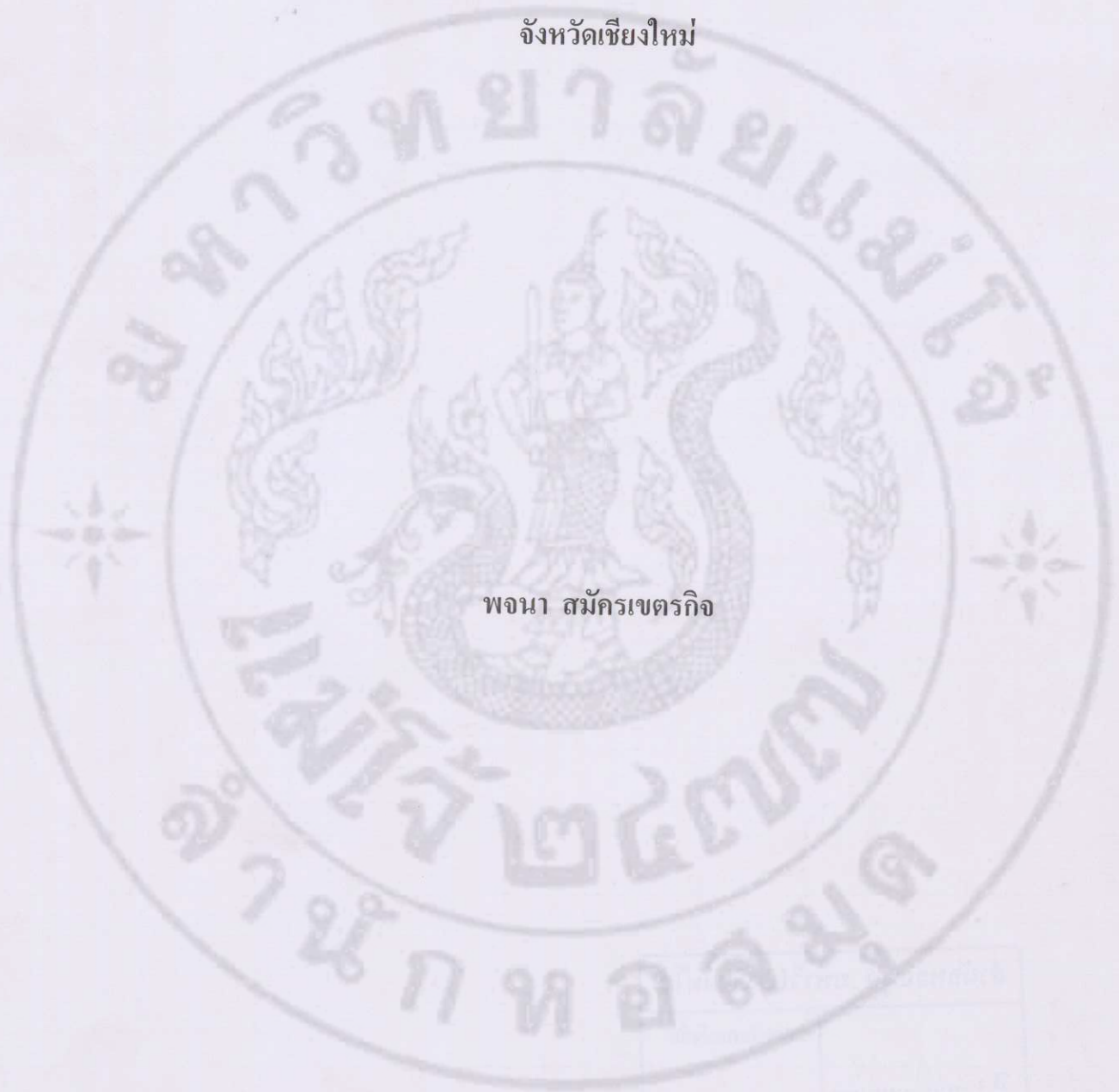


ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง
บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่



ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2550

ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง
บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่

พจนา สัมครเขตรกิจ

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2550

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง
บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง
จังหวัดเชียงใหม่

โดย

พจนา สมักรเขตรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.บรรยง สิริพิชัย)

วันที่ 26 เดือน ๖.๖ พ.ศ. ๕๐

กรรมการที่ปรึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์)

วันที่ 29 เดือน ๘.๘ พ.ศ. ๕๐

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.สุนีย์ เตชเถกิง)

วันที่ ๓๐ เดือน ๘.๘ พ.ศ. ๕๐

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ)

วันที่ 31 เดือน ๘.๘ พ.ศ. ๕๐

สำนักงานบัณฑิตศึกษารับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 31 เดือน ๘.๘ พ.ศ. ๕๐

ชื่อเรื่อง	ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพจนา สมัครเชตรกิจ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.บรรยง สิริพิชัย

บทคัดย่อ

ปัญหาพิเศษ เรื่อง ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทการผลิตและการตลาดของการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง 2) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด และการเงิน ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และ 4) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตวิธีการทำงาน การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ผู้ประกอบการ และบุคคลกรในกลุ่ม จำนวน 5 ราย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและรายงานผลการวิจัยในรูปของการบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มประกอบกิจการในปี พ.ศ. 2546 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบสานศิลปะ ภูมิปัญญา และการส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชน ซึ่งการดำเนินงานแต่ละด้านของกลุ่มสามารถสรุป ได้ดังนี้

การดำเนินงานด้านการจัดการ มีการวางแผนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม แต่แผนดังกล่าวไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดองค์กรและการจัดการด้านบุคคล อำนาจการดำเนินงานยังขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ บุคลากรเป็นช่างฝีมือที่มีความชำนาญ ผู้ประกอบการได้มีการจูงใจบุคลากร โดยใช้ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเป็นหลักมีการควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

การดำเนินงานด้านการตลาด ผู้ประกอบการให้ความสำคัญส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เน้นความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ทำการตั้งราคาตามความยากง่ายของผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายมีกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับกลุ่มโดยตรง มีทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ และกลุ่มพ่อค้าคนกลาง ไม่มีการวางผลิตภัณฑ์จำหน่ายตามสถานที่ต่าง ๆ ในการส่งเสริมการตลาด มีการประชาสัมพันธ์ในงานแสดงสินค้า และส่งเสริมการขายแก่ลูกค้าด้วยการให้ส่วนลด

การดำเนินงานด้านการผลิต ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การวางแผนการผลิตเท่ากับความต้องการหรือการสั่งซื้อสั่งทำ วัตถุดิบทำการจัดซื้อเป็นประจำจากผู้ค้าส่งรายเดิม บางชนิดเป็นวัตถุดิบเป็นเงินสดและไม่มีหนี้ค้างชำระ ลูกค้าแบ่งชำระเงินเป็น 2 ส่วน คือ ค่ามัดจำ และชำระเมื่องานเสร็จ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือการขาดการวางแผนในการดำเนินงานแทบทุกวัน ด้านการจัดการยังขาดผู้มาสืบทอดงานฝีมือ อำนาจความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการคนเดียว การตลาดไม่มีการวางแผนระยะยาว การผลิตช่างฝีมือไม่เพียงพอกับความต้องการผลิตภัณฑ์ ไม่มีการบริหารสินค้าคงคลังที่มีคุณภาพส่วนด้านการบัญชีการเงินไม่มีการจัดการทำระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน

Title	Project Outcome of Mango wood Handicraft of Ban Sankonkabhleng, Huaysai Sub-district, Sankamphang District, Chiangmai
Author	Miss.Photjana Samaketket
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Professor Emeritus Dr.Yanyong Sitdhichai

ABSTRACT

The objectives of this study are: 1) to study the context of production and marketing of entrepreneurs of mango wood handicraft of Ban Sankonkabhleng, Huaysai sub-district Sankamphang district, Chiangmai province 2) to study the management according to concept of production, marketing and financial of entrepreneurs of mango wood handicraft 3) to study their business operation and 4) to study the problems in the operation of mango wood handicraft business of ban Sankonkabhleng, Huaysai Sub-district, Sankamphang district, Chiangmai province

In this study, data were collected by observation of the operation method, deep interview and group interview in the forms of trader group (5 persons in the group). Then the data was analyzed qualitatively and reported in the descriptive analysis

The result found that the group of participants started production in the year 2003. The objective of the operation was to carry on arts, knowledge and to promote the occupations in their community in which each section of the operation can be summarized as follow.

For management operation, there was the planning by setting up the vision, mission, objectives, including analyses strong situation, in order to analyze the strong point and the weak point and set down the group strategy. But this plan had not been written. For the management of organization and personnel section, most operation power was based on the entrepreneurs. Most personnel were skillful craftsmen. The entrepreneurs have induced their personnel by paying them the money for the remuneration. There was the quality controlling in the production in order to support the customers' needs

As for the marketing operation section, the entrepreneurs paid more attention to marketing mix of production. The products were made in various styles to support the customers' need and for their satisfaction. The products' prices were determined by difficulty of production process. There were 2 groups of customers: the direct customers which including Thai people and foreigners, and another group which was the retailers. There was promotion in exhibition and public relation for the customers by offering the discounts

As for production section, the entrepreneurs planned their production volume according to product orders. The raw materials were usually supplied form the former wholesale dealers. There was no stock of raw materials to support the production. There was quality checking in all steps of production

As for the finance and accounting section, the entrepreneurs had no advanced plan for their expenses and did not create the financial report systematically. The payment for the raw materials was by cash and there was no debt for this part. Their customers made payment 2 times: first for deposit and last payment made when their orders were completed

Most problems and obstacles were the lack of all operation planning. It lacked successors to the craftsman in management section. The responsibility power was based on the entrepreneurs only. There was no long plan for the marketing. As for production, the craftsmen were insufficient to the needs. There was not good stock management. Lastly, there was no accounting and financial reporting

กิตติกรรมประกาศ

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ขรรค์ย ลีทริชย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ศาสตราจารย์อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์และอาจารย์ ดร.สุณีย์ เทชเถลิง ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำปัญหาพิเศษ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนปัญหาพิเศษสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้รวมไปถึงองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และบิดามารดาของข้าพเจ้าที่เคารพรักอย่างยิ่งที่ท่านเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนมา และคอยเฝ้าให้กำลังใจส่งเสริมให้เล่าเรียนจนถึงปัจจุบัน หากไม่ได้สองท่านนี้ข้าพเจ้าก็ไม่สามารถมาถึงจุดนี้ได้

คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากปัญหาพิเศษฉบับนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอมอบแด่คณาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จในครั้งนี้ หากมีข้อบกพร่องและผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

พจนา สมักรเขตรกิจ

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดด้านการจัดการ	6
แนวคิดด้านการตลาด	11
แนวคิดด้านการผลิต	15
แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน	17
แนวคิดการประเมินผล	19
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	25
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	26
สถานที่ดำเนินการวิจัย	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
เครื่องมือในการทำวิจัย	26
การรวบรวมข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูล	27

บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
ส่วนที่ 1 บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ ไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง เชียงใหม่	29
ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด การเงินของ ผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง	33
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรม ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง	46
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการผลิต การตลาด และการเงินของ ผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง	67
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	69
สรุปผลการวิจัย	69
อภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะ	87
ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป	88
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	91
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ	92
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	97

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงร้อยละการตั้งวัตถุดิบของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง	30
2	แสดงร้อยละการตั้งวัตถุดิบของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง	47
3	แสดงการพยากรณ์ยอดขายรายวันของ ปีที่ 1	64
4	แสดงการพยากรณ์ยอดขายรายสัปดาห์ของปีที่ 1	65
5	สรุปการพยากรณ์ยอดขายรายเดือนของปีที่ 1	65
6	ตัวอย่างประมาณการยอดขาย	66

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 โมเดลพื้นฐานของสตัลเฟิลบีม	20
2 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตามโมเดล ของสตัลเฟิลบีม	22
3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	25
4 แสดงภาพการจัดองค์กรของผู้ประกอบการ	38
5 ภาพแสดงการจ่ายค่าจ้างของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง	42

บทที่ 1

บทนำ

งานหัตถกรรมไทยมีมาแต่โบราณ และมีความผูกพันกับความเป็นอยู่ของคนไทยมาเป็นเวลาช้านาน เนื่องจากหัตถกรรมไทยนั้นทำกันเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยภายในครอบครัว โดยมีหลักฐานทางประวัติศาสตร์และการขุดค้นทางโบราณคดี ทำให้ทราบว่าคนบนดินแดนที่เป็นประเทศไทยในปัจจุบันมีฝีมือในงานหัตถกรรมมาตั้งแต่ 5,000 ปี 10,000 ปีมาแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นผลิตภัณฑ์หัตถกรรมประเภทที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อาทิ เครื่องจักสาน ภาชนะดินเผา ผ้าเครื่องประดับ งานแกะสลักไม้และการหล่อโลหะ

รูปแบบหัตถกรรมที่ผลิตเป็นสินค้าในยุคแรกนั้น เริ่มต้นผลิตเป็นหัตถกรรมพื้นบ้านในอุตสาหกรรมในครัวเรือน ซึ่งเป็นระบบการผลิตที่ใช้ฝีมือและแรงงานของสมาชิกในครอบครัว โดยใช้วัสดุที่หาได้ภายในท้องถิ่น อาทิ ดินก่ก ไม้ไผ่ และหวาย เป็นต้น งานหัตถกรรมในช่วงแรกๆ จะมีรูปลักษณะเรียบง่าย คำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยเป็นหลัก และจะมีเอกลักษณ์ที่ต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น เนื่องจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกัน การผลิตจะทำได้ใช้สอยในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่จะนำมาซื้อขายแลกเปลี่ยนกันบ้างแต่ภายในวงจำกัด อยู่ในระดับท้องถิ่น ต่อมาเมื่อความเจริญมากขึ้น การค้าขายได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมบางประเภทได้รับความนิยม และเป็นที่ต้องการมากขึ้น รูปแบบการผลิตสินค้าหัตถกรรมจึงเปลี่ยนไป มีการจ้างช่างฝีมือจากครอบครัวอื่นมาช่วยผลิตและในที่สุดมีการระดมช่างฝีมือมาทำการผลิตในสถานที่เฉพาะ เป็นการผลิตในระบบรวมแรงงานเพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้น นับเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการผลิตแบบโรงงานในระยะต่อมา

การผลิตหัตถกรรมไทยในปัจจุบัน มีอยู่ 2 ลักษณะคือ หัตถกรรมพื้นบ้านซึ่งทำกันภายในครอบครัว และกระจายอยู่ตามแถบชนบทซึ่งทำการเพาะปลูกเป็นอาชีพหลักและการผลิตในเชิงอุตสาหกรรมซึ่งที่อยู่ในรูปโรงงานอุตสาหกรรมขนาดย่อมและกลาง ได้เริ่มพัฒนาอย่างจริงจังในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ส่วนตลาดที่รองรับนั้นแตกต่างกันออกไป โดยสินค้าหัตถกรรมบางประเภทยังไม่เป็นที่นิยมแพร่หลาย จึงยังคงมีตลาดค่อนข้างจำกัดอยู่ในระดับท้องถิ่น ทำการผลิตเพื่อสนองความต้องการภายในประเทศ ได้แก่สินค้าประเภทเครื่องจักสานเล็ก ๆ น้อยๆ สินค้าบางประเภทได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวซึ่งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ นอกจากนี้มีสินค้าหัตถกรรมบางประเภทได้รับความนิยมแพร่หลาย และสามารถส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เช่น อัญมณีและเครื่องประดับ ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง ดอกไม้ประดิษฐ์ เครื่องเรือนไม้ เครื่องเรือนหวาย และการแกะสลักไม้มะม่วง เป็นต้น (วิบูลย์ ลิ้มสุวรรณ, 2532)

ความสำคัญของปัญหา

การแกะสลักไม้นับเป็นหัตถกรรมประเภทหนึ่งที่มีชื่อเสียงของจังหวัดทางภาคเหนือ ซึ่งมีความเป็นมาอย่างยาวนาน ประกอบกับดินแดนในถิ่นนี้เคยเป็นแหล่งที่มีป่าไม้อุดมสมบูรณ์มีไม้สำหรับใช้เป็นวัสดุในการแกะสลักได้ง่าย บทบาทของหัตถกรรมแกะสลักไม้ในปัจจุบันนับว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศแต่ ในขณะเดียวกัน หัตถกรรมประเภทนี้ก็มีข้อจำกัดต่าง ๆ ที่หน่วงเหนี่ยวมิให้เกิดความเจริญรุดหน้าต่อการมีบทบาทในทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างเต็มที่ เช่น ความจำกัดของวัตถุดิบซึ่งในอดีตที่ผ่านมาไม้ที่นิยมนำมาแกะสลัก ได้แก่ ไม้สัก เพราะเป็นไม้เนื้อแข็ง มีลักษณะเนื้อไม้ทั้งดงามและเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นไม้ที่มีราคาสูงชนิดหนึ่ง ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยไม้สัก จึงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย แต่จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม้สักกลายเป็นไม้ที่หายาก เมื่อยังหายากก็ยิ่งทำให้มีมูลค่าและราคาที่สูงขึ้นเป็นที่นิยมของผู้ที่มีฐานะดี นอกจากนี้ยังเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้บริโภคจากต่างประเทศมากขึ้น เมื่อมีความต้องการมากเช่นนี้ผู้ประกอบการผลิตจำเป็นต้องหาไม้ชนิดอื่นมาแทนไม้สัก ซึ่งวัตถุดิบที่นำมาใช้ทดแทนไม้สัก ได้แก่ ไม้มะม่วงและไม้มะยมหอมซึ่งมีเนื้อไม้ทั้งดงาม (กรมส่งเสริมศิลปะและหัตถกรรม, 2532)

การดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2546 เริ่มแรกผู้ประกอบการได้ดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงที่ไนท์พลาซ่า โดยเปิดทำการจำหน่ายเองและเกิดแนวคิดจากการที่ลูกค้าได้สั่งสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้กิจการเจริญรุ่งเรืองจนสามารถขยายกิจการอีกแห่ง ณ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดตั้งเป็นโชว์รูม ต่อมาเมื่อลูกค้าสั่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น จึงทำการสร้างโรงงานและผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมที่ทำจากไม้มะม่วง

ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อทราบถึงลักษณะการดำเนินงาน การบริหารจัดการและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ เพื่อนำมาเปรียบเทียบแนวความคิดการบริหารจัดการกับผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร โดยการศึกษาสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (depth interview) เพราะเนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ยังไม่มีผู้ใดศึกษา และปรากฏ จึงจำเป็นต้องศึกษาใหม่ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จะช่วยให้ประเมินสถานการณ์และเสนอแนวทางการแก้ไข ถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้เห็นภาพรวม ตลอดจนทราบถึง ปัญหา อุปสรรคตามแนวความคิดการบริหารจัดการและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาบริบทการผลิตและการตลาดของการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการตามแนวคิดด้านการผลิต การตลาดและการเงิน ของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะการดำเนินงานและการบริหารจัดการตามแนวคิดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. ทราบถึงปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
3. ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตพื้นที่: หัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 2.1 สภาพการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วงหมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

2.2 แนวทางการจัดการตามแนวความคิดการผลิต การตลาด และการเงิน

2.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการที่สำคัญได้แก่ การบริหารด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การบัญชีและการเงิน

2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์จากหัตถกรรมไม้มะม่วง

3. ขอบเขตของประชากร

3.1 ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหาร 1 คน

3.2 บุคลากรฝ่ายธุรการ การบัญชีและการเงิน 1 คน

3.3 บุคลากรฝ่ายผลิต 1 คน

3.4 ฝ่ายการบรรจุภัณฑ์ 1 คน

3.5 ฝ่ายตรวจสอบ 1 คน

4. ขอบเขตเวลา: ระยะเวลาในการทำวิจัยเริ่มตั้งแต่ เดือนธันวาคม 2548 ถึง เดือนตุลาคม 2550

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานในด้านการบริหารและจัดการ ได้แก่ ลักษณะการจัดองค์กร หรือกลุ่มคนทำงาน และการมอบหมายหน้าที่ รวมถึงการจัดกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงในเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการต้นเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีผลต่อการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงธุรกิจล่วงหน้า และกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์กร หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงบ้านต้นเข้าแคบกลาง และอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม

3. การสั่งการ หมายถึง การสั่งงานต่าง ๆ ของหัวหน้าโรงงานบ้านต้นเข้าแคบกลาง แก่คนงาน โดยที่หัวหน้าโรงงานต้องเข้าใจคนงานและเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงาน รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

4. การประสานงาน หมายถึง การเชื่อมโยงงานต่าง ๆ ของบุคลากร ในองค์กร ให้เข้ากันได้ และนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5. การควบคุม หมายถึง การกำกับเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่ากิจการในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงในเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการบ้านสันเข้าแคบกลางที่ทำไปนั้นสอดคล้องกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

การดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง การวางแผนการจัดการให้กับองค์กร การดำเนินงานในส่วนของการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมการดำเนินงาน

การดำเนินงานด้านการผลิต หมายถึง การดำเนินงานในการวางแผนการผลิต การปฏิบัติการผลิต การควบคุมการผลิต

การดำเนินงานด้านการตลาด หมายถึง การดำเนินงานในส่วนของการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย การแบ่งตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง การวางแผนหรือคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน การจัดหาเงินทุนและการจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ

แนวคิดด้านการจัดการ หมายถึง กระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ในรูปของ แจกันเอวเว้า เชิงเทียน และอุปกรณ์ตกแต่งบ้านขนาดเล็ก เป็นต้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัญหาพิเศษเรื่อง ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดด้านการจัดการ
2. แนวคิดด้านการตลาด
3. แนวคิดด้านการผลิต
4. แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน
5. แนวคิดการประเมินผล
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดด้านการจัดการ (management)

เชาว์ โรจนแสง และคณะ (2540) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการจัดการว่า เป็นกระบวนการประสานผลประโยชน์ระหว่าง มนุษย์ วัสดุ และเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อที่กิจการจะได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดวิธีการกระทำ และเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การจัดองค์กร (organization) คือ การจัดกลุ่มคน การมอบหมายให้คนทำการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่เหล่านั้น
3. การบริหารงานบุคคล (human resource) คือ การคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมและจัดสวัสดิการให้เพียงพอเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน
4. การสั่งการ (leading) คือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานของธุรกิจดำเนินไปอย่างสำเร็จ เรียบร้อย
5. การควบคุม (controlling) คือ การควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้ให้แนวคิดในการจัดการว่า การจัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่การบริหาร (management functions) ซึ่งเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้จัดการต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ (objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต การวางแผนจะเป็นการสร้างสะพานเพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลการของการวางแผนจะได้แผน (plan) ออกมา ดังนั้น แผนเป็นเครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบของแผน (types of plan) ประกอบด้วย ภารกิจ (mission) หรือจุดมุ่งหมาย (purposes) วัตถุประสงค์ (objectives) หรือเป้าหมาย (goals) กลยุทธ์ (strategies) นโยบาย (policies) กระบวนการ (procedures) กฎ (rules) โปรแกรม (programs) และงบประมาณ (budgets) ในการวางแผนนั้นมักต้องกำหนดระยะเวลาไว้ว่าแผนดังกล่าวจะทำงานขึ้นสำหรับระยะเวลานานเท่าใด ซึ่งสามารถจำแนกชนิดของแผนตามระยะเวลาได้ดังนี้

