

กลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม : การศึกษาย่านธุรกิจ  
สินค้าหัตถกรรมเส้นกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

Strategies for Developing Competitiveness in Handicraft Business :  
A Study of Sunkampang Handicraft Ribbon, Chiangmai

อภิญญา สักดาศิริโรจน์

อาจารย์ประจำ โครงการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

Email : apinya\_sak@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนา ศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรม สินค้าแพง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้ระเบียบวิธี วิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม ผลการวิจัยได้กลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม คือ “SMART MODEL” ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐาน (Standard) เป็นองค์ประกอบหลักเชื่อมโยงส่วนประกอบอื่น ได้แก่ การมีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill Entrepreneurs) การมีศิลปะและการสร้างความดึงดูด (Art and Attraction) การตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ (Responsiveness and Relationship) และเทคโนโลยี (Technology) ประโยชน์ของกลยุทธ์นี้ คือ การสร้างและดำรงรักษาความสามารถ ในการแข่งขัน โดยเป็นแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจ ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนา ตนเองให้มีความพร้อมในการแข่งขันในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

The objective of this research was to study strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business environment for the purpose of the development of the competitiveness strategies of the handicraft business, Sunkampang Handicraft Ribbon, Chiang Mai. By employing a qualitative research approach, fifteen key informants participated in in-depth interview session. Questionnaires were also used to collect general information on tourist's expectations and satisfaction on the handicraft products. The research found that SMART Model is useful for the handicraft entrepreneur's competitiveness. This includes a key issue of product *standard*, characteristics of entrepreneurs *multi-skills*, the understanding of *art* and the ability to develop products that *attract* customers, a *relationship* and responsiveness of entrepreneurs with direct and indirect customers, and *technology* to enhance business process. The result

also confirms that entrepreneurs require these attributes so as to maintain their competitiveness are able to adapt themselves to change and future competition.

## บทนำ

ธุรกิจหัตถกรรมในปัจจุบันมีจุดกำเนิดจากงานหัตถกรรมพื้นบ้านจากภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นในการประดิษฐ์ของใช้จากฝีมือและแรงงานโดยปราศจากเครื่องจักร เช่น การปั่น การหล่อ การแกะสลักการถักทอ เป็นต้น (งานการศึกษาข้อมูลส่วนหัตถกรรม สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม, 2543) งานประดิษฐ์เหล่านี้ ทั้งเครื่องมือไม้เครื่องมือที่ใช้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งเป็นรากฐานของสังคมไทยที่สืบทอดมาช้านานและเครื่องมือเครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน เครื่องนุ่งห่มหรือเครื่องประดับ โดยประดิษฐ์จากวัสดุดิบหรือวัสดุที่จากธรรมชาติ (ปริมรัตน์ แยกเพียง, 2543) ดังนั้น งานหัตถกรรมในอดีต จึงมีความสำคัญและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนอย่างใกล้ชิด โดยแสดงให้เห็นถึงความ เป็นสังคมเกษตรกรรมของไทย ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ประเพณี วัฒนธรรม และความเชื่อของท้องถิ่น งานหัตถกรรมจึงเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมควรค่าต่อการสืบทอดให้เป็นมรดกของท้องถิ่นและของชาติ (เทียน ทองแก้ว, 2546)

การเปลี่ยนแปลงของหัตถกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ (Commercialization) เกิดจากชาวบ้านที่ใช้เวลาว่างในช่วงของฤดูการเก็บเกี่ยวพืชผลจึงผลิตงานหัตถกรรมเพื่อขายเป็นอาชีพเสริม ต่อมาเมื่อความต้องการของตลาดสูงขึ้น จึงทำให้ภาครัฐและเอกชนหันมาให้การสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตงานหัตถกรรม ในเชิงพาณิชย์ที่มีเป้าหมายในการผลิตเพื่อขายเพื่อสร้างรายได้ให้กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ผลิต ผู้ใช้แรงงานในท้องถิ่น เป็นต้น ต่อมาเมื่อเกิดสินค้าทดแทนเข้ามาในตลาด (วิบูลย์ ลีสุวรรณ, 2545 และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2542) ซึ่งมีราคาถูกและมีความคงทน ส่งผลให้ความต้องการสินค้าหัตถกรรมเพื่อการอุปโภคบริโภคในท้องถิ่นและในประเทศลดลง ในขณะเดียวกันงานหัตถกรรมก็ได้รับการพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในเครือข่ายของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกสู่ตลาดสากล ซึ่งต้องอาศัยความรู้ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับตลาดภายนอก จึงเป็นข้อจำกัดสำหรับผู้ผลิตงานหัตถกรรมที่ขาดความเข้าใจ ด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรม วิถีคิด และวิถีการดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตลาดสากล สำหรับงานหัตถกรรมอยู่ในลักษณะ “การรับจ้างผลิต (Original Equipments Manufacturing)” ซึ่งทำให้ผู้ผลิตงานหัตถกรรมต้องปรับตัวจากวิธีการผลิตดั้งเดิมมาเป็นการนำเครื่องมือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและสามารถผลิตได้ในปริมาณมากให้ทันต่อความต้องการของตลาดโลกซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้ยอดการส่งออกสินค้าหัตถกรรมไทยเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบันสินค้าหัตถกรรมไทยเริ่มประสบปัญหาจากประเทศคู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จีน เวียดนาม

อิน โดนีเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น คู่แข่งชั้นนำนี้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548 และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2542) เมื่อทิศทางการลงทุนจากต่างประเทศในไทยมีแนวโน้มลดลงจากอันดับที่ 4 ในปี 2543 เป็นอันดับที่ 6 ในปี 2547 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศจีน อินเดีย และประเทศในกลุ่มอาเซียน จึงเป็นแรงบีบให้ไทยต้องปรับบทบาทการค้าของตนเองในเชิงรุก และปรับตัวไปสู่การผลิตบนฐานความรู้ และการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับสินค้า เพื่อให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

นอกจากนี้สินค้าหัตถกรรมยังมีบทบาทอย่างมากในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะในย่านสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาหัตถกรรมในบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยววันนี้ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกการพัฒนาในแง่ของสินค้าหัตถกรรมเป็นสินค้าที่ระลึก (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2548) ซึ่งในขณะนี้งานหัตถกรรมจะเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในเครือข่ายของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ส่วนการพิจารณาอีกนัยหนึ่ง คือ พิจารณางานหัตถกรรมเป็นสิ่งดึงดูดใจในชุมชนหัตถกรรมที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยว ในลักษณะย่านหัตถกรรม (Tourist Craft Ribbon) ที่นักท่องเที่ยวสามารถเลือกซื้อสินค้า และเที่ยวชมกระบวนการผลิตและวิถีชีวิตชุมชนได้ (Cohen, 2000 และ Kotler, 2005) จากการวิจัยของ ErickCohen(2000)ระบุว่าย่านหัตถกรรมที่มีชื่อเสียงในประเทศไทย และเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ คือ ย่านหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น ย่านสันกำแพง ย่านถนนวัวลาย ย่านหางดง เป็นต้น เนื่องจากความพร้อมในด้านศักยภาพการท่องเที่ยวของจังหวัดที่มีความหลากหลาย โดยสามารถแบ่งรูปแบบการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับความมั่งคั่งทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาปัตยกรรมที่มีความงดงามและความสำคัญทางประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวเชิงภูมิทัศน์ธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับความอุดมสมบูรณ์ทางสภาพแวดล้อมธรรมชาติและเหมาะกับการท่องเที่ยวแบบกิจกรรมกลางแจ้งและกิจกรรมผจญภัยและการท่องเที่ยวเชิงจับจ่ายใช้สอยซึ่งเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ

เนื่องจากย่านหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่เป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายงานหัตถกรรมที่มีชื่อเสียง มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และยังคงอัตลักษณ์ล้านนาได้ โดยเฉพาะย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงถูกจัดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ และเป็นเป้าหมายในการมาเยือนของนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นอกจากสินค้าหัตถกรรมที่มีคุณภาพหลากหลายประเภทที่ยังคงอัตลักษณ์ล้านนาแล้ว ยังมีการสาธิตการผลิตเป็นสิ่งที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว อีกทั้งยังเป็นชุมชนดั้งเดิมที่มีประวัติศาสตร์ การสืบทอดงานหัตถกรรมจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจของชุมชน คุณค่าของการท่องเที่ยวในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง คือ การเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้รับรู้และชื่นชมคุณค่าของสินค้าศิลปหัตถกรรม ในสถานที่ที่มีการผลิตจริง (อภิโชค เลขะกุล และกรรณา รักรัณณ, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับ

นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาแม่บทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งชาติ (พ.ศ. 2544-2553) ที่มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับความเป็นมิตรต่อธรรมชาติ การคงไว้ซึ่งระบบนิเวศ รวมถึงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทางสุนทรียภาพ และการทราบถึงคุณค่าของแหล่งท่องเที่ยวและชุมชน และสอดคล้องกับแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุล และยั่งยืนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งมีแนวทางสำคัญ ประการแรก คือ การปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคการผลิตและบริการ บนฐานการเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการจากองค์ความรู้ และนวัตกรรม และการบริหารจัดการที่ดี บนฐานความรู้และความเป็นไทย (ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1, 2546 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) การปรับโครงสร้างภาคบริการนั้นมุ่งให้เป็นแหล่งสร้างรายได้หลักของประเทศ โดยพัฒนาการท่องเที่ยวไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรมของภูมิภาค บนฐานความโดดเด่นและหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และความเป็นไทย และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ เพื่อขยายฐานการผลิตและการตลาดธุรกิจบริการครอบคลุมระดับภูมิภาค บนฐานการสร้างความแตกต่างและความชำนาญเฉพาะด้าน พื้นฟูพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ โบราณสถาน ในเชิงกลุ่มพื้นที่ และเสริมสร้างเอกลักษณ์ความเป็นไทย ทั้งการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น วิถีชีวิตชุมชน และภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อสร้างสินค้าท่องเที่ยวใหม่ ๆ แก่ธุรกิจการท่องเที่ยวไทย การเป็นแหล่งท่องเที่ยวของตลาดท่องเที่ยวโลก ส่งเสริมการลงทุน พัฒนาธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมชาติ, 2546 และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ, 2547) เพื่อรองรับตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจเฉพาะด้าน และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจบริการสุขภาพ ธุรกิจศูนย์ประชุมและแสดงสินค้า การพำนักระยะยาว การจับจ่ายซื้อสินค้า สินค้าโอท็อป และแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อรองรับนโยบายการเปิดเสรีภาคบริการ บนฐานความโดดเด่นทางวัฒนธรรมและความเป็นไทย

จากความเป็นสินค้าทางวัฒนธรรมของงานหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงที่มีลักษณะเป็นการท่องเที่ยวงานหัตถกรรม (Cohen, 2000) ซึ่งมีช่องทางการตลาดหลักเชื่อมโยงโดยตรงกับลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว รวมทั้งการเยี่ยมชมและเลือกซื้อสินค้าหัตถกรรมเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวได้รับการสนับสนุนตามแนวทางการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของประเทศบนฐานการเพิ่มคุณค่าสินค้า และบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) และตอบสนองต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคตที่มุ่งการเรียนรู้คุณค่าของแหล่งท่องเที่ยวและชุมชน และการอนุรักษ์ระบบนิเวศ รวมถึงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบกับศักยภาพ

ในการท่องเที่ยวในระดับนานาชาติของจังหวัดเชียงใหม่ (ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ, 2547, ภาวดี ไกรสิทธิ์, 2548, Binney, 1968 และ Kotler, 2005) ต่างเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีช่องทางในการพัฒนาธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันอย่างรุนแรง การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจุดเริ่มต้นของการพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน จึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างปัจจัยความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546, อำนวย วิรวรรณ, 2542 และ Porter, 2003) ตามที่ Michael E. Porter (2003) อธิบายถึงการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันสำหรับกลยุทธ์ธุรกิจว่าธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบจากความสามารถที่โดดเด่นของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด กรณีของธุรกิจหัตถกรรมในย่านที่มีลักษณะเป็นย่านงานหัตถกรรม เช่น ย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงนั้น ควรพัฒนาไปให้มากกว่าการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตลาดสากลในลักษณะ “การรับจ้างผลิต” ซึ่งไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้ระบบเศรษฐกิจได้ ประเด็นสำคัญ คือ การเพิ่มคุณค่าของสินค้าหัตถกรรมและบริการนักท่องเที่ยวบนพื้นฐานการพัฒนาและบริหารองค์ความรู้อย่างเป็นระบบบนฐานความรู้และนวัตกรรม และปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีการออกแบบที่สร้างตลาดเฉพาะ และสามารถสร้างแบรนด์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในตลาดตามมาตรฐานสากล

จากความสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันสำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ และความเป็นสินค้าทางวัฒนธรรมของงานหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงที่มีลักษณะเป็นการท่องเที่ยวย่านงานหัตถกรรม ซึ่งมีช่องทางการตลาดหลักเชื่อมโยงโดยตรงกับลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาว่าธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีปัจจัยใดส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจ และควรมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมอย่างไร ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง และธุรกิจย่านหัตถกรรมอื่นๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

## วิธีการศึกษา

เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับปรากฏการณ์ของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีฐานคิดว่า การสร้างความรู้เป็นนันทามติร่วมกันระหว่างบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วน ได้ส่วนเสียกับกระบวนการแสวงหาความรู้ ซึ่งต้องอาศัยข้อเท็จจริงจากการรวบรวมวิเคราะห์และตีความ โดยผ่านการสืบค้นที่ลักษณะดำเนินไปตามธรรมชาติ กล่าวคือ มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของการสืบค้น และไม่แทรกแซงความเป็นปกติของสิ่งที่สืบค้นอยู่ (นราศรี ไววานิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี, 2549) โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

### 1. กระบวนการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการสังเกตการณ์ภาคสนาม (Field Observation) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถตั้งประเด็นปัญหาต่อภาพรวมของงานวิจัยได้อย่างรอบด้าน (Holistic view) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของการสืบค้น

1.2 ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามในเชิงอุปนัย (Induction) และการตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยรวบรวมจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วน ได้ส่วนเสียกับปรากฏการณ์ของการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยว ตัวแทนหน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนธุรกิจ และนักท่องเที่ยวซึ่งเป็นลูกค้าหลักของธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่อยู่ในปรากฏการณ์ของการดำเนินธุรกิจจึงสามารถให้คำตอบตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในเบื้องต้น โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาย่อยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยว และตัวแทนหน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนธุรกิจ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่คาดว่าจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

1.2.2 นักท่องเที่ยว ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อมุ่งศึกษาถึงความพึงพอใจและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญยิ่ง ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ให้ตอบสนองความคาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ในกรณีนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล เนื่องจากการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวอย่างลึกซึ้ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ไม่สามารถกระทำได้เพราะข้อจำกัดด้านเวลา และความสะดวกของนักท่องเที่ยว

## 2. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม และตัวแทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยคัดเลือกจากธุรกิจหัตถกรรม 3 กลุ่ม จำนวน 6 ราย เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มกระดาษสาและร่ม กลุ่มเซรามิก และกลุ่มเครื่องเงิน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกจาก ธุรกิจหัตถกรรมที่เน้นการผลิตสินค้าด้วยมือเป็นหลัก มีการผลิตสินค้าเอง มีการจัดแสดงสินค้า การสาธิตกระบวนการผลิต มีตราสินค้า และเป็นสมาชิกในสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวของจังหวัด เชียงใหม่

2.1.2 ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยว เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีบทบาทสนับสนุนธุรกิจ หัตถกรรม โดยนำนักท่องเที่ยวมาเข้ามาในย่านธุรกิจหัตถกรรม และยังเป็นผู้ที่มีความเข้าใจถึงการ เปลี่ยนแปลงของการท่องเที่ยว รวมถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อทราบถึงสาเหตุและที่มา ของการซื้อสินค้าหัตถกรรม การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในกลุ่มนี้ คัดเลือกจากบริษัทนำเที่ยวชั้น นำในจังหวัดเชียงใหม่ 4 ราย

### 2.2 กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยว

กลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตาจากนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม หรือซื้อสินค้า ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง ในช่วงเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2550 โดยกำหนด สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อนักท่องเที่ยวชาวไทยเป็นสัดส่วน 3 : 1 ซึ่งกำหนด จากการสังเกตการณ์ และการสอบถามเบื้องต้น จากผู้ประกอบการ โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ 300 ราย และชาวไทย 100 ราย กำหนดจากตารางสำเร็จรูป Yamane (1967) (อ้างใน นราศรี ไหววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี, 2549) ที่ขนาดประชากรเข้าสู่ค่าอนันต์ ( $N \rightarrow \infty$ ) ระดับช่วงความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย ประเด็นสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับธุรกิจหัตถกรรม 3 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม บริษัทนำเที่ยว และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรม โดยกำหนดประเด็นเพื่อตอบ คำถามตามวัตถุประสงค์งานวิจัยและแบบสอบถามนักท่องเที่ยว ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากนักท่องเที่ยวที่มา เยี่ยมชมหรือซื้อสินค้าหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามด้วยตนเองเป็นฉบับภาษาไทย และแปลเป็น ภาษาอังกฤษ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 จุดเด่นของสินค้าหัตถกรรม และ ตอนที่ 3 ระดับความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหัตถกรรม

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 รวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามนักท่องเที่ยว ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากนักท่องเที่ยวขณะที่เยี่ยมชมหรือซื้อสินค้าหัตถกรรม โดยเลือกเก็บข้อมูลจากร้านที่จำหน่ายสินค้าหัตถกรรมที่มีคุณภาพ และนักท่องเที่ยวนิยมซื้อสินค้าจากร้านตามจำนวน 400 ราย

4.2 รวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม และตัวแทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยทำการนัดหมายล่วงหน้าและสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนักท่องเที่ยวใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยเลขคณิต

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งกระทำควบคู่กับการตรวจสอบคุณภาพระหว่างเก็บข้อมูลภาคสนาม

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม และกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงตามลำดับ ดังนี้

1. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ตามลำดับ ดังนี้

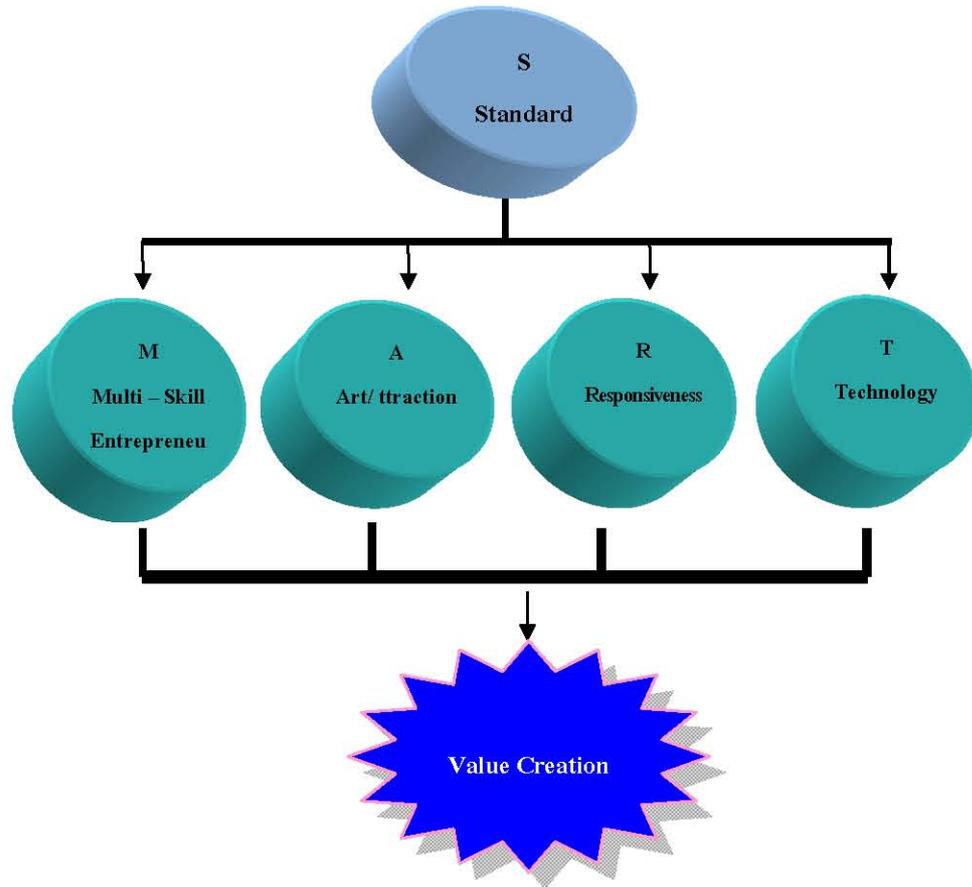
1.1 โอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงนั้น พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่วนที่เป็นโอกาส คือ การผลิตมีต้นทุนสินค้าที่ต่ำและสภาพเศรษฐกิจของลูกค้า ในส่วนที่เป็นอุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากวิกฤติด้านสงคราม ราคาของน้ำมันที่ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้า ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมในส่วนที่เป็นโอกาสนั้น คือ ความต่างทางวัฒนธรรมของผู้ผลิตและลูกค้าที่ต้องการบริโภคสินค้าทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือช่างฝีมือไม่เข้าถึงความต่างทางวัฒนธรรม จึงไม่สามารถผลิตสินค้าให้ตอบสนองลูกค้าได้ ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย นโยบายที่เป็น โอกาส คือ นโยบายในการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 และฉบับที่ 10 ที่มีนโยบายสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรม ส่วนอุปสรรค คือ ภาครัฐ

ในส่วนท้องถิ่นยังขาดความเข้าใจในการพัฒนาธุรกิจหัตถกรรมในย่านนี้ ในขณะที่ปัจจัยด้านการท่องเที่ยว เป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากความเป็นย่านที่ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว ปัจจัยด้านลูกค้านั้น โอกาสเกิดจากนักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าหลัก และมีลูกค้าธุรกิจอื่นๆ รองรับการผลิต ส่วนอุปสรรค คือ ความต้องการหรือรสนิยมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการแข่งขันพบว่า มีอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกประเทศจากการแข่งขันกันสูง และใช้กลยุทธ์การราคาเป็นหลัก สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยี โอกาส คือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าได้ง่ายขึ้นโดยผ่าน web site และการช่วยลดต้นทุนการผลิต

1.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงนั้น พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จุดแข็งคือ การที่สามารถพัฒนากระบวนการผลิต การควบคุมการผลิต การนำเอกลักษณ์มาอยู่ในกระบวนการ มีการพัฒนาฝีมือการรักษาคน การสร้างบรรยากาศ การใช้วัตถุดิบที่อยู่ในท้องถิ่น เป็นสิ่งที่ทำได้ยอดยดี ส่วนจุดอ่อนนั้นเกิดจากการผลิตต้องอาศัยแรงงานฝีมือ และการควบคุมที่ขาดระบบด้านศักยภาพการผลิต การพัฒนาการเรียนรู้ การสร้างบริการที่ความประทับใจให้ลูกค้า จุดแข็งคือ ผู้ประกอบการมีความตื่นตัวและแรงจูงใจในการพัฒนาสินค้าโดยผสมผสานเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ส่วนจุดอ่อนคือ ผู้ประกอบการยังไม่เข้าใจความต้องการลูกค้า หรือบริบทการใช้งานสินค้า การยึดติดกับค่านิยมเดิม รวมทั้งการมองไม่เห็นโอกาสส่วนในด้านการส่งเสริมการจำหน่าย และช่องทางการจำหน่ายธุรกิจสินค้าหัตถกรรมนั้น จุดแข็งคือ การจัดบรรยากาศ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น เช่น สปา โรงแรม ร้านอาหาร และการขายโดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนจุดอ่อนคือ การผลิตจำนวนมาก ลูกค้าไม่ชอบสินค้าที่มีแบบซ้ำกัน ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าหัตถกรรมเป็นสินค้าทางวัฒนธรรม

2. กลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงจังหวัดเชียงใหม่

การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพงจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการประยุกต์แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของธุรกิจ ผู้วิจัยกำหนดกลยุทธ์จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกธุรกิจประกอบด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันได้กลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรมย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ คือ SMART MODEL ซึ่งแสดงองค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม: การศึกษาย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ (SMART MODEL)

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ หรือ SMART MODEL ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

2.1 มาตรฐาน (S : Standard) การผลิตสินค้าหัตถกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเชื่อมโยงกับส่วนประกอบอื่น ๆ โดยมาตรฐานในที่นี้เป็นการยกที่ใช้มาตรฐานการผลิตสินค้าในระบบโรงงานมาตัดสิน เนื่องจากการผลิตสินค้าหัตถกรรมต้องใช้มือเป็นเป็นหลักในการผลิตในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างให้กับสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ กล่าวได้ว่าลูกค้าเป็นผู้กำหนดมาตรฐานสินค้าหัตถกรรมซึ่งเป็นในเชิงของ

สินค้าทางวัฒนธรรม มาตรฐานจึงถูกกำหนดโดยการยอมรับของลูกค้าซึ่งอยู่บนฐานของความ ต้องการบริโภคทางวัฒนธรรมเป็นหลัก

2.2 ทักษะผู้ประกอบการที่หลากหลาย (M : Multi-Skill Entrepreneurship) การดำเนินธุรกิจ หัตถกรรมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้ประกอบการที่มีทักษะในหลายด้านมาเป็นตัวผลักดัน เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และด้านการตลาด การเข้าใจความต้องการตลาดภายในและภายนอก ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมที่ทำให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จต้องสร้างศักยภาพให้กับ ตนเองในเรื่องการมีมาตรฐานความสามารถที่หลากหลาย ทักษะหลายด้าน มองโลกให้หลายด้าน และ การเข้าใจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

2.3 ศิลปะที่สร้างความดึงดูดในงานหัตถกรรม (A : Art/Attraction) การผลิตงานหัตถกรรม ต้องอาศัยศิลปะ (Art) มีความเป็นเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของสินค้า หัตถกรรมในแต่ละถิ่นหรือจังหวัดมาสร้างจุดเด่น โดยสื่อเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต คุณค่าของท้องถิ่น ผ่านงานหัตถกรรมต่างๆ เช่น ผ้าไหม เครื่องเงิน เซรามิก รมและกระดาษ ฝา เป็นต้น เพื่อสร้างความประทับใจความจดจำ ผั่งใจในคุณค่า โดยเฉพาะความภาคภูมิใจในความเป็น เอกลักษณ์ของท้องถิ่นซึ่งจะช่วยลดในเรื่องการลอกเลียนแบบของงานหัตถกรรม ตลอดจนการสร้าง ความหลากหลายให้กับสินค้าซึ่งเป็นการนำเนื้อหาที่แตกต่างมาสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ

2.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจและลูกค้า (R : Responsiveness / Relationship) การดำเนินธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมต้นกำเนิด ต้อง อาศัยปัจจัยการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) คือ การพยายามตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ของสองกลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business) และกลุ่มธุรกิจกับลูกค้า (Business to Customer) การผลิตงานหัตถกรรมต้อง อาศัยคุณภาพ และความมีมาตรฐาน ตลอดจนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้เกินความ คาดหวัง เนื่องจากสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้น มีไว้เพื่อการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน (Base Line) เท่านั้น แต่งานหัตถกรรมที่ผลิตขึ้นต้องตอบสนองด้านสุนทรีย์ให้แก่นักท่องเที่ยวที่ต้องการซื้อ ไปเพื่อการใช้งานหรือวัตถุประสงค์อื่น โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น จึงเป็น การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) อันดีระหว่างลูกค้าและผู้ประกอบการ ซึ่งรวม ไปถึงบริษัทนำเที่ยว ที่ได้พานักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชมธุรกิจหัตถกรรมที่ทำให้เขาไม่ผิดหวังกับการที่ได้แนะนำธุรกิจ สินค้าสู่งานหัตถกรรมให้กับนักท่องเที่ยว

2.5 เทคโนโลยี (T : Technology) การผลิตงานหัตถกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจย่าน ต้นกำเนิด นำความเป็นศิลปะมาสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจเพื่อการดึงดูดใจนักท่องเที่ยว จึงทำ ให้การผลิตงานหัตถกรรมเป็นการผลิต ในปริมาณที่ไม่มากแต่อาศัยความประณีต คุณภาพ ซึ่งการนำ

เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะการนำระบบคอมพิวเตอร์ (Computer) มาช่วยในการบริหารจัดการด้านความรู้การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้ธุรกิจด้านระบบการเก็บข้อมูลของลูกค้าเพื่อใช้ในการอ้างอิงในภายหลัง และนำมาช่วยในการออกแบบตลาดการสร้างตลาดการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงแนวโน้มนวัตกรรมของลูกค้าในแต่ละปี หรือแต่ละฤดูกาลเพื่อใช้ในการออกแบบในตรงกับความต้องการตลาด ตลอดจนการนำระบบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่ต้องสัมพันธ์กับข้อมูลที่ธุรกิจมี

### สรุปผลการศึกษา

ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมในย่านธุรกิจหัตถกรรมอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน สามารถนำกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) โดยเป็นแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจ และช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Creation Value) แก่ธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการพัฒนาธุรกิจได้ในอนาคต

3. ช่วยในการจัดสรรทรัพยากร (Resources Association) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นแนวทางในการกำหนดลำดับความจำเป็น และความสำคัญในการใช้งาน เพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. แนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) ของธุรกิจ โดยการสร้างความเข้าใจถึงภาพรวม ความต้องการขององค์กรร่วมกัน

5. แนวทางในการพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งการจัดการที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมจะได้รับการนำ SMART MODEL ไปใช้ คือ ลดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นกับธุรกิจและสินค้าหัตถกรรมและยกระดับและเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าหัตถกรรมด้วยการสร้างมาตรฐานให้งานหัตถกรรม โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มทักษะที่หลากหลายให้กับตนเองตลอดจนเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจหัตถกรรมในการนำโอกาสความเป็นศิลปะวัฒนธรรม มาช่วยสร้างศักยภาพให้ธุรกิจ รวมทั้งหาแนวทางป้องกันด้านอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงให้กับผู้ประกอบการตามบริบทที่เกิดขึ้น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นการศึกษากายภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรม ย่านธุรกิจหัตถกรรมสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อการส่งออก
2. ควรศึกษาการนำกลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันธุรกิจหัตถกรรมไปใช้ในพื้นที่อื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน
3. ควรศึกษากลยุทธ์การสร้างศักยภาพการแข่งขันสำหรับธุรกิจอื่นที่เป็นสินค้าทางวัฒนธรรม

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2542). เอกสารประกอบการสัมมนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- งานการศึกษาข้อมูลส่วนหัตถกรรม สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม. (2543). การวิจัยแนวทางการพัฒนาสินค้าหัตถกรรมไทยเพื่อการส่งออกในตลาดญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- ฉลองศรี พิมลสมพงษ์. (2548). การวางแผนและการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เทียน ทองแก้ว. (2546). หัตถกรรมไทยเป็นภูมิปัญญาของคนไทย. (19 มีนาคม 2549). แหล่งที่มา [http://www.Chandra.ac.th/masin/matter/mat\\_manufacture.html](http://www.Chandra.ac.th/masin/matter/mat_manufacture.html).
- นราศรี ไหววานิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2549). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริมรัตน์ แยกพี้ง. (2542). การวิจัยแนวทางการอนุรักษ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไทย เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชน กรณีศึกษา : หัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- ภารดี ไกรสิทธิ์. (2548). การศึกษาโครงสร้างพฤติกรรมและการดำเนินงานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิบูลย์ ลีสุวรรณ. (2545). ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน. กรุงเทพมหานคร : สารมวลชน.
- ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1. (2546). งานวิจัยโครงการพัฒนาพันธมิตรวิสาหกิจ (คลัสเตอร์) ของภาคผลิตและบริการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.

- ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ. (2547). เอกสารประกอบการสัมมนา. สรุปประเมินผลการจัดงานนิทรรศการหัตถกรรมของขวัญของที่ระลึก ครั้งที่ 14. เชียงใหม่: ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ.
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546). รายงานการสัมมนายุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเหนือ. เชียงใหม่ : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). การวิจัยทิศทางที่ทำนายแห่งการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 : การเพิ่มมูลค่าผลิตด้วยฐานความรู้. เชียงใหม่: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อภิโชค เลขะกุล และกรรมา รักขวิณ. (2547). เส้นทางการท่องเที่ยวแบบจับจ่ายสินค้าศิลปหัตถกรรม. เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อำนาจ วีระวรรณ. (2542). อนาคตเศรษฐกิจประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- Binney, G. A. (1968). **The Social and Economic Organization of Two White Communities in Northern Thailand**. Washington : Advanced Research Projects Agency. Bangkok: White Lotus.
- Cohen, E. (2000). **The Commercialized Crafts of Thailand, Hill Tribes and Lowland Villages**. Surrey: Curzon Press Richmond.
- Kotler, P. (2005). **Marketing for Hospitality and Tourism** : Inter national 4th edition - New Jersey: prentice-Hall .
- Porter, E. M. (2003). **Thailand's Competitiveness : Creating the Foundations for Higher Productivity** : Sasin Graduate School of Business.