

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis) โดยใช้ PEST Analysis การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาคือ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตลอดจนศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตสินค้าประเภทผ้าทอและเสื้อผ้าจำนวน 144 รายและผู้ประกอบการธุรกิจผลิตสินค้าประเภทหัตถกรรมไม้ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 36 รายที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่และยังเปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2552 จำนวนทั้งสิ้น 180 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำนวน 14 ราย และข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 ราย โดยเลือกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมที่สมัครใจให้ข้อมูลและใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 70 ราย ในส่วนของแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ประเภทการลงทุน ลักษณะการบริหารงาน จำนวนพนักงาน มูลค่ารวมของสินค้า ยอดขาย กำไร ฯลฯ ส่วนที่ 2 ข้อมูลในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่

ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำโดยการค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วมาวิเคราะห์ผล ตามแนวคิด และทฤษฎี โดยใช้สถิติ เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 70.00 โดยมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 68.33 แต่ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 66.67 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 48.33 มีการส่งออก ร้อยละ 51.67 ส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 87.10 รองลงมาคือญี่ปุ่น ร้อยละ 74.19 และ ฝรั่งเศส ร้อยละ 54.84 มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน ร้อยละ 53.33 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 56.67 ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือ ทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (ทุ่งโฮเต็ล) และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ และ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 73.33 มูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท ร้อยละ 33.33 ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา (2552) 300,001 – 500,000 บาท และ 1 ล้านบาท ร้อยละ 28.33 เท่ากัน

กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา (2552) น้อยกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 40.00 แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ ส่วนใหญ่มาจากเจ้าของ 40.00

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านการจัดการ

การดำเนินธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 51.67 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านกำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์และเครื่องจักร และการติดตามผลงาน สำหรับการวางแผนงานเป็นการวางแผนระยะสั้น ร้อยละ 89.66 โดยมีเป้าหมายในการดำเนินงาน เพิ่มยอดขาย และขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้า ร้อยละ 68.33

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 86.67 มีการจัดแบ่งแผนกงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน ได้แก่ แผนกการผลิต ร้อยละ 90.00 และแผนกการเงินและการบัญชี ร้อยละ 75.00 โดยหลักการพิจารณากำหนดแผนกต่าง ๆ จะพิจารณาตามหน้าที่และพิจารณาจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยมีรูปแบบการประสานงานระหว่างแผนกขึ้นอยู่กับงานและสถานการณ์ ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ ร้อยละ 48.33 และผู้นำมีลักษณะเผด็จการ ร้อยละ 66.67

การวางแผนกำลังคน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานเพียงพอ ร้อยละ 73.33 โดยส่วนใหญ่มีวิธีการเปิดรับสมัครคนเข้าทำงานเมื่อมีความต้องการหรือมีงานเพิ่ม ร้อยละ 80.00 โดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และใช้วิธีการบอกต่อ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่าวิธีการขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และใช้วิธีการบอกต่อหรือนำคนรู้จักมาสมัครงานเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากความชำนาญ และประสบการณ์ ร้อยละ 98.33 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะฝีมือ และความชำนาญในงานแต่ละด้าน จึงจะทำให้ผลงานที่ออกมาดูสวยงามและมีมูลค่า โดยใช้เวลาน้อยและไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรมาก กิจการมีการพัฒนาทักษะและฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอก

เวลาทำงาน ร้อยละ 80.00 ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงานให้กับสมาชิกหรือพนักงานคือ จ่ายตามความสามารถ ร้อยละ 66.67 ส่วนใหญ่พิจารณาค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามชิ้นงาน (อัตราไม่เท่ากัน) ร้อยละ 66.67 สวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่เด่นชัดได้แก่ ประกันสังคม อาหารกลางวันฟรี

สำหรับการสั่งการพนักงาน จะทำการสั่งงานผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง ร้อยละ 70.00 ในการมอบหมายงาน มีวิธีการจูงใจในการทำงานคือให้รางวัลรูปตัวเงิน ร้อยละ 85.00

ส่วนการควบคุม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการควบคุมด้านการปฏิบัติงานหรือการผลิต ร้อยละ 81.67 โดยมีการรายงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง และมีการประเมินพนักงาน ร้อยละ 58.33 โดยจะประเมินจากความขยันและความรับผิดชอบสม่ำเสมอเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 77.14 และผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ประโยชน์คือ พิจารณามอบหมายงานและพิจารณาการขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส

ด้านการตลาด

ธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการส่วนมากเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 61.67 มีความต่อเนื่องของตลาดคือมีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่รวมถึงมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 90.00 วิธีการหาลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศส่วนใหญ่กิจการดำเนินการทางการตลาดเองไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐหรือหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ควร รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา (2552) ลดลง ร้อยละ 55.00

การกำหนดราคาสินค้า ส่วนใหญ่ผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาสินค้าคือ กลุ่มผู้ผลิตหรือเจ้าของสถานประกอบการ ร้อยละ 76.67 โดยจะมีวิธีการกำหนดราคาสินค้าคือ กำหนดตามรูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.67 และกลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้คือ ให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 85.00 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การแข่งขันด้านการตลาดโดยเฉพาะเรื่องราคาสินค้ามีเยอะมาก เพราะปริมาณสินค้าที่ค้างสต็อกมีปริมาณเยอะจึงมีการขายลดราคา และสินค้าหัตถกรรมบางประเภทมีลักษณะรูปแบบ และการออกแบบที่คล้าย ๆ กัน จึงมีการลดราคาขายเพื่อแย่งลูกค้ากัน

