

บทที่ 7

บทสรุปและบทเรียนจากงานวิจัย

7.1 บทสรุป

ภาคหัตถกรรมเป็นแหล่งดูดซับแรงงานได้ 5.24 ล้านคนในปี 2543 และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการส่งออกเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในลักษณะขาดเสถียรภาพ คือ ระหว่างปี 2541-2545 มีอัตราเพิ่มเฉลี่ย เพียงร้อยละ 0.46 เท่านั้น (สูงสุดร้อยละ 11.71 และต่ำสุดร้อยละ -3.34 ต่อปี)

สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านส่วนใหญ่มีแหล่งผลิตตามแหล่งวัตถุดิบ จึงพบว่า มีหัตถกรรมบางประเภทที่กระจายตัวในทุกภาคของประเทศได้แก่ เครื่องจักสานจากไม้ไผ่ และผ้าทอ แต่ผลิตภัณฑ์บางชนิดมีการกระจุกตัวบางพื้นที่มีวัตถุดิบหายากเฉพาะถิ่นซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถชูเอกลักษณ์ได้ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากคล้า เถาวัลย์ ย่านลิเภา และเครื่องเงิน

7.1.1 การบริหารองค์กร

หน่วยประกอบการในภาคหัตถกรรมมีทั้งที่เป็น ผู้ประกอบการรายเดี่ยว และที่เป็นกลุ่มประกอบการ กลุ่มหัตถกรรมที่จัดตั้งโดยใช้ชื่อกลุ่มต่าง ๆ ในกรณีศึกษานี้จัดแยกไว้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะคือ กลุ่มที่สมาชิกมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ มีลักษณะของการดำเนินงาน การบริหาร การร่วมลงทุนเป็นกลุ่มเพื่อสมาชิก ซึ่งเรียกว่า กลุ่มชุมชน ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้น สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของ แม้จะมีคณะกรรมการก็ตาม (หรือสมาชิกมีการถือหุ้น แต่การบริหารจัดการอยู่ในความรับผิดชอบของประธานคล้ายธุรกิจเอกชน) ซึ่งเรียกว่า กลุ่มประยุกต์ กลุ่มทั้ง 2 ลักษณะ แม้จะมีการจัดตั้งกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหารตามรูปแบบระเบียบข้อบังคับ แต่เมื่อกรรมการขาดความเข้าใจในเป้าหมายของกลุ่มฯ ทำให้ขาดความร่วมมือในการบริหารจัดการ นอกจากนี้กรรมการส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเชิงธุรกิจ ดังนั้นการตัดสินใจและความก้าวหน้าของกลุ่ม จึงขึ้นตรงกับความสามารถเฉพาะตัวของประธานเป็นสำคัญ

จากกรณีศึกษาพบว่า บางกลุ่มถูกจัดตั้งเนื่องจากสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งมีใช้ความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริงบางครั้งเช่น จัดตั้งขึ้นเพื่อรับรองความช่วยเหลือ เพื่อแก้ปัญหาการประท้วง หรือในบางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มธุรกิจเอกชน ในกรณีหลังนี้ การเข้าสู่ธุรกิจในลักษณะกลุ่ม กลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น

กลุ่มประยุกต์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีสวัสดิการให้สมาชิกนั้น มีการเติบโตของธุรกิจมากกว่ากลุ่มชุมชน อย่างชัดเจน ในกรณีศึกษาพบว่า กลุ่มที่มียอดขายสูงสุด และอายุของกลุ่มยาวนานที่สุดนั้น คือ กลุ่มประยุกต์ ซึ่งสมาชิกมีโอกาสถือหุ้นของกลุ่ม แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประธาน โดยไม่ต้องรับฉันทานุมัติ จากกรรมการ ทำให้เกิดการคล่องตัวในการบริหาร การขยายการผลิต และขยายตลาด

ความสำเร็จของทุกกลุ่มขึ้นอยู่กับ ความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของประธาน คือ เป็นผู้กว้างขวางในท้องถิ่นและความสามารถในการหาตลาด

7.1.2 เทคโนโลยีการผลิต

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษาพบว่า งานหัตถกรรมไทย มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ เนื่องจากงานหัตถกรรมใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลักและอาศัยความชำนาญที่ถ่ายทอดกันมาและสิ่งสำคัญคือ มีการผลิตในลักษณะครัวเรือนเพื่อเป็นอาชีพเสริมเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะผลิตภัณฑ์กับลักษณะความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันแล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกมาก เทคโนโลยีที่สำคัญคือ เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และลดมลภาวะ หรือป้องกันสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาเตาเผาอุณหภูมิสูง เพื่อลดน้ำซึมจากเครื่องปั้นดินเผา และป้องกันการแตกหักในระหว่างเผา ตลอดจนลดมลภาวะจากควัน หรือการลดมลภาวะจากการใช้สีย้อมผ้า และการผลิตกระดาษสา เทคโนโลยีเพื่อยืดอายุผลิตภัณฑ์ เช่นการป้องกันเชื้อราในกระดาษสา และเครื่องจักสานจากวัสดุไม้ต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำวัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ มาทดแทน วัสดุไม้ที่ขาดแคลน เช่นวัสดุทดแทนกระดาษสา ฝ้าย และไม้ เป็นต้น

7.1.3 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงิน เป็นสิ่งที่หน่วยประกอบการขาดความเข้าใจมากที่สุดเนื่องจากไม่มีการจดบันทึกและขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน อันเป็นพื้นฐานสำคัญ ก่อนที่จะนำไปสู่การวางแผนการเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ (การผลิตและการตลาด) การบริหารการเงินเพื่อเป็นสวัสดิการนั้น มีทั้งการให้สมาชิกกู้ยืม และการให้เงินปันผล กลุ่มชุมชนมีการแบ่งเงินปันผลให้สมาชิกในสัดส่วน ร้อยละ 64 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนกลุ่มประยุกต์ปันผลให้แก่สมาชิกร้อยละ 33 ของกลุ่มที่ให้ (กลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนของประธานเป็นหลัก) ทุกประเภทของการประกอบการมีการให้สมาชิกหรือแรงงาน กู้ยืมอยู่บ้าง โดยกลุ่มชุมชนมีสัดส่วนของกลุ่มที่ให้ ความช่วยเหลือสมาชิกในด้านการเงินมากกว่ากลุ่มประยุกต์และกิจการรายเดี่ยว ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินนั้น ร้อยละ 85 ของหน่วยประกอบการต้องการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และประมาณครึ่งหนึ่งของหน่วยประกอบการต้องการเงินกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่ง(ร้อยละ 17 ของหน่วยประกอบการ) ก็คือหน่วยประกอบการ ต้องการการอบรมในด้านบัญชี

7.1.4 การใช้ทุนทางสังคม

การใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรของชุมชนนั้น กลุ่มชุมชน/กลุ่มประยุกต์ ไม่ได้เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของชุมชนในภาพกว้าง แต่มีความตั้งใจในการใช้วัสดุไม้ในท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สำหรับธุรกิจของกลุ่มก่อนที่จะแสวงหาวัสดุจากแหล่งอื่น ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มมีความพยายามเชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น และใช้ภูมิปัญญาเป็นฐานในการสร้างผลิตภัณฑ์ ในขณะที่อีกครึ่งหนึ่งทำการผลิตสืบทอดอาชีพโดยไม่ตระหนักถึงความสำคัญของภูมิปัญญาเท่าที่ควร

7.1.5 การศึกษาผู้บริโภค

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค พบว่ามีแนวโน้มการซื้อสินค้าหัตถกรรมเพิ่มขึ้น แม้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในหมวดนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมจะไม่สูงขึ้นเพิ่มตามระดับรายได้ของผู้บริโภคก็ตาม ในทัศนะและพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นผู้ซื้อสินค้าหัตถกรรมให้ความสำคัญกับความเป็นงานหัตถกรรม ซึ่งสะท้อนวิถีชีวิตที่บ้าน และศิลปวัฒนธรรมเป็นสำคัญ แต่การที่จะเลือกซื้อสินค้าขึ้นได้ชิ้นหนึ่งนั้น จะพิจารณาความแปลกใหม่ ความประณีต ความสวยงามเป็นหลัก และยินดีให้ราคาตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของสินค้า นอกจากนี้ผู้ซื้อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือ ทุกชิ้นงานควรเพิ่มความประณีต และรองลงมาคือ ควรมีการปรับปรุงสี สดสวย รูปแบบ และราคา ตามลำดับ ส่วนบรรจุภัณฑ์นั้น ผู้ซื้อให้ความสำคัญน้อยที่สุด

7.1.6 การบริหารการตลาด

การบริหารการตลาดมีลักษณะเป็นการบริหารจัดการจำหน่ายมากกว่าที่จะเป็นบริหารการตลาดเต็มรูปแบบ เกือบทุกหน่วยประกอบการ ใช้วิธีการตลาดเชิงรับ ทั้งนี้รวมถึงกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ส่งออกด้วย คือผู้ซื้อต่างประเทศ พบเห็นและพอใจสินค้าในท้องถิ่น จึงสั่งซื้อเพื่อนำเข้าประเทศของตน ปัญหาการตลาดที่หน่วยประกอบการ เห็นว่าสำคัญคือ การที่ต้นมีตลาดแคบและมีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายพอ ปัญหานี้เกิดจากการไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์เพราะไม่แน่ใจในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาการบิดพลิ้วสัญญาของผู้ซื้อ และการตัดราคาโดยคู่แข่งซึ่งมีอยู่บ้าง

ในความเป็นจริงแล้วหน่วยประกอบการทั้งประเภทกลุ่มและเอกชนรายเดี่ยว เกือบทั้งหมด ขาดความรู้ในการบริหารการตลาดและการบริหารความเสี่ยง และการตั้งราคา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ได้รับราคาค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

7.1.7 การวิเคราะห์ SWOT และยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) พบว่าจุดแข็งของภาคหัตถกรรมคือ เป็นงานฝีมือที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีความหลากหลายสามารถพัฒนาให้เกิดความแตกต่างได้ง่าย และช่างฝีมือมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เนื่องจากเป็นสิ่งใกล้ตัวจึงสามารถรับการถ่ายทอดจากการศึกษานอกระบบได้ง่าย สินค้าหัตถกรรมมีความหลากหลายทั้งในลักษณะและคุณภาพของงาน ทำให้งานหัตถกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ง่าย นอกจากนี้การผลิตโดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์งานหัตถกรรมได้ง่ายขึ้น และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และการจ้างงานได้โดยไม่ยาก ในปัจจุบันถือว่า เป็นยุคทองของงานหัตถกรรม เนื่องจากมีนโยบายสนับสนุนมากอย่างเป็นประวัตินิติ ทั้งในด้านการตลาด (นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์) ในด้านการเงิน(กองทุน และธนาคารต่าง ๆ) อย่างไรก็ตามจุดอ่อนและอุปสรรคของภาคหัตถกรรมมีมากมายหลายข้อ โดยภาพรวมคือ ผู้สร้างสรรคงานหัตถกรรม เป็นช่างฝีมือ ที่ไม่มีความชำนาญในด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ แต่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่ ภาคธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะพลวัตสูง ภาคหัตถกรรมขาดการถ่ายทอดภูมิปัญญาอย่างต่อเนื่อง เพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสนใจน้อย ซึ่งสาเหตุหลัก

คือ ค่าตอบแทนตํานั่นเอง ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ข้อจำกัดในด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ การพัฒนาภาคหัตถกรรมต้องอาศัยเทคโนโลยีหลายด้านพร้อมกันได้แก่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันยังจำเป็นต้องคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของตนเอง

อุปสรรคสำคัญในอนาคตของภาคหัตถกรรม คือ วัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน การนำเข้าจากแหล่งอื่นทำให้ต้นทุนสูงและลดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ส่วนในภาคส่งออกนั้นปัญหาของไทยคือ การแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียด้วยกัน ซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหัตถกรรมนั้นแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์สะท้อนวัฒนธรรม แต่ก็ยังสามารถทดแทนกันได้ ในสายตาของผู้ซื้อในภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ไทยยังประสบปัญหา ด้าน GSP และข้อกีดกันการค้าอื่น

ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ดังกล่าว ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ

1. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการเชิงธุรกิจ
2. ยุทธศาสตร์การปรับฐานความรู้ในการประกอบธุรกิจหัตถกรรมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานักออกแบบงานหัตถกรรมรุ่นใหม่
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาตลาดหัตถกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หัตถกรรม

7.2 บทเรียนจากกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบครบวงจร

วัตถุประสงค์หนึ่งของโครงการวิจัยนี้คือ เพื่อทดสอบแนวคิดจากกระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาแบบครบวงจร ซึ่งคำว่าครบวงจรในที่นี้ มีความหมายตามขอบเขต ของโครงการวิจัยเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยครอบคลุม กิจกรรมและกระบวนการตลอดจนสาระดังนี้

(1) โครงการวิจัยได้รับการออกแบบ ในลักษณะของงานวิจัยตามแบบแผน (Scientific method) ในส่วนของข้อมูลปฐมภูมินั้น มีขอบเขตการศึกษาในลักษณะเจาะลึก 40 กรณีศึกษา ของกลุ่มผู้ประกอบการ สำหรับ หัตถกรรม 5 ประเภท ได้แก่ ผ้าทอ จักสาน กระดาษสา เครื่องปั้นดินเผา และไม้แกะสลัก

(2) สาระวิชาการที่ก่อให้เกิดผลในด้านการพัฒนา คือความรู้ในด้านเทคโนโลยีการผลิต การบริหาร การจัดการองค์กร การตลาดและการเงิน

(3) ลักษณะครบวงจรคือ มีสาระเชิงวิชาการ ตั้งแต่เรื่องเทคโนโลยีการผลิต การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ การวิจารณ์ และการแก้ไขปัญหาให้แก่หน่วยประกอบการ ในด้านต่างๆ ตลอดจน การศึกษาด้านอุปสงค์ (Demand side) และการระดมความคิดเพื่อเป็นประโยชน์เชิงนโยบาย นอกจากนั้น ยังสร้างฐานข้อมูลเพื่อเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ และเครือข่ายวิชาการ ให้แก่หน่วยประกอบการ

(4) กระบวนการวิจัย นอกเหนือจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว กระบวนการวิจัยเน้นความต่อเนื่องของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยประกอบการ มีการพบปะบ่อยครั้งอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของโครงการ

การถอดบทเรียนจากการวิจัยในโครงการนี้ แบ่งเสนอเป็น 2 ส่วน คือ บทเรียนที่ถอดได้โดยตรงจากกิจกรรม และบทเรียนที่ได้จากโครงการโดยรวม ดังต่อไปนี้

7.2.1 บทเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ในกระบวนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

กิจกรรม	บทเรียน
<p>1. การชี้แจงทำความเข้าใจโครงการกับหน่วยประกอบการแต่ละแห่งโดยตรง</p> <p>2. การออกแบบสอบถามเพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์แบบเจาะลึก</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยประกอบการ เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในระดับที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในระยะเริ่มต้นอย่างเป็นที่น่าพอใจ และช่วยให้สามารถสานต่อการดำเนินงานในระยะหลัง ● การชี้แจงโดยเยี่ยม แต่ละหน่วยประกอบการในพื้นที่โดยตรง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างนักวิจัยในโครงการ และหน่วยประกอบการ จึงจำเป็นต้องเลือกบุคลากรที่มีความเข้าใจ ในโครงการเป็นอย่างดี และมีบุคลิกที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ● การชี้แจงถึงผลลัพธ์ของโครงการ ต้องชัดเจน และไม่สร้างการคาดหวังเกินขอบเขตของโครงการ เพื่อมิให้เกิดความผิดหวังภายหลัง ● แม้จะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นกรณีศึกษาและหน่วยประกอบการ มีลักษณะต่างกัน และแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ มีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่แบบสอบถามที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured questionnaire) ก็มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้แบบสอบถาม จำเป็นต้องมีคำถามปลายเปิดให้มากพอ และผู้ใช้มีความเข้าใจ เป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี ● แบบสอบถามมีความยาวมาก แต่ไม่เป็นปัญหาสำหรับการเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพราะโครงการออกแบบมาเพื่อให้มีการเยี่ยมหน่วยประกอบการหลายครั้ง (Multiple visit) ● การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สร้างความเชื่อหน่ายให้แก่หน่วยประกอบการบ้างในบางครั้ง โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ระหว่างการเร่งผลิต หรืออยู่ช่วงการขยาย แม้ว่านักวิจัยพยายามหลีกเลี่ยงช่วงเวลาดังกล่าวแล้วก็ตาม ดังนั้นการชี้แจงทำความเข้าใจถึงความจำเป็น และประโยชน์จากการสอบถามรายละเอียดจึงต้องการทำอย่างสม่ำเสมอ ● หน่วยประกอบการ ได้รับรายงานประวัติ บันทึกเอกสาร(Document) ที่สมบูรณ์ เป็นครั้งแรกของตนเอง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเสนอโครงการเพื่อพัฒนาตนเองต่อภาครัฐ ผู้ประกอบการขอกู้เงิน ฯลฯ ซึ่งผลผลิตของโครงการที่หน่วยประกอบการเห็นว่า มีประโยชน์ และพอใจเป็นอย่างยิ่ง

กิจกรรม	บทเรียน
3. การเก็บข้อมูลโดยหน่วยประกอบการมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> ● วิธีการนี้ทำให้หน่วยประกอบการให้ความร่วมมือมากขึ้น ● ด้วยวิธีการนี้ ประกอบกับการใช้แบบสอบถามที่เจาะลึก ที่มีรายละเอียดใกล้เคียง ทำให้หน่วยประกอบการ เรียนรู้ในสาระเชิงวิชาการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้ถูกคิดในปัญหาซึ่งเคยมองข้าม ทั้งนี้ นับว่าเป็นบทเรียนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงวิชาการให้แก่หน่วยประกอบการ
4. การประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนางานหัตถกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● การประชุมระดมความคิดจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เอกชน และหน่วยประกอบการในลักษณะเสวนาก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นอย่างดี ระหว่างทุกฝ่าย ทำให้ได้ข้อมูลซึ่งไม่ปรากฏในระหว่างการเก็บข้อมูลกับหน่วยประกอบการ ทั้งช่วยกระจายภาพ ระดับมหภาคให้แก่หน่วยประกอบการ เป็นอย่างดีด้วย ● ตัวแทนหน่วยประกอบการส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงออก เท่าที่ควร จึงยังมีความจำเป็นที่ต้องกระตุ้นให้หน่วยประกอบการร่วมแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น
5. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี และการประกอบการเชิงธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ● เปิดโอกาสให้หน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้หลักการและเทคโนโลยี ตรงตามประเภทผลิตภัณฑ์ ของตนเอง ● การเปิดคลินิก ให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี ช่วยแก้ไขปัญหาได้โดยตรงตามที่หลายหน่วยประกอบการต้องการ และค่อนข้างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ● หน่วยประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสนใจในปัญหาเฉพาะหน้า โดยให้นำหนักมากที่สุด กับเรื่องตลาดรับซื้อผลิตภัณฑ์ และการบรรจุ แต่ให้ความสนใจค่อนข้างเบาบาง กับประเด็นที่เป็นความรู้ ซึ่งสำคัญและเป็นฐานแห่งความสำเร็จอื่น ๆ (ในด้านการตลาด การเงิน/บัญชี ฯลฯ) ● การฝึกอบรมในเชิงวิชาการ ควรสอดแทรกในระหว่าง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ของหน่วยประกอบการ แทนการบรรยาย โดยให้หน่วยประกอบการมีส่วนร่วม (ในกรณีที่มีประธาน มีพื้นฐานเพียงพอ) ● ส่วนใหญ่ของประธาน/ตัวแทนหน่วยประกอบการ มีพื้นฐานวิชาการค่อนข้างน้อย และบางคนอายุค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถรับการถ่ายทอดวิชาการได้ตามเป้าหมายเท่าที่ควร ● ระยะเวลาจัดการฝึกอบรมสั้นเกินไปทั้งนี้เนื่องจากหน่วยประกอบการมักมีภาระกิจไม่สามารถประชุมได้เกิน 3 วัน

กิจกรรม	บทเรียน
6. การฝึกอบรมทำแผนปรับโครงสร้าง หรือแผนธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่เคยมีแผนธุรกิจ หรือแผนปรับปรุงองค์กร อย่างเป็นทางการ หรือการคิดแผนอย่างจริงจัง ● หน่วยประกอบการเกือบทั้งหมดไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำแผนมาก่อน และเมื่อผ่านการปฏิบัติการ ทำแผนร่วมกันแล้ว มีหน่วยงานประกอบการส่วนหนึ่ง ซึ่งมีความเข้าใจอย่างผิวเผิน ● มีความจำเป็นที่ต้องให้ หน่วยประกอบการเห็นความสำคัญของการทำแผนฯ ไม่ว่าจะผ่านทางหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อแต่ละหน่วยจะได้กำหนดทิศทางการเดินสู่ออนาคต และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ตลอดจนก่อให้เกิดการแสวงหาข้อมูลภายนอกมากขึ้น ● หน่วยประกอบการได้เรียนรู้ตนเองจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และเพื่อการพัฒนาตนเองในอนาคต
7. การเผยแพร่ผลงาน และอบรมด้านการวิเคราะห์ให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้รับความสนใจจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี โดยเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน ● ระยะเวลาถ่ายทอดสั้นเกินไป แม้ว่าเจ้าหน้าที่เกือบทั้งหมดจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ต่างสาขาวิชาจึงมีพื้นฐานแตกต่างกัน และไม่คุ้นเคยกับวิธีการวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ และธุรกิจ ● ผลสืบเนื่องจากพื้นฐานวิชาการ และข้อจำกัดในเรื่องเวลา จึงมีความต้องการ การฝึกอบรมอย่างจริงจัง สำหรับเจ้าหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องในการพัฒนาธุรกิจชุมชน เพื่อนำไปดำเนินการ ช่วยเหลือกลุ่มในด้านวิชาการได้ด้วยตนเอง

7.2.2 บทเรียนจากโครงการวิจัยโดยรวม

(1) การวิจัยและการพัฒนาแบบครบวงจรหรือบูรณาการนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นหน่วยประกอบการพบปัญหาหลายมิติ และในแต่ละมิติ เชื่อมโยงกระทบกัน การแก้ปัญหาในมิติเดียวควรตามมาภายหลังจากที่แต่ละหน่วยประกอบการ ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างครบถ้วนรอบด้านอย่างเป็นระบบแล้ว การเน้นเฉพาะจุดจะเกิดประสิทธิภาพและได้ผลเต็มที่

(2) การศึกษาวิจัยเป็นกรณีศึกษา แก่ปัญหาของแต่ละหน่วยได้อย่างตรงจุด และหน่วยประกอบการ ได้เรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

(3) หน่วยประกอบการมีการพัฒนาในระดับและอัตราความเร็วที่ต่างกัน หลายหน่วยประกอบการที่มีพลังศักยภาพนั้น เมื่อได้รับกระตุ้น หรือจุดประกายความคิดจะเกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายในหนึ่งปี เช่นในประเภทผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผา มีการพัฒนาเตาเผาและรูปผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นทันที และใน

สหกรณ์แกะสลัก เกิดความตื่นตัวในการสืบทอดภูมิปัญญาครูช่างพื้นบ้าน ฯลฯ ดังนั้นการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืนได้

(4) การถ่ายทอดผลงานวิจัยและอบรมเจ้าหน้าที่ภาคปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ฯ ได้เรียนรู้ความจำเป็นในการแสวงหาศาสตร์ที่แตกต่างจากพื้นความรู้เดิม โดยปรากฏว่า หลายหน่วยงานในหลายพื้นที่จัดการฝึกอบรมในลักษณะเดียวกันให้แก่กลุ่มประกอบการ และเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นเพิ่มเติม โดยขอนักวิจัยในโครงการเป็นวิทยากร หรือเป็นผู้จัดหลักสูตรให้

(5) หน่วยประกอบการ และหน่วยงานที่ต้องการความรู้ครบวงจร มีมากทั่วประเทศ จึงควรมีเครือข่ายการดำเนินงานวิจัย และพัฒนาในลักษณะนี้ให้ทั่วถึง ดังนั้น Training the trainers มีความจำเป็นต่อการขยายผล ทั้งนี้โดยไม่มีคำว่า มีปัญหาเฉพาะพื้นที่ และความต้องการที่แตกต่างกันด้วย

(6) ยังมีความจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ที่เพื่อการพัฒนาภาคหัตถกรรม และการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะแต่ละประเภทหัตถกรรม การสร้างยุทธศาสตร์จากกรณีศึกษาจำนวนจำกัด อาจไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญได้เพียงพอ

(7) แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถสร้างขึ้นได้จากการวิเคราะห์ทุกมิติเชิงธุรกิจเฉพาะจาก 40 กรณีศึกษาเท่านั้น แต่ต้องอาศัยผลการสังเคราะห์ระดับมหภาค และในด้านอุปสงค์ (Demand side) จากการศึกษาผู้บริโภคด้วย

(8) การที่นักวิจัยผู้ช่วยได้รับการฝึกอบรมด้วยวิธีปฏิบัติจริงอย่างเข้มข้น เป็นการพัฒนาความสามารถ (Capacity building) ที่ได้ผล และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น เป็นนักวิชาการในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และนักวิจัยในโครงการต่อเนื่องต่างๆ (สกว. และ สกอ. เป็นต้น)

(9) ได้เครือข่ายนักวิชาการที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยประกอบการ และโครงการเป็นอีกศูนย์กลางหนึ่งที่เชื่อมโยง ระหว่างนักวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีกับผู้ประกอบการอื่นๆ ซึ่งไม่เคยร่วมโครงการ ในการแก้ไขปัญหาให้แก่ธุรกิจรายเดียว และกลุ่มชุมชน อย่างไรก็ตาม การให้บริการนี้ยังอยู่ในเชิงรับ ทั้งนี้เพราะหน่วยประกอบการ ยังมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ของโครงการ จึงต้องผ่านหน่วยงาน ที่รู้จักโครงการวิจัยเท่านั้น

(10) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโจทย์วิจัย ทั้งระดับชุดโครงการ และเฉพาะเรื่องได้ ทั้งนี้ต่อเมื่อผลงานนี้ได้รับการเผยแพร่อย่างเพียงพอ

(11) งานหัตถกรรมนั้น นอกจากจะเป็นกิจกรรมสร้างรายได้แล้ว ยังได้ถูกนำไปเพื่อใช้แก้ปัญหาสังคม เนื่องจากการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่ใกล้ชิดซึ่งเป็นงานที่เริ่มได้ง่ายกว่างานอาชีพอื่นเพราะสังคม เข้าถึงความรู้ได้ง่าย แต่ความสำเร็จของการแก้ปัญหาสังคม คือความสามารถในการแปลงและนำชิ้นงานสู่ธุรกิจด้วยการเรียนรู้การพัฒนาครบวงจร จึงเป็นสิ่งจำเป็น

(12) การศึกษาโดยวิธีการนี้ต้องอาศัยเวลา และทรัพยากรบุคคลมาก นอกจากนี้ การศึกษาเฉพาะกรณี เป็นการศึกษาระดับจุลภาค การนำผลไปใช้ในระบับกว้าง (Generalization) จึงมีข้อจำกัด และต้องอาศัยความสามารถในการสังเคราะห์อย่างระมัดระวัง