



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ก คำถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก
แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วนย่อย

ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์
วันที่สัมภาษณ์
สถานที่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่งด้านบริหารในสมาคม
ปีบริหารที่ดำรงตำแหน่งในสมาคม
กิจการส่วนตัว

ส่วนที่ 2 อธิบายเกี่ยวกับสถานการณ์ทั่วไป

1. อธิบายถึงสถานการณ์ทั่วไปของอุตสาหกรรมและบทบาทของสมาคมในช่วงเวลาก่อนปี
บริหาร
2. อธิบายถึงสถานการณ์ทั่วไปของอุตสาหกรรมและบทบาทของสมาคมในช่วงเวลาปี
บริหาร
3. อธิบายถึงสถานการณ์ทั่วไปของอุตสาหกรรมและบทบาทของสมาคมในช่วงเวลาปี
บริหาร
4. ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละช่วงปีบริหาร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคัลสเตอร์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ข
ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณฉวีล บัวจัน
วันที่สัมภาษณ์	27 กุมภาพันธ์ 2547
สถานที่	ศูนย์อุตสาหกรรมท่าเรือ บ่อสร้าง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	นายกองค์ตั้งสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ นายกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือประจำปีบริหาร 2537-2539 ที่ปรึกษากรรมการสมาคมประจำปีบริหาร 2546-2547
กิจการส่วนบุคคล	ประธานกรรมการ ศูนย์อุตสาหกรรมท่าเรือ (สินค้า ร่มกระดาษสา) ประธานกรรมการ บริษัท ยูไนเต็ทอาร์ท จำกัด (สินค้า ไม้แกะสลัก) ผู้อำนวยการประจำคณะกรรมการการอุตสาหกรรม สภาผู้แทนราษฎร

สถานการณ์ก่อนปีบริหาร (ก่อนปี พ.ศ.2537)

ก่อนจะมีการรวมตัวกันเป็นชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึกเชียงใหม่ นั้น เดิมมีสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีกลุ่มสมาชิกที่ประกอบการในธุรกิจด้านท่องเที่ยวและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว ร้านค้าของที่ระลึก ร้านจำหน่ายตัวเครื่องบิน ภัตตาคาร และ โรงแรม ซึ่งคุณฉวีล เป็นกรรมการก่อตั้งสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ด้วย โดยในขณะนั้นรูปแบบการค้าขายด้านหัตถกรรมเป็นลักษณะต่างคนต่างขาย และส่วนใหญ่มุ่งเน้นตลาดในประเทศ โดยขายให้กับนักท่องเที่ยว ซึ่งมีปัญหาเรื่อง “ค่าน้ำ” หรือค่าคอมมิชชั่นที่ให้กับบริษัททัวร์ ผู้นำนักท่องเที่ยว เพื่อมาซื้อสินค้า

ต่อมากลุ่มร้านค้าของที่ระลึกเริ่มมีรูปแบบของการส่งออก และมีทิศทางในการทำธุรกิจส่งออกมากกว่าการเน้นขายให้กับนักท่องเที่ยวในประเทศ ทำให้เริ่มมีการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานหลักคือ ศูนย์พาณิชย์กรรมภาคเหนือ (ปัจจุบัน คือ ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกภาคเหนือ หรือ Department of Export Promotion; DEP)

ในระยะแรก ศูนย์พาณิชย์กรรมภาคเหนือ ประสบปัญหาเวลาที่มีผู้ประกอบการนำเข้าชาวต่างประเทศ (Importer) มาสอบถามข้อมูลเพื่อติดต่อซื้อขายสินค้าหัตถกรรม ต้องการเจรจากับผู้ประกอบการ เจ้าหน้าที่ประสานงานกับผู้ประกอบการลำบาก ไม่มีองค์กรเอกชนรองรับ

คุณปฐม พูนพัฒนวิชา ผู้อำนวยการศูนย์พาณิชย์กรรมภาคเหนือ เป็นผู้จุดประกายให้ แยกกลุ่มร้านค้าของที่ระลึกในสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ออกเป็น ชมรมของผู้ประกอบการด้านหัตถกรรม โดยเริ่มจากผู้ประกอบการบนเส้นทางสายเชียงใหม่- สันกำแพงก่อน เพราะเป็นเส้นทางที่มีสินค้าหัตถกรรมที่หลากหลาย มีแกนนำรวมกัน 13 ร้านค้าที่มีกิจการแตกต่างกัน เช่น ร่ม ไม้แกะสลัก ผ้าไหมไทย เครื่องเงิน กล้วยไม้ชูปทอง เครื่องเงิน มารวมกันเป็นชมรม ค้ำจุนเงินลงทุนร้านละ 5,000 บาท โดยมีคุณฉวีล บัวเงิน ได้รับความไว้วางใจให้เป็นประธานชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึกเชียงใหม่ เนื่องจากคุณฉวีล มีอาวุโสและมีประสบการณ์เป็นกรรมการในหลายวงการ

ระยะแรกการรวมกันเป็นชมรมแบบนามธรรม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการติดต่อกับศูนย์พาณิชย์กรรมภาคเหนือ และผู้ประกอบการนำเข้าชาวต่างประเทศ ในการแนะนำตัว การนัดเลี้ยงผู้นำเข้าร่วมกัน การจัด “Trade Mission” ใดๆก็ตามกิจกรรมของชมรม ยังไม่เป็นรูปธรรมที่เด่นชัดมากนัก

อย่างไรก็ตาม คุณฉวีล มีความเห็นว่า การรวมกันเป็นชมรมทำให้มีเวทีกลางในการพบปะพูดคุย “จากต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างขาย ไปออกงานแสดงสินค้าก็ตัวใครตัวมัน ก็เริ่มหันหน้าเข้าหากัน รู้จักกันแก้ปัญหาาร่วมกัน“ ตัวอย่างเช่น ปัญหาเรื่องค่าคอมมิชชั่นที่ให้บริษัททัวร์ มีความพยายามเจรจาเพื่อให้มีราคารมาตรฐาน มีโอกาสไปงานแสดงสินค้าที่ประเทศแคนาดาาร่วมกันในนามของสมาคมเป็นครั้งแรก ในสมัย รัฐมนตรีสุบิน ปิ่นขยัน เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

ต่อมา คุณปฐม ได้ผลักดันให้ชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึก ยกระดับเป็นสมาคม เพราะการเป็นสมาคม มีการจดทะเบียน มีกฎระเบียบ เป็นทางการ และได้รับการยอมรับมากกว่า ประกอบกับจังหวัดใกล้เคียง เช่น ลำพูน ลำปาง ต่างก็มีสินค้าหัตถกรรมเช่นกัน ทำให้มีการจดทะเบียนเป็น “สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ” (Northern Handicraft Manufacturer and Exporter; NOHMEX) ใน วันที่ 21 สิงหาคม 2537 โดยมีคุณฉวีล เป็นนายกก่อตั้งสมาคม NOHMEX

สถานการณ์ระหว่างปีบริหาร (2537-2539)

ในการก่อตั้งเป็นสมาคม มุ่งเน้นรูปแบบการส่งออกมากขึ้น ในด้านมีการขยายจากกลุ่มร้านค้าในสันกำแพง ทั้งที่เป็นผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรมที่ไม่มีร้านค้า และกลุ่มผู้ประกอบการจากจังหวัดลำปาง ลำพูน เข้ามาเป็นสมาชิกสมาคม “ ในช่วงนั้นมีสมาชิกราว 60 คน เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหา เป็นกลุ่มเอกชนที่ศูนย์พาณิชย์กรรมภาคเหนือ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ“

การรวมตัวกันเป็นสมาคมมีข้อดีหลายด้าน เช่น การติดต่อ การเจรจากับหน่วยงานภาครัฐ ทำได้ง่ายขึ้น สามารถต่อรองราคาค่าดูหาแสดงสินค้า สะดวกในการนำเสนอปัญหาของกลุ่มผู้ประกอบการ ให้หน่วยงานภาครัฐรับทราบและช่วยกันแก้ปัญหา สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ประกอบการนำเข้า อำนวยความสะดวกในการติดต่อ เชื่อมโยงระหว่าง ผู้นำเข้ากับผู้ประกอบการ

สมาคมมีการกำหนดกติกา การคัดเลือกสมาชิกสมาคม ให้สอดคล้องกับ หน่วยงานภาครัฐ เช่น เป็นผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับกรมพาณิชย์ (Selection List) เพื่อให้มีระบบรับรอง สร้างความเชื่อถือให้ลูกค้า นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในสมาคมยังเอื้อให้มีระบบควบคุมกันเอง ไม่ให้เกิดการกระทำที่ส่งผลเสียต่อชื่อเสียงของสมาคมโดยรวม

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากการพบปะพูดคุยกัน ทำให้ผู้ประกอบการใหม่ หรือผู้ประกอบการที่ไม่เคยไปออกงานต่างประเทศ ไม่คุ้นเคยระบบ L/C มีโอกาสไปงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ช่วยแก้ปัญหาการส่งออก ด้านการขนส่งสินค้า กฎระเบียบต่าง ๆ เช่น การระบุแหล่งกำเนิดสินค้า ภาษี และเงื่อนไขอื่น ๆ อีกมากมาย

สถานการณ์หลังปีบริหาร

คุณถวิล กล่าวว่า “ รู้สึกดีใจที่เห็นภาพการเติบโต ในทางที่ดีของสมาคม เห็นการพัฒนาของ หัตถกรรม ผู้ประกอบการมีโอกาสไปออกงานต่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ผู้ประกอบการรุ่นใหม่มีบทบาทในการพัฒนาสมาคมให้เข้มแข็ง สมาชิกพร้อมจะเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งกันและกัน สามารถต่อสู้ได้ในตลาดการค้าเสรี พัฒนาทั้งด้านคุณภาพ มูลค่าเพิ่มด้านบรรจุกิจภัณฑ์ การพัฒนารูปแบบ และด้านการบริหารจัดการ“

ในด้านการรวมกลุ่มและความสามารถในการแข่งขัน คุณถวิล ให้ความเห็นว่า “ ถ้ากลุ่มแกนนำ ไม่ก่อตั้งชมรม สมาคมในช่วงนั้น ในวันนี้นงานหัตถกรรมของภาคเหนือ อาจจะสู้จีนหรือเวียดนามไม่ได้ แต่ปัจจุบันผู้ประกอบการไทยเรา มีชื่อในด้านการส่งออกมากกว่า การแข่งขันด้านราคาสินค้าเป็นเรื่องยาก แต่การแข่งขันในเรื่องกระบวนการติดต่อซื้อขาย หรือในด้านความสัมพันธ์ เราทำได้ดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน“

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ความร่วมมือร่วมใจ
- 2) การยอมรับในบทบาทของสมาคมทั้งจากภาครัฐและเอกชน

Snowball Sampling

แนะนำ คุณประพันธ์ นุรณุปกรณ์

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณประพันธ์ บูรณุปกรณ์
วันที่สัมภาษณ์	3 มีนาคม 2547
สถานที่	บริษัท พี คอลเลคชั่น จำกัด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	อุปนายกคนที่1 สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ประจำปีบริหาร 2537-2539
กิจการส่วนบุคคล	กรรมการผู้จัดการ บริษัท พี คอลเลคชั่น จำกัด (สินค้า เครื่องเงิน) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่ ประธานกองทุน องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเชียงใหม่

สถานการณ์ก่อนปีบริหาร (ก่อนปี 2537)

เส้นทางสายสินค้าแพง มีชื่อเสียงด้านหัตถกรรมพื้นบ้าน ที่รู้จักในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ โปรแกรมทัวร์จัดมาเที่ยวชมและเลือกซื้อประเภทไม้แกะสลัก รม เครื่องเงิน เครื่องเงิน มีของหัตถกรรมที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามการทำงาน ยังเป็นรูปแบบต่างคนต่างทำ ไม่มีแกนนำ และยังมีปัญหาการแข่งขันกันให้ค่าตอบแทนมักคุเหตุศก์ ซึ่งมีส่วนทำให้ราคาสินค้าสูงเกินจริง ทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อสินค้าหัตถกรรมเชียงใหม่ และเป็นการทำลายอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

บริษัทร้านค้าที่ขายหรือส่งออกสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่เป็นสมาชิกหอการค้า และ/หรือ สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามองค์กรเอกชนที่มีขณะนั้นมีขนาดใหญ่เกินไป ดูแลไม่ทั่วถึง ทำให้แกนนำที่มองเห็นว่าหากปล่อยให้สถานการณ์เป็นอย่างนี้ไปเรื่อยๆ ต้องมีปัญหาเกิดขึ้นจึงริเริ่มให้รวมกลุ่มร้านค้า ที่กระจัดกระจาย ให้เป็นกลุ่มก้อน เฉพาะด้านหัตถกรรม

คุณประพันธ์ เล่าว่า “ช่วงแรก ๆ เราเชิญบริษัทร้านค้าต่าง ๆ มาร่วมคิมน้ำชากาแฟ เพื่อปรึกษาหารือกันหาทางปัญหาค่วมกัน ทำข้อตกลงไม่ให้เกทับกันในเรื่องคอมมิชชั่น แต่เสนอให้เน้นการพัฒนา คุณภาพสินค้า การบริการ และเรื่องบรรจุภัณฑ์มากกว่า”

อย่างไรก็ตามในช่วงแรก ๆ สมาชิกมีความคิดเห็นต่อข้อตกลงที่หลากหลาย บางสมาชิกไม่เห็นด้วย “มีเหตุการณ์ไม่พอใจเดินออกห้องประชุมไปเลยก็มี ส่วนใหญ่ก็เห็นด้วยกับข้อตกลงร่วมกัน แต่ในทางปฏิบัติยังแตกต่างกันอยู่บ้าง”

กลุ่มบริษัทร้านค้าที่มารวมกันในระยะแรก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เริ่มทำการส่งออกด้วยการรวมกลุ่มกันทำให้มีแกนนำในการติดต่อเจรจากับศูนย์ราชการ มีโอกาสได้ไปร่วมออกงานแสดงสินค้าที่ประเทศแคนาดาในนามของชมรม “ การออกงานต่างประเทศครั้งนั้นได้รับความสำเร็จพอสมควร แต่มีส่วนทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญ ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง ถ้าไม่รวมก็ไม่มีโอกาส และการได้มีโอกาสไปรู้ไปเห็น ทำให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนร่วมกันว่าควรทำอะไร ปรับปรุงอย่างไรให้ยกระดับสินค้าหัตถกรรมให้ได้มาตรฐานสากล เทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาดโลก”

สถานการณ์ช่วงปีบริหาร (ก่อนปี 2539-2540)

การยกระดับขึ้นเป็นสมาคม มุ่งเน้นการส่งออก เน้นการประสานงานเรื่องการส่งออก เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทแนะนำสมาคม

สถานการณ์หลังปีบริหาร

สมาคมมีการดำเนินงานในทิศทางที่ถูกต้อง มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแลมาก ช่วยแบ่งเบาภาระภาคเอกชน และทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมด้านหัตถกรรมดีขึ้น เช่น มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสา ดูแลเรื่องระบบบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

คุณประพันธ์ ระบุว่า “ NOHMEX เป็นกลุ่มองค์กรเอกชน ที่เริ่มพัฒนาการรวมกลุ่มกันก่อนที่ภาครัฐจะสนับสนุน ถือเป็นเตรียมความพร้อมให้ก่อน ตอนนีรัฐเข้ามาช่วยแต่เดิมให้สมบูรณ์สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่ม NOHMEX เป็นกลุ่มที่มุ่งมั่นการส่งออก ไปสู่ตลาดโลกอยู่แล้ว”

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) วิสัยทัศน์ของผู้นำ
- 3) ความพยายามในการรวมกลุ่ม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คลัสเตอร์ เป็นเครื่องมือเหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจขนาดเล็ ก ๆ รวมทั้งโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ งานหัตถกรรมที่มีการทำตามความถนัด ควรได้รับการพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาคุณภาพ และการยกระดับ ด้านรูปออกแบบด้านบรรจุภัณฑ์ และการตลาด ให้ครบทั้งกระบวนการ

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณณพงษ์ สงวนนภาพร
วันที่สัมภาษณ์	17 ก.พ. 2547
สถานที่	ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาและกระจายสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	นายกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ประจำปีบริหาร 2540-2541 นายกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ประจำปีบริหาร 2542-2543 ที่ปรึกษากรรมการสมาคมประจำปีบริหาร 2546-2547
กิจการส่วนบุคคล	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลานนาวิวด์เค็นโปรดักส์ จำกัด (สินค้า ของเล่นเด็ก จากไม้) ผู้อำนวยการ ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาและกระจายสินค้าวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่

สถานการณ์สมาคมก่อนปีบริหาร (ก่อนปี 2540)

คุณ ณพงษ์ สงวนนภาพร เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เข้าร่วมทำงานสมาคมตั้งแต่สมัยปีบริหารของคุณฉวีล การทำงานช่วงปี พ.ศ. 2537-2540 มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่กันหลายครั้ง คุณณพงษ์ ร่วมเป็นกรรมการสมาคมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และดำรงตำแหน่งเป็นรองอุปนายกสมาคม ก่อนหมดสมัยบริหารของคุณฉวีล

กิจกรรมการทำงานของสมาคมในสมัยนั้น ในความเห็นของคุณณพงษ์ เป็นลักษณะของ “การทำงานตามใบสั่ง” หน่วยงานภาครัฐในส่วนกลาง เป็นผู้กำหนดโครงการ กิจกรรม ไม่มีการจัดสรรกิจกรรมตามความต้องการของผู้ประกอบการในพื้นที่ ความคิดเห็น ความต้องการของ “สมาคมนุชร” ไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากภาครัฐส่วนกลางมากนัก

สถานการณ์สมาคมระหว่างปีบริหาร (2540-2543)

คุณพงษ์ รับตำแหน่งสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ คนที่ 2 ด้วยฉันทามติ ตามที่คุณฉวีล อิศิตนายกสมาคมเป็นผู้เสนอ

คุณพงษ์ ดำเนินนโยบายเปิดกว้าง มีการขยายฐานสมาชิก จากกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจด้านหัตถกรรมเป็นหลัก ขยายวงเพิ่มครอบคลุมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและได้รับผลประโยชน์จากหัตถกรรม เช่น ธุรกิจขนส่งสินค้า (ชิปปิ้ง) ธุรกิจค้าขาย (เทรดดิ้ง) ธุรกิจธนาคาร ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมประเภทวิสามัญ ได้รับบริการและสิทธิประโยชน์เทียบเท่าสมาชิกสามัญทั่วไปทุกประการ ยกเว้นสิทธิในการเลือกตั้งนายกสมาคม และกรรมการบริหารสมาคม การเปิดโอกาสให้กับกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วม เพราะต้องการมีพันธมิตรธุรกิจให้มากขึ้น

มีการประชุม การพูดคุยกัน เสนอแนวคิดและภาพอนาคตให้กลุ่มสมาชิกเข้าใจสถานการณ์และทิศทางการทำงานของสมาคม เพื่อให้ สมาคม จัดบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้ได้ผลที่ดีกว่าการที่แต่ละบริษัททำด้วยตัวเอง มีการเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินการเชิงรุก ปรับการเจรจากับหน่วยงานภาครัฐ ในรูปแบบสื่อสาร 2 ทาง การต่อรอง เพื่อผลลัพธ์ที่ได้ประโยชน์ “Win-Win” ทั้ง 2 ฝ่าย

มีกิจกรรมด้านต่าง ๆ มากมาย ตัวอย่างรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมด้านการตลาด

1. งานแสดงสินค้าในประเทศ

สมาคมทำการเจรจากับกรมส่งเสริมการส่งออก ในด้านการออกงานแสดงสินค้าของขวัญและของใช้ในบ้าน (Bangkok International Gift & Houseware ;BIG) ต่อรองขอลดราคาค่าเช่าแสดงสินค้า เพราะผู้ประกอบการที่ไปร่วมออกงานสินค้าของขวัญและของชำร่วยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มหัตถกรรมจากภาคเหนือ ซึ่งมีภาระด้านการขนส่งสินค้าเพื่อไปออกงานที่จัดขึ้นในกรุงเทพฯ แต่ผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ ไม่มีค่าใช้จ่ายดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ประกอบการ โดยสมาคมจัดการรับสมัคร และรวบรวมผู้ไปร่วมออกงานแสดงสินค้า

“สมาคมยังเจรจาขอพื้นที่กลาง (Common Area) เพื่อจัดพื้นที่แสดงสินค้าหัตถกรรมที่เป็น ไฮไลท์ ของสมาชิกแต่ละบริษัท ภายใต้ Theme - Road to the North เป็นจุดดึงดูด สร้างความสนใจให้ผู้ที่มาร่วมงานชมงานแสดงสินค้าเป็นอย่างมาก”

มูลค่าเพิ่มที่สมาคมมอบให้กับสมาชิก ค่าออกบูธที่ถูกกว่าไปสมัครกับกรมส่งเสริมการส่งออกโดยตรง และสินค้าการได้รับความสนใจมากขึ้น จากการรวมกันแสดงสินค้าในพื้นที่กลางเพื่อสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นในงานแสดงสินค้า เป็นเหตุการณ์ที่ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมากใน

กลุ่มผู้ประกอบการหัตถกรรมทั่วไป และเป็นจุดขายที่สำคัญที่ดึงดูดผู้ประกอบการให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกมากขึ้น

2. งานแสดงสินค้าในต่างประเทศ

ความสำเร็จในการออกงานแสดงสินค้าในประเทศร่วมกันของ NOHMEX ทำให้ภาครัฐสนใจบทบาทของสมาคมมากขึ้น มีการประสานความร่วมมือระหว่าง กรมส่งเสริมการส่งออก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ สถานทูต ให้เกิดกิจกรรมแสดงสินค้าของสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือที่กรุงเทพฯ ในสหรัฐอเมริกา

3. การจัดทำต้นแบบศูนย์กระจายสินค้าในตลาดเป้าหมาย

นอกจากการไปออกงานแสดงสินค้าที่สถานทูตในสหรัฐอเมริกา แล้วสมาชิกยังได้จัดกิจกรรม การศึกษาดูงานศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐอเมริกา โดยมีเป้าหมายในการศึกษาด้านกระบวนการส่งมอบสินค้าให้ถึงลูกค้า (Logistic) แนวคิดด้านการตั้งศูนย์กระจายสินค้าในตลาดเป้าหมาย (Distribution Center) โดยใช้สหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบ ในการนำไปประยุกต์ใช้กับตลาดเป้าหมายในประเทศอื่น

4. ต้นแบบร้านค้าปลีกร่วมกัน

ความสำเร็จของการมีพื้นที่แสดงสินค้าร่วมกันในงานแสดงสินค้า มีการขยายผลในจัดตั้ง “NOHMEX SHOP” ร้านค้าปลีกสำหรับจำหน่ายสินค้าของสมาชิกสมาคมร่วมกัน ที่ศูนย์การค้าเชียงใหม่พลาซ่า ถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นร้านค้าขายปลีกต้นแบบ โดยสมาชิกแต่ละบริษัทนำสินค้ามาฝากขายและหักเปอร์เซ็นต์กำไรเป็นค่าบริการร้านค้า

เป็นโครงการที่มีประโยชน์สำหรับสมาชิกรายเล็ก ๆ ที่ไม่มีหน้าร้าน สามารถแสดงสินค้าได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปี อย่างไรก็ตามเมื่อ NOHMEX SHOP เติบโตได้ระยะหนึ่ง ได้มีการตัดสินใจปิดตัวลงเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งกับสมาชิกรายใหญ่ที่มีหน้าร้านของตนเองและไม่เข้าร่วมในโครงการ NOHMEX SHOP อย่างไรก็ตามต้นแบบนี้มีกลุ่มสมาชิกรายใหญ่ไปขยายผลเปิดเป็นร้าน “Export Co-op” ที่ศูนย์การค้าสิรินธรพลาซ่า บนถนนช้างคลาน ในเวลาต่อมา

ด้านการออกแบบหัตถกรรม

ในช่วงนี้มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับความแตกต่างของ การออกแบบสินค้าทั่วไป (General Design) การออกแบบอุตสาหกรรม (Industrial Design) และการออกแบบสินค้าหัตถกรรม (Craft Design)

การเล็งเห็นความสำคัญของการออกแบบงานหัตถกรรม ทำให้สมาคมต้องการส่งเสริมงานออกแบบสินค้าหัตถกรรมโดยเฉพาะ เริ่มคิดแผนงานเกี่ยวกับ “Craft Design Service Center“ หรือ CDSC มีการจัดกิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “Creativity Workshop” เพื่อส่งเสริมศักยภาพนักออกแบบหัตถกรรม การใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบของงานหัตถกรรม

คุณพงษ์ กล่าวถึงแนวคิดของโครงการว่า “CDSC เป็นโครงการที่มุ่งเน้นการสร้าง Peopleware และ Software เราเสนอภาครัฐและได้รับเงินสนับสนุนโครงการส่วนหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ประกอบการเอกชนร่วมสนับสนุนด้วยอีกส่วนหนึ่ง ใช้สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่ เช่น โรงฝึกงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล“

โครงการ CDSC เป็นตัวอย่างโครงการที่ริเริ่มจากภาคเอกชน อาศัยเงินสนับสนุนเพื่อเริ่มต้นโครงการจากภาครัฐไม่มาก สามารถสร้างรายได้ ทำกำไร และเติบโตได้ เป็นโครงการที่ดีและมีประโยชน์ต่อนักออกแบบ ตลอดจนผู้ประกอบการในด้านหัตถกรรมอย่างแท้จริง

ด้าน Supply Chain

สมาคมพยายามขยายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ บางประเภทให้กับผู้ประกอบการในภาคเหนือ เช่น ปอสา ที่นำเข้าจากลาว เวียดนาม เป็นต้น

มีกิจกรรมการศึกษา “Study Mission” แหล่งผลิตหัตถกรรมในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเสาะหาแหล่งวัตถุดิบคุณภาพดี และสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านผู้ผลิต เช่น การส่งวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมไปบรรยายเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าหัตถกรรม การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบสำหรับสินค้าหัตถกรรม เป็นต้น

ช่วงเวลา 2 สมัยบริหาร ที่มีผลในการขยายฐานสมาชิกและฐานการบริการที่ให้สมาชิกอย่างมากมาย และเกิดมีการปรับแก้ธรรมนูญสมาคม กำหนดให้

- การเป็นนายกสมาคม ต่อเนื่องได้เพียง 2 สมัย
- การได้มาซึ่งนายกสมาคมคนใหม่ มี 2 แนวทาง คือ นายกสมาคมเดิม คัดเลือกรายชื่อให้สมาชิกพิจารณา และหากนายกสมาคมเดิมไม่ใช่สิทธิ์เลือกสรร ให้สมาชิกทำการคัดเลือก

ทั้งนี้เพื่อความต่อเนื่องของกิจกรรมการให้บริการแก่สมาชิกสมาคม ซึ่งจะมีผลต่อการเติบโตและความเข้มแข็งของสมาคม

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ทีมงาน (Team Work)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คุณณพงษ์ มีความคิดเห็นว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และการรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นเรื่องธรรมชาติ โดยเฉพาะสังคมไทยมักจะรวมตัวกันเมื่อมีภัย ตัวอย่าง ภัยที่ทำให้เกิดการรวมกันเป็นชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึกในเชียงใหม่ เกี่ยวกับกลุ่ม Asian Tour “ อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการรวมตัวกันเพื่อด้านภัย เป็นการตั้งรับ วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มในรูปแบบนี้ จึงมีความแตกต่างกับการรวมตัวกันเพื่อไปแข่งขัน

ดังนั้นการนำทฤษฎีของต่างชาติมาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อาจจะไม่เหมาะสมนัก ควรมีการวิเคราะห์คลัสเตอร์ ความจำเป็นในการรวมกันเป็นคลัสเตอร์และเป้าหมายของแต่ละคลัสเตอร์ ตามลักษณะธรรมชาติของคลัสเตอร์ สถานการณ์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมนั้นๆมากกว่า

Snowball Sampling

แนะนำ คุณสุนทร วาณิชย์มงคล

คุณวิคตอเรีย นิมนานเหมินท์

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณสุนทร วาณิชย์มงคล
วันที่สัมภาษณ์	19 ก.พ. 2547
สถานที่	บริษัท ไทยซิลต์ วิลเลจ จำกัด (เลอบอมบิกซ์)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	ที่ปรึกษากรรมการสมาคมประจำปี 2546-2547
บริษัทส่วนตัว	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยซิลต์ วิลเลจ จำกัด (เลอบอมบิกซ์)

ผลการสัมภาษณ์

สถานการณ์ก่อนปีบริหาร (ก่อนปี 2540)

ผู้ประกอบการร้านค้าของฝากของที่ระลึกบนถนนสายสันกำแพง ตระหนักถึงความสำคัญของการรวมกัน เพื่อพูดคุยทำความเข้าใจความตกลงร่วมกัน ในการต่อรองกับบริษัทนำเข้าเกี่ยวกับเปอร์เซ็นต์ยอดขาย โดยกลุ่มร้านค้าซึ่งมีสินค้าหัตถกรรมแตกต่างกัน 13 บริษัท มารวมกันเป็น ชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึกเชียงใหม่

อย่างไรก็ตามคุณสุนทรให้ความเห็นเกี่ยวกับการรวมกลุ่มในขณะนั้นว่า “ยังไม่ค่อยได้ผลมากนัก ต่างฝ่ายต่างรักษาประโยชน์ของตนเอง ไม่รักษากฎกติกาที่ตกลงกันไว้ รูปแบบการดำเนินการของชมรมจึงเป็นการรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ ไม่จริงจังนัก จนคิดว่าชมรมไม่น่าจะไปรอด“

สถานการณ์ระหว่างปีบริหาร (2540-2543)

คุณสุนทรเล่าว่า “การพลิกโฉมสมาคมเกิดขึ้นในยุคที่ 2 ของคุณณพงษ์ “สมาคมเริ่มเปิดกว้าง กลุ่มผู้ประกอบการรู้จักมากขึ้น ผู้ประกอบการทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่เริ่มมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีทีมงานของสมาคมที่แข็งแกร่ง มีผลงานที่ทำให้ภาครัฐเริ่มให้ความสนใจ และมีสมาชิกเข้าไปทำงานสมาคมมากขึ้น จุดที่ดึงดูดให้สมาชิกหรือผู้ประกอบการอยากเข้าไปร่วมทำงานที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม สไตส์การบริหารงานของสมาคมแต่ละยุคนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือนายกสมาคมเป็นสำคัญ”

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ของผู้นำ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คุณสุนทร แสดงความเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์ ว่า “คลัสเตอร์เป็นเรื่องที่น่าสนใจ เรื่องของการรวมกลุ่มกันมีมานานแล้ว กลุ่มชาวบ้านเองมีการแบ่งกันทำตามความถนัด แม้ว่าจะเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ “

คุณสุนทรให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ คลัสเตอร์หัตถกรรม ว่าควรจำแนกเป็นกลุ่มย่อย แยกตามประเภท เพราะบางกลุ่มสามารถพัฒนาให้เกิดคลัสเตอร์ได้ง่าย แต่บางกลุ่มพัฒนาได้ยาก เช่น คลัสเตอร์ผ้าไหม พัฒนาในพื้นที่ภาคเหนือได้ยาก เนื่องจาก วัตถุดิบนำเข้ามาจากนอกพื้นที่ จากภาคอีสาน และ แรงงานในภาคเหนือไม่มีทักษะในงานผ้าไหม

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณวิศตอเรีย นิมมานเหมินท์
วันที่สัมภาษณ์	1 มีนาคม 2547
สถานที่	บริษัท สยามรอยัลลอร์คิก จำกัด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	อุปนายกฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ประจำปีบริหาร 2546-2547
บริษัทส่วนตัว	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท สยามรอยัลลอร์ดคิด จำกัด

สถานการณ์ก่อนบริหาร (ก่อนปี 2540)

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ภัยภายนอกที่ก่อให้เกิดแนวคิดการมารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหา ร่วมกัน เหตุการณ์สำคัญในช่วงก่อนปี พ.ศ.2534 คือสงครามอ่าวเปอร์เซีย ส่งผลทำให้ค่าน้ำมันสูงขึ้น ค่าตัวเครื่องบินสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายของบริษัทประกันภัยก็สูงขึ้น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีความผันผวนสูง มีผลกระทบต่อโครงสร้างเศรษฐกิจ “ผู้ค้าขายด้านหัตถกรรมลำบาก ได้รับผลกระทบมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวไม่เข้ามา บางรายต้องปิดกิจการ“

คุณวิคตอเรียเล่าว่า “เริ่มมีการพูดคุยกันใน หอการค้า เพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลเข้ามาจัดการช่วยเหลือผู้ประกอบการ แต่การที่หอการค้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ รับผิดชอบดูแลทุกธุรกิจหลากหลายมากมาย คนทำงานไม่เพียงพอ ไม่สามารถอาศัยหอการค้าช่วยพูดกับรัฐบาลได้ แต่การที่บริษัทเดียวๆ จะเรียกร้องให้รัฐบาลช่วยก็คงไม่ได้ผล ต้องรวบรวมกลุ่มเฉพาะด้านหัตถกรรม เพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลรับฟังและช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ประกอบการ“

จากการพูดคุยตกลงรวบรวมกันได้ 13 บริษัท ได้แก่ ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่ม บริษัท เชียงใหม่สุคาลักษณ์ จำกัด ห้างหุ้นส่วนเชียงใหม่ลายทอง จำกัด บริษัทยูไนเต็คอาร์ต จำกัด ห้างหุ้นส่วนแม่แรมลอร์ดคิด จำกัด บริษัทสยามศิลาดลพอดเทอร์ จำกัด บริษัทชินวัตรโฮมสโตร์ จำกัด บริษัทสยามรอยัลลอร์ดคิด จำกัด บริษัทพัฒนานันต์วงศ์ จำกัด(เชียงใหม่ซิลเวอร์แวร์) ห้างหุ้นส่วนเพชรกุล จำกัด บริษัทเอ็กซ์พอร์ต เซอร์วิสแอนด์คอนซัลแทนท์ จำกัด บริษัทพีดีดี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และ บริษัท พี คอลเลคชั่น จำกัด ร่วมกันก่อตั้งชมรมร้านค้าของฝากของที่ระลึกเชียงใหม่

คุณวิคตอเรีย กล่าวถึงกิจกรรมของชมรมในขณะนั้นว่า “มีการเรียกประชุม ทำข้อตกลง มีสร้างกฎ กติกาของชมรม โครงสร้างชมรมมีประธาน เลขานุการ หน่วยงานกันทำใน 13 คน เคยมีการเขียนจดหมายเรียกร้องทางการบ้าง กิจกรรมไม่ค่อยมีอะไรมาก อาจจะเป็นเพราะคนที่มาประชุมชมรมเป็นระดับเจ้าของกิจการ แต่ละคนก็ยุ่งกับธุรกิจของตนเอง การประชุมราว 3-4 ครั้ง ไม่ค่อยมีอะไรเกิดขึ้น ไม่มีความต่อเนื่องของผลการประชุม หลังจากนั้นก็ไม่ค่อยมีใครมาร่วมประชุมชมรม“

สถานการณ์ระหว่างปีบริหาร (2540-2543)

ในช่วง พ.ศ 2540 มีเหตุการณ์เกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยนอีกครั้ง การเปลี่ยนระบบแลกเปลี่ยนเงินตราเป็นรูปแบบลอยตัว (Floating Currency) ส่งผลเชิงบวกต่อการส่งออก ประกอบกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีพฤติกรรมการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าในประเทศเปลี่ยนไป ทำให้ผู้ประกอบการหดถดถอยหันมาให้ความสนใจการส่งออกมากขึ้น

ในสมาคมมีการเลือกตั้งนายกสมาคมและกรรมการบริหารสมาคมใหม่ ทีมทำงานเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ เช่น คุณณพงษ์ เป็นนายกสมาคม คุณชยสิทธิ์ อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่องเที่ยว และคุณศรีสุรางค์ ศรีสุกรี เป็นเลขาธิการสมาคม เป็นต้น

คุณศรีสุรางค์ เป็นผู้ติดต่อให้คุณวิคตอเรีย กลับเข้ามาช่วยงานสมาคม เป็นกรรมการฝ่ายวิเทศน์และ ต่อมาได้เป็นอุปนายกสมาคมดูแลฝ่ายกิจการต่างประเทศ (International Affair) ตามนโยบายที่ต้องการให้ต่างประเทศรู้จักกับสมาคม

ประกอบกับในยุคนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในหอการค้าเช่นกัน “คุณคณีย์ ผู้จัดการ สยามรอยัลลอว์คิด ได้เป็นประธานหอการค้า ทำให้การทำงานระหว่างสมาคมและหอการค้า สอดคล้องกันดี หอการค้าเป็นที่เล็งใจให้สมาคม มีการแบ่งงาน โดยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหดถดถอยเพื่อตลาดต่างประเทศจะส่งให้ NOHMEX“

กิจกรรมหลักๆของสมาคม คือ การอบรมให้ความรู้ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาสมาชิก และสมาคมช่วยทำการตลาดให้สมาชิก คุณวิคตอเรีย เล่าถึงกิจกรรมของสมาคมว่า “มีการปรับปรุงสมาคม กิจกรรมเชิงรุก การหาสมาชิก การประสานงานกับกรมส่งเสริมการส่งออก การทำ Trade Mission จัดสัมมนาร่วมกับกรมส่งเสริมการส่งออกในด้านตลาดต่างประเทศ และ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในด้านผลิต ประสานงานกับสรรพากร ศาลากร ในด้านภาษี การส่งออก“

เกี่ยวกับการออกงานแสดงสินค้า คุณวิคตอเรียเล่าว่า “การไปออกงาน BIG ครั้งแรกในนามสมาคม มีสมาชิกไปร่วมออกงานประมาณ 35 บูธ ปีที่ 2 มี 50 กว่าบูธ และขยายขึ้นทุก ๆ ปี ปีนี้(พ.ศ. 2547) 308 บูธ สำหรับการไปออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ เป็นเรื่องยาก ใช้เงินเยอะ สมาชิกที่จ่ายได้มีน้อย และการไปร่วมงาน สัมครที่กรุงเทพ 99% ที่มีโอกาสไปเป็นผู้ประกอบการในกรุงเทพ ภาคเหนือได้โอกาสน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่สินค้าที่ส่งออกมาจากแหล่งผลิตในภาคเหนือ ” ทำให้เกิดโครงการออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการส่งออก นำสมาชิกจำนวน 23 บริษัทไปแสดงสินค้าที่กรุงเทพฯ ในลอสแอนเจลิส เพื่อไปพบผู้ซื้อและผู้นำเข้าในสหรัฐอเมริกา และมีการจัดไปแสดงสินค้าติดต่อกันถึง 3 ปี รวมทั้งการศึกษา เพื่อจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในอเมริกา“

NOHMEX เป็นสมาคมแรกที่จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของ CD-ROM แนะนำตัวสมาชิกประมาณ 100 บริษัท โดยให้สมาชิกเสียค่าใช้จ่ายรายละ 5,000 บาท เพื่อจ้างบริษัทจัดทำตกแต่งกราฟฟิก เนื้อหา และทำการแจกจ่ายให้กับผู้ซื้อ ผู้นำเข้า ในงานแสดงสินค้าของขงวัญ ในต่างประเทศ ต่อมาได้พัฒนามาจัดทำหนังสือ (Directory) แสดง สมาชิกสมาคม ในรูปเล่มสวยงาม โดยสมาชิกที่ไปออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศนำไปด้วย เพื่อเพิ่มโอกาสในการประชาสัมพันธ์ให้กับสมาชิกสมาคมอย่างทั่วถึงมากขึ้น

ในด้านร้านค้าปลีก คุณวิคตอเรียเล่าว่า “มีการตั้งร้านค้าปลีกในศูนย์การค้าเชียงใหม่พลาซ่า เนื่องจากหลาย ๆ สมาชิกไม่มีร้านขายปลีก จากสมาชิก 10 ราย ตอนเริ่มต้น จนกระทั่งก่อนปิดตัวลงมีสมาชิกในร้าน เกือบ 40 ราย“ แนวคิดดังกล่าวได้มีการนำมาพัฒนากิจกรรมในด้าน Outlet /Franchise โดยสมาคมจะเป็นตัวกลางในการประสานการติดต่อระหว่างสมาชิกกับร้านค้าที่ต้องการ จัดหาสินค้าเข้าร้าน เช่น ร้านค้าในโรงแรมเซอร์ตันเชียงใหม่ หรือ ร้านปลอดภาษี คิงส์พาวเวอร์ คิวตี้ฟรี เป็นต้น

อีกกิจกรรมที่สมาคมพยายามผลักดันตั้งแต่ยุคคุณณรงค์ คือ การขอให้มีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบสินค้าหัตถกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรรองรับ การพัฒนาหัตถกรรมของไทย Craft Design Service Center เป็นตัวกลางประสานระหว่างนักออกแบบกับผู้ประกอบการสร้างมาตรฐานการทำงาน การกำหนดราคากลางในด้านค่าแบบ เงินเดือนเฉลี่ยของนักออกแบบ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของนักออกแบบและผู้ประกอบการด้านหัตถกรรม

สถานการณ์หลังปีบริหาร

ความสำเร็จในการออกงานแสดงสินค้าในประเทศร่วมกันทำให้ ผู้ซื้อ ผู้นำเข้าสินค้า บางราย มางาน BIG ในพื้นที่แสดงสินค้าจากภาคเหนือโดยตรง เพราะมีสินค้าหัตถกรรมครบทุกประเภท และเป็นผู้ประกอบการผลิตโดยตรง สามารถรวบรวมสินค้าแต่ละบริษัทให้เต็มตู้ขนส่งสินค้าได้

ปัจจุบันกรรมการบริหารสมาคมพยายามเจรจากับกลุ่มผู้ให้บริการขนส่ง (Courier Service) เช่น UPS, DHL, และ FedEx ขออัตราค่าขนส่งพิเศษให้กับสมาชิกสมาคม และขยายงานในด้านการเงินให้กับสมาชิก มีการทำข้อตกลงร่วมกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารเพื่อพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ลูกค้าที่เป็นสมาชิกสมาคมได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ มีโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology; ICT) และโครงการ “Smart Enterprise”

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ปัจจัยภายนอกที่ผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่ม
- 2) สมาชิกที่เต็มใจที่จะปรับตัว และมีความไว้วางใจกัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

ความร่วมมือของกลุ่มธุรกิจที่ต่างกัน เช่น กลุ่มไม้กับกลุ่มผ้า มีโอกาสจะร่วมมือกันได้ง่าย แลกเปลี่ยนข้อมูลกันในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับความได้เปรียบของบริษัท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่ง เป็นต้น สำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์เดียวกัน ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจที่พัฒนาขึ้นเป็นรายบุคคล “บางรายที่ทำผลิตภัณฑ์เหมือนกัน รู้จักกัน รู้ว่ามีรูปแบบ สไตส์และความถนัดที่ต่างกัน ก็ร่วมมือกันได้ ช่วยเหลือกัน มีการแบ่งปันคำสั่งซื้อ แบ่งงานไปให้ช่วยทำ เพื่อช่วยกันรักษาลูกค้าประจำของตนเองไว้”
 อย่างไรก็ตามรูปแบบความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวยังคงเกิดขึ้นภายในกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบการเป็นลูกค้ากันเองภายในสมาคม เช่น ผู้ผลิตกระดาษสา และผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา เป็นต้น

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณไพรัช โคววิวัฒน์
วันที่สัมภาษณ์	11 ก.พ. 2547
สถานที่	สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	นายกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ประจำปีบริหาร 2544-2545 ที่ปรึกษากรรมการสมาคมประจำปีบริหาร 2546-2547
กิจการส่วนบุคคล	กรรมการผู้จัดการ บริษัทนิลแลนนี ฟลอร์ล แอนด์ คราฟท์ จำกัด

สถานการณ์ก่อนบริหาร (ก่อนปี 2544)

คุณ ไพรัช โทวิวัฒน์ เป็น 1 ใน 5 กรรมการสมาคมในการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า ขึ้นที่เมือง Charlotte รัฐ North Carolina สหรัฐอเมริกา ในช่วงปี 2542 แม้ว่าการตั้งศูนย์กระจายสินค้าจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ผลที่ผู้ร่วมทุนทั้ง 5 ได้รับมากกว่าเงินลงทุน คือ โอกาสในการศึกษาช่องทางการค้า ในสหรัฐอเมริกาอย่างลึกซึ้ง

นอกจากนั้นยังลงทุนในกิจการร้านค้าปลีกร่วมกับสมาชิกของสมาคม “Export Co-op” ด้วย

สถานการณ์ช่วงปีบริหาร (2544-2545)

ช่วงปีบริหารภายใต้การดูแลของคุณ ไพรัช กล่าวได้ว่าเป็นช่วงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากชื่อเสียงของสมาคม ที่ได้จากการสั่งสมผลงานในปีที่ผ่านมา การกล่าวถึงสมาคมในวงกว้าง ในรูปแบบของการบอกต่อกันไปในกลุ่มผู้ประกอบการ แบบปากต่อปาก ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ ทำให้ผู้ประกอบการทั้งหลายที่ดำเนินธุรกิจด้านหัตถกรรมสนใจและเข้าร่วมสมัครเป็นสมาคมกันมากขึ้น ทำให้มีอัตราการเพิ่มของจำนวนสมาชิกอย่างรวดเร็ว

เหตุผลหลักของการเข้ามาเป็นสมาชิกสมาคม คือผลประโยชน์ที่สมาคมมอบให้สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การร่วมกันออกงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ การจองดูหาแสดงสินค้าในนามสมาคม และนำมาจัดสรรให้สมาชิก มีการขยายงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ เช่น งานแสดงสินค้าที่ฮ่องกง งานแสดงสินค้าที่ภูเก็ต งานแสดงสินค้าของขวัญและของแต่งบ้านเชียงใหม่ (ChiangMai International Gift and Houseware ; CIGI) ที่โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว เชียงใหม่ นอกจากนี้สมาคมยังได้รับเชิญจากหน่วยงานต่างๆ ให้เข้าร่วมงานแสดงสินค้า เช่น Dubai World Trade , Thailand Export Mart เป็นต้น

นอกจากการนำสมาชิกไปออกงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ แล้ว คุณ ไพรัชและสมาชิกสมาคม ที่มีโอกาสไปดูงานแสดงสินค้าที่เมือง “Highpoint” รัฐนอร์ทแคโรไลนา เกิดแรงบันดาลใจและ มีความคิดจะพัฒนาเชียงใหม่และ ธุรกิจหัตถกรรมส่งออกของเชียงใหม่ ให้เป็นแบบเมือง Highpoint ที่ผู้ประกอบการทุกรายร่วมกันจัดแต่งร้าน และแคมเปญที่สอดคล้องกับงาน ทั้งเมืองมีการจัดระบบคมนาคมและสาธารณูปโภค ที่สะดวกและครบวงจร สามารถรองรับกลุ่มผู้ซื้อและผู้นำเข้ารายใหญ่ ได้เป็นจำนวนมากและสร้างการตลาดประสบการณ์ หรือ Experience Marketing เมืองหัตถกรรมแบบเชียงใหม่ซึ่งเป็นที่มาของโครงการ “ChiangMai Highpoint”

สมาคมมีการจัดกิจกรรม อบรมสัมมนา การให้ความรู้แก่สมาชิก การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ ที่จะออกงานแสดงสินค้า เช่น กิจกรรม “Pre-Exhibition presentation New 2001 Design

of NOHMEX Member” การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ”การเตรียมผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกและเทคนิค การเจรจาการค้าในงานแสดงสินค้า ” เป็นต้น

นอกจาก สิทธิประโยชน์ด้านการตลาด สมาคมยังจัดกิจกรรมเพื่อการยกระดับการพัฒนา รูปแบบดีไซน์ มีกิจกรรมต่อเนื่องในด้าน “Craft Design Forum & Creativity Workshop” และมีความ พยายามในการทำ “Benchmark” โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจาก สถาบันด้านการออกแบบต่างๆมาเป็น วิทยากร เช่น ผู้อำนวยการศูนย์ออกแบบจาก ฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ในบางโครงการที่ต้องขอความสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ สมาคมก็ทำหน้าที่เป็นตัว แทนสมาชิก “ มีการรวมกลุ่มกันไปขอ งบประมาณส่งเสริมการส่งออก ให้จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญต่างชาติมา ถ้าผู้ ประกอบการไปจ้างเองคงไม่ไหว มีค่าใช้จ่ายหลักล้าน ซึ่งภาครัฐก็ให้การสนับสนุน นำเอา มิเชล แลนด์ มาให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้ม สีสัน แล้วสมาคมก็นำข้อมูลข่าวสาร มาแชร์กันในกลุ่มสมาชิก “

หลังจากอาศัยความพยายามกันเองในกลุ่มสมาชิก NOHMEX เพื่อการผลักดัน การพัฒนา ด้านรูปแบบดีไซน์งานหัตถกรรม คุณไพรัชเล่าว่า “ จากการทำ Workshop ติดต่อกัน 2 ปี ได้ผู้ ประกอบการ ครั้งละ 40-50 ราย และเราก็เริ่มคิดว่าถ้าทำแบบนี้คงเหนื่อย ไปอีกนาน จึงคิดว่าถึงเวลา ต้องมี Craft Design Service Center จริงๆ ”

การขยายผลจากงานออกแบบหัตถกรรม บนฐานวัฒนธรรม ที่แสดงความเป็นตัวตน เอก ลักษณ์ ที่ชัดเจนของ “วัฒนธรรมล้านนา” เกิดการพูดคุยถึงแนวคิด การผลักดันล้านนาเทรนด์ (Lanna Trend) ให้เกิดขึ้นในวงการสินค้าหัตถกรรม ในกลุ่มกรรมการบริหารสมาคม

ช่วงปี 2544-2546 เป็นช่วงที่ ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีของประเทศไทย ซึ่งมี นโยบายระดับมหภาค มุ่งเน้นเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และภาครัฐให้ความสำคัญกับการยกระดับ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีการจัดประชุม SMEs ที่กรุงเทพ เพื่อรวบรวมปัญหา อุปสรรค ที่ผู้ประกอบการประสบในการดำเนินการ และแผนงานกิจกรรมที่ กระจัดกระจาย เพื่อจัดทำ โครงการและนำเสนอรัฐบาลอย่างเป็นทางการเป็นระบบ

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คุณไพรัช กล่าวว่า “ NOHMEX มี ความพยายาม จัดทำให้เป็นระบบมากขึ้น เราจัด Workshop ในเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันอย่างเป็นทางการร่วมกับสถาบันการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่”

สมาคมพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในจังหวัด เชียงใหม่ เช่น เครือข่ายหน่วยงาน บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ (NNSPSMEs) มีการนำเสนอโครงการต่างๆ แต่ก็ ยังไม่สำเร็จเท่าที่ควร

มีการพัฒนาชื่อเสียงสมาคม NOHMEX ด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (Branding) ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น นิตยสารผู้จัดการ นิตยสาร Brandage และในเวทีต่างๆที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากร เป็นต้น

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผลลัพธ์ด้านการตลาด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คุณไพรัช ให้ความเห็นว่า “คลัสเตอร์ เป็นการรวมกลุ่มของคนที่ทำธุรกิจเดียวกัน เพื่อสร้างพลัง ที่จะช่วยให้ธุรกิจโดยรวมพัฒนาขึ้นไปได้” สำหรับความคิดเห็นต่อทิศทางการพัฒนาคลัสเตอร์ของหัตถกรรม คุณไพรัชเห็นว่าในด้านการผลิตนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรจะได้รับการยกระดับเป็น “Conceptual OEM” โดยความร่วมมือกับบริษัทใหญ่ๆ และในด้านการตลาด กลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็กควรรวมตัวกัน แบ่งงานและทรัพยากรในการพัฒนาตราสินค้าร่วมกัน หรือ “Co-Brand” เพื่อความเป็นไปได้และความอยู่รอดในตลาดโลก และสามารถยื่นหยัดได้อย่างยั่งยืนมากกว่าการพยายามด้วยตัวเองเดียวๆ

Snowball

แนะนำ คุณณรงค์ศักดิ์ ฟ้าเจริญ

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณณรงค์ศักดิ์ ฟ้าเจริญ
วันที่สัมภาษณ์	24 ก.พ. 2547
สถานที่	บริษัท กิงส์ คอลเลคชั่น จำกัด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	อุปนายกด้านวิชาการ ประจำปีบริหาร 2544-2545 ที่ปรึกษากรรมการสมาคมประจำปีบริหาร 2546-2547
บริษัทส่วนบุคคล	กรรมการผู้จัดการ บริษัท กิงส์ คอลเลคชั่น จำกัด

สถานการณ์ก่อนปีบริหาร (ก่อนปี 2544)

คุณณรงค์ศักดิ์ ฟ้าเจริญ รู้จักสมาคม NOHMEX ครั้งแรกเมื่อได้เข้าร่วมงานสัมมนาเกี่ยวกับการเตรียมตัวเป็นผู้ส่งออก ซึ่ง NOHMEX ร่วมจัดกับกรมส่งเสริมการส่งออก การเข้าร่วมสัมมนาในครั้งนั้นทำให้คุณณรงค์ศักดิ์ รู้จักกับ คุณณพงษ์ คุณไพรัช และคุณสุทินท์ จากการพูดคุยกัน ทำให้ตัดสินใจเข้ามาเป็นสมาชิกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกภาคเหนือ โดยเข้ามามีบทบาทเป็นในสมาคม เป็นกรรมการสมาคม ร่วมลงทุนกับสมาชิกในการทำศูนย์กระจายสินค้า A.I. Design USA, Inc. ที่เมือง Charlotte มลรัฐ North Carolina สหรัฐอเมริกา และร่วมลงทุนในร้าน Export Co-op บริษัท SPAN Holding Group ในเชียงใหม่

ช่วงปีบริหาร (2543-2544)

ในปีบริหารของคุณไพรัช นั้นคุณณรงค์ศักดิ์เข้ามาทำงานในฐานะอุปนายกฝ่ายวิชาการ งานแรกๆ ที่จัดทำคือการเปิดสัมมนา เกี่ยวกับ ความล้มเหลวในการเปิดศูนย์กระจายสินค้าในอเมริกา คุณณรงค์ศักดิ์ เล่าว่า “ การทำศูนย์กระจายสินค้าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด ถ้าไม่ทำก็ต้องผ่านคนกลาง ทุกวันนี้ที่ไปประเทศจีน เพราะพ่อค้าคนกลางไปจีน สาเหตุที่เราไม่ประสบความสำเร็จ เพราะมีปัจจัยที่คุมไม่ได้ ออฟฟิศทางโน้นขาดระบบการจัดการ ที่ดี ไปร่วมมือกับคนที่ไม่ได้ทำเรื่องนี้โดยตรง อย่างไรก็ตาม เราได้รู้ ได้เห็น ว่า ผู้ซื้อ ผู้นำเข้า มีวิธีติดต่อกันอย่างไร สินค้าไหน รูปแบบใด ขนาดไหน ที่เป็นที่ต้องการ เราได้นำข้อมูลนี้กลับมาเล่าให้สมาชิกฟัง NOHMEX จึงเป็นสมาคมแรก ที่เอาความล้มเหลวมาจัดสัมมนา ”

สมาคมในช่วงปีบริหารของคุณไพรัช มีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง บางโครงการเป็นการต่อยอด ขยายแนวคิดเดิม เช่น การผลักดันให้เกิด Craft Design Service Center อย่างจริงจัง การพัฒนารูปแบบงานหัตถกรรม ให้ได้รับการยอมรับในระดับ “World Class” ด้วยศิลปวัฒนธรรมล้านนา “เทรนด์ของโลกกำลัง โฟกัส ลงที่วัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่ง ความโดดเด่นของวัฒนธรรมล้านนา สามารถดึงมาให้เด่นชัดได้ บรรดาสินค้าของตกแต่งทั่วโลกที่บอกว่าเป็นไทย ในนั้นกว่า 80% เป็นของจากอาณาจักรล้านนา เราต้องทำให้โลกรู้ว่า นี่คือนวัตกรรมล้านนา เป็นการทำการสื่อสารทางการตลาดไปสู่ผู้ซื้อสุดท้าย”

คุณณรงค์ศักดิ์ กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาเชียงใหม่ให้เป็นเมืองหัตถกรรมว่า “เวลานักท่องเที่ยวจะซื้อสินค้าหัตถกรรม ซื้อของคุณตกแต่งบ้านนี่ถึงเชียงใหม่ ดังนั้นเราก็สร้างเชียงใหม่ให้เป็นเมืองแสดงสินค้าไปเลย และเมืองแสดงสินค้าจะเป็นการเชื่อมต่อเชียงใหม่กับโลก ผู้ซื้อ ผู้ขายในต่างประเทศเขาก็จะมาที่นี่กัน”

นอกจากเรื่องการตลาด การออกแบบ การสร้างโอกาสทางการตลาด แล้วในขณะนี้ยังมีความพยายามในการสร้าง “One Stop Service” ในด้านข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ข้อมูล “สินค้าอะไร ขายดี ขายไม่ดี เราไม่มีข้อมูล น่าจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลว่ารูปแบบ สี สัน อย่างไรขายได้และนำข้อมูลเหล่านี้ ส่งกลับให้ผู้ผลิตและผู้ส่งออกขายย่อย”

รูปแบบการทำงานของสมาคมในขณะนี้ เน้นการนำบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในสมาคม มีการจัดทำวิสัยทัศน์สมาคมขึ้นเป็นครั้งแรก โดยมีวิสัยทัศน์สำหรับปีบริหาร 2544-2545 “สมาคมจะผลักดันให้เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาและส่งเสริมมวลสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาธุรกิจและแข่งขันการค้าในตลาดโลกได้อย่างเข้มแข็ง มั่นคง ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการปฏิบัติ”

มีการจัดวางแนวทางของสมาคมที่ชัดเจนมากขึ้น นำแนวความคิดการบริหารตลาดมาใช้ในการสร้างแบรนด์ (Branding) สมาคม โดยการกล่าวถึงสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกตามสื่อต่างๆ ในทุกๆ ครั้งที่มีโอกาส ส่งผลทำให้ทั้งภาครัฐและ เอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษาให้ความสนใจในสมาคม และเข้ามาร่วมงานและช่วยอำนวยความสะดวกในการผลักดันโครงการต่างๆของสมาคม เป็นอย่างมาก

ระบุงัจฉัยแห่งความสำเร็จ

ผลด้านการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและผู้ประกอบการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คุณณรงค์ศักดิ์ ให้ความเห็นว่า คลัสเตอร์ที่เข้มแข็งคือคลัสเตอร์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มสมาชิกที่มาอยู่ร่วมกัน ได้ดีกว่าการที่แต่ละรายสามารถทำได้ด้วยตนเอง ดังนั้นสมาคมควรพิจารณาและให้ความสำคัญ กับความต้องการของสมาชิกที่ต้องการได้รับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม

โดยคุณณรงค์ศักดิ์ยัง ได้ยกประเด็นที่ Michael E. Porter กล่าวเกี่ยวกับการริเริ่มคลัสเตอร์ว่า “การริเริ่มเครือข่ายวิสาหกิจจะต้องเกิดจากความปรารถนาที่จะบรรลุผลสำเร็จ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่งานวิจัยของสถาบันการศึกษา นักคิด หรือหน่วยงานรัฐบาลเท่านั้น การวิเคราะห์และวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของเครือข่ายวิสาหกิจ จะต้องนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง”

สรุปผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณสุกีนท์ วงศ์ษา
วันที่สัมภาษณ์	23 กุมภาพันธ์ 2547
สถานที่	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	นายกสมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ ประจำปีบริหาร 2546-2547
บริษัทส่วนบุคคล	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เชียงใหม่ ไฟน์ แอนดิกราฟท์ แอนด์ เอ็กส์พอร์ตติ้ง จำกัด

สถานการณ์ระหว่างปีบริหาร (2546-2547)

ในช่วงปีบริหาร 2546-2547 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสมาคม เป็น “เสริมสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง เป็นฐานในการให้บริการและความรู้แก่สมาชิก ในอันที่จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจของสมาชิก เพื่อนำพาสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือไปสู่ตลาดโลก ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

การทำงานของสมาคมในช่วงปี 2546 เป็นลักษณะของการบูรณาการแผนงาน โครงการต่างๆ ของสมาคมที่ริเริ่มมาตั้งแต่ยุคก่อน ได้แก่

- 1) โครงการศูนย์บริการออกแบบสินค้าหัตถกรรม (CDSC)
- 2) โครงการสร้างแนวโน้มแฟชั่นรูปแบบสินค้าหัตถกรรม “ล้านนาสไตล์” (Lanna Trend)
- 3) โครงการเชียงใหม่เมืองแห่งการแสดงสินค้า (ChiangMai HighPoint)
- 4) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเขตเศรษฐกิจล้านนา (Competitiveness for Cities of Craftsmanship)

รวมทั้งการเพิ่มโครงการสร้างตราสินค้าของสมาชิกสมาคม (Branding) ในรูปแบบของ Co-Brand และโครงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology ; ICT) มาใช้เพื่อเพิ่มความรวดเร็วให้กับทุกๆ โครงการ และทำการบูรณาการทุกๆ โครงการ เพื่อเป็นการสร้าง The Handicraft Smart Enterprise ในรูปแบบของสมาคม NOHMEX ซึ่งเป็นโครงการนำร่องเพื่อขับเคลื่อนหัตถกรรมและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของภาคเหนือ ไปสู่ปลายทาง

ของการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือเป็นกิจการฉลาด หรือ Smart Enterprise ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นนวัตกรรมสินค้าของสมาคม (NOHMEX Innovation Product)

โดยโครงการต่าง ๆ นั้นมีความสอดคล้อง กับแผนพัฒนาทั้งระดับชาติและระดับจังหวัด นอกจากนี้นวัตกรรมในด้านสินค้าแล้วในปีนี้ (พ.ศ. 2547) ยังมีการพูดคุยเพื่อผลักดันให้เกิด นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ด้วยการปรับโครงสร้างสมาคม จากรูปแบบของการทำงานแบบสมาชิกอาสาสมัคร มาเป็นรูปแบบการทำงานกรรมการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional Board) โดยอาศัยการเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรชั้นนำต่างๆทั้งในและต่างประเทศ

โครงสร้างสมาคมรูปแบบใหม่ อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกทั้งหมด นำมาเรียบเรียงและ จัดลำดับความสำคัญ จัดเป็น แผนงานประจำปี เพื่อเป็นกรอบในการทำงานของคณะกรรมการบริหารสมาคม

มีคณะกรรมการกัลนกรอง (Steering Committee) ที่ประกอบด้วย นายกสมาคม อุปนายก 6 ท่าน และเลขา 2 ท่าน ทำหน้าที่กัลนกรอง แผนงานประจำปี เพื่อแปลงเป็น ข้อตกลง (Commitment) เพื่อให้อุปนายกแต่ละหน่วยงานรับไปดำเนินการ

ในการทำงาน มีนายกสมาคมทำหน้าที่บริหาร อุปนายกทั้ง 6 ท่านทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จัดหา ผู้จัดการ โครงการ(Project Manager) เพื่อดูแลรับผิดชอบแต่ละ โครงการที่กำหนดขึ้น โดยบางงานอาจมีการจัดจ้างให้บริษัทภายนอกรับไปทำ(Outsource) เพื่อแบ่งเบาภาระงานของสมาชิกที่เข้ามาทำงาน มีการกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้ทำงาน โดยมีแหล่งทุน 2 แหล่ง คือ จากเงินทุนสะสมของสมาคม และเงินสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานส่งเสริมด้านวิชาการและด้านเทคนิค แห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน (Deutsche Gesellschaft Fuer Technische Zusammenarbeit ;GTZ) และมีเลขา 2 คนทำหน้าที่ ติดตามผลการดำเนินการของแต่ละ โครงการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ปัจจัยภายใน คือ ความต่อเนื่องของกิจกรรม โครงการ
- 2) ปัจจัยภายนอก คือ นโยบายและการสนับสนุนของรัฐบาล

Snowball

แนะนำ คุณ ไผท จุนทะเกาศลย์

สรุปผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณไพฑูรย์ จันทะเกศาลัย
วันที่สัมภาษณ์	26 กุมภาพันธ์ 2547
สถานที่	สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

สมาคม	ผู้ช่วยอุปนายกฝ่ายการตลาดประจำปีบริหาร 2546-2547 (คุณสาขานำผึ้ง จันทะเกศาลัย)
บริษัทส่วนตัว	บริษัท วาณิชชี่ย์ จำกัด

สถานการณ์ก่อนบริหาร

ช่วงปีบริหารของคุณ ไพฑูรย์ สมาคมมุ่งเน้นบริการด้านการตลาด การออกงาน BIG การประสานงานกับกรมส่งเสริมการส่งออก แก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกที่ไปออกงานแสดงสินค้า และการประสานงานการฝึกอบรมสัมมนาร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สมาคมโดยเฉพาะ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

สมาคมมีปริมาณสมาชิกเพิ่มขึ้น ตามนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนและส่งเสริม SMEs และเมื่อมีผู้ประกอบการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ จะมีการแนะนำให้เข้ามาเป็นสมาชิกสมาคม NOHMEX ทำให้ฐานของสมาชิกกว้างขึ้น และบางรายเป็นสมาชิกหลายๆองค์กร เช่น สมาชิกหอการค้า สมาชิกสภาอุตสาหกรรม ทำให้กลยุทธ์การดำเนินงานในช่วงหลัง เน้นการทำงานร่วมกัน ในรูปแบบของเครือข่าย ภายใต้ เครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ (NNSPSMEs) เป็นหน่วยงานที่รวมตัวกันของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดย NOHMEX เป็น 1 ใน 21 หน่วยงานสมาชิก และการดำเนินการแบบเครือข่ายร่วมกับหลายๆองค์กรนี้ทำให้สมาคมได้รับเงินทุนสนับสนุนเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมได้มากขึ้น

สถานการณ์ระหว่างปีบริหาร (2546-2547)

ในปี 2546 มีสมาชิกของ NOHMEX ไปออกบูธแสดงสินค้านานาชาติ 250 บูธ แต่กรมส่งเสริมการส่งออกมีนโยบายแยกกลุ่มตามประเภทของสินค้า ทำให้สมาชิกของสมาคมต้องกระจัดกระจายกันไป ทำให้มีความสำเร็จจากการออกงานแสดงสินค้าน้อย

ปีนี้ทางสมาคมได้ทำหนังสือเสนอต่อกรมส่งเสริมการส่งออก ขอจัดแสดงสินค้าในพื้นที่เดียวกัน ทางกรมส่งเสริมการส่งออก ตกลงยกพื้นที่Hall 8 ให้เป็น Northern Handicraft Pavilion Zone สำหรับงาน BIG&BIH เมษายน 2547 โดยสมาคมได้รับโควตาบูธแสดงสินค้ารวมทั้งหมดยกกว่า 300 บูธ

โครงการที่ตั้งใจจะทำต่อไปคือ การทำระบบฐานข้อมูลสมาชิก และการจัดกลุ่มสมาชิกของสมาคม ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มบน (Top-Level) ที่สามารถส่งออกได้อยู่แล้วและมีประสบการณ์ในการส่งออก กลุ่มที่พร้อมจะทำการส่งออกแต่ยังไม่มีประสบการณ์ และกลุ่มที่ต้องการการเตรียมความพร้อมในการส่งออก ทั้งนี้เพื่อให้สมาคมจัดกิจกรรม และ โปรแกรมบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น

มีการนำแนวคิดต่างๆ ของสมาคมมาเชื่อมโยงกับแนวคิด “ Smart Enterprise” ซึ่งเป็นโครงการที่รัฐบาลกำลังจะผลักดันเพื่อการพัฒนา SMEs โดยในวันที่ 30 มีนาคม 2547 มีการนำเสนอรูปแบบ Smart Handicraft Enterprise ตามรูปแบบของ NOHMEX ซึ่งมีที่มาของแนวคิด โครงการที่สมาคมพยายามผลักดัน

- 1) ให้เกิดการวิจัยและพัฒนาในด้านการออกแบบ (CDSC)
- 2) การเป็นผู้กำหนดแนวโน้มรูปแบบด้านนา (Lanna Trend)
- 3) การปรับเปลี่ยนรูปแบบต่างคนต่างพัฒนาของ SMEs ที่ผู้ประกอบการในธุรกิจหัตถกรรมมาเป็นการพัฒนาร่วมกันเพื่อความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการของคลัสเตอร์ ในกลุ่มของผลิตภัณฑ์ กระจาดสาน สิ่งทอ และ ไม้
- 4) การดึงดูดคนให้เข้ามาหาซื้อสินค้าหัตถกรรมที่เชียงใหม่ แทนการที่ผู้ประกอบการต้องไปออกงานแสดงสินค้า โดยมีรูปแบบเช่นเดียวกับเมือง HighPoint ในอเมริกา (ChiangMai Highpoint)
- 5) การสร้างตราชี้ชื่อให้กับสินค้าของสมาชิก(Branding) เพื่อสร้างสินค้าหัตถกรรมของไทยให้มีตำแหน่งแตกต่างจากหัตถกรรมจากประเทศ จีน และเวียดนาม ด้วยการยกระดับผู้ผลิตจากการเป็นผู้ผลิตตามแบบที่ลูกค้าสั่ง (Original E Manufacturer; OEM) ให้เป็นผู้ผลิตที่มีความสามารถในการช่วยลูกค้าออกแบบ (Conceptual OEM) และสามารถพัฒนาเป็น Original Design Manufacturer และ Original Brand Manufacturer ได้ในที่สุด

6) โครงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาใช้ในการเพิ่มความเร็วในการทำธุรกิจ และสอดคล้องกับนโยบายการผลักดันให้เชียงใหม่ เป็น ICT City

นอกจากโครงการทั้ง 6 จะเป็นโครงการต่อเนื่องและ โครงการต่อยอดของสมาคม ที่สั่งสมมาตั้งแต่ยุคก่อนๆ ยังได้รับการสนับสนุนจากหลายๆหน่วยงานทั้งสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานภาครัฐ เช่น ChiangMai HighPoint โดยเทศบาลนครเชียงใหม่ โครงการ CDSCและ Lanna

Trend โดยคณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยสถานศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการ Branding และ ICT โดยวิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจะมีการเปิดตัวโครงการ Handicraft Smart Enterprise ในวันที่ 5 มีนาคม 2547

ปริมาณของสมาชิกเพิ่มขึ้นมาก มีจำนวน 250 รายในปัจจุบัน แต่มีคณะกรรมการทำงานเพื่อให้บริการแก่สมาชิกทั้งหมดประมาณ 32 ราย ซึ่งเป็น สัดส่วนที่น้อยมาก ทำให้สมาคมพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริหารจากเดิมที่เป็นรูปแบบตามหน้าที่ (Function) มาเป็นรูปแบบ องค์การบริหารตามโครงการ (Project-Based Organization) เพื่อความคล่องตัวในการทำงานและการให้บริการแก่สมาชิก คณะกรรมการสามารถช่วยกันทำงานได้ โดยมีอุปนายกแต่ละฝ่ายเป็นผู้ดูแลหลัก สามารถทำงานข้ามสายได้ และสามารถหาคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วยในแต่ละโครงการ และในบางงานสามารถจ้างบริษัทภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเข้ามาจัดการได้ โดยมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ดูแล

ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) การมีพันธมิตรที่ดี ทั้งองค์กรเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ
- 2) การสื่อสารให้สมาชิกเข้าใจและมีส่วนร่วม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลัสเตอร์

คุณไพท มีความเห็นว่า “ คลัสเตอร์หัตถกรรมมีมานานแล้ว มีการแบ่งงานกันทำ ตามแต่ละบ้าน แต่การแบ่งงานกันทำยังคงจำกัดอยู่ที่การผลิต และเป็นการผลิตในรูปแบบ Mass ทำให้ประสบปัญหา เรื่องขายไม่ได้ เนื่องจากตลาดไม่กว้าง เป็นตลาดเดิม ทำให้ต้องแข่งขันด้านราคา รูปแบบจึงเป็น Zero-Sum มากกว่า Win-Win อุปสรรคสำคัญในการพัฒนา คือ ทักษะของผู้ซื้อ และความจำเป็นในเรื่องความอยู่รอดของกิจการ “

แนวคิดในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ คือการ สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added) ให้กับสินค้า ผู้ประกอบการหัตถกรรมแต่ละราย ต้องพยายามสร้างความแตกต่าง การกำหนดตำแหน่ง (Positioning) และมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ(Niche) และการสร้างการรับรู้ (Perception) ให้กลุ่มผู้ซื้อ เป็นสำคัญ

สำหรับคลัสเตอร์ระหว่างสมาชิก NOHMEX คุณไพท กล่าวว่า “ ระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ต่างกัน เช่น ผ้าไหมกับกระดาษสา ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก รูปแบบนี้มีความร่วมมือกันบ้าง แต่ถ้าเป็น คลัสเตอร์ระดับเดียวกัน ทำธุรกิจเหมือนกัน ใช้วัตถุดิบชนิดเดียวกัน การรวมกลุ่มกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เช่น การผลิตสินค้าจากผ้าไหมเหมือนกัน ยังไม่มีความร่วมมือร่วมใจที่เห็นเด่นชัดนัก “

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

เรื่อง : กระบวนการพัฒนาคลังเตอร์

กรณีศึกษา สมาคมผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรม

ภาคเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าแบบอิสระของนักศึกษาปริญญาโท ภาคพิเศษ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านต่อแบบสอบถามผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาคลังเตอร์ของหัตถกรรมภาคเหนือต่อไป แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมาคมฯ

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ท่านได้รับและปัญหาที่ประสบในการเป็นสมาชิกสมาคม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะรักษาข้อมูลและความคิดเห็นทุกประการของท่านเป็นความลับ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาสะดวกตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปิยะฉัตร ไกรวานิช

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ท่านเป็นสมาชิกของสมาคมในรูปแบบ

- สามัญตลอดชีพ สามัญรายปี วิสามัญรายปี อื่นๆ โปรดระบุ

.....

2. อายุของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคม

- 1-3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี 10-12 ปี

3. ท่านเป็น/เคยเป็น คณะกรรมการบริหารสมาคม หรือไม่

- เป็น / เคยเป็น ไม่เคยเป็น

4. ระบุประเภทของผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไม้ ผ้าและสิ่งทอ กระดาษสา เครื่องประดับ
 เซรามิกส์ เครื่องปั้นดินเผา เครื่องเงิน เครื่องเงิน
 ดอกไม้ประดิษฐ์ อื่นๆ (โปรดระบุ)

5. บทบาทของบริษัทของท่าน

- ผู้ผลิต ผู้ส่งออก ผู้ผลิตและผู้ส่งออก
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

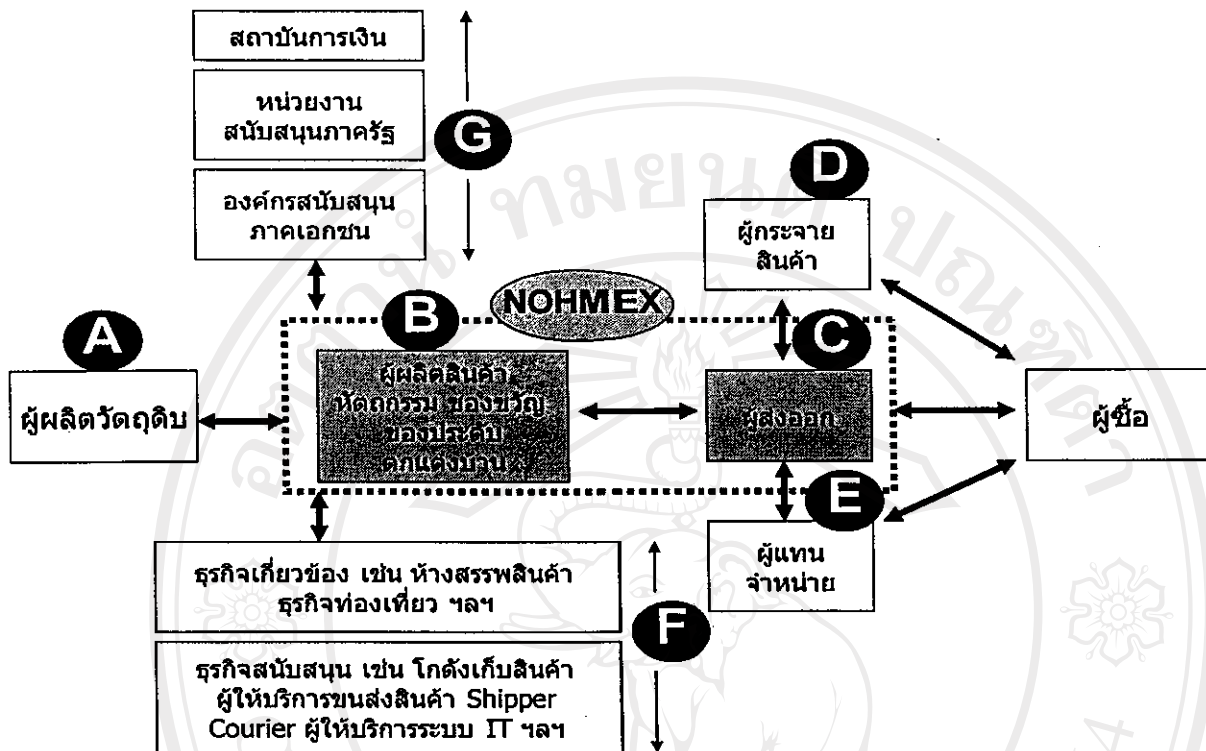
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมาคม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคะแนนที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. สมาคมมีการรวมกลุ่มกันของสมาชิกที่ประกอบธุรกิจ หัตถกรรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ					
7. สมาชิกในสมาคมมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน					
8. สมาชิกในสมาคมมีความร่วมมือร่วมใจกัน					
9. สมาชิกในสมาคมมีการเรียนรู้ร่วมกัน					
10. สมาชิกในสมาคมมีการแข่งขันกัน					
11. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในสมาคมมีประสิทธิภาพ โดยรวมดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่เป็นสมาชิก					
12. โครงการต่อไปนี้นี้มีประโยชน์ต่อกิจการของท่าน					
• Craft Design Service Center					
• Lanna Trend					
• Competitiveness for Cities of Craftsmanship					
• ChiangMai HighPoint					
• Northern Craft Design Festival					
• การออกงานแสดงสินค้า BIG					
<input type="checkbox"/> การอบรมสัมมนา					
<input type="checkbox"/> การสนับสนุนด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน					
• โครงการอื่นๆ โปรดระบุ					
1.					
2.					
3.					

โปรดเลือก ในช่องที่อธิบายลักษณะของคุณสมบัติแต่ละข้อต่อไปนี้ได้ดีที่สุด



13. ลักษณะการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร

- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ B ผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรม
- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ A-B ผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ผลิตสินค้า (กิจกรรมการผลิต)
- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ B-C ผู้ผลิตและผู้จำหน่าย (กิจกรรมการผลิตและการขาย/ส่งออก)
- () รวมกลุ่มกันตั้งแต่ A-B-C-D-E (F-G) โดยตลอดทั้งสายน้ำของหัตถกรรม
- () อื่นๆ โปรดระบุ

14. ท่านต้องการให้การรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมมีลักษณะอย่างไรในอนาคต

- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ B ผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรม
- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ A-B ผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ผลิตสินค้า (กิจกรรมการผลิต)
- () รวมกลุ่มกันเฉพาะ B-C ผู้ผลิตและผู้จำหน่าย (กิจกรรมการผลิตและการขาย/ส่งออก)
- () รวมกลุ่มกันตั้งแต่ A-B-C-D-E (F-G) โดยตลอดทั้งสายน้ำ-สายน้ำของหัตถกรรม
- () อื่นๆ โปรดระบุ

15. การเชื่อมโยงกันและกันระหว่างสมาชิกของสมาคมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร

- () เชื่อมโยงกันทั่วทั้งสมาคม ทั่วทั้งภูมิภาคเหนือ หรือภูมิภาคเหนือตอนบน
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มประเภทวัตถุประสงค์ เช่น กลุ่มไม้ กลุ่มกระดาษสา กลุ่มผ้าทอ
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มประเภทสินค้า เช่น กลุ่มของตกแต่งบ้าน กลุ่มเครื่องประดับ
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มตามกลุ่มตลาดลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าอเมริกา กลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มกิจกรรม เช่น ไปออกงานแสดงสินค้าด้วยกัน
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มบุคคลที่สนิทกัน
- () ไม่มีการเชื่อมโยงกัน
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

16. ท่านต้องการให้การเชื่อมโยงกันและกันระหว่างสมาชิกของสมาคมเป็นอย่างไรในอนาคต

- () เชื่อมโยงกันทั่วทั้งสมาคม ทั่วทั้งภูมิภาคเหนือ หรือภูมิภาคเหนือตอนบน
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มประเภทวัตถุประสงค์ เช่น กลุ่มไม้ กลุ่มกระดาษสา กลุ่มผ้าทอ
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มประเภทสินค้า เช่น กลุ่มของตกแต่งบ้าน กลุ่มเครื่องประดับ
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มตามกลุ่มตลาดลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าอเมริกา กลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มกิจกรรม เช่น ไปออกงานแสดงสินค้าด้วยกัน
- () เชื่อมโยงกันเฉพาะกลุ่มบุคคลที่สนิทกัน
- () ไม่มีการเชื่อมโยงกัน
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

17. ความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกของสมาคมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร

- () ร่วมมือร่วมใจกันในทุกๆ กิจกรรม
- () ร่วมมือร่วมใจกันในบางกิจกรรมที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน
- () ร่วมมือร่วมใจกันในบางกิจกรรมที่บริษัทของตนได้ประโยชน์
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

18. ท่านต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกของสมาคมเป็นอย่างไรในอนาคต

- () ร่วมมือร่วมใจกันในทุกๆ กิจกรรม
- () ร่วมมือร่วมใจกันในบางกิจกรรมที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน
- () ร่วมมือร่วมใจกันในบางกิจกรรมที่บริษัทของตนได้ประโยชน์

() อื่นๆ โปรดระบุ

.....

19. การเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างสมาชิกสมาคมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร

- () ด้านการตลาด การออกงานแสดงสินค้า การหาลูกค้า ศึกษาแนวโน้มอุตสาหกรรมและพฤติกรรมลูกค้า
- () ด้านการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบ แหล่งผลิต แหล่งเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- () ด้านการบริหาร แนวคิดใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจ การจัดหาบุคลากร การแสดงออกถึงภาวะผู้นำในอุตสาหกรรม
- () ด้านการเงิน การหาแหล่งทุน การเสริมสภาพคล่อง
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

20. ท่านต้องการให้การเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างสมาชิกของสมาคมเป็นอย่างไรในอนาคต

- () ด้านการตลาด การออกงานแสดงสินค้า การหาลูกค้า ศึกษาแนวโน้มอุตสาหกรรมและพฤติกรรมลูกค้า
- () ด้านการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบ แหล่งผลิต แหล่งเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- () ด้านการบริหาร แนวคิดใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจ การจัดหาบุคลากร การแสดงออกถึงภาวะผู้นำในอุตสาหกรรม
- () ด้านการเงิน การหาแหล่งทุน การเสริมสภาพคล่อง
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

21. ลักษณะการแข่งขันระหว่างสมาชิกของสมาคมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร

- () ด้านการตลาด ใช้ส่วนประสมการตลาดที่หลากหลายรวมถึง IT เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

ราคาต่ำลง

- () ด้านการผลิต ใช้นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบ ทำให้รูปแบบผลิตภัณฑ์โดยรวมดีขึ้น
- () ด้านการผลิต แข่งขันกันเพิ่มคุณภาพสินค้า ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์โดยรวมดีขึ้น
- () ด้านการผลิต ใช้เทคโนโลยีใหม่ที่จะช่วยลดเวลาผลิต ลดเวลาส่งมอบ ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- () ด้านการบริหาร บริการอย่างมืออาชีพ ทำให้การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยรวมดีขึ้น
- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

22. ท่านต้องการให้การแข่งขันระหว่างสมาชิกของสมาคมเป็นอย่างไรในอนาคต

- () ด้านการตลาด

.....

- () ด้านการขาย

.....

- () ด้านการผลิต

.....

- () ด้านการบริหารจัดการ

.....

- () ด้านการเงิน

.....

- () อื่นๆ โปรดระบุ

.....

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ท่านได้รับและปัญหาที่ประสบในการเป็นสมาชิกสมาคม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

23. ท่านได้ประโยชน์จากการเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมในด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ด้านการตลาด

- การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันประสบการณ์ ร่วมกับสมาชิกอื่นๆ

- การออกงานแสดงสินค้าในประเทศ
- การออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ
- รู้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า เช่น Buyer รายไหนควรติดต่อ รายไหนที่ไม่ควรติดต่อ
- อื่นๆ (ระบุ)

ด้านการผลิต

- แก้ปัญหาด้านการผลิตของบริษัทได้ดีขึ้น
- สามารถหาซัพพลายเออร์หรือผู้รับช่วงผลิตจากสมาชิกอื่นๆ ในสมาคมได้ง่ายขึ้น
- พัฒนารูปแบบดีไซน์ของผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น
- อื่นๆ (ระบุ)

ด้านการบริหารจัดการ

- เพิ่มทักษะในการบริหารจัดการ เช่น กลยุทธ์การจัดการธุรกิจใหม่ๆ
- การอบรมสัมมนาที่สมาคมจัดขึ้น
- การเข้าถึงบริการต่างๆ จากภาครัฐง่ายขึ้น
- การเข้าถึงบริการต่างๆ จากองค์กรเอกชนง่ายขึ้น
- การเข้าถึงบริการต่างๆ จากสถาบันการศึกษาง่ายขึ้น
- สามารถพัฒนาธุรกิจของตนเองได้ง่ายขึ้น
- อื่นๆ (ระบุ)

ด้านการเงิน

- การเข้าถึงบริการทางการเงินจากสถาบันการเงินง่ายขึ้น
- การเข้าถึงแหล่งทุนได้ง่ายขึ้น
- อื่นๆ (ระบุ)

ด้านอื่นๆ

ถ้ามี (ระบุ)

.....
 ท่านไม่แน่ใจว่าได้รับประโยชน์จากการเข้าเป็นสมาชิกสมาคม

24. ปัญหาที่ท่านพบในช่วงที่เป็นสมาชิกสมาคม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การสื่อสารระหว่างสมาคมกับสมาชิก กระจายไม่ทั่วถึง
- โครงการของสมาคมมีมากเกินไป (ใช้เวลากับสมาคมมากกระทบต่อกิจการส่วนตัว)
- โครงการของสมาคมมีน้อยเกินไป
- โครงการของสมาคมไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก
- มีการประชุมมากเกินไป
- มีการประชุมน้อยเกินไป
- ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบภายในสมาคม
- สมาคมไม่มีโครงการความช่วยเหลือด้านการเงิน
- ความไม่เข้าใจกันระหว่างสมาชิก
- การขาดสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งฝ่ายในระหว่างสมาชิก
- ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ มีน้อย
- ด้านอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....
 ไม่มีปัญหา

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

25. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมาคม และการพัฒนาหลักสูตรของหลักสูตรภาคเหนือ

.....
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวปิยะฉัตร ไกร์วานิช

วัน เดือน ปีเกิด 23 กันยายน 2519

การศึกษา

2537-2542 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การทำงาน

2542-2546 วิศวกรระบบ บริษัทไฮยาไกลาสติสก์ (ประเทศไทย) จำกัด
ปัจจุบัน กรรมการบริหารบริษัทแอนเชียนลิงก์ จำกัด
ที่ปรึกษาธุรกิจ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง
อุตสาหกรรม โครงการชุมชนชีวิตธุรกิจไทย 2

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved