# กลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วิน เรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

ชลธิชา ดีเพ็ญ

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาธุรกิจเกษตร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ธันวาคม 2557

# กลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

ชลธิชา ดีเพ็ญ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้เสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจเกษตร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ธันวาคม 2557

# กลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

ชลธิชา ดีเพ็ญ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจเกษตร

**คณะกรรมการสอบ**

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พิกุล โค้วสุวรรณ์)

**คณะกรรมการที่ปรึกษา**

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ พิกุล โค้วสุวรรณ์)

9 ธันวาคม 2557

©ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไขจนการค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์ ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ และกรุณาให้คำปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ชี้แนะแนวทางการค้นคว้าอิสระ อย่างดียิ่ง จนสำเร็จลุล่วง รองศาสตราจารย์ พิกุล โค้วสุวรรณ์ กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและส่งเสริมเผยแพร่การเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดหลักสูตรที่ศึกษาสาขาวิชาธุรกิจเกษตร ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา และนางสาวยุวดี สุโพธิ์ใหม่ ผู้ซึ่งให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขเป็นอย่างดีตลอดมา

ขอขอบคุณ คุณนิตยา ใจทา ประธานกลุ่มแม่วินเรือจำลอง รวมถึงคณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่ม ที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ตลอดจนนักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่วาง ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ขอบคุณกำลังใจที่สำคัญจากเพื่อนๆ สาขาวิชาธุรกิจเกษตร รหัส 53 ทุกท่าน ที่ช่วยเป็นกำลังใจและช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และขอขอบคุณกำลังใจที่สำคัญยิ่งจาก บิดา มารดา และพี่ชายของข้าพเจ้าที่ให้โอกาสในด้านทุนทรัพย์เพื่อการศึกษา รวมทั้งมีส่วนผลักดันให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจในการศึกษาเป็นอย่างดีตลอดมา

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ขอมอบให้แด่บุคคลที่กล่าวถึงข้างต้น หากมีสิ่งขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับ และอภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชลธิชา ดีเพ็ญ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| | |
|---|---|
| **หัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระ** | กลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ |
| **ผู้เขียน** | นางสาวชลธิชา ดีเพ็ญ |
| **ปริญญา** | วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร) |
| **คณะกรรมการที่ปรึกษา** | รศ.ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก<br>รศ. พิกุล โค้วสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |


**บทคัดย่อ**

การศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ โดยการเก็บรวมรวมข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive selection) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interviews) จากผู้ประกอบการกลุ่มแม่วินเรือจำลองโดยวิธีการสังเกตและสัมภาษณ์ประธานกลุ่มฯ คณะกรรมการและสมาชิกภายในกลุ่ม จำนวน 5 ราย และข้อมูลทุติยภูมิได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ฯลฯ ตลอดจน เอกสาร และบทความ

การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ โดยเริ่มจากการศึกษาลักษณะการจัดการกลุ่มแม่วินเรือจำลอง เพื่อให้ได้ข้อมูลภาพรวมขององค์กร ฯ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของกลุ่ม (SWOT Analysis) จากนั้นวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Growth Share Matrix) และ TOWS Matrix ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์ BCG Growth Share Matrix พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองอยู่ในตำแหน่งผลิตภัณฑ์ทำเงิน (Cash Cows) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ แต่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง ดังนั้นกลุ่มควรมีการวางแนวทาง กลยุทธ์ที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ไว้ให้นานที่สุด โดยการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งพัฒนาตลาด และเจาะตลาด ทางกลุ่มควรมุ่งเน้นในเรื่องของการโฆษณา


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาด มีการวางแผนในการจัดการด้านการผลิต เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มไว้

จากผลการวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการจับคู่ความสัมพันธ์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ทำให้ได้กลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจของกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จาก BCG ดังนี้ 1) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น การปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) ขยายและเพิ่มยอดขาย หาตลาดใหม่ให้กับสินค้า โดยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย อาศัยความก้าวหน้าทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ในการจำหน่ายและการส่งเสริมการ โดยการซื้อขายผ่าน Website, Facebook, Line ถือเป็นทางเลือกของผู้บริโภคที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง และค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารอีกทางด้วย 3) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมโดยเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอยให้มากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้าให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคได้รับรู้และรู้จักตัวสินค้าเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการซื้อสินค้าและใช้โอกาสจากนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมสินค้า OTOP ในการพัฒนาและประชาสัมพันธ์สินค้าให้แก่กลุ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| | |
|---|---|
| **Independent Study Title** | Management Strategies for Wooden Handicraft Business of Mae win Model Ship Group in Mae Win Sub- district, Mae Wang District, Chiang Mai Province |
| **Author** | Miss Chonticha Deepen |
| **Degree** | Master of Science (Agribusiness) |
| **Advisory Committee** | Assoc. Prof. Dr. Pattana Jierwiriyapant — Advisor<br>Assoc. Prof. Phikul Kowsuwan — Co-advisor |


**ABSTRACT**

This study on business management strategies for wooden handicrafts of Mae Win model Ship producers' group in Mae Win Sub-district, Mae Wang District, Chiang Mai Province has the objectives to examine the management approach presently taken by this group, and analyze the strategy at business level as well as identify problems and constraints faced by this group which is operating under the National OTOP scheme such that recommendations can be made for its further improvement. Primary information for this study was collected from the purposively selected group by means of field observation and in-depth interview with the group's chairperson and representatives of group committee members and group members totally five key informants. Secondary information was compiled from various pertinent formal and official sources such as the Community Development Department, the District Office of Agriculture, the Provincial Office of Commerce, as well as published documents and technical papers.

The analysis for determining business management strategy started with investigating the existing management characteristics of Mae Win model ship producers' group in order to get an overall organizational situation as well as information about various important factors in this business venture's external and internal environments which would subsequently be used for SWOT analysis. Then, the BCG Growth-Share Matrix and the TOWS Matrix were used for further analysis to arrive at appropriate strategy. The use of Growth-Share Matrix proposed by Boston Consulting Group revealed the products of Mae Win model ship producers' group to be in the cash cows position since the market for model ship grew quite slowly but the group held relatively large


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

share in this market. Thus, this group should attempt to maintain its existing market share as long as possible by pursuing such business strategies as product development and improvement, market development and penetration, marketing promotion and advertisement, as well as by developing production management plan and finding more market outlets. Similar indications were also obtained from the TOWS Matrix which was constructed from matching various internal and external factors to supplement the decision to determine appropriate business strategies. Specifically, the Mae Win model boats producers' group should implement the following strategies: 1) product development by improving quality, designs, and introducing new products to gain market competitiveness; 2) market development to enlarge sale volume and find new markets for the products through the development of marketing channels and sale promotion particularly with the use of advanced information technology system and media available at present such as website, facebook, and line which can enable consumers to place purchase orders with quick results while enabling the group to save travel expenses to reach markets and minimize its communication costs; 3) market penetration to increase sale volume of the existing products in the existing markets by enhancing the utility value of products, offering sale promotion, advertising the products through various media especially the on-line alternatives to make consumers know more about the group's products, and exploiting the opportunity to obtain assistance and supports from the government's OTOP scheme for the group's development and its publicity.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| กิตติกรรมประกาศ | ค |
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ญ |
| สารบัญภาพ | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ | 3 |
| 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 3 |
| 1.4 ขอบเขตของการศึกษา | 3 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ | 4 |
| 2.1.2 แนวคิดการจัดการองค์กร | 5 |
| 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 6 |
| 2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก | 11 |
| 2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน | 11 |
| 2.1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ | 12 |
| 2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 15 |
| 2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 15 |
| 2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ | 17 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 19 |
| 3.1 ขอบเขตของการศึกษา | 19 |
| 3.2 วิธีการศึกษา | 19 |
| 3.3 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล | 21 |
| 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล | 21 |


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**สารบัญ (ต่อ)**

**หน้า**


บทที่ 4 ผลการศึกษา 24

4.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม 24

4.2 การบริหารจัดการองค์กร 25

4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง 37

4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง 39

4.5 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) 42

4.6 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย BCG growth share matrix 45

4.7 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ( Product Life Cycle ) 46

4.8 การวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้เครื่องมือ TOWS matrix 47

บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ 52

5.1 สรุปผลการศึกษา 52

5.1.1 แนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ 52

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง 55

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง 56

5.2 ข้อเสนอแนะ 58

บรรณานุกรม 60

ภาคผนวก 63

ภาคผนวก ก รูปแบบและขนาดของเรือจำลอง 64

ประวัติผู้เขียน 70



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# สารบัญตาราง


หน้า

ตารางที่ 2.1 TOWS MATRIX 14

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ TOWS matrix ของกลุ่มแม่วิน เรือจำลอง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ 48





ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# สารบัญภาพ


| | หน้า |
|---|---|
| ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 8 |
| ภาพที่ 2.2 ระดับชั้นของการบริหารและระดับชั้นของกลยุทธ์ | 9 |
| ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 10 |
| ภาพที่ 2.4 BCG Matrix ( Boston Consulting Growth – Share Matrix) | 14 |
| ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา | 20 |
| ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการจัดองค์กรกลุ่มแม่วินเรือจำลอง | 26 |
| ภาพที่ 4.2 แผนผังสถานที่ผลิต | 27 |
| ภาพที่ 4.3 กระบวนการผลิตเรือจำลอง | 29 |
| ภาพที่ 4.4 การสร้างส่วนตัวท้องเรือ | 29 |
| ภาพที่ 4.5 การสร้างส่วนบนของตัวเรือ | 30 |
| ภาพที่ 4.6 การนำชิ้นส่วนมาประกอบในตัวเรือ | 30 |
| ภาพที่ 4.7 การสร้างส่วนบนของเรือ | 31 |
| ภาพที่ 4.8 การเก็บรายละเอียด และตรวจสอบ | 31 |
| ภาพที่ 4.9 วิถีการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง | 35 |
| ภาพที่ 4.10 สัดส่วนการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง | 35 |
| ภาพที่ 4.11 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย BCG growth shrare matrix | 46 |
| ภาพที่ 4.12 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ | 47 |



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บทที่ 1

# บทนำ

## 1.1 ที่มาและความสำคัญ

โครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” หรือ One Tambon One Product : OTOP “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นแนวคิดที่เน้นกระบวนการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ ในแต่ละหมู่บ้าน ชุมชน หรือ ตำบล เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้แต่ละชุมชนได้นำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมา พัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพที่มีจุดเด่นและเพิ่มมูลค่าเป็นที่ต้องการของตลาด สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล ผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ สร้างกิจกรรมที่อาศัยศักยภาพของท้องถิ่น คิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของชุมชน ไม่ซ้ำแบบกันและเป็นที่ยอมรับทั่วไป และการสร้างทรัพยากร สร้างบุคลากรที่มีความคิดกว้างไกลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการผลิตและบริการมีจิตวิญญาณแห่ง การสร้างสรรค์ ( สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน, 2553 )

กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลอง ตั้งอยู่ที่บ้านสบวิน หมู่ที่ 9 ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ในอดีตนั้นทางหมู่บ้านได้มีการรวมกลุ่มกันทำเกมส์ไม้ขึ้นมาก่อน แต่เป็นการรวมกลุ่มกันในลักษณะของเครือญาติ หลังจากนั้นไม่นานทางกลุ่มได้เรียนรู้การทำเรือจำลองจากชาวจีนที่ได้นำตัวอย่างเรือจำลองมาให้ทางกลุ่มได้ทำและซื้อกลับไป ทำให้ทางกลุ่มเกิดความสนใจและได้ทำเรือจำลองขึ้นมาเองโดยถอดแบบจากเรือตัวอย่าง เมื่อสามารถผลิตเรือจำลองเองได้ จึงได้จัดหาตลาดเพื่อทำการขายเรือจำลอง เริ่มต้นจากการหาลูกค้าเองโดยการออกงานต่างๆ ในอำเภอ หลังจากนั้นจึงได้ขยายตลาดโดยการนำไปวางจำหน่ายที่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงในเรื่องของผลิตภัณฑ์จากไม้ และเมื่อเริ่มเป็นที่รู้จักของลูกค้าก็ทำให้มียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ทางกลุ่มผลิตเรือจำลองไม่ทันตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ประกอบกับมีผู้ผลิตเกมส์ไม้เพิ่มมากขึ้น และต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากไม้มีราคาแพง ทางกลุ่มจึงได้แยกตัวออกจากการทำเกมส์ไม้ และผลิตเฉพาะเรือจำลองอย่างเดียว เพื่อรองรับการสั่งซื้อของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งได้จัดตั้งกลุ่มขึ้นใหม่โดยใช้ชื่อว่า”กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลอง” ในปี 2539

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หลังจากนั้นเมื่อเป็นที่รู้จักมากขึ้นจึงได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่วิน อุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอแม่วาง สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่วาง เป็นต้น

ในปี 2544 ทางกลุ่มได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์โดยการสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชนที่ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงมาตรฐานจากท้องถิ่นสู่สากล และในปี 2547 ทางกลุ่มได้ส่งสินค้าเข้าร่วมการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion ) และได้รับการคัดสรรและจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ในระดับประเทศ ประเภทของใช้ ซึ่งการได้รับคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 5 ดาวนั้น ทำให้มีโอกาสมากขึ้นในการทำตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดั้งนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบกลุ่มอย่างเป็นทางการ เพื่อรองรับการดำเนินงานตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการกลุ่มฯ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของกลุ่ม ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 25 คน โดยวัตถุประสงค์หลักของกลุ่มคือส่งเสริมและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน อนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สืบทอดแก่คนรุ่นหลัง และส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

การจัดการตลาดของกลุ่ม ประกอบด้วยตลาดขายส่งและขายปลีก โดยกลุ่มลูกค้าจะแบ่งออกเป็น 1. กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยว และลูกค้าที่สั่งซื้อประจำ 2. กลุ่มลูกค้าภายในประเทศที่ซื้อสินค้าเป็นที่ระลึก ของตกแต่งบ้าน อาคาร สถานที่ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ที่รับสินค้าไปขายต่ออีกทอดหนึ่ง ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าประจำประมาณร้อยละ 80 โดยทางกลุ่มฯ จะส่งขายลูกค้าประจำในประเทศ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี นครราชสีมา ภูเก็ต และต่างประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย และจีน ส่วนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจะเป็นเรือจำลองที่ผลิตจากไม้สัก โดยมีเรือรูปแบบต่างๆ จำนวน 30 รูปแบบ 62 ขนาด ราคาของเรือจะแตกต่างกันไปตามขนาดและรูปแบบของเรือ โดยเฉลี่ยแล้วราคาขายจะอยู่ที่ประมาณ 1,000- 20,000 บาท และเรือที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากคือ เรือสำเภาจีน เพราะความเชื่อตามธรรมเนียมของคนจีนนั้นเชื่อว่าเรือสำเภานั้นให้มงคลเรื่องของการค้าขายและประสบความสำเร็จ ปริมาณการผลิตของกลุ่มเฉลี่ยประมาณ 350 ลำต่อเดือน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ประมาณ 350,000 บาท โดยรายได้เฉลี่ยและยอดขายตั้งแต่ปี 2554 -2555 มีอัตราคงที่ทุกๆ เดือน แต่ในปี 2556 ทางกลุ่มประสบกับปัญหาในด้านต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากนโยบายการขึ้นค่าแรง 300 บาทของรัฐบาล ประกอบกับมีผู้ผลิตเรือจำลองในประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งคู่แข่งจากต่างประเทศ ได้แก่ เวียดนาม ที่ผลิตเรือจำลองได้เป็นจำนวน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

มาก และสามารถหาซื้อได้ทั่วไป ส่งผลให้ต้องมีการขยับราคาขายให้สูงขึ้นรวมทั้งต้องหาช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อยอดขายและรายได้ของกลุ่ม จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารจัดการกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง โดยจะศึกษาในด้านของการการบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่ม การผลิต การตลาด รวมถึงการศึกษาในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลุ่ม และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและหาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของกลุ่มฯ เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินต่อไปได้ในอนาคต

**1.2 วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์

**1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กลุ่มผู้ผลิตสามารถนำผลการศึกษาและกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มได้นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน นำข้อมูลไปประกอบการกำหนด นโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนหัตถกรรมจากไม้ รวมถึงวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อขยายช่องทางการตลาดต่อไป

**1.4 ขอบเขตของการศึกษา**

การศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interviews) เกี่ยวกับบริหารจัดการกลุ่ม การเงิน การผลิต การตลาด ตลอดจนการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคและวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่ม ที่เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในช่วงการดำเนินกิจการปี 2556-2557 โดยศึกษาจากกรณีศึกษาเพียง 1 กลุ่ม คือ กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลอง บ้านสบวิน ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตผู้ประกอบการเรือจำลองที่มีชื่อเสียงในพื้นที่อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีประวัติการผลิตและดำเนินกิจการมานานแล้ว

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะแสดงถึงแนวคิด ทฤษฎี และสาระสำคัญของเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเนื้อหาภายในบทนี้ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เอกสารเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และงานวิจัยเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

## 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการ คือ กระบวนการในการทำ งานที่ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์กรการสื่อสาร และการควบคุมคนงาน การเงิน สภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Bovee et al., 1993)

การจัดการ เป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เลือกสรรไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การชักนำ และการควบคุม ( ศิริวรรณ, 2539)

แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและประสานกัน จากความหมายของการจัดการดังกล่าวข้างต้น “การจัดการ” หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการประสมประสานเอาทรัพยากรที่องค์การมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการในการจัดการนั้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (วิรัช, 2547) ดังนี้

1) การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เช่น การดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อกำหนดสถานภาพ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ในปัจจุบันขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2) การจัดการองค์กร (organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคล และทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จเช่นการระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินงาน การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพการคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เป็นต้น

3) การนำ (leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้น การนำ (Leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน การจัดการสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4) การควบคุม (control) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ เช่น การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด เป็นต้น

**2.1.2 แนวคิดการจัดการองค์กร**

บรรยงค์ (2542) ได้กล่าวถึงบทบาทความสำคัญของการจัดองค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) การทำงานในองค์กรนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก การที่จะจัดการให้บุคคลจำนวนมากได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการแบ่งงานที่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกแก่การมอบหมายงานและปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2) การจัดองค์กรเป็นวิธีการที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ถ้าไม่มีการจัดองค์กรจะบริหารงานได้ยากลำบากงานจะสำเร็จได้ยาก

3) องค์กรมีภาระงานมากมายที่บุคคลเพียงคนเดียวมิอาจปฏิบัติให้สำเร็จได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภาระงานเหล่านั้นมาแบ่งกันปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของบุคคลและความสามารถของงานทั้งนี้โดยมีเหตุผลว่า งานมีปริมาณมากเกินกว่าที่บุคคลคนเดียวจะปฏิบัติโดย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ลำพังได้ ดังนั้นในการที่จะกำหนดให้บุคคลปฏิบัติงานนั้นจำ เป็นจะต้องแบ่งงานเสียก่อน ซึ่งการแบ่งงานนั้น นอกจากจะสะดวกในการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติแล้วยังสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลได้ด้วย

หลักการจัดองค์กรที่ดี จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ (บรรยงค์, 2542)

1) มีการจัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสม ไม่ควรให้มีลำดับขั้นมากเกินไป เพราะจะเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร เกิดความล่าช้า และอาจจะยากแก่การควบคุมด้วย

2) มีการจัดการติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัว เพื่อที่จะให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างประสานกัน และปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3) จะต้องจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้มีความสับสน

4) จะต้องมีขอบเขตของการควบคุมที่เหมาะสม คือ ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน ถึงจะไม่มากเกินไปจนดูแลได้ไม่ทั่วถึงและไม่น้อยเกินไปจนไม่คุ้มค่า

5) แบ่งงานออกให้เหมาะสมและหากสามารถแบ่งงานตามลักษณะงานเฉพาะอย่างได้จะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความชำนาญของแต่ละคนได้

6) จะต้องแบ่งงานให้มีเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คือ งานหลัก (Line), งานช่วย (Staff) และงานเสริม (Auxiliary) ให้เหมาะสม

