

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการแบบยั่งยืนของธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกลำพูน โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี คือ แนวคิดการหาทายาทสืบทอดกิจการ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดการ การผลิต การตลาด และการเงิน และทฤษฎีวงจรธุรกิจ การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกในอำเภอเมืองลำพูน จำนวน 11 คน จาก 11 กิจการ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้ผลการศึกษาดังนี้

ด้านความยั่งยืน พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมดสืบทอดกิจการจากบรรพบุรุษโดยได้รับการถ่ายทอดความรู้และเคล็ดลับกระบวนการผลิตมาจากบิดามารดา ทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง และผู้ประกอบการมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อ โดยปัจจุบันผู้ที่ถูกคาดหวังให้สืบทอดกิจการต่อได้มีส่วนร่วมในกิจการ มีความสนใจในการเข้าร่วมบริหารกิจการและมีทัศนคติที่ดีต่อกิจการในระดับมาก

ด้านการจัดการ พบว่ากิจการมีลักษณะเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ผู้ประกอบการเป็นผู้ทำงานในด้านต่างๆ เองเกือบทั้งหมด มีการจ้างพนักงานประจำและผู้ผลิตช่วงที่เป็นลูกข่ายซึ่งมีหน้าที่เป็นช่างทอที่มีความชำนาญ มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นรายคืนตามคุณภาพ มีการฝึกอบรมด้วยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน กิจการให้ค่าตอบแทนเป็นรายคืนตามรูปแบบลวดลายและความยากง่ายในการทอ

ด้านการผลิต พบว่าผู้ประกอบการมีการวางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อและความต้องการของตลาด กิจกรรมใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและทอผ้าด้วยมือโดยใช้กี่พื้นเมือง ผู้ประกอบการเป็นผู้ออกแบบลวดลายด้วยตนเองซึ่งเป็นลวดลายโบราณและออกแบบใหม่ กิจกรรมมีกำลังการผลิตเพียงพอและพนักงานมีความชำนาญในการผลิต ผู้ประกอบการเป็นผู้ควบคุมการทำงานและตรวจสอบคุณภาพผ้าทอทุกผืน

ด้านการตลาด พบว่าผลิตภัณฑ์มีจุดเด่นคือ ความสวยงามด้านสีสันลวดลาย เส้นไหมที่มีคุณภาพ ความประณีตในการทอ และเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงมายาวนาน ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานราชการ มีการตั้งราคาสินค้าโดยการบวกเพิ่มจากต้นทุนเป็นอัตรากำไรที่ต้องการและตั้งราคาตามราคากลาง โดยมีรูปแบบลวดลายและความยากง่ายในการทอเป็นเกณฑ์กำหนดราคา มีการจัดจำหน่ายลูกค้าโดยตรงโดยลูกค้ามาซื้อที่ร้านและจากการออกงานแสดงสินค้า และจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง มีการส่งเสริมการตลาดโดยการร่วมงานแสดงสินค้าภายในประเทศ โฆษณาโดยใช้แผ่นพับและลดราคาสินค้า

ด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการจัดทำบัญชีเองโดยใช้สมุดบันทึก มีการซื้อขายโดยใช้เงินสด แหล่งเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว มีค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน กิจกรรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการกู้ยืมจะคำนึงถึงปัจจัยในด้านระยะเวลาการชำระหนี้ อัตราดอกเบี้ย และวงเงินที่ได้

ด้านวงจรธุรกิจ พบว่าธุรกิจผ้าไหมยกดอกอยู่ในระยะถดถอย ปัจจุบันธุรกิจค่อนข้างคงตัวแต่กิจการยังสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าปริมาณการสั่งซื้อสินค้าจะลดลงจากเดิม

ปัญหาในการดำเนินงาน พบว่าปัญหาด้านการจัดการ ได้แก่ ค่าแรงและค่าตอบแทนสูงขึ้น ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาสูงขึ้น ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ การกระจายสินค้ามีค่าใช้จ่ายสูง ปริมาณการสั่งซื้อลดลง และคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่วนปัญหาด้านการเงิน ได้แก่ ยอดขายและผลกำไรลดลง ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว

The purpose of this research was to investigate the sustainable management of Lamphun brocade Thai silk weaving business. The conceptual frameworks of this study included the concepts of seeking the candidate to continue family business and management. The latter concept covered the aspects of management, production, marketing, financing, and business cycle theory. The data was collected by in-depth interviews of 11 entrepreneurs from 11 brocade Thai silk weaving businesses in Mueang Lamphun District. Qualitative analysis was employed with the following results;

On the aspect of sustainability, it was discovered that all of the entrepreneurs received knowledge transfer and undisclosed production process from their parents. The specialized skills were generated. In addition, the entrepreneurs also planned and prepared the readiness of the expected inheritors. At the present, the prospect inheritors began to associate themselves with the existing business. The affection aspect indicated that the next generation was also interested and realized the participation with the business administration while maintaining positive attitude to business was rated at high level.

In term of management factor, the characteristic of this business was a sole entrepreneur style. The entrepreneur performed almost all duties. The regular staffs and

subcontractors, who were the experienced weavers, were employed. Entrepreneurs evaluated the work of each weaver by considering the quality of each product. The training was also carried out at the same time. The business provided remuneration for each piece of product based on pattern style and difficulty level of weaving.

For production factor, there existed the production plan in accordance with purchasing orders and marketing demands. The business utilized quality raw materials and hand - weaved with traditional weaving machines. The entrepreneurs designed the patterns by themselves. These patterns were ancient designs which were recreated. The production levels of the businesses were sufficient with proficient production officers. The entrepreneurs controlled the operation and examined every piece of weaved clothes.

For the marketing factor, the prominent characteristics of the products included the distinctiveness of designs, quality thread, neatness of weaving process, and well established reputation. The products were also certified from the governmental agency. The pricing system was based on the addition to the investment cost in order to acquire the desired profit rate. The current price was also relied upon the preset universal pricing. The designed pattern and difficulty in weaving process were used as criteria in price determination as well. The selling was done directly to the consumers through shop, trade fair, and intermediaries. The market promotion was carried out by joining with national trade fair with advertisement medium such as brochure and sales promotion tactics.

In term of the financial aspect, the entrepreneurs kept their own transaction record in the notebook. The common transaction was by cash. The initial capital was derived from personal asset of the owners. The majority of operating expenses were raw materials cost and labor wages. The loaning sources of businesses were from financial institutions for circulating funds. The included considerations for loan applying were debt payment period, current interest rate, and the approved amount.

On the business cycle factor aspect, the present business cycle was in recession. The businesses were relatively stable with continuous dispersion of products. However, the purchasing orders were lowered than at the beginning.

In term of operation issues, the management problems included high wages and remunerations. The production problems were shortage and increased pricing of raw materials. The marketing problems were the inability to increase price, high cost of distribution, decreasing purchasing orders, and increasing competitors. The financing problems were decreasing sale volumes and profits, increasing production costs, insufficient level of circulating fund, relatively high interest rate, and the absence of short and long term loans.