สถานที่จำหน่ายสินค้า ส่วนใหญ่พื้นที่ที่จำหน่ายสินค้าคือตลาดภายในจังหวัดหรือพื้นที่ภายในจังหวัด ร้อยละ 88.33 และกิจการส่วนใหญ่มีแหล่งจำหน่ายสินค้าเพียงหนึ่งก็คือพื้นที่ที่กลุ่มทำการผลิต ร้อยละ 76.67 วิธีการจัดจำหน่ายสินค้าคือที่ร้านของตนเอง ร้อยละ 100.00 และเข้าร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 30.00 มีการโฆษณา ร้อยละ 50.00 โดยใช้วิธีทำป้ายโฆษณาเป็นส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 56.67 รองลงมาคือใช้อินเทอร์เน็ตและร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 33.33

การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการขาย ร้อยละ 65.00 โดยการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้คือ การลดราคาสินค้า ร้อยละ 87.18 และให้ของแถม ร้อยละ 25.64 ผู้ประกอบการสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับลูกค้าคือ พัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า ร้อยละ 86.67

ผู้ประกอบการสินค้าหัตถกรรม ส่วนใหญ่ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ร้อยละ 31.67 และมีคู่แข่งชั้นรายใหม่เพิ่มขึ้น 1 - 3 ราย ร้อยละ 21.67 โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้านาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 60.00

ด้านการผลิต

ผู้ประกอบการหมวดสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีสถานที่ผลิตสินค้าคือ ใช้บริเวณบ้านพักอาศัยเป็นสถานที่ผลิตสินค้า ร้อยละ 45.00 และมีโรงงานผลิตสินค้าร้อยละ 41.67 สำหรับที่มาของแหล่งวัตถุดิบนั้น จะใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดทั้งหมดร้อยละ 50.00 และใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดมากกว่าร้อยละ 80 ของวัตถุดิบทั้งหมด ร้อยละ 36.67 มีจำนวนผู้ขายวัตถุดิบ 4 – 6 ราย ร้อยละ 50.00 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบคือ พิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 96.67 และพิจารณาจากราคา ร้อยละ 65.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า สินค้าหัตถกรรมบางประเภทที่จะผลิตแล้วให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกมาสวยงามและดูมีมูลค่า จะต้องคำนึงถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญประกอบการฝีมือการทำงานของช่างควบคู่กัน นอกจากนี้เรื่องของระยะเวลาในการผลิตก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะสินค้าบางประเภทต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ออกมามีความสวยงามตามต้องการ ส่วนวิธีการขนส่งวัตถุดิบนั้นแล้วแต่จะตกลงกันในแต่ละครั้ง ร้อยละ 53.33

กิจการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนนำไปสู่กระบวนการผลิตทุกครั้ง ร้อยละ 98.33 โดยมีวิธีการตรวจสอบคือ ตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 67.80 และมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานคือการส่งคืน ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 76.79 ส่วนวิธีการจัดการสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานนั้นจะนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 63.33 กิจการส่วนใหญ่มีคลังสินค้า ร้อยละ 81.67 โดยมีวิธีการจัดการสินค้าคงคลังคือ เก็บสินค้าค้างไว้ในสต็อก ร้อยละ 61.22 ระบายออกโดยการขายลดราคา ร้อยละ 55.10 และกิจการส่วนใหญ่ไม่มีการขยายกำลังการผลิตในอนาคต ร้อยละ 46.67

ด้านการเงิน

ผู้ประกอบการธุรกิจหมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงิน และบัญชีร้อยละ 93.33 การบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน โดยใช้สมุดจดบันทึก ร้อยละ 68.33 โดยส่วนใหญ่มีรูปแบบการลงบัญชีคือ ลงประจำวันตามใบส่งของ ร้อยละ 91.67 กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการกู้ยืม ร้อยละ 63.33 กิจการที่มีการกู้ยืมจะพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยและวงเงินที่ให้กู้ยืมได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สินที่ค้างชำระ ร้อยละ 53.33 และไม่มีการระดมเงินทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 86.67

การจัดทำงบการเงิน พบว่า ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 95.00 งบกระแสเงินสด ร้อยละ 18.33 และมีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี ร้อยละ 95.00 ผู้มีหน้าที่จัดทำบันทึกบัญชีการเงิน คือประธานหรือเจ้าของ ร้อยละ 61.67 มีการสำรองเงินสดอย่างเพียงพอ ร้อยละ 75.00

ในด้านของการจ่ายชำระเงินค่าวัตถุดิบในการผลิต ส่วนมากชำระเป็นเงินสด ร้อยละ 80.00 และเงื่อนไขในการชำระเงินของลูกค้าคือ จ่าย ณ วันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อทั้งหมด ร้อยละ 78.33 รองลงมาคือ มีเครดิตให้ตามตกลงกัน โดยอาจนับจากวันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อหรือวันรับสินค้า ร้อยละ 36.67 และกิจการส่วนใหญ่มีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 88.33 โดยจัดสรรเงินทุนหมดเวียนด้านค่าวัตถุดิบ ร้อยละ 94.34 และด้านค่าแรง ร้อยละ 92.45

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจบริการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กร กิจการส่วนใหญ่ ณ ปัจจุบัน ดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์คงที่ไม่มีการลงทุนเพิ่มหรือการจ้างงานเพิ่ม พยายามที่จะทำให้กิจการยังคงดำเนินต่อไปได้ และรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการผลิตสินค้าหัตถกรรมไว้ได้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แตกต่างจากคู่แข่ง มีบางสถานประกอบการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน พยายามควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดแต่ต้องรักษาคุณภาพไว้ด้วย และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะลูกค้าต่างประเทศ

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ การดำเนินงานธุรกิจผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.70 สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมาก ได้แก่ ด้านสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจระดับโลก ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศ นโยบายการเก็บภาษี และเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15, 3.12, 3.03, 2.75 และ 2.65 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อย ได้แก่ ด้านอัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42, 2.10, 1.92 และ 1.80 ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis) โดยใช้ PEST Analysis สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

การที่ประเทศไทยเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อกิจการที่ผลิตสินค้าหัตถกรรมมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงมากเพราะไม่มั่นใจในเสถียรภาพของรัฐบาล จึงไม่เข้ามาเที่ยวเหมือนช่วงก่อน ๆ การนำเข้าและการส่งออกมีผลกระทบอย่างมาก กำลังซื้อของลูกค้านำในประเทศลดลง

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในเรื่องของ VAT Refund ส่งผลกระทบต่อกิจการเนื่องจากขั้นตอนของการทำ VAT Refund ยุ่งยากทำให้เสียเวลาและเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีส่งผลกระทบต่อกิจการมากเนื่องจากจำนวนเงินที่ธุรกิจต้องชำระภาษีเพิ่มขึ้น

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมโดยเฉพาะ เศรษฐกิจระดับโลกเนื่องจากทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งเป็นลูกค้าหลักลดลงอย่างมาก ทำให้สภาพ เศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นได้รับผลกระทบตามกัน ส่งผลกระทบต่อเนื่องถึง กิจกรรมมาก ทำให้ยอดขายการสั่งซื้อลดปริมาณลง

สำหรับค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นมาก ส่งผลกระทบต่อกิจการในเรื่องของลูกค้าโอนเงินชำระ ค่าสินค้าสูงกว่ากำหนด เนื่องจากรอดูค่าเงินบาทว่าจะลดลงหรือไม่

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนท้องถิ่นเปลี่ยนไปมาก กิจการจึงมีการ เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา เช่น สินค้าที่สนับสนุน ในเรื่องการลดภาวะโลกร้อน และจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามาทำให้กิจการต้องปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ลูกค้า ต่างชาติต้องการบ้าง เช่น แบบเสื้อต้องมีการออกแบบให้ทันสมัยขึ้นเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าไปยังกลุ่ม ใหม่ ๆ และมีการออกแบบตามความต้องการของลูกค้าด้วย

เทคโนโลยี (Technological)

กิจการที่ผลิตผ้าทอและเครื่องนุ่งห่มจากผ้าทอส่วนมากไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยี การผลิตใหม่ ๆ แต่จะใช้เทคนิคการทอแบบพิเศษโดยใช้ทักษะของคนเป็นการทำให้เกิดสินค้าที่มี ลวดลายใหม่ ๆ เฉพาะตัวมากขึ้น

แต่ส่วนใหญ่แล้วกิจการไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เนื่องจากใช้ แรงงานฝีมือและอาศัยทักษะและความชำนาญและประสบการณ์ของช่างมากกว่า

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

ธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมเป็นธุรกิจที่จะต้องมีช่างที่มีทักษะฝีมือดี มีความชำนาญและประสบการณ์ เพราะฉะนั้นคู่แข่งรายใหม่ ๆ ของกิจการจึงไม่ค่อยมีมากนัก

2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the Rivalry among Firms within the Industry)

ปัจจุบันธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ทั้งที่มีการผลิตเอง และรับสินค้ามาจำหน่าย จึงทำให้การแข่งขันกันทางธุรกิจจึงมีบ้าง ประกอบกับจำนวนกลุ่มลูกค้าหลักที่ลดลงเนื่องจากปัญหาภาวะเศรษฐกิจและความวุ่นวายทางการเมืองที่ผ่านมา ส่งผลให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง ทำให้มีการแข่งขันด้านราคามากขึ้น

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีมากเนื่องจากร้านจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมมีจำนวนมากทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าตามความต้องการและเลือกหาสินค้าที่มีราคาไม่แพงได้ สามารถเปรียบเทียบราคาก่อนการตัดสินใจซื้อได้ เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงต้องพิจารณาการตั้งราคาสินค้าให้ดี ถึงแม้ว่าสินค้าบางประเภทจะเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกิจการที่สามารถผลิตได้ แต่ถ้าวางราคาแพงเกินไปลูกค้าก็มักจะตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อื่นที่มีราคาที่ถูกลงกว่า ถ้าสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ปกติแล้วการซื้อขายวัตถุดิบจะดูที่คุณภาพของวัตถุดิบและปริมาณของวัตถุดิบว่ามีมากหรือน้อยในท้องตลาด และหาซื้อได้ยากหรือง่ายเพียงใด ถ้าวัดุดิบที่มีมากราคาก็จะไม่สูงมากนัก แต่ถ้าวัตถุดิบบางชนิดที่มีน้อยและหายาก ก็จะไม่แพง แต่ส่วนใหญ่แล้วกิจการจะมีผู้ค้าหลักที่คอยส่งวัตถุดิบให้ 3 – 4 ราย เพราะฉะนั้นอำนาจในการต่อรองเรื่องเรื่องปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่แล้วกิจการจะได้เปรียบกว่า

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

ถึงแม้ว่าสินค้าทดแทนของแต่ละผู้ประกอบการจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งสินค้าและรูปแบบไม่เหมือนกันร้อยเปอร์เซ็นต์แน่นอน แต่ว่าลักษณะและหน้าที่การใช้งานเหมือน ๆ กัน เพราะฉะนั้นปัญหาด้านสินค้าทดแทนย่อมเกิดขึ้นแน่นอน เช่น สินค้าจากประเทศจีนที่ทำลอกเลียนแบบ และผ้าไหมเทียม เป็นต้น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. หัตถกรรมของไทยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งในและต่างประเทศ
2. สินค้าหัตถกรรมไม่ว่าจะเป็นหัตถกรรมไม้และผ้าทอทั้งผ้าไหมและผ้าฝ้ายเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่น ผลิตโดยภูมิปัญญาชาวบ้านและเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล
3. สินค้ามีความหลากหลายสามารถตอบสนองให้กับลูกค้าได้หลายกลุ่ม
4. การผลิต ผลิตสินค้าคุณภาพดี เน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
5. ควบคุมรักษาคุณภาพของสินค้า
6. สามารถหาวัตถุดิบในการผลิตได้ในท้องถิ่นที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. ใช้เงินลงทุน ไม่มาก

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ไม่สามารถผลิตได้จำนวนมาก เนื่องจากเป็นสินค้าที่ทำด้วยมือ จึงต้องใช้เวลาในการผลิตค่อนข้างมาก
2. มาตรฐานสินค้าไม่สม่ำเสมอ เช่นสี คุณภาพของสีที่ได้ เป็นต้น
3. คู่แข่งรายาก โดยเฉพาะผ้าไหมทอมือ เป็นสินค้าที่ต้องใช้การดูแลรักษาอย่างดี ซึ่งชาวต่างชาติใช้วิธีการซักผ้าและรีดผ้าด้วยเครื่อง ทำให้ไม่เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของชาวต่างชาติในชีวิตประจำวัน
4. ผู้ผลิตรายย่อยขาดความรู้ในการผลิตสินค้า ขอบลอกเลียนแบบกัน

5. ขาดแคลนช่างฝีมือ ขาดความรู้ในการที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ
6. ขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน เช่น ด้านการผลิตไม่สามารถควบคุมสินค้าให้ได้มาตรฐาน การจัดการวัตถุดิบไม่ดีพอ ด้านการตลาดยังมีปัญหาเนื่องจากขาดความรู้การทำกรผลิตไม่ต่อเนื่อง ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ด้านบริหารบุคคล
7. ขาดการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และไม่ต่อเนื่องที่จะกระตุ้นให้ประชาชนรู้จักสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายมีอยู่อย่างจำกัด บางสินค้าไม่อำนวยความสะดวกในการซื้อให้กับผู้บริโภค
8. กระบวนการผลิตใช้เวลามากไม่ประหยัดแรงงาน ไม่เหมาะสมกับการแข่งขันเชิงธุรกิจ
9. ผู้ผลิต ขาดแรงจูงใจ ขาดข้อมูลความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาการผลิต และการดำเนินธุรกิจ

โอกาส (Opportunities)

1. ผู้ซื้อจากต่างประเทศต้องการสินค้าแปลกใหม่ที่ไม่สามารถหาได้ทั่วไปมีรูปแบบที่น่าสนใจและมีราคาที่เหมาะสม มีกลิ่นอายของความเป็นเอเชีย
2. ความนิยมวัสดุธรรมชาติมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่นผ้าฝ้าย ผ้าไหม ใช้การย้อมสีธรรมชาติเนื่องจากไม่ส่งผลต่อร่างกาย
3. ความโดดเด่นทางด้านเอกลักษณ์ กระแสความนิยมใช้ของไทย และอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย รวมถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม ทำให้สินค้าหัตถกรรมนิยมเพิ่มขึ้น
4. หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจส่งเสริมสินค้าหัตถกรรมเพิ่มขึ้น ทำให้งานหัตถกรรมไม้และผ้าทอ ยังมีโอกาสที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป

อุปสรรค (Threats)

1. การแข่งขันในตลาดต่างประเทศมีสูงมาก ในตลาดโลกมีสินค้าหลากหลายที่เสนอให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องรูปแบบ ราคา คุณภาพ ดังนั้นสินค้าจากไทยรูปแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถขายได้ดี
2. ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งออกสินค้าหัตถกรรม
3. ต้องแข่งขันกับประเทศที่ชำนาญการผลิตมากกว่า และมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า

4. รัฐบาลมีมาตรการสนับสนุนด้านการขยายตลาด และการศึกษาด้านการตลาด ทั้งภายในและต่างประเทศไม่ต่อเนื่อง
5. FTA , WTO และ AFTA ทำให้เส้นไหมและผลิตภัณฑ์ไหมนำเข้าราคาถูกกว่าภายในประเทศ
6. วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตในบางผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมไหมใช้วัตถุประสงค์ที่ขึ้นกับธรรมชาติ และตามฤดูกาล ส่งผลให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพ และปริมาณตลอดจนในเรื่องของความผันผวนของราคาตามฤดูกาล
7. ด้านการตลาดประสบปัญหาการเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ตลาดยังอยู่ในวงแคบเฉพาะกลุ่ม

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก ด้านการจัดการและด้านการผลิต มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 และ 3.62 ตามลำดับ และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงินและด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 และ 3.33

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจ ด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ผู้นำมีทักษะในการบริหารคน เจ้าของมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ และค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98, 3.90, 3.90, 3.88, 3.88, 3.88, 3.87, 3.77, 3.73, 3.68, 3.68 และ 3.53 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการผลิต

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต วัตถุดิบในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ วัตถุดิบมีคุณภาพสูงผลิตสินค้าได้ตามงานการผลิตที่วางแผนไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ และเครื่องมือเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.97, 3.97, 3.78, 3.73, 3.73 และ 3.52 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการตลาด

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจ ด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการรับจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ และสามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.78 และ 3.68 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงินโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้ มีความชำนาญในการบริหารการเงิน บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ และมีระบบติดตามหนี้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87, 3.82, 3.78, 3.73, 3.73, 3.68, 3.62 และ 3.35 ตามลำดับ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบการอภิปรายผล ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ ณ ปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่มีแผนการที่จะขยายธุรกิจในระยะเวลายันใกล้ เนื่องจากความต้องการทางด้านสินค้ายังมีไม่มากเพียงพอ ประกอบกับการที่ภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่มั่นคง อีกทั้งจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนค่อนข้างมาก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นธุรกิจขนาดย่อม และจากผลการศึกษาพบว่า ประเภทธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มิได้ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 70.00 และไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 68.33 ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเองเพียงร้อยละ 66.67 ระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 48.33 มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน มีการส่งออกสินค้า ร้อยละ 51.67 โดยส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา รองลงมาคือญี่ปุ่น และฝรั่งเศส ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) ศึกษาเรื่องปัญหาในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทไม้แกะสลัก กรณีศึกษา ชุมชนบ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่บ้านถวายส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว เริ่มต้นธุรกิจไม่เกิน 1 ล้านบาท และสอดคล้องกับการศึกษาของ สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร (2546) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เปิดการดำเนินธุรกิจหัตถกรรมไม้นานกว่า 9 ปี มีประเทศคู่ค้าที่สำคัญคือประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 56.67 ส่วนร้านที่ได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือ ทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (ทุ่งโฮเต็ล) และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 73.33 เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) ที่พบว่าสาเหตุที่ธุรกิจเหล่านี้ไม่ใช้บริการส่งเสริมจากรัฐบาลส่วนกลางเนื่องมาจากการเสนอโครงการขอรับทุนส่งเสริมมีโอกาสได้รับน้อย และมีข้อจำกัดในการให้บริการของรัฐบาลในส่วนกลางในด้านงบประมาณ

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จโดยภาพรวมด้านการจัดการและด้านการผลิตอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และ 3.62 ตามลำดับ ส่วนด้านการเงินและด้านการตลาด มีความสำเร็จโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.33 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ มนทีเยร โรหิตเสถียร (2549) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จด้านการจัดการและด้านการผลิตอยู่ในระดับมาก และมีความสำเร็จด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง แต่ขัดแย้งในส่วนของความสำเร็จด้านการตลาด ที่พบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ด้านการจัดการ

การศึกษานี้พบว่า การดำเนินธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 51.67 โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านกำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์และเครื่องจักรมากที่สุด รองลงมาด้านการติดตามผลงาน สำหรับการวางแผนงานในแต่ละด้านเป็นการวางแผนระยะสั้น ร้อยละ 89.66 มีเป้าหมายในการดำเนินงานคือเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้า ร้อยละ 68.33 และกิจการส่วนใหญ่ร้อยละ 86.67 ไม่มีผังแผนภูมิองค์กร มีการจัดแบ่งแผนงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน ได้แก่ แผนการผลิต ร้อยละ 90.00 และแผนการเงินและบัญชี ร้อยละ 75.00 และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน โดยการจัดแบ่งแผนงานจะพิจารณาตามหน้าที่เป็นหลัก มีรูปแบบการประสานงานระหว่างแผนกขึ้นอยู่กับงานและสถานการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร (2546) ที่พบว่าด้าน โครงสร้างธุรกิจหัตถกรรมไม้ เป็นองค์กรแบบง่าย ดำเนินงานแบบครอบครัว มีการปกครองเหมือนญาติพี่น้อง

การศึกษาค้นคว้าพบว่า กิจการมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจาก ความชำนาญและประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 98.33 โดยมีการพัฒนาและฝึกอบรมภายในสถานที่ (ทั้งในเวลาและนอกเวลา) ร้อยละ 80.00 ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทน คือ จ่ายตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน ร้อยละ 66.67 สวัสดิการที่ให้เด่นชัดได้แก่ ประกันสังคม อาหารระหว่างปฏิบัติงาน

จากการศึกษาด้านการจัดการ พบว่ามีความสำเร็จในเรื่องของพนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ผู้นำมีทักษะในการบริหารคน เจ้าของมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ และค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร (2546) ที่พบว่าความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดของ “แมคคินซี 7 เอส” ได้ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะของพนักงานมาเป็นอันดับแรก

ด้านการตลาด

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งกลุ่มลูกค้าของกิจการส่วนใหญ่คือลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 61.67 ส่วนใหญ่กิจการจะหาลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศเอง ร้อยละ 90.00 ซึ่งไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรให้ความช่วยเหลือมากนัก ผู้กำหนดราคาสินค้าคือ กลุ่มผู้ผลิตหรือเจ้าของกิจการ ร้อยละ 76.67 โดยการกำหนดราคาสินค้าจะพิจารณาจากรูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.67 พื้นที่ที่จำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่คือ ตลาดภายในจังหวัด ร้อยละ 88.33 และกิจการส่วนใหญ่มีแหล่งจำหน่ายสินค้าเพียงหนึ่งที คือเฉพาะในพื้นที่ที่กลุ่มทำการผลิต ร้อยละ 76.67 วิธีการจัดจำหน่ายสินค้าคือ จำหน่ายที่ร้านของตนเอง ร้อยละ 100.00 และ เข้าร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 30.00

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับการโฆษณา ร้อยละ 50.00 ซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีทำป้ายโฆษณา ร้อยละ 56.67 รองลงมาคือใช้สื่ออินเทอร์เน็ต และร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 33.33 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขาย ร้อยละ 65.00 และเครื่องมือการ

ส่งเสริมการขายส่วนใหญ่ที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ คือ การลดราคามากถึง ร้อยละ 87.18 และ ให้ของแถม ร้อยละ 25.64 สอดคล้องกับแนวคิดของ อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2549) หนังสือการบริหารการตลาด กล่าวถึงการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นวิถีทางทุกทางที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารกับผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ คือ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การประชาสัมพันธ์และการพิมพ์เผยแพร่ (Public Relations) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing)

จากการศึกษาด้านการตลาด พบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับมากคือ สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ และสามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว และยังพบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมภาพรวมในความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน จะเห็นว่าความสำเร็จด้านการจัดการและผลิตมีมากกว่าด้านตลาด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มนทีเยร โรหิตเสถียร (2549) พบว่าระดับความสำเร็จในด้านการผลิตด้านการจัดการ และด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก ด้านการเงินยังขาดเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่า ภาพรวมในความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน จะเห็นว่าความสำเร็จด้านการผลิตและการจัดการมีมากกว่าด้านตลาด ซึ่งแสดงว่ายังมีแนวคิดการผลิตนำการตลาด ผลที่ตามมาคือมีความสำเร็จในด้านการเงินน้อย เนื่องจากเมื่อมีความต้องการซื้อน้อยกว่าการผลิตย่อมทำให้สินค้าขายไม่ได้ ต้นทุนจม และต้องขายลดราคาและตัดราคาขายกันเองซึ่งส่งผลเสียต่อตลาดทั้งระบบ แม้แต่ตัวกลุ่มเองอาจจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

ด้านการผลิต

การศึกษารั้งนี้พบว่า ที่มาของแหล่งวัตถุดิบผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบในจังหวัดเชียงใหม่ และมีจำนวนผู้ขายวัตถุดิบให้ 4 – 6 ราย โดยมีการกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบที่ซื้อ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 96.67 และราคาของวัตถุดิบประกอบการตัดสินใจ ร้อยละ 65.00 มีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 98.33 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดด้านการผลิตของ สุปัญญา ไชยชาญ (2540) งานเขียนเรื่องการบริหารการผลิต ที่กล่าวถึงแนวคิดด้านการผลิตว่าหมายถึง การพิจารณาศึกษา กิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้นำมาศึกษา ได้แก่ วัตถุดิบของการผลิต การควบคุมการผลิต และคุณภาพการผลิต

จากการศึกษาด้านการผลิต พบว่ามีความสำเร็จในระดับมากคือ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต วัตถุประสงค์ในการผลิตมีประมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง ผลผลิตสินค้าได้ตามงาน การผลิตที่วางแผนไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ และ เครื่องมือเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) ที่พบว่าปัญหาด้านการผลิตคือวัตถุดิบและเครื่องมือขาดแคลนและมีราคาสูง ความรู้พื้นฐานของ พนักงานในการรองรับเทคนิคที่ช่วยในการผลิตที่ทันสมัยและปัญหาการขาดศักยภาพในการผลิต

ด้านการเงิน

การศึกษาคั้งนี้ พบว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนด้านการเงิน ร้อยละ 93.33 ข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินของกิจการส่วนใหญ่คือ มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท ร้อยละ 33.33 ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา (2552) ประมาณ 300,001 – 500,000 บาท และ มากกว่า 1,000,000 บาท ร้อยละเท่ากันคือ 28.33 และแหล่งที่มาของเงินทุนของ กิจการคือ จากเจ้าของกิจการ ร้อยละ 40.00

การศึกษาคั้งนี้ พบว่ากิจการส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ ร้อยละ 53.33 และไม่มีการกู้ยืม ร้อยละ 63.33 เนื่องจากความสามารถในการกู้ยืมของผู้ประกอบการไม่มีมากนักทำ ให้งบประมาณในการลงทุนต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุดธิดา สุดใจบุญ (2550) ศึกษาเรื่องการค้าเงินงานของตลาดบ้านถวาย ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การดำเนินงาน ของกลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดบ้านถวาย มีปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และจุดอ่อน คือรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย มีอุปสรรคสำคัญได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยวของ ประเทศชบเซา และสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) ที่พบว่าปัญหาด้าน การเงินและการบัญชีคือเรื่องการจัดการหาเงินทุน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ข้อจำกัดในการ ระดมเงินทุน เนื่องจากส่วนมากธุรกิจไม่รู้จักสถาบันการเงินที่ให้ความช่วยเหลือ

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม หมวดธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ ความรุนแรงทางการเมือง และอำนาจซื้อของประชาชน ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจทำให้ยอดขายลดลง และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรงงานสูงขึ้นตามไปด้วย

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจุบันผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมได้รับความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนบางส่วนเท่านั้น การดำเนินการหลัก ๆ เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการอยู่รอดต่อไปได้จะต้องพึ่งพาตัวเองเป็นหลักกล่าวคือต้องจัดการบริหารงานภายในเอง ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ และการผลิต รวมไปถึงด้านการตลาดเพื่อหาที่จำหน่ายและกระจายสินค้า สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทไม้แกะสลักนี้ไม่ใช้บริการส่งเสริมจากรัฐบาลส่วนกลางเนื่องมาจากการเสนอโครงการขอรับทุนส่งเสริมมีโอกาสได้รับน้อย และมีข้อจำกัดในการให้บริการของรัฐบาลในส่วนกลางในด้านงบประมาณ

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจุบันผู้ประกอบการการผลิตสินค้าในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนมาก ส่งผลให้มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการแข่งขันกันเรื่องราคาสินค้า มีการตัดราคาสินค้ากัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) พบว่าด้านการตลาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทไม้แกะสลัก คือปัญหาการแข่งขันด้านราคาระหว่างภาคธุรกิจ

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมยังไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตและเข้มแข็งได้ เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

1. ด้านระบบการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการที่เป็นระบบอย่างชัดเจน เพราะใช้ระบบการบริหารจัดการธุรกิจแบบครอบครัว ปกครองกันเหมือนญาติพี่น้อง
2. ด้านบุคลากร ผู้ประกอบการที่มีความรู้ในด้านการออกแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ความชำนาญ และทักษะฝีมือในการผลิตมีน้อย ขาดการอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และไม่มีการต่อยอดหรือพัฒนาฝีมือให้สูงขึ้นหรือมีความหลากหลายมากขึ้น
3. ปัญหาจากด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งความวุ่นวายทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่มีความเสถียรภาพ ค่าน้ำมันแพง และอัตราแลกเปลี่ยนไม่คงที่ รวมถึงอำนาจซื้อของประชาชนลดน้อยลง ทำให้ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมได้รับผลกระทบอย่างมากมาย โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ
4. ด้านการตลาด มีการแข่งขันกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งปัญหาเรื่องการตัดราคาสินค้าเพื่อให้ได้ลูกค้า อีกทั้งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดที่ดี
5. ด้านเงินทุนหมุนเวียนผู้ประกอบการบางราย ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำได้ เนื่องจากขาดข้อมูล ข่าวสารเรื่องแหล่งเงินทุน และความรู้ในด้านการเขียนแผนธุรกิจ
6. ด้านการรวมกลุ่ม ขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างแนวร่วมและพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งสร้างอำนาจในการต่อรองด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ แบ่งตามแนวคิดด้านการจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ดังนี้

ด้านการจัดการ

1. ผู้ประกอบการต้องพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการในธุรกิจการผลิตเพิ่มขึ้น หรือขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ ช่วยในการแนะนำและให้ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจที่ตรงตามกับประเภทกิจการของตน
2. ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โดยการสรรหาบุคลากรอาจจะขอให้พนักงานของร้านช่วยติดต่อคนที่รู้จักมาสมัครงานซึ่งเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายน้อย และได้บุคลากรที่รับรองจากพนักงานของกิจการเอง การคัดเลือกบุคลากรควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะฝีมือในการทำงานที่ดี เพราะจะได้ช่วยประหยัดด้านต้นทุนและระยะเวลาที่ต้องสูญเสียไป และต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาฝีมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้นหรือหลากหลายมากขึ้น
3. ผู้ประกอบการควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกตหรือกำหนดรายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นข้อ ๆ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้พัฒนาพนักงาน และปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ผู้ประกอบการควรให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนอาจจะจ่ายเงิน หรือให้สวัสดิการอย่างอื่น เช่น ที่พักฟรี อาหารฟรี ระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น
5. ผู้ประกอบการควรมีการจัดทำแผนธุรกิจที่เหมาะสม กล่าวคือแผนงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน จะต้องมีความสอดคล้องกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนธุรกิจที่วางไว้ เพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงานของกิจการเป็นไปตามแผนงาน

และวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีส่วนไหนที่จะต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนา

6. ผู้ประกอบการจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้าน การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ตลอดเวลา หรืออย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าสภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการหรือไม่ อย่างไรบ้าง ผู้ประกอบการจะได้เตรียมความพร้อมในการป้องกัน หรือการแก้ไข และดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น

ด้านการตลาด

1. ผู้ประกอบการควรขอการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ หรือนำผลงานไปประกวด เพื่อให้ได้รางวัลและจะได้สร้างชื่อเสียงของกิจการให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลทั่วไป ส่งผลให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าของกิจการมากขึ้น
2. ผู้ประกอบการควรมีการสร้างแบรนด์ให้กับตัวสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ของร้านค้า เพื่อให้ลูกค้าระลึกถึงและจดจำได้ง่าย
3. ผู้ประกอบการควรมีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มความโดดเด่น และคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับสินค้าและบริการที่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไป
4. ผู้ประกอบการควรมีการสร้างมาตรฐานและควบคุมมาตรฐานสินค้าทุกชิ้น รวมไปถึงงานบริการด้านการขายและการติดต่อลูกค้าต่าง ๆ
5. ผู้ประกอบการควรมีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในปัจจุบัน เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้นำมาพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและความนิยมของผู้บริโภคได้หลากหลายมากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ
6. ผู้ประกอบการควรมีการเลือกสถานที่จัดจำหน่ายให้เหมาะสม สะดวกต่อการติดต่อ การคมนาคมง่าย
7. ผู้ประกอบการควรมีการลงโฆษณาในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำ เช่น อาจจะลงโฆษณาในนิตยสารแจกฟรีต่าง ๆ ของท้องถิ่น และกลุ่ม

ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ อาจจะลงโฆษณาในนิตยสาร Compass หรือนิตยสารสุวรรณภูมิ (แจกที่สนามบินสุวรรณภูมิ)

8. ผู้ประกอบการควรมีการสื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้บริโภคผ่านทางเว็บไซต์ที่รวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมหาข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
9. ผู้ประกอบการควรมีการหาลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มหรือรักษายอดขายของกิจการ

ด้านการเงิน

1. ผู้ประกอบการควรบริหารการเงินอย่างเหมาะสมให้ธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินสูง ควบคุมค่าใช้จ่ายประจำให้ไม่มากเกินไป
2. ผู้ประกอบการควรจัดทำงบการเงินให้ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบรายรับรายจ่ายได้อย่างถูกต้อง
3. ผู้ประกอบการควรตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี และขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน
4. ผู้ประกอบการควรนำระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีมาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
5. ผู้ประกอบการควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง ที่นอกเหนือจากการเงินทุนของผู้ประกอบการเอง ในกรณีที่ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะได้มีแหล่งเงินทุนสำรองมาช่วยในการบริหารจัดการให้ธุรกิจการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แหล่งเงินทุนสำรองที่ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น แหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้ยื่นข้อเสนอให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

ด้านการผลิต

1. ผู้ประกอบการควรมีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบทุกครั้งที่มีการรับวัตถุดิบ และก่อนนำไปผลิต

2. ผู้ประกอบการควรมีการควบคุมคุณภาพสินค้าได้มาตรฐาน และสามารถผลิตให้ได้สินค้าหลากหลายตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดจำหน่ายสินค้า
3. ผู้ประกอบการควรมหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายหลัก หลาย ๆ ราย เพื่อกระจายความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และเพิ่มอำนาจใจการต่อรองราคา
4. ผู้ประกอบการควรมีมาตรฐานและการควบคุมการเก็บรักษาสินค้าคงคลังไม่ให้ชำรุดหรือเก่า ซึ่งอาจจะยังสามารถเอาออกมาจำหน่ายได้ในปีต่อ ๆ ไป
5. ผู้ประกอบการควรมีความซื่อสัตย์กับลูกค้า สินค้าชิ้นไหนที่ผลิตไม่ได้มาตรฐาน จะต้องทำการคัดแยกไว้อีกส่วนหนึ่งเพื่อนำไปแก้ไข หรืออาจจะนำไปขายในราคาที่ถูกลง
6. ผู้ประกอบการควรรักษาช่าง ที่มีฝีมือ มีทักษะ และความชำนาญ ในการผลิตให้อยู่กับกิจการนานที่สุด พนักงานที่มีฝีมือดีอาจจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า
7. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลัง โดยให้มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังตามความเหมาะสม เช่น เก็บที่ส่วนกลาง หรือใกล้แหล่งผลิต เพื่อความประหยัดด้านต้นทุนการบริหารและค่าขนส่ง นอกจากนี้ยังควรวางแผนการจัดซื้อและสั่งซื้อให้มีประสิทธิภาพ มีจำนวนที่ประหยัดและเหมาะสมต่อความรวดเร็วในการระบายสินค้าคงคลังดังกล่าว