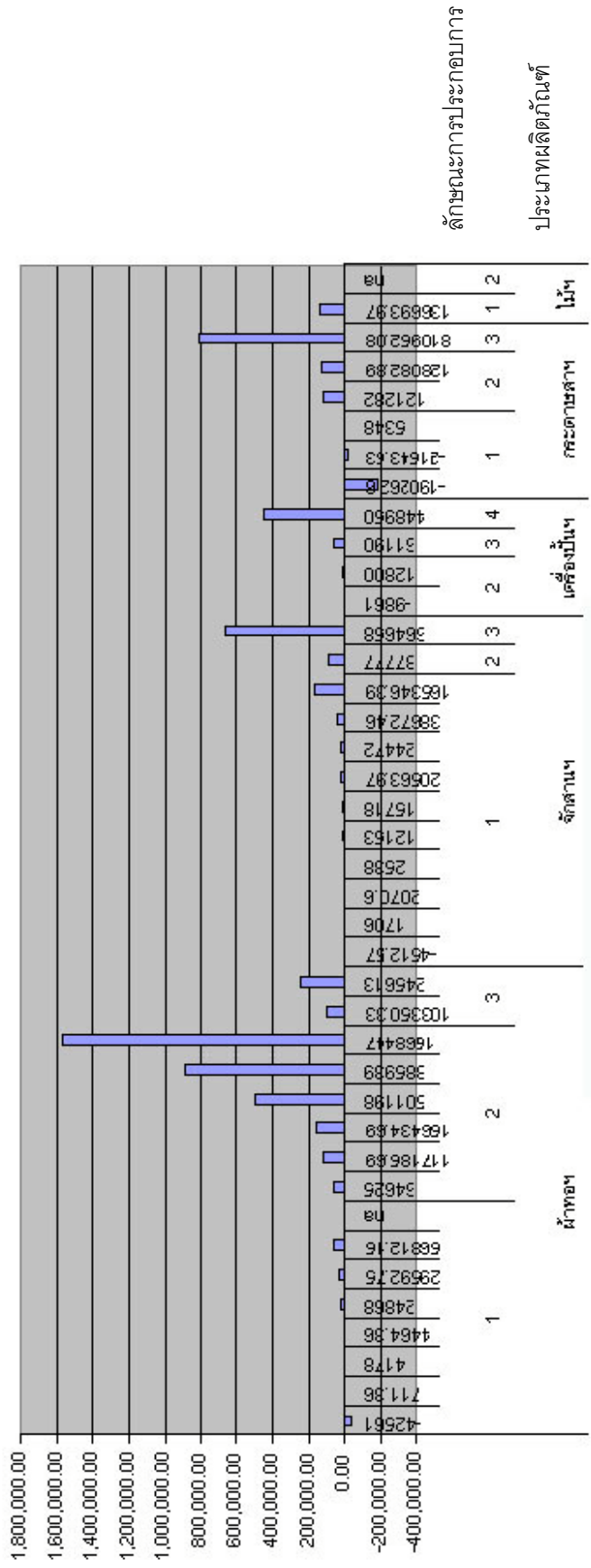
หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

กำไรสุทธิของหน่วยประกอบการ (บาท/ปี)



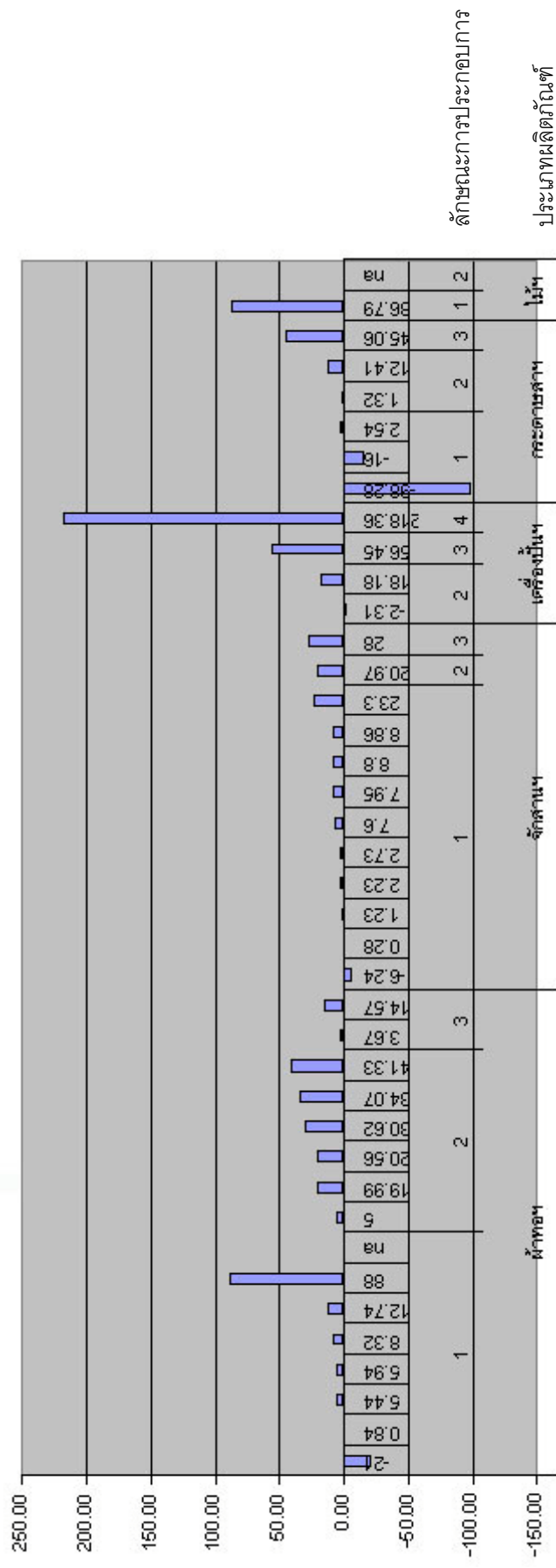
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยูทธ์ 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.2 กำไรของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบการ

อัตรากำไรต่อยอดขาย (ร้อยละ)



หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประเภทเดียว และ 4 คือ มูลนิธิ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

### แผนภาพที่ 5.3 อัตรากำไรของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบกิจการ

### 5.2.3 การสร้างผลตอบแทนต่อการลงทุน

ศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการ หัตถกรรมสามารถพิจารณาได้จาก อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน (ROA)

#### ศักยภาพทางด้านอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ใช้ในการวัดผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น โดยแสดงกำไรสุทธิหลังหักภาษีจากบัญชีกำไรขาดทุนในรูปร้อยละของส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุล อัตราส่วนนี้ กล่าวได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดในการธุรกิจ 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 ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากกลุ่มชุมชนมีสมาชิกค่อนข้างมากจึงมีส่วนของผู้ถือหุ้นค่อนข้างสูงในขณะที่กลุ่มชุมชนมีศักยภาพในการทำกำไรหรือสร้างยอดขายได้ต่ำ

#### 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) ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบ การ และประเภทผลิตภัณฑ์**

หน่วย : ร้อยละ

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

หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.3

ตารางที่ 5.5 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบ  
การ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

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

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

ตารางที่ 5.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ของกิจการจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์

หน่วย : ร้อยละ

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

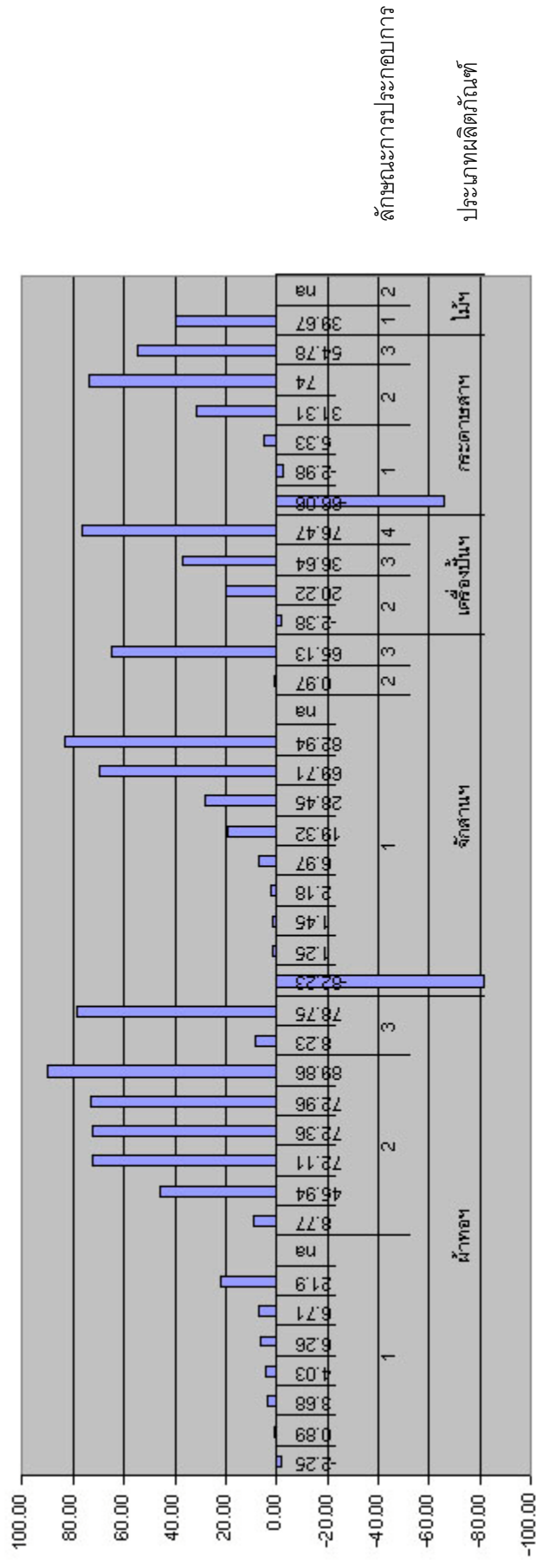
หมายเหตุ : \* มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวเลขใน ( ) คือ จำนวนหน่วยประกอบการ

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ภาคผนวก ข. ตารางที่ ข.2

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (ร้อยละ)



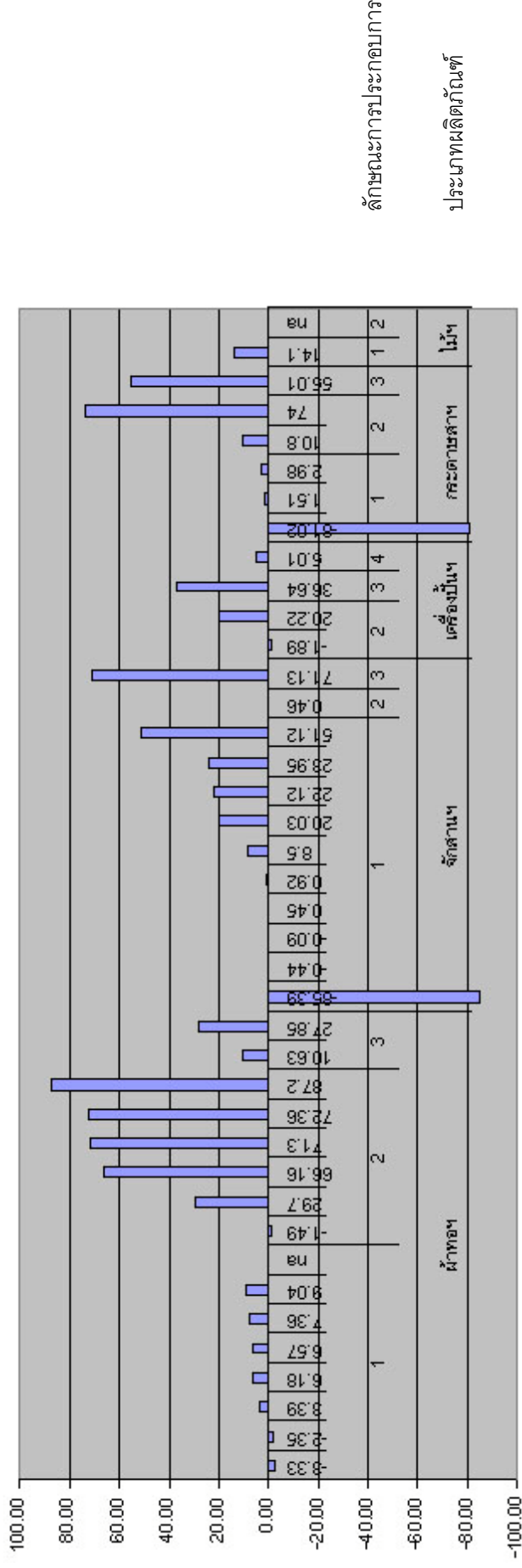
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประยุกต์ 3 คือ กิจกรรมรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิฯ

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบกิจการ

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (ร้อยละ)



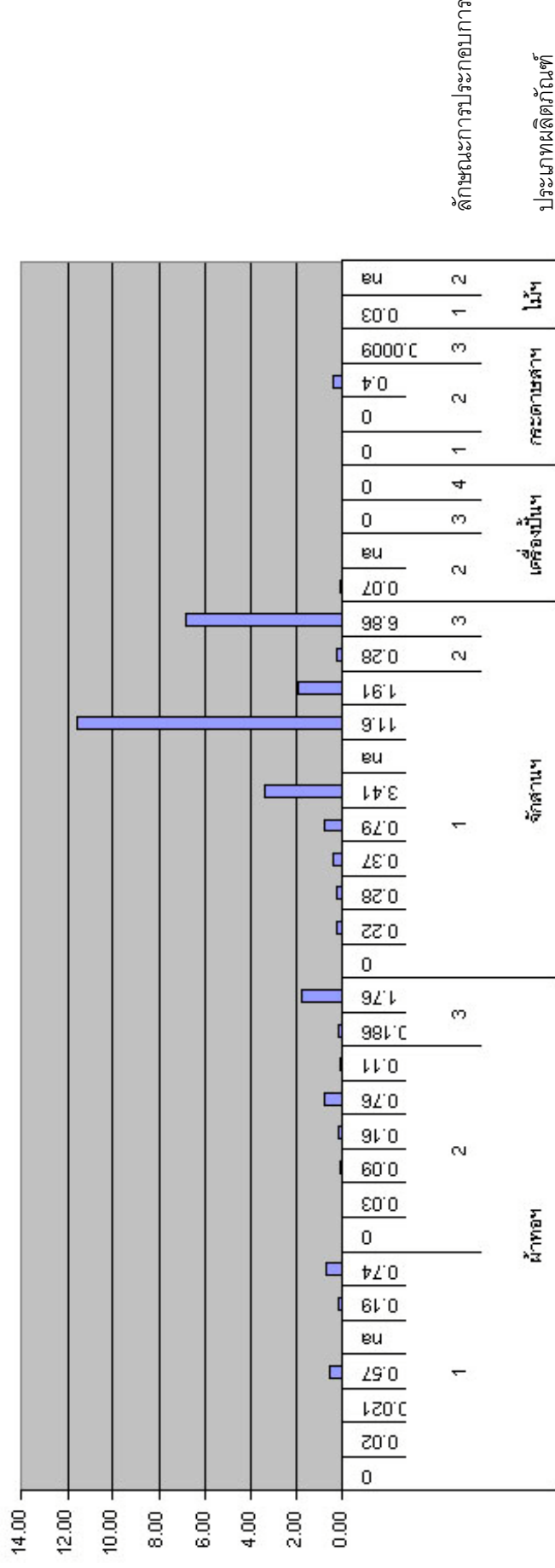
หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มชุมชน 2 คือ กลุ่มประมง 3 คือ กิจการรายเดี่ยว และ 4 คือ มูลนิธิ

na หมายถึง "ไม่ระบุ"

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบกิจการ

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) (เท่า)



หมายเหตุ : 1 คือ กลุ่มประยูท 2 คือ กลุ่มประยูท 3 คือ กลุ่มประยูท 4 คือ กลุ่มประยูท

na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 5.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) ของกิจการจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และลักษณะการประกอบกิจการ

งานหัตถกรรมให้ผลตอบแทนทางการเงินที่ค่อนข้างหลากหลายใน 40 กรณีศึกษา ซึ่งความแตกต่างของผลทางการเงินของกิจการหัตถกรรม เห็นได้ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะการประกอบการ ซึ่งผลการศึกษาล้วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าการประกอบการในลักษณะกลุ่มชุมชนยังมีศักยภาพทางการเงินต่ำ ในขณะที่การทำกิจการหัตถกรรมในลักษณะกลุ่มประยุกต์ หรือกิจการรายเดี่ยวก่อให้เกิดศักยภาพทางการเงินไม่ต่างกันและสูงกว่ากลุ่มชุมชนหลายเท่าตัว และเพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติมและเจาะจงมากขึ้น จึงพยายามวิเคราะห์เพื่อศึกษาแนวโน้มความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จ ซึ่งวัดโดยยอดขายและปัจจัยที่น่าจะเป็นตัวแปรเชิงนโยบาย ซึ่งในที่นี้ได้พิจารณาเฉพาะปัจจัยที่วัดได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม ลักษณะการประกอบการ วิถีระดมทุน และอายุของกิจการ แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้วยจำนวนตัวอย่าง (40 กรณี) จึงไม่อาจวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยวิธีเชิงปริมาณได้ ในที่นี้จึงเสนอให้เห็นเป็นภาพการกระจายของตัวอย่างตามลักษณะของปัจจัยเชิงนโยบายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลการสังเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสมาชิก ลักษณะกลุ่มและผลการดำเนินธุรกิจ

1. กรณีศึกษาส่วนใหญ่ที่มีรายได้จากยอดขายต่ำกว่าหรือประมาณ 5 แสนบาทต่อปี เกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มชุมชน มีรายได้เพียง 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. ความสามารถด้านการตลาดของผู้ค้าไม่อาจอธิบายความก้าวหน้าและขนาดของธุรกิจได้ทั้งหมด ก็เพราะความสามารถเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่เด่นโดยเปรียบเทียบในระหว่างสมาชิก แต่กลุ่มที่มียอดขายสูงใน 3 ลำดับแรกเป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายกับกลุ่มอื่น ๆ อยู่ด้วย

อย่างไรก็ตาม ย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าความสามารถในการตลาดโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้ค้านั้นมีผลต่อขนาดของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมผสานกับปัจจัยอื่น ๆ ดังกรณีที่สรุปเป็นรายผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้

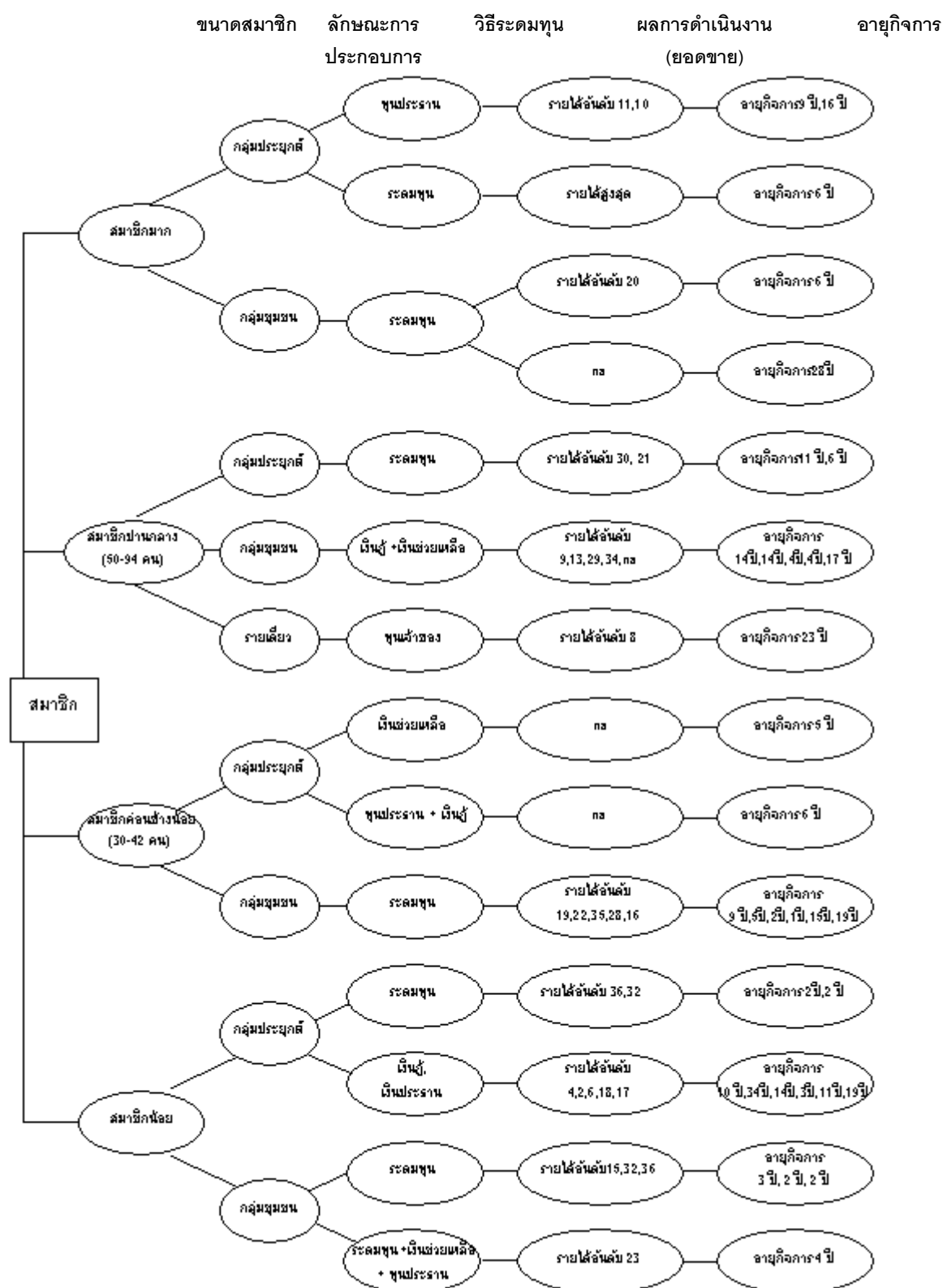
### สรุปความสามารถในการประกอบการตามประเภทผลิตภัณฑ์

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

ผลิตภัณฑ์ผ้าเป็นงานหัตถกรรมที่สร้างรายได้ได้หลากหลายขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดของกลุ่ม ความสามารถในการออกแบบลวดลายและความประณีตของชิ้นงาน หน่วยประกอบการที่มียอดขายสูงส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มประยุกต์ที่ทอผ้าในลักษณะเป็นผ้าผืนลวดลายตามคำสั่งซื้อของลูกค้าประจำ หรือสามารถปรับเปลี่ยนแบบการผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์จักสานมียอดขายค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนกลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดียวมียอดขายสูงกว่า โดยเฉพาะกิจการรายเดียวมียอดขายสูงกว่าสองล้านบาทต่อปี 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