7) จะต้องมีการประสานงานระหว่างงานที่แบ่งไปแล้วอย่างมีประสิทธิภาพ

8) จะต้องกำหนดหน้าที่ และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และชัดเจน ว่าหน่วยงานใดมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร รวมถึงคำ บรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละบุคคลด้วย

9) จะต้องมีการมอบหมายงาน (Work Assignment) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และนอกจากนั้นจะต้องมอบอำนาจ (Delegation of Authority) ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์**

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว (ศิริวรรณ และคณะ, 2542:190)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจเป็น

การวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น กลางและยาว (สมชาย, 2542)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์การในการกำหนดปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (ศิริวรรณ และคณะ, 2542)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ของเป้าหมายและกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และวางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (พักตร์ผจง และ พสุ, 2542)

2.1.3.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Startegic Management Process) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) คือการประเมินถึงสถานการณ์ต่างๆ ของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

1.1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) ได้แก่การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยคู่แข่ง ลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิตโดยมุ่งพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อพิจารณาว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นเหล่านั้นเป็นโอกาส (opportunity) หรืออุปสรรค (threat) ต่อธุรกิจ

1.2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) ได้แก่ หน้าที่หรือกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารจัดการการตลาด การเงิน/การบัญชี การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ โดยจะวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในด้านใดเป็นจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) หรือมีกิจกรรมใดที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งขัน (competitive advantage) ดังนั้นธุรกิจจะต้องประเมินตนเองจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ดำเนินอยู่ รวมไปถึงการประเมินถึงทรัพยากรต่างๆ ขององค์การที่มีอยู่ เปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การในอนาคต และนำไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคมาวิเคราะห์สรุปและประมวลผลเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร

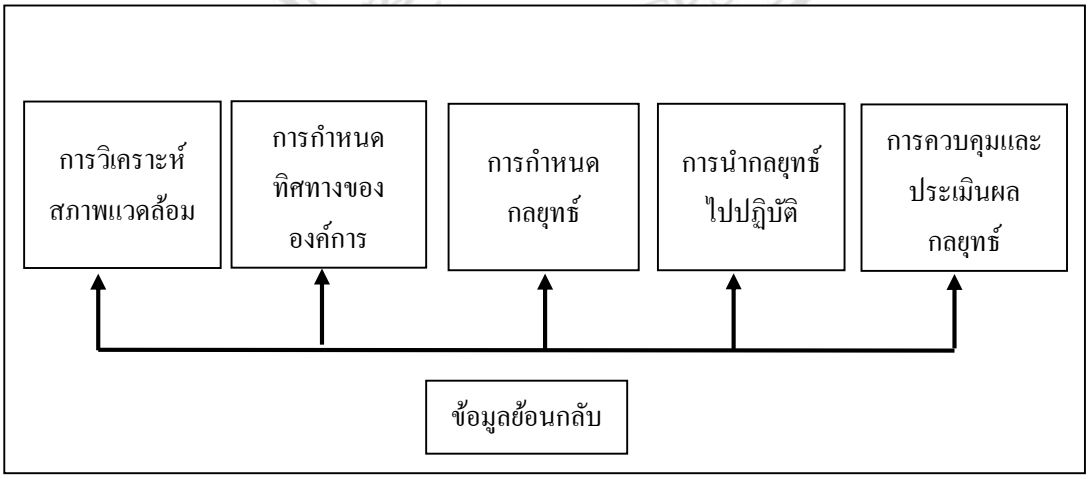
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการคำถามตามกรอบการกำหนดภารกิจที่ว่า ธุรกิจของเราคืออะไร ใครคือลูกค้า คุณค่าอะไรที่จะให้แก่ลูกค้า ธุรกิจของเราเป็นอย่างไร และจะมุ่งไปในทิศทางใดในอนาคต ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานองค์การและขอบเขตการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจน

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มากำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ตามระดับของกลยุทธ์ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือการนำแผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไว้ไปใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ธุรกิจจะต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากร การจัดโครงสร้างองค์การ และระบบการทำงานต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล

5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) คือการควบคุมติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ มีการกำหนดแนวทาง ปรับปรุงและแก้ไขตลอดจนมีการพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนดำเนินการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าไว้หรือไม่เพียงใด




ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สุธีรา, 2551

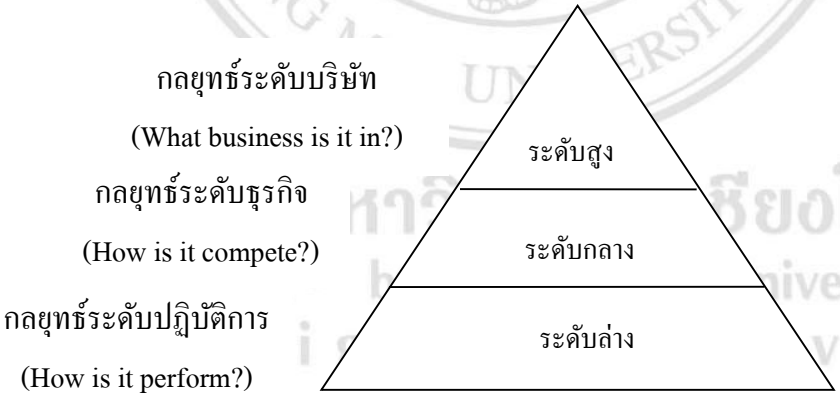
2.1.3.2 ระดับของกลยุทธ์

ระดับชั้นของกลยุทธ์ (level of strategy) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามชั้นขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ (ชัยยศ และนิตยา , 2546)

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งปกติจะมีการกำหนดเป็นแผนระยะยาวทั่วทั้งองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแผนกำหนดนโยบายขององค์กรว่าพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรจะดำเนินการอย่างไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการอยู่รอดหรือเจริญเติบโตในอนาคต

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางหรือหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยงานของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การตลาด การเงิน การบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยมีลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ทางธุรกิจ ซึ่งจะใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากภายในหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานตามหน้าที่สัมฤทธิ์ผลในช่วงระยะเวลาที่กำหนด




ภาพที่ 2.2 ระดับชั้นของการบริหารและระดับชั้นของกลยุทธ์
ที่มา : ชัยยศ และ นิตยา, 2546

2.1.3.3 องค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สมชาย, 2542

- การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

- การเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choices) หมายถึง การคิดค้นทางเลือก และประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และลักษณะของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดแนวทาง หรือทางเลือกกลยุทธ์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้
- การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดและแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด
- การเลือกกลยุทธ์ เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพองค์กรมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด และเป็นที่ต้องการขององค์กรมากที่สุด

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการแข่งขันธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาโอกาสที่จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ที่ธุรกิจและอุปสรรคที่ธุรกิจจะสามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเป็นการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น อัตราค่าจ้างแรงงาน การตลาด ภาวะเงินเฟ้อ ความแตกต่างของรายได้และกลุ่มผู้บริโภค การเปิดเสรีการค้า ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

2. ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม มีผลกระทบอย่างมากต่อสินค้าบริการ ตลาด ลูกค้าและองค์กร เช่น ทัศนคติต่อคุณภาพสินค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเชื่อ ค่านิยม รายได้เฉลี่ยของประชากร อุปนิสัยในการจับจ่ายซื้อของ วัฒนธรรมประเพณี สภาพดิน ฟ้า อากาศ การควบคุมทรัพยากร

3. ด้านการเมือง กฎหมาย เปรียบเสมือนกรอบแนวทาง กฎเกณฑ์ ระเบียบในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการตามแนวทางที่กฎหมายกำหนด เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค กฎระเบียบในการป้องกันสิ่งแวดล้อม การเลือกตั้งของท้องถิ่นและระดับชาติ กฎหมายการจ้างงาน

4. ด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แสดงให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศ การวิจัยและพัฒนาคิดค้นเครื่องมือใหม่ๆ การสร้างเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกสบาย

**2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจ และบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของธุรกิจ ดังนี้

1. ด้านการเงิน การบัญชี การระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนทางการเงินขององค์เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการก่อหนี้ เงินทุนหมุนเวียน ความสามรถในการทำกำไร

2. ด้านการผลิต หน้าที่หรือฟังก์ชั่นของการผลิตนั้นจะประกอบด้วย กิจกรรมทั้งหมดที่ปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นสินค้าและบริการ (Goods And Service) กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตที่ได้ซึ่งแตกต่างกันตามอุตสาหกรรมและตลาด การจัดการเกี่ยวดับการผลิตประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ กระบวนการ กำลังการผลิต สินค้าคงคลัง แรงงาน และคุณภาพ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. การตลาด หน้าที่พื้นฐานของการตลาดประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1. การวิเคราะห์ลูกค้า 2. การขายสินค้า/บริการ 3. การวางแผนสินค้า/บริการ 4. การกำหนดราคา 5. การกระจายสินค้า 6. การวิจัยตลาด และ 7. การวิเคราะห์โอกาส

4. การวิจัยและพัฒนา การวิจัยและพัฒนานำไปสู่สินค้าหรือบริการที่ดีขึ้น และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาส่วนใหญ่มุ่งไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ก่อนที่คู่แข่งจะทำได้ การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือปรับปรุงการผลิตเพื่อลดต้นทุน

5. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงหน่วยงานธุรกิจทั้งหมดเข้าด้วยกันและให้หลักพื้นฐานในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพจะรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ สังเคราะห์ และแสดงข้อมูลในรูปแบบที่จะตอบคำถามที่สำคัญในเรื่องการปฏิบัติงานและคำถามเชิงกลยุทธ์

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การสัมภาษณ์ การทดสอบ การคัดเลือก การอบรม การพัฒนา การดูแล การประเมินผล การเลิกจ้าง การให้รางวัล กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทำให้ผู้จัดการสามารถระบุถึงจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานได้

**2.1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์**

2.1.6.1) SWOT Analysis (อัจฉรา, 2546)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก และปัจจัยแวดล้อมภายใน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน (จากสิ่งแวดล้อมภายใน) โอกาสและอุปสรรค (จากสิ่งแวดล้อมภายนอก) โดยที่

1) จุดแข็ง S หมายถึง ความสามารถ และสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ดี

2) จุดอ่อน W หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

3) โอกาส O หมายถึง ปัจจัย และสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้ การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4) โอกาส T หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาต่อองค์กรโดยองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.6.2) การวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) ได้จากการนำข้อมูลมาประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะใช้ความเข้มแข็งภายในฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่เปิดโอกาสให้ เพื่อที่จะนำมากำหนด เป็นยุทธ์สาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้ จุดแข็ง ที่มีอยู่ในการป้องกันอุปสรรคที่มาจากภายนอกได้

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมา พิจารณาร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะปรับปรุงแก้ไขความอ่อนแอภายใน โดยอาศัยหรือฉวยโอกาสภายนอกที่เปิดโอกาสให้เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีการ ใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมา พิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ คือ พยายามลดความอ่อนแอภายในให้ได้และพยายามหลีกเลี่ยงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่กีดขวางคุกคามให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

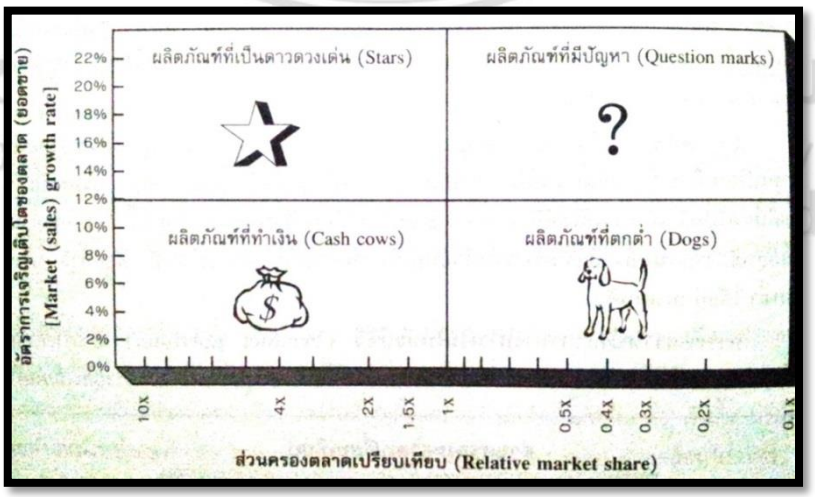
ตารางที่ 2.1 TOWS MATRIX

| ปัจจัยภายใน<br>ปัจจัยภายนอก | S จุดแข็ง (ภายใน) | W จุดอ่อน (ภายใน) |
|---|---|---|
| O โอกาส (ภายนอก) | กลยุทธ์เชิงรุก SO | กลยุทธ์แก้ไข WO |
| T อุปสรรค (ภายนอก) | กลยุทธ์ป้องกัน ST | กลยุทธ์เชิงรับ WT |

ที่มา : ละเอียด, 2548

**3) การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Growth Share Matrix)**

BCG Matrix หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งใช้ในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรโดยถือเกณฑ์ของส่วนตรองตลาดเปรียบเทียบและอัตราการเจริญเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการเจริญเติบโตของยอดขาย (Sales growth rate) ของแต่ละหน่วยธุรกิจ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative market share) ดังภาพที่ 2.4 ในตารางจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน แต่ละส่วนแสดงถึงลักษณะธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีการเจริญเติบโตของยอดขายและส่วนครองตลาดที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้




ภาพที่ 2.4 BCG Matrix ( Boston Consulting Growth – Share Matrix)

ที่มา: Kotler,2003.อ้างใน ศิริวรรณ และคณะ, 2546

1) ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question Marks) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง แต่ส่วนครองตลาดต่ำ มักพบในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาด ซึ่งมักจะมีปัญหาส่วนครองตลาดต่ำธุรกิจจะต้องพยายามเพิ่มส่วนครองตลาด การเพิ่มส่วนครองตลาดต้องใช้ทรัพยากรด้านเงินทุนจำนวนมากเพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของตลาด และการแบ่งส่วนตลาดจากคู่แข่ง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการ ส่งเสริมการตลาดหรือการขยายด้านการผลิต ธุรกิจต้องตัดสินใจว่าควรทุ่มเงินสำหรับผลิตภัณฑ์หรือเลิกการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหานั้นหรือไม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาควรใช้กลยุทธ์การสร้างส่วนครองตลาดซึ่งหากสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้จนประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นต่อไป

2) ผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง และส่วนครองตลาดสูง เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำตลาดและสามารถทำเงินให้กับบริษัทเป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูงจึงต้องการเงินจำนวนมากในการผลิตการลงทุนใหม่และการส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษาตลาดที่มีการเจริญเติบโตสูงและต่อสู้กับคู่แข่งขันที่จะเข้ามาแข่งขันผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวเด่นถ้าสามารถรักษาส่วนครองตลาดไว้ได้ในอนาคตเมื่อเวลาผ่านไปจะเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินให้กับบริษัท

3) ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ ส่วนครองตลาดสูงสาเหตุที่อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายลดลงเพราะผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่และตลาดเข้าสู่จุดอิ่มตัว ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินนี้จะทำเงินให้กิจการเป็นจำนวนมากเพราะส่วนครองตลาดสูงและบริษัทไม่ต้องใช้เงินในการขยายกำลังการผลิตเพราะอัตราการเจริญเติบโตของตลาดลดลง และจากการที่กิจการเป็นผู้นำตลาดจึงมีข้อได้เปรียบด้านการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) ทำให้ได้รับกำไรส่วนเกินสูงขึ้น เงินที่ได้จากผลิตภัณฑ์ที่ทำเงินจะถูกนำไปใช้สนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาผลิตภัณฑ์ที่เป็นดาวดวงเด่นและผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ

4) ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำ (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดเปรียบเทียบต่ำ ผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรต่ำ หรือขาดทุน บริษัทต้องพิจารณาว่าจะเสนอผลิตภัณฑ์นี้ต่อไปหรือตัดออกจากตลาดหรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นใหม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ตกต่ำควรใช้กลยุทธ์การถอนผลิตภัณฑ์หรือการเปลี่ยนธุรกิจหรือเก็บเกี่ยวผลประโยชน์

**2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**2.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**

สุรางค์พร (2548) ได้ศึกษาศักยภาพของกลุ่มไม้แกะสลัก อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูนในการเข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยเลือกวิเคราะห์ศักยภาพด้านการจัดการองค์กร การตลาด และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การเงิน ของกลุ่มไม้แกะสลัก และของสมาชิกกลุ่มไม้แกะสลัก โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และเกณฑ์การคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ปี 2547 เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลุ่มไม้แกะสลักต่อไป เช่นเดียวกับ นพพร (2549) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจและกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาตลาดของผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ว่ามีลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมทางการตลาดของอุตสาหกรรมการเลี้ยงผึ้งอย่างไร โดยใช้แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยและรายกลุ่มร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดการสัมภาษณ์กลุ่มในประเด็นของการจัดการธุรกิจด้านการผลิต การตลาด การจัดองค์กรและการดำเนินการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้เลี้ยงผึ้ง ขณะที่และ เทิดพัฒน์ (2546) ได้ศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ในปี 2546-2550 โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง จำนวน 13 ท่าน โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการใช้ PEST Analysis Model และประเมินความสามารถขององค์กรจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านต่างๆ ขององค์กร จากนั้นนำเอาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีทั้งโอกาสและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในจุดแข็งและจุดอ่อน ประเมินสภาวะการแข่งขันโดยใช้ Five Force Model และการใช้ TOWS Matrix ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และนารีรัตน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทหน่วยธุรกิจและระดับหน้าที่ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix และ BCG เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร รวมทั้งใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งผลที่ได้คือบริษัทสามารถสร้างความแตกต่างในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

ศิริกานต์ (2550) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าทอลายโบราณของจังหวัดอุทัยธานีโดยสอบถามข้อมูลแบบเจาะลึกจากผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มโดยใช้ทฤษฎี 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ทฤษฎีการตลาดแบบองค์รวม ทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาด โดยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis เป็นหลักในการพัฒนากลยุทธ์ เช่นเดียวกันกับ อสมา (2553) ที่ศึกษากลยุทธ์การตลาดสินค้าหัตกรรมในครัวเรือน กรณีศึกษาผ้าซิ่นตีนจกหาดเสี้ยว อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบธุรกิจผ้าซิ่นตีนจกหาดเสี้ยว จำนวน 6 ราย รวมทั้งใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Force Model) ส่วนประสมทางการตลาด การวิเคราะห์ SWOT Analysis และใช้ตารางโทว์ (TOWS Matrix) ในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดของ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผ้าซิ่น ในขณะที่ ยุวดี (2556) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์ระดับธุรกิจของผู้ประกอบการโรงสีข้าวอินทรีย์ขนาดกลาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การรวบรวมข้อมูลเชิงลึกโดยวิธีการสัมภาษณ์และสำรวจ โดยการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือการประเมินภายในภายนอก (IE matrix) และ TOWS Matrix และใช้การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยวิธีแมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM) เพื่อแนะนำการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมถึงความต้องการลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการดำเนินการที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดทำกลยุทธ์อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังที่ ปริญญา (2545) ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ควรนำมาปรับใช้ คือ การส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เพื่อเริ่มสร้างให้สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี สำหรับทางเลือกกลยุทธ์ต้องใช้กลยุทธ์ในการแก้ไข และกลยุทธ์ในการตั้งรับ สุภัทราภรณ์ (2549) ได้ศึกษา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจชาใบหม่อนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิน-ศิลาทิพย์ บ้านหินเหิบ ตำบลพระยืน อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น พบว่า กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร โดยพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ความเข้าใจในเกษตรอินทรีย์ ด้านการผลิต โดยพัฒนาพื้นที่เพาะปลูก พัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ชาและบรรจุภัณฑ์ให้มีความแตกต่างหลากหลาย กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยพัฒนาเน้นการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับใบชาที่เหลือโดยการนำมาแปรรูป รักษาระดับราคาให้คงที่และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์ด้านการเงินด้วยการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำระบบบัญชี

**2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์**

วีนัส (2544) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพของชุมชนภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยวิเคราะห์ด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงินของธุรกิจชุมชน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มเกษตรกรร้องวัวแดง หมู่ 3 ตำบลร้องวัวแดง อำเภอสันกำแพง 2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่ หมู่ 2 ตำบลแม่โป่ง อำเภอดอยสะเก็ด 3. กลุ่มอาชีพกระดาษสาและหัตถกรรม หมู่ 6 ตำบลมะขุนหวาน อำเภอสันป่าตอง และ 4. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทราย หมู่ 7 ตำบลหนองแก๋ว อำเภอหางดง โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และหลักเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการศึกษาศักยภาพ ผลจากการใช้การวิเคราะห์ 2 วิธี พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ยังมีปัญญาด้านการผลิตในเรื่องเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ และปัญหาที่สำคัญอีกอย่างคือ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจชุมชน อีกทั้งบางกลุ่มยังไม่มีความรู้ความเข้าใจทางด้านการตลาดและการเงินที่พอเพียง

จิตต์ใส (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ในด้านตลาดชุมชนหรือผู้ประกอบการทั้งหมดให้ความสำคัญกับการดำเนินการขายสินค้าให้ลูกค้าภายในประเทศทั้งหมด มีการตั้งราคาสินค้าโดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว วัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบทางการเกษตร กลุ่มมีการวางแผนก่อนล่วงหน้าตามหลักการบริหารองค์กรและแผนงาน

อดิศักดิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การผลิต จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสินค้ารูปหล่อทองเหลืองในจังหวัดลพบุรี ภายใต้โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้ผลิตสินค้ารูปหล่อทองเหลืองนั้นมีความชำนาญในการผลิต เนื่องจากมีประสบการณ์การหล่อโลหะเป็นเวลานานกว่า 40 ปี เป็นการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ การผลิตเป็นการออกแบบกันเอง และตามแบบที่ได้รับจากลูกค้า เป็นการผลิตที่มาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ราคาจำหน่ายปานกลาง ลักษณะการจำหน่ายเป็นการขายตรงและขายผ่านพ่อค้าคนกลาง อุปสรรค คือ พื้นฐานการศึกษาและการอ่านหนังสือไม่ได้ ความไม่พอเพียงของเงินทุนในการดำเนินงาน แต่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว สามารถที่จะขยายการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปได้อีก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บทที่ 3

# ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจ และเสนอแนะกลยุทธ์ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง การวิเคราะห์กลยุทธ์จากวิธีการตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะทำให้ทราบกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากการวิเคราะห์กลุ่มแม่วินเรือจำลอง โดยรายละเอียดในการศึกษา มีดังนี้

**3.1 ขอบเขตของการศึกษา**

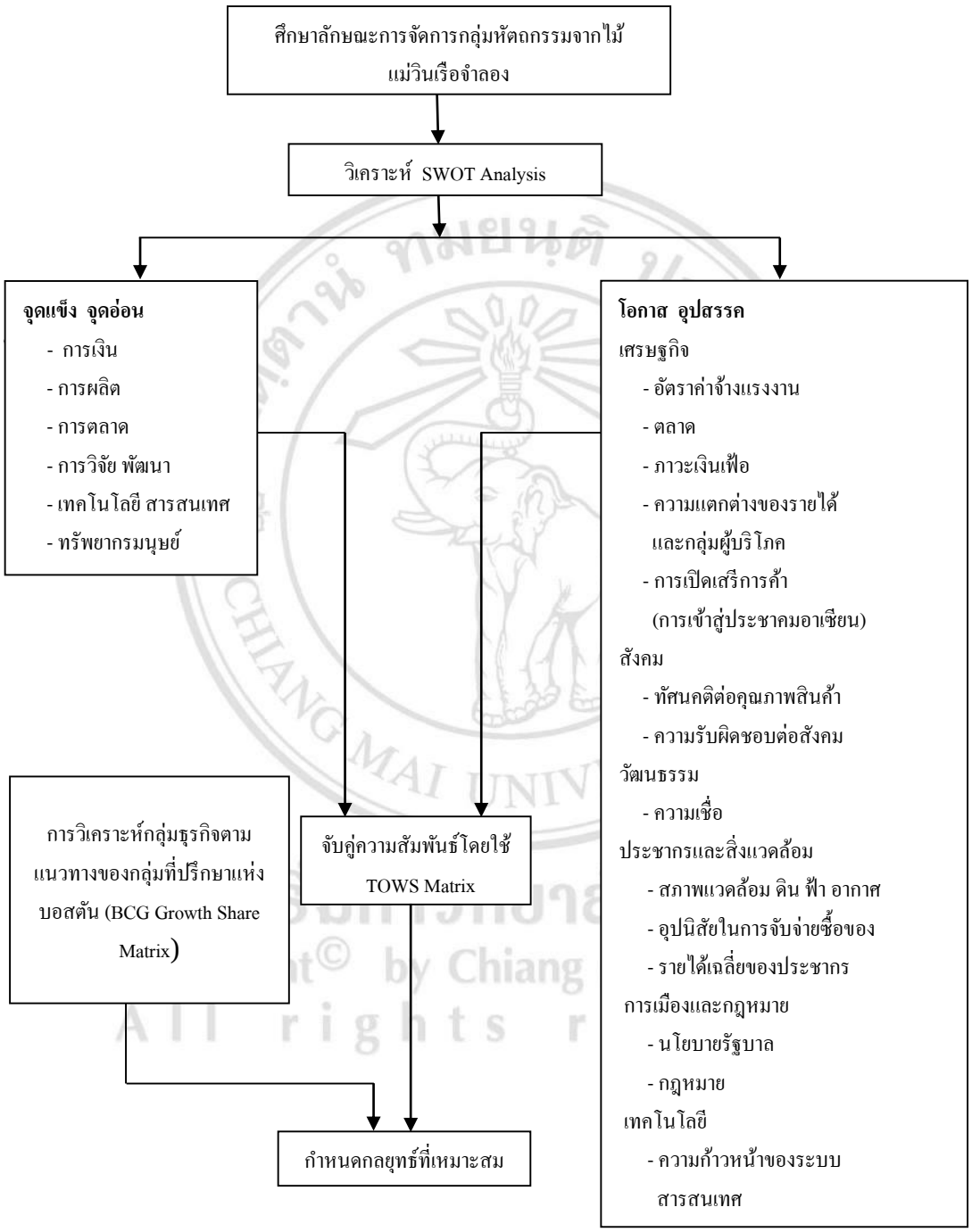
การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่ม แม่วินเรือจำลอง บ้านสบวิน ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive selection) คือ กลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง บ้านสบวิน ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตผู้ประกอบการเรือจำลองที่มีชื่อเสียงในพื้นที่อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ และเป็นกลุ่มที่มีประวัติการผลิตและดำเนินกิจการมายาวนาน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจของกลุ่ม จากข้อมูลทุติยภูมิและรวบรวมสังเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interviews) เกี่ยวกับบริหารจัดการกลุ่ม การเงิน การผลิต การตลาด ตลอดจนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในช่วงการดำเนินกิจการปี 2556-2557 และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของกลุ่มโดยวิธีการหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**3.2 วิธีการศึกษา**

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกรอบวิธีการศึกษา คือการศึกษาลักษณะการจัดการกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ลักษณะของกลุ่ม รูปแบบการจัดองค์กรของกลุ่มฯ การเงิน การผลิตการตลาด การวิจัยพัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการกลุ่มฯ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของกลุ่ม จากนั้นนำ

ข้อมูลจากกการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในของกล่มมาจับคู่ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์เพื่อวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริการจัดการกลุ่มต่อไป




ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา : ดัดแปลงจาก อสมา, 2553

**3.3 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนั้นจึงทำการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษา ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive selection) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interviews) จากผู้ประกอบการกลุ่มแม่วินเรือจำลองโดยวิธีการสังเกตและสัมภาษณ์ประธานกลุ่มฯ คณะกรรมการและสมาชิกภายในกลุ่ม จำนวน 5 ราย เพื่อศึกษาโครงสร้างด้านการจัดการองค์กร การบริหารงานกลุ่ม การผลิต การเงิน การตลาด และข้อมูลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของกลุ่มฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ฯลฯ ตลอดจน เอกสาร บทความ ข้อมูลต่างๆ ที่มีผู้ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ รวบรวม ไว้แล้วเพื่อหาข้อมูลจำนวนผู้ผลิตเรือจำลองหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน จำนวนปริมาณการผลิต จำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ระยะเวลาการผลิต ข้อมูลด้านรายได้ ยอดขาย ตลอดจนข้อมูลด้านการตลาดต่างๆ ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง

**3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล**

3.4.1) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis Method) ศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กร เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่ม ลักษณะของกลุ่ม รูปแบบการจัดองค์กรของกลุ่มฯ การเงิน การผลิตการตลาด การวิจัยพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการกลุ่มฯ ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกลุ่ม

3.4.2) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ กลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลองตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ตามหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจตามแนวทางของกลุ่มที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (BCG Growth Share Matrix) เป็นวิธีการที่ใช้จัดกลุ่มให้กับหน่วยธุรกิจของกิจการตามตารางการเจริญเติบโต - ส่วนแบ่งตลาด โดยแกนตั้งคืออัตราการเจริญเติบโตของตลาด เป็นตัววัดความดึงดูดของตลาด ส่วนแกนนอนคือส่วนครองตลาดซึ่งแสดงความเข้มแข็งของกิจการในตลาด ตารางถูกแบ่งเป็น 4 ช่อง เพื่อชี้ให้เห็นถึงสถานะของหน่วยธุรกิจ แต่ละหน่วย ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไว้แล้วในบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการพิจารณาจุดแข็ง (strengths- S) และจุดอ่อน (weaknesses - W) ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม การเงิน การผลิต การตลาด การวิจัยพัฒนา

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการกำหนดโอกาส (opportunities - O) และอุปสรรค (threats - T) ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรและสิ่งแวดล้อม การเมืองกฎหมาย และเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่ 3 TOWS Matrix โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาทำการกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้ TOWS Matrix แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (T) และโอกาส (O) กับ จุดแข็ง (S) และ จุดอ่อน (W) เพื่อแสดงกลยุทธ์ทางเลือก 4 แบบ คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ขั้นตอนในการจับคู่สร้างตาราง TOWS ดังนี้

1) ระบุรายการโอกาสภายนอกที่สำคัญขององค์กร
2) ระบุรายการอุปสรรคภายนอกที่สำคัญขององค์กร
3) ระบุรายการจุดแข็งภายในขององค์กร
4) ระบุรายการจุดอ่อนภายในขององค์กร
5) จับคู่จุดแข็งภายในกับโอกาสภายนอกและบันทึกผลของกลยุทธ์ SO ในเซลล์ที่เหมาะสม
6) จับคู่จุดอ่อนภายในกับโอกาสภายนอกและบันทึกผลของกลยุทธ์ WO

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

7) จับคู่จุดแข็งภายในกับอุปสรรคภายนอกและบันทึกผลของกลยุทธ์ ST

8) จับคู่จุดอ่อนภายในกับอุปสรรคภายนอกและบันทึกผลของกลยุทธ์ WT

เมื่อจับคู่ตาราง TOWS Matrix ตามขั้นตอนการจับคู่แล้ว นำผลการจับคู่มาวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมที่จะใช้กำหนดกลยุทธ์กลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลองต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บทที่ 4

# ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ รวมถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของกลุ่ม และวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

**4.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม**

กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลอง ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 109 หมู่ที่ 9 บ้านสบวิน ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ในอดีตประชากรส่วนใหญ่ในหมู่บ้านมีอัตราการว่างงานสูง ทำให้ต้องไปทำงานนอกพื้นที่เป็นจำนวนมาก บางรายก็ยึดอาชีพการตัดไม้ทำลายป่า ส่วนชาวบ้านที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีความไม่แน่นอนทั้งด้านผลผลิตและรายได้ รวมถึงราคาผลผลิตทางการเกษตรที่ตกต่ำ ทำให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้เสริมนอกภาคการเกษตร และส่งเสริมการสร้างงานในชุมชน รวมทั้งช่วยลดอัตราการย้ายไปทำงานนอกพื้นที่ โดยเริ่มแรกนั้น นายมีศักดิ์ ใจทา เกษตรกร วัย 43 ปี อยู่บ้านเลขที่ 101 หมู่ 9 ต.แม่วิน อ.แม่วาง จ.เชียงใหม่ ซึ่งยึดอาชีพเกษตรกรเป็นหลักอยู่ในขณะนั้น พร้อมด้วยนางสาวดารณี ปัญญามูล น้องสาว จากเดิมเคยเป็นลูกจ้างผลิตของเล่นไม้พอทำได้ระยะหนึ่งเกิดความชำนาญ จึงผันตัวเองออกมาทดลองทำของเล่นไม้ขายเองและเห็นถึงโอกาสทางการตลาดของเกมส์ไม้ จึงได้รวมกลุ่มทำของเล่นไม้ (เกมส์ไม้) ขึ้นในปี 2532 เป็นการรวมกลุ่มกันในลักษณะของเครือญาติ มีสมาชิกทั้งหมด 15 คน เมื่อดำเนินการมาได้สักระยะหนึ่ง พบว่ามีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ทำให้ปริมาณการสั่งซื้อและยอดขายลดลง อีกทั้งต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ประกอบกับในช่วงหลังได้มีลูกค้าชาวจีนแนะนำให้รู้จักและเรียนรู้การทำเรือจำลอง นายมีศักดิ์ ใจทา และน้องสาวจึงได้ทดลองทำโดยเริ่มต้นจากการถอดแบบจากเรือจำลองตัวอย่างที่ลูกค้าชาวจีนนำมาให้ศึกษา โดยใช้เวลากว่า 1 ปี ในการเรียนรู้และฝึกทำเรือจำลอง และได้นำไปจำหน่าย พบว่าได้รับความสนใจจากลูกค้าเป็นอย่างดี ทำให้มีการติดต่อสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่อง และเริ่มเป็นที่รู้จักของลูกค้าจึงทำให้มียอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้น จนกระทั่งกลุ่มผลิตเรือจำลองไม่ทัน เพราะต้องผลิตทั้งเกมส์ไม้ และเรือจำลอง จนกระทั่งปี 2539 นายมีศักดิ์ ใจทา ได้ตัดสินใจออกมาตั้งกลุ่มเพื่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลิตเรือจำลองเพียงอย่างเดียว โดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง” ช่วงแรกได้รวบรวมชาวบ้านที่มีความสนใจเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มทั้งหมด 22 คน และโดยมีการรวบรวมเงินทุนจากสมาชิกคนละ 50 บาท ส่วนเงินลงทุนเริ่มต้นของกลุ่มนั้นมาจากเงินส่วนตัวของนายมีศักดิ์ ใจทา ซึ่งเป็นประธานกลุ่ม ร่วมกับการกู้ยืมจากธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง ( SMEs bank) จำนวน 200,000 บาท รวมทั้งมีหน่วยงานส่วนราชการช่วยสนับสนุนงบประมาณ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลแม่วิน สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่วาง เป็นต้น การดำเนินงานในช่วงแรกๆ นั้นเริ่มต้นจากการหาตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าเอง โดยการออกแสดงสินค้าในงานต่างๆ ภายในอำเภอแม่วาง หลังจากนั้นจึงได้ขยายตลาดโดยการนำไปวางจำหน่ายที่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงในด้านงานหัตถกรรมจากไม้

ในปี 2544 ทางกลุ่มได้เข้าร่วมโดยการสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชนที่ส่งเสริมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงมาตรฐานจากท้องถิ่นสู่สากล และในปี 2547 ทางกลุ่มได้ส่งผลิตภัณฑ์เข้าร่วมการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion ) และได้รับการคัดสรรและจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ในระดับประเทศ ประเภทของใช้ ซึ่งการได้รับคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 5 ดาวนั้น ทำให้มีโอกาสที่จะได้ทำตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เมื่อเข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกรมการพัฒนาชุมชน ทางกลุ่มก็ได้ลงทะเบียน ผู้ประกอบการสินค้า OTOP ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบันนี้

**4.2 การบริหารจัดการองค์กร**

**4.2.1 การบริการจัดการกลุ่ม**

ในการผลิตเรือจำลองนั้น ทางกลุ่มได้มีการบริหารจัดการกลุ่ม โดยมีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบกันปานกลางถึงขั้นดี มีการแบ่งงานกันตามความรับผิดชอบ ดังนี้

1) ประธานกลุ่ม มีหน้าที่บริหารงานในกลุ่ม ดูแลอำนวยความสะดวกจัดประชุม และแก้ไขปัญหา วางแผนการผลิตร่วมกับฝ่ายผลิต ตรวจสอบคุณภาพสินค้า จัดหาวัตถุดิบ รวมไปถึงดูแลในเรื่องของการตลาดด้วย

2) รองประธาน มีหน้าที่ช่วยเหลืองานในกลุ่ม และงานที่ประธานกลุ่มมอบหมาย

3) เลขานุการ มีหน้าที่ เตรียมเอกสาร จดบันทึกการประชุมต่างๆ

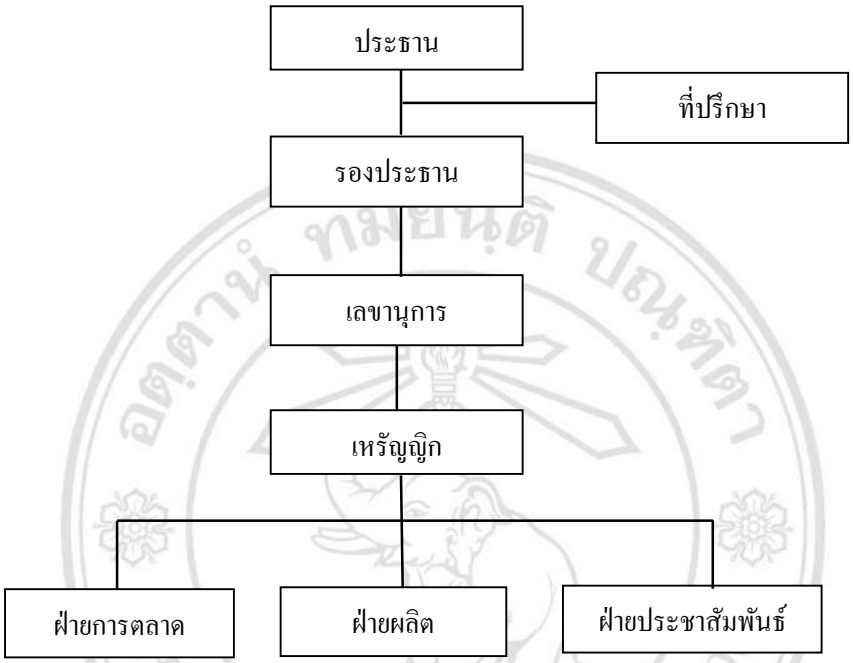
4) เหรัญญิก มีหน้าที่ จัดทำบัญชี รายรับ รายจ่าย ดูแลการใช้จ่ายเงินของกลุ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

5) ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

6) ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ วางแผนการผลิต ผลิตสินค้า

7) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ ประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก



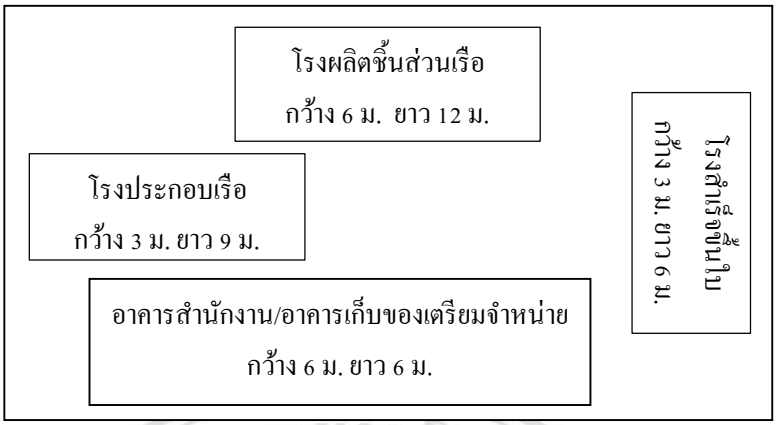

ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการจัดองค์กรกลุ่มแม่วินเรือจำลอง

**4.2.2 การจัดการผลิต**

1. ทำเลที่ตั้งและการวางผังการผลิต

กลุ่มแม่วินเรือจำลอง ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 101 บ้านสบวิน หมู่ที่ 9 ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ สภาพพื้นที่อยู่ในหมู่บ้าน มีบ้านเรือน ที่อยู่อาศัยล้อมรอบ ขนาดพื้นที่จำนวน 1 ไร่ การวางผังสถานที่ผลิตมีการแยกสัดส่วนอย่างชัดเจน โดยโรงผลิตชิ้นส่วนเรือ ขนาด กว้าง 6 เมตร ยาว 12 เมตร โรงประกอบเรือ/ติดอะไหล่เรือ ขนาดกว้าง 3 เมตร ยาว 9 เมตร โรงสำเร็จขึ้นใบเรือ ขนาดกว้าง 3 เมตร ยาว 6 เมตร และ อาคารสำนักงาน/ที่เก็บของเตรียมจำหน่าย ขนาดกว้าง 6 เมตร ยาว 6 เมตร ดังภาพที่ 4.2

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved




ภาพที่ 4.2 แผนผังสถานที่ผลิต

การหาวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในการผลิตเรือจำลอง วัตถุดิบหลักที่สำคัญ คือ ไม้สัก ทางกลุ่มใช้วิธีการประมูลไม้สักจากสวนป่าอำเภอลี้ จังหวัดลำพูน สวนป่าจังหวัดแพร่ สวนป่าจังหวัดลำปาง ราคาเฉลี่ยที่ประมูลได้ในแต่ละครั้งประมาณ 25,000-30,000 บาท ลักษณะไม้ที่ทำการซื้อจะเป็นไม้ท่อนขนาดแตกต่างกันไป การขนส่งไม้เมื่อประมูลได้แล้วทางสวนป่าจะเป็นผู้ขนส่งให้ ราคาค่าขนส่งอยู่ที่ประมาณ 3,000 บาทต่อเที่ยว ส่วนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ตกแต่งเรือจำลอง เช่น ผ้าฝ้ายสีทอง สีขาว ด้ายสีทอง สีขาว ซื้อจากตลาดภายในจังหวัดเชียงใหม่ และบรรจุภัณฑ์ทำการสั่งซื้อจากบริษัทที่ผลิตกล่องกระดาษเป็นหลัก

2. การวางแผนการผลิต

การผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตโดยกลุ่มทำการผลิตเองทั้งหมด ตั้งแต่การแกะแบบ/ถอดแบบเรือ การทำชิ้นส่วนเรือ รวมถึงการประกอบเรือจนสำเร็จเป็นชิ้นงาน โดยเรือจำลองจะผลิตจากวัตถุดิบหลัก คือ ไม้สัก ในส่วนการวางแผนการผลิตทางกลุ่มมีการผลิตเรือจำลองตลอดทั้งปี แต่ไม่ได้มีการวางแผนการผลิต โดยจะยึดคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก และผลิตให้ได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยแล้วกำลังการผลิตจะอยู่ที่ 300 - 350 ลำต่อเดือน เนื่องจากการผลิต การประกอบเรือจำลองต้องใช้ความชำนาญ และความประณีต ความละเอียดอ่อน ต้องใส่ใจในรายละเอียดปลีกย่อยของเรือ การผลิตเรือบางลำ อาจต้องใช้เวลาในการผลิตนานกว่าเรือชนิดอื่นๆ ซึ่งประธานกลุ่มจะทำการตกลงระยะเวลาการส่งมอบสินค้ากับลูกค้าก่อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผลิตภัณฑ์เรือจำลองมีด้วยกันทั้งหมด 30 รูปแบบ 62 ขนาด โดยเรือสำเภาจีน จะมีปริมาณในการผลิตมากสุด เนื่องจากเป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะคนไทยเชื้อสายจีน เนื่องจากความเชื่อที่ว่าเรือสำเภานั้นเป็นมงคลในเรื่องของการค้าขายและความสำเร็จ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เนื่องจากการผลิตเรือจำลองนั้น มีการตัดไม้ตามรูปแบบต่างๆ ของเรือ ทำให้เกิดของเสียคือเศษไม้ที่เหลือจากการตัดไม้แผ่นใหญ่ให้เป็นส่วนประกอบชิ้นเล็กๆ นั้น ทางกลุ่มมีการจัดการกับเศษไม้ที่เหลือ โดยนำเศษไม้เล็กๆ ที่เหลือนั้น มาทำเป็นส่วนประกอบเรือที่เป็นชิ้นเล็กอีกทอดหนึ่ง โดยจะทำอย่างนี้จนกระทั่งเศษไม้นำกลับมาทำชิ้นส่วนประกอบเรือไม่ได้แล้ว นอกจากนั้นขี้เลื่อยที่เกิดจากการเลื่อยไม้ ก็จะนำไปขาย

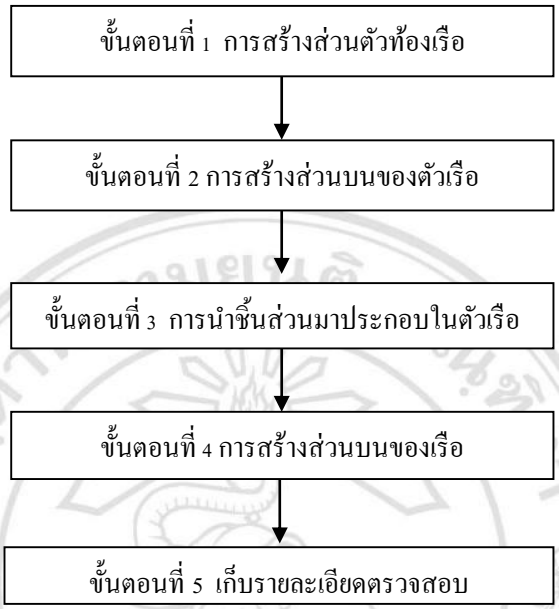
ส่วนการออกแบบและรูปแบบผลิตภัณฑ์ ประธานกลุ่ม ฝ่ายผลิต หัวหน้าช่าง จะช่วยกันออกแบบ การออกแบบเรือ (แกะแบบเรือ) โดยทำตามคำสั่งซื้อและความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะเรือแบบใหม่ๆ ที่ทางกลุ่มยังไม่เคยผลิต และทางกลุ่มยังไม่ได้มีแบบหรือทำแบบไว้ ในกรณีนี้จะขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างทางกลุ่มผู้ผลิตกับลูกค้าในเรื่องของราคา และระยะเวลาการ ส่งมอบ เนื่องจากการผลิตตามแบบที่ลูกค้าต้องการนั้น ทางกลุ่มมีค่าใช้จ่ายในการแกะแบบโครงสร้างชิ้นส่วนเรือออกมา เพื่อนำมาประกอบเป็นตัวเรือตามที่ลูกค้าต้องการ ทางกลุ่มต้องคิดค่าใช้จ่ายในส่วนของการแกะแบบเรือจำนวน 3,000 บาท และต้องดูปริมาณที่ลูกค้าต้องการด้วย เนื่องจากบางครั้งลูกค้าสั่งจำนวนน้อย เช่น 1-2 ลำ แต่รูปแบบเรือเป็นแบบที่ต้องแกะแบบใหม่ทั้งหมด กรณีเช่นนี้ต้องทำการตกลงเงื่อนไขค่าใช้จ่ายกับลูกค้าก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้มทุนกับทางกลุ่มและเกิดความพอใจกับลูกค้า

แรงงานและการจ้างงาน ส่วนใหญ่จะเป็นแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอยู่แล้ว และมีประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานกว่า 10 ปี ณ ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกคงเหลือทั้งหมด 15 คน โดยแรงงานประจำและเป็นสมาชิกกลุ่มมีค่าตอบแทนเป็นรายวันๆ ละ 300 บาท ส่วนแรงงานที่ไม่ใช่สมาชิก (แรงงานต่างด้าว,แรงงานต่างถิ่น) ที่เข้ามาทำงานใหม่จะได้ค่าตอบแทนรายวัน วันละ 150 บาท และมีค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาในกรณีที่มีงานเร่งด่วนหรือปริมาณงานมากในอัตรา 30 บาทต่อชั่วโมง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. กระบวนการผลิต

ในการผลิตเรือจำลองจะแยกเป็น 5 ขั้นตอน ตามภาพที่ 4.3 โดยมีขั้นตอน ดังนี้




ภาพที่ 4.3 กระบวนการผลิตเรือจำลอง

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างส่วนตัวท้องเรือ

เตรียมไม้ที่จะทำโครงสร้างของตัวเรือตามขนาดต่าง ๆ จากนั้นนำมาวาดแบบตามรูปแบบของเรือแต่ละแบบที่ต้องการ เช่น กระดูกงู กงเรือ กราบเรือ กระธงเรือและชิ้นส่วนทุกอย่างของเรือ ดังภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.4 การสร้างส่วนตัวท้องเรือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างส่วนบนของตัวเรือ

นำไม้แผ่นที่เตรียมมาเลื่อยเป็นแผ่นบาง ๆ เพื่อใช้ทำที่กั้นขอบข้างของเรือแล้วส่วนต่างของเรือ เช่นที่กั้นดาดฟ้า กาบหน้าส่วนของหน้าเรือ รั้วกั้นระเบียง รั้วกั้นบันได ตอหม้อ พวงมาลัยหรือพังงา หางเสือ สมอเรือ ฯลฯ แล้วนำส่วนประกอบทั้งหมดนี้มาขัดการะดาษทรายเตรียมพร้อมที่จะประกอบในขั้นตอนต่อไป ดังภาพที่ 4.5

ภาพที่ 4.5 การสร้างส่วนบนของตัวเรือ

ขั้นตอนที่ 3 การนำชิ้นส่วนมาประกอบในตัวเรือ

นำตัวเรือมาติดไม้ขอบข้างของเรือและนำส่วนประกอบทั้งหมดของเรือ ที่กล่าวมานำมาประกอบตามจุดต่าง ๆ ของเรือตามแบบ เสร็จแล้วทำขอบคิ้ว แล้วนำมาขัดให้ทั่วทั้งตัวเรือให้ละเอียดเรียบ แล้วใส่ขาตั้งโชว์ของเรือพร้อมลงพื้นด้วยซาแล็คผสมเอง 1 ครั้ง นำมาขัดด้วยกระดาษทรายให้ลื่น ดังภาพที่ 4.6

ภาพที่ 4.6 การนำชิ้นส่วนมาประกอบในตัวเรือ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างส่วนบนของเรือ

นำเสากระดงเรือมาต่อประกอบตามขนาดต่าง ๆ มีเสากระดงเรือหน้า เสากระดงเรือและทำก้านใบของเรือทุกขนาดตามแบบ นำทั้งหมดมาทาแลคเกอร์แห้งแล้วขัดด้วยกระดาษ ทรายเพื่อให้เรียบเนียน ทาแลกเกอร์ซ้ำอีกที เสร็จแล้วนำไปขึ้นเสากระดงเรือ ติดใบเรือซึ่งใบเรือจะทำมาก่อนโดยการนำมาตัดตามขนาดที่ต้องการ นำมารีดให้เรียบทำขอบโค้งโดยการนำพลาสติกอัดกาวลาเทกซ์เสร็จแล้วทำบันไดลิงโดยการ โยงเชือกใส่ใบบังคับเรือหน้าและหลัง ดังภาพที่ 4.7

ภาพที่ 4.7 การสร้างส่วนบนของเรือ

ขั้นตอนที่ 5 เก็บรายละเอียดตรวจสอบ

เก็บรายละเอียดของตัวเรือ ตรวจสอบดูความเรียบร้อยเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการผลิตก่อนส่งมอบถึงมือลูกค้า และส่งไปจำหน่ายยังสถานที่ต่างๆ ดังภาพที่ 4.8

ภาพที่ 4.8 การเก็บรายละเอียดและตรวจสอบ

**4.2.3 การจัดการด้านการตลาด**

การวางแผนการตลาดของกลุ่ม ทางกลุ่มเน้นการขายส่งเป็นหลัก ส่วนการขายปลีกจะเป็นในลักษณะของการออกงานแสดงสินค้า และการขายที่แหล่งผลิต ในช่วงแรกทางกลุ่มจะทำการตลาดเอง โดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมถึงนำไปฝากขายตามร้านค้าที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว เช่น บ้านถวาย เป็นต้น เมื่อสินค้าเป็นที่รู้จัก มีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น จึงหาตลาดโดยการติดต่อผ่านคนกลางในการนำสินค้าไปจำหน่าย ซึ่งกลุ่มลูกค้าจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นนักท่องเที่ยว และลูกค้าที่สั่งซื้อประจำ 2. กลุ่มลูกค้าภายในประเทศที่ซื้อสินค้าเป็นที่ระลึก ของใช้ตกแต่งอาคาร สถานที่ และพ่อค้าคนกลาง เป็นต้น

การวิเคราะห์การตลาดของกลุ่มโดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (4P) มีดังนี้ คือ

1. ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความหลากหลายทางด้านรูปแบบ และขนาดของผลิตภัณฑ์ซึ่งมีทั้งหมด 30 รูปแบบ 62 ขนาด ตัวอย่างเช่น เรือสำเภาจีน เรือหางแมงป่อง เรือรบเยอรมัน เรือรบสเปน เรือโกเด้นไฮน์ เรือสำเภาไทย เป็นต้น (ดังภาคผนวก ก.) ผลิตภัณฑ์ที่ขายดีที่สุด คือ เรือสำเภาจีน เนื่องจากความเชื่อที่ว่าเรือสำเภานั้นเป็นมงคลในเรื่องของการค้าขายและการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีการนำผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมมาพัฒนา เพื่อความสวยงามและความคงทนของผลิตภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เช่น การนำเรือมาใส่กรอบกระจกทำเป็นกรอบรูปตั้งโชว์ได้ การดัดแปลงเรือหางแมงป่องให้เป็นที่วางขวดไวน์ เป็นต้น

ตราสินค้า ถึงแม้ตราสินค้าจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าสามารถจดจำตัวผลิตภัณฑ์ได้ แต่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มนั้นกลับไม่มีการสร้างตราสินค้า โดยส่วนใหญ่ลูกค้าจะรู้จักและจดจำในนามของเรือจำลองแม่วิน เนื่องจากลูกค้าหลักของกลุ่มเป็นกลุ่มพ่อค้าคนกลางที่มาสั่งเรือจำลอง แล้วนำไปวางขายเอง หรือส่งห้างร้านต่างๆ อีกทอดหนึ่ง ซึ่งบางครั้งถูกนำไปวางขายในนามของร้านค้านั้นๆ เอง การสร้างตราสินค้าอาจส่งผลดีกับกลุ่มเนื่องจากเป็นที่จดจำของผู้ซื้อแต่ในขณะเดียวกัน การที่กลุ่มไม่สร้างตราสินค้าของตัวเองนั้นมาจากการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งลูกค้าบางรายจะนำไปติดตราสินค้าเอง และด้วยชื่อเสียง รวมไปถึงการรู้จักและยอมรับในผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้า ทำให้ผลิตภัณฑ์เรือจำลองของกลุ่มเป็นที่รู้จักแม้จะไม่มีการติดตราสินค้าก็ตาม

การขนส่งสินค้านั้น ถ้าเป็นลูกค้าต่างจังหวัดจะใช้การขนส่งโดยบริษัทขนส่ง รถโดยสาร รถไฟ และเครื่องบิน (จังหวัดภูเก็ต) ค่าขนส่งคิดตามที่บริษัทขนส่งกำหนด ซึ่งทางกลุ่มจะเป็นผู้ออกค่าขนส่งก่อนแล้วค่อยเรียกเก็บจากลูกค้าทีหลังพร้อมกับค่าสินค้า แต่ก็มีในบางกรณีที่จะทำการจัดเก็บค่าขนส่งปลายทาง ส่วนลูกค้าภายในจังหวัดส่วนใหญ่จะส่งสินค้าให้เอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ทำการสั่งซื้อจากบริษัทที่ผลิตกล่องกระดาษโดยเฉพาะ เพื่อนำมาใช้บรรจุเรือในการจำหน่ายและขนส่งให้กับลูกค้า บรรจุภัณฑ์จะมีลักษณะเป็นกล่องกระดาษ ตามขนาดเรือ มีด้วยกัน 6 ขนาด คือ ขนาด 2S, 3S, S, M, L,XL และถ้าเรือมีขนาดใหญ่พิเศษ ( XXL) จะสั่งทำโดยเฉพาะ ซึ่งการใช้กล่องกระดาษเป็นบรรจุภัณฑ์เพื่อความสะดวกในการขนส่ง ขนย้าย และป้องกันการกระแทก ที่จะสร้างความเสียหายให้กับตัวเรือ แต่ก็มีปัญหาในเรื่องของการขนส่งในหน้าฝนที่ต้องระวังการเปียกชื้นของบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นกล่องกระดาษ ถ้าโดนน้ำ หรือความชื้นมากๆ อาจทำให้กล่องเสียหายได้ ทางกลุ่มได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าการขนส่งทางเครื่องบิน สินค้าจะเสียหายมากกว่าการขนส่งทางอื่น เนื่องจากมีการขนย้ายสินค้าถ่ายลำเครื่องบิน ทำให้ช่วงที่ขนย้ายสินค้าเกิดความเสียหาย แต่ในทางกลับกันทางรถโดยสาร รถไฟ กลับมีความปลอดภัยของสินค้ามากกว่า

2. ราคา การกำหนดราคาทางกลุ่มจะกำหนดราคาโดยคำนึงจากต้นทุนการผลิตเป็นหลัก การตั้งราคาโดยคิดต้นทุนบวกกำไร ราคาขายต่อหน่วย = ต้นทุนทั้งหมด + กำไรที่ต้องการ โดยปกติแล้วราคาจะเริ่มจาก 800 บาท ถึง 37,000 บาท และราคาจะมีความแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบและขนาดของผลิตภัณฑ์ (รายละเอียดตามภาคผนวก ก. ) ซึ่งราคานี้ยังไม่รวมค่าขนส่ง การซื้อขายกับลูกค้าแต่ละรายจะไม่มีความแตกต่างกัน แต่ถ้าเป็นสินค้าที่ลูกค้าออกแบบและสั่งผลิตนั้นราคาสินค้าจะขึ้นอยู่กับการเจราจาต่อรองระหว่างผู้ผลิตและลูกค้า โดยราคาขายปลีก ณ จุดผลิตสินค้าจะเป็นราคาที่คิดจากต้นทุนการผลิต ราคาเริ่มต้นประมาณลำละ 800 – 1,500 บาท ส่วนราคาขายปลีกที่ขาย ณ ตอนออกร้านแสดงสินค้า จะมีการคิดจากต้นทุนการผลิต และค่าขนส่งโดยดูจากระยะทางสถานที่ที่ไปออกร้านขายสินค้า จะมีการตั้งราคาขายที่แตกต่างกันออกไปแต่ละสถานที่ ซึ่งการตั้งราคาเป็นการตั้งราคาเพื่อให้ยืดหยุ่นกับการต่อรองราคาจากลูกค้า โดยราคาเริ่มต้นอยู่ที่ 1,800-2,500 บาท ส่วนราคาขายส่งนั้น จะขึ้นอยู่กับจำนวน ปริมาณในการสั่งซื้อ ซึ่งราคาขายส่งจะเป็นราคาที่ไม่ยังรวมค่าขนส่ง ในกรณีของพ่อค้าคนกลางนั้น ทางกลุ่มไม่มีการกำหนดราคาขายปลีกให้กับพ่อค้าคนกลาง ราคาขายจะขึ้นอยู่กับการการบวกกำไรและต้นทุนในการนำไปวางขายของร้านค้าเอง หากมองถึงตลาดของเรือจำลองในอำเภอแม่วางนั้น ถือว่าเป็นตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย คือ 2 ราย เท่านั้น จึงทำให้ผู้ขายมีการตกลงราคาขายร่วมกัน และเป็นการตั้งราคาให้เท่ากันกับของคู่แข่งขัน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและของคู่แข่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและสามารถใช้แทนกันได้ และราคาของผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอยู่แล้ว

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย ทางกลุ่มมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งภายในและภายนอกจังหวัด ลูกค้าของกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ลูกค้ารายเก่า ซึ่งเป็นลูกค้าประจำ ซื้อเพื่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

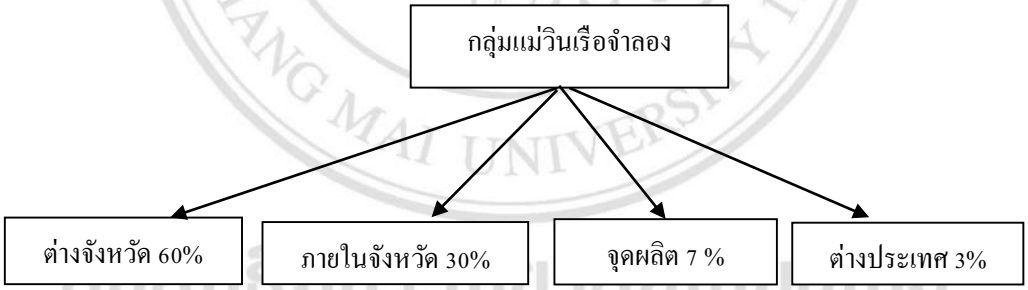
จำหน่ายอีกทอดหนึ่ง ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ห้างจังซีลอน จังหวัดภูเก็ต เซ็นทรัลพัทยา ร้าน HOME PRO พัทยา ร้านกาแฟชายฝั่ง (ถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่) ร้านค้าในจังหวัดสุโขทัย กรุงเทพ (ตลาดจตุจักร) การรักษาลูกค้าเก่าไว้นั้นทางกลุ่มจะผลิตสินค้าให้ตรงกับคำสั่งซื้อของลูกค้าในด้านปริมาณและรูปแบบ รวมทั้งผลิตให้ทันตามเวลาที่นัดรับสินค้าเพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับทางกลุ่ม แต่หากมีข้อผิดพลาดส่งสินค้าได้ไม่ทันกำหนดหรือได้ไม่ตรงตามปริมาณการสั่งซื้อ ทางประธานกลุ่มจะเป็นผู้ติดต่อประสานโดยการโทรศัพท์ชี้แจงกับลูกค้าเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่ม 2. ลูกค้ารายใหม่ ส่วนใหญ่ลูกค้ารายใหม่ จะเป็นลูกค้าที่ได้มาจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าตามสถานที่จัดแสดงและจำหน่ายสินค้าต่างๆ เช่น การจัดงานจำหน่ายสินค้า OTOP ของจังหวัดต่างๆ งานแสดงสินค้าที่เมืองทองธานี การออกร้านสินค้าตามที่หน่วยงานราชการและเอกชนจัดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่นิยมซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก ของประดับตกแต่งบ้าน อาคาร สถานที่ ร้านค้า เพื่อความเป็นมงคล ซึ่งมีทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ และทางกลุ่มยังได้มีการแจกนามบัตรแก่ลูกค้าเพื่อใช้ในการติดต่อซื้อขายกันในครั้งต่อไป

วิถีการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ดังภาพที่ 4.9 โดยช่องทางที่ 1 เป็นการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 40 ซึ่งทางกลุ่มจะมีการนำสินค้าไปจำหน่าย ณ งานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในตัวจังหวัดและต่างจังหวัดรวมถึงการที่ลูกค้ามาซื้อสินค้าด้วยตัวเอง ณ สถานที่ตั้งกลุ่ม ส่วนช่องทางที่ 2 เป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง คิดเป็นร้อยละ 60 เช่น ร้านค้าในหมู่บ้านถวาย (อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่) ห้างจังซีลอน จังหวัดภูเก็ต เซ็นทรัลพัทยา ร้าน HOME PRO พัทยา ร้านค้าในจังหวัดสุโขทัย กรุงเทพ (ตลาดจตุจักร) เป็นต้น โดยพ่อค้าคนกลางจะสั่งซื้อสินค้า โดยการกำหนดรูปแบบ ขนาด และลักษณะตามความต้องการ และสั่งซื้อในปริมาณมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาพที่ 4.9 วิถีการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง

สัดส่วนการตลาดของกลุ่มนั้น จะเน้นตลาดต่างจังหวัดเป็นหลัก ตลาดหลักของผลิตภัณฑ์จะอยู่ที่ต่างจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 60 โดยผ่านพ่อค้าคนกลางคิดเป็นร้อยละ 40 กลุ่มออกงานเอง คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมาคือ ตลาดภายในจังหวัดเชียงใหม่คิดเป็นร้อยละ 30 โดยผ่านพ่อค้าคนกลางคิดเป็นร้อยละ 20 และออกงานเองภายในจังหวัดคิดเป็น ร้อยละ 10 การซื้อขาย ณ จุดผลิต คิดเป็นร้อยละ 7 และส่งออกยังต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 3 ดังภาพที่ 4.10




ภาพที่ 4.10 สัดส่วนการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง

4. การส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขายของกลุ่ม มีดังนี้ คือ

1) การโฆษณา โดยเป็นการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น วิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น โบชัวร์ นามบัตร วารสารต่างๆ

2) การประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มจะเป็นร้านค้าที่ขายของตกแต่งบ้าน ร้านเฟอร์นิเจอร์ที่มีของแต่งบ้านต่างๆ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มนี้ถือเป็นลูกค้าประจำของทางกลุ่มอยู่แล้ว แต่ในส่วนที่เป็นลูกค้าปลีกนั้น กลุ่มเป้าหมายของกลุ่มจะเป็นในลักษณะของการซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก หรือซื้อเพื่อตกแต่งบ้าน ปริมาณการซื้อไม่มาก ลูกค้าส่วนนี้จะ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ได้มาจากการออกแสดงสินค้าตามงานต่างๆ และโดยส่วนใหญ่แล้วทางกลุ่มจะอาศัยการประชาสัมพันธ์แบบ ปากต่อปาก รวมทั้งมีการออกร้านตามงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกจังหวัด นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์กับทางกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งการเข้าร่วมโครงการนั้นถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์กลุ่มอีกทางหนึ่ง รวมทั้งมีการจัดทำเว็ปไซต์ของกลุ่ม โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลแม่วินเป็นผู้จัดทำให้ แต่ในช่วงหลังไม่ค่อยมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เว็ปไซต์จึงไม่ค่อยเป็นที่รู้จักเท่าที่ควร ประกอบกับปัจจุบัน สื่อออนไลน์ เช่น Facebook และ Line ได้รับความนิยม และเป็นช่องทางติดต่อที่รวดเร็ว และกว้างไกลไปทั่วโลก ปัจจุบันทางกลุ่มจึงมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Facebook โดยได้จัดทำ Facebook ในชื่อของแม่วินเรือจำลองเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้า และเป็นช่องทางในการติดต่อซื้อขายสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าที่สนใจแต่ไม่สามารถเดินทางมาซื้อสินค้าได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้เพื่อความรวดเร็วในการสั่งสินค้าก็สามารถติดต่อสั่งซื้อสินค้าโดยผ่านทาง Application Line ของประธานกลุ่มได้โดยตรง เป็นการเพิ่มช่องทางในการสั่งซื้อสินค้าและความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้าอีกทางหนึ่ง

3) การขายโดยพนักงานขาย ทางกลุ่มไม่มีนโยบายในการส่งพนักงานออกไปเสนอขายสินค้า เนื่องจากการผลิตทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับการสั่งซื้อของลูกค้า และทางกลุ่มค่อนข้างจะมีลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องเป็นประจำอยู่แล้ว และบางส่วนก็ได้นำไปวางขายตามงานแสดงสินค้าและการออกร้านตามงานต่างๆ โดยส่วนใหญ่ถ้าต้องออกร้านทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ประธานกลุ่มจะเป็นผู้นำสินค้าไปวางจำหน่ายเอง โดยกลุ่มลูกค้าจากการออกร้านแสดงสินค้าจะเป็นลูกค้าทั่วไปที่มาเที่ยวชมงาน นอกจากลูกค้าทั่วไปแล้ว ยังมีลูกค้าที่สนใจสั่งซื้อเป็นจำนวนมากด้วย ทำให้การออกร้านแสดงสินค้านั้นสร้างยอดขาย และยอดการสั่งซื้อจากกลุ่มลูกค้ารายใหม่ได้เป็นจำนวนมาก

การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนออกจำหน่าย หลังจากที่ฝ่ายตรวจสอบ ตรวจสอบความเรียบร้อยในขั้นตอนสุดท้ายของการประกอบเรือแล้ว ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ควบคุมดูแลและตรวจสอบผลิตภัณฑ์อีกครั้ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด เพื่อรักษาความมีมาตรฐานในการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในท้องตลาดทุกชิ้น

การจัดการสินค้าคงคลัง ทางกลุ่มมีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และทำการผลิตเพิ่มเมื่อสินค้าเหลือในที่เก็บเฉลี่ยประมาณร้อยละ 30 ของสินค้าทั้งหมด และบางครั้งจะทำการผลิตเกินคำสั่งซื้อของลูกค้า ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความต่อเนื่องตลอดทั้งปี และสินค้าคงคลังจะเก็บไว้ที่อาคารเก็บสินค้าโดยเรียงไว้บนชั้นวาง เรียงตามขนาดและรูปแบบของเรือเพื่อให้ง่ายต่อการหยิบจับและค้นหา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง**

เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม โดยพิจารณาในปัจจัยต่อไปนี้ เช่น การเงิน การผลิต การตลาด การวิจัย/พัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี/สารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกลุ่ม ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

**1. ปัจจัยด้านการเงิน**

สถานะทางการเงินของกลุ่มสามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่ากลุ่มมีสภาพคล่องในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน ในกลุ่มได้ดีมากน้อยเพียงใด จากการศึกษาพบว่ากลุ่มมีสภาพคล่องทางการเงินดี มีประสิทธิภาพในการจัดการเงินทุนหมุนเวียน เงินที่ใช้ในการประกอบการส่วนใหญ่ มาจากเงินทุนส่วนตัวของประธานกลุ่มเป็นหลัก ณ ปัจจุบันมีทุนประกอบการประมาณ 700,000 – 1,000,000 บาท ซึ่งมาจากเงินทุนส่วนตัวและเงินจากรายรับจากการขายเรือจำลอง

**2. ปัจจัยด้านการผลิต**

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีผลในการผลิตเรือจำลอง คือ ความเชี่ยวชาญในงานการประดิษฐ์เรือจำลองซึ่งมีประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานกว่า 10 ปี การผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตโดยกลุ่มทำการผลิตเองทั้งหมดตั้งแต่ การแกะแบบ/ถอดแบบเรือ การทำชิ้นส่วนเรือ รวมถึงการประกอบเรือจนสำเร็จเป็นชิ้นงาน โดยเรือจำลองจะผลิตจากวัตถุดิบหลัก คือ ไม้สัก การวางแผนการผลิตทางกลุ่มมีการผลิตเรือจำลองตลอดทั้งปี ส่วนใหญ่แล้วทางกลุ่มจะไม่มีการวางแผนการผลิต แต่จะถือคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก และผลิตให้ได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ยแล้วกำลังการผลิตจะอยู่ที่ 300 - 350 ลำต่อเดือน ส่วนแรงงานและการจ้างงานส่วนใหญ่จะเป็นแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอยู่แล้ว ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกคงเหลือทั้งหมด 15 คน โดยแรงงานประจำจะเป็นสมาชิกกลุ่มมีค่าตอบแทนเป็นรายวันๆ ละ 300 บาท ส่วนแรงงานที่ไม่ใช่สมาชิก (แรงงานต่างด้าว,แรงงานต่างถิ่น) ที่เข้ามาทำงานใหม่จะได้ค่าตอบแทนรายวัน วันละ 150 บาท และมีค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาในกรณีที่มีงานเร่งด่วน หรือปริมาณงานมากในอัตรา 30 บาทต่อชั่วโมง รวมถึงการตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพ ชิ้นงานอย่างละเอียด ก่อนการส่งมอบและจำหน่ายออกสู่ตลาด นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และได้รับการจัดระดับ OTOP 3 ดาว

**3. ปัจจัยด้านการตลาด**

การตลาดในปัจจุบันมีความสำคัญซึ่งส่งผลต่อยอดขายและรายได้ของกลุ่ม หากการตลาดของกลุ่มดี ย่อมส่งผลถึงยอดขายและรายได้ที่ดีตามมาด้วยเช่นกัน จากการศึกษาพบว่ากลุ่ม

แม่วินเรือจำลองมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการของกลุ่ม คือ ทางกลุ่มมีการวางตำแหน่งทางการตลาดให้มีความเหมาะสมกับคู่แข่งในระดับเดียวกัน คือ โดยเน้นขายผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มลูกค้าที่นิยมซื้อของประดับตกแต่งอาคารบ้านเรือนต่างๆ และซื้อเป็นของฝากของที่ระลึก โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งขายปลีกด้วยตนเอง และขายผ่านคนกลาง ตัวผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและขนาด เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

**4. ปัจจัยด้านการวิจัย/พัฒนาผลิตภัณฑ์**

การวิจัยและพัฒนาเป็นการนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น และสามารถชิงความได้เปรียบจากคู่แข่งได้ จากการศึกษาพบว่าทางกลุ่มมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่าง และพยายามสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อความโดดเด่น และจุดขายให้กับตัวสินค้า ซึ่งตอนนี้ทางกลุ่มได้มีการริเริ่มพัฒนาเรือจำลองในหลายๆ รูปแบบ เช่น การทำเรือเป็นที่วางขวดไวน์ การทำเป็นนาฬิกาตั้งโต๊ะ นาฬิกาแขวน เป็นต้น

**5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/สารสนเทศ**

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันมีความสำคัญกับธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับธุรกิจ แสดงถึงความได้เปรียบเสียเปรียบในด้านของการแข่งขันทางธุรกิจ สารสนเทศมีความสำคัญและเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของธุรกิจ

ทางกลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องของการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารออนไลน์ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน เช่น Facebook และ Line ใน การติดต่อสื่อสาร ซื้อขายสินค้า ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สร้างความสะดวกและรวดเร็วให้กับทางกลุ่มและผู้บริโภค แต่ในทางกลับกันกลุ่มไม่ได้ใช้สารสนเทศคอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เนื่องจากทางกลุ่มยังไม่มีการสร้างระบบฐานข้อมูลฐานข้อมูล การเก็บบันทึกข้อมูลลูกค้า ปริมาณการสั่งซื้อ การรายงาน การทำบัญชี รายการบันทึกสินค้าคงคลัง และเอกสารอื่นๆ ในระบบคอมพิวเตอร์

**6. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์/บุคคล**

การบริหารจัดการบุคคลในการทำงานจะมีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความชำนาญของแต่ละคน โดยแบ่งหน้าที่ ดังนี้

1) หัวหน้าช่าง มีหน้าที่ในการแกะแบบเรือ และผลิตชิ้นส่วนเรือ

2) ช่างประกอบตัวเรือ มีหน้าที่ในการนำชิ้นส่วนเรือมาประกอบขึ้นโครงเรือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3) ช่างประกอบชิ้นส่วนเรือ มีหน้าที่ประกอบชิ้นส่วนที่ใช้ตกแต่งเรือ เช่น ทำใบเรือ ถักเชือก ทาสี

4) ฝ่ายบรรจุ ตรวจสอบ มีหน้าที่ตรวจสอบความเรียบร้อยของเรือ และบรรจุลงกล่อง เตรียมส่งให้ลูกค้า ตามที่ลูกค้าสั่งมา ส่วนที่ยังไม่ได้ส่งก็นำไปเก็บไว้ยังอาคารที่เก็บของเพื่อเตรียมจำหน่ายต่อไป

การอบรมและพัฒนาความรู้ กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ในรูปแบบการศึกษาดูงาน อบรมเพิ่มพูนความรู้ฝีมือแรงงาน แต่ส่วนใหญ่ประธานกลุ่มจะเป็นผู้เข้าร่วมประชุม อบรม เพิ่มพูนความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดทำแผนธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การบริหารการตลาด การอบรมเรื่องมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นต้น จากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง แล้วจึงนำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในกลุ่มให้รับทราบ และปรึกษาหารือแนวทางในการนำไปปรับใช้ และพัฒนากลุ่มต่อไป

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของกลุ่ม สามารถสรุปได้ว่า ทางกลุ่มมีจุดแข็งในด้านของบุคลากร กล่าวคือ ทางกลุ่มมีช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเรือจำลอง ฝีมือประณีตสวยงาม ทั้งรูปแบบและขนาด สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าและผลิตได้อย่างต่อเนื่อง เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่มให้มีสภาพคล่องอยู่เสมอ ส่วนจุดอ่อนของกลุ่มนั้น พบว่า ทางกลุ่มยังขาดในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุด การประชาสัมพันธ์กลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก ทางกลุ่มควรหันมาให้ความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์สินค้าเพื่อช่วยรักษาส่วนครองตลาดที่มีอยู่และช่วยเพิ่มยอดขายได้ในอนาคต รวมทั้งการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากเดิมและจากของคู่แข่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพและบริการได้

### 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง

เป็นการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม โดยพิจารณาเกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค ดังนี้

**1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ**

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีการหมุนเปลี่ยนไปเป็นช่วงๆ และแต่ละช่วงการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อรายได้และอำนาจการซื้อของผู้บริโภค ซึ่งในสภาวะที่เศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลงนั้น รายได้ของประชากรชะลอตัว ประกอบกับอัตราการว่างงานจากการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน โรงงาน ห้างร้านต่างๆ ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง เนื่องจากรายได้ที่ลดลง และความแตกต่างใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เรื่องรายได้ของกลุ่มผู้บริโภค ส่งผลกระทบต่อยอดขายของกลุ่มที่ลดลง จากการออกร้านแสดงสินค้าตามงานต่างๆ ในช่วงที่ผ่านมาของกลุ่ม พบว่ากลุ่มลูกค้า ยอดขาย ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าลดลง ประกอบกับค่าแรงที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตของกลุ่มที่เพิ่มขึ้นตาม ทำให้ต้องมีการปรับราคาสินค้าเพิ่มขึ้นตามด้วย

และด้วยการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทยในปี 2558 ทางกลุ่มต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากเปิดเสรีภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม เช่น การแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากสินค้าที่คุณภาพต่ำ ต้นทุนต่ำ หรือสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ เข้ามาวางจำหน่ายในประเทศมากขึ้นทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกบริโภคสินค้าที่หลากหลายและมีอำนาจในการต่อรองสูง ซึ่งนำไปสู่การกดดันทางราคา ทำให้ทางกลุ่มต้องปรับตัวรับการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นและเกิดต้นทุนในการปรับตัวตามมา แต่ในขณะเดียวกันทางกลุ่มผู้ประกอบการอาจได้รับประโยชน์จากการส่งสินค้าไปขายในตลาดอาเซียนได้มากขึ้นจากการที่มีประชากรรวมกว่า 590 ล้านคน

ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของทางกลุ่มที่ต้องเร่งพัฒนาสินค้า ทั้งด้านคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภค โดยเน้นในเรื่องของวัฒนธรรม ภูมิปัญญากับเทคโนโลยี นวัตกรรม พร้อมนำเสนอความโดดเด่น เรื่องราวของสินค้าให้เกิดการรับรู้ต่อกลุ่มผู้บริโภค เพื่อสร้างคุณค่าในตัวสินค้า และทางกลุ่มจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ศึกษารสนิยมและพฤติกรรมการบริโภคเพื่อ ผลิตสินค้าให้สอดคล้องต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในอนาคตต่อไป

**2. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม**

ปัจจุบันกระแสความนิยมในสินค้าที่ผลิตด้วยฝีมือแรงงาน (Handicraft ) ความนิยมในการซื้องานหัตถกรรม เพื่อใช้เป็นของประดับตกแต่งสถานที่ รวมไปถึงการซื้อเป็นของฝากและของที่ระลึกเพิ่มขึ้น จากกระแสความนิยมดังกล่าว ส่งผลต่อสินค้าของกลุ่ม (เรือจำลอง) เนื่องจากเป็นสินค้าหัตถกรรมที่ผลิตโดยใช้ฝีมือแรงงาน สามารถใช้ประโยชน์ในการตกแต่งอาคารสถานที่ได้ รวมไปถึงด้านคุณภาพของสินค้า และผลิตภัณฑ์ ที่ทางกลุ่มคำนึงถึงคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ ผลิตด้วยความประณีต สวยงาม ใส่ใจในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้บริโภคที่นิยมงานหัตกรรม รวมทั้งทัศคติของผู้บริโภคบางกลุ่มที่ซื้อเรือจำลองไปประดับตกแต่งอาคาร สถานที่ ด้วยความเชื่อที่ว่าเรือเป็นสัญลักษณ์แห่งความมั่งคั่ง การประสบความสำเร็จ และความเป็นมงคล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**3. ปัจจัยด้านประชากร และสิ่งแวดล้อม**

อุปนิสัยในการจับจ่ายซื้อของหรือพฤติกรรมการบริโภคของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตาม อายุ สถานภาพ ฐานะ การศึกษา การใช้ประโยชน์ รวมไปถึงรูปแบบในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน เป็นต้น ปัจจัยในด้านอุปนิสัยการจับจ่ายซื้อของนั้น ทำให้ทางกลุ่มจำเป็นต้องมีการวางแผนการผลิต และการตลาด รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับอุปนิสัยในการจับจ่ายของผู้บริโภค รวมทั้งทางกลุ่มควรมีการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการตลาดของผลิตภัณฑ์ต่อไปในอนาคต นอกจากนิสัยในการใช้จ่ายแล้วนั้น รายได้ของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อการใช้จ่าย ทางกลุ่มจึงได้มีการผลิตเรือจำลองให้มีความหลากหลายของขนาด และรูปแบบ รวมไปถึงการกำหนดราคา เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของรายได้ สามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับรายได้

ด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประกอบกับสภาพดินฟ้า อากาศที่แปรปรวน ส่งผลต่อกระบวนการผลิตของกลุ่ม โดยเฉพาะในช่วงฤดูฝน ไม้เกิดความชื้น ทำให้ไม่สามารถนำมาฉลุไม้ได้ ต้องรอให้ไม้แห้งก่อน เนื่องจากไม้ที่นำมาประกอบเรือนั้นจะต้องเป็นไม้ที่แห้ง ดังนั้นต้องใช้เวลาในการตากไม้ให้แห้ง โดยใช้พัดลมขนาดใหญ่เป่าเพื่อให้แห้ง ทำให้เสียเวลามากเนื่องจากทางกลุ่มไม่มีเตาอบ และหากนำไม้ที่มีความชื้นมาสร้างเรือ อาจส่งผลต่อคุณภาพของเรือ ทำให้เรือไม่ได้คุณภาพ มาตรฐานตามที่กำหนด ดังนั้นสภาพแวดล้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการผลิต ที่ทางกลุ่มจะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงของปัญหาและช่วยป้องกันความเสียหายที่จะเกิดกับตัวผลิตภัณฑ์ พร้อมกับวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับสภาพอากาศ

**4. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย**

นโยบายของภาครัฐ มีผลต่อการตัดสินใจทางด้านธุรกิจเป็นอย่างมาก ปัจจุบันนโยบายการส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อช่วยให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ และช่วยเหลืองานฝีมือที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ และสามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชน ทางกลุ่มได้ลงทะเบียนผู้ผลิตผู้ประกอบการ OTOP ตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปี 2555 และได้เข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้รับการจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับ 5 ดาว ในปี 2547 และ ระดับ 3 ดาว ในปี 2555 การขึ้นทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP และเข้าคัดสรรสินค้า OTOP นั้น ส่งผลให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถของผู้ประกอบการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการจัดทำแผนธุรกิจสู่การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ การพัฒนา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น รวมถึงได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมด้านการตลาด โดยได้เข้าร่วมกิจกรรมการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดเชียงใหม่และต่างจังหวัด เช่น งาน OTOP Midyear, OTOP CITY และงาน OTOP ในภูมิภาคต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งยังสามารถใช้บริการสินเชื่อโครงการ OTOP จากธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME BANK) ให้สินเชื่อในการกู้ยืมเงินเพื่อบริหารจัดการกลุ่ม และนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ OTOP

ด้านการเมืองภายในประเทศ ปัญหาในด้านการเมือง การปกครอง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นจากต่างประเทศที่จะเข้ามาลงทุนและเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ด้วยสภาวะทางการเมืองส่งผลให้ทางกลุ่มมียอดขายที่ลดลง เนื่องจากกลุ่มได้รับผลกระทบจากการชุมนุมทางการเมืองที่ผ่านมา การจัดงานแสดงสินค้าในกรุงเทพหรือต่างจังหวัดต่างๆ มีผู้เข้าชมงานน้อย บางงานถูกเลื่อนหรือยกเลิกไป ส่งผลให้ทางกลุ่มได้รับผลกระทบในส่วนของยอดขายลดลง และปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ลดลงตามด้วย

**5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี**

การมีเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ดีถือเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ประกอบการ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งอาศัยระบบสารสนเทศที่ก้าวหน้าในปัจจุบันตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสให้ทางกลุ่มสามารถประชาสัมพันธ์ และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network ) ซึ่งได้แก่ Facebook และ แอปพลิเคชั่น LINE ทำการติดต่อซื้อ ขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และยังเป็นการช่วยลดต้นทุนของในด้านการประชาสัมพันธ์เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Social Network มีต้นทุนต่ำแต่ให้ประสิทธิภาพในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่สูง สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง และกระจายการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมายได้เร็วขึ้น

**4.5 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)**

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**4.5.1) จุดแข็ง (Strength)**

จากการวิเคราะห์จุดแข็งของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง ด้านการผลิต การเงิน การตลาด และการจัดการองค์กร พบว่าปัจจัยด้านการผลิตเป็นจุดแข็งมากที่สุด ดังนี้

1) ทางกลุ่มมีแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญในงานไม้และการผลิตเรือจำลองกว่า 10 ปี และช่างฝีมือแรงงาน มีความประณีต ละเอียดอ่อนในงาน
2) กลุ่มมีการผลิตเรือจำลองได้อย่างต่อเนื่องเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า
3) กลุ่มมีการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบงานชิ้นงานอย่างละเอียด ก่อนการส่งมอบและจำหน่ายออกสู่ตลาด
4) กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้บริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างเพียงพอ โดยเป็นเงินทุนหมุนเวียนจากผลกำไรที่ได้จากยอดขาย และเงินทุนส่วนตัวของประธานกลุ่ม จึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องการเงินภายในกลุ่ม
5) ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ประณีต สวยงาม ทั้งรูปแบบและขนาด สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า
6) ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และได้รับการจัดระดับ OTOP 3 ดาว
7) มีการแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความชำนาญ และสมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี
8) เนื่องจากในพื้นที่อำเภอแม่วางมีผู้ขายเรือจำลอง 2 ราย ทำให้สามารถตั้งราคาขายให้อยู่ในระดับเดียวกับของคู่แข่งได้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีความคล้ายคลึงกันและสามารถทดแทนกันได้

**4.5.2) จุดอ่อน (Weakness)**

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง ด้านการผลิต การเงิน การตลาด และการจัดการองค์กร พบว่าปัจจัยด้านการตลาดเป็นจุดอ่อนมากที่สุด ดังนี้

1) ไม่มีวางแผนการผลิตในระยะยาว ส่วนใหญ่ผลิตตามที่คำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้สินค้าคงคลังมีมากเกิน ส่งผลต่อต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลัง
2) ไม่มีการจัดการระบบบัญชี รายรับ รายจ่าย งบการเงินตามแนวทางของการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3) ขาดการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จัก เว็ปไซด์ของกลุ่มไม่ได้รับการพัฒนา และปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย

4) ไม่มีตราสินค้า (Brand) เป็นของตนเอง

5) ขาดการวิจัย และพัฒนาเรื่องผลิตภัณฑ์และการตลาด การนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดความโดดเด่น และแตกต่างจากของคู่แข่ง

6) สมาชิกกลุ่มมีจำนวนลดลง เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกบางคนไม่มีความรู้ความเข้าใจทางด้านการตลาดและการเงินที่พอเพียง

**4.5.3) โอกาส (Opportunities)**

จากการวิเคราะห์โอกาสของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง สรุปได้ดังนี้

1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่เข้าถึงลูกค้าและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network)

2) กระแสความนิยมที่เกิดจากสินค้าที่ผลิตด้วยฝีมือแรงงาน (Handicraft) ที่ใช้เป็นของตกแต่งบ้าน ของใช้ ที่ระลึกเพิ่มขึ้น

3) นโยบายรัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

4) เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ถือว่าเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม ทำให้มีคู่แข่งภายในอำเภอและจังหวัดน้อย ส่งผลต่อการก้าวเป็นผู้นำตลาดได้

**4.5.4) อุปสรรค (Threats)**

จากการวิเคราะห์อุปสรรคของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง สรุปได้ดังนี้

1) ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการปรับราคาสินค้าขึ้น

2) ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น อัตราการว่างงาน กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง รายได้ลดลง ส่งผลต่อปริมาณการซื้อและยอดขายของกลุ่ม

3) การเปิดประชาคมอาเซียน ส่งผลต่อการการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้นเนื่องจากสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ หรือสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ เข้ามาวางจำหน่ายใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ประเทศมากขึ้นทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกบริโภคสินค้าที่หลากหลายและมีอำนาจในการต่อรองสูง

4) การเมืองภายในประเทศ การชุมนุมทางการเมือง ส่งผลต่อยอดขาย และปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ลดลง

5) สภาพอากาศส่งผลต่อกระบวนการผลิต ในช่วงฤดูฝนไม้เกิดความชื้น ต้องใช้เวลาในการตากไม้ให้แห้ง ทำให้เสียเวลาในการผลิตเพิ่มขึ้น

**4.6 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย BCG growth share matrix**

จากการศึกษาข้อมูลในการดำเนินงานของกลุ่มแม่วินเรือจำลองพบว่า ตลาดผู้ซื้อเรือจำลองนั้นอยู่ในกลุ่มของผู้ที่นิยมซื้อเป็นของประดับตกแต่งอาคารสถานที่ ของฝากที่ระลึก ของที่มอบให้ในวันสำคัญหรือเทศกาลงานต่างๆ จึงทำให้ตลาดของเรือจำลองเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม เมื่อศึกษาถึงตลาดของเรือจำลองในพื้นที่อำเภอแม่วาง พบว่ามีกลุ่มผู้ผลิตเรือจำลองเพียง 2 กลุ่มเท่านั้น คือ กลุ่มแม่วินเรือจำลอง และกลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวิน เมื่อวิเคราะห์ถึงส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลองเปรียบเทียบกับกลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวิน ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันนั้น พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากกว่ากลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวิน เนื่องจากกลุ่มแม่วินเรือจำลองมีการดำเนินงานที่ยาวนานกว่า 10 ปี และมีฐานลูกค้าเก่า ลูกค้าประจำเป็นทุนเดิม ทำให้กลุ่มแม่วินเรือจำลองมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนกลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวินมีส่วนแบ่งการตลาด คิดเป็นร้อยละ 40 ของตลาดเรือจำลองในอำเภอแม่วาง

อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มแม่วินเรือจำลองจะมีส่วนแบ่งการตลาดถึงร้อยละ 60 นั้น แต่จากการศึกษากลับพบว่ายอดขายของกลุ่มไม่ได้เพิ่มตามสัดส่วนของตลาด เนื่องจากทางกลุ่มประสบกับภาวะเศรษฐกิจในช่วงปลายปี 2556 จนถึงปัจจุบัน ทำให้ทางกลุ่มได้ลดการผลิตลง จากเดิมที่ผลิตเดือนละ 300-350 ลำ คงเหลือปริมาณการผลิตเพียง 200-250 ลำ เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจและการเมืองทำให้ยอดขายลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับในช่วงที่ผ่านมา ประกอบกับเรือใบจำลองอยู่ในช่วงที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่ และตลาดเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัว ประกอบกับมีคู่แข่งที่เริ่มเข้ามาทำตลาดเรือจำลองเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทางกลุ่มก็ยังได้รับคำสั่งซื้อจากกลุ่มลูกค้าประจำที่มีความพอใจและเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปแล้วยังกลับเข้ามาซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตและส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองอยู่ในตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) ต่ำ แต่ส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ดังภาพที่ 4.11 ดังนั้นทางกลุ่มควรมีการวางแนวทาง กลยุทธ์ที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาด

ที่มีอยู่ไว้ให้นานที่สุด เนื่องจากการที่เป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และกลุ่มนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะในเรื่องคุณภาพมาตรฐาน การทำให้ลูกค้า ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการพัฒนาตลาดและเจาะตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิม โดยการพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การขายและการส่งเสริมการตลาด วางแผนการจัดการด้านการผลิต โดยทำการผลิตเรือจำลองที่มีความต้องการของตลาดเช่น เรือสำเภาจีน เรือสำเภาไทย เป็นต้น หรือผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ส่วนเรือที่ไม่เป็นที่นิยมหรือลูกค้าไม่ได้สั่งก็อาจลดการผลิตหรืองดการผลิตลง ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตและลดปัญหาสินค้าคงคลังด้วย รวมทั้งให้ความสำคัญในการส่งเสริมการตลาด ประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ออกงานแสดงสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าและรักษาส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มไว้

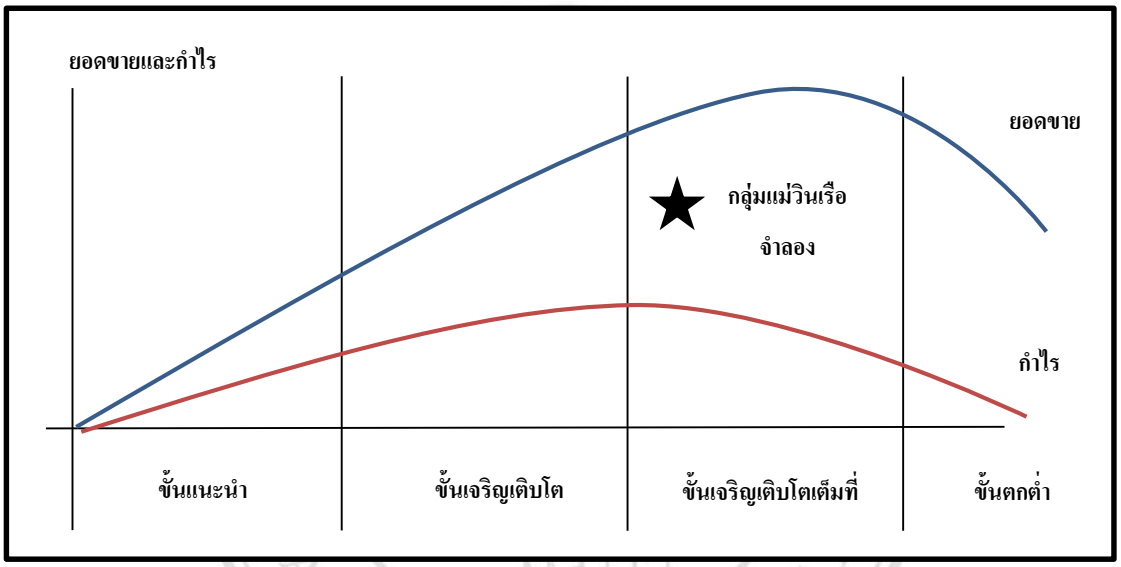
ภาพที่ 4.11 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย BCG growth share matrix

**4.7 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ( Product Life Cycle )**

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์เป็นขั้นตอนของผลิตภัณฑ์ซึ่งประกอบด้วย 1. ขั้นแนะนำ 2. ขั้นเจริญเติบโต 3. ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ 4. ขั้นตกต่ำ ซึ่งมีผลกระทบต่อการนำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด และส่งผลต่อกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ จากการศึกษาและจากผลการวิเคราะห์ BCG growth share matrix ของกลุ่ม พบว่ากลุ่มมีส่วนครองตลาดที่สูงแต่มียอดขายที่ต่ำ อยู่ในตำแหน่ง Cash Cows แสดงให้เห็นว่ากลุ่มมีการเจริญเติบโตเต็มที่ และตลาดเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัว ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์หาวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์นั้น พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองอยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ ( Maturity stage ) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ดังภาพที่ 4.12 กล่าวคือ การเจริญเติบโตของยอดขายจะเพิ่มช้า ในขณะที่กำไรมีแนวโน้มคงที่หรือลดลงเนื่องจากการมีคู่แข่งที่เพิ่มเข้ามาในตลาด และลูกค้าส่วนใหญ่รู้จักและยอมรับใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ทางกลุ่มควรเน้นการสร้างกำไรให้สูงสุดและในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาส่วนครองตลาดเอาไว้ ทางกลุ่มต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โดยการปรับปรุงลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์เพื่อจูงใจลูกค้าใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้มีความแข็งแรงทนทานขึ้น เป็นต้น การปรับปรุงรูปแบบ โดยเพิ่มลักษณะของความสวยงาม เช่น สี ขนาด บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น และพยายามเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ ๆ




ภาพที่ 4.12 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

**4.8 การวิเคราะห์กลยุทธ์การใช้เครื่องมือ TOWS matrix**

การวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยการใช้เครื่องมือ TOWS matrix แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) กับโอกาส (O) และอุปสรรค (T) เพื่อแสดงกลยุทธ์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ 4 ประการ คือ SO WO ST และ WT โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับทางกลุ่ม ดังตารางที่ 4.1

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ TOWS matrix ของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

| ปัจจัยภายใน<br><br>ปัจจัยภายนอก | **จุดแข็ง (S)**<br>S1 กลุ่มมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการผลิตเรือจำลอง<br>S2 มีกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง<br>S3 มีการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบงานอย่างละเอียด<br>S4 มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ<br>S5 ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย<br>S6 ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมายรับรอง (มผช.) OTOP 3 ดาว<br>S7 มีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน มีการทำงานร่วมกันอย่างดี<br>S8 การตั้งราคาขายในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง | **จุดอ่อน (W)**<br>W1 การวางแผนการผลิตยังไม่เป็นระบบส่งผลปริมาณสินค้าคงคลังมีมากเกินไป<br>W2 ไม่มีการจัดการระบบบัญชี รายรับรายจ่าย<br>W3 ขาดในเรื่องการประชาสัมพันธ์การตลาด<br>W4 ไม่มีตราสินค้า (Brand) เป็นของตนเอง<br>W5 ขาดการวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด<br>W6 สมาชิกกลุ่มมีจำนวนลดลง |
|---|---|---|
| **โอกาส (O)**<br>O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>O2 กระแสความนิยมสินค้า Handicraft เพิ่มขึ้น<br>O3 รัฐบาลให้ส่งเสริมและสนับสนุน<br>O4 ตลาดเฉพาะกลุ่ม ทำให้มีคู่แข่งน้อย | **SO (Strategies)**<br>การใช้จุดแข็งช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาส<br>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)<br>- (S1O2O3) การที่ช่างมีฝีมือและความชำนาญในการประกอบเรือ ทำให้งานออกมาประณีต สวยงาม สามารถแข่งขันกับงานจากต่างประเทศได้ | **WO (Strategies)**<br>เอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก<br>กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)<br>- (W3O1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Social Network Line และ Website<br>- (W5O3O4) การส่งเสริมจากรัฐบาล ทำให้ได้รับโอกาสเข้าร่วมอบรม เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดารตลาด เป็นต้น จากทางภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| **อุปสรรค (T)**<br>T1 ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น<br>T2 ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ<br>T3 การเปิดประชาคมอาเซียน ส่งผลต่อการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น<br>T4 ความวุ่นวายภายในประเทศ การเมือง<br>T5 สภาพอากาศส่งผลต่อกระบวนการผลิต | **ST(Strategies)**<br>ใช้จุดแข็งเพื่อหลบหลีกภาวะคุกคาม | **WT (Strategies)**<br>ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงสิ่งคุกคาม |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**บทวิเคราะห์ TOWS matrix**

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มจากโดยใช้ TOWS matrix จับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมของกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1) SO (Strategies) การใช้จุดแข็งช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาส (S1O2O3)

1.1) S1 ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการผลิตเรือจำลอง

1.2) O2 กระแสความนิยมสินค้า Handicraft เพิ่มขึ้น

1.3) O3 รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้วิธีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อขายในตลาดเดิมให้ดีขึ้น การปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ ทางกลุ่มควรพัฒนาปรับปรุงในเรื่องของรูปแบบผลิตภัณฑ์ โดยการปรับลดขนาดของเรือจำลองให้มีขนาดเล็กลงกว่าขนาดปกติที่วางขายอยู่ หรือพัฒนาให้มีรูปลักษณ์ที่แปลกใหม่ เช่น การทำเป็นที่วางปากกา ที่วางขวดไวน์ เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าบางกลุ่มที่อยากซื้อเป็นของฝาก ของที่ระลึก แต่ด้วยขนาดที่ใหญ่ ทำให้ยากต่อการขนย้าย ขนส่ง และรักษาประกอบกับเรือขนาดใหญ่มีราคาสูง การปรับเปลี่ยนขนาดผลิตภัณฑ์และสร้างรูปแบบใหม่ทำให้ดูแตกต่างและแปลกตากว่าของคู่แข่ง สมารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่มี การสนับสนุน ส่งเสริมสินค้า OTOP ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค

2) WO Strategies เอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก (W3O1), (W5O3O4)

2.1) W3 ขาดในเรื่องการประชาสัมพันธ์การตลาด

2.2) O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3) W5 ขาดการวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด

2.4) O3 รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

2.5) O4 ตลาดเฉพาะกลุ่ม ทำให้มีคู่แข่งน้อย

กลยุทธ์ที่เหมะสม คือ

1) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) (W3O1) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการขยายและเพิ่มยอดขายของสินค้า ผลิตภัณฑ์เดิม แสวงหาตลาดใหม่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ให้กับสินค้า โดยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย โดยใช้โอกาสจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน เป็นตัวขยายตลาดและส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น ทั้งนี้ทางกลุ่มต้องมีการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ จากจุดอ่อนของกลุ่มในเรื่องการขาดการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลของเว็ปไซด์ของกลุ่มที่ไม่ได้ปรับปรุง พัฒนาข้อมูล สินค้าในเว็ปไซด์ให้ทันสมัย และเป็นปัจจุบันอยู่ตลอด ความก้าวหน้าทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่ถือได้ว่าอยู่ในกระแสของโลกออนไลน์ การตลาดออนไลน์ จึงเป็นช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการขายที่สามารถเข้าถึงได้จากคนทั่วโลก เป็นการเปิดตลาดสินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางขึ้น เหมาะกับลูกค้าที่ต้องการความสะดวกในการซื้อหา และกระแสตลาดออนไลน์ที่ได้รับความนิยมอยู่ในขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็น Website, Facebook, Line เป็นทางเลือกของผู้บริโภคที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และมีความรวดเร็วในการรับส่งข้อมูลในการซื้อขาย นอกจากนี้ใน Website และ Facebook ยังสามารถหาข้อมูลของสินค้า ราคา ลักษณะ รูปแบบ รวมไปถึงความรู้ในต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรือจำลองได้ และการตลาดออนไลน์นี้จะทำให้กลุ่มสามารถรักษาการมีอยู่ของสินค้าที่ผลิตอยู่แล้วให้เป็นที่รับรู้ของกลุ่มผู้บริโภครายใหม่เพิ่มมากขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการออกงานแสดงสินค้าและค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารอีกทางด้วย

2) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) (W5O3O4) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ซึ่งเป็นการพยายามกระตุ้นลูกค้าในเดิมให้เพิ่มปริมาณการซื้อ เนื่องจากเป็นการทำตลาดเฉพาะกลุ่ม จำเป็นต้องเน้นในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าของคู่แข่งขัน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มาตรฐานและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ไว้เนื้อเชื่อใจในสินค้าเพื่อให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปกลับมาซื้อสินค้าอีก และใช้โอกาสจากนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมสินค้า OTOP ในการออกร้านแสดงสินค้า โดยเลือกออกงานแสดงสินค้าที่มีศักยภาพและมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ผู้ประกอบการธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้าน รวมไปถึงหน่วยงานราชการ เป็นต้น และเพิ่มความพยายามในการประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้าให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น โดยผ่านทางช่องทางออนไลน์ เช่น Website, Facebook เป็นต้น รวมทั้งการประชาสัมพันธ์โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่หน่วยงานราชการต่างๆ เพื่อใช้ในงานต้อนรับผู้ใหญ่เป็นของฝากของที่ระลึก หรืองานเลี้ยงต่างๆ ของหน่วยงาน รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในพื้นที่หมู่บ้านสบวิน ซึ่งเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวของตำบลแม่วิน ภายในหมู่บ้านการจัดรูปแบบที่พักโฮมสเตย์ อยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวปางช้างแม่วาง ซึ่งกิจกรรมที่หมู่บ้านทำนั้นอาจมีการเสริมกิจกรรมในส่วนของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยจัดให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ เยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตเรือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จำลอง มีการสาธิตการทำเรือจำลอง พร้อมทั้งให้นักท่องเที่ยวได้ทดลองต่อเรือจำลอง และสามารถซื้อเรือจำลองกลับไปเป็นของที่ระลึกได้

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ TOWS matrix ยังสามารถทำให้กลุ่มมองเห็นโอกาสจากอุปสรรคและจุดอ่อนของตนเองเช่นกัน ซึ่งทางกลุ่มสามารถนำผลการศึกษาดังกล่าวมาแก้ไขจุดอ่อนของตนเอง และสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันได้มากขึ้น สำหรับกลุ่มแม่วินเรือจำลอง นอกจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ทางกลุ่มยังสามารถพัฒนาและสร้างกลยุทธ์ภายใต้ความสามารถและศักยภาพของกลุ่มได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บทที่ 5

# สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน และวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มแม่วินเรือจำลอง และวิเคราะห์การจัดการธุรกิจของกลุ่มจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน และเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาด้านการตลาด และผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม อีกทั้งยังสามารถเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจ โดยสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการศึกษา

### 5.1.1 แนวทางการจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาการจัดการองค์กรของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลองก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมอาชีพ สร้างรายได้ให้กับคนในท้องถิ่นและเพื่อเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรมภูมิปัญญาในการทำเรือจำลอง โดยจุดเริ่มต้นเกิดจากการทำเกมส์ไม้ จากนั้นกลุ่มได้เรียนรู้การทำเรือจำลองจากลูกค้าชาวจีนที่ได้นำเรือมาให้ทางกลุ่มทำและซื้อกลับไป ทำให้ทางกลุ่มเกิดความสนใจและได้ทำเรือจำลองขึ้นมาเอง โดยถอดแบบจากเรือตัวอย่าง และในช่วงหลังๆ การทำเกมส์ไม้เริ่มประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูง และยอดสั่งซื้อเรือจำลองเพิ่มมากขึ้น จึงได้หันมาทำเรือจำลองเพียงอย่างเดียว เมื่อสามารถสร้างเรือจำลองได้เอง จึงได้จัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายเรือจำลอง เริ่มจากหาตลาดเอง โดยนำไปวางขายที่หมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงในด้านงานหัตถกรรมไม้ และได้จัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการเมื่อปี 2539 โดยใช้ชื่อว่า “ กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ แม่วินเรือจำลอง ” และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการต่างๆ เช่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่วิน อุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอแม่วาง สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่วาง เป็นต้น

ในปี 2544 ทางกลุ่มได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์โดยการสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชนที่ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงมาตรฐานจากท้องถิ่นสู่สากล และในปี 2547 ทางกลุ่มได้ส่งสินค้าเข้าร่วมการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion ) และได้รับการคัดสรรและจัดระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ในปี 2557 นี้ ทางกลุ่มยังคงดำเนินการผลิตเรือจำลองอย่างต่อเนื่อง แต่สมาชิกของกลุ่มได้ลดลง คงเหลือจำนวน 15 คน การบริหารจัดการกลุ่ม มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการกลุ่มฯ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของกลุ่ม ด้านการเงินของกลุ่มส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัวของประธานกลุ่มเป็นหลัก และมีหน่วยงานราชการเข้ามาสนับสนุนบางส่วน กลุ่มมีรายได้จากการขายเรือจำลองโดยเฉลี่ยประมาณ 350,000 บาทต่อเดือน ซึ่งใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม การจัดทำบัญชีส่วนใหญ่จะจดบันทึกรายรับ – รายจ่ายอย่างง่าย ไม่เป็นระบบ

ด้านการผลิต วัตถุดิบหลักที่สำคัญ คือ ไม้สัก การผลิตเริ่มต้นตั้งแต่ถอดแบบ แกะแบบ จนกระทั่งประกอบเป็นตัวเรือสำเร็จรูป จนถึงจัดจำหน่าย กลุ่มไม่มีการวางแผนการผลิต แต่จะยึดตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลักโดยเฉลี่ยแล้วกำลังการผลิตจะอยู่ที่ 300 - 350 ลำต่อเดือน โดยเรือสำเภาจีนจะมีปริมาณในการผลิตมากสุด เนื่องจากเป็นที่ต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะคนไทยเชื้อสายจีน เนื่องจากความเชื่อที่ว่าเรือสำเภานั้นเป็นมงคลในเรื่องของการค้าขายและความสำเร็จ และเนื่องจากการผลิตเรือจำลองนั้น มีการตัดไม้ตามรูปแบบต่างๆ ของเรือ ทำให้เกิดของเสียคือเศษไม้ที่เหลือจากการตัดไม้แผ่นใหญ่ให้เป็นส่วนประกอบชิ้นเล็กๆ นั้น ทางกลุ่มมีการจัดการกับเศษไม้ที่เหลือ โดยนำเศษไม้เล็กๆ ที่เหลือนั้น มาทำเป็นส่วนประกอบเรือที่เป็นชิ้นเล็กอีกทอดหนึ่ง โดยจะทำอย่างนี้จนกระทั่งเศษไม้นำกลับมาทำชิ้นส่วนประกอบเรือไม่ได้แล้ว นอกจากนั้นขี้เลื่อยที่เกิดจากการเลื่อยไม้ก็จะนำไปขาย

ด้านแรงงานจะเป็นแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลักประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานกว่า 10 ปี โดยแรงงานประจำและเป็นสมาชิกกลุ่มมีค่าตอบแทนเป็นรายวันๆ ละ 300 บาท ส่วนแรงงานที่ไม่ใช่สมาชิกจะได้ค่าตอบแทนรายวัน วันละ 150 บาทและมีค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาในกรณีที่มีงานเร่งด่วน

ทางกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยฝ่ายตรวจสอบ และประธานกลุ่มตรวจสอบความเรียบร้อยในขั้นตอนสุดท้ายของการประกอบเรือเพื่อป้องกันความผิดพลาดก่อนออกจำหน่าย และเรือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ที่ผลิตแล้วยังไม่ได้ถูกจำหน่ายจะเก็บไว้อาคารเก็บสินค้าโดยเรียงไว้บนชั้นวาง เรียงตามขนาดและรูปแบบของเรือเพื่อให้ง่ายต่อการหยิบจับและค้นหา

ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความหลากหลายทั้งรูปแบบและขนาด ทั้งหมด 30 รูปแบบ 62 ขนาด นอกจากนี้ยังมีการนำผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมมาพัฒนา เพื่อความสวยงามและความคงทนของผลิตภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ เช่น การดัดแปลงเรือหางแมงป่องให้เป็นที่วางขวดไวน์ เป็นต้น

ทางกลุ่มไม่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ทำการซื้อขายกันจะรู้จักในนามของแม่วินเรือจำลอง ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นพ่อค้าคนกลางซึ่งรับสินค้าไปขายเอง หรือส่งต่อยังร้านค้าต่างๆ ทั้งภายในและนอกจังหวัด อีกทอดหนึ่ง ซึ่งบางครั้งถูกนำไปวางขายในนามของร้านค้านั้นๆ เอง กล่าวคือ ทางกลุ่มเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อของพ่อค้าคนกลางเท่านั้น ในเรื่องของการวางขาย จำหน่าย โดยใช้ชื่อของกลุ่มหรือไม่จะขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลางที่นำสินค้าไปขายอีกที การมีตราสินค้าอาจส่งผลดีกับกลุ่มเนื่องจากเป็นที่จดจำของผู้ซื้อแต่ในขณะเดียวกัน การที่กลุ่มไม่สร้างตราสินค้าของตัวเองนั้นมาจากการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งลูกค้าบางรายจะนำไปติดตราสินค้าเอง และด้วยชื่อเสียงรวมไปถึงการรู้จักและยอมรับในผลิตภัณฑ์ ทำให้เรือจำลองของกลุ่มเป็นที่รู้จักแม้จะไม่มีการติดตราสินค้าก็ตาม ด้านการขนส่งสินค้าโดยบริษัทขนส่ง รถโดยสาร รถไฟ และเครื่องบิน (จังหวัดภูเก็ต) ค่าขนส่งคิดตามที่บริษัทขนส่งกำหนด ในเรื่องบรรจุภัณฑ์มีลักษณะเป็นกล่องกระดาษ ตามขนาดเรือ มีด้วยกัน 6 ขนาด คือ ขนาด 3S, 2S, S, M, L,XL เพื่อความสะดวกในการขนส่ง ขนย้าย และป้องกันการกระแทก ราคาของผลิตภัณฑ์กำหนดราคาโดยคำนึงจากต้นทุนการผลิตเป็นหลัก ลูกค้าของกลุ่มมี 2 กลุ่ม คือ 1. ลูกค้ารายเก่า ซึ่งเป็นลูกค้าประจำ ซื้อเพื่อไปจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง 2. ลูกค้ารายใหม่ ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าที่มาจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าตามสถานที่จัดแสดงต่างๆ ส่วนช่องทางการจำหน่ายมี 2 แบบ คือ 1. เป็นการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภค ลูกค้าโดยตรง 2. เป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง การส่งเสริมการขายของกลุ่มประกอบด้วย การโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น โบชัวร์ นามบัตร เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ผ่าน Website สื่อออนไลน์ เช่น Facebook และ Line เป็นต้น ที่สำคัญคือการประชาสัมพันธ์ปากต่อปาก และการวางขาย ออกร้านตามงานต่างๆ โดยส่วนใหญ่ประธานจะเป็นผู้นำสินค้าไปวางจำหน่ายและขายเองทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด

การวิจัย/พัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างและสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อความโดดเด่น โดยได้เริ่มพัฒนาเรือจำลองในหลายๆ รูปแบบ เช่น การทำเรือเป็นที่วางขวดไวน์ การทำเป็นนาฬิกาตั้งโต๊ะ นาฬิกาแขวน เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางกลุ่มมีการเทคโนโลยีการสื่อสารออนไลน์นิยมในปัจจุบัน เช่น Facebook และ Line ในการติดต่อสื่อสารซื้อขายสินค้า ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่สร้างความสะดวกและรวดเร็วให้กับทางกลุ่มและผู้บริโภค

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์/บุคคล กลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความชำนาญงานของแต่ละคน ในส่วนเรื่องการอบรมและพัฒนาความรู้ กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ในรูปแบบการศึกษาดูงาน อบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือแรงงาน ส่วนใหญ่ประธานกลุ่มจะเป็นผู้เข้าร่วมประชุมอบรม แล้วนำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในกลุ่มให้รับทราบ และปรึกษาหารือแนวทางในการนำไปปรับใช้ และพัฒนากลุ่มต่อไป

**5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง**

ผลการศึกษาจุดแข็งของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง พบว่าจุดแข็งของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ในด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรที่สำคัญนั้น อาทิเช่น แรงงานที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญในการผลิต มีกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องและการควบคุมคุณภาพก่อนส่งจำหน่าย ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ประณีต สวยงาม ทั้งรูปแบบและขนาด ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และได้รับการจัดระดับ ผลิตภัณฑ์OTOP 3 ดาว มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ มีการแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความชำนาญ และสมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

การศึกษาในด้านจุดอ่อนของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง พบว่า จุดอ่อนในด้านการตลาด ด้าน การผลิต และการเงินของกลุ่มที่สำคัญ คือ ขาดการประชาสัมพันธ์ ไม่มีตราสินค้า (Brand) เป็นของตนเอง รวมทั้งขาดการวิจัย และพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด การนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดความโดดเด่น ไม่มีการวางแผนการผลิตในระยะยาว ส่วนใหญ่ผลิตตามที่คำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ไม่มี การจัดการระบบบัญชี รายรับ รายจ่าย งบการเงิน

การศึกษาโอกาสของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ กระแสความนิยมที่ในงาน Handicraft และช่างฝีมือของไทยมีความประณีตละเอียดอ่อนในงาน นโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และการทำตลาดเฉพาะกลุ่ม ส่งผลให้มีคู่แข่งในพื้นที่น้อยราย

การศึกษาอุปสรรคของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง มีอุปสรรค ดังนี้ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น อัตราการว่างงาน ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ตลอดจนยอดขายของกลุ่ม การเมืองที่ภายในประเทศ ส่งผลต่อยอดขาย สภาพอากาศที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แปรปรวน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต รวมไปถึงการแข่งขันในตลาดอาเซียนที่เพิ่มมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเลือกบริโภคสินค้าที่หลากหลายและมีอำนาจในการต่อรองสูง

**5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลอง**

การศึกษากลยุทธ์ของกลุ่มหัตถกรรมจากไม้แม่วินเรือจำลองโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ( SWOT Analysis) การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยตัวแบบ BCG growth share matrix จากการศึกษาพบว่า ตลาดของผู้ที่ซื้อเรือจำลองนั้นเป็นกลุ่มเฉพาะ โดยกลุ่มลูกค้าจะเป็นผู้ที่นิยมซื้อเพื่อประดับตกแต่งอาคารสถานที่ เป็นของฝาก ของที่ระลึก รวมไปถึงของที่มอบให้ในวันสำคัญหรือเทศกาลงานต่างๆ จึงทำให้ตลาดของเรือจำลองจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่ม ซึ่งเมื่อศึกษาถึงตลาดของเรือจำลองในพื้นที่อำเภอแม่วาง แสดงให้เห็นว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากกว่ากลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวิน เนื่องจากกลุ่มแม่วินเรือจำลองมีการดำเนินงานที่ยาวนานกว่า ทั้งยังมีฐานลูกค้าเก่า และลูกค้าประจำเป็นทุนเดิม ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลองคิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนกลุ่มเรือใบจำลองบ้านสบวิน คิดเป็นร้อยละ 40 แต่เมื่อมองภาพของยอดขาย กลับพบว่ายอดขายของกลุ่มแม่วินเรือจำลองลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในช่วงปลายปี 2556 จนถึงปัจจุบันทำให้กลุ่มลดการผลิตลง ประกอบกับเรือใบจำลองอยู่ในช่วงที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่ และตลาดเริ่มเข้าสู่จุดอิ่มตัว แต่ทางกลุ่มก็ยังมียอดการสั่งซื้อจากลูกค้าประจำเข้ามาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของ และส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มแม่วินเรือจำลอง พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองอยู่ในตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash Cows) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาด (ยอดขาย) ต่ำ แต่ส่วนแบ่งการตลาดสูง ทำให้ทางกลุ่มต้องมีการวางแนวทาง กลยุทธ์ในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ไว้ให้นานที่สุด โดยการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้า สินค้าและบริการควรตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะในเรื่องคุณภาพมาตรฐาน การทำให้ลูกค้า ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการพัฒนาตลาด และเจาะตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมโดยการพัฒนาการวางแผนด้านการผลิต การประชาสัมพันธ์การขายและการส่งเสริมการตลาด เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ออกงานแสดงสินค้า เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จัก กลุ่มและผลิตภัณฑ์เพื่อดึงดูดลูกค้าและรักษาส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มไว้

การวิเคราะห์ถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ พบว่ากลุ่มแม่วินเรือจำลองอยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ ( Maturity stage ) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ คือ การเจริญเติบโตของยอดขายจะ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เพิ่มช้า ในขณะที่กำไรมีแนวโน้มคงที่หรือลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ การวิเคราะห์ BCG growth share matrix ทำให้ทราบถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (เรือจำลอง) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สามารถนำไปเชื่อมโยง พร้อมทั้งเป็นข้อมูลที่ใช้สนับสนุนในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ร่วมกับการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ในการจับคู่ความสัมพันธ์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับกลุ่มแม่วินเรือจำลอง ผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้คือ

1) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น การปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ ในเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์ ปรับลดขนาดของเรือจำลอง การที่ขนาดใหญ่เกินไป ทำให้ยากต่อการขนย้าย และราคาก็แพงตามไปด้วย การเปลี่ยนขนาดผลิตภัณฑ์ ให้ดูแตกต่างและแปลกตากว่าของคู่แข่ง เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบกับนโยบายของภาครัฐที่มีการสนับสนุนสินค้า OTOP ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) ขยายและเพิ่มยอดขาย การหาตลาดใหม่ให้กับสินค้า โดยการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย อาศัยความก้าวหน้าทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่อยู่ในกระแสของโลกออนไลน์ ใช้ช่องทางการตลาดออนไลน์ ในการจำหน่ายและการส่งเสริมการขายที่สามารถเข้าถึงได้จากคนทั่วโลก เหมาะกับลูกค้าที่ต้องการความสะดวกในการซื้อหา การซื้อขายผ่าน Website, Facebook, Line ถือเป็นทางเลือกของผู้บริโภคที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว มีความรวดเร็วในการรับส่งข้อมูลในการซื้อขายสูง และการตลาดออนไลน์นี้จะทำให้กลุ่มสามารถรักษาการมีอยู่ของสินค้าที่ผลิตอยู่แล้วให้เป็นที่รับรู้ของกลุ่มผู้บริโภครายใหม่เพิ่มมากขึ้น และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง และค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารอีกทางด้วย

3) กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมโดยเน้นในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าของคู่แข่งขัน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มาตรฐานและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ไว้เนื้อเชื่อใจในสินค้า รวมถึงการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้าให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ เช่น Website, Facebook เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคได้รับรู้และรู้จักตัวสินค้าเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการซื้อสินค้าเพิ่มและใช้โอกาสจากนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมสินค้า OTOP ในการออกร้านแสดงสินค้า โดยเลือกออกงานแสดงสินค้าที่มีศักยภาพและมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานราชการภายในอำเภอ รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในหมู่บ้าน เสริมกิจกรรมในส่วนของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จัดกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ เยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตเรือจำลอง มีการสาธิตการทำเรือจำลอง พร้อมทั้งให้นักท่องเที่ยวได้ทดลองต่อเรือจำลอง และสามารถซื้อเรือจำลองกลับไปเป็นของที่ระลึก

**5.2 ข้อเสนอแนะ**

จากการศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่วินเรือจำลองในตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มควรให้ความสำคัญกับการรักษาส่วนครองตลาดที่มีอยู่ ควบคู่ไปกับการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง หรือสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า และสร้างความแตกต่างจากของคู่แข่ง

2. เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยการซื้อขายผ่านตลาดออนไลน์ ปรับปรุงข้อมูล Website ให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อช่วยเพิ่มลูกค้ารายใหม่หรือผู้ที่สนใจ รวมถึงลูกค้ารายเก่าสามารถเข้าดูข้อมูล รายละเอียดผลิตภัณฑ์ ได้อย่างสะดวก ตลอดจนการนำ Social media เช่น Facebook Line มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการซื้อขายสินค้าอย่างสูงสุด

3. ทางกลุ่มควรมีการเชื่อมโยงกับหน่วยทางราชการ หรือกิจการห้างร้านต่างๆ ในพื้นที่ เพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกได้รู้จักผลิตภัณฑ์ และให้เกิดการขยายตัวออกไปมากขึ้น

4. กลุ่มผู้ผลิต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรร่วมมือกันในการกำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจของกลุ่ม ทั้งด้านการผลิต การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย

5. ควรมีการสนับสนุนการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ โดยกลุ่มควรให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง เนื่องจากการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบแสดงให้เห็นถึงการมีศักยภาพของการบริหารจัดการกลุ่มได้เช่นกัน

6. การรวมกลุ่มควรคำนึงถึงเรื่องทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วม และควรมองถึงความยั่งยืนของกลุ่ม ควรมีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มในระยะยาว รวมทั้งถึงแนวทางสำรองในกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนจากการดำเนินงานแบบกลุ่ม เป็นเจ้าของรายเดียว การลาออกจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นการใช้แรงงาน รับจ้างรายวัน รายเดือน เป็นต้น

7. ทางกลุ่มควรให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งทางด้านบุคลากรในการเข้าอบรมความรู้ต่างๆ ด้านการพัฒนาการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง การบริการหลังการขาย เช่น การรับประกันสินค้าภายในระยะเวลา 1 ปี การรับคืนสินค้าได้ในกรณีที่เกิดการชำรุด เสียหาย จากการผลิต หรือการจัดส่ง เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

8. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว เช่น การพบปะพูดคุย การตอบคำถามลูกค้าได้อย่างรวดเร็วผ่านสังคมออนไลน์ การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารต่างๆ สู่ลูกค้า อย่างทันท่วงที เพื่อรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่ สร้างความพอใจให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ เป็นการรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่ต่อไป

9. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เข้าไปส่งเสริมการพัฒนาด้านต่างๆ ควรมองถึงประสิทธิภาพของบุคลากรของกลุ่มเป้าหมายด้วย เนื่องจากบางกลุ่มไม่มีความพร้อมในการพัฒนา บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ ทำให้เกิดการสูญเปล่า เนื่องจากไม่ได้นำกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มอย่างแท้จริง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# บรรณานุกรม


จิตต์ใส แก้วบุญเรือง. 2546. การดำเนินโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชัยยศ สันติวงษ์ และนิตยา เจรียงประเสริฐ. 2546. *การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพ: ประชุมช่าง จำกัด.

เทิดพัฒน์ พัฒนศิษฎางกูร. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ.2546 ถึง พ.ศ. 2550. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นพพร ตันติศิรินทร์. 2549. การจัดการธุรกิจและกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการตลาดของผู้เลี้ยงผึ้งในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นารีรัตน์ ศิริพิกุลพันธ์. 2549. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

บรรยงค์ โตจินดา.2542. *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.

ปริญญา อุทัศน์. 2545. การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร มหาบัณฑิตสาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พักตร์ผจง วัฒนาสินธุ์ และพสุ เดชารินทร์.2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.กรุงเทพ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุวดี สุโพธิ์ใหม่. 2556. กลยุทธ์ระดับธุรกิจของผู้ประกอบการโรงสีข้าวอินทรีย์ขนาดกลางจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจเกษตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ละเอียด ศิลาน้อย.2548. วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ไปทำไม?. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: *http://etatjournal.com/upload/36/TOWS%20Matrix.pdf* [3 ธันวาคม 2556].

วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547. *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไซ.


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

วีนัส ฤาชัย. 2544. รายงานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจชุมชน ภายใต้โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ในจังหวัดเชียงใหม่.โครงการวิจัยคณะเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศิริกานต์ วงษ์ที. 2550. กลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมผ้าทอลายโบราณของจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รังสรรค์ ประเสริฐศรี, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิ ศรีวะรมย์, องอาจ ปทะวานิช, จีรศักดิ์ จิยะจันทร์, ชวลิต ประภวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล.2542.*การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพ:ธีระการพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. 2546. *การบริหารตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพ: ธรรมสาร จำกัด.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2542. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพ. สำนักพิมพ์อมรินท์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สุธีรา อะทะวงษา.2551. *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุภัทราภรณ์ อัครวรนนท์. 2549. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจชาใบหม่อนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิน-ศิลาทิพย์ บ้านหินเหิบ ตำบลพระยืน อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจการเกษตร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สุรางค์พร ไชยวงษ์. 2548. ศักยภาพของกลุ่มไม้แกะสลัก อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ในการเข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาและวิสากหิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน. 2553. แนวคิดและหลักการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา: http://www.cep.cdd.go.th/ [29 ตุลาคม 2556].

อดิศักดิ์ ไชยยศ. 2547. การวิเคราะห์การผลิต จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรครูปหล่อทองเหลืองภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดลพบุรี. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

อสมา คงจังหวัด. 2553. กลยุทธ์การตลาดสินค้าหัตถกรรมในครัวเรือน กรณีศึกษาผ้าซิ่นตีนจกหาดเสี้ยว อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจเกษตร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2546. *การพยากรณ์เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ*.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bovee, C. L., V. T. John., B. W. Marian. and P. D. George. 1993. *Management.* New York : McGraw-Hill, Inc.

Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2003. *Marketing and Introduction*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# ภาคผนวก ก
# รูปแบบและขนาดของเรือจำลอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางภาคผนวก ก รูปแบบ และขนาดเรือจำลอง

| รหัส | ชื่อสินค้า | ขนาด (ซม.) | | | ราคาขายส่ง (บาท) | ราคาขายปลีก (บาท) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ความกว้าง | ความยาว | ความสูง | | |
| 001 | เรือสำเภาจีนใหญ่ L CHINESE JUNK L | 24 | 120 | 84 | 4,900 | 6,900 |
| 002 | เรือสำเภาจีนกลาง M CHINESE JUNK M | 14 | 71 | 58 | 2,340 | 3,500 |
| 003 | เรือสำเภาจีนเล็ก S CHINESE JUNK S | 11 | 57 | 44 | 1,200 | 1,850 |
| 004 | เรือสำเภาจีจิ๋ว CHINESE JUNK SS | 9 | 43 | 36.5 | 850 | 1,200 |
| 005 | เรือรบเยอรมันใหญ่ L GERMAN WARSHIP L | 30 | 120 | 84 | 4,900 | 6,900 |
| 006 | เรือรบเยอรมันใหญ่ M GERMAN WARSHIP M | 22 | 99 | 69 | 3,900 | 5,550 |
| 007 | เรือรบฝรั่งเศสใหญ่ L FRENCH WARSHIP L | 25 | 115 | 82 | 4,900 | 6,900 |
| 008 | เรือรบฝรั่งเศสกลาง M FRENCH WARSHIP M | 22 | 85 | 64 | 3,900 | 5,550 |
| 009 | เรือรบสเปนกลาง M SPANISH GALLEON M | 17 | 89 | 64 | 3,900 | 5,550 |
| 010 | เรือยอร์ชใหญ่ L YACHT L | 15 | 100 | 72 | 3,900 | 5,550 |
| 011 | เรือยอร์ชใหญ่ M YACHT M | 13 | 79 | 53 | 2,600 | 3,700 |
| 012 | เรือยอร์ชใหญ่ S YACHT S | 9 | 51 | 37 | 1,200 | 1,850 |
| 013 | เรือญวน M VIETNAMESE BOAT M | 22 | 89 | 72 | 3,650 | 5,100 |
| 014 | เรือปั้นหยา M PANYA BOAT M | 22 | 89 | 72 | 3,650 | 5,100 |
| 015 | เรือสำเภาจีนใบเฉียงใหญ่ L CHINESE JUNK L | 22 | 124 | 84 | 4,900 | 6,900 |
| 016 | เรือสำเภาจีนใบเฉียงกลาง M CHINESE JUNK M | 17 | 97 | 64 | 3,900 | 4,900 |
| 017 | เรือสำเภาจีนใบเฉียงเล็ก S CHINESE JUNK L | 11 | 62 | 50 | 1,200 | 1,850 |
| 018 | เรือประมง M FISHER BOAT | 16 | 90 | 43 | 3,250 | 4,900 |
| 019 | เรือเดนมาร์กใหญ่ L DENISHESE L | 26 | 122 | 84 | 4,900 | 6,900 |
| 020 | เรือเดนมาร์กกลาง M DENISHESE M | 20 | 95 | 65 | 3,900 | 5,500 |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| รหัส | ชื่อสินค้า | ขนาด (ซม.) | | | ราคาขายส่ง (บาท) | ราคาขายปลีก (บาท) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ความกว้าง | ความยาว | ความสูง | | |
| 021 | เรือรบจีนใหญ่ (มังกรแดง) L RED DRAGON L | 21 | 80 | 79 | 3,250 | 4,600 |
| 022 | เรือรบจีนเล็ก (มังกรแดง) S RED DRAGON S | 13 | 47 | 51 | 1,200 | 1,850 |
| 023 | เรือคัทตี้ชาร์คกลาง M CUTTY SARK M | 13 | 96 | 64 | 3,250 | 4,600 |
| 024 | เรือสำเภาไทยเล็ก S THAI JUNK S | 11 | 42 | 44 | 1,200 | 1,850 |
| 025 | เรือสำเภาจีนจิ๋วเล็กสุด CHINESE JUNK SSS | 8 | 36.5 | 25 | 650 | 900 |
| 026 | เรือสำเภาญวนเล็ก S VIETNAMESE BOAT S | 10 | 56 | 45 | 1,200 | 1,850 |
| 027 | เรือนิวพอร์ตเล็ก S NEW PORT S | 10 | 63 | 55 | 1,300 | 2,000 |
| 028 | เรือสำเภาจีนกลาง (L) CHINESE JUNK | 20 | 95 | 65 | 3,900 | 5,500 |
| 029 | เรืออีแปะ E-PAEH BOAT | 9 | 32 | 8 | 585 | 800 |
| 030 | เรือหางแมงป่อง S SCORPION TAIL | 9 | 44 | 15 | 1,200 | 1,600 |
| 031 | เรือสำเภาไทยกลาง M THAI JUNK M | 17 | 57 | 65 | 2,860 | 4,000 |
| 032 | เรือยอร์ช (แขวน) YACHT | 4 | 55 | 40 | 1,040 | 1,680 |
| 033 | เรือสำเภาไทยแขวน THAI JUNK | 4 | 55 | 40 | 1,040 | 1,680 |
| 034 | เรือรบจีนเล็ก (แขวน) RED DRAGON | 4 | 55 | 40 | 1,040 | 1,680 |
| 035 | เรือรบสเปนเล็ก S SPANISH GALLEON S | 12 | 62 | 47 | 2,080 | 2,950 |
| 036 | เรือคัทตี้ชาร์คเล็ก S CUTTY SARK S | 8 | 55 | 42 | 1,200 | 1,850 |
| 037 | เรือรบเล็กใหญ่ S FRENCH WARSHIP | 12 | 60 | 46 | 1,820 | 2,890 |
| 038 | เรือซานต้ามาเรีย SANTA MARIA | 14 | 72 | 55 | 2,350 | 3,300 |
| 039 | เรือฮ่องกงใหญ่ L HONG KONG BOAT | 17 | 79 | 73 | 2,860 | 4,000 |
| 040 | เรือฮ่องกงกลาง M HONG KONG BOAT | 13 | 58 | 55 | 2,210 | 3,100 |
| 041 | เรือฮ่องกงเล็ก S HONG KONG BOAT | 10 | 46 | 45 | 1,200 | 1,850 |
| 042 | เรือโกลเด้นไฮน์ S GOLDEN HIND | 12 | 50 | 43 | 1,200 | 1,850 |
| 043 | เรือยอร์ช (แบบตั้งโต๊ะ+แขวน) YACHT | 4 | 50 | 40 | 910 | 1,690 |
| 044 | เรือสำเภา (แบบตั้งโต๊ะ+แขวน) THAI JUNK | 4 | 50 | 40 | 910 | 1,690 |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

| รหัส | ชื่อสินค้า | ขนาด (ซม.) | | | ราคาขายส่ง (บาท) | ราคาขายปลีก (บาท) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ความกว้าง | ความยาว | ความสูง | | |
| 045 | เรือรบจีน (แบบตั้งโต๊ะ+แขวน) RED DRAGON | 4 | 50 | 40 | 910 | 1,690 |
| 046 | เรือหางแมงป่อง (วางขวดไวน์) SCORPION TAIL | 11 | 54 | 20 | 1,200 | 1,690 |
| 047 | เรือรบสเปนใหญ่ L SPANISH GALLEON L | 23 | 120 | 82 | 4,900 | 6,900 |
| 048 | เรือนิวพอร์ตใหญ่ L NEW PORT L | 22 | 120 | 84 | 4,550 | 6,900 |
| 049 | เรือปั้นหยาเล็ก S PANYA BOAT S | 10 | 55 | 44 | 1,200 | 1,650 |
| 050 | เรือโปรตุเกส M PORTUGAL M | 13 | 72 | 61 | 2,250 | 3,500 |
| 051 | เรือบลูโน้ส S BLUENOSE S | 12 | 62 | 53 | 1,300 | 2,050 |
| 052 | เซลลิ่ง วอร์ชิพ SAILING WARSHIP | 19 | 103 | 82 | 4,900 | 6,900 |
| 053 | โดว DHOW | 13 | 51 | 53 | 1,950 | 2,750 |
| 054 | เรือหางแมงป่องใหญ่ L SCORPION TAIL L | 14 | 75 | 75 | 3,250 | 4,900 |
| 055 | เรือบีเกิล S BEGAL S | 11 | 63 | 55 | 1,950 | 2,850 |
| 056 | เรือเมย์ฟลาวเวอร์ S MAYFLOWER S | 17 | 65 | 58 | 2,350 | 3,050 |
| 057 | เรือสำเภาจีนขนสินค้า CHINESE JUNK L | 11 | 50 | 55 | 1,560 | 2,220 |
| 058 | เรือทรีออฟไลน์ THREE OF LIFE | 11 | 69 | 56 | 1,950 | 2,890 |
| 059 | เรือเอนเดฟเวอร์ ENDEAVOUR L | 16 | 97 | 82 | 4,900 | 6,900 |
| 060 | เรือรบเยอรมัน S GERMAN WARSHIP S | 14 | 64 | 49 | 2,080 | 3,050 |
| 061 | เรือกระแชง S KRA CHAENG BOAT S | 11 | 41 | 21 | 1,200 | 1,600 |
| 062 | เรือประมงญี่ปุ่น 1 | | | | 4,900 | 5,800 |
| 063 | เรือประมงญี่ปุ่น 2 | | | | 4,900 | 5,800 |
| 064 | เรือประมงญี่ปุ่น 3 | | | | 4,900 | 5,800 |
| 065 | เรือประมงญี่ปุ่น 4 | | | | 4,900 | 5,800 |
| 066 | เรือสำเภาจีนจัมโบ้ XXL | 56 | 254 | 177 | 35,000 | 39,500 |
| 067 | เรือสำเภาจีนจัมโบ้ XXL | 42 | 204 | 165 | 35,000 | 37,500 |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

รูปเรือจำลองที่ได้รับความนิยม

เรือสำเภาจีน

เรือรบสเปน

เรือรบจีนมังกรแดง

เรือคัทตี้ชาร์ค

เรือรบเยอรมันมี

เรือสำเภาไทย

เรือสำเภาจีน(3ใบ)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

# ประวัติผู้เขียน

| | |
|---|---|
| ชื่อ – นามสกุล | นางสาวชลธิชา ดีเพ็ญ |
| วัน เดือน ปี เกิด | 1 ธันวาคม 2527 |
| ประวัติการศึกษา | ปีการศึกษา 2545 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม<br>ปีการศึกษา 2550 ปริญญา วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร)<br>คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| ประวัติการทำงาน | ปี 2552-2553 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเขต 1<br>ปี 2554 – ปัจจุบัน นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved