

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการแบบยั่งยืน ของ ธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกลำพูน โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี คือ แนวคิดการหาทายาทสืบทอด กิจการ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดการ การผลิต การตลาด และการเงิน และทฤษฎี วงจรธุรกิจ

ระเบียบวิธีการศึกษา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Depth Information) โดยสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกในอำเภอเมืองลำพูน จำนวน 11 คน จาก 11 กิจการ ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ผล การศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ด้านความยั่งยืนและการสืบทอดกิจการ

ผู้ประกอบการทั้ง 11 คน เป็นเจ้าของกิจการและประกอบธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกเป็นอาชีพหลัก มีลักษณะการดำเนินกิจการ เป็นกิจการที่มีเจ้าของคนเดียว กิจการจึงมีพนักงาน เป็นช่างทอและเจ้าของกิจการซึ่งเป็นผู้ทำงานในด้านต่างๆ เองเกือบทั้งหมด มี 3 กิจการที่มี พนักงานการเงิน และมี 2 กิจการเท่ากันที่มีตำแหน่ง ผู้จัดการ พนักงานควบคุมการผลิต และ พนักงานขาย

กิจการก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาระหว่าง 6 ปี - มากกว่า 30 ปี ผู้ประกอบการมีอายุ ระหว่าง 31 ปี - มากกว่า 60 ปี ใน 11 กิจการ มี 9 กิจการที่เจ้าของเป็นผู้ก่อตั้งกิจการเอง และมี 2 กิจการที่สืบทอดกิจการเป็นรุ่นที่ 2 จากบิดามารดา ผู้ประกอบการทั้งหมด ได้รับการถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะการทอผ้าไหมยกดอกมาจากบิดามารดาเนื่องจากแต่เดิมบิดามารดาของผู้ประกอบการจะ ทอผ้าเพื่อใช้ในครัวเรือนและเป็นรายได้เสริมของครอบครัว ทำให้ผู้ประกอบการมี ความรู้ความ เข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ โดยเฉพาะเคล็ดลับในด้านการ คัดเลือกเส้นไหม การ ฟอกย้อมเส้นไหม การทอผ้ายกดอก และการออกแบบลวดลาย

ผู้ประกอบการ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์รวมเป็นระยะเวลา ระหว่าง 6 – 30 ปี และประกอบธุรกิจนี้เนื่องจากเป็นกิจการที่ทำสืบทอดจากบรรพบุรุษ เพื่อสืบทอด มรดกทางวิชาหัตถกรรมการทอผ้าไหมยกดอกของบรรพบุรุษไม่ให้สูญหายไป เป็นอาชีพหลัก ที่ ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวและยังช่วยอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านให้คงอยู่ นอกจากนี้ทุก กิจการจะใช้ที่พื้นเมืองในการทอผ้าไหมยกดอกเพื่อเป็นการอนุรักษ์ศิลปะพื้นบ้านอีกอย่างหนึ่งและ เนื้อผ้าที่ทอออกมาจะมีความหนาแน่นสม่ำเสมอ มีความสวยงาม ทนทาน และมีคุณค่าทางศิลปะ มากกว่าการทอด้วยเครื่องจักร

ธุรกิจผ้าไหมยกดอกเคยผ่านช่วงเจริญรุ่งเรืองและมีการขยายตัวเต็มที่มาแล้ว ปัจจุบันธุรกิจจึงค่อนข้างคงตัว ทำให้ กิจการอยู่ในระยะถดถอยของวงจรธุรกิจ อีกทั้งสถานะ เศรษฐกิจในปัจจุบันค่อนข้างตกต่ำทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายใช้สอยลดลง ราคัปราคาและอัตรากำไรไม่ เพิ่มขึ้น และกิจการยังมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียง เป็นที่นิยม และมีผู้บริโภคเพิ่มขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะในวงสังคมชั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องคิดออกแบบลวดลายใหม่ๆ และเน้นที่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็ยังคงสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมยกดอก ได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าจะลดลงจากเดิม เนื่องจากผ้าไหมยกดอกเป็น ศิลปหัตถกรรมโบราณที่มีความประณีตงดงาม และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ล้ำค่า อีกทั้งมีหน่วยงาน ราชการ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวง อุตสาหกรรม และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อช่วยอนุรักษ์ศิลป หัตถกรรมท้องถิ่น แม้จะยังไม่เต็มที่และต่อเนื่องมากนัก

ในการรวมกลุ่มของกิจการทอผ้าไหมยกดอกในจังหวัดลำพูนจะช่วยสร้างชื่อเสียง แก่ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมยกดอกลำพูนและทำให้ได้รับการช่วยเหลือ และสนับสนุน จากหน่วยงาน ราชการเพิ่มมากขึ้น การเผยแพร่ความรู้การทอผ้าไหมยกดอกให้แก่นักเรียนนักศึกษา ก็จะเป็นอีกทาง หนึ่งที่จะช่วยสืบสานและอนุรักษ์หัตถกรรมอันมีค่าของท้องถิ่นไว้

ในการวางแผนการสืบทอดกิจการ ผู้ประกอบการได้มีการวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง โดยผู้ประกอบการและหุ้นส่วนเป็นผู้ประเมินและมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกบุคคลเข้า มามีส่วนร่วมในกิจการ และถึงแม้จะไม่มีผู้สืบทอดกิจการผู้ประกอบการก็ไม่คิดจะขายหรือเลิก กิจการแต่จะบริหารกิจการเองต่อไป

ปัจจุบัน พบว่าใน 11 กิจการ มี 9 กิจการที่มีสมาชิกในครอบครัวร่วมบริหารกิจการ อยู่ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยทั้ง 9 กิจการนี้มีผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อ แล้ว โดยผู้ที่ถูก คาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อเป็นอันดับแรก ใน 9 กิจการดังกล่าวมี 6 กิจการที่คาดหวังให้เป็น บุตรคนที่ 1 มี 2 กิจการที่คาดหวังให้เป็นพี่น้อง และมี 1 กิจการที่คาดหวังให้เป็นหลาน และพบว่าผู้

ที่ถูกคาดหวังใน 4 กิจกรรม มีความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมในระดับปานกลาง และ ใน 5 กิจกรรมในระดับมาก – มากที่สุด ผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อ นี้มีทัศนคติที่ดีมาก – มากที่สุด ต่อกิจกรรม