ผลิตภัณฑ์ไม่มีจำนวนเพียง 2 ราย จึงนำมาพิจารณาได้มีชัดเจน อย่างไรก็ตามพบว่ามีการผลิตในรูปแบบของผู้ประกอบการรายเดียวแม้จะมีการรวมกลุ่มหรือก่อตั้งเป็นชมรมแต่ยังมีการแยกกันขาย การขายในนามกลุ่มจึงมีน้อยมาก อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ให้ผลตอบแทนทางการเงินค่อนข้างดี

สรุปได้ว่า กลุ่มที่รายได้ต่ำในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์นั้นเหตุผลพื้นฐาน คือ ลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าเพื่อการใช้สอย เช่น ตะกร้า กระดัง จากผลิตภัณฑ์จักสาน หรือ หม้ออบไถ่ เต้าหู้กระทะ จากผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันที่มีลักษณะคุณค่าของงานหัตถกรรมมากขึ้น สามารถทำรายได้และผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผนวกกับความสามารถในการจัดการด้านการตลาดทำให้ยอดขายสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการทำกำไรยังต้องอาศัยความสามารถในการบริหารการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสมและการบริหารการเงินที่ดีด้วย เช่น กรณีของกระดาสสา (กลุ่มบ้านดงป่าซาง)

ผลจากการสังเคราะห์ข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าแม้หน่วยประกอบการส่วนใหญ่โดยเฉพาะกลุ่มชุมชนจะมีผลประกอบการเชิงธุรกิจค่อนข้างต่ำ แต่ทุกลักษณะการประกอบการยังมีศักยภาพในการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยมีโอกาสในการสร้างยอดขาย หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีกลุ่มชุมชน กลุ่มประยุกต์ และรายเดี่ยว ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันสามารถทำได้แล้วเป็นอย่างดี

### 5.3 ผลกระทบต่อการจ้างงาน

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

การผลิตหัตถกรรมของชุมชนปัจจุบันมีทั้งการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีคนในชุมชนเป็นสมาชิกและการผลิตโดยผู้ประกอบการรายเดียวซึ่งมีการจ้างงานคนในชุมชน ผู้ทำงานหัตถกรรมในชุมชนส่วนใหญ่เป็นสตรีทำงานหัตถกรรมเป็นอาชีพเสริมจากงานเกษตร มีส่วนน้อยที่ทำเป็นอาชีพหลักของครัวเรือน ดังนั้นงานหัตถกรรมโดยทั่วไปจึงประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงปลูกข้าวและเก็บเกี่ยวข้าว นอกจากนี้เนื่องจากงานหัตถกรรมส่วนใหญ่ เป็นสินค้าประเภทของขวัญของฝาก จึงมีความต้องการซื้อในช่วงเทศกาลปีใหม่ ซึ่งเป็นช่วงที่แรงงานส่วนใหญ่ต้องทำการเกษตร จึงมีผลให้มีการแย่งแรงงานกัน

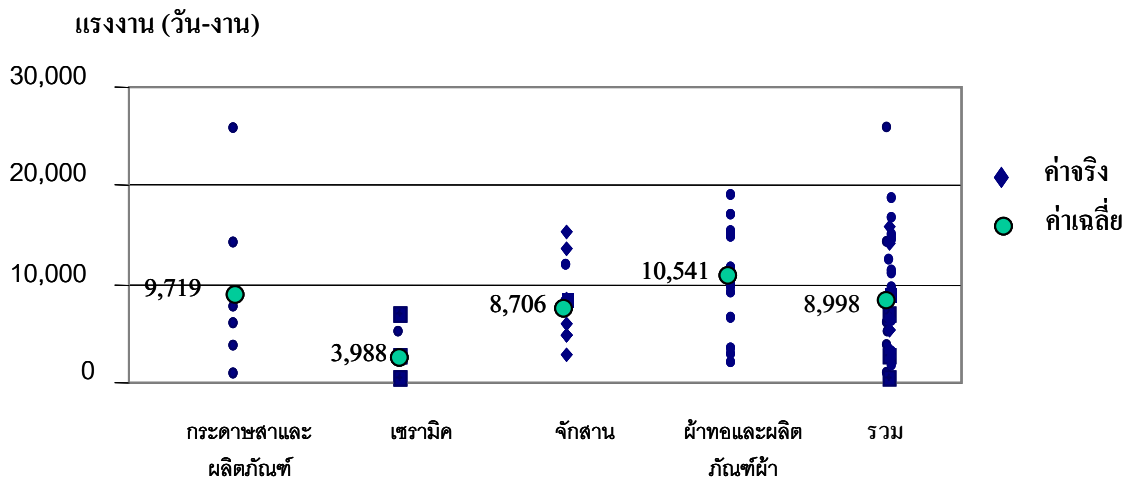
การสร้างงานหัตถกรรมในชุมชนมีลักษณะแตกต่างกันระหว่างผู้ประกอบการรายกลุ่มและรายเดี่ยว คือ งานหัตถกรรมชุมชนที่มีการรวมกลุ่มกันทำงาน มีคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก ซึ่งมีตั้งแต่ขนาดเล็กๆ มีสมาชิก 10-20 คน จนถึงขนาดใหญ่ มีสมาชิก มากกว่า 100 คน ลักษณะการทำงานและระบบการจ่ายผลตอบแทนกลุ่มแตกต่างกันไป คือ 1) เป็นลักษณะการร่วมแรงกันผลิต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



แรง 2) กลุ่มจ่ายค่าแรงงานให้กับสมาชิกตามการทำงานซึ่งแบ่งเป็น การจ้างงานรายวัน และการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน 3) กลุ่มรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก ในขณะที่ ผู้ประกอบการรายเดียวจะมีการจ้างงานลูกจ้างเป็นรายวัน หรือรายเดือน และรับซื้อผลผลิตจากคนในชุมชน

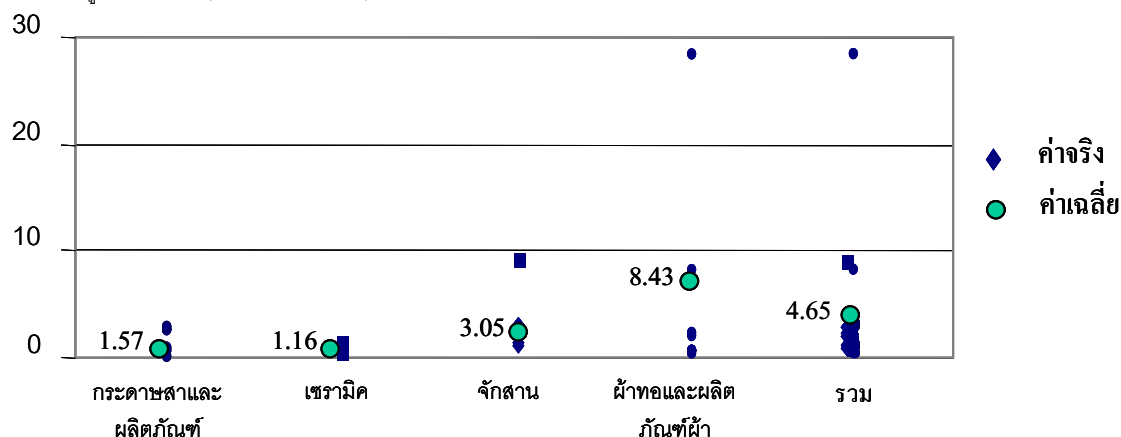
### การจ้างงาน

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 และจักสาน ก่อให้เกิดการจ้างงานได้ค่อนข้างสูง ในขณะที่หัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิคในชุมชนมีการจ้างงานน้อย (แผนภาพที่ 5.8) ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมมีข้อจำกัดในส่วนของขนาดโรงงาน 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

แรงงานต่อมูลค่าผลผลิต (วัน-งาน/100 บาท)



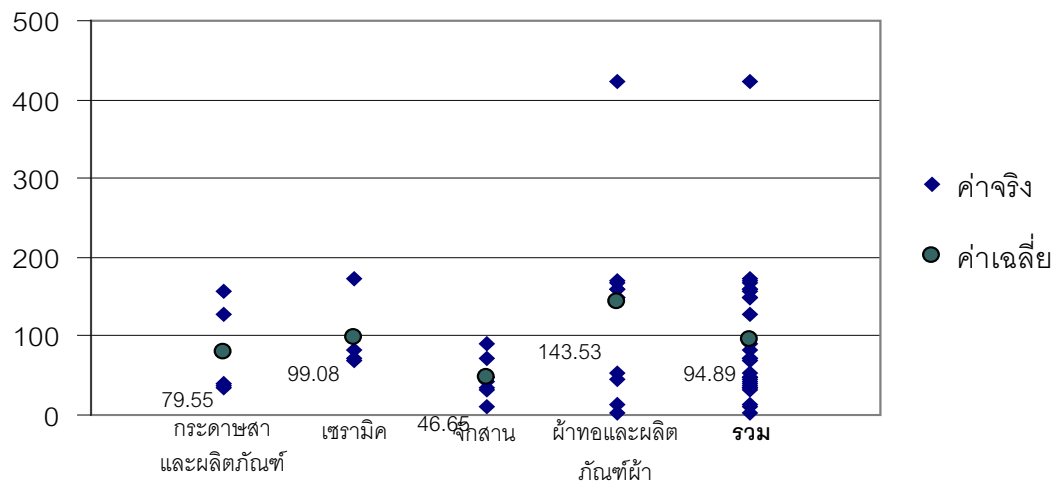
แผนภาพที่ 5.9 การจ้างงานของหัตถกรรมในชุมชนเปรียบเทียบกับมูลค่าของผลผลิต

#### ผลิตภาพของแรงงานและการสร้างรายได้ในชุมชน

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

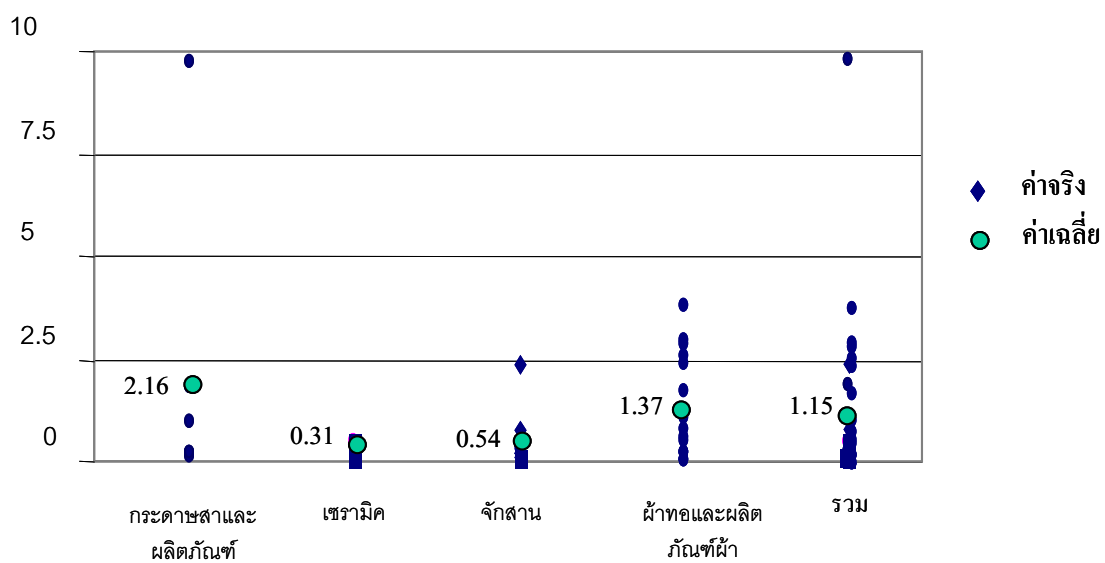
กิจการหัตถกรรมในชุมชนมีขนาดหลากหลาย ตั้งแต่ขนาดเล็กมากคือสร้างยอดขายรวมเพียง 5,000 บาทต่อกิจการ จากตัวอย่างกิจการผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าซึ่งเป็นการผลิตเพื่อขายในชุมชน และยังไม่สามารถขยายตลาดสู่ภายนอกชุมชนได้ จนถึงขนาดใหญ่ที่มีโอกาสสร้างรายได้ถึง 10 ล้านบาทต่อกิจการคือจากตัวอย่างของกิจการกระดาษสา และผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา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

รายได้ต่อแรงงาน (บาท/วัน-งาน)



แผนภาพที่ 5.10 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชนต่อแรงงาน

รายได้ (ล้านบาท)



แผนภาพที่ 5.11 รายได้ของกิจการหัตถกรรมในชุมชน

โดยสรุปแล้วงานหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเสริมงานเกษตรของคนในชุมชน ที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ให้กับชุมชน แต่ละปีเป็นมูลค่าค่อนข้างสูง แต่ยังมีกลุ่มใหม่ที่เริ่มกิจการได้ไม่นาน แรงงานยังขาดทักษะฝีมือ และความประณีต รวมถึงความสามารถในการสร้างตลาดให้กับกิจการ ซึ่งมีผลติดภาพของแรงงานต่ำ 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 ทั้งภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกันและเสริมหนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนร่วมกันได้แก่ นโยบายสนับสนุนในด้านเงินทุน เช่น กองทุนหมู่บ้าน นโยบายสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชนโดย คณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (คพช.) ซึ่งมุ่งการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (นตผ.) มุ่งเน้นการตลาดเพื่อนำผลผลิตของภูมิปัญญาสู่ท้องถิ่นสากล ทั้งนี้เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ ธุรกิจชุมชน

ที่ผ่านมาการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่อยู่ในอัตราน่าตกใจ คือ เฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.46 ต่อปี อย่างไรก็ตามแนวโน้มตลาดของโลกที่มีผลต่องานหัตถกรรมขยายตัวในระยะยาวตามอัตราการเติบโตของรายได้ แม้ว่าเราจะพบเขาบางระยะในประเทศที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจก็เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นเท่านั้น และ ด้วยนโยบายผลักดันการส่งออกผลิตภัณฑ์ OTOP Champaign Product คาดว่า อัตราการเติบโตของการส่งออกจะดีขึ้น

ในด้านเทคโนโลยีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากงานหัตถกรรมอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ตกทอดกันมา และทำการผลิตในครัวเรือนเป็นหลัก มีเพียงในช่วงกึ่งทศวรรษนี้ ที่ภาคหัตถกรรมได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ในบางประเภทผลิตภัณฑ์ แม้แต่ นโยบาย นตผ. ในระยะแรก ที่ผ่านมาก็เน้นในการผลักดันผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีอยู่แล้วโดยเปรียบเทียบเข้าสู่ระบบการส่งเสริมการตลาดแต่มาตรการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เพิ่งได้รับความสนใจในปี 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 มีผลให้งานหัตถกรรมกลับกลายเป็นอาชีพของผู้ที่มีทางเลือกน้อยและงานหัตถกรรมไม่จูงใจให้ผู้มีฝีมือผูกติดและถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างเพียงพอ

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 ย่อมพบอุปสรรคในการแข่งขันสูง

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

7. การผลิตงานหัตถกรรมในกลุ่มชุมชนมักเป็นการผลิตเพื่อเป็นรายได้เสริมจึงมีการผลิตไม่ต่อเนื่อง และไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ ควบคุมคุณภาพได้ยาก เมื่อผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดก็มักไม่สามารถตอบสนองต่อคำสั่งซื้อได้ จึงเป็นปัญหาต่อการขยายกิจการ

8. การบริหารองค์กรของกลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาการเสียสละ และความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ในขณะที่เดียวกันกิจการหัตถกรรมเป็นเพียงแหล่งรายได้เสริมเท่านั้น เมื่อพิจารณาเฉพาะการมุ่งพัฒนางานหัตถกรรมให้ก้าวหน้า โดยอิสระจากเป้าหมายอื่น ๆ ของกลุ่ม จึงพบว่าการพัฒนาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การพัฒนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนในลักษณะนี้จึงต้องแตกต่างไปจากกลุ่มที่มีความพร้อมและมุ่งสร้างงานหัตถกรรมเป็นอาชีพหลัก

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. เสริมแหล่งจำหน่ายเป็นประวัติการณีนให้แก่หลายหน่วยประกอบการโดยตรง

การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสนับสนุนจากทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากสถาบันการศึกษาในด้านการวิจัย หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ให้การสนับสนุนในภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลักดันให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

แหล่งเงินทุนมีมากขึ้น และต้นทุนต่ำ ซึ่งหน่วยประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน ฯลฯ ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายสนับสนุนการบริโภคในประเทศที่มีมากเป็นประวัติการณีนเช่นกัน

จุดแข็งอีกประการหนึ่ง คือ งานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถผลิตได้โดยปัจเจกอย่างอิสระ ด้วยผลงานเชิงศิลปมูลค่าสูง ไปจนถึงการผลิตเพื่อเป็นธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการบริหารการผลิตจากฝีมือกลุ่มช่างจำนวนมาก จุดแข็งนี้เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการดำเนินงานของหน่วยประกอบการ ตามสภาพความพร้อมของแต่ละแห่ง

มีทรัพยากรท้องถิ่น และความพยายามคิดค้นที่นำทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งไม่มีการใช้มาก่อนเพื่อทดแทนวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลน ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากพอที่จะนำมาใช้ได้

กลุ่มประกอบการที่มีขนาดใหญ่ มักเป็นกลุ่มประยุกต์ มีการจัดการในลักษณะกลุ่ม แต่กลุ่มส่วนใหญ่สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนในธุรกิจ เมื่อประธานมีความสามารถและมีวิธีบริหารและระบบสวัสดิการที่ดีกว่ากลุ่มจะเติบโตได้ดีกว่า

### 6.2.3 สรุปการวิเคราะห์ SWOT

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

## 6.3 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาภาคหัตถกรรม

### 6.3.1 ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการธุรกิจ

การจัดประเภทของกลุ่มประกอบการให้ตรงกับลักษณะของการรวมกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม ช่วยให้เกิดภาพชัดเจนแก่ภาครัฐ ในการให้ความช่วยเหลือและเกิดความชัดเจนแก่หน่วยประกอบการในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของกลุ่มและไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการรับความช่วยเหลือจากรัฐ และเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้เป็นธรรม โดยแยกประเภทของหน่วยประกอบการออกเป็น 3 ประเภท คือ

- (1) วิสาหกิจชุมชน ตามคำจำกัดความร่างพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน
- (2) กลุ่มธุรกิจชุมชน ซึ่งไม่เข้าข่าย วิสาหกิจชุมชน แต่มีการบริหารจัดการกลุ่ม โดยมีสวัสดิการให้แก่สมาชิก ทั้งนี้พิจารณาให้เข้าข่ายในการรับการสนับสนุนจากรัฐภายใต้กรอบ SMEs
- (3) ผู้ประกอบการขนาดจิ๋ว ซึ่งไม่เข้าข่ายขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐดัง 2 ข้อ ข้างต้น ควรมีโอกาสเข้าถึงการสนับสนุนจากรัฐ

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 นอกจากนี้ยังเป็นปัญหนามธรรม ที่ต่อเนื่องเป็นลูกโซ่

**มาตรการเร่งด่วน :** จัดฝึกอบรมด้วยหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

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

### 6.3.3 ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานักออกแบบงานหัตถกรรมรุ่นใหม่

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และแก้ปัญหาการผลิตสินค้าหัตถกรรมที่ลอกเลียนแบบ ขาดเอกลักษณ์ของตนเอง ตลอดจนการที่ไม่สามารถนำภูมิปัญญาเฉพาะถิ่นมารังสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มมูลค่า และหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับสินค้าหัตถกรรมนำเข้าราคาถูก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างนักออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เข้าใจศิลปพื้นบ้าน 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) สร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับตลาดวัยรุ่น 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 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา : สกอ.) ตลอดจนกำหนดโจทย์วิจัย
- 2) จัดการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนโดยผ่านเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีองค์ความรู้ในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 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 ที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นผลลัพธ์จากประสบการณ์งานวิจัยนี้โดยตรง โดยสรุปให้เห็นปัญหาหลัก นำเสนอกลยุทธ์และมาตรการหลัก และเสนอรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ค.

#### 6.4.1 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับผ้าทอ

##### (1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. ฝ้ายและด้ายเริ่มหายากและมีราคาแพง ต้องนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน
2. ผ้าทอและผลิตภัณฑ์ผ้ามีการผลิตทั่วไปจึงมีอุปทานจำนวนมากในตลาด
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 ของผลิตภัณฑ์และนำไปสู่การวางแผนธุรกิจเชิงยุทธวิธีให้แก่กลุ่ม
2. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะการย้อมสี และคุณภาพการทอ
3. พัฒนาความสามารถในการออกแบบซึ่งเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาการลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน และผลิตสินค้าจนล้นตลาด ให้เป็นการสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผ้าทอ ทั้งนี้หมายถึงการใช้สี การสร้างความแตกต่างให้กับลักษณะของเส้นด้าย ตลอดจนวิธีการทอ และความคงทนของผ้าทอให้เหมาะสมกับรูปแบบการทอด้วย
4. แก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ (ด้าย) โดยการสร้างเครือข่ายการผลิตฝ้ายในชุมชนบ่อนกลุ่มผู้ทอผ้า ทั้งที่เป็นชุมชนในพื้นที่ และต่างพื้นที่ นอกจากจะแก้ปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังช่วยให้เกิดรายได้แก่ครอบครัวผู้ทอผ้า หรือครอบครัวในชุมชน 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 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับจักษาน

##### (1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. ลักษณะของผลิตภัณฑ์ในภาคเหนืออยู่ในระดับพื้นฐาน ขาดความวิจิตร ขาดสไตล์ (กรณีที่เป็นสินค้าร่วมสมัย)
2. สินค้าขาดความประณีต และคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
3. ปัญหาวัตถุดิบ (ไม้ไผ่) เริ่มหายากในพื้นที่จักษาน
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 ซึ่งนอกจากจะแก้ไขปัญหาการหาวัตถุดิบยากแล้วยังสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีเอกลักษณ์ได้อีกด้วย
6. สนับสนุนงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาเชื้อราและมอด โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

### 6.4.3 กลยุทธ์และมาตรการหลักสำหรับเครื่องปั้น

#### (1) ปัญหาและประเด็นหลัก

1. คุณภาพเครื่องปั้นดินเผาไม่สม่ำเสมอ และยังมีคุณภาพต่ำ เนื่องจากเทคโนโลยีการเผา และขาดแคลนเตาเผาที่ใช้อุณหภูมิสูง
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

- แก้ปัญหาการใช้ไฟฟ้า 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 จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบอาชีพนี้ต่อไป

### 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 ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าปัจจุบัน และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว
  - 1.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ให้เกิดเป็นสายผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน ได้แก่ ประเภทใช้สอย ประเภทงานศิลปะ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่งานศิลปะ
  - 1.3 ส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์เป็นงานวิจิตรศิลป์ให้มากขึ้น และลดการผลิตสินค้า mass product ซึ่ง จีน พม่า ลาว ผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า

- 1.4 มีกรอบมาให้เข้าใจหลักในการตั้งราคาเพราะการใช้วิธีตั้งราคาวิธีเดียว (mark-on pricing) ไม่เหมาะกับทุกชิ้นงาน โดยเฉพาะเมื่อผลิตภัณฑ์มีการออกแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์
  - 2.1 แนะนำผู้ผลิตให้เน้นวิธีเก็บเกี่ยววัตถุดิบ (ปอสา) ที่ผลิตในประเทศไทยให้เหมาะสมเพื่อให้ได้วัตถุดิบเกรด 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. ผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ลงมือ 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 ผนึกใจให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหาสุขภาพที่จะเกิดขึ้นจากฝุ่นละอองและเสียง
- 2.2 ขาดความร่วมมือกับสาธารณสุขอำเภอ เพื่อตรวจสุขภาพระบบทางเดินหายใจ และการฟัง
- 2.3 พัฒนาเครื่องมือเพื่อให้เกิดความปลอดภัยระหว่างการทำงานและมลภาวะทางเสียง

### 3. กลยุทธ์การตั้งราคาและการตลาด

- 3.1 เพิ่มช่องทางการตลาดให้มากขึ้น โดยเฉพาะนำสินค้าขนาดเล็กไปร่วมออกร้านในโอกาสต่าง ๆ
- 3.2 เลือกเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีความชำนาญและสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์และตั้งราคาให้สูงขึ้น
- 3.3 จัดทัศนศึกษาให้เห็นความแตกต่างระหว่างฝีมือและราคาของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะจากแหล่งที่มาวัสดุ
- 3.4 ปรับปรุงวิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตให้น่าสนใจยิ่งขึ้น
- 3.5 ส่งเสริมให้มีการขายตรง โดยไม่ผ่านผู้ค้าส่ง ทั้งนี้ต้องปรับสินค้าให้อยู่ในรูปแบบสินค้าสำเร็จรูปให้มากขึ้น
- 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 และเครื่องเงิน

##### 7.1.1 การบริหารองค์กร

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

จากกรณีศึกษาพบว่า บางกลุ่มถูกจัดตั้งเนื่องจากสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งมีใช้ความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริงบางกรณีเช่น จัดตั้งขึ้นเพื่อรับรองความช่วยเหลือ เพื่อแก้ปัญหาการประท้วง หรือในบางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มธุรกิจเอกชน ในกรณีหลังนี้ การเข้าสู่ธุรกิจในลักษณะกลุ่ม กลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น

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

ความสำเร็จของทุกกลุ่มขึ้นอยู่กับ ความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของประธาน คือ เป็นผู้กว้างขวางในท้องถิ่นและความสามารถในการหาตลาด

### 7.1.2 เทคโนโลยีการผลิต

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษาพบว่า งานหัตถกรรมไทย มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ เนื่องจากงานหัตถกรรมใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลักและอาศัยความชำนาญที่ถ่ายทอดกันมาและสิ่งสำคัญคือ มีการผลิตในลักษณะครัวเรือนเพื่อเป็นอาชีพเสริมเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบลักษณะผลิตภัณฑ์กับลักษณะความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันแล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกมาก เทคโนโลยีที่สำคัญคือ เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และลดมลภาวะ หรือป้องกันสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาเตาเผาอุณหภูมิสูง เพื่อลดน้ำซึมจากเครื่องปั้นดินเผา และป้องกันการแตกหักในระหว่างเผา ตลอดจนลดมลภาวะจากควัน หรือการลดมลภาวะจากการใช้สีย้อมผ้า และการผลิตกระดาษสา เทคโนโลยีเพื่อยืดอายุผลิตภัณฑ์ เช่นการป้องกันเชื้อราในกระดาษสา และเครื่องจักสานจากวัสดุไม้ต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำวัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ มาทดแทน วัสดุดิบที่ขาดแคลน 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 โดยกลุ่มชุมชนมีสัดส่วนของกลุ่มที่ให้ ความช่วยเหลือสมาชิกในด้านการเงินมากกว่ากลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดี่ยว ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินนั้น 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 ซึ่งสะท้อนวิถีชีวิต พื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมเป็นสำคัญ แต่การที่จะเลือกซื้อสินค้าขึ้นใดชิ้นหนึ่งนั้น จะพิจารณาความแปลกใหม่ ความประณีต ความสวยงามเป็นหลัก และยินดีให้ราคาตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของสินค้า นอกจากนี้ผู้ซื้อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือ ทุกชิ้นงานควรเพิ่มความประณีต และรองลงมาคือ ควรมีการปรับปรุงสี ลวดลาย รูปแบบ และราคา ตามลำดับ ส่วนบรรจุภัณฑ์นั้น ผู้ซื้อให้ความสำคัญน้อยที่สุด

### 7.1.6 การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดมีลักษณะเป็นการบริหารจัดการจำหน่ายมากกว่าที่จะเป็นบริหารการตลาดเต็มรูปแบบ เกือบทุกหน่วยประกอบการ ใช้วิธีการตลาดเชิงรับ ทั้งนี้รวมถึงกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ส่งออกด้วย คือผู้ซื้อต่างประเทศ พบเห็นและพอใจสินค้าในท้องถิ่น จึงสั่งซื้อเพื่อนำเข้าประเทศของตน ปัญหาการตลาดที่หน่วยประกอบการ เห็นว่าสำคัญคือ การที่ต้นมีตลาดแคบและมีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายพอ ปัญหานี้เกิดจากการไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์เพราะไม่แน่ใจในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาการบิดพลิ้วสัญญาของผู้ซื้อ และการตัดราคาโดยคู่แข่งซึ่งมีอยู่บ้าง

ในความเป็นจริงแล้วหน่วยประกอบการทั้งประเภทกลุ่มและเอกชนรายเดี่ยว เกือบทั้งหมด ขาดความรู้ในการบริหารการตลาดและการบริหารความเสี่ยง และการตั้งราคา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ได้รับราคาค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

### 7.1.7 การวิเคราะห์ SWOT และยุทธศาสตร์

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

คือ ค่าตอบแทนตํานั่นเอง ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ข้อจำกัดในด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ การพัฒนาภาคหัตถกรรมต้องอาศัยเทคโนโลยีหลายด้านพร้อมกันได้แก่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและรักษาสีเงาผิวลวดลาย ในขณะเดียวกันยังจำเป็นต้องคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของตนเอง

อุปสรรคสำคัญในอนาคตของภาคหัตถกรรม คือ วัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน การนำเข้าจากแหล่งอื่นทำให้ต้นทุนสูงและลดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ส่วนในภาคส่งออกนั้นปัญหาของไทยคือ การแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียด้วยกัน ซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหัตถกรรมนั้นแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์สะท้อนวัฒนธรรม แต่ก็ยังสามารถทดแทนกันได้ในตลาดของผู้ซื้อในภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ไทยยังประสบปัญหา ด้าน GSP และข้อกีดกันการค้าอื่น

ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ดังกล่าว ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ

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

## 7.2 บทเรียนจากกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบครบวงจร

วัตถุประสงค์หนึ่งของโครงการวิจัยนี้คือ เพื่อทดสอบแนวคิดจากกระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาแบบครบวงจร ซึ่งคำว่าครบวงจรในที่นี้ มีความหมายตามขอบเขต ของโครงการวิจัยเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยครอบคลุม กิจกรรมและกระบวนการตลอดจนสาระดังนี้

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

(2) สาระวิชาการที่ก่อให้เกิดผลในด้านการพัฒนา คือความรู้ในด้านเทคโนโลยีการผลิต การบริหาร การจัดการองค์กร 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 ในกระบวนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

| กิจกรรม                                                                                                                           | บทเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. การชี้แจงทำความเข้าใจโครงการกับหน่วยประกอบการแต่ละแห่งโดยตรง</p> <p>2. การออกแบบสอบถามเพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์แบบเจาะลึก</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยประกอบการ เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในระดับที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในระยะเริ่มต้นอย่างเป็นที่น่าพอใจ และช่วยให้สามารถสานต่อการดำเนินงานในระยะหลัง</li> <li>● การชี้แจงโดยเยี่ยม แต่ละหน่วยประกอบการในพื้นที่โดยตรง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างนักวิจัยในโครงการ และหน่วยประกอบการ จึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรที่มีความเข้าใจ ในโครงการเป็นอย่างดี และมีบุคลิกที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี</li> <li>● การชี้แจงถึงผลลัพธ์ของโครงการ ต้องชัดเจน และไม่สร้างการคาดหวังเกินขอบเขตของโครงการ เพื่อมิให้เกิดความผิดหวังภายหลัง</li> <li>● แม้จะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นกรณีศึกษาและหน่วยประกอบการ มีลักษณะต่างกัน และแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ มีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่แบบสอบถามที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured questionnaire ) ก็มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้แบบสอบถาม จำเป็นต้องมีคำถามปลายเปิดให้มากพอ และผู้ใช้มีความเข้าใจเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี</li> <li>● แบบสอบถามมีความยาวมาก แต่ไม่เป็นปัญหาสำหรับการเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพราะโครงการออกแบบมาเพื่อให้มีการเยี่ยมหน่วยประกอบการหลายครั้ง (Multiple visit)</li> <li>● การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สร้างความเบื่อหน่ายให้แก่หน่วยประกอบการบ้างในบางครั้ง โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ระหว่างการเร่งผลิต หรืออยู่ช่วงการขยาย แม้ว่านักวิจัยพยายามหลีกเลี่ยงช่วงเวลาดังกล่าวแล้วก็ตาม ดังนั้นการชี้แจงทำความเข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์จากการสอบถามรายละเอียดจึงต้องการทำอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● หน่วยประกอบการ ได้รับรายงานประวัติ บันทึกเอกสาร(Document) ที่สมบูรณ์ เป็นครั้งแรกของตนเอง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเสนอโครงการเพื่อพัฒนาตนเองต่อภาครัฐ ผู้ประกอบการขอกู้เงิน ฯลฯ ซึ่งผลผลิตของโครงการที่หน่วยประกอบการเห็นว่า มีประโยชน์ และพอใจเป็นอย่างยิ่ง</li> </ul> |

| กิจกรรม                                                                    | บทเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การเก็บข้อมูลโดยหน่วย<br>ประกอบการมีส่วนร่วม                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิธีการนี้ทำให้หน่วยประกอบการให้ความร่วมมือมากขึ้น</li> <li>● ด้วยวิธีการนี้ ประกอบกับการใช้แบบสอบถามที่เจาะลึก ที่มีรายละเอียดใกล้เคียง ทำให้หน่วยประกอบการ เรียนรู้ในสาระเชิงวิชาการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้ถูกคิดในปัญหาซึ่งเคยมองข้าม ทั้งนี้ นับว่าเป็นบทเรียนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงวิชาการให้แก่หน่วยประกอบการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4. การประชุมระดมความคิด<br>เพื่อพัฒนางานหัตถกรรม                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การประชุมระดมความคิดจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เอกชน และหน่วยประกอบการในลักษณะเสวนาก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นอย่างดี ระหว่างทุกฝ่าย ทำให้ได้ข้อมูลซึ่งไม่ปรากฏในระหว่างการเก็บข้อมูลกับหน่วยประกอบการ ทั้งช่วยกระจายภาพ ระดับมหภาคให้แก่หน่วยประกอบการ เป็นอย่างดีด้วย</li> <li>● ตัวแทนหน่วยประกอบการส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงออก เท่าที่ควร จึงยังมีความจำเป็นที่ต้องกระตุ้นให้หน่วยประกอบการร่วมแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ<br>ด้านเทคโนโลยี และการ<br>ประกอบการเชิงธุรกิจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เปิดโอกาสให้หน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้หลักการและเทคโนโลยี ตรงตามประเภทผลิตภัณฑ์ ของตนเอง</li> <li>● การเปิดคลินิก ให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี ช่วยแก้ไขปัญหาได้โดยตรงตามที่หลายหน่วยประกอบการต้องการ และค่อนข้างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ</li> <li>● หน่วยประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสนใจในปัญหาเฉพาะหน้า โดยให้น้ำหนักมากที่สุด กับเรื่องตลาดรับซื้อผลิตภัณฑ์ และการบรรจุ แต่ให้ความสนใจค่อนข้างเบาบาง กับประเด็นที่เป็นความรู้ ซึ่งสำคัญและเป็นฐานแห่งความสำเร็จอื่น ๆ ( ในด้านการตลาด การเงิน/บัญชี ฯลฯ)</li> <li>● การฝึกอบรมในเชิงวิชาการ ควรสอดแทรกในระหว่าง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ของหน่วยประกอบการ แทนการบรรยาย โดยให้หน่วยประกอบการ มีส่วนร่วม (ในกรณีที่เหมาะสม มีพื้นฐานเพียงพอ)</li> <li>● ส่วนใหญ่ของประธาน/ตัวแทนหน่วยประกอบการ มีพื้นฐานวิชาการค่อนข้างน้อย และบางคนอายุค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถรับการถ่ายทอดวิชาการได้ตามเป้าหมายเท่าที่ควร</li> <li>● ระยะเวลาจัดการฝึกอบรมสั้นเกินไปทั้งนี้เนื่องจากหน่วยประกอบการมักมีภาระกิจไม่สามารถประชุมได้เกิน 3 วัน</li> </ul> |

| กิจกรรม                                                                        | บทเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. การฝึกอบรมทำแผนปรับโครงสร้าง หรือแผนธุรกิจ                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่เคยมีแผนธุรกิจ หรือแผนปรับปรุงองค์กร อย่างเป็นทางการ หรือการคิดแผนอย่างจริงจัง</li> <li>• หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำแผนมาก่อน และเมื่อผ่านการปฏิบัติการ ทำแผนร่วมกันแล้ว มีหน่วยงานประกอบการส่วนหนึ่ง ซึ่งมีความเข้าใจอย่างผิวเผิน</li> <li>• มีความจำเป็นที่ต้องให้ หน่วยประกอบการเห็นความสำคัญของการทำแผนฯ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อแต่ละหน่วยจะได้กำหนดทิศทางการเดินสู่นาคต และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ตลอดจนก่อให้เกิดการแสวงหาข้อมูลภายนอกมากขึ้น</li> <li>• หน่วยประกอบการได้เรียนรู้ตนเองจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และเพื่อการพัฒนาตนเองในอนาคต</li> </ul> |
| 7. การเผยแพร่ผลงาน และอบรมด้านการวิเคราะห์ให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้รับความสนใจจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี โดยเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน</li> <li>• ระยะเวลาถ่ายทอดสั้นเกินไป แม้ว่าเจ้าหน้าที่เกือบทั้งหมดจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ต่างสาขาวิชาจึงมีพื้นฐานแตกต่างกัน และไม่คุ้นเคยกับวิธีการวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ และธุรกิจ</li> <li>• ผลสืบเนื่องจากพื้นฐานวิชาการ และข้อจำกัดในเรื่องเวลา จึงมีความต้องการ การฝึกอบรมอย่างจริงจัง สำหรับเจ้าหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องในการพัฒนาธุรกิจชุมชน เพื่อนำไปดำเนินการ ช่วยเหลือกลุ่มในด้านวิชาการได้ด้วยตนเอง</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

## 7.2.2 บทเรียนจากโครงการวิจัยโดยรวม

(1) การวิจัยและการพัฒนาแบบครบวงจรหรือบูรณาการนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นหน่วยประกอบการพบปัญหาหลายมิติ และในแต่ละมิติ เชื่อมโยงกระทบกัน การแก้ปัญหาในมิติเดียวควรตามมาจากหลังจากที่แต่ละหน่วยประกอบการ ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างครบถ้วนรอบด้านอย่างเป็นระบบแล้ว การเน้นเฉพาะจุดจะเกิดประสิทธิภาพและได้ผลเต็มที่

(2) การศึกษาวิจัยเป็นกรณีศึกษา แก้ปัญหาของแต่ละหน่วยได้อย่างตรงจุด และหน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

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



สหกรณ์แกะสลัก เกิดความตื่นตัวในการสืบทอดภูมิปัญญาครูช่างพื้นบ้าน ฯลฯ ดังนั้นการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาศักยภาพชุมชนอย่างยั่งยืนได้

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

(5) หน่วยประกอบการ และหน่วยงานที่ต้องการความรู้ครบวงจร มีมากทั่วประเทศ จึงควรมีเครือข่ายการดำเนินงานวิจัย และพัฒนาในลักษณะนี้ให้ทั่วถึง ดังนั้น Training the trainers มีความจำเป็นต่อการขยายผล ทั้งนี้โดยไม่ลืมนึกว่า 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 ที่ใกล้ชิดซึ่งเป็นงานที่เริ่มได้ง่ายกว่างานอาชีพอื่นเพราะสังคม เข้าถึงความรู้ได้ง่าย แต่ความสำเร็จของการแก้ปัญหาสังคม คือความสามารถในการแปลงและนำชิ้นงานสู่ธุรกิจด้วยการเรียนรู้การพัฒนาครบวงจร จึงเป็นสิ่งจำเป็น

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

## เอกสารอ้างอิง

กรมศุลกากร. มูลค่าการส่งออกแยกตามรายการสินค้าและรายประเทศ. กรุงเทพฯ : กระทรวงพาณิชย์, 2546.

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

กรมส่งเสริมการส่งออก. ตลาดส่งออก การส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทยของประเทศไทย, 2546, (ออนไลน์).

Available: [http://intranet.depthai.go.th/mencom/export\\_report\\_product.asp](http://intranet.depthai.go.th/mencom/export_report_product.asp). [21/01/2546]

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. แม่ลายจักสาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม, 2525.

กองอุตสาหกรรมในครอบครัว. เครื่องตีเยื่อกระดาษ. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2535.

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

กฤษฎาภรณ์ คำแถลง. รายงานการศึกษาตลาดรายพันธุ์พืชผักงานสลักไม้ในวัดพม่า อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. เชียงใหม่ : ภาควิชาศิลปไทย คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

เฉลิมพร รังคะวิภา. รายงานการศึกษาลู่ทางการลงทุนอุตสาหกรรมเซรามิคส์ในภาคเหนือ. ศูนย์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคเหนือ กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, 2534.

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กาญจนนา โชคถาวร ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และกฤษฎา แก่นมณี. วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจกรรมป้าบัวจันทร์กระดาษสา. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (1)

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

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

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

- การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (4)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ กมล งามสมสุข ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล และพิมลพรรณ สุระวาศรี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษสาบ้านฮ่องกอก**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (5)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ นัทธมน ชีระกุล ประทานทิพย์ กระมล จุฑามาศ ถนอมถิ่น และผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกระดาษใยสับปะรด**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (6)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิ่น พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน ศูนย์สาธิตส่งเสริมศิลปหัตถกรรมเวียงกาหลง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (7)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล สายรุ้ง เสาร์ปัน พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบ้านโป่งเทวี**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (8)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล พิมลพรรณ สุระวาศรี และศุภเชษฐ์ ศรีนอยขาว. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการต้นดีเซรามิค**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (9)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล และสายรุ้ง เสาร์ปัน. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาอ่อนเขาแก้ว**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (10)
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ไพรัช กาญจนการุณ ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ชีระกุล กนกวรรณ มูลละ และมณฑล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการถวัลย์ไม้ไผ่จักสาน**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (11)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลั๊ส ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์  
พงศ์เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานเพื่อการผลิตบ้านป่า  
บางหลวง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอน  
บน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่, 2546. (12)

วิชาทฤษฎีเหตุการณ์พื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านต้าเหล่า. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้าง  
 อุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะ  
 เกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (20)

แก่นมณี. วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านห้วยเคียนเหนือ. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (21)

หัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานบ้านห้วยเป้ง. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (22)

บ้าน และพิพิธภัณฑ์ ปราบธิญู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านโปงเทวี**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (23)

แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรวังปิ่น**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2546. (24)

เสาร์ปัน. วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการทอผ้าบ้านโหลดลุม. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2546. (25)

ละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง  
นพรัตน์สิ่งทอ. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาค  
เหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2546. (26)

ละ และผลบุญ พัวสุวรรณ. วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านป่าไผ่. เชียงใหม่: โครงการ  
การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิต  
ทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (27)

- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ จิระ บุรีคำ ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิน และ  
ผลบุญ พัวสุวรรณ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มผลิตภัณฑ์เย็บปักถักร้อยบ้านท่าข้าม**.  
เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์  
วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,  
2546. (28)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัส ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล และกฤษฎา  
แก่นมณี. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กิจการบ้านตุ๊กตา**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครง  
สร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะ  
เกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (29)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์ ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล กนกวรรณ มูล  
ละ และมงคล แก้วนา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มแม่บ้านทอผ้าบ้านหนองโป่ง**. เชียงใหม่:  
โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่ม  
ผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (30)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล และทินรัตน์ พิทักษ์  
พงศ์เจริญ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครง  
สร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะ  
เกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (31)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์  
เจริญ และพีรพงษ์ ปราบริปู. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มสตรีผ้าทอบ้านนาคำ**. เชียงใหม่:  
โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่ม  
ผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (32)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ ลักษมี วรชัย ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล จุฑามาศ ถนอมถิน  
และสายรุ้ง เสาร์ป็น. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านทุ่งมอก**. เชียงใหม่: โครงการ  
การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิต  
ทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (33)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์ ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้ว  
นา. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านวังซอนแดง**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุง  
โครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร  
คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (34)
- ทองคำดี ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ จิระ บุรีคำ ประทานทิพย์ กระจมล นัทธมน ธีระกุล และกฤษฎา แก่นมณี.  
**วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าบ้านค้างป็นใจ**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้าง  
อุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะ  
เกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (35)

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

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ วรลักษณ์ หิมะกลัด ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และมงคล แก้ววณา. **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 กิตติการกุล ประทานทิพย์ กระมล นัทธมน ธีระกุล และพีรพงษ์ ปรารับิ. **วิสาหกิจหัตถกรรมพื้นบ้าน ชมรมหัตถกรรมพื้นบ้านป่าขาม**. เชียงใหม่: โครงการ การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546. (39)

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

ทวี พรหมพฤษ. "แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์เซรามิกส์" การแสดงศิลปเครื่องปั้นดินเผาแห่งชาติ ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526. 68-93.

นภารัตน์ สว่างนิมิตร. **สถานการณ์ใหม่ไทย**. กองอุตสาหกรรมสิ่งทอ, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.

แน่น้อย ปัญจพรรค และสมชาย ณ นครพนม. **วิญญานไม้แกะสลักอีสาน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2536.

แน่น้อย ปัญจพรรค อรุณรัตน์ วิเชียรเขียว และสมชาย ณ นครพนม. **เสน่ห์ไม้แกะสลักล้านนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2537.

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

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

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

ไพศาล คงคาอุยฉาย, อรุณศิริ ชิตางกูร และเจลิยว หมดอิว. รายงานโครงการวิจัย: การพัฒนาเทคนิคการย้อมไหมด้วยสีธรรมชาติจากความและครั้ง. 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 ลิ้มวรรณ. **ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน**. กรุงเทพฯ : ปานยา, 2527.

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

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

คันศนีย์ คำบุญชู. การย้อมสีเส้นด้ายฝ้ายด้วยสีธรรมชาติจากแก่นขนุนและเปลือกมะพร้าวโดยใช้สารช่วยติด. รายงานปัญหาพิเศษ วิทยาศาสตร์บัณฑิต ภาควิชาเคมีอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

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

สกุลไทย, "ทำกระดาษสาที่บ้านดั้นเปา" **สกุลไทย**. 35(1912), 2534

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

สมบัติ อัครปิยานนท์ 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)<br>5 พึงพอใจที่สุด<br>4 พึงพอใจมาก<br>3 พึงพอใจปานกลาง<br>2 พึงพอใจน้อย<br>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 สีสันทวยงาม (คะแนน 1 – 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| X11    | คือ เพศ<br>0 เพศชาย; 1 เพศหญิง                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| X12    | คือ รายได้ส่วนบุคคล (ค่ากลางของแต่ละช่วงรายได้)<br>ต่ำกว่า 5,000 บาท = 2,500 บาท<br>5,000 – 10,000 บาท = 7,500 บาท<br>10,001 – 15,000 บาท = 12,500 บาท<br>15,001 – 20,000 บาท = 17,500 บาท<br>20,001 – 30,000 บาท = 25,000 บาท<br>30,001 – 40,000 บาท = 35,000 บาท<br>40,001 – 50,000 บาท = 45,000 บาท<br>มากกว่า 50,000 บาท = 70,000 บาท |
| X13    | คือ อายุ<br>1 = ต่ำกว่า 25 ปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ ก.1 (ต่อ)

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

|     | 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  |
| PROFIT             | 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     |
|                    | 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  |
| INCOME             | 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  |
|                    | 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  |
| ROE                | 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 |
|                    | 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 |
| ROA                | 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     |
|                    | 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     |
| ROI                | 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     |
|                    | 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     |
| DE                 | 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     |
|                    | 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.

การเปรียบเทียบไม่รวมผลิตภัณฑ์ไม่เนื่องจากจำนวนตัวอย่างน้อยกว่า 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 |
| DE                 | 3.00      | 1.00      | 37.1252               | 14.69939   | .016 | 7.2525                  | 66.9980     |
|                    |           | 2.00      | .8318                 | 15.93258   | .959 | -31.5471                | 33.2107     |
|                    | 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    |
| PROFIT             | 1           | 2           | -42.9207              | 18.45107     | 0.033 | -81.8490                | -3.9923     |
|                    |             | 4           | -16720.5536           | 26912.91013  | 0.543 | -73501.8306             | 40060.7235  |
|                    | 2           | 1           | 79971.6081            | 37685.61206  | 0.049 | 461.9167                | 159481.2995 |
|                    |             | 4           | 16720.5536            | 26912.91013  | 0.543 | -40060.7235             | 73501.8306  |
|                    | 4           | 1           | 96692.1617            | 35949.78268  | 0.016 | 20844.7502              | 172539.5732 |
| INCOME             | 1           | 2           | -96692.1617           | 35949.78268  | 0.016 | -159481.2995            | -461.9167   |
|                    |             | 4           | -172539.5732          | 172539.5732  | 0.016 | -172539.5732            | -20844.7502 |
|                    | 2           | 1           | 2521.4679             | 131293.77407 | 0.985 | -274484.1820            | 279527.1177 |
|                    |             | 4           | 155510.4762           | 183848.05699 | 0.409 | -232375.0184            | 543395.9708 |
|                    | 4           | 1           | -2521.4679            | 131293.77407 | 0.985 | -279527.1177            | 274484.1820 |
| ROE                | 1           | 2           | 152989.0083           | 175379.86867 | 0.395 | -217030.1706            | 523008.1873 |
|                    |             | 4           | -155510.4762          | 183848.05699 | 0.409 | -543395.9708            | 232375.0184 |
|                    | 2           | 1           | -152989.0083          | 175379.86867 | 0.395 | -523008.1873            | 217030.1706 |
|                    |             | 4           | -8.5603               | 18.37268     | 0.648 | -47.5087                | 30.3880     |
|                    | 4           | 1           | 27.1252               | 25.15783     | 0.297 | -26.2070                | 80.4575     |
| ROA                | 1           | 2           | 8.5603                | 18.37268     | 0.648 | -30.3880                | 47.5087     |
|                    |             | 4           | 35.6856               | 24.30477     | 0.161 | -15.8383                | 87.2094     |
|                    | 2           | 1           | -27.1252              | 25.15783     | 0.297 | -80.4575                | 26.2070     |
|                    |             | 4           | -35.6856              | 24.30477     | 0.161 | -87.2094                | 15.8383     |
|                    | 4           | 1           | -0.2799               | 15.13662     | 0.985 | -32.2153                | 31.6556     |
| ROI                | 1           | 2           | 29.3471               | 21.19551     | 0.184 | -15.3715                | 74.0658     |
|                    |             | 4           | 0.2799                | 15.13662     | 0.985 | -31.6556                | 32.2153     |
|                    | 2           | 1           | 29.6270               | 20.21923     | 0.161 | -13.0318                | 72.2858     |
|                    |             | 4           | -29.3471              | 21.19551     | 0.184 | -74.0658                | 15.3715     |
|                    | 4           | 1           | -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     |
| ROI                | 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

| ประเด็น<br>การจัดการ                                                                                | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                         | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | โอกาส                                                                                                                                                                        | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร<br>(มี 16 กรณีศึกษา<br>แบ่งเป็น<br>8 กลุ่มชุมชน<br>6 กลุ่มประยุกต์<br>และ 2 รายเดี่ยว) | 1. ประธานมี<br>ความสามารถ<br>และมีบทบาท<br>กว้างขวางใน<br>ชุมชน (19%)<br>2. กลุ่มผ้าทอ<br>ส่วนใหญ่มี<br>สมาชิกที่<br>สามัคคีกันและ<br>เพื่อถือประธาน<br>มาก<br>3. กลุ่มผ้าทอ<br>(50%) ตั้งขึ้น<br>จากความ<br>ต้องการของ<br>คนในชุมชน<br>(เป็นกลุ่มธรรม<br>ชาติ) | 1. การบริหารจัดการองค์กร<br>(คณะกรรมการ) : การบริหาร<br>จัดการของกลุ่มยังไม่มีประ<br>สิทธิภาพเท่าที่ควร (69%)<br>- คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่<br>สอดคล้องกับ ตำแหน่ง (หรือ<br>ไม่ได้ทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้น<br>หรือทำหน้าที่ผิดตำแหน่ง)<br>- คณะกรรมการมีความสามารถ<br>ไม่เพียงพอ (25%)<br>2. สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการ<br>บริหารจัดการ กลุ่มเท่าที่ควร<br>3. ขาดการสร้างตัวแทนประธาน<br>กลุ่ม<br><b>กรณีรายเดี่ยว</b> : (2 ราย หรือ<br>12.5%)การบริหารจัดการกิจ<br>การอยู่เป็นความรับผิดชอบ<br>ของเจ้าของกิจการเพียงผู้<br>เดียวทำให้ไม่สามารถดูแลกิจ<br>การได้ทั่วถึง | 1. การส่งเสริม<br>สนับสนุนจาก<br>หน่วยงานของ<br>รัฐตามนโยบาย<br>ของรัฐบาล เช่น<br>หนึ่ง<br>ตำบลหนึ่งผลิต<br>ภัณฑ์<br>2. การส่งเสริม<br>สนับสนุนจาก<br>โครงการฝ่าย<br>เกมใหม่ | 1.ระบบการศึกษา<br>ทำให้คนรุ่นใหม่<br>ไม่เกิสืบทอดงาน<br>ทอผ้า และไม่ทำ<br>งานในชุมชนของ<br>ตน<br>2. คำนึงให้ลูก<br>หลานรับราชการ<br>หรือทำงานใน<br>ระบบเงินเดือน<br>3. ลักษณะสังคม<br>ไทยอย่างหนึ่งคือ<br>บางคนไม่สนใจ<br>งานบริหารและ<br>เกรงใจรวมทั้ง<br>อยากฝากภาระ<br>ให้ผู้นำ หรือ<br>ประธาน | 1.ผู้ประกอบกรรายเดี่ยวและ<br>กลุ่มประยุกต์บางกลุ่ม ไม่<br>ทราบแหล่งให้ความช่วยเหลือ<br>ด้านต่างๆ ของภาครัฐ เช่น<br>กลุ่มหนองโป่ง อ.สารภี<br>2.กลุ่มขาดความรู้ในการจัดการ<br>องค์กร<br>3.ขาดการสืบทอดผู้นำกลุ่ม<br>4. กลุ่มต้องการพึ่งพาหน่วยงาน<br>ราชการเป็นเป้าหมายหลัก :<br>เนื่องจากการจัดตั้งกลุ่มเกิด<br>จากการส่งเสริม (ไม่ได้เกิด<br>จากความต้องการของคนใน<br>กลุ่ม) จึงรอรับการช่วยเหลือ<br>จากหน่วยงาน | 1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการกลุ่ม<br>1.1 สนับสนุนการตั้งกลุ่มเฉพาะเมื่อมีความต้องการที่แท้จริง<br>1.2 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้มาก<br>ขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบครัว<br>จำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้รวบรวม<br>คณะกรรมการทั้งองค์กร<br>1.3 พัฒนาความสามารถของสมาชิกโดยพิจารณาตามความถนัดของ<br>แต่ละคน และหาที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลืองานบริหารของกลุ่ม<br>1.4 ในการคัดเลือกคณะกรรมการควรคำนึงถึงความเหมาะสมตาม<br>ลักษณะงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน<br>1.5 ชีวชนและแนะนำให้กลุ่มตระหนักถึงการกระจายผลประโยชน์ของ<br>กลุ่มไปยังคณะกรรมการ และสมาชิกอย่างทั่วถึงกันและเป็นธรรม<br>ให้มากยิ่งขึ้น โดยควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการ<br>และบัณฑิตให้กับสมาชิก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในการ<br>บริหาร<br>1.6 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ<br>โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จของกลุ่มโดยรวม<br>และมีการจัดการองค์กรที่ดี<br>1.7หน่วยงานสนับสนุน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและควรให้เจ้าหน้าที่กับ<br>in house training<br>1.8 การจัดองค์กรควรมีการเสริมการอบรมด้านภาษาไปพร้อมกัน |

ตารางที่ ค. 1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกร     | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                            | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดกรองค์กร<br>(ต่อ) |         | - การดำเนินงานติดขัด หาก<br>เจ้าชองกิจการติดภารกิจหรือ<br>เจ็บป่วย |       |         |                  | <p>สำหรับกลุ่มที่พร้อมจะติดต่อกับต่างประเทศ</p> <p>1.9 ในการฝึกอบรม หน่วยงานสนับสนุนภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO's) ควรมีการประสานการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ควรมีการประสานผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ลงตัว</p> <p>2. กลยุทธ์การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม และสร้างตัวแทนกลุ่ม</p> <p>2.1. อบรมการสร้างเจตนาความร่วมมือ เพื่อเสริมการสร้างเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มต่อไป</p> <p>2.2 สร้างกิจกรรมเสริมความสามัคคีภายในกลุ่มเพื่อเสริมจุดแข็ง</p> <p>2.3 อบรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร (รูปแบบการจัดองค์กรให้มีการหมุนเวียนการทำหน้าที่) ซึ่งโดยปกติในหลายกลุ่มมีการช่วยเหลือกันอยู่แล้วแต่ยังไม่ระบบที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</p> <p>2.4 สร้างวิทยากรใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระสงฆ์ และครู ที่มีความรู้และนำมาต่อยอดในด้านสังคม คุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคีของกลุ่ม</p> <p>2.5 นำทุนของสังคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้เต็มที่ เช่น วัดมีพื้นที่ คนและทรัพยากรอื่นๆอยู่แล้ว</p> <p>2.6 การนำหัตถกรรมท้องถิ่นเข้าสู่หลักสูตรการศึกษาในชุมชน</p> <p>2.7 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างจิตสำนึกและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชน และความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่สมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อื่น เช่น กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการช่วยเหลือจาก หน่วยงานหรือองค์กร</p> |



ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็นการจัดกร         | จุดแข็ง                                                                                       | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                            | โอกาส                                                                                               | อุปสรรค                                                                                                                                        | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                              | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดกรขององค์กร (ต่อ) |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               | <p>ต่างๆ ในพื้นที่ เช่น จาก สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นอกเหนือจากการรวมกันผลิตและขาย ซึ่งจะล้มเหลวได้ง่ายเมื่อสมาชิกผู้ที่เข้มแข็งแล้วแยกตัวออกไป</p> <p>2.8 ยกย่องช่างฝีมือท้องถิ่น เช่น มอปรังวัด ศิลปินแห่งชาติ ในสาขานี้</p> <p>2.9 เทียบโอนความรู้ช่างฝีมือ และอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปรับวุฒิการศึกษาตามมาตรฐานปัจจุบัน เช่น ปวช. และ ปวส.</p> <p>2.10 สร้างผู้ช่วยขึ้นมาจากคนงานที่มีอยู่และทำงานประจำกับกิจการมานาน ซึ่งงานในกิจการเป็นอย่างดี จะทำให้ง่ายในการฝึกเข้ามาช่วยดูแลกิจการ</p> <p>2.11 เจ้าของกิจการ (รายเดี่ยว) ควรให้ผู้ช่วยดูแลกิจการในบางส่วน</p> <p>2.12 ส่งเสริมให้เจ้าของกิจการรายเดี่ยวแสวงหาความรู้และขอรับการสนับสนุนตามนโยบาย SMEs</p> |
| การผลิต                 | <p>กลุ่มผ้าทอส่วนใหญ่มีแรงงานที่มีทักษะฝีมือและความชำนาญในการทอผ้าตามแบบและลายที่กำหนดให้</p> | <p>1. แรงงาน</p> <p>1.1 แรงงานขาดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ และขาดทักษะฝีมือด้านการปรับรูปและการย้อมสีธรรมชาติ</p> <p>1.2 แรงงานขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาฝีมือ</p> <p>1.3 แรงงานขาดแคลนในบางช่วง (ฤดูการเกษตร และเทศกาล)</p> | <p>1. มีหน่วยงานที่พร้อมช่วยเหลือด้านการพัฒนาทักษะฝีมือการผลิต และการออกแบบ เช่น โครงการผ้าแย้ม</p> | <p>1. ราคาฝ้ายมีแนวโน้มสูงขึ้นและขาดแคลน ในบางช่วง</p> <p>2. รายได้ (ค่าจ้าง) จากอาชีพขึ้นในชุมชนสูงกว่ารายได้จากการทอผ้า ซึ่งบางกรณีสร้าง</p> | <p>1. กลุ่มฯ เน้นการผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ทำให้ผลตอบแทนต่ำจนใกล้ขาดทุน</p> <p>2. ฝีมือการทำงานยังไม่ละเอียดและไม่เรียบร้อยสำหรับงานระดับปานกลางขึ้นไป แรงงานขาดทักษะฝีมือ ในการพัฒนาไป ทอผ้าแบบอื่นๆ ทำได้ยาก</p> | <p>1. การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารธุรกิจ เพื่อการผลิตที่คุ้มค่าและลดปัญหาการตลาดที่ต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรงด้วยสินค้าระดับธรรมดาที่มีอุปทานล้นตลาด</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต</p> <p>2.1 ในการพัฒนาควมมีกรทำงานร่วมกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 โครงการฝ้ายเกมใหม่ และคณะวิจิตรศิลป์ มช.</p> <p>2.2 เน้นให้กลุ่มได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านการออกแบบ หรือการแปรรูป (ตามความเหมาะสมของกิจการ) และเทคนิคการย้อมสีธรรมชาติ ทั้งนี้กลุ่มสามารถความช่วยเหลือได้จากศูนย์ส่งเสริม</p>                                                                                                                                       |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกร | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | โอกาส                                                                                                                                                                                                      | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)       | <p>เทศบาล)</p> <p>2. กลุ่มส่วนใหญ่ยังขาดการถ่ายทอด ในขณะที่บางกลุ่ม ได้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทอดผ้า แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการถ่ายทอด เช่น กลุ่มดอนหลวง และป่าไผ่</p> <p>3. กลุ่มผ้าทอสวนใหญ่ไม่มีการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการฟอกย้อม และบางกลุ่มมีบ่อบำบัดน้ำเสียแต่ไม่ใช้</p> <p>4. บางกลุ่มขาดการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้ได้มาตรฐานสม่ำเสมอ แม้ทุกกลุ่ม/รายจะระบุว่ามีการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดแล้วก็ตาม</p> | <p>เทศบาล)</p> <p>2. กลุ่มส่วนใหญ่ยังขาดการถ่ายทอด ในขณะที่บางกลุ่ม ได้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทอดผ้า แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการทอด เช่น กลุ่มดอนหลวง และป่าไผ่</p> <p>3. กลุ่มผ้าทอสวนใหญ่ไม่มีการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการฟอกย้อม และบางกลุ่มมีบ่อบำบัดน้ำเสียแต่ไม่ใช้</p> <p>4. บางกลุ่มขาดการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้ได้มาตรฐานสม่ำเสมอ แม้ทุกกลุ่ม/รายจะระบุว่ามีการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดแล้วก็ตาม</p> | <p>ศิลปะล้านนา</p> <p>คณะวิจิตรศิลป์</p> <p>เป็นต้น</p> <p>2. มีบริษัทผลิตสินค้าคุณภาพ (CI) สามารถผสมสีได้ตามตัว</p> <p>อย่างสีเดิมทุกครั้ง</p> <p>3. แนวโน้มความนิยมการใช้สีจากวัสดุธรรมชาติมีมากขึ้น</p> | <p>รายได้ต่ำกว่า 10 บาทต่อวันทำงาน</p> <p>3. สีย้อมเดิมนี้ต้องใช้ตลาดมีคุณภาพต่ำ</p> <p>4. เทคนิคในการผสมสีที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน (เหมือนสีทาบ้าน) มีต้นทุนสูง</p> <p>5. ผ้าที่ใช้ทอผ้าผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม ทำใหยากต่อการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม</p> <p>6. ผ้าที่ย้อมด้วยสีธรรมชาติมีสีไม่คงทน/ซีดง่าย</p> | <p>3. ผู้ประกอบการขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลักษณะเนื้อผ้า และขาดความรู้ในการใช้สีและลวดลาย</p> <p>4. สีย้อมผ้า(สีทอง) ที่ผู้ประกอบการใช้ มีคุณภาพต่ำ ทำให้สีที่ออกมาไม่สม่ำเสมอ</p> <p>ประกอบควบคุมสีไม่ได้จึงทำให้สินค้าถูกส่งกลับ</p> <p>5. สีย้อมที่มีคุณภาพนั้น ราคาค่อนข้างแพง (ขายเป็นกิโล กรัม) และขณะนี้ยังไม่จำหน่ายในท้องตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงใช้สีย้อมผ้าที่ไม่ค่อยมีคุณภาพและผู้ประกอบการบางรายไม่ทราบแหล่งจำหน่ายสีย้อมคุณภาพดี</p> <p>6. ผู้ประกอบการ บางรายไม่ทราบขั้นตอนที่ถูกต้องในการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงาน</p> | <p>อุตสาหกรรมภาคที่ 1 โครงการฝ้ายแกมใหม่ ศูนย์ศิลปะล้านนา คณะวิจิตรศิลป์ มช.</p> <p>2.3 ใช้สีอ เช่น ทิว วัสดุโอ ในการเผยแพร่องค์ความรู้</p> <p>2.4 เชื่อมข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์</p> <p>3. กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพแรงงานและการจัดการแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.1 กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ ควรจะมีการรวมกัน</p> <p>3.2 แบ่งงานและกระจายงานตามฝีมือแรงงาน</p> <p>3.3 กลุ่มที่แรงงานยังมีความฝีมือไม่มาดฐาน ควรจ่ายค่าแรงตามคุณภาพของงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาฝีมือ</p> <p>3.4 กลุ่มควรจูงใจแรงงานในพื้นที่ โดยการปรับอัตราค่าจ้างให้สูงขึ้น อย่างน้อยเท่ากับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานและผลตอบแทนที่จะได้รับด้วย</p> <p>4. กลยุทธ์เพื่อสืบทอดผ้าของชุมชน</p> <p>4.1 ให้หน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่นบรรจุวิชาการทอผ้าในหลักสูตรวิชา สปข. ในระดับประถมศึกษาหรือวิชาเลือกในระดับมัธยมศึกษา โดยให้แรงงานฝีมือเป็นวิทยากร</p> <p>4.2 เพื่อผลในระยะยาวและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในการส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางแห่งแฟชั่นการออกแบบ ควรถูกบรรจุไว้</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกร | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|---------|---------|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)       |         |         |       |         | <p>7.และบางรายไม่ทราบแหล่งให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ</p> <p>8.บางท้องถิ่นเช่น บ้านวังขอนแดง ขาดคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดการทอผ้า สาเหตุสำคัญคือ ค่าตอบแทนไม่จูงใจ</p> <p>9.การย้อมสีธรรมชาติยังไม่มีคุณภาพ</p> <p>10.การเพิ่มขึ้นของราคาฝ้ายจะกลายเป็นปัญหาของผู้ประกอบการในอนาคค</p> <p>11.ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักทั้งในด้านการผลิต</p> <p>12.ปัญหาน้ำเสียอันเกิดจากสีย้อม เช่น บางพื้นที่ใน อ.ป่าซางไม่สามารถให้น้ำบาดาลในการอุปโภค บริโภคได้ และบางพื้นที่ใน อ.จอมทอง น้ำเสียค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากมีการปล่อยน้ำเสียลงใ้แม่น้ำแม่กลาง</p> <p>13.การผลิตสัทธิรมชาติบางสีมีผล</p> | <p>ในหลักสูตร เพื่อสร้างความชำนาญให้แก่เยาวชนผู้มีความรู้ด้านนี้</p> <p>5. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต</p> <p>5.1 ตั้งจุดหรือศูนย์รวมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการผลิตผ้าทอ</p> <p>5.2 รวมตัวกันจัดหาเทคโนโลยีผสมสีที่ได้มาตรฐานบริการสมาชิกผู้ย้อมสีใช้ในการผลิตผ้าทอ หรือมีการรวมตัวกันย้อมสีเพียงจุดเดียว เพื่อง่ายต่อการควบคุมและบำบัดน้ำเสีย และลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนทางสังคม</p> <p>5.3 หน่วยงานรัฐควรให้การควบคุมปัญหาน้ำเสียและสารเคมีตกค้างจากกระบวนการผลิตของกลุ่มผ้าทอในชุมชนอย่างเข้มงวด โดยให้หน่วยงานสนับสนุนสร้างจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิต และให้ตระหนักถึงประโยชน์ของระบบบำบัดน้ำเสีย ทั้งนี้ระบบบำบัดต้องสะดวกแก่การใช้งานด้วย</p> <p>5.4 กลุ่มควรมีระบบบำบัดน้ำเสียซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น ระบบบำบัดน้ำเสียที่โครงการฝ้ายแม่ใหม่แนะนำ เป็นต้น ซึ่งมีต้นทุนต่ำและใช้เวลาในการก่อสร้างน้อย</p> <p>5.5 ในอนาคตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่มอาชีพผ้าทอมือและย้อมสี ควรให้ความรู้ในเรื่องของการย้อมสีที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมควบคุมดูแลไปกับการจัดกลุ่ม</p> <p>6. กลยุทธ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสุขภาพ</p> <p>6.1 หน่วยงานของรัฐที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น อบต.หรือเทศบาล ควรทำการสำรวจกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอมือที่อยู่ในเขตรับผิดชอบของตนเองและ</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็นการพิจารณา | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก             | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|---------|---------|-------|---------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)     |         |         |       |         | กระทบต่อการทำลายไม้บางประเภท | <p>ทำทะเบียนประวัติ</p> <p>6.2 ออกมาตรการระเบียบให้ผู้ผลิตผ้าทอมือในพื้นที่ทำการผลิตและซ่อมสิ่งส่งผลกระทบต่อดังแวดล้อมได้ปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรการอย่างจริงจัง</p> <p>6.3 กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอมือ หน่วยงานในพื้นที่ (อบต. หรือเทศบาล) ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ (เช่น โครงการฝ่ายเกมใหม่) หารูปแบบในการบำบัดน้ำเสียที่เหมาะสมและราคาถูก</p> <p>7. กลยุทธ์เพื่อการจัดการหัตถวิถีดุติโดยยังประสิทธิภาพ</p> <p>7.1 ให้ข้อมูลการจัดการหัตถวิถีดุติ และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวัตถุดิบจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีข้อมูลอยู่แล้ว</p> <p>7.2 ผู้ผลิตผ้าทอควรรวมกลุ่มตั้งเป็นชมรมหรือสมาคม เพื่อหาแหล่งวัตถุดิบที่ oversupply (เส้นฝ้าย) ทั้งภายในและต่างประเทศ (พม่า ลาว และจีน) และสร้างอำนาจการต่อรองในการซื้อวัตถุดิบปริมาณมาก เพื่อให้ได้ราคาถูก</p> <p>8. ส่งเสริมการให้ทุนทางสังคมให้เกิดประโยชน์ต่อหัตถกรรมผ้าทอ</p> <p>9. กลุ่มที่มีศูนย์ผลิตและจำหน่าย (ที่ทำการกลุ่ม) ควรพัฒนาศูนย์ให้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งผลิตผ้าทอคุณภาพดีขึ้น ต้องเน้นและให้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต โดยมีสมาชิกที่มีฝีมือเป็นวิทยากร เพื่อเพิ่มบทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน</p> <p>10. ส่งเสริมการวิจัยต่อเนื่องในประเด็นวิจัย :</p> <p>10.1 ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตในระดับบ้านเฉพาะท้องถิ่น</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                 | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โอกาส                                                                                                                                  | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>ถิ่น และจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้ประกอบการ</p> <p>10.2 วิธีการใช้วัสดุจากธรรมชาติในการย้อมสีผ้า โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม</p> <p>10.3 วิธีการบำบัดน้ำเสีย สารเคมีตกค้างจากกระบวนการผลิต</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| การตลาด              | ไม่มีจุดแข็งอย่างชัดเจน | <p>1.ขาดทักษะในการบริหารจัดการ การตลาด ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การตั้งราคา การต่อรองราคา การหาตลาด การส่งเสริมการขาย</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม เนื่องจากมีการลอกเลียนแบบกันอย่างรวดเร็ว</p> <p>3. รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่ทันสมัย และนำไปประยุกต์ใช้ได้น้อย (เช่น ผ้าจก)</p> <p>4.การตลาดเป็นตลาดแบบดั้งรับ</p> | <p>มีกระแสนิยมใช้ผ้าทอ มี และ กระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ผ้าทอ</p> <p>ผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคมีเพิ่มขึ้นทั้ง ด ล ะ ใน ประเทศและต่างประเทศ</p> | <p>1. การส่งเสริมกลุ่มในปัจจุบัน ตามนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าตลาด</p> <p>2. ราคาผ้าทอลดลง (เช่น ผ้าจก) เนื่องจากสินค้าล้นตลาดและแข่งขันสูง</p> <p>3. มีสินค้าทดแทนมาก (ผ้าทออุตสาหกรรม และ เสื้อผ้าสำเร็จรูป)</p> <p>4. รูปแบบของสินค้าอุตสาหกรรมมี</p> | <p>1. รูปแบบผ้าทอของผู้ประกอบการขาดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ( product differentiation )</p> <p>2. กิจการ ขาดนักออกแบบ และนักออกแบบมักไม่ใส่ใจการออกแบบผ้าทอเท่าที่ควร</p> <p>3. การตั้งราคายังไม่เหมาะสม เช่น กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านแย้ ตั้งราคาผ้าลายก่านเท่ากับลายทั่วไป ซึ่งต่ำเกินไป</p> <p>4. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการตลาด</p> | <p>1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการด้านการตลาด</p> <p>1.1 อบรมให้เห็นความสำคัญและเพิ่มทักษะด้านการตลาด (4's p) การอบรมที่ได้ผลต้องใช้เวลาและอบรมกรมกรกลุ่มพร้อมๆ กัน</p> <p>1.2 อบรมแนวความคิดการตลาด โดยทดสอบแนวคิดการตลาดก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมขยายผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากการพัฒนาและสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์</p> <p>2.1 ชี้นะให้เห็นประโยชน์ของการใช้และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น</p> <p>2.2 อบรมให้ความรู้ในการนำเอกลักษณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>2.3 ศึกษางานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการนำเอกลักษณ์ในชุมชนมาพัฒนาสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาด</p> <p>2.4. จัดประกวดการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับบุคคลทั่วไปเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.5 อบรมเพื่อพัฒนาการออกแบบ แบบวิถีชีวิตศิลป์ และสอดคล้องกับหลักสรีระ</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค                                                                                                                                             | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|---------|---------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)        |         |         |       | การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีให้เลือกมาก<br>5. กลุ่มผู้ใช้ผ้าทอในประเทศมีวงจำกัด (ข้าราชการและผู้สูงอายุ)<br>6. กระแสนิยมตะวันตกยังแรงกว่ากระแสนิยมไทย |                  | <p>2.6 สร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.7 อบรมให้เห็นความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มควรติดตามสถานการณ์ตลาดอยู่เสมอ</p> <p>2.8 บางกลุ่มที่มีตราสินค้าของตนเอง เช่น นพรัตน์สิงทอง ควรมีการจัดทะเบียนตราสินค้าของกลุ่มเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า</p> <p>2.9 กลุ่มควรจัดสิทธิบัตรในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ซึ่งนั้นเอกลักษณ์เฉพาะตน เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ</p> <p>2.10. ควรเปิดโลกทัศน์ของบุคลากรในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น เพื่อให้ทราบถึงระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตนเอง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด ได้เห็นถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ และเพื่อเป็นการขยายช่องทางทางการจัดจำหน่าย</p> <p>3. กลยุทธ์ในการสร้างช่องทางการตลาดและการตลาดเชิงรุก</p> <p>3.1 หน่วยงานสนับสนุน ควรเข้ามาช่วยเหลื่อด้านช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น การสนับสนุนแสดงและจัดจำหน่ายสินค้า แจ่งข่าวสารการออกร้านแสดงสินค้าให้กลุ่มต่าง ๆ ทราบเป็นประจำ</p> <p>3.2 จัดตั้งชมรมผู้ผลิตและผู้ขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอเพื่อให้เกิดการรวมตัวกันและป้องกันการตัดราคา</p> <p>3.3 จัดทำแค็ตตาล็อกและรหัสแสดงสินค้าเพื่อให้ง่ายต่อการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|---------|---------|-------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)        |         |         |       |         |                  | <p>3.4 กลุ่มควรเพิ่มช่องทางทางการจำหน่าย โดยส่งไปจำหน่ายตามร้านค้าของที่ระลึก ร้านค้าภายในโรงแรมต่างๆ ภายในจังหวัดและมีเค้ตตาลอกฝากไว้ตามโรงแรมหรือสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ</p> <p>3.5 กลุ่มควรสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกันทางการตลาดและสร้างอำนาจต่อรอง</p> <p>3.6 ส่งเสริมให้มีการสร้างกลุ่มและเครือข่ายผู้ผลิตผ้าทอและกลุ่มธุรกิจโรงแรม หรือชมรมธุรกิจท่องเที่ยวต่างๆ</p> <p>3.7 ใช้สื่อ เช่น ทวีวีดีโอ เผยแพร่ องค์ความรู้</p> <p>3.8 เชื่อมข้อมูลให้ผู้ประกอบการได้เข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์</p> <p>3.9 ส่งเสริมการดูงานการออกร้านแสดงสินค้าตามหน่วยงานต่างๆ ที่จัดขึ้นทั้งในและต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ</p> <p>3.10 แบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ตามลักษณะการใช้สอย</p> <p>(1)ประเภทนำไปประยุกต์ใช้แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เสื้อผ้าชาวต่างชาติ</p> <p>(2)ประเภทสำหรับคนไทยใช้</p> <p>3.11. รณรงค์การใช้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอในวีธีประจำวันอย่างต่อเนื่อง เช่น แต่งกายพื้นเมืองหรือผ้าทอในวันศุกร์ในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการ</p> <p>4. กลยุทธ์เพื่อสร้างอำนาจต่อรองควรจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายบริการฝากขายและแลกเปลี่ยนสินค้า ตลอดจนป้องกันการติดราคากันเอง</p> |

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็นการพิจารณา | จุดแข็ง                 | จุดอ่อน                                                                                                         | โอกาส                                                                                                                                   | อุปสรรค                                                                                                                       | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                      | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)     |                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                         |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                       | <p>5. กลยุทธ์ลดสินค้าล้นตลาด</p> <p>5.1 ก่อนการส่งเสริมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการศึกษาให้แน่ชัดก่อนว่าผลิตภัณฑ์ใดควรได้รับการส่งเสริมในแง่เศรษฐกิจและผลิตภัณฑ์ใดควรควบคุมการผลิต (มองในแง่การคงเอกลักษณ์และวัฒนธรรม)</p> <p>5.2 กลยุทธ์การตลาดนำการผลิตโดยการฝึกอบรมการจัดการการตลาดดังกล่าวแล้วในกลยุทธ์ข้อ 1</p> <p>6. กลุ่มที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยว หรือเป็นหมู่บ้านหัตถกรรม ควรใช้การท่องเที่ยวเชิงหมู่บ้าน (home stay) ในการพัฒนาการตลาด</p> <p>7. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเครือข่ายองค์กรเพื่อการตลาดควรเน้นประเด็นการเชื่อมโยงหัตถกรรมผ้าทอกับอุตสาหกรรมอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว /การแปรรูปผ้าพื้นเมืองกับเฟอร์นิเจอร์ฯ</p> |
| การเงิน           | ไม่มีจุดแข็งอย่างชัดเจน | <p>1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำบัญชี</p> <p>2. กลุ่มไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี</p> | <p>มีแหล่งเงินทุนให้</p> <p>การสนับสนุน</p> <p>กลุ่มอาชีพหลายแห่ง เช่นธนาคารออมสิน (กองทุนชุมชน) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1</p> | <p>1. กลุ่มในชุมชนมีหลายกลุ่ม ทำให้เกิดการแย่งชิงแหล่งเงินทุนภายในชุมชน</p> <p>2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของกลุ่มออมทรัพย์ใน</p> | <p>1. ขาดการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบ</p> <p>2. ขาดแคลนเงินทุน ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการขาดทักษะการบริหารจัดการทางการเงิน หรือกลุ่มขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งเงินทุน</p> | <p>1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารในการวางแผนและบริหารจัดการเงิน</p> <p>1.1 ทำการทดสอบความรู้ด้านบัญชี กลุ่ม/กิจการต่างๆ และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านบัญชี ติดตามผลการฝึกอบรม</p> <p>1.2 อบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้ที่ยังคงมีข้อปฏิบัติจริงไม่ได้</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการทำบัญชี</p> <p>2.1 หารูปแบบบัญชีอย่างง่ายเหมาะสมสำหรับงานหัตถกรรม กลุ่ม/กิจการสามารถนำไปใช้ได้จริง</p> <p>2.2 จัดทำหรือจัดสร้างโปรแกรมบัญชีอย่างง่าย</p>                                                                                                                                                                                                          |



ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

| ประเด็นการจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค                                                                                                           | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ |
|------------------|---------|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| การเงิน (ต่อ)    |         |         |       | ชุมชนและนอก<br>ระบบไม่แตก<br>ต่างกัน (อัตรา<br>ดอกเบี้ยสูง) ทำ<br>ให้การพัฒนา<br>กลุ่มด้านเงินทุน<br>ไม่ต่อเนื่อง |                  |                 |

ตารางที่ ค. 2 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทผลิตภัณฑ์จากไม้และเส้นใยพืช

| ประเด็นการจัดการ                                                                       | จุดแข็ง                                                           | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                  | โอกาส                                                 | อุปสรรค                                                                                                      | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                            | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร(มี 12 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 10 กลุ่ม ชุมชน 1 กลุ่ม ประยุกต์ และ 1 รายเดี่ยว) | ประธานมีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีบทบาท กว้างขวางในชุมชน (75%) | 1. คณะกรรมการ : การบริหารจัดการของกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (90%)<br>- คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่ง<br>-คณะกรรมการมีความสามารถ ไม่เพียงพอกับหน้าที่ตามตำแหน่ง (40%) และบุคลากรขาดความรู้ภาษาต่างประเทศ ที่จำเป็นในการติดต่อค้าขาย | การส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐในนโยบายของรัฐบาล | ลักษณะสังคมไทย ที่ชาวบ้านส่วน ใหญ่ไม่สนใจงาน บริหาร และมีความเกรงใจ ดังนั้นภาระงานจึงตกอยู่ที่ผู้นำ (ประธาน) | 1.การพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับการพึ่งพาหน่วยงานราชการ สูง เนื่องจากภาระสนับสนุนของหน่วยงานในการรวมกลุ่มหรือจัดตั้ง ยังไม่สอดคล้องกับสภาพ (ลักษณะ) การรวมกลุ่มที่แท้จริง กลุ่มมีการจัดตั้งจากการส่งเสริม (ไม่ได้เกิดจากความต้องการของคนในกลุ่ม) | 1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการกลุ่ม<br>1.1 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้มากขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบครัว จำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้ควรอบรม คณะกรรมการทั้งองค์กร<br>1.2 อบรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร (รูปแบบการจัดองค์กรให้มีการหมุนเวียนการทำหน้าที่) ซึ่งโดยปกติในหลายกลุ่มมีการช่วยเหลือกันอยู่แล้วแต่ยังไม่ระบบที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ<br>1.3 ในการคัดเลือกคณะกรรมการควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามลักษณะงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                             | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดการ (ต่อ)      |         | <p>กับชาวต่างชาติ (สำหรับกลุ่มที่มีลูกค้าชาวต่างประเทศ)</p> <p>2. สมาชิก : ความร่วมมือในหมู่สมาชิกยังมีไม่มากเท่าที่ควร (30%)</p> <p>- สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มเท่าที่ควร</p> <p>ภาระงาน การตัดสินใจ และ ความรับผิดชอบกระจุกตัวที่ประธานเป็นส่วนใหญ่ ทำให้คณะกรรมการขาดการเรียนรู้ และประสบการณ์ประกอบกับ คณะกรรมการมักจะไม่สนใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในงานบริหาร (90%)</p> <p>3. ลักษณะการจัดตั้งกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กลุ่มที่แท้จริง และกลุ่มแฝง (หรือกลุ่มประยุกต์) ซึ่งกลุ่มที่แท้จริงส่วนใหญ่ขาดการสร้างตัวแทน</p> <p>ประธานกลุ่ม (กลุ่มที่แท้จริงมีสั</p> |       |         | <p>จึงขอการช่วยเหลือจากหน่วยงาน</p> <p>3. กลุ่มยังขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ</p> <p>4. ขาดการจําแนกกลุ่มเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาส่งเสริม และให้ความช่วยเหลือกลุ่ม อย่างเหมาะสม ตามความต้องการและปัญหาของกลุ่ม</p> | <p>1.4 กลุ่มควรตระหนักถึงภาระที่จะจ่ายผลประโยชน์ของกลุ่มไปยังคณะ กรรมการ และสมาชิกอย่างทั่วถึงกันให้มากยิ่งขึ้น โดยควรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการและปันผลคืนให้กับสมาชิก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร</p> <p>1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างจิตสำนึกและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชน และควารู้สึกเป็นเจ้าของให้แก สมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อื่นนอกเหนือจากการรวมกันผลิตและขาย</p> <p>2. กลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม และสร้างตัวแทนกลุ่ม</p> <p>2.1 สร้างวิทยากรใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระสงฆ์ และครู ที่มี ความรู้และนำมาต่อยอดในด้านสังคม คุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคีของกลุ่ม</p> <p>2.2 นำทุนของสังคมมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น วัด ซึ่งพื้นที่ คน และทรัพยากรอื่นๆ อยู่แล้ว</p> <p>2.3 ลักษณะการอบรม ควรให้น่าหนักกับ in house training</p> <p>2.4 หน่วยงานสนับสนุนควรจัดฝึกอบรมการบริหารจัดการองค์กรให้ แก่กลุ่ม และสนับสนุนในการศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>ด้านบริหารจัดการ</p> <p>2.5 กลุ่มควรเริ่มสร้างตัวแทนประธานกลุ่ม โดยมองหาผู้ที่มีศักยภาพในพื้นที่</p> <p>2.6 จำแนกกลุ่มให้ชัดเจน ว่าเป็นกลุ่มที่แท้จริงและกลุ่มประยุกต์ และ</p> |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                 | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                    | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดการ (ต่อ)      |                                                                                                                                                                                         | สัดส่วน 10 ใน 11 กลุ่ม)<br>4. การกระจายผลประโยชน์ไม่ทั่วถึง (มี 10 ราย ที่ไม่มีการเรียกหุ้น 6 รายที่ไม่มีสวัสดิการเกษียณ 6 รายที่ไม่มีเงินสมทบ และ 6 รายที่ไม่มีเงินปันผลเมื่อสิ้นปี)                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | แยกกลุ่มที่ต้องการจัดตั้งเองกับกลุ่มที่ตั้งขึ้นจากการสนับสนุนของภาครัฐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| การผลิต              | 1. กลุ่มมีความชำนาญในการจัดการผลิตภาคหลักของกลุ่มจนเป็นวิทยากรได้<br>2. สมาชิกกลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้และฝึกการจัดการให้บุตรหลาน (ยกเว้นกลุ่มผักตบ ขวา)<br>3. กลุ่มจำหน่ายไม่ได้นักภูมิ | 1. คุณภาพผลิตภัณฑ์<br>1.1 สมาชิกขาดความรู้และทักษะฝีมือในการจัดการรูปแบบใหม่<br>ขาดการจัดการผลิตที่<br>1.2 มีประสิทธิภาพ และไม่มี<br>การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์<br>1.3 ผลิตภัณฑ์ผักตบขามีเชื้อราขาวและราดำ และผลิตภัณฑ์ไม่เกิดมอด<br>2. ขาดเครื่องมือและทักษะการใช้เครื่องมือ<br>2.1 บางกลุ่มขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต | 1. มีหน่วยงานสนับสนุนและสถาบันการศึกษาในชุมชนมีเทคโนโลยีทางการผลิตที่สามารถนำมาใช้<br>2. วัตถุประสงค์ใช้ให้การพัฒนา<br>การผลิต<br>2.1 ความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่ดูแลแหล่งป่าไม้และกลุ่มที่เข้าไปตัดไม้ (ขาดการประสานงาน)<br>2.2 วัตถุประสงค์แทนหรือใช้ประกอบกับผักตบขามี | 1. สภาพภูมิอากาศในฤดูฝนไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิตและทำให้วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ<br>2. วัตถุดิบ<br>2.1 ความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่ดูแลแหล่งป่าไม้และกลุ่มที่เข้าไปตัดไม้<br>3. ขาดแคลนวัตถุดิบที่ไม่ใช่ใน<br>อนาคต อีกทั้งในปัจจุบันผู้ประกอบการ มักหาแรงงานที่ให้ราคาผลตอบแทนต่ำและสิ้นเปลืองวัตถุดิบ | 1. ฝีมือการจักสานของผู้ประกอบการ ยึดยั้งความประณีต ขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการใช้วัสดุที่ไม่ใช่จากธรรมชาติเข้ามาปะปนทำให้ขาดความกลืนและเกิดความขัดแย้งทางศิลปะ<br>2. การใช้กัมมะถันอบผลิตภัณฑ์เป็นอันตรายต่อสุขภาพเมื่อได้สูดดมและสัมผัส<br>3. การขาดแคลนวัตถุดิบที่ไม่ใช่อนาคต อีกทั้งในปัจจุบันผู้ประกอบการ มักหาแรงงานที่ให้ราคาผลตอบแทนต่ำและสิ้นเปลืองวัตถุดิบ | 1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และทักษะฝีมือ<br>1.1 ในการพัฒนาความร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน<br>1.2 อบรมเพื่อพัฒนาการออกแบบ แบบวิถีชีวิตศิลปะ และสอดคล้องกับวิถีชีวิต<br>1.3 สร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์ รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และให้สอดคล้องกับการใช้งาน<br>1.4 ผู้ประกอบการควรเน้นความประณีตในการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ เช่น การเพิ่มการบุผ้าใหม่ในตะกร้าจักสาน เป็นต้น เพื่อเพิ่มระดับราคาจำหน่ายให้สูงขึ้น<br>1.5 การทำงานของกลุ่ม/กิจการควรแบ่งงานตามความถนัดและมีมือแรงงาน<br>2. กลยุทธ์เพื่อจัดเตรียมวัตถุดิบให้เหมาะสมในชุมชน<br>2.1 ให้ข้อมูลการจัดการวัตถุดิบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวัตถุดิบจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีข้อมูลอยู่แล้ว<br>2.2 หาแหล่งวัตถุดิบที่ over supply (ไม่ใช่) และวางแผนจัดเตรียม |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกา | จุดแข็ง                                            | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | โอกาส                  | อุปสรรค                                                                                                                            | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต(ต่อ)        | ปัญหาดังเดิมของท้องถิ่นมาใช้ในการเก็บรักษาวัตถุดิบ | 2.2. บางกลุ่มขาดความรู้ทางเทคนิคการผลิต และขาดความชำนาญในการใช้เครื่องมือ จึงไม่นำเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้<br>3. วัตถุดิบ<br>3.1 สมาชิกยังเน้นการผลิตรูปแบบเดิม และเน้นปริมาณการผลิต โดยไม่คำนึงถึงถึงการผลิต<br>3.2 กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุดิบภายในพื้นที่ และเสียต่อการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต<br>4. สุขลักษณะและสิ่งแวดล้อม.<br>4.1 กลุ่มมีการใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้ผลิตและผู้บริโภค เช่น กำมะถัน และเซตไดรท์ | หลากหลายและหาได้ไม่ยาก | วัตถุดิบ (ไม่ใช่)<br>2.2 สภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศในท้องถิ่นไม่เหมาะสมต่อการปลูกไม้<br>3. ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเกษตรและช่วงเทศกาล | 4. ผู้ประกอบการขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น เครื่องเลื่อยตัดอก ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานรัฐ<br>5. การรับช่วงการผลิต อาจเกิดผลกระทบในทางลบต่อการถ่ายทอดภูมิปัญญา เพราะผู้ผลิตจะมีความชำนาญเฉพาะขั้นตอนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น และมีผู้ชำนาญเพียงไม่กี่รายนำแต่ละชิ้นส่วนมาประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งหากบุคคลดังกล่าวออกไปจากกลุ่ม หรือเสียชีวิตไปก็จะมีใครผู้สืบทอด<br>6. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการผลิต<br>7. คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน | แหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมของชุมชน พัฒนาและให้ความรู้ด้านการจัดแปลงวัตถุดิบและอื่นๆ เช่น วัสดุเหลือใช้ วัชพืช หรือมาใช้ในการหัตถกรรม (ผักตบ)<br>2.3 ผู้ประกอบการควรหามาผลิตสินค้าที่ใช้มีขนาดเล็กใช้วัตถุดิบน้อย แต่มีมูลค่าสูงขึ้น<br>2.4 งานจักสานควรให้ความสำคัญในการนำวัตถุดิบหลักและวัตถุดิบอื่นๆ ที่มีอยู่ท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เพื่อรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและบรรจุนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมวิถีชีวิต<br>2.5 พิจารณาคำกยภาพทางการตลาดของผักตบชวา หากเห็นว่ามีความเหมาะสมแนวทางส่งเสริมการปลูกผักตบชวา โดยคำนึงถึงผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การทำแปลงปลูก<br>2.6 ควรส่งเสริมให้มีการปลูกพืชอมวัตถุดิบทดแทนส่วนที่ใช้ไปในพื้นที่ที่เหมาะสม เช่น ในประเทศจีนที่รัฐบาลจะจำกัดพื้นที่ป่าไว้เพื่อใช้เป็นทรัพยากรในการผลิต<br>3.กลยุทธ์เพื่อสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม<br>3.1 อบรมความรู้ให้กับกลุ่มด้านการใช้สารเคมี เครื่องมือ ฯลฯ ที่ไม่เป็นอันตรายต่อผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อม<br>3.2 การพัฒนาหัตถกรรมจักสานในระยะยาวต้องไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคในระยะยาว<br>4. กลยุทธ์การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต<br>4.1 การใช้เซตไดรท์ และคอปเปอร์ซีลเฟ้นในการต้มดอกหรือใช้ความ |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                    | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        |         | <p>4.2.กลุ่มไม่ให้ความสำคัญต่อกรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง</p> <p>ลักษณะ เช่น ลักษณะการนั่งและใช้เครื่องมือ</p> <p>4.3 กลุ่มไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่เกิดจากของเสียจากการบวนการผลิต</p> |       |         |                  | <p>ต้นน้ำในการป้องกันมลพิษหรือการกำจัดก่อให้เกิดมลพิษแล้วนำมากรรมวิธีและเก็บใบที่แห้งและร้อนจะช่วยให้ป้องกันมลพิษในไม่ได</p> <p>4.2 เครื่องตัดใบลานหรือป่านหรือนารายณได้นำมาใช้ในการตัดผักตบชวาได้</p> <p>4.3 การใช้หว่ายสอดเป็นเส้นยืนทำให้สร้างทรงเครื่องจักสานได้ง่ายขึ้น</p> <p>4.4 การป้องกันเชื้อรา หากเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ควรใช้หม้อต้มความดันในการต้มไม้ให้ เพราะการต้มด้วยหม้อต้มความดันจะใช้เวลาร้อนสูง น้ำในหม้อจะไม่ระเหยออกไปอย่างรวดเร็วทำให้ไม้ไม่แตกง่าย</p> <p>4.5 หากเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ควรจัดหาเครื่องจักรกระดาดหว่ายเพื่อใช้ตัดหน้าไม้ให้เรียบและกลมกลึงและหากต้องการเครื่องจักรกระดาดหว่ายแบบหมุนจะต้องประยุกต์ขึ้นเอง ทั้งนี้ติดต่อดีที่ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1</p> <p>4.6 ในการใช้น้ำมันวานิชควรมีอุปกรณ์ป้องกัน</p> <p>4.7 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ช่วยคิดค้นพัฒนาเครื่องมือตัดเส้นผักตบชวาให้ออกมาเป็นรูปธรรมได้ และใช้งานได้ตามความต้องการของผู้ผลิต</p> <p>4.8 ควรเปลี่ยนแปลงจากการทาน้ำมันวานิชและน้ำมันสนเป็นการพ่นซึ่งน่าจะทำได้ง่ายกว่าเดิมเข้าไปเคลือบในชอกกลวยลายผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถพบได้อย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ป้องกันเชื้อราได้ดียิ่งขึ้น</p> <p>4.9 ควรส่งเสริมให้แรงงานผลิตตระหนักรู้ความงามทางศิลปะซึ่งจะ</p> |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                             | จุดอ่อน                                                                                                | โอกาส                                                                    | อุปสรรค                                                                                   | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                              | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        |                                                                                     |                                                                                                        |                                                                          |                                                                                           |                                                                                                                                               | <p>ช่วยกระตุ้นให้ผู้ผลิตมีการพัฒนาฝีมือให้ประณีตขึ้น เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้</p> <p>5. กลยุทธ์ส่งเสริมการวิจัย</p> <p>5.1 ควรมีการวิจัยหญ้าแฝกเพื่อหาวิธีในการเพิ่มความทนและไม่ใช่ชื้อรา</p> <p>5.2 ควรศึกษาเรื่องการใช้วัสดุหรือวัตถุทดแทนไม้และผักตบชวาซึ่งอาจขาดแคลนในอนาคต</p> <p>5.3 ควรมีการวิจัยการใช้สูตรผสมดิน อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และอนุรักษ์วัตถุใบในผลิตภัณฑ์จักสาน เช่น สีจากภูมิปัญญาและสละดา เป็นต้น</p> <p>5.4 การวิจัยหาปริมาณที่เหมาะสมในการใช้กัมมะถันเพื่ออบผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้และสิ่งแวดล้อม และวิจัยเพื่อหาสารทดแทนกัมมะถัน</p> <p>5.5 ควรศึกษาเพื่อแก้ปัญหาเชื้อราเกิดกับวัตถุดิบอันเนื่องมาจากความชื้น และปัญหามอดในผลิตภัณฑ์ โดยไม่อันตรายต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม</p> |
| การตลาด              | <p>กิจการรายเดียวและกลุ่ม</p> <p>ประยุกต์มีความสามารถในการ</p> <p>ทำตลาดเชิงรุก</p> | <p>1. กลุ่ม/กิจการขาดอำนาจต่อรองราคา</p> <p>2. กลุ่มส่วนใหญ่ขาดทักษะความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาด</p> | <p>1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มสามารถขยายได้อีกมาก</p> <p>2. ได้รับความ</p> | <p>1. ผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบใหม่เช่นหญ้าแฝก ยังไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>2. การแทรกแซง</p> | <p>1. ผู้ประกอบการยังมีโลกทัศน์ที่ไม่กว้างนักในด้านการตลาด</p> <p>ขาดข้อมูลการตลาด</p> <p>2. ปัญหาด้านราคา : การตั้งราคาขาดอำนาจการต่อรอง</p> | <p>1. กลยุทธ์เพื่อขยายตลาดหัตถกรรมจักสาน และสร้างอำนาจต่อรองให้กับกลุ่มกิจการ</p> <p>1.1 รณรงค์การใช้ผลิตภัณฑ์จักสานในชีวิตประจำวัน เช่น การถือตะกร้าไปตลาด</p> <p>1.2 กลุ่มควรมีการจัดการการผลิตภัณฑ์ : สร้างเอกลักษณ์</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกา | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                     | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)       |         | <p>2.1 กลุ่มขาดความรู้และการจัดการที่จะผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>2.2 ไม่มีการตรวจสอบและแบ่งเกรด ผลิตภัณฑ์จึงมีคุณภาพไม่ดีและยังไม่สม่ำเสมอ</p> <p>3. กิจกรรมที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง (เช่น กิจกรรมของนายถวัลย์) ไม่มีการจดทะเบียนและประทับตราสินค้า (brand name) ของตนเอง ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบ</p> <p>4. กลุ่มที่แท้จริงทำตลาดแบบเชิงรับ เพราะผลิตภัณฑ์มีมูลค่าต่ำ</p> <p>5. ไม่มีความสามารถในการหาข้อมูลการตลาด</p> | <p>ช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐบาล เช่น OTOP</p> <p>3. ผลิตภัณฑ์จากสามารคนำไปเป็นสินค้าทดแทน : กระแสการอนุรักษ์มีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้คนหันมาใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้น</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์จากสามมีความต้องการซื้อสูง</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์จากสามมีความต้องการซื้อสูง</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์จากสามมีความต้องการซื้อสูง</p> | <p>จากคู่แข่งภายในพื้นที่ โดยนำระบบเงินทุนมาซื้อชิ้นงานจากสมาชิก</p> <p>3. ผลิตภัณฑ์ทดแทน (ผลิตภัณฑ์จากสาม)</p> <p>3. ผลิตภัณฑ์จากสามมีความต้องการซื้อสูง</p> <p>3. ผลิตภัณฑ์จากสามมีความต้องการซื้อสูง</p> | <p>3. หน่วยงานสนับสนุนเข้าสู่เสริมซ้ำซ้อนในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งมีส่วนก่อให้เกิดปัญหาในชุมชน (แตกแยกและมีการแข่งขัน)</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์จากสามยังขาดเอกลักษณ์ของท้องถิ่น (จุดอ่อน – ขาดทักษะการออกแบบ และทำตลาดแบบเชิงรับ)</p> <p>5. ขาดการส่งเสริมการขาย (promotion) ผลิตภัณฑ์ (กรณีผู้ผลิตหมู่บ้านแปก, ตลาดเชิงรับ)</p> | <p>1.3 หน่วยงานสนับสนุน ควรเข้ามาช่วยเหลือผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบใหม่ เช่น การสนับสนุนแสดงและจัดจำหน่ายสินค้า</p> <p>1.4 ผู้ประกอบการควรศึกษารูปแบบผลิตภัณฑ์จากสามของทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อนำมาปรับใช้พัฒนารูปแบบและรูปทรงผลิตภัณฑ์ของตนโดย ผสมผสานลวดลายและเทคนิคการจักสานของท้องถิ่นเอาไว้เป็นเอกลักษณ์ และให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า (niche market)</p> <p>1.5 สนับสนุนผู้ประกอบการที่มีศักยภาพที่ต้องการสร้างยี่ห้อตราผลิตภัณฑ์ของตนเองนั้น ต้องมีความกระตือรือร้นที่สร้างอย่างจริงจังและสามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้จึงจะเป็นการพัฒนาระดับตลาดให้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันจะเป็นการผลักดันให้ผู้ประกอบการรายอื่นที่มีความสามารถด้อยกว่าขึ้นมาแทนที่ตนเองในตลาดเดิม ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวม และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีการจัดการตราสินค้า</p> <p>1.6 การมีตราสินค้า (brand name) ผู้ประกอบการต้องเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เพื่อหนีการแข่งขันแบบและรักษาเอกลักษณ์ของตนเอง</p> <p>1.7 ควรมีการจัดตั้งชมรมจักสานขึ้นในหมู่บ้านที่มีกลุ่มผู้ผลิตอยู่ภายในหมู่บ้านเช่น บ้านปางหลวง เพื่อแก้ปัญหาการค้าราคา ควบคุมคุณภาพให้เหมาะสมเป็นหมู่บ้านจักสานและจัดทำพิพิธภัณฑ์เครื่องจักสานประจำหมู่บ้าน</p> |

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส                                                                                                                                                                           | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|---------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)        |         |         | 5.หน่วยงานใน<br>พื้นที่ให้การ<br>สนับสนุนจัด<br>ตั้งเครือข่าย<br>เพื่อประโยชน์<br>ทั้งด้านการ<br>ผลิตและการ<br>ตลาด (ผลิต<br>ตลาด (ผลิต<br>ภัณฑ์จักสาน<br>ผักบวบของ<br>จ.พะเยา) |         |                  | <p>1.8 ควรสนับสนุนให้มีการแข่งขัน (ประกวด) ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์จักสาน</p> <p>1.9 ผู้ประกอบการควรมี catalog สินค้าเพื่อเป็นตัวอย่างให้ลูกค้าพิจารณา</p> <p>1.10 การแก้ปัญหาการค้าราคาต่ำทำได้โดยให้มีการประชุมตกลงราคาร่วมกันของผู้ผลิตทุกกลุ่มในแต่ละจังหวัด เช่น ในเขตรอบกว๊านพะเยา จ.พะเยา เพื่อเป็นการพยุงราคาไม่ให้ตกต่ำ</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการตลาดให้กับกลุ่ม</p> <p>2.1 ที่ให้เห็นความสำคัญของตลาด (4's p)</p> <p>2.2 อบรมให้เห็นความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์</p> <p>2.3 มีกอบบรมบริหารด้านการตลาด</p> <p>2.4 ควรเปิดโลกทัศน์ของผู้ประกอบการ โดยการนำไปดูงานในแหล่งผลิตต่างๆ เช่น กลุ่มผู้ผลิตในจ.อุทัยธานี บ้านบางเจ้าอา อ.โพธิ์ทอง จ.อ่างทอง และดูงานที่ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 เพื่อให้เห็นรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความประณีตคุณภาพดีและมีมูลค่าสูงและช่วยขยายช่องทางการตลาดให้กว้างขึ้น</p> <p>2.5 อบรมด้านการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น</p> <p>2.6 ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตภัณฑ์ 2 แบบคือ 1) แบบที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น หรือเน้นความงาม (ศิลปะ) และ 2) แบบทั่วไป หรือประโยชน์ใช้สอย (เพิ่มยอดขาย)</p> |



ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                           | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                  | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                        | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเงิน              | กลุ่มมีแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ (ผักตบชวา) | 1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำบัญชี รวมถึงตัวชี้วัดทางการเงิน<br>แผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว<br>2. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี<br>3. การทำกำไรของกลุ่มต่ำ เนื่องจากกลุ่มคิดต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้ ทำให้ความสามารถใน (โดยเฉพาะจักสาน) ไม่ได้ประเภทตะแกรง กระดัง) 4. มีปัญหาการติดตามหนี้จากการให้สมาชิกกู้ยืม (บางกลุ่มไม่สามารถติดตามพวงเงินที่สมาชิกกู้ยืมคืนได้ทั้งหมด) | 1. มีสถาบันการศึกษาที่สามารถให้คำแนะนำได้<br>2. มีแหล่งเงินทุนเมื่อต้องการสินเชื่อ<br>3. การทำกำไรของกลุ่มต่ำ เนื่องจากกลุ่มคิดต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้ ทำให้ความสามารถใน (โดยเฉพาะจักสาน) ไม่ได้ประเภทตะแกรง กระดัง) 4. มีปัญหาการติดตามหนี้จากการให้สมาชิกกู้ยืม (บางกลุ่มไม่สามารถติดตามพวงเงินที่สมาชิกกู้ยืมคืนได้ทั้งหมด) | มีหน่วยงานที่อบรมการจัดทำบัญชีให้กลุ่ม เช่น สหกรณ์อำเภอ และ สหกรณ์จังหวัด แต่เนื้อหาไม่ตรงกับสถานการณ์ การณ์มีความซ้ำซ้อน อบรมไม่ทั่วถึง ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง | การจัดการและบัญชี มีความซ้ำซ้อนและยังไม่ถูกนำความรู้จากกรอบรมที่ผ่านมามาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ คือ<br>- การวางแผนการเงิน<br>- การจัดทำบัญชีอย่างเหมาะสม<br>- การบริหารการเงิน | กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการการเงิน โดยมีแบบบัญชีที่ถูกต้องและมีข้อยุติชัดเจนอันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการผลิต และการตลาด<br>1.ให้มีการอบรมด้านการเงินเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการด้านการเงิน เช่น การวางแผนเพื่อลดต้นทุนกลุ่ม<br>2. อบรมด้านการบริหารการเงิน<br>3. จัดการอบรมด้านบัญชีอย่างเป็นระบบ โดยประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความซ้ำซ้อน และมีการติดตามการนำไปใช้อย่างใกล้ชิดเพื่อให้นำผลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ |

ตารางที่ ค. 3 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทกระดาดาสและผลิตภัณฑจากกระดาดาส

| ประเด็น<br>การจัดการ                                                                               | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                           | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                            | โอกาส                                                                                  | อุปสรรค                                                                                                 | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                               | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร<br>( มี 6 กรณีศึกษา<br>แบ่งเป็น 3 กลุ่ม<br>ชน 2 กลุ่ม<br>ประยุกต์ และ 1<br>รายเดี่ยว) | 1. ผู้ไม่มีมีความรู้<br>ความสามารถมี<br>ความเสียสละ<br>และมีประสพ<br>การณ์ในการทำ<br>ธุรกิจนี้มานาน<br>(33%)<br>2. มีการแบ่งปัน<br>ผลประโยชน์<br>จากการทำงาน<br>งาน (33%)<br>3. สมาชิกมี<br>ความสามัคคี<br>(50 %) | 1. กรรมการปฏิบัติงานไม่เต็มที่<br>เพราะมีภาระงานประจำ<br>(80%)<br>2. สมาชิกไม่ตระหนักถึง<br>ประโยชน์ของกรรวมกลุ่ม<br>(50%)<br>3. กรรมการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง และขาด<br>ความสามารถ (40%) | มีโอกาสได้รับ<br>ความช่วยเหลือ<br>จากหน่วยงานได้<br>ง่าย                               |                                                                                                         | 1. โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบาง<br>กลุ่มขาดฝ่ายออกแบผลิต<br>ภัณฑ<br>2. ไม่มีค่าตอบแทนสำหรับคนละ<br>กรรมการ ยกเว้นประธานและ<br>เลขานุการ ทำให้กรรมการอื่นๆ<br>ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน<br>3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านการ<br>บริหารจัดการองค์กร<br>4. มีกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยไม่สมัครใจ | 1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ<br>1.1 รัฐควรให้ความสำคัญในการจัดการองค์กร การบริหารกลุ่มให้<br>มากขึ้น และมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยเน้นให้ครอบครัว<br>จำนวนสมาชิกในกลุ่มให้กว้างขวางขึ้น หรือถ้าเป็นไปได้ควรอบรม<br>คณะกรรมการทั้งองค์กร<br>1.2 ลักษณะการอบรม ควรให้หน้ากับ in house training<br>1.3 เสริมการอบรมเรื่องภาษา เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับ<br>ฝ่ายการตลาด<br>2. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับคณะกรรมการและสมาชิก<br>2.1 กระจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการ<br>2.2 ให้เงินปันผล หรือสวัสดิการในรูปแบบอื่นแก่สมาชิก |
| การผลิต                                                                                            | 1. ลักษณะผลิต<br>ภัณฑมีความ<br>หลากหลาย<br>2. สมาชิกมี<br>ทักษะความ<br>ชำนาญในการ<br>ผลิต และ                                                                                                                     | 1. คุณภาพ<br>1.1 สีที่ใช้คุณภาพไม่สม่ำเสมอ<br>1.2 ผลิตภัณฑที่กระดาดาสหุบ<br>ยางพารามีอายุการใช้งาน 2 ปี<br>และสีมีความคงทนต่ำ<br>2. การจัดการ<br>2.1 การผลิตไม่ครบวงจร                             | ได้รับการ<br>สนับสนุนความรู้<br>จาก 10 หน่วย<br>งาน (เฉลี่ย 4<br>หน่วยงานต่อ<br>กลุ่ม) | 1. ในฤดูฝนมี<br>ปัญหาเชื้อรา<br>(50%)<br>2. ขาดแรงงานใน<br>ช่วงฤดูการ<br>เกษตร (33%)<br>3. ราคาวัตถุดิบ | 1. ผลิตภัณฑที่กระดาดาสเป็นสิน<br>ค้าสิ้นเปลือง จึงจำเป็นต้องมี<br>การพัฒนารูปแบบและมีการ<br>ออกแบบอยู่เสมอ<br>2. สีของดอกไม้แห้งที่ใช้ในการทำ<br>กระดาดาสและผลิตภัณฑนั้น<br>ไม่คงทนสีจางเร็ว (ภายใน 6                                                                          | 1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตและการบริหารจัดการ<br>ผลิต<br>1.1 ประสานงานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานด้านข้อมูล<br>ข่าวสารการผลิตที่สำคัญ และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ กับ<br>กลุ่มต่างๆ<br>1.2 การใช้ฝีมือแรงงานในการผลิตแทนการใช้เครื่องไฮดรอลิก ทำให้<br>ผลิตภัณฑออกมาในเชิงศิลปะซึ่งมีชีวิตชีวากว่าผลิตภัณฑในเชิง                                                                                                                                                                                                            |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกา                                      | จุดแข็ง                                                | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | โอกาส | อุปสรรค                                                                                                                                                           | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)<br>การผลิด<br>สามารถฝึกฝนได้<br>ในเวลาสั้น | หลายขั้นตอน<br>การผลิต<br>สามารถฝึกฝนได้<br>ในเวลาสั้น | 2.2 กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุดิบ<br>ภายในพื้นที่ และเสียต่อการ<br>ขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต<br>3. เทคนิโด้ย<br>3.1 ขาดความรู้ในการป้องกัน<br>เชื้อราและการรักษาความสด<br>ของสีกระดาษและดอกไม้<br>3.2 ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์<br>เช่น เครื่องคัดแยกน้ำ เครื่องทั้ง<br>เยื่อสา เครื่องเจาะกระดาษ<br>เครื่องตัดกระดาษ<br>3.3 ในบางขั้นตอนการผลิตไม่<br>ได้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี เพื่อ<br>ให้เพิ่มประสิทธิภาพ<br>ทำงาน เช่น การเพิ่มตัวลด<br>เครื่องตก และเครื่องอัดกลับ<br>ดอกไม้กระดาษ<br>4. มลภาวะและสุขอนามัย<br>4.1 ส่วนใหญ่ไม่มีการบำบัดน้ำ<br>เสีย (67%)<br>4.2 การใช้เครื่องมือการผลิต |       | มีแนวโน้มสูงขึ้น<br>(50%)<br>4. คุณภาพวัตถุดิบ<br>ไม่ได้มาตรฐาน<br>และควบคุมได้<br>ยาก<br>5. เยื่อสาส่วนใหญ่<br>นำเข้ามาจากประ<br>เทศเพื่อนบ้าน<br>(ลาว เป็นหลัก) | เตือน)<br>3. การเกิดเชื้อราบนดอกไม้<br>กระดาษสา และดอกกระดาษ<br>สาชูปยางพารา<br>4. เยื่อสาหายากต้องนำเข้าจาก<br>ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะส่งผล<br>กระดาษต่อผู้ผลิตกระดาษใน<br>ประเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก<br>5. กลุ่มไม่ทราบข้อมูลข่าวสาร<br>เกี่ยวกับแหล่งวัตถุดิบราคาถูก<br>6. ผลกระทบจากสารเคมีที่ใช้ใน<br>การผลิตกระดาษสาทั้งต่อผู้<br>ผลิตและสิ่งแวดล้อม<br>7. บ่อบำบัดน้ำเสียจากการผลิต<br>กระดาษสาที่สามารถนำไปใช้<br>ได้อย่างเหมาะสม | อุตสาหกรรม และทำให้กิจกรรมไทยยังสามารถแข่งขันกับของจีน<br>แต่ได้ นอกจากนี้เครื่องตกและเครื่องอัดกลับแบบไฮดรอลิก มี<br>ราคาค่อนข้างแพง และต้องใช้ช่างเทคนิคควบคุมซึ่งจะทำให้การ<br>ใช้แรงงานในท้องถิ่นลดลง การพัฒนาเทคโนโลยี ต้องคำนึงถึงคุณ<br>ค่าความเป็นงานฝีมือควบคู่ไปด้วย<br>1.3 ในกรณีนี้จำเป็นต้องใช้เครื่องมืออื่น ผู้ประกอบการควรพัฒนา<br>เครื่องตกและเครื่องอัดกลับดอกไม้กระดาษสาให้มีตัวล็อค เพื่อ<br>ทนแรงในการกด โดยผู้ประกอบการสามารถติดต่อยุทธศาสตร์ช่วย<br>เหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมได้<br>1.4 ปรับปรุงเทคโนโลยีการใช้สีโดยเฉพาะสีธรรมชาติ เพื่อหลีกเลี่ยง<br>การแข่งขันกับต่างประเทศ<br>1.5 การใช้การที่ไม่มีคุณภาพ มีน้ำผสมมากจะส่งผลให้เกิดเชื้อราบน<br>ผลิตภัณฑ์ได้ง่าย ดังนั้นกลุ่มควรใช้การสำหรับทำดอกไม้กระดาษ<br>โดยเฉพาะ<br>1.6 ปรับปรุงเทคนิคการชูปยางพารา การนำผลิตภัณฑ์ดอกไม้ชูป<br>ยางพารามาลูกแป๊ะจะช่วยลดปัญหาการเกิดเชื้อราได้ แต่ไม่ควร<br>คลุมมากเกินไป โดยเฉพาะในขณะที่ยางพารายังไม่แห้ง (ไม่<br>ควรฉีดด้วยแอลกอฮอล์ เพราะจะทำให้ลดความเป็นธรรมชาติของ<br>กระดาษสา)<br>1.7 พัฒนาวีธีอบแห้ง กล่าวคือ การใช้เครื่องอบแห้งช่วยป้องกัน<br>ปัญหาการเกิดเชื้อราของดอกไม้ชูปยางพาราในช่วงฤดูฝนได้ และ |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การผลิต (ต่อ) | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)            |         | บางชนิด เช่น เครื่องตกและ<br>อัดกลีบ ไม่เหมาะสมทำให้เกิด<br>ความปวดเมื่อย<br>4.3 ในการผลิตก่อให้เกิดสาร<br>เคมีตกค้างในน้ำ (67% หรือ 4<br>ใน 6 ราย) น้ำนี้เสียจากการ<br>ผลิตซึ่งมีสารไฮโดรเจนเปอร์<br>ออกไซด์ และสีย้อมไม่เพียง<br>โดยไม่ผ่านการบำบัด) |       |         |                  | <p>ไม่ควรรีไทร์รีดออกไม่แห้งเพราะความร้อนจะเป็นปัจจัยทำลาย<br/>ความคงทนของสีโดยตรง</p> <p>1.8 แนะนำการสไลด์น้ำที่มีต้นทุนต่ำ เช่น การใช้เครื่องซักผ้าในการ<br/>สไลด์น้ำออกจากก้อนเยื่อสา จะทำให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนการ<br/>ผลิตที่ต่ำกว่าการใช้เครื่องสไลด์น้ำซึ่งมีราคาสูงถึงประมาณ 40,000<br/>บาท</p> <p>1.9 แนะนำวิธีป้องกันการเกิดเชื้อรา เช่น การใช้เจลซิลิกาเป็นสารดูด<br/>ความชื้น และใช้รีไซเคิลน้ำเคลือบ เพื่อให้เกิดวัตถุดิบที่หมุนเวียน</p> <p>1.10 สร้างฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยีการผลิต</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อรักษาสีงแวลล์อม</p> <p>2.1 ถ้ายทอดความรู้และนำระบบการจัดการน้ำเสียมาใช้</p> <p>2.2 แนะนำวิธีตรวจสอบน้ำเสียก่อนปล่อยลงท่อน้ำทิ้งชุมชน / แม่น้ำ</p> <p>2.3 แนะนำให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงผลกระทบที่เสียสละสมไม่ปรับน้ำเสียไป<br/>ฝังกลบด้วย</p> <p>3. กลยุทธ์การพัฒนาวัตถุดิบคุณภาพสูง</p> <p>3.1 ส่งเสริมการปลูกต้นไผ่สวนพื้นที่ที่มีความเหมาะสม (เช่น<br/>จ. แม่ฮ่องสอน) เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ</p> <p>3.2 ให้ความรู้ในการจัดการวัตถุดิบเพื่อป้องกันเชื้อรา และรักษาคุณ<br/>ภาพวัตถุดิบ ในต้นทุนที่เหมาะสม</p> <p>3.3 พัฒนาวัสดุเศษเหลือใช้อื่นๆ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มและนำมาใช้ทด<br/>แทนหรือใช้ประกอบกับบอสา โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้อง</p> |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การพิจารณา | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------|---------|-------|---------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)         |         |         |       |         |                  | <p>คล้องกับคุณสมบัติของวัสดุดิบและตลาดเป้าหมาย</p> <p>3.4 การให้ข้อมูลความรู้กับผู้ผลิตในด้านหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ดังนี้ :-</p> <p>(1) กลุ่มควรพัฒนาทักษะฝีมือของแรงงานในการผลิต ซึ่งโรงเรียนสารพัดช่างมีหลักสูตรอบรมออกแบบจัดดอกไม้ นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรอบรมที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา หรือติดต่อขอรับการอบรมจากเคหกิจอำเภอ</p> <p>(2) ผู้ประกอบการที่หาพรมเอง สามารถติดต่อซื้อไม้ได้จากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) ซึ่งการซื้อจาก ออป. นับเป็นการส่งเสริมการปลูกป่าเพิ่มพื้นที่ทางหนึ่ง</p> <p>(3) กลุ่มควรติดต่อประสานกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมในด้านเทคนิคเกี่ยวกับการออกแบบ</p> <p>(4) ผู้ประกอบการที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบต่างๆ ปรานนั้นสามารถติดต่อไปที่สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดอ่างทอง และสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสิงห์บุรี</p> <p>4. กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้</p> <p>4.1 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสี เพื่อใช้กับกระดาษสาให้มีความคงทนโดยไม่เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ใช้</p> <p>4.2 พัฒนาระบบการผลิตโดยมีต้นทุนต่ำสำหรับกลีบดอกไม้ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนสี และสีที่ติดจางอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อขยายการวางตลาดและไม่เป็นอุปสรรคต่อการขยายตลาด</p> |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                                                                                                                      | จุดอ่อน                                                                                                                          | โอกาส                                                                                                                                                                                  | อุปสรรค                                                                                                                                                 | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                         | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                         |                                                                                                                          | 4.3 ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) ในการนำเครื่องอบมาใช้อบดอกไม้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่เกษตรกรในการนำไม้ชุบยาฆ่าเชื้อให้ยาวนานกว่า 2 ปี เพื่อให้สามารถขยายตลาดส่งออกได้ ทั้งนี้โดยศึกษาความต้องการตลาดต่างประเทศเสียก่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| การตลาด              | 1. มีการส่งเสริมการขาย เช่น การให้เครดิตชำระเงิน การแถม ส่วนลด และบริการขนส่ง<br>2. มีลูกค้าประจำลักษณะการขายจึงเป็นการรับคำสั่งซื้อ<br>3. มีการส่งไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ | 1. ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์<br>2. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการตลาดและการใช้ภาษาต่างประเทศ (33%)<br>3. ขาดอำนาจการต่อรอง (50%) | 1. มีโอกาสการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง web site ต่าง ๆ<br>2. มีการออกร้านแสดงสินค้าบ่อยครั้ง<br>3. มีโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (มีกลุ่มได้รับเลือกอยู่ใน OTOP) และโครงการสนับสนุนอื่นๆ | 1. ขาดข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด<br>2. การออกเลียนแบบผลิตภัณฑ์คู่แข่งในพื้นที่มีจำนวนมาก<br>4. สถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากแหล่งชุมชนและตลาด (เฉพาะบางกลุ่ม) | 1. ขาดการสร้างเอกลักษณ์<br>2. กลุ่มขาดความรู้ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์/ขาดอำนาจการต่อรอง<br>3. กลุ่มขาดนโยบายการตลาดเชิงรุก | 1. กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสร้างเอกลักษณ์<br>1.1 อบรมพัฒนาการออกแบบ เพื่อสร้างความคิดริเริ่มในการดัดแปลงผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่างานฝีมือ<br>1.2 อบรมผู้ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์จากกระดาษ ให้คำนึงถึงลักษณะทางกายภาพของดอกไม้เพื่อประกอบการออกแบบ<br>1.3 เสวนาให้เห็นความเสียหายจากการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ทั้งกันและกัน<br>1.4 มีกิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถทำได้ตั้งแต่ลักษณะของกระดาษ รูปแบบผลิตภัณฑ์ (style) การให้สีประเภทของผลิตภัณฑ์ (เช่น เครื่องตกแต่ง กระดาษห่อของขวัญ ฯลฯ)<br>1.5 แยกแยะประเภทที่ใช้ศิลปวัฒนธรรมสอดแทรกให้เหมาะสม โดยให้เกิดความแตกต่างกับผู้ผลิต/กลุ่ม ที่อยู่ในท้องที่เดียวกัน<br>1.6 เน้นการสร้างบุคลากร เพื่อการออกแบบโดยเฉพาะ ซึ่งควรเป็นหัวใจของงานกระดาษ(เพราะเป็นสินค้าสิ้นเปลือง มีอายุใช้สอยสั้น |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การพิจารณา | จุดแข็ง                                   | จุดอ่อน                                                                            | โอกาส                                          | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                            | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)         |                                           |                                                                                    |                                                |         |                                             | <p>และมีการเปลี่ยนแปลงไว้มากกว่าสินค้าทดแทนอื่นๆ)</p> <p>2. กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</p> <p>2.1 ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด</p> <p>2.2 กลุ่มผู้ประกอบการ สัมพันธ์เป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมภาคเหนือ เพื่อรับข่าวสารการจัดงานในโอกาสต่างๆ ซึ่งเป็นโอกาสให้พบปะลูกค้า และนำไปสู่การติดต่อธุรกิจเชิงรุก</p> <p>2.3 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ตนเองโดยอาศัยการให้ข้อมูลบนฉลากปิดสินค้า จัดทำแผ่นพับ ฯลฯ ซึ่งปัจจุบันยังมิได้มีปฏิบัติน้อยมาก</p> <p>2.4 ติดต่อต่างประเทศโดยตรงโดยผ่าน website ให้มากขึ้น</p> <p>2.5 ทำตลาดเป้าหมายเฉพาะ (niche market) ของตนเองให้มากขึ้น</p> <p>3. พัฒนาบุคลากรด้านการตลาด</p> <p>3.1 มีกรอบความรู้ด้านการตลาด โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาและการส่งเสริมการขายเป็นพิเศษ</p> <p>3.2 มีกรอบมาตรฐานประเทศให้แก่สมาชิกที่มีศักยภาพหรือรับผู้มีความสามารถด้านภาษาเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม (หรือเป็นพนักงานขายให้แก่ธุรกิจรายเดียว) ทำหน้าที่ด้านการขายและติดต่อต่างประเทศ</p> |
| การเงิน               | มีการจัดทำบัญชี แต่ยังไม่มีระบบที่สมบูรณ์ | 1. การบันทึกบัญชีไม่ละเอียดเท่าที่ควรทำให้ไม่ทราบต้นทุนและผลการดำเนินงานที่แท้จริง | 1. มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายในพื้นที่ให้ |         | ขาดการจัดทำบัญชีที่ละเอียดชัดเจนและสม่ำเสมอ | <p>กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการเงิน</p> <p>1. อบรมหรือจัดหาโปรแกรมบัญชีอย่างง่ายให้กลุ่มฯ (เนื่องจากมีหลายกลุ่มที่มีการใช้คอมพิวเตอร์)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ ค. 3 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน                       | โอกาส                                                                                 | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเงิน (ต่อ)        |         | 2. ขาดการวางแผนการเงินระยะยาว | การสนับสนุนด้านการเงิน (เฉพาะบางกลุ่ม)<br>2. หน่วยงานต่างๆ ให้ความสนับสนุนด้านเงินทุน |         |                  | 2. อบรมการวิเคราะห์การเงินให้กลุ่มอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเงินโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และตีความหมาย เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนธุรกิจอย่างได้ผล<br>3. อบรมด้านการจัดการการเงิน เพื่อให้เกิดการใช้เงินสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ |

ตารางที่ ค. 4 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิค

| ประเด็น<br>การจัดการ                                                              | จุดแข็ง                                                                                                  | จุดอ่อน                                                                                                                                                                            | โอกาส                                                                            | อุปสรรค                                                                     | ประเด็นปัญหาหลัก                                                          | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร (มี 4 กรณีศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประยุกต์ 1 มูลนิธิ และ 1 รายเดี่ยว) | 1. มีมูลนิธิเพื่อเสริมสร้างอาชีพให้แก่เยาวชน โดยการสนับสนุนของวัด จึงกลายเป็นองค์กรที่น่าจะมีความยั่งยืน | 1. ไม่มีการรวมกลุ่มอาชีพที่แท้จริง (มีเฉพาะกลุ่มประยุกต์) จึงไม่มีการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม (สมาชิกภายในกลุ่มได้รับเพียงค่าจ้าง)<br>2. การแบ่งงานไม่เป็นไปตามหน้าที่ / ตำแหน่ง | ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน (เช่น ศูนย์วิจัยวิจัยจัดองค์กร) แต่ยังไม่มีรูปแบบ | ขาดความสนใจในการสืบทอดกิจการจากบุคคลรุ่นหลัง ซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มทางสังคม | หากประธาน และคณะกรรมการ<br>ไม่มีความเสียสละจะทำให้กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ | 1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงกับความต้องการของกลุ่ม<br>1.1 เนื่องจากกลุ่มเครื่องปั้นดินเผามีเป็นจำนวนมาก ควรมีการสร้างวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญการตั้งเครื่องปั้นดินเผา<br>1.2 หาหลักเกณฑ์ (ซึ่งอาจจะมียอยู่แล้ว) ในการจำแนกกลุ่มประยุกต์ และกลุ่มที่แท้จริง(ชุมชน) ออกจากกัน เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมการบริหารองค์กรให้ตรงกับลักษณะของกิจการ และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมอย่างแท้จริง<br>1.3 ในการฝึกอบรม หน่วยงานสนับสนุนภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO's) ควรมีการประสานงานการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อ |



ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกา   | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                         | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โอกาส                                                                                                                                                                                                      | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                         | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร<br>(ต่อ) |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ลดความซ้ำซ้อน ทั้งนี้ควรมีการประสานผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ลงตัว</p> <p>1.4 การส่งเสริมการจัดองค์กรพิจารณาถึงประเด็นวัฒนธรรมและเศรษฐกิจควบคู่กันไป</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร</p> <p>- ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงาน ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จโดยรวม และมีการจัดการองค์กรที่ดี</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| การผลิต               | <p>1. กลุ่มมีเอกลักษณ์ : รูป<br/>แบบผลิตภัณฑ์<br/>และใช้ภูมิ<br/>ปัญญาท้องถิ่น</p> <p>2. มีการเลือกและ<br/>ตรวจสอบคุณ<br/>ภาพวัตถุดิบ<br/>หลัก (ดิน)</p> <p>3. มีช่างปั้นรุ่นเก่า<br/>ที่มีทักษะฝีมือ<br/>สูงอยู่บ้างใน<br/>บางกลุ่ม (แต่มี</p> | <p>1. คุณภาพ</p> <p>1.1 กลุ่มส่วนใหญ่ยังขาดช่าง<br/>ฝีมือที่มีทักษะและประสบ<br/>การณ์ (3 ใน 4)</p> <p>1.2 วัตถุดิบคุณภาพไม่ดี และ<br/>ผลิตภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์</p> <p>2. มลภาวะ</p> <p>2.1 คว้นจากการเผาบริเวณ<br/>เพื่อนบ้าน</p> <p>2.2 ผู้ประกอบการมองไม่เห็น<br/>การสร้างปัญหาผลกระทบต่อ<br/>อากาศจากกระบวนการเผา</p> <p>3. เทคโนโลยี</p> | <p>1. ได้รับความ<br/>ช่วยเหลือจาก<br/>ศูนย์พัฒนา<br/>เครื่องเคลือบดิน<br/>เผา (เกาะคา)<br/>และศูนย์ส่งเสริม<br/>อุตสาหกรรมภาค<br/>ที่ 1</p> <p>2. แหล่งผลิตอยู่ในพื้นที่ที่มีชื่อ<br/>เสียงด้านเซรามิก</p> | <p>1. เรือเพลิงในการ<br/>เผาหยาบและมี<br/>ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (ฟีน)<br/>แวดล้อม</p> <p>2. เทคโนโลยีการ<br/>ผลิตที่ศูนย์ส่งเสริม<br/>มีอยู่ไม่สอดคล้องกับ<br/>ลักษณะการผลิต<br/>ของชุมชน</p> <p>3. ในพื้นที่มีกลุ่ม<br/>อาชีพหลายกลุ่ม<br/>ที่ให้ค่าตอบแทน</p> | <p>1. ขาดการสืบทอดในชุมชนเนื่อง<br/>จากการผลิตเครื่องปั้นดินเผาได้<br/>รับค่าตอบแทนต่ำ และใช้เวลาน<br/>านในการสร้างทักษะ</p> <p>2. กิจการบางกิจการมีมืออยู่ใน<br/>เกณฑ์ดี (เช่น ดินดีเซรามิก) แต่<br/>ขาดแนวทางที่ชัดเจนด้านการ<br/>ออกแบบผลิตภัณฑ์ และกลุ่ม<br/>เป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>3. ผลผลิตของดินเผาบางส่วน<br/>กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาบางส่วน<br/>แล้ว เป็นสินค้าที่ต้นทุนสูงแต่มูลค่า<br/>ต่ำ อาจการใช้งานและความ</p> | <p>1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต</p> <p>1.1 สร้างเครือข่ายด้านการผลิตเพื่อจัดหาเทคโนโลยีและวัตถุดิบให้กับ<br/>กลุ่มสมาชิก</p> <p>1.2 ควรมีการรวมกลุ่มเงินทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดหาเครื่องบด<br/>ดิน และรถดิน แล้วจำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตรายย่อย</p> <p>1.3 ให้ความรู้กับผู้ประกอบการถึงเทคโนโลยีในการเผาที่มีประสิทธิภาพ<br/>ในการแตกหักต่ำ</p> <p>1.4 จัดฝึกอบรมผู้ประกอบการในด้านการเพิ่มคุณภาพดินโดยใช้<br/>เทคโนโลยี</p> <p>1.5 เชื้อเพลิงให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงแหล่งเทคโนโลยีที่มีประ<br/>สิทธิภาพในการผลิตและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</p> <p>1.6 ใช้สื่อ เช่น วีดิโอ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์</p> |

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดกา | จุดแข็ง    | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | โอกาส | อุปสรรค                                                                       | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                               | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)       | จำนวนน้อย) | <p>3.1 เทคโนโลยีการผลิต โดยเฉพาะเผาไฟต้วยังมีรูปแบบที่ทำให้สูญเสียพลังงาน</p> <p>3.2 วิธีการเผาและเตาเผายังด้าสมัย</p> <p>3.3 บางกลุ่มขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (ขาดความรู้ และเทคโนโลยี)</p> <p>3.4 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอเนื่องจากเทคโนโลยีการเผา</p> <p>3.5 กลุ่มไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเทคโนโลยีที่เหมาะสม (รวมทั้งกลุ่มไม่มีความกระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ)</p> <p>4. การจัดกา</p> <p>4.1 ต้องซื้อวัตถุดิบจากต่างถิ่น ทำให้ต้นทุนสูง</p> <p>4.2 ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญของการสูญเสีย</p> |       | <p>สูงกว่า ทำให้เกิด การขาดแรงจูงใจ ในการเข้ามาทำงานด้านเครื่องปั้นดินเผา</p> | <p>คงทนด้า</p> <p>4. การเผาอุณหภูมิต่ำโดยใช้ฟืนหรือฟางข้าวจะส่งผลเสียได้หลายประการ คือ กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น มีควันรบกวน สิ้นเปลืองเชื้อเพลิง ผลิตภัณฑ์แตกเสียหายและการนำผลิตภัณฑ์ที่แตกเสียหายนี้มาใช้ใหม่จะไม่คุ้มทุน</p> | <p>2.1 ปีกอบรมช่างฝีมือในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ เช่น การวาดลายบนเครื่องปั้นของมูลนิธิฯ (อ. เวียงกาหลง)</p> <p>2.2 ให้ความรู้กับช่างฝีมือในการใช้สูตรดินสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบ</p> <p>2.3 ให้ความรู้กับช่างฝีมือด้านเทคนิคในการผลิตในการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบ</p> <p>2.4หาเทคโนโลยีที่เหมาะสม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเศรษฐกิจศาสตร์) ประหยัดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (มลพิษทางอากาศ) ทั้งนี้ยังคงเอกลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>3. กลยุทธ์เพื่อสืบทอดงานหัตถกรรมสู่ลูกหลาน</p> <p>3.1 การนำหัตถกรรมท้องถิ่นเข้าสู่หลักสูตรการศึกษาในชุมชน</p> <p>3.2 ยกย่องช่างฝีมือท้องถิ่น เช่น มอบรางวัลศิลปินแห่งชาติในชาวนั้นๆ</p> <p>3.3 เทียบโอนความรู้ช่างฝีมือให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานปัจจุบัน เช่น ปวส. ปวช. และอบรมเพิ่มเติม</p> <p>4. ผลักดันงานวิจัยเพื่อศึกษาเตาเผา และวิธีการเผาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเศรษฐศาสตร์ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าต่ำหรือปรับปรุงวิธี handle โดยใช้เตาเผาเดิม ทั้งนี้ยังคงเอกลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> |

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง           | จุดอ่อน                                                                                                                                                | โอกาส                                                                                                                                                                                                                     | อุปสรรค                                                                                                                    | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                     | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        |                   | จากกระบวนการผลิตซึ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| การตลาด              | ไม่มีอย่างเด่นชัด | 1.ไม่มีการรวมตัวกันผลิตและจำหน่าย เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง<br>2.กิจการใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับราคาจึงขึ้นอยู่กับพ่อค้า<br>3.ผลิตภัณฑ์กินเนื้อที่และแตกหักง่าย | 1.ตลาดเครื่องปั้นดินเผารูปแบบโบราณขายตัวกว้างขึ้น (ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ)<br>2.มีโอกาสให้ซื้อในตลาดในthaibambon.com<br>3.ธุรกิจการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวในแต่ละประเทศ<br>4.อสังหาริมทรัพย์ขยายตัวทำให้เกิดความต้องการ | สำหรับเครื่องปั้นเพื่อการใช้สอยเป็นภาชนะบรรจุ มีการทดแทนด้วยผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ราคาถูกและคงทนกว่า หรือผลิตภัณฑ์จากโลหะ ฯลฯ | 1. ไม่มีการรวมตัวกันขาย ราคาขึ้นอยู่กับผู้ซื้อ ขาดการตลาดเชิงรุก<br>2 ผลิตภัณฑ์ของปั้นดินเผาเฉพาะกลุ่มเครื่องปั้นดินเผาแบบอื่นๆ แก้ว เป็นสินค้าสิ้นเปลือง เพราะแตกหักง่าย และสิ้นเปลืองวัสดุดิบมาก ในขณะที่มีลูกค้าเพิ่มตัว<br>3. ยังไม่มีวิธีการจัดการการขนส่งที่ดี | 1. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาตลาดเชิงรุก<br>1.1 ขี้ให้ถึงความสำคัญของการตลาด<br>1.2 มีผู้ประกอบการให้เข้าใจถึงกลยุทธ์การตลาดแบบเชิงรุก<br>2. อบรมแนวคิดการตลาด โดยทดสอบแนวความคิดการตลาดก่อน – อบรมเชิงปฏิบัติการ- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมขยายผล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง<br>3. กลยุทธ์เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและพัฒนาเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์<br>3.1อบรมผู้ประกอบการให้เห็นถึงความสำคัญและแนวคิดในการพัฒนาเอกลักษณ์ของกลุ่ม<br>3.2 อบรมผู้ประกอบการเทคนิคในการสร้างเอกลักษณ์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์<br>3.3 จัดตั้งชมรมผู้ผลิตและผู้ขายเครื่องปั้นดินเผาเพื่อป้องกันการค้าราคาและให้เกิดการรวมตัวกัน<br>3.4 จัดตั้งเครือข่ายธุรกิจที่มีลักษณะที่เกื้อกูลกัน<br>3.5 ตั้งศูนย์สารสนเทศในหมู่บ้านชุมชนเครือข่าย ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวแบบพักอาศัย (home stay) ซึ่งให้ประโยชน์ด้านการตลาดและส่งเสริมค่านิยม ของเยาวชนในหมู่บ้านให้รักงานปั้น<br>3.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา เนื่องจากในการหาแนวทางยกระดับ |

ตารางที่ ค. 4 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | โอกาส                                                                                                                                                                                                                                            | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                          | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด (ต่อ)        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | เครื่องตกแต่ง<br>บ้านและสวน<br>5. นโยบาย<br>OTOP เป็ด<br>โอกาสให้ผลิต<br>ภัณฑ์ท้องถิ่น                                                                                                                                                           |         |                                                           | อุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา ควรตระหนักถึงระดับความต้องการ<br>ของตลาดด้วยว่ามีตลาดรองรับเพียงพอสำหรับการขยายตัวหรือไม่<br><br>3.7 ควรเน้นประเด็นการเชื่อมโยงเครื่องปั้นดินเผากับอุตสาหกรรมอื่น<br>โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว<br><br>3.8 ควรมีการเสริมการอบรมด้านภาษาไปพร้อมกันกับการอบรมการ<br>ตลาด                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| การเงิน              | ไม่มี   | 1. กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการการเงิน และการจัดทำ<br>บัญชี รวมถึงตัวชี้วัดทางการเงิน<br>แผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและ<br>ระยะยาว<br>2. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความ<br>สำคัญกับการจัดทำบัญชี<br>3. กลุ่มคิดต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถกำหนด<br>ราคาสินค้าได้ ทำให้ความ<br>สามารถในการทำกำไรของกลุ่ม<br>ต่ำ | 1. มีแหล่งเงินทุน<br>และเงินกู้ในกรณี<br>ที่มีความต้องการ<br>สินเชื่อ<br>2. มีวิทยากรใน<br>ภูมิภาคซึ่ง<br>สามารถให้ความ<br>รู้ด้านการจัดการ<br>การเงินและการ<br>จัดทำบัญชี และ<br>มีเยาวชนที่จบ<br>การศึกษาด้าน<br>บัญชีจำนวนมาก<br>3. มีโปรแกรม | ไม่มี   | กลุ่มขาดทักษะในการบริหารจัดการ<br>การเงินและการจัดทำบัญชี | <b>กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการด้านการเงิน</b><br>1. จัดทำบัญชีให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิต การตลาด การ<br>เงิน (รวมถึงสภาพคล่องการเงิน) และการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของ<br>กลุ่ม<br>2. กลุ่มควรมีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และชัดเจน เพื่อใช้<br>เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนการผลิตและการตลาด<br>3. การฝึกอบรมด้านการบริหารการเงิน และการจัดทำบัญชีของหน่วยงาน<br>สนับสนุน ควรเป็นการอบรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งจำเป็นต้องมีการ<br>ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง<br>4. อบรมโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการจัดการการเงินสำหรับกลุ่มที่มีความ<br>พร้อม |

ตารางที่ ค.4 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส                                    | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก | กลยุทธ์/มาตรการ |
|----------------------|---------|---------|------------------------------------------|---------|------------------|-----------------|
| การเงิน (ต่อ)        |         |         | สำเร็จรูปพร้อม<br>นำมาประยุกต์ใช้<br>ได้ |         |                  |                 |

ตารางที่ ค.5 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาประเภทไม่แกะสลัก

| ประเด็น<br>การจัดการ                                                                 | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                 | โอกาส                                                                                                                                                                                      | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                        | กลยุทธ์/มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดองค์กร<br>(มี 2 กรณีศึกษา<br>แบ่งเป็น 1 กลุ่มชุมชน<br>และ 1 กลุ่ม<br>ประยุกต์) | 1. มีการรวมตัว<br>เป็นชมรม แต่<br>การจัดการเป็น<br>ลักษณะราย<br>เดี่ยวทำให้ง่าย<br>ต่อการจัดการ<br>ภายในกิจการ<br>ของแต่ละราย<br>2. การรวมกลุ่มฯ<br>ได้รับผลประโยชน์ทางกฎ<br>หมาย(สหกรณ์)<br>3. ประธานมีวิสัย<br>ทัศน์ | 1. สมาชิกของชมรมยังไม่ให้ความ<br>ร่วมมือในการทำงาน กลุ่มเก่าที่<br>ควร<br>2. การที่ไม่เป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่<br>สามารถติดต่อกับลูกค้าได้โดย<br>ตรง โดยเฉพาะลูกค้าจากต่าง<br>ประเทศ<br>3. สมาชิกไม่มีความต้องการมีส<br>หกรณ์อย่างจริงจัง | 1. ชมรมได้รับ<br>ความช่วยเหลือ<br>จากหน่วยงาน<br>ให้จัดตั้งเป็นหมู่<br>บ้าน อุดสาหกรรมและได้รับ<br>การประชา<br>สัมพันธ์ผ่านสื่อ<br>บ่อย<br>2. หน่วยงานให้<br>การสนับสนุน<br>อย่างต่อเนื่อง | ไม่มี   | ขาดการมีส่วนร่วม (ยกเว้นการจัด<br>ทำวัดฤดูใบ) ทำให้เกิดการรวมกลุ่ม<br>แบบหลวมๆ เท่านั้น | กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร (สหกรณ์)<br>1. จัดให้สมาชิกดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจในการ<br>รวมกลุ่ม<br>2. จัดให้มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง<br>เพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น |

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การผลิต | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                     | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | โอกาส                                                                                                 | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                 | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต            | <p>1. แรงงาน และทักษะการผลิต</p> <p>1.1 สมาชิกมีทักษะและประสบการณ์ดีพอสมควร</p> <p>1.2 ผลิตภัณฑ์ไม่ต้องการทักษะฝีมือมากนัก(ชมรม)</p> <p>1.3 มีการแบ่งงานชัดเจน (ชมรม)</p> <p>2 การใช้วัตถุดิบ</p> <p>2.1 การผลิตส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ไม้เศรษฐกิจ จึงมักไม่มีปัญหาด้านกฎหมายการใช้ไม้ (ป่าฯ)</p> | <p>1.ขาดเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์</p> <p>2.เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์</p> <p>2.1 ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ชมรม)</p> <p>3.มีปัญหาเรื่องเสียง และฝุ่นจากการผลิตและไม่มีการป้องกันที่ถูกต้อง (ชมรม)</p> <p>4.มีอันตรายจากการใช้เครื่องจักรและสารเคมีในการผลิต (ชมรม)</p> <p>5.การจัดการด้านผังการผลิต ยังไม่เหมาะสม (ชมรม)</p> <p>6. ไม่ได้มีการวางแผนการผลิตในระยะยาว (ชมรม)</p> | <p>สามารถนำเศษเหลือจากการผลิต (เศษไม้ และขี้เลื่อย) นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือสร้างมูลค่า (ป่าฯ)</p> | <p>1. การขาดแคลนไม้ในอนาคต (ไม้สัก และไม้เนื้ออ่อนอื่น ๆ)</p> <p>2. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ</p> <p>3. นโยบายการควบคุมการใช้ไม้บางประเด็นทำให้ยากต่อการขยายการทำงาน</p> <p>4. สถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากแหล่งชุมชนและตลาด</p> | <p>1.ขาดเครื่องจักรเครื่องมือ เช่น ไม้มีเครื่องเลาเตอร์</p> <p>2. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ</p> <p>3. การลักลอบการใช้ไม้เถื่อน และการนำไม้สักเก่าที่มีอยู่แล้วมาใช้เป็นเรื่องขัดต่อกฎหมาย (กลุ่มสหกรณ์)</p> <p>* ประเด็นปัญหาการผลิตของกลุ่ม (สหกรณ์) แตกต่างจากกลุ่มประยุกต์โดยสิ้นเชิง ทั้งนี้สืบเนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเป็นสำคัญ</p> | <p>1. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับทรัพยากร ไม้ และสร้างเอกลักษณ์สินค้า</p> <p>1.1 นำทรัพยากรไม้ที่ลดน้อยถอยลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยงานฝีมือที่มีความประณีตและมีคุณค่าทางศิลปะ</p> <p>1.2 ปรับใช้วัตถุดิบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย นำวัตถุดิบไม้แบบปาร์เกต์ (parquet) คือนำไม้ชิ้นเล็ก ๆ มาต่อกัน ทำให้งานและผลิตภัณฑ์มีน้ำหนักเบา มีการนำเศษวัสดุเหลือทิ้งจากการผลิตไปประยุกต์ใช้ เช่น ผู้ผลิตในอินเดียนำที่เสียบไปติดเป็นตุ๊กตา หรือหาวัตถุดิบทดแทนไม้เนื้อแข็ง เช่น ไม้ไผ่ ซึ่งสามารถจัดหาได้ง่ายกว่า</p> <p>1.3 อบรมให้เข้าใจการออกแบบอย่างถูกต้องกับการ โดยพิจารณาว่าจะมุ่งไปในแนวทางศิลปะพื้นบ้าน (folk art) หรือศิลปะเหมือนจริง (realistic) หรือผลิตสินค้าให้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มหรือท้องถิ่น เช่น การแกะสลักรูปพระธาตุดอยสุเทพ เพื่อเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือผลิตเกมที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มป่าฯ</p> <p>1.4 จัดหลักสูตรการแกะสลักให้เข้าสู่หลักสูตรการศึกษาประจำท้องถิ่น</p> <p>2. กลยุทธ์เพื่อชุมชนยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.1 ควรคำนึงถึงปัญหาของฝุ่นละอองที่มีผลกระทบต่อสุขภาพของคนในชุมชน</p> <p>2.2 ลักษณะของเครื่องจักรที่ใช้ยังเป็นแบบดัดแปลง และแรงงานยัง</p> |

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                         | จุดอ่อน                                                                                                                                                             | โอกาส                                                      | อุปสรรค                                                                                               | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                            | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต (ต่อ)        | 2.2 วัตถุดิบจัด<br>หาได้ไม่ยาก<br>และสามารถใช้<br>วัตถุดิบทดแทน<br>(นมรม)<br>2.3 มีการใช้วัตถุดิบอย่างมีประ<br>สิทธิภาพ<br>(นมรม)<br>2.4 มีการกระ<br>จ่ายคำสั่งซื้อ<br>เพื่อการผลิตให้<br>แก่สมาชิก(ส<br>หกรณ์) |                                                                                                                                                                     |                                                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                             | ขาดความรู้ในการใช้เครื่องจักรอย่างปลอดภัย นอกจากนั้นในขั้นตอนการผลิตจะเกิดฝุ่นไม้ซึ่งจะมีผลกระทบต่อสุขภาพของบุคคลแวดล้อมหากเข้าตาหรือสูดดม ดังนั้นผู้ประกอบการ ควรจัดสถานที่ทำการผลิตให้เกิดความปลอดภัยยิ่งขึ้น                                                                                                                                                        |
| การตลาด              | 1. มีตลาดแน่นอน (นมรม)<br>2. มีการขายส่ง<br>ทำให้มีการ<br>ด้านการตลาด<br>น้อย (สหกรณ์)<br>3. ได้รับเลือก                                                                                                        | 1. ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>1.1 ผลิตภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์ (กลุ่มสหกรณ์)<br>1.2 การบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดึงดูดใจผู้บริโภค (นมรม)<br>2.การบริหารการตลาด<br>2.1 การตั้งราคาไม่เหมาะสม | มีโอกาสให้ซื้อ<br>มูลตลาดใน thai<br>tambon.com<br>(สหกรณ์) | 1.คู่แข่งหันมากใน<br>ตลาด<br>2.ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ<br>3.การรับรู้ข่าวสาร<br>ด้านการตลาดมี<br>น้อย | 1.ราคาจำหน่ายต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าที่อื่น เช่น บ้าน ถ้วย เนื่องจากสมาชิกจะคัดสินค้าคุณภาพต่ำมาวางจำหน่าย<br>เข้าสู่กลุ่ม ส่วนสินค้าคุณภาพดีจะส่งไปจำหน่ายที่แหล่งท่องเที่ยว (บ้านถาย) ในลักษณะขายส่ง | 1. กลยุทธ์เพื่อขยายตลาดผลิตภัณฑ์ และสร้างอำนาจต่อการตลาด<br>1.1 อบรมด้านการบรรจุภัณฑ์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์<br>1.2 สร้างระบบข้อมูลด้านทักษะของผู้ซื้อ และลักษณะสินค้าที่ตรงกับทัศนคติของผู้บริโภคและผู้ใช้เพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ<br>1.3 อบรมและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการได้รับทราบข้อมูลความต้องการของกลุ่มลูกค้า (เพื่อให้มีการผลิตโดยมีเป้าหมายและกลุ่มลูกค้า) |

ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                                                                     | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การตลาด              | เป็นผลิตภัณ์ที่<br>ในหนึ่งตำบล<br>หนึ่งผลิตภัณ์ที่<br>(กลุ่มสหกรณ์)<br>4. มีการรวมตัว<br>กันจำหน่ายที่<br>ร้านของสห<br>กรณ์ | 2.2 ไม่สามารถวางแผนการ<br>ตลาดในระยะยาว เนื่อง<br>จากเป็นการรับคำสั่ง<br>ซื้อ (ชมรม)<br>2.3 เป็นผู้ผลิตรายเล็ก ส่วน<br>แบ่งการตลาดน้อย มี<br>ลักษณะเป็น Price Taker<br>(ยอมรับราคา)<br>2.4 มีการตัดราคากันภายใน<br>กลุ่มฯ<br>3.ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ<br>ในการใช้ภาษาต่างประเทศ<br>สำหรับติดต่อกับลูกค้าชาวต่าง<br>ชาติ<br>4.มีตลาดแน่นอนแต่น้อยราย<br>และไม่สามารถขยายตลาดได้<br>(ชมรม) |       |         | 2.ราคาจำหน่ายต่ำเมื่อเปรียบ<br>เทียบกับสินค้าอื่น เช่น บ้าน<br>ถวาย เนื่องจากสมากิก็จะคิดสิน<br>ค้าคุณภาพต่ำมาวางจำหน่าย<br>เข้ากลุ่ม ส่วนสินค้าคุณภาพดีจะ<br>ส่งไปจำหน่ายที่แหล่งท่องเที่ยว<br>(บ้านถวาย) ในลักษณะขายส่ง<br>3.ขาดบุคลากรด้านตลาด<br>4.คู่แข่งค่อนข้างมากทั้งในและ<br>นอกพื้นที่ และยังมีการตัดราคา<br>สินค้ากันภายในสมาชิก<br>5.กลุ่มฯ ยังไม่สามารถสร้างเอก<br>ลักษณะอันเป็นจุดเด่นของชุมชน<br>ขึ้นมาได้<br>6.เป็นสินค้าที่ยากต่อการจำหน่าย<br>โดยเฉพาะสินค้าชิ้นใหญ่ซึ่งเป็น<br>อุปกรณ์ให้เด็กเล่นใหม่ไม่<br>ต้องการเข้ามาสืบทอด<br>7.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ การ<br>พัฒนาทางด้านการตลาดเพื่อ<br>แข่งกันให้ได้มากที่สุด | 1.4 อบรมและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการได้รู้จักและพบกับตลาดหลากหลายเพื่อจะพัฒนามลิตภัณ์ดีและขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น<br>1.5 ขยายการประชาสัมพันธ์ โดยผ่าน Thaitambon.com ให้เคลื่อนไหวและนำเสนออยู่ตลอดเวลา<br>2. กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการด้านการตลาด<br>2.1 จัดฝึกอบรม ดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเชิงรุก<br>2.2 อบรมการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อติดต่อดีสื่อสารและการค้า<br>2.3 อบรมให้รู้จักการเพิ่มมูลค่าสินค้า (delivery value)<br>2.4 อบรมการบริหารสินค้าคงคลังควบคู่กับการเลือกสายผลิตภัณ์ที่เป็นพิเศษ เพื่อมิให้สินค้าค้างสต็อกข้ามปีมากเกินไป โดยเฉพาะชิ้นงานขนาดใหญ่ |



ตารางที่ ค.5 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การจัดการ | จุดแข็ง                                                                                                                                                    | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                         | โอกาส | อุปสรรค | ประเด็นปัญหาหลัก                                                                                                            | กลยุทธ์มาตรการ                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |       |         | (order) ปริมาณมาก ทำให้คุณค่าของงานหัตถกรรมสูญหายไป และยังส่งผลให้เกิดการแก่งแย่งวัตถุดิบ จนเกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบในที่สุด |                                                                                                                                                                                                                             |
|                      |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |       |         | 8. ขาดข้อมูลการตลาด<br>9. มีปัญหาการบริหารสินค้าคงคลัง                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
| การเงิน              | 1. ส่วนใหญ่ไม่มีการหมุนเวียนจากการกู้ยืม เนื่องจากมีเงินทุนเพียงพอ (ชมรม)<br>2. มีผู้มีความรู้บัญชีขั้นสูง และมีการจัดทำบัญชีและเอกสารด้านการเงิน (สหกรณ์) | 1.ขาดบุคลากรด้านการเงิน (ชมรม)<br>2.ขาดการบันทึกบัญชี (ชมรม)<br>3.ไม่สามารถเก็บค่าบริการจากสมาชิกได้ครบ (สหกรณ์)<br>4.กิจการบางรายการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน (ชมรม)<br>5. ไม่มีการวางแผนการเงินระยะยาว (สหกรณ์) |       |         | 1. ไม่มีการวางแผนการเงินระยะยาว<br>2. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านการเงิน                                                          | กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการด้านการเงิน<br>1. เร่งอบรมให้เห็นประโยชน์และความสำคัญด้านการบัญชีและการเงิน<br>2. มีการอบรมบัญชีตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับขั้นสูง ตามความเหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน |