

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

#### สรุปการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจหัตถกรรมไม้

##### 1.1 ข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จากผู้ตอบแบบสอบถาม มีผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 64.3 และเพศหญิงร้อยละ 35.7 ผู้ประกอบการที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.4 ระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 3.9 และระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 7.1

ด้านการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจ ส่วนมากเป็นระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 มัธยมศึกษา ร้อยละ 32.1 มัธยมต้น ร้อยละ 8.9 และอื่นๆ ร้อยละ 14.3

##### 1.2 ข้อมูลของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ของผู้ตอบแบบสอบถาม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 71.4 และบริษัทจำกัด ร้อยละ 28.6 ส่วนใหญ่เปิดดำเนินธุรกิจหัตถกรรมไม้นานกว่า 9 ปี ร้อยละ 66.1 ระหว่าง 6-8 ปี ร้อยละ 19.6 ระหว่าง 3-5 ปี และน้อยกว่า 3 ปี เท่ากัน ร้อยละ 7.1

ในการดำเนินงานปี 2545 ส่วนมากมียอดขาย 4-6 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 28.6 ยอดขาย 7-9 ล้านบาท ร้อยละ 19.6 และยอดขายน้อยกว่า 3 ล้านบาท ร้อยละ 17.9 เมื่อเปรียบเทียบยอดขายกับปี 2544 ส่วนใหญ่มียอดขายน้อยกว่าปี 2545 ร้อยละ 76.8 แนวโน้มยอดขายในปี 2546 จะเท่ากับปี 2545 ร้อยละ 50 ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายเป็นประเภทไม้แกะรูปสัตว์และคน (รวมถึงเทพเจ้า ตุ๊กตา นางฟ้า เทวดา ยักษ์) ร้อยละ 67.9 ประเภทเครื่องเรือน ร้อยละ 64.3 และประเภทของใช้บนโต๊ะ ร้อยละ 58.9 ธุรกิจหัตถกรรมไม้ทั้งหมดมีการส่งออก ส่วนใหญ่การส่งออกจัดเป็นประเภทที่มีการส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.9 ประเภทส่งออกครึ่งหนึ่ง ร้อยละ 25 ประเภทส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 10.7 และส่งออกทั้งหมด 5.4 ประเทศคู่ค้าที่สำคัญคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 76.8 รองลงมาประเทศในสหภาพยุโรป ร้อยละ 21.4 และประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 1.8

ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ทั้งหมดมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ส่วนใหญ่ ประกอบด้วย เพศหญิงมากกว่าเพศชาย ร้อยละ 64.3 จำนวนพนักงานระหว่าง 10-50 คน ร้อยละ 75

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบหลักของการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จธุรกิจหัตถกรรมไม้

ส่วนที่ 3 ส่วนประกอบย่อยของการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จธุรกิจหัตถกรรมไม้

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ลำดับความสำคัญ ในการดำเนินงาน ดังนี้

- อันดับหนึ่ง ด้านทักษะ
- อันดับสอง ด้านกลยุทธ์
- อันดับสาม ด้านบุคลากร
- อันดับสี่ ด้านระบบ
- อันดับห้า ด้านรูปแบบ
- อันดับหก ด้านโครงสร้าง
- และอันดับเจ็ด ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน

#### ด้านทักษะ

ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้อันดับความสำคัญทักษะและความชำนาญของพนักงาน ดังนี้

- อันดับหนึ่ง ทักษะด้านการผลิตสินค้าคุณภาพดี
- อันดับสอง ทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
- อันดับสาม ทักษะด้านการขายสินค้าของพนักงานขาย
- อันดับสี่ ทักษะด้านการรวบรวมข้อมูลและการสื่อสาร
- และอันดับห้า ทักษะด้านการซื้อวัตถุดิบของฝ่ายจัดซื้อ

ด้านความสามารถในการขายของพนักงานขาย ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่ให้ทักษะด้านความเป็นกันเองกับลูกค้า ร้อยละ 83.9 รองลงมาด้านอธิบายชักจูงลูกค้า ร้อยละ 75 และด้านการเจรจาต่อรองกับลูกค้า ร้อยละ 50

ด้านทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่มีนักออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ดี ร้อยละ 53.6 รองลงมาเป็นการออกแบบตามคำสั่งของลูกค้าได้ดี ร้อยละ 44.6 และมีสถานประกอบการที่ไม่มีนักออกแบบเลย ร้อยละ 14.3

### ด้านกลยุทธ์

การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร ผู้ประกอบธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การคงตัว ร้อยละ 64 กลยุทธ์การเติบโต ร้อยละ 30.4 และกลยุทธ์การหดตัว ร้อยละ 5.4

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ที่ใช้ กลยุทธ์การเติบโต จำนวน 17 ราย ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการคาดหมายว่า จะมียอดขายสินค้าสูงเพิ่มขึ้นร้อยละ 58.8 รองลงมาจากมีลูกค้าใหม่ๆเพิ่มขึ้นและลูกค้าเดิมเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อสินค้าเท่ากันร้อยละ 35.3 กลยุทธ์การเติบโตส่วนใหญ่ใช้มีลักษณะแบบเติบโตจากภายใน ร้อยละ 88.3 แบบขยายตัวสู่ธุรกิจที่เชื่อมต่อกัน ร้อยละ 29.4 ในส่วนแบบขยายตัวสู่ธุรกิจต่อเนื่องด้านหลังและด้านหน้า ร้อยละ 11.8

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ ที่ใช้กลยุทธ์การคงตัวจำนวน 36ราย สาเหตุที่ใช้กลยุทธ์การคงตัวทั้งหมดคือ ตลาดหัตถกรรมไม้หดตัว ร้อยละ100 มีสาเหตุจากวัตถุดิบลดลงร้อยละ19.4ไม่มีเงินทุนขยายกิจการและถูกคู่แข่งแย่งลูกค้าไป ร้อยละ5.6 โดยมีลักษณะคือรักษาฐานการผลิตหรือพนักงานเท่าเดิมเอาไว้ ร้อยละ 52.8 ส่วนที่เหลือคือรักษาฐานการตลาดหรือลูกค้าเดิมเอาไว้ ร้อยละ 47.2

และในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ที่ใช้กลยุทธ์การหดตัวจำนวน 3 ราย มีสาเหตุที่ใช้กลยุทธ์การหดตัว ทั้งหมดคือ ไม่มีผู้ซื้อสินค้าหัตถกรรมไม้ ร้อยละ 100 มีสาเหตุอื่นมาจาก การถูกคู่แข่งแย่งตลาดและขาดแคลนวัตถุดิบ เท่ากันร้อยละ 66.7

การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างร้อยละ 67.9 รองลงมาใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนร้อยละ 23.2 และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะร้อยละ 8.9

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านราคาหรือต้นทุน จำนวน 13 ราย พื้นฐานคือต้องการมีส่วนแบ่งยอดขายจำนวนมาก ร้อยละ 100

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ ที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จำนวน 38รายเป็นลักษณะสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบสินค้า ร้อยละ 42.1 ด้านคุณภาพสินค้า ร้อยละ 36.8 และด้านวิธีการผลิตสินค้าร้อยละ15.8

และในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ ที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะ จำนวน 5 รายเป็นลักษณะการมุ่งเน้นกลุ่มเฉพาะ ลูกค้าต่างประเทศรายใหญ่และคุณภาพสูงร้อยละ40 และลูกค้าเฉพาะประเทศ ร้อยละ 20

การวางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ลำดับความสำคัญกลยุทธ์ระดับผู้ประกอบธุรกิจปฏิบัติการดังนี้ อันดับที่หนึ่ง กลยุทธ์ด้านการตลาด อันดับที่สอง กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน(ผลิต) อันดับที่สาม กลยุทธ์ด้านการเงิน และอันดับที่สี่ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ธุรกิจหัตถกรรมไม้ได้ให้ลำดับความสำคัญปัจจัยส่วนประสมการตลาด อันดับที่หนึ่งด้านผลิตภัณฑ์ อันดับที่สองด้านราคา อันดับที่สามด้านการจัดจำหน่าย และอันดับที่สี่ด้านการส่งเสริมการขาย

ด้านการจัดจำหน่าย ธุรกิจหัตถกรรมไม้ มีช่องทางที่ลูกค้าซื้อสินค้าจากสถานประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่เป็นทำเลที่ตั้งง่ายต่อการพบเห็น ร้อยละ 80.4 รองลงมา ลูกค้าช่วยแนะนำต่อมาให้ ร้อยละ 76.8 และมีสถานประกอบการธุรกิจไม่ใช่ประเภทเดียวกันแนะนำ ร้อยละ 37.5 นอกจากนี้ ส่วนใหญ่มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลาง ร้อยละ 89.3 จำหน่ายผู้บริโภคนั้นสุดท้าย ร้อยละ 62.5 และผ่านพ่อค้าปลีก ร้อยละ 60.7

ด้านการส่งเสริมการตลาด ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ลำดับความสำคัญดังนี้ อันดับที่หนึ่ง ด้านการร่วมแสดงสินค้าภายในประเทศ อันดับที่สองด้านประชาสัมพันธ์ อันดับที่สามด้านการโฆษณา และอันดับที่สี่ ด้านการร่วมแสดงสินค้าต่างประเทศ

- กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานหรือด้านการผลิต ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนมากเป็นลักษณะการผลิตสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาเป็นการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีกว่า ร้อยละ 26.8 การผลิตสินค้าให้ได้จำนวนครั้งละมากๆ ร้อยละ 19.6 และผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำสุด ร้อยละ 3.6

- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจหัตถกรรมไม้ได้ให้ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ อันดับแรกเป็นด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน อันดับที่สองด้านการฝึกอบรมพนักงาน อันดับที่สามด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงาน อันดับที่สี่ด้านการให้ความรู้แก่พนักงาน และอันดับห้าด้านการให้พนักงานพัฒนาตัวเอง

- กลยุทธ์ด้านการเงิน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่ใช้แหล่งที่มาของเงินทุนจากส่วนของผู้ขาย ร้อยละ 96.4 เงินกู้จากสถาบันการเงินเอกชน ร้อยละ 85.7 และเงินกู้จากสถาบันการเงินของรัฐบาล ร้อยละ 12.5 โดยมีสัดส่วนของเงินลงทุนกู้มากกว่าใช้เงินส่วนตัว ร้อยละ 67.9 กู้น้อยกว่าใช้เงินส่วนตัว ร้อยละ 23.2 และที่ไม่กู้เลย ร้อยละ 7.1 ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ได้มีการจัดการการเงิน ประเภทงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 91.1 ประเภทงบดุล ร้อยละ 69.6 งบกระแสเงินสด ร้อยละ 19.6 และงบกำไรสะสม ร้อยละ 12.5

### **บุคลากร**

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าทำงาน ส่วนใหญ่พิจารณา ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ร้อยละ 98.2 รองลงมาด้านบุคลิกภาพ ร้อยละ 42.9 และภูมิลำนาร้อยละ 32.10

ส่วนในด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ให้ลำดับความสำคัญด้านการปฏิบัติต่อพนักงานดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง ด้านการเพิ่มค่าตอบแทนพนักงาน
- อันดับที่สอง ด้านการให้โอกาสการศึกษาเพิ่ม

- อันดับที่สาม ด้านโอกาสฝึกอบรมพนักงานเพิ่ม
- อันดับที่สี่ ด้านการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- อันดับที่ห้า ด้านการให้หุ้นแก่พนักงาน

ในด้านการฝึกอบรมพนักงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนมากไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเลย ร้อยละ 44.6 รองลงมา มีการฝึกอบรมภายใน ร้อยละ 32.1 และมีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก ร้อยละ 23.2

ในด้านหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราจ้างแรงงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ พิจารณาถึงด้านฐานะการเงินของกิจการ ร้อยละ 48.2 ด้านประสิทธิภาพความสามารถในการทำงาน ร้อยละ 39.3 และใช้กฎหมายแรงงาน ร้อยละ 10.7

### ด้านระบบ

ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้อันดับความสำคัญของวิธีการดำเนินงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง ด้านคุณภาพที่ถูกค้ำคาคหวัง
- อันดับสอง ด้านออกแบบกระบวนการผลิต
- อันดับสาม ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์
- อันดับสี่ ด้านบริหารเครือข่ายการผลิต
- อันดับที่ห้า ด้านการวางแผนสินค้าคงคลัง
- และอันดับหก ด้านการผลิตให้ตรงตามเวลา

ยังพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้อันดับความสำคัญของระบบที่ใช้ในการบริหารงานภายในดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง ระบบการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
- อันดับที่สอง ระบบการควบคุมคุณภาพ
- อันดับที่สาม ระบบการจัดทำงบประมาณ
- อันดับที่สี่ ระบบการจัดการฝึกอบรม
- อันดับที่ห้า ระบบบัญชี
- อันดับที่หก ระบบขั้นตอนการทำงาน
- อันดับที่เจ็ด ระบบการติดต่อสื่อสาร
- และอันดับแปด ระบบการวัดผลงาน

### รูปแบบ

ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ มีรูปแบบการทำงานแบบระบบครอบครัว ร้อยละ 66.1 แบบมีความยืดหยุ่น ร้อยละ 19.6 และแบบมีระเบียบแบบแผน ร้อยละ 14.3 ส่วนใหญ่มีรูปแบบวิธีการดำเนินการผลิตภายในสถานประกอบการธุรกิจ ร้อยละ 94.6 รองลงมาเป็นการผลิตแบบจ้างเหมาภายนอกสถานประกอบการธุรกิจ ร้อยละ 53.6 และการผลิตแบบจ้างเหมาภายในสถานประกอบการธุรกิจ ร้อยละ 41.1

วิธีการผลิต ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่ใช้การผลิตด้วยมือเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 85.7 ใช้การผลิตด้วยเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 12.5 และใช้การผลิตด้วยมือล้วน ร้อยละ 1.8 รูปแบบการสั่งงาน แบบสั่งงานจาก ผู้นำเพียงคนเดียว ร้อยละ 71.4 แบบรับฟังความคิดเห็นจากทุกระดับ ร้อยละ 23.2 และแบบรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหาร ร้อยละ 5.4

### ด้านโครงสร้าง

ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรเป็น โครงสร้างองค์กรแบบง่าย ร้อยละ 62.5 โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่หรือแผนก ร้อยละ 28.6 และโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามสายงาน ร้อยละ 8.9

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ ที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามสายงาน จำนวน 5 ราย ส่วนใหญ่มีลักษณะแยกตามประเภทลูกค้า ร้อยละ 60 และส่วนที่เหลือแยกตามประเภทสินค้า ร้อยละ 40

ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ที่มีการจัด โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่หรือแผนก จำนวน 16 ราย โดยทั้งหมดมีแผนกการผลิต คิดเป็นร้อยละ 100 แผนกบัญชี ร้อยละ 87.5 แผนกการตลาดและแผนกส่งสินค้า ร้อยละ 75 เท่ากัน มีแผนกจัดซื้อและแผนกการเงิน ร้อยละ 56.3 เท่ากัน

และ ในส่วนธุรกิจหัตถกรรมไม้ที่มีการจัด โครงสร้างองค์กรแบบง่าย จำนวน 16 ราย ส่วนใหญ่มีการปกครองแบบญาติพี่น้อง หรือพ่อกับลูก ร้อยละ 51.4 รองลงมาเป็นแบบมีหน้าร้านและเช่าช่วงในส่วนอื่น ร้อยละ 37.2 และแบบไม่แยกระดับ โดยทำงานร่วมกัน ร้อยละ 11.4

### การสร้างคุณค่าร่วมกัน

ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เห็นว่าในการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถานประกอบการอยู่ใน ระดับดี ร้อยละ 67.9 ระดับดีมาก ร้อยละ 17.9 ระดับพอใช้ ร้อยละ 10.7

ในด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ได้ให้ลำดับความสำคัญการสร้างคุณค่าร่วมกัน ดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง ด้านร่วมมือกันควบคุมรักษาคุณภาพของสินค้า และลดการร้องเรียนของลูกค้า
- อันดับที่สอง ด้านการร่วมมือกันประหยัดและลดต้นทุนการผลิต
- อันดับที่สาม ด้านการร่วมมือกันสร้างและพัฒนาสินค้าใหม่
- อันดับที่สี่ ด้านการร่วมมือให้ความปลอดภัยในการทำงาน
- อันดับที่ยี่ห้า ด้านการร่วมมือลดความสูญเสียในการผลิตสินค้า
- และอันดับที่หก ด้านการผลิตสินค้าส่งมอบให้ตรงเวลา

ในด้านการให้แรงจูงใจเพื่อให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่พิจารณาถึงการเพิ่มค่าตอบแทนพนักงาน ร้อยละ 87.5 รองลงมาการให้รางวัล ร้อยละ 37.5 และการเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษ ร้อยละ 26.8

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะของธุรกิจหัตถกรรมไม้

##### ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ประสบปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายปัญหาย่อย พบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ปัญหาด้านพนักงานหยุดงานบ่อย โดยเฉพาะช่วงเทศกาล เช่น สงกรานต์ ลอยกระทง ปีใหม่ ปัญหาด้านผู้บริหาร ไม่มีประสบการณ์ ยังพบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางคือด้านพนักงานลาออกบ่อย และปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย ตามลำดับดังนี้ ปัญหาขาดความชำนาญ/แรงงานฝีมือ ปัญหาพนักงานไม่ทำตามคำสั่ง ปัญหาการประสานงาน/สื่อสาร ไม่ดี ปัญหาพนักงานไม่พอใจในสิ่งที่จูงใจ และปัญหาจ่ายค่าสวัสดิการพนักงานสูง

##### ปัญหาด้านการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ประสบปัญหาด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายปัญหาย่อยจะพบว่า ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางตามลำดับดังนี้ปัญหาด้านรายได้และยอดขายต่ำและขาดสภาพคล่องทางการเงิน ยังพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยตามลำดับดังนี้ ปัญหาค่าใช้จ่ายการขายและการบริการสูง ปัญหาอัตราดอกเบี้ยและการชำระหนี้จากลูกค้ายาก ปัญหาสถาบันการเงินไม่ปล่อยเงินกู้ และปัญหาระยะเวลาชำระหนี้สั้น

### ปัญหาด้านการตลาด

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ประสบปัญหาด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายปัญหาย่อยจะพบว่า ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ปัญหาด้านการขาดผู้รู้และชำนาญการตลาดมาช่วยงานและปัญหาสินค้าไม่มีคุณภาพ ยังมีปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อย ตามลำดับดังนี้ ปัญหาราคาผลิตภัณฑ์สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งกับค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง ปัญหาไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัญหาไม่มีการโฆษณา ปัญหาการส่งสินค้าไม่ได้กำหนดเวลา และปัญหาไม่มีการส่งเสริมการขาย

### ปัญหาด้านการผลิต

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ประสบปัญหาด้านการผลิตมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายปัญหาย่อยจะพบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางตามลำดับดังนี้ ปัญหาด้านขาดแคลนวัตถุดิบ ปัญหาด้านต้นทุนการผลิต ปัญหาด้านสินค้าเสร็จไม่ทันเวลา สูง และปัญหาของเสียจากการผลิตมาก นอกจากนี้มีปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยตามลำดับดังนี้ ปัญหาวัตถุดิบนำเข้ราคาแพง ปัญหาค่าแรงทำสีและขัดสูง ปัญหากำลังการผลิตไม่พอเพียง และปัญหาเครื่องจักรล้าสมัย

### ปัญหาด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ประสบปัญหาด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกเฉลี่ยในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายปัญหาย่อยจะพบว่า ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ด้านสภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า ยังพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ปัญหาด้านการแข่งขันสูง/คู่แข่งมีมาก ด้านลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง และพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยตามลำดับดังนี้ ปัญหาสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศกับการขาดสนับสนุนภาครัฐ ปัญหาผู้จัดส่งวัตถุดิบมีอำนาจต่อสูง ปัญหาขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรยุ่งยาก และปัญหาการกีดกันทางการค้า

### ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้องค์กรของรัฐและผู้เกี่ยวข้องช่วยเหลือ

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ต้องการให้รัฐและผู้เกี่ยวข้องช่วยเหลือ ส่วนมากเป็นการช่วยจัดหาวัตถุดิบเช่น การปลูกต้นไม้หมุนเวียนมาเป็นวัตถุดิบ หาแหล่งไม้มาป้อน คิดเป็นร้อยละ 14.3 รองลงมาช่วยจัดการอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการภายในที่เหมาะสม และด้านการขาย ร้อยละ 10.7 ช่วยลดภาระการเสียภาษี ร้อยละ 8.9 และให้ช่วยหาตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 1.8



### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ศึกษาได้ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ กับกรอบแนวคิดการทำงาน แมคคินซี 7 เอส (McKinsey 7s) พบว่า ความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคินซี 7 เอส ของพิกตร์พอง วัฒนสินธุ์ และผลุ เดชะรินทร์ (2542)

ผลการศึกษา ผู้ประกอบธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ลำดับความสำคัญ ในการดำเนินงาน ดังนี้

อันดับที่ หนึ่ง ด้านทักษะ (Skill)

อันดับที่สอง ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

อันดับที่สาม ด้านบุคลากร (Staff)

อันดับที่สี่ ด้านระบบ (System)

อันดับที่ห้า ด้านรูปแบบ (Style)

อันดับที่หก ด้านโครงสร้าง (Structure)

และอันดับที่เจ็ด ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shared Values)

#### ด้านทักษะ (Skill)

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีการเติบโตทางธุรกิจมาได้อาศัยทักษะและความสามารถในการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ที่มี คุณภาพ มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ให้ลำดับความสำคัญทักษะและความสามารถของพนักงาน เน้นทักษะด้านการผลิตสินค้าคุณภาพดี มีทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ทักษะด้านการขายสินค้าของพนักงานขาย ซึ่งก็สอดคล้องกับ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของวีระ ระวัง(2539) ที่ว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เกิดขึ้นจากเกษตรกรได้เปลี่ยนอาชีพมาประกอบอาชีพแกะสลัก โดยอาศัยความชำนาญ ความสามารถ หรือทักษะ ด้านแกะสลักไม้กลุ่มช่างแกะสลักไม้ ซึ่งได้มาจากการไปรับจ้างจากในตัวเมือง และทักษะด้านทำสีของกลุ่มสตรีแม่บ้าน ซึ่งกลายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ หรือหมายถึงทักษะในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี

#### กลยุทธ์ (Strategy)

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีการวางกลยุทธ์ ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ใช้ กลยุทธ์การคงตัว ทั้งนี้เพราะคาดกันว่ายอดขายในปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545 คาดว่าคงที่ไม่ขยายตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคีนซี่ 7 เอส ของพัคเกอร์ผอง วัฒนสินธุ์ และผสุ เดชะรินทร์ (2542) ที่ว่า กลยุทธ์การคงตัวเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในช่วงที่ธุรกิจมีการเติบโตต่ำ หรือหดตัว จึงประกอบธุรกิจ ดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างระมัดระวัง และไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก

## 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ผลการศึกษพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ วางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Differentiation Strategy)ลักษณะความแตกต่างในด้านรูปแบบสินค้า และคุณภาพสินค้า ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ วีระ ระวัง(2539) ที่ว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จุดเริ่มต้นของธุรกิจหัตถกรรมไม้แกะหมู่บ้านถวายเป็นการแกะสลักไม้เป็นแผ่นสลวคล้ายต่างๆ มีการทำสีที่ต่างจากแหล่งอื่น เช่น ตกแต่งสลวคล้าย เดินเส้นทำสีเลียนแบบของเก่า ออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งหมายถึงว่า เป็นการสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบสินค้าและคุณภาพสินค้า

## 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Business Strategy)

ผลการศึกษพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ลำดับความสำคัญ อันดับหนึ่ง กลยุทธ์ด้านการตลาด อันดับที่สอง กลยุทธ์ด้านการผลิตหรือการดำเนินงาน อันดับที่สาม กลยุทธ์ด้านการเงิน และอันดับที่สี่ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

### 3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

ผลการศึกษพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ลำดับความสำคัญด้านปัจจัยส่วนประสมการตลาด ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านผลิตภัณฑ์ อันดับที่สอง ด้านราคา อันดับที่สามด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และอันดับที่สี่ ด้านส่งเสริมการตลาด โดยด้านผลิตภัณฑ์และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีรายละเอียดที่ได้ศึกษาค้างนี้

- ด้านผลิตภัณฑ์ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ มีประเภทผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่าย ส่วนใหญ่เป็น ประเภทหัตถกรรมไม้ รูปสัตว์ รูปคน (เทพเจ้า ตุ๊กตานางฟ้า เทวดา ยักษ์) รองลงมาเป็น เครื่องเรือน ของใช้บนโต๊ะ และของที่ระลึก ที่เป็นผลิตภัณฑ์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีด้านผลิตภัณฑ์ เนื่องจากส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าผ่านตัวกลาง ทำให้ไม่มีโอกาสสร้างตราสินค้าให้กับตนเอง

- ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่เห็นว่าทำเลที่ตั้งง่ายต่อการพบเห็นเป็นช่องทางการมาซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของวีระ ระวัง(2539) ที่ว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มต้นธุรกิจจากชาวบ้านหมู่บ้านถวายเป็นขยายไปยังหมู่บ้านและตำบลรอบๆ กลายมาเป็นหมู่บ้านหัตถกรรมถวายที่มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้

จักทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หมายถึง ที่ตั้งสถานประกอบธุรกิจหัตถกรรมไม้ จะตั้งอยู่รอบๆ หมู่บ้านถวายเป็นต่อการมาเลือกซื้อ ติดต่อกับลูกค้า

### 3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิตหรือดำเนินงาน

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมากคือครึ่งหนึ่งเป็นการผลิตเพื่อให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง รongลงมาเป็นการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์และผลสุ เจริญรินทร์ (2542) ที่ว่ากลยุทธ์ทางการผลิตและดำเนินงานของแต่ละบริษัทก็จะมีแตกต่างกันออกไป

### 3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของ ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ(2539) ที่ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่บ้านถวายเป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว เงินทุนเริ่มต้นจากส่วนของเจ้าของ

### 3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เจริญรินทร์ (2542) ที่ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายกิจกรรมด้วยกัน ที่สำคัญได้แก่การแสวงหาความต้องการด้านบุคคลในแต่ละหน่วยงานและการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจัดหาคนให้เหมาะกับงาน

#### บุคลากร (Staff)

ผลการศึกษา ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

- วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่พิจารณาถึงด้านประสบการณ์การทำงาน รongลงมาด้านบุคลิกภาพ และภูมิสำเนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เจริญรินทร์ (2542) ที่ว่า การจัดหาบุคคล (การสรรหาและคัดเลือก) ที่เหมาะสมเข้าทำงานเป็นเรื่องแรกที่สำคัญ
- การปฏิบัติต่อพนักงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่พิจารณาถึง การเพิ่มค่าตอบแทนพนักงาน รongลงมาพิจารณาให้โอกาสพนักงานมีการศึกษาเพิ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เจริญรินทร์ (2542) ที่ว่า การดำเนินงานต้องมีการจูงใจให้พนักงานพัฒนาตัวเอง

- การฝึกอบรมพนักงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนมากไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเลย มีบ้างที่มีการฝึกอบรมภายใน บางแห่งก็มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งไม่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลุ เศษะรินทร์ (2542) ที่ว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ โดยการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน

- หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราจ้างแรงงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่พิจารณาถึง ด้านฐานะการเงินของกิจการ ด้านประสิทธิภาพความสามารถในการทำงาน และใช้กฎหมายแรงงาน ซึ่งไม่ได้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ(2539) ที่ว่า การจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างให้สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของบุคลากร

#### ระบบ (Systems)

จากการศึกษา ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ใช้ระบบหลายอย่างในการบริหารงานภายใน โดยให้ความสำคัญดังนี้ อันดับที่หนึ่ง ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน อันดับที่สอง ระบบการควบคุมคุณภาพ อันดับที่สาม ระบบการจัดการทำงานประมาณ อันดับทีสี่ ระบบการจัดฝึกอบรม อันดับทีห้า ด้านระบบบัญชี อันดับทีหก ด้านระบบขั้นตอนการทำงาน อันดับทีเจ็ด ด้านระบบการติดต่อสื่อสาร และอันดับที่แปด ด้านระบบการวัดผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคีนซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลุ เศษะรินทร์ (2542) ที่ว่าระบบเป็นการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี

#### รูปแบบ (Style)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ มีรูปแบบการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นแบบระบบครอบครัว และรูปแบบวิธีการดำเนินงานการผลิตภายในสถานประกอบการ รองลงมามีการผลิตแบบจ้างเหมาภายนอกสถานประกอบการ ในด้านรูปแบบการสั่งงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้แบบสั่งงานจากผู้นำเพียงคนเดียวสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ(2539) ที่ว่าการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทไม้แกะสลักในหมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว รูปแบบการสั่งงานจึงเป็นแบบมาจากผู้นำเพียงคนเดียว

#### โครงสร้าง (Structure)

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) ดำเนินงานแบบครอบครัว แบบญาติ พี่กับน้องหรือพ่อกับลูก โดยมีพนักงานส่วนใหญ่ระหว่าง 10-50 คน ซึ่งถือเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีความสอดคล้อง กับแนว

คิดของแมคกินซี 7 เอส ของพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผสุ เคะชะรินทร์ (2542) ว่าโครงสร้างแบบง่าย เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก เจ้าของกิจการดำเนินงานเอง จับตลาดสินค้าเฉพาะอย่างและพนักงานซึ่ง มีอยู่ไม่กี่คนจะสามารถทำงานได้หลายอย่าง

### การสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shared Values)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ เห็นว่า ในการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถาน ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับดี

การให้ความสำคัญด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่เห็นว่า อันดับ ที่หนึ่ง ด้านร่วมมือกันควบคุมรักษาคุณภาพของสินค้า และลดการร้องเรียนของลูกค้า อันดับที่สอง ด้านการร่วมมือกันประหยัดและลดต้นทุนการผลิต และอันดับสาม ด้านการร่วมมือกันสร้างและ พัฒนาสินค้าใหม่ ด้านการให้แรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่พิจารณาถึงการเพิ่มค่าตอบแทนพนักงาน รองลงมาการให้รางวัล และการเพิ่มเงินเดือน กรณีพิเศษ ซึ่งมีความสอดคล้อง กับแนวคิดของแมคเคนซี 7 เอส ของ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผสุ เคะชะรินทร์ (2542) ที่ว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิด ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

### ปัญหาและข้อเสนอแนะของธุรกิจหัตถกรรมไม้

ผลการศึกษาพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่จะพบปัญหาในการดำเนินธุรกิจใน ด้านการจัดการดังนี้

- ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยในระดับ น้อย
- ด้านการผลิต มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยในระดับ น้อย

ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ(2539) ที่ว่า สรุปผล การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทไม้แกะสลักใน หมู่บ้านถวายเป็นดังนี้

- ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านการผลิต มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง
- ด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยในระดับ ปานกลาง

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

ข้อมูลทั่วไป ของผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนมาก

ข้อมูลของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่ในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนจำกัด มากกว่าบริษัทจำกัด เปิดการดำเนินงานมานานกว่า 9 ปี ทั้งหมดมีพนักงานรวมกันน้อยกว่า 100 คน ทั้งหมดมีการส่งออกต่างประเทศ ประเทศคู่ค้าที่สำคัญ คือประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายส่วนใหญ่เป็น ประเภทไม้แกะรูปสัตว์และคน ประเภทเครื่องเรือน และประเภทของใช้บนโต๊ะ ในการดำเนินธุรกิจเน้นความสำคัญด้านทักษะ รองลงมาเป็นด้านกลยุทธ์

ด้านโครงสร้าง ส่วนใหญ่ธุรกิจหัตถกรรมไม้มีการจัด โครงสร้างองค์กรแบบง่าย ดำเนินงานแบบครอบครัว มีปกครองกันเหมือนญาติพี่น้อง หรือพ่อกับลูก

ด้านกลยุทธ์ ทั้ง 3 ระดับ

- ในระดับองค์กร ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์คงตัว เนื่องจากมองว่า ตลาดหัตถกรรมไม้ไม่มีการขยายตัว(หดตัว)จึงรักษาฐานการผลิตและ ลูกค้าเดิมเอาไว้
- ในระดับธุรกิจ ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์
- ในระดับปฏิบัติการ ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอันดับแรกคือกลยุทธ์ด้านการตลาด

ด้านระบบ พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญกับระบบที่ใช้ในการบริหารงาน อันดับแรกคือ ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รองลงมาคือ ด้านระบบการควบคุมคุณภาพของสินค้า และระบบการจัดทำงบประมาณ

ด้านรูปแบบ พบว่าธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ใช้การบริหารงานแบบครอบครัว มีรูปแบบการสั่งงานจากผู้นำเพียงคนเดียว

ด้านทักษะ พบว่าธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ถือว่าเป็นเรื่องทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด ทักษะที่เน้นสำคัญอันดับหนึ่งคือ ทักษะการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ที่มีคุณภาพดี

ด้านบุคลากร พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญ

ระดับแรกคือ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน แต่ด้านการฝึกอบรมธุรกิจหัตถกรรมไม้ ยังไม่มีการฝึกอบรมพนักงาน

ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานในธุรกิจหัตถกรรมไม้ มีส่วนร่วมอยู่ในระดับดี และให้ความสำคัญด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันในการรักษาคุณภาพของสินค้า และลดการร้องเรียนของลูกค้าให้น้อยลง

### ข้อเสนอแนะ

#### สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้

จากความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่สามารถส่งออกไปขายต่างประเทศ ทำเงินตราต่างประเทศ ยังได้รับการคัดเลือกเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของภาครัฐ มีการขยายตัวของผู้ประกอบการ และยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นชัด อย่างไรก็ตามธุรกิจนี้ก็มีข้อจำกัดหลายด้าน สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการค้าของโลก จำเป็นที่ ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ จึงควรมีการศึกษา เรียนรู้ วางแผน และเตรียมพื้นฐานด้านต่างๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานะการณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืนพอจะสรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้าง

ในด้านโครงสร้างองค์กรของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ควรมีการวางแผนใช้โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ถึงแม้ในระยะเริ่มต้นควรใช้โครงสร้างแบบง่าย เมื่อสถานประกอบการเริ่มมีพนักงานเพิ่มมากขึ้น มีการขยายกิจการ เพื่อให้ได้ใช้ความชำนาญเฉพาะ ทักษะ และสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ควรเริ่มจาก แผนการผลิต แผนควบคุมคุณภาพสินค้า แผนการตลาด แผนการเงิน แผนบรรจุหีบห่อ มีการกระจายอำนาจไปสู่แผนกต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการสั่งงาน ความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการสั่งงาน ลดข้อผิดพลาด ลดความเสี่ยง

#### 2. ด้านกลยุทธ์

ในด้านกลยุทธ์ของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ควรมีการศึกษาข้อมูล เพื่อประเมินสถานะการทั้งสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก คู่แข่งขันทั้งใหม่และที่มีอยู่เดิม คู่ค้า ลูกค้า ผู้จัดส่งสินค้า ข้อมูลข่าวสาร ความรู้เพิ่มเติม คำเนิ่งถึงเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญคือประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาประกอบการวางแผนทางกลยุทธ์ ปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานะการณ์และความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆขององค์กรว่าเป็นอย่างไรจึงจะเหมาะสมในสถานะการณ์นั้นๆ

### 3. ด้านระบบ

ในด้านระบบ ความสำคัญระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบการติดต่อ/สื่อสารเพิ่มขึ้น เพราะจะเป็นพื้นฐานเชื่อมต่อกับระบบอื่น ซึ่งแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะเป็นพื้นฐานความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในอนาคต และสามารถเชื่อมต่อกับระบบข้อมูล กับลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดส่งสินค้า ภาครัฐ ผู้ประกอบการธุรกิจด้วยกัน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางคง จำเป็นต้องเริ่มศึกษา วางแผน และนำระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบการติดต่อ/สื่อสาร มาใช้ กับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายอันหนึ่งที่สำคัญอันจะช่วยทำให้ธุรกิจเติบโตต่อไปในอนาคต

### 4. ด้านรูปแบบ

ในด้านรูปแบบของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ถึงแม้ปัจจุบันการบริหารงานแบบครอบครัว มีรูปแบบการสั่งงานจากผู้นำเพียงคนเดียว ซึ่งเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร สถานะการณ์สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบัน ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้จำเป็นต้องมีการศึกษา รูปแบบการบริหาร การจัดการ การดำเนินธุรกิจ เพื่อวางแผนรองรับการขยายตัวขององค์กรต่อไป

### 5. ด้านทักษะ

ในด้านทักษะธุรกิจหัตถกรรมไม้ ทักษะปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจหัตถกรรมไม้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทักษะในการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ให้มีคุณภาพดี มีเอกลักษณ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการต้องมีการค้นจุดอ่อนด้านทักษะและความสามารถขององค์กรด้านต่างๆ เพื่อขจัดหรือลดจุดอ่อนให้ลดลง และเสริมสร้างจุดแข็งด้านทักษะและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

### 6. ด้านบุคลากร

ในด้านบุคลากรของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในการคัดสรรพนักงานที่มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ควรมีการเพิ่มข้อกำหนด หลักเกณฑ์ และการทดสอบความสามารถพนักงาน ในการคัดเลือกพนักงานให้มากขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่เต็มาร่วมทำงาน ตรงความต้องการของกิจการ และเหมาะสมต่อหน้าที่ที่จะปฏิบัติ ควรมีการเพิ่มการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกให้พนักงาน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน เพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเอง



## 7. ด้านการสร้างคุณค่าร่วม

ในด้านการสร้างคุณค่าร่วม ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ควรต้องมีการจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน รักองค์กร เช่น การมีสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัวเพื่อยึดเหนี่ยวพนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจร่วมกัน เกิดการสร้างคุณค่าร่วมด้านต่างๆ เกิดความร่วมมือกันควบคุมคุณภาพและลดข้อร้องเรียนของลูกค้า ร่วมมือกันประหยัดและลดต้นทุนการผลิต ร่วมมือกันสร้างและพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ๆ สร้างจิตสำนึกในความปลอดภัย ลดการสูญเสียจากการผลิต เป็นต้น

### สำหรับภาครัฐบาลและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจหัตถกรรมไม้

ภาครัฐบาลควรมี การส่งเสริมการรวมกลุ่มระหว่างผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้ด้วยกันในรูปแบบของ สหกรณ์ หรือระหว่างผู้ประกอบการประเภทอื่น เพื่อให้เกิดเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

ภาครัฐบาลควรมี การส่งเสริมหาวัตถุดิบ เช่น มีการปลูกไม้จำค่า ไม้ยางพารา ไม้มะม่วง เป็นระบบหมุนเวียน เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการแกะสลักไม้ ลดปัญหาสิ่งแวดล้อม เปิดโอกาสสั่งซื้อจากประเทศใกล้เคียง

ภาครัฐบาลควรมี การส่งเสริมการลงทุนแก่ ผู้ประกอบการธุรกิจ จัดหาทุน แหล่งดอกเบี้ยราคาถูก

ภาครัฐบาลควรมี การช่วยผู้ประกอบการ ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านภาษี การลดภาษีอุดหนุนการส่งออก เพื่อลดต้นทุนให้กับผู้ประกอบการ

ภาครัฐบาลควรมี บทบาทกระตุ้นหรือช่วยเหลือให้ ผู้ประกอบการออกไปแสดงสินค้าออกสถานที่ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ กระตุ้นยอดขาย สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า เกิดลูกค้ารายใหม่

ภาครัฐบาลควรมี บทบาทในการช่วยฝึกอบรมผู้ประกอบการ ให้เข้าใจ และเรียนรู้วิธีการองค์ความรู้ด้านการบริการ จัดการใหม่ๆ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง

ภาครัฐบาลควรมี การส่งเสริมให้สถานประกอบการมีการพัฒนาบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม ออกกฎเกณฑ์บังคับให้สถานประกอบการดำเนินการ อุดหนุนให้มี การฝึกอบรมพนักงาน