

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ประเภทผ้าในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลา ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 9 ราย ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 8 ราย เนื่องจากนางยุพา เสนทอง ได้เลิกกิจการไปแล้ว โดยทั้ง 8 รายที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้มีดังนี้

1. กลุ่มทอผ้าไหมคลุมลานช้อย
2. กลุ่มเสื่อผ้าบาติกลำปำ
3. กลุ่มวิสาหกิจสตรีทอผ้าสหกรณ์พนมวังค์
4. วิสาหกิจชุมชนทอผ้าถ้ำลาลานช้อย
5. สมจิตรศิลป์หัตถกรรมลูกปัดมโนราห์
6. กลุ่มทอผ้าร่มไทร
7. สงขลาบาติก
8. ทักษิณเมืองทองบาติก

การดำเนินงานในกิจกรรมหลักของธุรกิจ

1. การวางแผนจัดหาปัจจัยการผลิต (Inbound Logistics)

จากการศึกษาพบว่า ในการเลือกรูปแบบการขนส่งผู้ประกอบการจะพิจารณาจากระยะทาง และประเภทสินค้าที่ต้องขนส่งเป็นสำคัญ โดยเลือกวิธีการที่มีต้นทุนต่ำ มีความรวดเร็ว และปลอดภัย ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดมีค่าขนส่งที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพมหานคร โดยราคาน้ำมันที่สูงขึ้นส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่งค่อนข้างน้อย เนื่องจากราคาวัตถุดิบได้รวมค่าใช้จ่ายในการขนส่งเรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมให้มีการส่งวัตถุดิบที่ตรงเวลา และมีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ ในการขนส่งวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการใช้บริษัทขนส่ง โดยจะเลือกบริษัทที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามประสบปัญหาความล่าช้าในการขนส่งและการสื่อสารกับบริษัทขนส่ง ซึ่งแก้ปัญหาโดยการสำรองวัตถุดิบให้มากขึ้น ผู้ประกอบการทั้งหมดมีการตรวจนับวัตถุดิบโดยพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการเก็บวัตถุดิบสำรอง โดยมีห้องสำหรับเก็บโดยเฉพาะ มีการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และดูแลรักษาไม่ให้เสื่อมคุณภาพ ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดไม่พบปัญหาในการตรวจรับ

และการเก็บรักษาวัตถุดิบ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนการสั่งซื้อให้พอดีกับปริมาณการผลิต และจัดเก็บวัตถุดิบที่เหลือให้มีคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพโดยการซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายที่มีการซื้อขายกันมายาวนาน เพราะมั่นใจในคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เนื่องจากการผลิตผ้าเป็นงานที่ละเอียดอ่อนและประณีต วัตถุดิบที่ซื้อมาจะนำเข้ากระบวนการผลิตทันที ซึ่งระยะเวลาในการผลิตจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาในการจัดการวัตถุดิบคงคลัง

2. การดำเนินงาน (Operations)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการแต่ละรายมีสินค้าหลักและมีสินค้าเสริมประเภทอื่นด้วย โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และใช้วิธีการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก แต่ก็มีการผลิตเผื่อไว้บางส่วนเพื่อป้องกันสินค้าขาดแคลน แต่จะผลิตเผื่อไว้ไม่มากเพราะจะทำให้สินค้าล้าสมัยถ้าขายไม่ได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการผลิตในหลายรูปแบบ และมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

3. การกระจายสินค้า (Outbound Logistics)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการนำสินค้ามาแสดงหน้าร้าน และมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนวางจำหน่าย มีการใช้บรรจุภัณฑ์ตามประเภทของสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าดูดี มีราคา และปลอดภัยในการขนส่ง ผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญในการควบคุมปริมาณและคุณภาพของสินค้าคงคลัง โดยผู้ประกอบการทุกรายไม่มีปัญหาในการควบคุมสินค้าคงคลัง เนื่องจากไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังหรือมีการเก็บสินค้าคงคลังน้อยมาก

4. การขายและการตลาด (Marketing and Sales)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นหน่วยงานราชการ นอกจากนั้นเป็นลูกค้าทั่วไป และนักท่องเที่ยวที่ซื้อเป็นของฝาก ส่วนใหญ่มีวิธีการติดต่อกับลูกค้าทางโทรศัพท์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้ในการกำหนดราคาประกอบด้วย ต้นทุนการผลิตและราคาของคู่แข่ง ปัญหาในการซื้อขายที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบ คือ การที่ลูกค้ามีการต่อรองราคา และลูกค้าไม่มารับงานที่สั่งผลิตไว้หรือมารับช้า ทำให้ต้องสูญเสียเงินลงทุนและเงินลงทุนจมในสินค้า ผู้ประกอบการมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการอธิบายให้ลูกค้าทราบถึงวิธีการและความยากง่ายในการผลิต รวมถึงต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น สำหรับผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาลูกค้าไม่มารับงานที่สั่งผลิตไว้หรือมารับช้า จะพยายามให้ลูกค้าชำระเงินเต็มจำนวนเมื่อสั่งผลิตถ้าเป็นไปได้

5. การบริการ (Service)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการให้บริการลูกค้าโดยการส่งสินค้าให้กับลูกค้าทั้งโดยรถของตนเอง บริษัทขนส่ง และทางไปรษณีย์ และมีบางกลุ่มที่มีการรับคืน

สินค้า ผู้ประกอบการครึ่งหนึ่งประสบปัญหาการให้บริการลูกค้า ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากสินค้าที่จัดจำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการมีวิธีการแก้ปัญหาโดยพยายามแนะนำสินค้าทดแทนให้แก่ลูกค้า

การดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจ

1. การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพมหานคร และจัดหาในพื้นที่บ้างเพียงเล็กน้อย ประเภทของวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตที่จัดหามีความแตกต่างกันตามประเภทของสินค้าที่ผลิต ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตจากแหล่งประจำเพียงแหล่งเดียว เนื่องจากไว้วางใจในคุณภาพ แต่ถ้าซื้อจากแหล่งอื่นก็จะระบุน้ำหนักที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้ได้วัตถุดิบที่มาจากโรงงานเดียวกัน ทำให้ไม่แตกต่างในเรื่องของคุณภาพ ปริมาณวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตที่จัดซื้อในแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน โดยเลือกซื้อจากแหล่งที่มีต้นทุนค่าขนส่งต่ำกว่า แต่ก็อาจส่งผลให้คุณภาพวัตถุดิบแตกต่างกัน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ติดต่อกับแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตโดยตรงเมื่อมีการจัดซื้อ แต่ก็ไม่ประสบปัญหาในการจัดซื้อ เนื่องจากมีการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตจากผู้ขายที่ซื้ออยู่เป็นประจำและติดต่อกันมานาน

2. เทคโนโลยีและการพัฒนา (Technology and Development)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการผลิตและการบริหารงาน ขณะที่ผู้ประกอบการที่นำเทคโนโลยีมาใช้ประสบปัญหาที่แตกต่างกัน และมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันด้วย

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีการจัดคนเข้าทำงานตามความถนัดเพื่อให้งานมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการวางแผนกำลังคนในการผลิต มีการสรรหาบุคลากรจากคนในหมู่บ้านและบริเวณใกล้เคียง มีการคัดเลือกโดยพิจารณาจากใจรักและความชอบในงาน รวมถึงความรู้ ประสบการณ์ และคุณภาพของผลงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งก่อนการรับเป็นสมาชิกและขณะปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ผู้ประกอบการทุกรายไม่มีสวัสดิการให้แก่พนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานจะจ่ายตามชิ้นงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากคุณภาพของชิ้นงานที่ผลิตได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนมีประสบการณ์ในการทำงานและความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี มีการจัดหน้าที่ในการทำงานตรงกับความสามารถของทุกคน นอกจากนี้ยังมีการดูแลกันเหมือนพี่น้องและญาติสนิท มีการพูดคุยกันอย่างมีเหตุผล ทุกคนดูแลซึ่งกันและกัน อีกทั้งพนักงานมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีการดูแลอย่างทั่วถึง

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ไม่มีการพยายกรณียอดขายอย่างเป็นทางการ เนื่องจากส่วนใหญ่เน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อ จึงมีเพียงการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต มีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบและการผลิตให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการครึ่งหนึ่งมีการวางแผนการผลิตเพื่อเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายในช่วงเทศกาล แต่ก็มีสินค้าคงคลังเพียงเล็กน้อย ขณะที่ผู้ประกอบการอีกครึ่งหนึ่งจะไม่เก็บสินค้าคงคลัง โดยเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการทุกรายพยายามพัฒนามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ และสร้างสรรค์ให้สินค้ามีความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน โดยเป็นการทำบัญชีแบบง่ายๆ และมีการจัดการการเงินเพื่อให้มีสภาพคล่อง เช่น การเก็บเงินมัดจำจากการสั่งสินค้า มีการจัดสรรกำไรบางส่วนฝากไว้กับธนาคาร บางกลุ่มมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิก

อภิปรายผล

การดำเนินงานในกิจกรรมหลักของธุรกิจ

1. การวางแผนจัดหาปัจจัยการผลิต (Inbound Logistics)

จากการศึกษาพบว่า ในการเลือกรูปแบบการขนส่งผู้ประกอบการจะพิจารณาจากระยะทาง และประเภทสินค้าที่ต้องขนส่งเป็นสำคัญ โดยเลือกวิธีการที่มีต้นทุนต่ำ มีความรวดเร็วและปลอดภัย ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดมีค่าขนส่งที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพฑูรย์ ภีระบัน (2550) ที่พบว่า วัตถุดิบส่วนใหญ่สั่งซื้อมาจากต่างจังหวัด แต่ต่างจากผลการศึกษาของ อัญชลี พูนชัย (2547) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สามารถผลิตวัตถุดิบใช้เอง ซึ่งอาจเป็นเพราะสินค้าที่ผลิตนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่งค่อนข้างน้อย เนื่องจากราคาวัตถุดิบได้รวมค่าใช้จ่ายในการขนส่งเรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมให้มีการส่งวัตถุดิบที่ตรงเวลา และการตรวจสอบความสมบูรณ์ของวัตถุดิบ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัณชัย ลังแท้ (2556) อันส่งผลให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินการตามแผนที่วางเอาไว้ได้ ในการขนส่งนั้นผู้ประกอบการใช้บริษัทขนส่ง โดยเลือกบริษัทที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามประสบปัญหาความล่าช้าในการขนส่งและการสื่อสารกับบริษัทขนส่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัณชัย ลังแท้ (2556) ซึ่งผู้ประกอบการมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการสำรองวัตถุดิบให้มากขึ้น ในการตรวจนับวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการจะพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ได้วัตถุดิบครบตามจำนวนและมีคุณภาพตรงตามต้องการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการเก็บวัตถุดิบสำรอง โดยมีห้องสำหรับเก็บโดยเฉพาะ มีการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และดูแลรักษาไม่ให้เกิดเสื่อมคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัณชัย ลังแท้ (2556) ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดไม่พบปัญหาในการตรวจรับและการเก็บ

รักษาวัตถุดิบ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนการสั่งซื้อให้พอดีกับปริมาณการผลิต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) และจัดเก็บวัตถุดิบที่เหลือให้มีคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพโดยการซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายที่มีการซื้อขายกันมายาวนาน เพราะมั่นใจในคุณภาพ และให้ความสำคัญกับการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เนื่องจากการผลิตผ้าเป็นงานที่ละเอียดอ่อนและประณีต (ไพฑูรย์ ภิระบัน, 2550) วัตถุดิบที่ซื้อมานำเข้ากระบวนการผลิตทันที สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) ซึ่งระยะเวลาในการผลิตจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาในการจัดการวัตถุดิบคงคลัง

2. การดำเนินงาน (Operations)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการแต่ละรายมีสินค้าหลักและมีสินค้าเสริมประเภทอื่นด้วย ขณะที่ผลการศึกษาของ สัญญา ลังแท้ และเจษฎา นกน้อย (2557) พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่อาศัยความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าเพียงกลุ่มเดียว เพื่อความสะดวกในการจัดการผลิตภัณฑ์และการบริหารงาน โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และใช้วิธีการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) ปาณวัฒน์ อุทัยเลิศ (2551) เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญา ลังแท้ (2555) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องรับผิดชอบในเรื่องของวัตถุดิบคงเหลือและสินค้าคงเหลือมากนัก อย่างไรก็ตามมีการผลิตเผื่อไว้บางส่วนเพื่อป้องกันสินค้าขาดแคลน แต่จะผลิตเผื่อไว้ไม่มาก เพราะจะทำให้สินค้าล้าสมัยถ้าขายไม่ได้ ทั้งนี้เพราะสินค้าประเภทผ้านั้นความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการผลิตในหลายรูปแบบ และมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