ผู้ประกอบการ มีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อในระดับมาก โดยการปลูกฝังผู้สืบทอดในช่วงวัยเด็ก ให้ฝึกปฏิบัติจริงในกิจการทุกด้าน ถ่ายทอดเคล็ดลับในการผลิตตั้งแต่เรื่อง การคัดเลือกวัตถุดิบ การฟอกย้อมเส้นไหม การทอผ้า การออกแบบลวดลาย และการบริหารงาน มอบหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมของธุรกิจ และให้เข้ามาทำหน้าที่ต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับบุคคลและธรรมชาติในการประกอบธุรกิจ

ส่วน ปัญหาทางด้านทักษะและความสามารถของผู้ประกอบการ นั้น พบว่าอยู่ในระดับน้อย

2. ด้านการบริหารจัดการ

2.1 ด้านการจัดการ

กิจการมีการจ้าง พนักงานประจำและผู้ผลิตช่วงที่เป็นลูกข่าย มีหน้าที่เป็น ช่างทอ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ เป็นช่างทอผ้าที่อำเภอเถินและอำเภอทุ่งหัวช้าง และแม่บ้านในหมู่บ้าน ผู้ประกอบการมีวิธีการคัดเลือกช่างทอโดยการทดสอบความสามารถในการทอผ้าไหมยกดอก

ผู้ประกอบการ จะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยประเมินเป็นรายสัปดาห์ และกิจการที่มีผู้ผลิตช่วงจะมีพนักงานควบคุมคุณภาพหรือผู้ดูแลเป็นผู้ ประเมินผลเบื้องต้นก่อนส่งให้ผู้ประกอบการ ประเมิน ซึ่งจะประเมินตามคุณภาพของงาน ความประณีต และความถูกต้อง ซึ่งพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถในเรื่องการนำหัวม้วนมาขึ้นที่ทอผ้า การเก็บเขาดอก การทอผ้ายกดอก และการทอทำหน้านาง

ผู้ประกอบการจะแจ้งผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทราบทุกครั้งเมื่อพบงานที่มีปัญหา มีการฝึกอบรมด้วยการสอนงานพนักงานทุกคนในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training) นอกจากนี้ ผู้ประกอบการ มีการวางแผนการฝึกอบรมแก่พนักงานโดย ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ตัดสินใจในความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม และเป็นผู้จัดอบรมภายในกิจการ 3 ครั้งต่อปี เพื่อพัฒนาความรู้และ ความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อให้ พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ตัวผู้ประกอบการเองและเครือญาติก็ได้ มีการเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานราชการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นเช่นกัน

กิจการให้ค่าตอบแทนเพื่อรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ โดย มีการให้ค่าจ้าง เป็นรายสัปดาห์สำหรับช่างทอซึ่ง พิจารณาจาก ลวดลายและความยากง่ายในการทอ และ เพิ่มค่าตอบแทน

พิเศษสำหรับชิ้นงานที่ยากขึ้น หรือมีความสวยงาม ให้โบนัสในรูปของเงินหรือของขวัญ มีวันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำสัปดาห์ และวันหยุดพักผ่อนประจำปี ให้สิทธิลาเพื่อการอื่น การลาป่วยไม่หักค่าแรง การจ้างงานที่ต่อเนื่อง ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ให้เกียรติ ให้คำชื่นชม และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย ทำให้ พนักงานมีทัศนคติที่ดี มากต่อกิจการ มีความรู้สึกสนับสนุนในกิจการ มีใจรักมีความสุข และมีความภาคภูมิใจในการทำงาน และงานทอผ้าเป็นอาชีพเสริมของช่างทอจึงทำให้มีการ ลาออกของพนักงานต่ำ ส่วนปัญหาทางด้านการจัดการนั้นพบว่าค่าแรง/ค่าตอบแทนสูงขึ้น

2.2 ด้านการผลิต

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและความต้องการของตลาดเนื่องจากการทอผ้าต้องใช้เวลาในการทอานขึ้นอยู่กับลวดลายและความยากง่ายในการทอ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ออกแบบลวดลายโดยใช้กระดาษกราฟหรือคอมพิวเตอร์ ซึ่งลวดลายอาจเป็นลายโบราณที่ได้เก็บรักษามาจากบรรพบุรุษหรือเป็นลายที่ออกแบบและประยุกต์ขึ้นใหม่ และคำนวณปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ผู้ประกอบการสามารถทราบได้ว่าผ้าที่ทอหนึ่งผืนจะต้องใช้เส้นไหมกี่หลอด และให้ช่างทอที่ชำนาญทอผืนจำลองเพื่อคำนวณระยะเวลาแล้วเสร็จ ก่อนจะให้ไปสอนงานช่างทอที่เป็นแม่บ้านหรือเป็นผู้ผลิตช่วง ทำให้กิจการจัดส่งงานตรงเวลาและมีของเสียจากการผลิตน้อยมาก

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ เส้นไหม (ไหมควบ 3 ไหมควบ 4 และไหมควบ 6) ดิ้นเงิน และดิ้นทอง และสีย้อมเคมีสำหรับกิจการที่ฟอกย้อมเส้นไหมเอง ซึ่งเส้นไหมจะซื้อจากจังหวัดเพชรบูรณ์เท่านั้น เนื่องจากมีผู้จำหน่ายน้อยรายที่มีเส้นไหมคุณภาพดีมีลักษณะตรงกับการนำมาทอผ้าไหมยกดอก โดยเมื่อนำมาตีเกลียวไม่ทำให้ไหมแตกฟู สีไหมมีความสม่ำเสมอและสีไม่ตก ทำให้กิจการมีการซื้อขายมาเป็นระยะเวลานาน โดยผู้ประกอบการเป็นผู้คัดเลือกวัตถุดิบเอง ซึ่ง คุณภาพของเส้นไหมต้องมีลักษณะเป็นเส้นที่สม่ำเสมอ เกลียวไม่หลุด และไม่ขาด

ในการซื้อวัตถุดิบที่เป็นเส้นไหม ส่วนใหญ่กิจการจะซื้อเส้นไหมที่ฟอกย้อมแล้ว มี 4 กิจการที่ฟอกย้อมสีเส้นไหมเองด้วย โดยจะใช้สีเคมียี่ห้อไบเออร์ (Bayer) ของเยอรมัน ซึ่งเป็นสีที่มีราคาแพงที่สุดแต่มีคุณภาพดีทำให้สีไม่ตกและไม่ซีด และสาเหตุที่ผู้ประกอบการฟอกย้อมสีเองเนื่องจากต้องการสีสันทันที่มีความแตกต่างจากร้านอื่นทางด้านความสวยงาม แวววาว และคงทน ดังนั้นจึงทำให้เกิดน้ำเสียจากการฟอกย้อม โดยมี 2 กิจการที่มีการบำบัดน้ำเสียจากการฟอกย้อมด้วยวิธีการตกตะกอนในบ่อบำบัดในสภาวะไร้อากาศโดยใช้จุลินทรีย์ และมี 2 กิจการที่ไม่มีการบำบัด โดยให้เหตุผลว่าสีที่ใช้ได้รับการวิจัยมาแล้วว่าเป็นสีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และน้ำจากการย้อม

จะใสเพราะเส้นไหมจะดูสีจืดจางแล้วจึงนำน้ำดังกล่าวไปรดน้ำต้นไม้และไม่เคยได้รับการ ร้องเรียนใดๆ จากชาวบ้านในบริเวณนั้นเนื่องจากไม่ได้เทน้ำลงในแม่น้ำลำคลองสร้างความ เดือดร้อนให้แก่ชาวบ้าน สำหรับดินเงินและดินทองจะใช้แบบวิทยาศาสตร์เพราะมีราคาถูกกว่าดิน ทอง 99 เปอร์เซ็นต์ และสามารถหาซื้อได้ง่ายตามท้องตลาด ส่วนดินทอง 99 เปอร์เซ็นต์ เป็นของ อินเดียหรือฝรั่งเศส จะใช้ทอกับชุดพิเศษเท่านั้น

กิจการมี การทอผ้า ด้วยมือ โดยใช้ กี่ทอผ้าแบบพื้นเมือง ซึ่งมีการประยุกต์ กี่ พื้นเมือง โดยปรับให้มีหัวมีวนเพื่อทำให้เส้นยืนสม่ำเสมอและใช้ฟันหวี ทำด้วยสแตนเลส เพื่อให้ ผ้าไหมที่ทอออกมา มีความงดงามสม่ำเสมอ ไม่โยก และไม่มีสนิม ซึ่งกิจการจะมีกี่ประจำที่ร้านค้า กว่า 5 ตัว แต่ช่างทอแต่ละคนก็จะมีกี่ทอผ้าเป็นของตนเองคนละตัว สำหรับกิจการที่จ้างผู้ผลิตช่วงที่ เป็นลูกข่ายมากกว่า 40 คน กิจการก็จะมีกี่ทอผ้าให้ใช้ด้วย

ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานของพนักงาน และกิจการที่มีผู้ผลิต ช่วงจะมีพนักงานควบคุมการผลิตหรือผู้ดูแลเป็นผู้ ควบคุมการทำงาน โดยจะ ตรวจสอบคุณภาพผ้า ทอทุกผืนที่ผลิตเสร็จแล้ว หากงานที่ผลิตได้ไม่มีคุณภาพจะซ่อมแซมหรือผลิตงาน ขึ้นใหม่ขึ้นอยู่กับ ความต้องการของลูกค้า

ปัจจุบัน พบว่ามี 2 กิจการที่มีแผนขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีคำสั่ง ซื้อเพิ่มขึ้น และมี 9 กิจการที่ยังไม่มีแผนขยายกำลังการผลิต เนื่องจากวัตถุดิบมีราคาแพง จำนวน ลูกค้าลดลง ตลาดคงที่ และบริหารงานไม่ทั่วถึง

ส่วน ปัญหาทางด้านการผลิตนั้น พบว่า วัตถุดิบขาดแคลนและ มีราคาสูงขึ้น โดยเฉพาะในฤดูแล้งเนื่องจากมีใบหม่อนไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงไหมจึงทำให้เส้นไหมขาดแคลน และมีราคาสูงขึ้น

2.3 ด้านการตลาด

กิจการมีการจำหน่ายผ้าไหมยกดอกที่ส่วนใหญ่เป็น ผ้าผืนหรือผ้าชุด ซึ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) รางวัลผลิตภัณฑ์ดีเด่น ในโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) ตรา สัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทย (GIs) ผ้าไหมยกดอกลำพูน และเครื่องหมายบริการสินค้า คุณภาพจังหวัดลำพูน (Lamphun Brand)

ลักษณะโดดเด่น ของผ้าไหมยกดอกลำพูน ที่แตกต่างจากผ้าไหมทั่วไป คือ ความสวยงามด้านลวดลายทั้งลายโบราณและลายใหม่ที่มีความอ่อนช้อยเป็นเอกลักษณ์ เส้นไหมที่มี คุณภาพและความละเอียดอ่อน มีสีเส้นที่สวยงาม คงทน และแวววาว ความประณีตในการทอ ที่มี เอกลักษณ์เฉพาะตัว และเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงมายาวนาน

การออกแบบลวดลายจะออกแบบตามความเห็นของผู้ประกอบการเองและตามคำสั่งของลูกค้า ลวดลายโบราณที่เป็นที่นิยมคือ ลายดอกพิกุลหรือดอกแก้ว และลวดลายใหม่ๆ ที่ผู้ประกอบการประยุกต์และออกแบบซึ่งเป็นจุดเด่นของแต่ละกิจการ เช่น ลายพวงพกา กุหลาบเล็ก ราชวัตรขอบสังเวียน เงี้ยวประยุกต์ โสมส่องแสง สังเวียนขอบข้าง ดอกท้อง กรวยเชิง เครือเถาโบราณ เป็นต้น และสีที่เป็นที่นิยมจะขึ้นอยู่กับเทศกาลและความนิยมในแต่ละช่วง

กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่อยู่ในราชสำนัก วงสังคมชั้นสูง และข้าราชการ โดยจะใช้สวมใส่ในโอกาสงาน พระราชพิธีสำคัญต่างๆ และงาน ในโอกาสพิเศษ เช่น งาน แต่งงาน เป็นต้น

ผู้ประกอบการตั้ง ราคาผ้าไหมยกดอก มีราคาที่สูงใกล้เคียงกัน โดยการตั้งราคาสินค้าจะใช้การบวกเพิ่มจากต้นทุนเป็นอัตรากำไรที่ต้องการและตั้งราคาตามราคากลาง ทำให้มีการแข่งขันด้านราคาเพราะมีการขายในราคาที่ถูกเน้นขายปริมาณ แต่มีเพียงกิจการเดียวที่ตั้งราคาเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภาคภูมิใจโดยยึดหลักขายได้จำนวนน้อยขึ้นแต่แต่ละชิ้นมีราคาสูง โดย ใช้รูปแบบลวดลาย ต้นทุน ความยาก ง่ายในการทอ คุณภาพ ค่าแรงงาน และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา ซึ่งราคาผ้าไหมยกดอกแบบพื้น (ผ้าชิ้นขนาด 1.80 เมตร) มีราคาต่ำสุดประมาณ 3,000 – 4,000 บาท และมีราคาสูงสุด (ผ้าชุดขนาด 4.40 เมตร) มากกว่า 100,000 บาท

ตลาดของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ อยู่ที่กรุงเทพฯ รองลงมาคือ เชียงใหม่และลำพูน โดยลูกค้ามาสั่งทำหรือซื้อที่ร้าน โดยตรง จากการออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ และจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง มี 4 กิจการที่มีการส่งออกซึ่งจะร่วมงานแสดงสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีการส่งสินค้าไปขายยังประเทศของลูกค้าโดยตรงหรือผ่านพ่อค้าคนกลาง สำหรับบางกิจการที่มีเว็บไซต์จะใช้เพื่อโฆษณาสินค้าเท่านั้นแต่จะไม่มีการซื้อขายผลิตภัณฑ์ผ่านเว็บไซต์

กิจการมีการส่งเสริมการตลาดโดยการร่วมงานแสดงสินค้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และร่วมงานแสดงสินค้าที่จัดแสดงภายในประเทศ ส่วนกิจการที่มีการโฆษณาจะใช้สื่อที่เป็นแผ่น พับ และมีการส่งเสริมการขายโดย การลดราคาสินค้า เช่น มีเทศกาลลดราคาสินค้าในแต่ละปี เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการลดการให้ความสำคัญกับการโฆษณาสินค้าลงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย จึงมีหน่วยงานราชการให้ความช่วยเหลือในการโฆษณาสินค้าโดยใช้ป้ายโฆษณา แผ่นพับ และเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการ กิจการส่วนใหญ่จะไม่มีพนักงานขายเพราะผู้ประกอบการหรือบุคคลในครอบครัวจะเป็นผู้ขายเอง ซึ่ง ลูกค้าเดิมรู้จักสินค้าผ่านร้านค้าโดยตรง และจากงานแสดงสินค้า ส่วนลูกค้าใหม่รู้จักสินค้าผ่านงานแสดงสินค้าและการบอกต่อ

ส่วน ปัญหาทางด้านการตลาดนั้น พบว่า ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ การกระจายสินค้ามีค่าใช้จ่ายสูง ปริมาณการสั่งซื้อต่อลูกค้าภายในประเทศลดลง คู่แข่งขนาดใหญ่ก็เคียงกันเพิ่มขึ้น และคู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มขึ้น

2.4 ด้านการเงิน

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จัดทำบัญชีเอง โดยใช้สมุดบันทึก และมีบางกิจการใช้คอมพิวเตอร์และให้สำนักงานบัญชีจัดทำ กิจการมีการซื้อขายสินค้าและวัตถุดิบ โดยใช้เงินสดจึงไม่มีปัญหาด้านลูกหนี้และหนี้ค้างชำระ กิจการไม่มีสินค้าค้างที่คลังนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย และสามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที ในกรณีที่ ผู้ประกอบการเห็นว่าสินค้าค้างที่คลังเป็นเวลานานจะทำการแปรรูปหรือนำมาขายลดราคา

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแหล่งเงินทุนเริ่มแรก (รวมมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร) ประมาณ 1,000,000 – 5,000,000 บาท ซึ่งมาจากเงินทุนส่วนตัว แต่สำหรับกิจการที่มีเงินทุนเริ่มแรกระหว่าง 5,000,001 - 30,000,000 บาท จะกู้เงินจากสถาบันการเงินร่วมด้วย ส่วนใหญ่กิจการมีค่าใช้จ่าย ต่อเดือนเป็นค่า วัตถุดิบ มากที่สุด รองลงมาคือ ค่าแรงงาน กิจการส่วนใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนในปีที่ผ่านมาประมาณ 100,000 – 500,000 บาท และต้อง กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน เนื่องจากมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในการกู้ยืมจะคำนึงถึงปัจจัยในด้าน ระยะเวลาการชำระหนี้ อัตราดอกเบี้ยและวงเงินที่ได้ ซึ่งกิจการส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิหลังภาษีในปีที่ผ่านมาประมาณร้อยละ 21 – 30 ของยอดขาย

ส่วนปัญหาทางด้านการเงินนั้น พบว่า ยอดขายและผลกำไรลดลง ต้นทุนการผลิตโดยรวมสูงขึ้น เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้น และระยะยาว

การอภิปรายผล

แนวคิด การหาทายาทสืบทอดกิจการ กล่าวว่าการจัดการธุรกิจครอบครัวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรทั้งในด้านความชำนาญเฉพาะทางและด้านการจัดการ ควรให้บุคลากร ภายนอกมีส่วนร่วมในการประเมินและตัดสินใจเลือกบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการ และมีการวางแผนและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการเพื่อเป็นผู้สืบทอดบริหารกิจการต่อไป หากกิจการมีการเตรียมความพร้อมที่ดีก็จะเกิดการสานต่อความสำเร็จของกิจการในระยะยาว จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการสืบทอดกิจการจากบรรพบุรุษ เพื่อสืบทอดมรดกทางวิชาหัตถกรรมการทอผ้าไหมยกดอกของบรรพบุรุษ

ไม่ให้สูญหายไป และเป็นอาชีพหลักที่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว ซึ่งผู้ประกอบการ ได้รับการถ่ายทอดความรู้และเคล็ดลับกระบวนการทอผ้าไหมยกดอกมาจากบิดามารดา ทำให้ผู้ประกอบการ มีความชำนาญในด้านการ คัดเลือกเส้นไหม การฟอกย้อมเส้นไหม การทอผ้ายกดอก และการ ออกแบบลวดลาย อีกทั้งมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมาเป็นเวลานานจึงทำให้มีทักษะใน การบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี และได้มีการวางแผนการสืบทอดกิจการ โดย คาดหวังให้บุตร เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อเป็นอันดับแรก และผู้ประกอบการ ได้มีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ถูก คาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อเพื่อเข้ามาสานต่อธุรกิจต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า กิจการนี้มีความยั่งยืนและแข็งแกร่ง จากการศึกษาของ วันชัย เข็มแดง (2542) ที่ศึกษาเรื่องความคง อยู่ของอาชีพการทำเครื่องปั้นดินเผาของชาวบ้านเมืองงุง อำเภอลำดอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดความรู้การทำเครื่องปั้นดินเผาจากพ่อ แม่ และเครือญาติ สาเหตุที่ ประกอบอาชีพเครื่องปั้นดินเผาเนื่องจากเป็นอาชีพที่ทำสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ เป็นงานที่ทำใน ท้องถิ่นตนเอง เป็นงานที่อิสระ และเป็นงานที่ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว ซึ่งก่อนที่จะประกอบอาชีพ ทำเครื่องปั้นดินเผาจำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอด ฝึกอบรมหรือผ่านกระบวนการเรียนรู้ใน อาชีพ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้และให้ความช่วยเหลือกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วินัย แก้วศิริ (2546) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอร์โลส ในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่ามีการบริหารแบบครอบครัวโดยดำเนินกิจการในระยะเริ่มต้นเป็นรุ่นบิดาที่บุกเบิกไว้และ ต่อมาบุตรจะเป็นผู้สืบทอดกิจการ โดยผู้ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมักเป็นรุ่นบุตรที่มีส่วนร่วมในการ ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ยุคเริ่มต้น และประสบการณ์จึงเป็นสูตรสำเร็จที่แต่ละธุรกิจมีและดำเนินธุรกิจ ต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราช กุมารี ที่มีรับสั่งในงานประชุมหม่อนไหมอาเซียนในวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ว่าผ้าไหมเป็น สินค้าสำคัญเป็นสายใยนำผู้คนจากซีกโลกตะวันออกและตะวันตกมาพบปะรู้จักกัน ผ้าไหมยังเป็ นการแสดงอารยธรรมของชนชาติ ไม่ได้เป็นเพียงแค่อาภรณ์ประดับกาย คนไทยรู้จักปลูกหม่อนเลี้ยง ไหมมายาวนาน และกลายเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดกันมา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ทรงเป็นผู้นำการใช้ผ้าไหมและทรงส่งเสริมราษฎรให้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ซึ่ง นับเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่ผ้าไหมให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นด้วย (ไทยรัฐ, 2553)

แนวคิดด้านการจัดการ กล่าวว่า องค์กรจะต้องมี กระบวนการออกแบบและรักษา สภาวะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ที่ได้ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของ Harold Koontz ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร กำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและฝึกอบรม การบริหาร

คำตอบแทนในการทำงาน ทักษะและความสามารถของผู้ประกอบการ จากผลการศึกษาพบว่า กิจการมีลักษณะเป็นกิจการที่มีเจ้าของคนเดียว ผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ทำงานในด้านต่างๆ เองเกือบทั้งหมด มีการจ้างพนักงานประจำและผู้ผลิตช่วงที่เป็นลูกข่าย มีหน้าที่เป็นช่างทอ ซึ่งมีความชำนาญในการทอผ้าไหมยกดอก มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต ผู้ประกอบการ มีทักษะในการบริหารคน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน เป็นรายฝืนตามคุณภาพของงาน ความประณีตและความถูกต้อง หากผู้ประกอบการ พบงานที่มีปัญหา ก็จะแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ทราบทุกครั้ง มีการฝึกอบรมด้วยการสอนงานพนักงานทุกคนในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training) กิจการให้คำตอบแทนที่มีความจริงใจและสามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ โดย มีการให้ค่าจ้างเป็นรายฝืนซึ่ง พิจารณาจาก ความสะดวกและความยากง่ายในการทอ และ เพิ่มคำตอบแทนพิเศษสำหรับชิ้นงานที่ยากขึ้น ให้โบนัสในรูปของเงินหรือของขวัญ มีวันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำสัปดาห์ และวันหยุดพักผ่อนประจำปี ให้สิทธิลาเพื่อกรอื่น การลาป่วยไม่หักค่าแรง การจ้างงานที่ต่อเนื่อง ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ให้เกียรติ ให้ค่าขึ้นชม และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย ทำให้มีการ ลาออกของพนักงานต่ำ ส่วนปัญหาด้านการจัดการที่พบคือ ค่าแรง/คำตอบแทนสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้จึงเห็น ได้ว่าผู้ประกอบการมีการจัดการด้านบุคคลที่ดี จากการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ศึกษาเรื่องการค้าแรงงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า ส่วนใหญ่กิจการมีขนาดเล็ก ระดับการบริหารไม่ซับซ้อน ไม่มีการจัดองค์การ โดยแบ่งเป็นแผนกต่างๆ อย่างชัดเจน และไม่มีกรจัดตำแหน่งงานเนื่องจากมีลักษณะกิจการเป็นแบบกิจการที่มีเจ้าของคนเดียวและไม่มีลูกจ้างประจำ เจ้าของกิจการจึงเป็นผู้ทำงานในด้านต่างๆ เอง ผู้ประกอบการมีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานโดยจะรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยวาจาทุกๆ ครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น สำหรับการจ้างคนภายนอกในการผลิตจะจ่ายคำตอบแทนในการทำงานเป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษาเรื่องการค้าแรงงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบ ว่ามีประธานกลุ่มในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต คำตอบแทนมีความจริงใจในการทำงาน มีทักษะในการบริหารคน การลาออกของพนักงานต่ำ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน และมีการประเมินการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพ

แนวคิดด้านการผลิต กล่าวว่า การพิจารณากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการผลิต กำลังการผลิต การควบคุมการผลิต คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีในการผลิต และความชำนาญของพนักงานในการผลิต จากผล

การศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ มีการวางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อ ของลูกค้าและความต้องการของตลาด และเป็นผู้ออกแบบลวดลายโดย ใช้กระดาษกราฟ หรือคอมพิวเตอร์ และคำนวณปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ได้แก่ เส้นไหม ดิ้นเงิน ดิ้นทอง และสีย้อม และระยะเวลาในการทอจากการทอผ้าจำลอง ทำให้กิจการมีของเสียจากการผลิตน้อยมากและจัดส่งงานตรงเวลา วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีคุณภาพ โดยผู้ประกอบการเป็นผู้คัดเลือกวัตถุดิบเอง กิจการมีการทอผ้าด้วยมือ โดยใช้กี่ทอผ้าแบบพื้นเมืองจึงไม่มีปัญหาในเรื่องเทคโนโลยีในการผลิต ซึ่งกิจการจะมีที่ประจำที่ร้านและมีที่ให้ผู้ผลิตช่วง กิจการมีกำลังการผลิตเพียงพอ และพนักงานมีความชำนาญในการผลิต ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานของพนักงาน และตรวจสอบคุณภาพ ผ้าทอทุกผืน และกิจการที่มีผู้ผลิตช่วงจะมีพนักงานควบคุมการผลิตหรือผู้ดูแลเป็นผู้ ควบคุมการทำงาน ส่วน ปัญหาด้านการผลิตที่พบ คือ วัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการมีการจัดการด้านการผลิตที่ดี จากการศึกษาของ รจนา ชื่นศิริกุลชัย (2542) ที่ศึกษาเรื่องผ้าไหมยกดอกลำพูน พบว่า วัสดุที่ใช้ผลิตผ้าไหมยกดอกลำพูน ได้แก่ เส้นไหม ดิ้นเงิน ดิ้นทอง และสีย้อม มีต้นทุนสูง การผลิตทำให้จำเป็นต้องใช้ความพยายาม ความอดทน และใช้เวลาในการทอนาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า มีการผลิตผ้าหม้อห้อมด้วยมือ และผลิตตามคำสั่งซื้อและตามปริมาณความต้องการของตลาดในแต่ละช่วง ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จแล้ว และสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว และสอดคล้องกับการศึกษาของ มนทีธร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบ ว่าวัตถุดิบในการผลิตมีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ กำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้า พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และมีของเสียจากการผลิตน้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ในด้านต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบมีราคาแพง

แนวคิดด้านการตลาด กล่าวว่า กระบวนการทางสังคมและการจัดการที่มุ่งสนองความจำเป็นและความต้องการให้กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ โดยใช้ส่วนประสมการตลาด เป็นเครื่องมือ เพื่อให้สามารถ ตอบสนองความ ต้องการและสร้างความ พึงพอใจแก่ กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด จากผลการศึกษาพบว่า ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) รางวัลผลิตภัณฑ์ดีเด่นในโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) ตราสัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทย (GIs) ผ้าไหมยกดอกลำพูน และเครื่องหมายบริการสินค้าคุณภาพจังหวัดลำพูน

(Lamphun Brand) และมีลักษณะโดดเด่นที่แตกต่างจากผ้าไหมทั่วไปคือ ความสวยงามด้านลวดลายที่มีความอ่อนช้อยเป็นเอกลักษณ์ เส้นไหมที่มีคุณภาพและละเอียดอ่อน มีสีสันที่สวยงาม คงทน และแวววาว ความประณีตในการทอที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงมาช้านาน การออกแบบลวดลายจะออกแบบตามความเห็นของผู้ประกอบการเองและตามคำสั่งของลูกค้า ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่เฉพาะเจาะจง มีรูปแบบการนำไปใช้งานได้น้อย และมีราคาสูงกว่าผ้าไหมทั่วไป ทำให้ตลาดถูกจำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้สูง ผ้าไหมยกดอกจะมีราคาใกล้เคียงกัน โดยการตั้งราคาสินค้าจะใช้การบวกเพิ่มจากต้นทุนเป็นอัตราค่าไรที่ต้องการและตั้งราคาตามราคากลาง โดยใช้รูปแบบลวดลาย และความยากง่ายในการทอเป็นเกณฑ์ กำหนดราคา มีการจำหน่ายให้ลูกค้าโดยตรงโดย ลูกค้ามา สั่งทำหรือซื้อ ที่ร้าน จากการออก งานแสดงสินค้าภายในประเทศ และจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง ลูกค้าส่วนใหญ่อยู่กรุงเทพฯ เชียงใหม่ และลำพูน มีบางกิจการที่มีการส่งออกซึ่งจะร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ หรือผ่านพ่อค้าคนกลาง สำหรับบางกิจการที่มีเว็บไซต์จะใช้เพื่อ โฆษณาสินค้าแต่ไม่มีการซื้อขายผ่านเว็บไซต์ กิจการมีการโฆษณาโดยใช้แผ่นพับและมีการลดราคาสินค้า ผู้ประกอบการลดการให้ความสำคัญกับการโฆษณาสินค้าลงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย และหน่วยงานราชการยังให้การช่วยเหลือและสนับสนุนไม่เต็มที่และต่อเนื่องมากนัก ส่วนปัญหาด้านการตลาดที่พบ คือ ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ การกระจายสินค้ามีค่าใช้จ่ายสูง ยอดขาย ลดลง และ คู่แข่งเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการมีการจัดการด้านการตลาดที่ดี จากการศึกษาของ รจนา ชื่นศิริกุลชัย (2542) ที่ศึกษาเรื่องผ้าไหมยกดอกลำพูน พบว่า ผ้าไหมยกดอกลำพูนมีรูปแบบการนำไปใช้งานได้น้อยและมีราคาสูง การตลาดยังไม่แพร่หลาย เนื่องจากได้รับการสนับสนุนเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดี และยังขาดการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สิวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน์ (2543) ที่ศึกษาเรื่องการค้าในงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่าในการออกแบบผลิตภัณฑ์จะออกแบบตามความเห็นของผู้ประกอบการเองและตามคำสั่งของลูกค้า ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ มีการตั้งราคาขายโดยพิจารณาจากต้นทุนและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีราคาอยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่ง มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าโดยตรงและจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง ส่วนใหญ่มีการลดราคาสินค้าและเข้าร่วมงานแสดงสินค้า และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ มนทีयर โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษาเรื่องการค้าในงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบ ว่าผลิตภัณฑ์ได้รับระดับ 3-5 ดาวจากการคัดสรรสินค้า OTOP ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ คู่แข่งมีมากขึ้น การแข่งขันด้านราคาสูง และช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง

แนวคิดด้านการเงิน กล่าวว่า การควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่างๆ ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ สิ่งที่น่าสนใจมาพิจารณา ได้แก่ แหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งใช้ไปของเงินทุน และผลการดำเนินงานของบริษัท จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการจัดทำบัญชีเองโดยใช้สมุดบันทึก มีการซื้อขายสินค้าและวัตถุดิบโดยใช้เงินสดจึงไม่มีปัญหาด้านลูกหนี้และหนี้ค้างชำระ และกิจการไม่มีสินค้าค้างที่คลังนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขายและสามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แหล่งเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว มีบางกิจการที่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงินร่วมด้วย กิจการมี ค่าใช้จ่าย ต่อเดือนเป็นค่า วัตถุดิบ มากที่สุด รองลงมาคือ ค่าแรงงาน กิจการส่วนใหญ่มี เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน ในการกู้ยืมจะคำนึงถึงปัจจัยในด้าน ระยะเวลาการชำระหนี้ อัตราดอกเบี้ยและวงเงินที่ได้ ส่วนใหญ่มีผลกำไรสุทธิหลังภาษีในปีที่ผ่านมาประมาณ ร้อยละ 21 – 30 ของยอดขาย ส่วนปัญหาด้านการเงินที่พบ คือ ยอดขายและผลกำไรลดลง ต้นทุนการผลิตโดยรวมสูงขึ้น เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการมีการจัดการด้านการเงินที่ดี จากการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่ากิจการที่มีการบันทึกบัญชีจะจัดทำบัญชีเองด้วยสมุดบันทึก ในด้านสินค้าคงคลัง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะทราบสินค้าคงเหลือ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง เมื่อมีสินค้าค้างที่คลังนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย ผู้ประกอบการจะคงสินค้านั้นไว้ในคลังอย่างเดิมและขายลดราคา ในการจัดหาเงินทุน ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน ในการกู้ยืมจะคำนึงถึงปัจจัยในด้านอัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการชำระหนี้ และสินทรัพย์ค้ำประกันการกู้ยืม ในการจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนไปในวัตถุดิบมากที่สุด รองลงมาคือ เงินเดือนและค่าแรงตัดเย็บ และจากการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบ ว่าวิสาหกิจชุมชนมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเจ้าของหรือกลุ่มมากที่สุด สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีความชำนาญในการบริหารเงิน ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

ทฤษฎีวงจรธุรกิจ กล่าวว่า ภาวะถดถอย (Recession) เป็นระยะที่การลงทุนโดยทั่วไปจะลดลง ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากธุรกิจมีการขยายตัวเต็มที่แล้ว เป็นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ไม่รุนแรง อุปสงค์ในท้องตลาดมีการปรับตัวลดลง ระดับราคาและอัตรากำไรไม่เพิ่มขึ้นเหมือนเช่นเคย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจผ้าไหมยกดอกเคยผ่านช่วงเจริญรุ่งเรืองและมีการขยายตัวเต็มที่มาแล้ว และสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันค่อนข้างตกต่ำทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายใช้สอยลดลง ระดับราคาและอัตรา

กำไรไม่เพิ่มขึ้น ปัจจุบันธุรกิจจึงค่อนข้างคงตัวแต่กิจการยังสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าปริมาณการสั่งซื้อสินค้าจะลดลงจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีนี้จึงเห็นได้ว่า กิจการอยู่ในระยะถดถอยของวงจรธุรกิจ

ข้อค้นพบ

ด้านความยั่งยืน พบว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อ โดยปัจจุบัน ผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อ ได้มีส่วนร่วมในกิจการ มีความสนใจในการเข้าร่วม บริหาร กิจการ และมีทัศนคติที่ดี ต่อกิจการ ในระดับมาก และเนื่องจากผ้าไหมยกดอกเป็นสินค้าที่เฉพาะเจาะจง มีราคาสูงกว่าผ้าไหมทั่วไป โอกาสในการนำไปใช้ประโยชน์มีน้อย ทำให้ตลาดถูกจำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้สูง

ด้านการจัดการ พบว่า ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถในการทอผ้ายกดอกแต่ไม่มีช่างทอประจำจึงต้องจ้างผู้ผลิตช่วง นอกจากนี้ การทอผ้าเป็นงานฝีมือที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะคน ไม่สามารถทำงานต่อ มือกันได้เพราะแต่ละคนมีฝีมือและน้ำหนักร่าง ที่ต่างกัน อีกทั้ง กิจการยังขาดสวัสดิการที่จูงใจในการรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้

ด้านการผลิต พบว่า วัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาสูงขึ้น โดยเฉพาะในฤดูแล้งเนื่องจากมีใบหม่อนไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงไหมจึงทำให้เส้นไหมขาดแคลนและมีราคาสูงขึ้น อีกทั้งมีผู้จำหน่ายน้อยรายที่มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ กิจการจึงซื้อเส้นไหมของจังหวัดเพชรบูรณ์เท่านั้น เนื่องจากเส้นไหมมีคุณภาพดี มีลักษณะตรงกับการนำมาทอผ้าไหมยกดอก โดยเมื่อนำมาตีเกลียวไม่ทำให้ไหมแตกฟู นอกจากนี้สีไหมยังมีความสม่ำเสมอและสีไม่ตก ในด้านเทคโนโลยีในการผลิต ผู้ประกอบการขาดการพัฒนาคุณสมบัติของเส้นไหมเพื่อให้ง่ายต่อการดูแลและเก็บรักษาผ้าไหม ในบางกิจการมีการฟอกย้อมเส้นไหมให้มีสีสันทันที่แตกต่าง ซึ่งเป็นเทคนิคของผู้ประกอบการแต่ละคน และการออกแบบลวดลายจะมีเพียงผู้ประกอบการเท่านั้นที่สามารถทำได้ ส่วนช่างทอจะทอตามแบบที่นำมาเท่านั้น

ด้านการตลาด พบว่า ผ้าไหมยกดอกเป็นสินค้าที่เฉพาะเจาะจง มีรูปแบบการนำไปใช้งานได้น้อย เป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม กิจการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการโฆษณาสินค้าเนื่องจากต้องการลดค่าใช้จ่าย มีบางกิจการที่โฆษณาสินค้าผ่านเว็บไซต์แต่ไม่มีการซื้อขายผลิตภัณฑ์ผ่านเว็บไซต์ และหน่วยงานราชการยังให้การช่วยเหลือและสนับสนุนไม่เต็มที่และต่อเนื่องมากนัก รวมถึงเครื่องหมายรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

ด้านการเงิน พบว่า ผู้ประกอบการ ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

ข้อเสนอแนะ

ด้านความยั่งยืน ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญแก่ผู้บริโภคเป็นอย่างมากเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ ควรมีการพัฒนา รูปแบบลวดลายให้กระจายไปยังกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลายขึ้น ไม่เจาะจงผู้บริโภคเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการออกแบบลวดลายที่หลากหลายเหมาะสมแก่ผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับอายุ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายโอกาสไม่ใช่เฉพาะใช้สวมใส่ในงานพระราชพิธีสำคัญหรืองานโอกาสพิเศษเท่านั้น นอกจากการนำผ้าไหมยกดอกมาใช้เป็นเครื่องนุ่งห่มและเครื่องแต่งกายแล้วควรมีการออกแบบให้มีการนำไปใช้ประโยชน์ได้หลากหลายมากขึ้น เช่น ใช้เป็นอุปกรณ์ตกแต่งภายใน เป็นผ้าประดับหัวเตียง ผ้าคาดเตียง ผ้ารองจาน ผ้าปูโต๊ะ ผ้าประดับติดฝาผนัง ผ้าปูโซฟา เป็นต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ โรงแรม สายการบิน และภัตตาคาร เป็นต้น เพื่อให้มียอดขายเพิ่มขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะผู้บริโภคเพียงกลุ่มเดียว

ด้านการจัดการ กิจการควรมีการฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญในการทอเพิ่มขึ้น ฝึกให้ช่างทอสามารถทำงานต่อมือกันได้ และสร้างความรู้และเผยแพร่ความรู้และอาชีพไปยังกลุ่มนักเรียนและกลุ่มหนุ่มสาวที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน หน่วยงานราชการควรให้การส่งเสริมและพัฒนาอาชีพโดยส่งเสริมให้มีการนำการทอผ้าไหมยกดอกบรรจุอยู่ในหลักสูตรการศึกษาไม่ว่าจะเป็นกรมอาชีวศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน และการอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเป็นการสร้างอาชีพและสร้างรายได้แก่ประชาชนในท้องถิ่นและบุคคลที่สนใจ

นอกจากนี้กิจการควรมีสวัสดิการที่จูงใจ เช่น มีประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น และควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการควรมีการค้นคว้าหาข้อมูลและปรึกษากับหน่วยงานราชการเกี่ยวกับแหล่งวัตถุดิบอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมไปถึงอัตราภาษีและราคา พร้อมกับทำสัญญาซื้อขายกับแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในการนำมาใช้ทอผ้าไหมยกดอกลำพูน หน่วยงานราชการควรมีการแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็นกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในเรื่องสภาพภูมิอากาศของจังหวัดลำพูนต่อการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม เพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกหม่อนเลี้ยงไหมเองโดยไม่ต้องพึ่งพาไหมจากจังหวัดเพชรบูรณ์ ทำให้สร้างรายได้แก่ชาวบ้านและยังเป็นการช่วยแก้ปัญหาในกรณีที่ วัตถุดิบขาดแคลน และมีราคาสูงขึ้น ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการผลิตเพื่อพัฒนาคุณสมบัติเส้นไหมให้เป็นที่นิยมของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น เช่น นำเทคโนโลยีนาโนมาใช้ย้อมเส้นไหมเพื่อปรับสภาพเส้นไหมให้มีความนุ่มทำให้สวมใส่สบาย และมีคุณสมบัติในการกันน้ำและกันเปื้อนทำให้ง่ายต่อการดูแลและเก็บรักษาผ้าไหม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรมีการเก็บบันทึกลวดลายต่างๆ ทั้งแบบโบราณและที่ออกแบบ

ประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการฟอกย้อมเส้นไหม เพื่อให้เป็นความรู้สืบท่อให้แก่อนุชนรุ่นหลัง

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการควรมีการตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยการโฆษณา หาตัวแทนจำหน่ายหรือนำสินค้าไปนำเสนอเอง มีการร่วมทุนหรือร่วมงานกับชาวต่างชาติ เช่น มีการจัดให้มีกิจกรรมประกวดผ้าไหมในกลุ่มประเทศอาเซียน การแสดงแฟชั่นโชว์ชุดผ้าไหมที่ออกแบบโดยดีไซเนอร์ชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีการประสานงานกับหน่วยงานราชการและเอกชนในการเผยแพร่ผ้าไหมยกดอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เช่น อาศัยกระแสวัฒนธรรมที่หน่วยงานราชการจัด มีการจัดเดินแฟชั่นโชว์ผ้าไหมยกดอก หรืองานประกวดผ้าไหมยกดอก มีการโฆษณาผ่านบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคมโดยให้ใส่ผลงาน หรือเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนงานประกวดนางงาม มีการลดราคาพิเศษสำหรับข้าราชการ ทำเป็นผลิตภัณฑ์ของฝากแก่แขกบ้านแขกเมือง เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานราชการควรให้ความช่วยเหลือในด้านการร่วมงานแสดงสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ และควรมีการประชาสัมพันธ์การใช้เครื่องหมายรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหมยกดอกลำพูนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดกันมาให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ด้านผู้ประกอบการก็ควรใช้ประโยชน์จากเว็บไซต์ในการซื้อขายสินค้าเพราะเว็บไซต์ทำให้เกิดการโฆษณาไปยังตลาดทั่วโลก โดยอาจมีการให้บุคคลที่มีชื่อเสียงใส่ชุดผ้าไหมยกดอกรวมไปถึงผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในการโฆษณาสินค้าผ่านเว็บไซต์

ด้านการเงิน หน่วยงานราชการควรให้ความช่วยเหลือด้านแหล่งกู้เงินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือกองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานราชการที่จะช่วยให้ธุรกิจผ้าไหมยกดอกมีความยั่งยืน เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรม โดยทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ ส่งเสริม และพัฒนาอาชีพ ในด้านกระบวนการผลิต การจัดสรรเงินทุน และการผลักดันตราสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ เป็นต้น