3. การกระจายสินค้า (Outbound Logistics)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการนำสินค้ามาแสดงหน้าร้าน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) อัญชลี พูนชัย (2547) และ สัญญา ลังแท้ และเจษฎา นกน้อย (2557) เพราะเป็นช่องทางที่ใกล้ชิดลูกค้าและมีโอกาสได้แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนวางจำหน่ายด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปาณวัฒน์ อุทัยเลิศ (2551) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ลูกค้าจะได้รับนั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ การใช้บรรจุภัณฑ์ขึ้นกับประเภทของสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าดูดี มีราคา และปลอดภัยในการขนส่ง โดยจะต้องเป็นบรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่นและได้มาตรฐาน (วสันต์ เสือขำ, 2547) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) และ สัญญา ลังแท้ และเจษฎา นกน้อย (2557) ผู้ประกอบการทุกรายต่างให้ความสนใจในการควบคุมปริมาณและคุณภาพของสินค้าคงคลัง อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าในระยะยาว ทั้งนี้ผู้ประกอบการทุกรายไม่มีปัญหาในการควบคุมสินค้าคงคลัง เนื่องจากไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังหรือมีการเก็บสินค้าคงคลังน้อยมาก

4. การขายและการตลาด (Marketing and Sales)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นหน่วยงานราชการ นอกจากนั้นเป็นลูกค้าทั่วไป และนักท่องเที่ยวที่ซื้อเป็นของฝาก ซึ่งต่างจากผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) ที่กลุ่มลูกค้าหลักคือนักท่องเที่ยว ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าพื้นยังมีไม่มากนัก จำเป็นที่จะต้องได้รับการส่งเสริมให้ได้รับความนิยมนมากยิ่งขึ้น ขณะที่ผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และ สัญชัย ลังแท้ (2555) ในสินค้าประเภทอาหารกลับพบว่า กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และ สัญชัย ลังแท้ (2556) ที่พบว่า กลุ่มลูกค้ามีทั้งในและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าสินค้าประเภทผ้ามีกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างจำกัด ซึ่งอาจเป็นเรื่องของการออกแบบและความทันสมัย อันเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีวิธีการติดต่อกับลูกค้าทางโทรศัพท์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และ สัญชัย ลังแท้ (2556) เพราะเป็นวิธีการที่สะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้ในการกำหนดราคาประกอบด้วย ต้นทุนการผลิตและราคาของคู่แข่งชั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) ไพฑูรย์ ภิระบัน (2550) ขณะที่ผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และ สัญชัย ลังแท้ (2556) และ สัญชัย ลังแท้ และเจษฎา นกน้อย (2557) พบว่า ในการกำหนดราคาราคานั้นผู้ประกอบการจะพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าและคุณภาพของสินค้าประกอบด้วย โดยราคาจะต้องไม่แพงจนเกินไป สำหรับปัญหาในการซื้อขายที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบ คือ การที่ลูกค้ามีการต่อรองราคา และลูกค้าไม่มารับงานที่สั่งผลิตไว้หรือมารับช้า ทำให้ต้องสูญเสียเงินลงทุนและเงินลงทุนจมในสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการอธิบายให้ลูกค้าทราบถึงวิธีการและความยากง่ายในการผลิต รวมถึงต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น สำหรับผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาลูกค้าไม่มารับงานที่สั่งผลิตไว้หรือมารับช้า จะพยายามให้ลูกค้าชำระเงินเต็มจำนวนเมื่อสั่งผลิตถ้าเป็นไปได้

5. การบริการ (Service)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการให้บริการลูกค้าโดยการส่งสินค้าให้กับลูกค้าทั้งโดยรถของตนเอง บริษัทขนส่ง และทางไปรษณีย์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และ สัญชัย ลังแท้ (2556) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้มาก และบางกลุ่มมีการรับคืนสินค้าด้วย ผู้ประกอบการครึ่งหนึ่งประสบปัญหาการให้บริการลูกค้า ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากสินค้าที่จัดจำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งผู้ประกอบการมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการพยายามแนะนำสินค้าทดแทนให้แก่ลูกค้า

การดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจ

1. การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพมหานคร และจัดหาในพื้นที่บ้างเพียงเล็กน้อย ซึ่งต่างจากผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์

บริพันธ์ และสัญญา ลังแท้ (2555) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นการผลิตสินค้าคนละประเภท ทำให้ไม่สามารถหาวัตถุดิบในท้องถิ่นได้ ทั้งนี้ประเภทของวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตที่จัดหาจะแตกต่างกันตามประเภทของสินค้าที่ผลิต ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตจากแหล่งประจำเพียงแหล่งเดียว เนื่องจากไวใจในคุณภาพ แต่ถ้าซื้อจากแหล่งอื่นก็จะระบุยี่ห้อที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้ได้วัตถุดิบที่มาจากโรงงานเดียวกัน ทำให้ไม่แตกต่างในเรื่องของคุณภาพ ปริมาณวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตที่จัดซื้อในแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน โดยผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) พบว่า ขึ้นอยู่กับความต้องการสินค้าของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยนิยมเลือกซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่มีต้นทุนค่าขนส่งต่ำกว่า แต่ก็อาจส่งผลให้คุณภาพวัตถุดิบแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ติดต่อกับแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตโดยตรงเมื่อมีการจัดซื้อ แต่ก็ไม่ประสบปัญหาในการจัดซื้อ เนื่องจากมีการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตจากผู้ขายที่ซื้ออยู่เป็นประจำและติดต่อกันมานาน ซึ่งต่างจากผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญา ลังแท้ (2555) ที่พบปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ผู้ประกอบการต้องวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบอย่างรอบคอบเพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตเกิดการชะงักงัน

2. เทคโนโลยีและการพัฒนา (Technology and Development)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการผลิตและการบริหารงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2551) ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้การผลิตตามภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่แล้ว (อัญชลี พูนชัย, 2547) ขณะที่ผลการศึกษาของ วสันต์ เสือขำ (2547) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง โดยการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต แต่ยังคงขาดความชำนาญ ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่นำเทคโนโลยีมาใช้ประสบปัญหาที่แตกต่างกัน และมีวิธีการในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันด้วย โดยผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) ระบุว่า ควรฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยได้อย่างถูกวิธี อันจะทำให้เครื่องมือที่นำมาใช้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีการจัดคนเข้าทำงานตามความถนัดเพื่อให้งานมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการวางแผนกำลังคนในการผลิต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) โดยการสรรหาบุคลากรจากในหมู่บ้านและบริเวณใกล้เคียง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) ซึ่งอาจเป็นเพราะมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี เมื่อมาทำงานร่วมกันแล้วก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น การคัดเลือกบุคลากรพิจารณา

จากใจรักและมีความชอบในงาน รวมถึงความรู้ ประสบการณ์ และคุณภาพของผลงาน ขณะที่ผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) พบว่า ผู้ประกอบการจะเน้นคัดเลือกพนักงานที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน เพื่อต้องการลดต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งก่อนการรับเป็นสมาชิกและขณะปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาของ เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541) พบว่า ผู้ประกอบการเน้นให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ขณะที่ผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญา ลังแท้ (2555) พบว่า ผู้ประกอบการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร หรือส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือการส่งไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้, 2557) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และคุณภาพของพนักงาน (พัลลภา สินธุวารินทร์, 2545) ผู้ประกอบการทุกรายไม่มีสวัสดิการให้แก่พนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นกิจการขนาดเล็ก ทำให้มีเงินทุนไม่มากนัก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) ที่พบว่า สวัสดิการที่ผู้ประกอบการให้แก่พนักงานมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คือ การให้ความช่วยเหลือในยามเจ็บป่วย สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานจะจ่ายตามชิ้นงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) ขณะที่ผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นรายวัน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากการดำเนินการผลิตสินค้าคนละประเภทกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประกอบการพิจารณาจากคุณภาพของชิ้นงานที่ผลิตได้ ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรทุกคนมีประสบการณ์ในการทำงานและความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี มีการจัดหน้าที่ในการทำงานตรงกับความสามารถของทุกคน นอกจากนี้ยังมีการดูแลกันเหมือนพี่น้องและญาติสนิท มีการพูดคุยกันอย่างมีเหตุผล ทุกคนดูแลซึ่งกันและกัน อีกทั้งพนักงานมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีการดูแลอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2557)

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) วสันต์ เสือขำ (2547) ไพฑูรย์ ภิระบัน (2550) และ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญา ลังแท้ (2555) โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกต่อการวางแผน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (อัญชลี พูนชัย, 2547) ผู้ประกอบการไม่มีการพยากรณ์ยอดขายอย่างเป็นทางการ ซึ่งต่างจากผลการศึกษาของ จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญา ลังแท้ (2556) ซึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นสินค้าคนละประเภทกัน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อ จึงมีเพียงการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต มีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบและการผลิตให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการครึ่งหนึ่งมีการวางแผนการผลิตเพื่อเก็บสินค้าคงคลังไว้ขายในช่วงเทศกาล แต่ก็มีสินค้าคงคลังเพียง

เล็กน้อย เพื่อป้องกันเงินลงทุนจมและความเสี่ยงในการจัดจำหน่าย ขณะที่ผู้ประกอบการอีกครึ่งหนึ่งจะไม่เก็บสินค้าคงคลัง โดยเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการทุกรายพยายามพัฒนามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ และสร้างสรรค์สินค้าให้มีความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วสันต์ เสือขำ (2547) และ เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญาชัย ลังแท้ (2555) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตั้งแผนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นเพื่อรับผิดชอบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยตรง ขณะที่ผลการศึกษาของ อัญชลี พูนชัย (2547) พบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการตั้งแผนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง แต่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ผู้ประกอบการมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพรัตน์ ฤทธิ์ประเสริฐ (2540) นันทิยา หุตานุกวัตร (2541) จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ไพฑูรย์ ภีระบัน (2550) เจษฎา นกน้อย วรรณภรณ์ บริพันธ์ และสัญญาชัย ลังแท้ (2555) และ เจษฎา นกน้อย และสัญญาชัย ลังแท้ (2556) โดยเป็นการทำบัญชีแบบง่ายๆ และมีการจัดการการเงินเพื่อให้มีสภาพคล่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัญชลี พูนชัย (2547) เช่น การเก็บเงินมัดจำจากการสั่งสินค้า การจัดสรรกำไรบางส่วนฝากไว้กับธนาคาร และบางกลุ่มมีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นันทิยา หุตานุกวัตร (2541) จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) และ ไพฑูรย์ ภีระบัน (2550)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. ในการจัดหาปัจจัยการผลิตนั้นปัญหาที่พบบ่อยครั้งคือ การขนส่งที่ล่าช้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตได้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรสำรองวัตถุดิบให้มากขึ้น และควรดำเนินการสั่งซื้อก่อนที่ปัจจัยการผลิตจะหมดลง เพื่อป้องกันการขาดแคลนปัจจัยการผลิต
2. การผลิตสินค้าสำรองไว้เพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้าในการจัดจำหน่ายเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่ก็ไม่ควรผลิตเพื่อไว้มากจนเกินไป เพราะอาจทำให้สินค้าล้าสมัยและขายไม่ได้ เนื่องจากสินค้าประเภทผ้านั้น รสนิยมและความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. ในการกระจายสินค้านั้นการเลือกบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะนอกจากจะช่วยให้สินค้าดูดีและมีราคาแล้ว ยังจะช่วยปกป้องตัวสินค้าที่อาจได้รับความเสียหายจากการขนส่งได้อีกด้วย
4. เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้า เป็นหน่วยงานราชการ ที่มุ่งตอบสนองนโยบายของภาครัฐในการใช้ผ้าไทย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีข้อเสนอพิเศษให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้ ทั้งการส่งเสริมการขายและการให้ส่วนลด เพื่อสร้างยอดขายให้มากขึ้น พร้อมๆ กับการพยายามแสวงหาตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะตลาดในต่างประเทศที่ให้ความสนใจสินค้าศิลปหัตถกรรมเป็นอย่างมาก

5. ปัญหาการให้บริการที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการที่สินค้าที่จัดจำหน่ายไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ฉะนั้นผู้ประกอบการจึงควรศึกษาความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ทั้งยังเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายให้มากขึ้นด้วย

6. ผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตและการบริหารงานให้มากขึ้น อันจะช่วยลดระยะเวลา เพิ่มประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามควรเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์แล้ว ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้

7. การดำเนินงานที่ราบรื่นเป็นผลมาจากการใส่ใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงการดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิดเหมือนคนในครอบครัว ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดเล็ก ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้

8. ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่างานในแต่ละหน้าที่จะมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการบริหารงานและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ว่าปัจจัยใดส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มากกว่ากัน เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้มุ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวในขั้นตอนการดำเนินงาน

2. ควรเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ประเภทผ้าของผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และมีปัจจัยแวดล้อมอื่นหรือไม่ที่ส่งผลต่อความแตกต่างดังกล่าว เพื่อจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่

3. ควรจัดลำดับปัญหาที่ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประสบว่าปัญหาใดมีผลต่อผู้ประกอบการมากกว่ากัน เพื่อที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้หาวิธีการแก้ปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วน ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ประกอบการแต่ละรายเผชิญอยู่

4. ควรเปรียบเทียบปัญหาที่ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แต่ละพื้นที่ประสบว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และมีปัจจัยแวดล้อมอื่นหรือไม่ที่นำไปสู่ปัญหาดังกล่าว เพื่อที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทของผู้ประกอบการ