1.1 แผนระยะสั้น (short – range planning) เป็นแผนงานในรูปกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังให้เกิดในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมากมักกำหนดเป็นเวลา 1 ปี หรือสั้นกว่า

1.2 แผนระยะกลาง (medium – range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3-5 ปี

1.3 แผนระยะยาว (long – range planning) เป็นแผนของกิจการขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานหลายฝ่าย หลายสาขา ต้องใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานที่สลับซับซ้อน ตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปี ขึ้นไป

2. การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หน้าที่การจัดองค์กรจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแบ่งงานกันทำ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และการรวบรวมอยู่กันเป็นกลุ่มของโครงสร้างเดียวกันที่ยังคงมีระเบียบที่ติดต่อสัมพันธ์กันได้ตามปกติ และเป็นกลุ่มที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันตลอดเวลา

กระบวนการจัดองค์กรประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทของงานมีงานอะไรที่ต้องจัดทำ

เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงาน หรือจำแนกตามประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตามความสามารถ จนในที่สุดเป็นงานชิ้นต่าง ๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ

2.2 การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ โดยการระบุให้เห็นของเขตของงานที่แบ่งให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละอย่างเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีขอบเขตงานเพียงใดและระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้ทราบละเอียดกับชิ้นงานนั้น ๆ ไว้ จากนั้นผู้บริหารทำการมอบหมายงานด้วยการกำหนดเป็นความรับผิดชอบ (responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำพร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

2.3 การจัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานในส่วนต่าง ๆ ที่แบ่งกันนั้นสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่กระจัดกระจายและให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้งและมีระเบียบ

เมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นตามกระบวนการแล้ว สิ่งที่จะได้และปรากฏว่าเป็นหลักฐานสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้แก่ ผังแสดงการจัดองค์กรที่เป็นทางการ หรือคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของงานแต่ละตำแหน่งซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง รายละเอียดของงานที่จะต้องทำ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ต่าง ๆ

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ (formal organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามเจตนาหรือบทบาท (intentional structure of role) ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (organization chart) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานและบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อความเป็นระเบียบโดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างแบบทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม (situation and environment)

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีขนาดกลางไปจนถึงขนาดใหญ่ ในองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์กรผู้ประกอบการ (The entrepreneurial organization) การจัดองค์กรจะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นโครงสร้างแบบง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมา มีสายบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานมักเกี่ยวข้องกับหน้าที่บริหารงานบุคคล ที่สำคัญคือ

3.1 การวางแผนกำลังคน (manpower planning) ผู้บริหารจะต้องวางแผนคาดการณ์ว่าในอนาคตองค์กรจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับตำแหน่งมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร

3.2 การสรรหา (recruitment) เป็นการพยายามสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่ต้องการ โดยส่วนใหญ่จะหาได้จาก 2 แหล่ง คือ จากแหล่งภายนอกกิจการ และการเลื่อนชั้นจากแหล่งภายในกิจการ

3.3 การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหาวิธีที่นิยมใช้คือ การดูจากประวัติส่วนตัว การสัมภาษณ์ การทดสอบ

3.4 การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล (training and development) เป็นการประเมินผลการทำงาน และฝึกอบรม การพยายามรักษาคุณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการทำงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตวิธีที่ใช้คือ การให้คำแนะนำ การสอนงาน การให้ลงมือปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ

3.5 การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (compensation management) การจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน รายได้พิเศษ ผลประโยชน์ต่าง ๆ

3.6 การประเมินผลพนักงาน (employee evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลจากตำแหน่งในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน เช่น เป็นการปรับตำแหน่ง การจ่ายเงินโบนัสประจำปี

4. การชักนำ (leading) เป็นการสั่งการ (directing) การจูงใจ (motivation) ตลอดจนการจัดการความขัดแย้ง (managing conflict) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

4.1 การสั่งการ (directing)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้กล่าวว่า สำหรับความเป็นผู้นำการสั่งการเป็นความสามารถที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุมพล หนิมวานิช (2530) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Koontz and O'Donnell ซึ่งได้ให้ความหมายของการสั่งการไว้ว่า การสั่งการเป็นกิจกรรมซึ่งองค์ประกอบของการอำนวยการโดยใช้วิธีการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และความเป็นผู้นำ

ลักษณะของการสั่งการที่ดี

- เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะผู้สั่ง และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกัน
- การสั่งควรสั่งให้ชัดเจนว่าจะมอบหมายให้ใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และควรทำอย่างไร
- การสั่งการควรสั่งในเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถดำเนินการตามที่สั่งได้เพียงใด
- การสั่งการต้องพิจารณาตามสภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วจึงค่อยดำเนินการสั่งการ

4.2 การจูงใจ (Motivation)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovee and Others ซึ่งได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์มีความต้องการด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

เทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

- เงิน เป็นสิ่งกระตุ้นอยู่ในรูปต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกันต่าง ๆ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต
- การมีส่วนร่วม รวมถึงการยอมรับทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จ
- คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการจูงใจสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานอย่างถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทสะดวก การจัดแสงสว่างที่เหมาะสม เป็นต้น

4.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (managing conflict)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovee and Others ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ กับความขัดแย้งมุ่งทำลาย โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้น ในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การแข่งขันขอคณาระหว่างบุคคลหรือแผนก จะสามารถนำมากระตุ้น

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เป็นต้น ในขณะที่ตัวกันผู้บริหารสามารถใช้วิธีการเจรจา การต่อรอง และการใช้บุคคลที่สามเพื่อระงับหรือลดความขัดแย้งที่มุ่งทำลายต่อองค์กรได้

5. การควบคุม (controlling) เป็นการวัดและแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์กรมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยกระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน

5.1 การกำหนดมาตรฐาน (establish standards) ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการแปลความหมายต่อเป้าหมาย แผนขององค์กร ให้เป็นมาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมเพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้วจะคาดหวังการทำงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้การวัดผลงานและจูงใจพนักงานด้วย

5.2 การวัดผลการทำงาน (measure performance) กำหนดกระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นการวัดผลเพื่อว่าสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานจะสามารถป้องกันในการเกิดขึ้นอีกและหลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสม

5.3 การปฏิบัติการแก้ไข (take action) การแก้ไขที่สาเหตุ แก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขที่วิธีการดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม หรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญมีดังนี้

- ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนชิ้นงานที่จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐาน
- คุณภาพ หมายถึง ผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด
- เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จลง
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย นิยมใช้ในการตั้งงบประมาณ

แนวคิดด้านการตลาด (marketing)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวถึงแนวคิดทางการตลาดว่า มุ่งสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจ โดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ประกอบด้วยทุกสิ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างความต้องการการซื้อในผลิตภัณฑ์ แต่โดยทั่วไปแล้วจะนิยมแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ (product) การกำหนดราคา (price) การจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) ส่วนประสมทั้ง 4 ประการอาจเรียกว่าส่วนประสมทางการตลาด 4Ps (The four Ps the Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นคุณสมบัติที่แต่ละต้องได้ และแต่ละต้องไม่ได้ส่วน ประกอบของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ บริการกิจกรรมบุคคล สถานที่ องค์การ

2. ราคา (price) เป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าในการแลกเปลี่ยนสินค้า หรือบริการในรูปของเงินตราเป็นส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการกำหนดราคา นโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ในการกำหนดราคา

3. การจัดจำหน่าย (place หรือ distribution) เป็นกิจกรรมการผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ในส่วนประสมนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพิจารณาสถานที่กำหนดจำหน่ายอย่างเดียว แต่เป็นการพิจารณาว่าจะจำหน่ายผ่านคนกลางต่างๆอย่างไร และมีการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างไร ดังนั้นในการนำผลิตภัณฑ์ (placing the product) ออกสู่ตลาดเป้าหมายจะประกอบด้วย 2 ส่วน ซึ่งเราเรียกว่าส่วนประสมในการจัดจำหน่าย (distribution mix) ดังนี้

3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution หรือ distribution channel) หมายถึง กลุ่มของสถาบันหรือบุคคลที่ทำหน้าที่หรือกิจกรรมอันจะนำผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ ในส่วนนี้เป็นเรื่องพิจารณาว่าจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยผ่านคนกลางต่างๆอย่างไร กล่าวคือพิจารณาถึงเส้นทางที่ผลิตภัณฑ์เคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตผ่านคนกลางไปยังลูกค้า

3.2 การกระจายตัวสินค้า (physical distribution) หมายถึง กิจกรรมทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าที่มีปริมาณถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ต้องการและเวลาที่เหมาะสม ในส่วนนี้จึงประกอบด้วยภาระขนส่ง การเก็บรักษาตัวสินค้าภายในองค์การธุรกิจของตนและในระบบช่องทาง การคลังสินค้าและการควบคุมสินค้าคงคลัง

4. การโฆษณา (advertising) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จำหน่ายและตลาดเป้าหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสาร หรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี

การส่งเสริมการตลาดอาจทำได้ 4 แบบด้วยกัน ซึ่งเราเรียกว่า ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (promotion mix) หรือส่วนประสมในการติดต่อสื่อสาร (communication mix) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

4.1 การโฆษณา (advertising) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้บุคคล (nonpersonal) โดยผ่านสื่อต่างๆ และผู้อุปถัมภ์รายการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณา กิจกรรม การโฆษณาประกอบด้วยโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายโฆษณา การโฆษณาในโรงภาพยนตร์

4.2 การขายโดยใช้บุคคล (personal Selling) เป็นการติดต่อสื่อสารทางตรงแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายและลูกค้าที่มีอำนาจซื้อ การขายโดยใช้บุคคลก็คือการขายโดยใช้พนักงานขายนั่นเอง

4.3 การส่งเสริมการขาย (sales promotion) เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่นอกเหนือจากการขายโดยใช้บุคคล การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ที่ช่วยกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภคและประสิทธิภาพของผู้ขาย ตัวอย่างการส่งเสริมการขายได้แก่ การลดราคา แลกซื้อ แจกตัวอย่างสินค้า แคมเปญคำฟรี ชิงโชค แข่งขัน การแจกคูปอง เป็นต้น

4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) การให้ข่าว (publicity) เป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการแบบไม่ใช้บุคคล โดยที่องค์กรที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์นั้นไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ จากการเสนอข่าวนั้น การประชาสัมพันธ์ (public relation) เป็นความพยายามที่ได้จัดเตรียมไว้ขององค์กร เพื่อชักจูงกลุ่มสาธารณะให้เกิดความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

จะเห็นว่าการให้ข่าวเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ เพราะการให้ข่าวเป็นกิจกรรมในอันที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ต่อกลุ่มชน

ในสภาวะของการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับความพยายามเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดรวมทั้งเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง นักการตลาดจึงได้เปลี่ยนแนวความคิดการบริหารการตลาด จากแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นที่การผลิตหรือตัวผลิตภัณฑ์ (product - oriented) เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า มาใช้แนวความคิดที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer - oriented) หรือตลาดเป็นสิ่งสำคัญโดยมีความมุ่งหวังเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้สามารถขายได้ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้คือ “แนวความคิดมุ่งการตลาด” (marketing concept) นั่นเอง อันเป็นการบริหารงานการตลาดที่ยึดหลักปรัชญาสำคัญ 3 ประการ คือ

ก. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ตามแนวความคิดมุ่งการตลาดนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงานต้อนรับ จำเป็นต้องเข้าร่วมในกระบวนการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าโดยยึดถือหลักเป็นแนวทางปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ (1) จะต้องเข้าใจว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการคืออะไร (2) จะมีวิธีการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้นให้ได้รับความพอใจเหนือคู่แข่ง

ข. การใช้ความพยายามทางการตลาดทุกฝ่ายทั้งองค์กรให้เกิดการประสานสัมพันธ์กัน

ตามแนวความคิดมุ่งการตลาดนั้น การตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าไม่ใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดเพียงแผนกเดียว แต่เป็นหน้าที่ของทุกแผนกในองค์กร เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกการเงิน (finance) และแผนกอื่นๆ ต่างก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น

จึงควรเข้าร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน รวมกับฝ่ายการตลาดอย่างใกล้ชิด จึงจะเพิ่มโอกาสความสำเร็จมาสู่องค์กรได้มากกว่า

ก. การดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไรระยะยาว

การดำเนินงานธุรกิจนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อในด้านผลกำไรในระยะยาว ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้บรรลุผลสำเร็จ ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคด้วย (customer satisfaction) เช่น ทำการวิจัยตลาด เพื่อหาความต้องการของลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ การผลิตสินค้าเอื้ออำนวยความสะดวกตามที่ลูกค้าต้องการ ทั้งในแง่การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ การส่งเสริมการตลาดเพื่อแจ้งบอกให้บริการแก่ลูกค้าให้มากขึ้น การลงทุนในสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจและจะเป็นลูกค้าขาประจำของบริษัท อันจะทำให้บริษัทสามารถรักษายอดขายและกำไรในระยะยาวได้

การตลาดในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงทศวรรษสุดท้ายก่อนที่โลกจะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการแข่งขันที่มีความเข้มข้นและรุนแรงมาก เหตุผลสำคัญประการหนึ่งก็คือว่ามีผู้ประกอบการผลิตในปัจจุบันสามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะใช้เทคโนโลยีทางการผลิตที่มีสมรรถภาพว่าในอดีตทำให้สินค้าและบริการที่ผลิตออกมาจำหน่ายมีมากเกินไปกว่าความต้องการของตลาด ลูกค้ามีโอกาสเลือกสินค้ามากขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “ตลาดเป็นของผู้ซื้อ” (Buyer's market) ในเกือบทุกอุตสาหกรรมจึงทำให้ฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องหาวิธีการทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริโภครู้จักผลิตภัณฑ์ของตนและจะใช้วิธีการอย่างไรที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อในที่สุด แทนที่จะหันไปซื้อจากคู่แข่ง ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้า (survival and growth) ของธุรกิจของตน มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้ธุรกิจนั้นประสบความล้มเหลวได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530)

ในการสื่อสารการตลาดนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อจะแจ้งบอกข่าวสาร และจงใจให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามข่าวสารนั้น และการที่จะให้จุดมุ่งหมายดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหวัง นักการตลาดจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการออกแบบข่าวสาร การเลือกผู้สื่อสารและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม นอกจากนี้ นักการตลาดยังจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับข่าวสารหรือผู้บริโภคอีกด้วย เพราะผู้บริโภคเป็นเป้าหมายหลักสำคัญของการสื่อสารกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดจะไร้ผลหากผู้ทำการสื่อสารไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค

จากแนวคิดการสื่อสารการตลาด ฝ่ายผู้ขายซึ่งมุ่งพยายามที่จะทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าตนเองนั้น ความสำคัญย่อมจะอยู่ที่การติดต่อสื่อสาร โดยกิจกรรมด้านการส่งเสริมการขายผู้ขายจะใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อสื่อสารให้ผู้บริโภคทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคา และสถานที่จำหน่ายให้ผู้บริโภคเข้าใจ

แนวคิดด้านการผลิต (production)

เชาว์ โรจนแสง และคณะ (2540) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการผลิตว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เปลี่ยนปัจจัยการผลิต (input) ต่าง ๆ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ให้เป็นผลผลิต (output) ซึ่งอาจเป็นสินค้าหรือบริการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต เรียกว่า Conversion Process

การจัดการด้านการผลิต ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การวางแผน (planning) ในการจัดการผลิต จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน ตลอดจนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน การพยากรณ์ความต้องการ การวางแผนกำลังการผลิต ท่าเลที่ตั้ง การวางแผนโรงงาน ตลอดจนการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล

2. การจัดองค์กร (organizing) เป็นการกำหนดรูปแบบและความสัมพันธ์ของหน่วยงานการผลิตตลอดจนกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การควบคุม (controlling) ในการจัดการผลิต ต้องคอยตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้แนวคิดด้านการผลิตว่าเกี่ยวข้องกับแนวคิดการผลิตแนวคิดจัดการวัสดุ และแนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง ดังนี้

1. แนวคิดการผลิต

สุกัญญา ไชยชาญ (2540) ได้ให้แนวคิดการผลิตไว้ว่า การผลิตเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ

- 1.1 การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบการปฏิบัติการแบบใด

- 1.2 การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

- 1.3 การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

2. แนวคิดการจัดการวัสดุ (material management)

ณัฐพันธ์ เจริญนันทร์ (2542) ได้ให้แนวคิดในการจัดการวัสดุว่า การจัดการวัสดุ หมายถึง การตัดสินใจในแต่ละช่วงเวลา เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การจัดเก็บ และการใช้งานวัตถุดิบ ตลอดจนการเก็บสินค้าคงคลัง (inventory) และการกระจายสินค้า การจัดการวัสดุจะมีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของวัสดุ ตั้งแต่การจัดหาจากภายนอกองค์กร การใช้งาน การเก็บรักษา และการกระจายสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในกระบวนการผลิตและหน้าที่อื่นภายในองค์กร หน้าที่สำคัญในการจัดหาวัสดุ คือ การสั่งซื้อ (purchasing) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการในการจัดหาวัตถุดิบให้แก่องค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในการดำเนินขององค์กร ปัจจุบันการสั่งซื้อได้รับการยอมรับว่าเป็นงานสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นแหล่งต้นทุนของวัตถุดิบ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาวัตถุดิบ โดยกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ มีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

- การรับรู้ความต้องการ (recognized needs) โดยกำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลาที่ต้องการ
- การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ (supplier selection) ต้องสรรหาผู้ขายวัตถุดิบ ที่มีความเหมาะสม โดยการจัดหาข้อมูลของผู้ขายแต่ละราย โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น ราคา (price) คุณภาพ (quality) การจัดส่ง (delivery) และสัญญา (contract)
- การสั่งซื้อ (place the order) อาจมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน หรือเรียบง่ายไม่เสียเวลา ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า การสั่งซื้อ หรือปัจจัยอื่นซึ่งต้องมีความรัดกุมในคุณสมบัติสินค้า ปริมาณ คุณภาพ และการจัดส่ง เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในขั้นตอนอื่น
- การติดตามสินค้า (track the order) เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดส่งสินค้าและบริการเป็นไปตามที่ต้องการ หรือถ้าเกิดปัญหาและความล่าช้า จะได้ทำการแก้ไขให้เกิดผลกระทบกับองค์กรน้อยที่สุด
- การรับสินค้า (receive the order) ตรวจสอบรับสินค้าหรือบริการว่าเป็นไปตามที่สั่งซื้อหรือไม่ ถ้าสินค้าไม่เป็นไปตามที่กำหนดจะแก้ไขอย่างไร โดยเฉพาะการส่งคืนหรือการรับสินค้าบางส่วน

3. แนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง (inventory management)

ชัยยศ สันตวงษ์ (2540) ได้ให้แนวคิดการบริหารสินค้าคงคลังไว้ว่า สินค้าคงคลังนับได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของกิจการ หากมีปริมาณและมูลค่ามากเกินไป ก็จะทำให้เกิดการจมทุนของเงินทุนในกิจการมาก ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูงตาม

ไปด้วย ในอีกมุมมองหากสินค้าคงคลังมีปริมาณมูลค่าน้อยเกินไป ก็อาจเกิดการขาดแคลนสินค้าที่จะตอบสนองต่อตลาด เกิดต้นทุนจากค่าเสียโอกาสขึ้น ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของกิจการสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารการผลิตจึงมีหน้าที่ต้องบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการได้ โดยพิจารณาประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ

ก. การกำหนดขนาดของคำสั่งซื้อหรือปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม (Economic Order Quantity : EOQ) เป็นการพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าเพื่อให้มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนรวมประกอบด้วย ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ต้นทุนในการสั่งซื้อและต้นทุนสินค้าขาดมือ

ข. การพิจารณาหาจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม (reorder point) เป็นการพิจารณาหาจำนวนสินค้าคงเหลือที่ต้องการมีไว้เพื่อผลิตหรือขายในช่วงของการสั่งซื้อ

ค. การพิจารณาระดับสินค้าเผื่อขาดที่เหมาะสม (proper level of safety stock) เป็นการพิจารณาระดับสินค้าที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้าจำนวนหนึ่งสำรองไว้เพื่อขาย เพื่อลดปัญหากรณีที่ธุรกิจมีสินค้าไว้น้อยกว่าความต้องการของผู้บริโภค หรือกรณีที่ธุรกิจได้รับสินค้าที่สั่งซื้อล่าช้ากว่าที่กำหนด

แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน

1. แนวคิดด้านการบัญชี (accounting)

นภาพร ณ เชียงใหม่ (2539) ได้อ้างถึงแถลงการณ์มาตรฐานการบัญชีของไทยฉบับที่ 1 เรื่อง ข้อสมมติขั้นพื้นฐานทางการบัญชี โดยให้คำจำกัดความของการบัญชีไว้ว่า การบัญชี หมายถึง การจดบันทึก การจำแนก การสรุป และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงิน โดยใช้หน่วยเงินตรา รวมทั้งการแปลความหมายของการปฏิบัติงานดังกล่าว จากความหมายข้างต้น การบัญชี คือ การวัดค่า และการนำเสนอข้อมูล (Measurement and Presentation) ของกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ เมื่อจัดทำบัญชีเสร็จสิ้นแล้วจะนำเสนอผู้บริหาร เจ้าของ เจ้าหนี้ ลูกจ้าง พนักงาน และรัฐบาล ได้ใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อทราบรายละเอียดในการดำเนินกิจการ

2. แนวคิดด้านการเงิน (Financing)

เชาว์ โรจนแสง และคณะ (2540) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการเงินว่า ในองค์กรธุรกิจทุกขนาดต่างมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน โดยมีหน้าที่หลักด้านการเงิน 3 ประการ ที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ

2.1 การประมาณจำนวนเงินลงทุนที่ต้องการใช้

เป็นการวางแผนและควบคุมทางการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การคาดคะเนจำนวนเงินลงทุนที่ต้องการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละรายการ

ขั้นที่ 2 การจัดทำงานสินทรัพย์ที่ต้องใช้

2.2 การจัดหาเงินทุน

ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถเพื่อพิจารณาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับกิจการ ทั้งในด้านความเหมาะสมและมีเงินทุนต่ำ ทั้งนี้เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินไปได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ

ควรมีการจัดสรรเงินทุนให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องทำการติดตามประเมินผลการใช้เงินทุน เช่น การบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสด และการบริหารสินค้างเหลือ เป็นต้น

สุมาลี จิระมิตร (2541) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายในการประกอบธุรกิจไว้ว่า เป้าหมายในการประกอบธุรกิจ คือ การพยายามสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximize the Value of the Firm) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร นั่นคือ การตัดสินใจใด ๆ ทางการเงิน ผู้บริหารการเงินต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนที่ดีที่สุดที่น่าพอใจและความเสี่ยงต่ำ สภาพคล่องในระดับที่เหมาะสมเพราะจะทำให้การบริหารการเงินบรรลุเป้าหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะและขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หน้าที่งานการเงินในธุรกิจทั่ว ๆ ไปสามารถแยกออกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผนทางการเงิน ผู้บริหารงานการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนกำไร การพยากรณ์ทางการเงิน การจัดทำงานการเงิน และงบกระแสเงินสดโดยประมาณ

2. การบริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน ผู้บริหารการเงินต้องพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ติดตามประเมินผลการใช้สินทรัพย์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพ ทั้งสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องต่าง ๆ คือ การพิจารณาการลงทุน การบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสดและหลักทรัพย์ การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้างเหลือ

3. การจัดหาเงินทุน เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุน ผู้บริหารการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง ตลาดการเงิน แหล่งเงินทุนระยะสั้น แหล่งเงินทุนระยะยาว นโยบายเงินปันผล โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินลงทุน ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

แนวคิดการประเมินผล

แนวคิดและโมเดลซิปในการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam' CIPP Model)

ในปี ค.ศ. 1971 สตัฟเฟิลบีมและคณะ ได้เขียนหนังสือทางการประเมินออกมาเล่มหนึ่ง ชื่อ “Educational Evaluation and Decision Making” หนังสือเล่มนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษานานาชาติเพราะได้ให้แนวคิดและวิธีการทางการวัดและประเมินผลการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจและทันสมัยด้วย นอกจากนั้น สตัฟเฟิลบีมก็ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและรูปแบบของการประเมินอีกหลายเล่มอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่า ท่านผู้นี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมิน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน

สตัฟเฟิลบีมได้ให้นิยามคำว่า “การประเมิน” ไว้ดังนี้

“การประเมิน” คือ กระบวนการของการระบุ หรือกำหนดข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่จัดเก็บมาแล้วนั้น มาจัดทำให้เกิดเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำเสนอสำหรับใช้เป็นทางเลือกในการประกอบการตัดสินใจต่อไป

จากนิยามดังกล่าว มีสาระสำคัญที่สามารถขยายความเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. การประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือมีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจรและย้อนกลับมาสู่รอบใหม่ของวงจรด้วย
2. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการระบุหรือบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
3. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้ระบุหรือบ่งชี้ไว้
4. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้วนั้นมาจัดทำให้เป็นสารสนเทศ
5. สารสนเทศที่ได้มานั้น จะต้องมีความหมายและมีประโยชน์
6. สารสนเทศดังกล่าว จะต้องได้รับการนำไปเสนอเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกใหม่หรือแนวทางดำเนินการใด ๆ ต่อไป

แนวคิดของสตัฟเฟิลบีมมีลักษณะที่จะแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหา และนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณี

ทั้งนี้ ในส่วนที่เป็นรายละเอียดของการประเมินตามนิยามของสตัฟเฟิลบีมนั้น สามารถถ่ายทอดออกเป็นโมเดลพื้นฐานได้ดังนี้ (Worthen and Sanders, 1973: 134)



ภาพ 1 โมเดลพื้นฐานของสตัลเฟิลบีม

การประเมินตามโมเดลของสตัลเฟิลบีมนั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. กำหนด หรือระบุและบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
2. จัดเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

ประเภทของการประเมิน

สตัลเฟิลบีมและคณะ ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context evaluation: C)

เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการโครงการใด ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายของโครงการ

2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input evaluation: I)

เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process evaluation: P)

ส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อ

3.1 หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้น ๆ

3.2 หาข้อมูลประกอบกาตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนางานต่างๆ

3.3 บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product evaluation: P)

เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้แต่ต้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน ตามแนวคิดที่รู้จักกันดีในนามว่า “CIPP”

สิ่งที่ควบคู่กับการประเมินทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อ ดำเนินการใด ๆ ซึ่งสามารถจะแบ่งออกได้อีก 4 ประเภทเช่นกัน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน

เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อม มีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ

เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินตัวป้อน มีบทบาทสำคัญ คือ การ กำหนดโครงสร้างของแผนงานและขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ของโครงการ

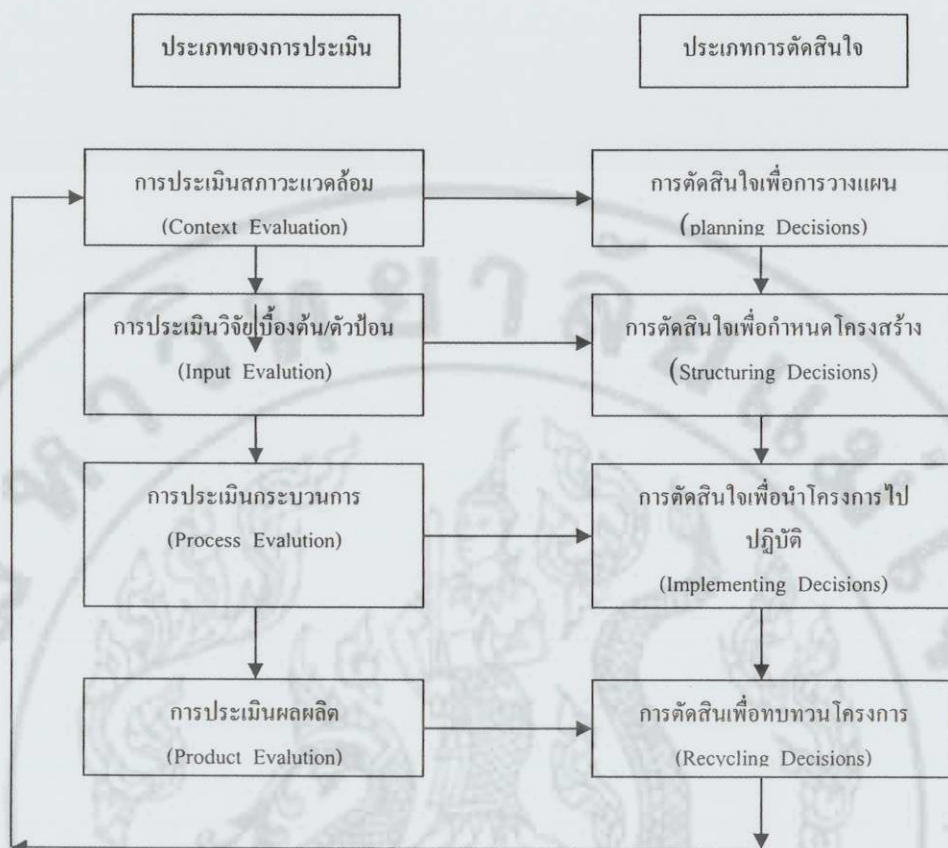
3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ

เป็นการตัดสินใจที่การประเมินกระบวนการ มีบทบาทสำคัญ คือ ควบคุม การทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อการทบทวนโครงการ

เป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลักคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป

แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่สตัฟเฟิลบีมได้เสนอมานี้แล้วนั้น ก็เพื่อ ประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการแต่ละประเภทจะเห็นได้ชัดว่า การประเมินแต่ละ ประเภทดังกล่าวจะต้องเอื้ออำนวยต่อการนำไปตัดสินใจ ดังรูปแบบความสัมพันธ์ต่อไปนี้



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตามโมเดลของสตฟเฟิลบีม

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัชร จุลละจรี (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของร้านนมสดและขนมปัง ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของร้านนมสด และขนมปังในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในด้านการจัดการมากที่สุด รองลงมาคือด้านการผลิต ด้านการตลาด และการบัญชี การเงินตามลำดับ

จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงาน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานด้านการตลาด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ด้านการผลิต ใช้

กลยุทธ์การวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการ วัตถุดิบเป็นผลผลิตทางการเกษตรภายในชุมชน ด้านการจัดการและบุคลากร มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนตามผลการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อช่วยเหลือสังคมและส่งเสริมอาชีพด้านการเงินการบัญชี มีแหล่งเงินทุนมาจากหน่วยงานของรัฐบาลและจากการเข้าร่วมลงทุนของสมาชิก ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีสมาชิกเป็นผู้จัดทำบัญชีหรือรายงานทางการเงินและบัญชีกำไรขาดทุน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่ามีปัญหาการขาดค่าใช้จ่ายทางการตลาด ไม่สามารถจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดได้ ปัญหาการผลิตอันเนื่องจากการที่วัตถุดิบมีราคาแพง ปัญหาการขาดการวางแผนการดำเนินงานและการขาดความรู้ ความสามารถในการประสานงาน ปัญหาการขาดเงินทุนในการดำเนินงาน และการขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำรายงานทางการเงินให้ครบทุกประเภท

เบอร์ลิน เพชรจันทร์ราช (2539) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของอุตสาหกรรม หัตถกรรมในกำแพงเวียงจันทร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการทั้งหมดมีการวางแผนการจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการทำงาน ด้านการเงินและบัญชี มีการบันทึกรายรับรายจ่าย ส่วนใหญ่มีการคาดคะเนเงินสดรับและจ่ายล่วงหน้า เงินลงทุนมาจากส่วนของเจ้าของ ด้านการผลิตกิจการทั้งหมดมีการวางแผนการผลิต ส่วนใหญ่ผลิตตามคำสั่งซื้อ ใช้วัตถุดิบภายในประเทศ และมีการควบคุมการผลิต ด้านการตลาด กิจการส่วนใหญ่มีการวางแผนสำรวจความต้องการของลูกค้า ด้านส่วนผสมทางการตลาดผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ ราคาในด้านต้นทุนของสินค้า การจัดจำหน่ายในด้านความสะดวกในการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดในด้านการประชาสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น ๆ

พงศ์กร ทวีสุข (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนรายชื่อของกรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2542 ผลการศึกษาพบว่า การประกอบอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งส่วนใหญ่เป็นแบบเจ้าของคนเดียว การดำเนินงานด้านการจัดการมีการวางแผนดำเนินการธุรกิจในระยะสั้น มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของกิจการในอนาคต ปัจจัยภายในที่กำหนดแผนงาน คือ เงินทุน และกำลังการผลิต ปัจจัยภายนอก คือ ปริมาณวัตถุดิบตามฤดูกาลและความต้องการของตลาด มีการทบทวนปรับปรุงแผนงานเป็นระยะ ๆ ทุกสัปดาห์ ด้านการผลิตมีอัตราการ

ผลิตสูงสุดต่อปีน้อยกว่า 250,000 กิโลกรัม การเงินการบัญชี มีการใช้สมุดบันทึก ข้อมูลด้านการบัญชี โดยผู้จัดทำบัญชี คือ เจ้าของกิจการหรือพนักงานการเงิน เงินทุนและแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่เป็นของเจ้าของกิจการ ส่วนใหญ่มีการซื้อวัตถุดิบและขายสินค้าเป็นเงินสดหรือเช็ค ส่วนใหญ่ไม่มีหนี้สูญทางการค้า มีปริมาณเงินสดหมุนเวียนในหนี้สินระยะสั้นและหนี้เบิกเกินบัญชี ด้านการตลาด มีการคัดเกรดลำไยอบแห้งที่จำหน่าย มีการตั้งราคาตามผู้นำตลาด มีการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายจากผู้ผลิตไปยังผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภค ทำการส่งเสริมการตลาดด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ข่าวเกี่ยวกับสินค้า ส่วนใหญ่มีตลาดรับซื้อในต่างประเทศ ในประเทศมีพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกมารับซื้อ ไปจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการ มีปัญหาในระดับมากในส่วนของการวางแผน เนื่องจากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจทำให้ลำบากในการคาดการณ์ล่วงหน้า ปัญหาด้านการจัดการบุคลากร พนักงานและลูกจ้างไม่มีประสบการณ์และความชำนาญ และด้านการตลาดและปัญหาในเรื่องการมีคู่แข่งจำนวนมาก

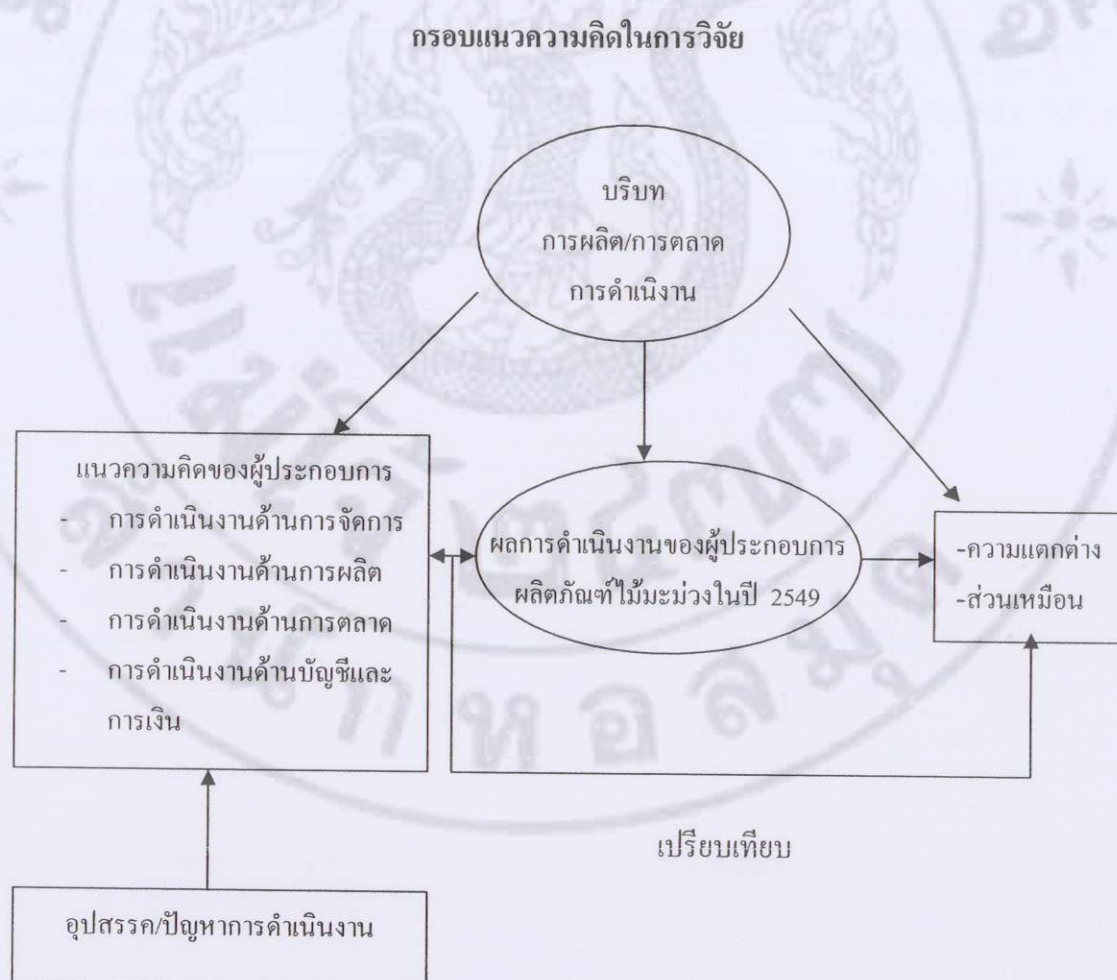
ศานิตย์ ภูบุบผา (2545) ได้ศึกษาการดำเนินงานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดท่าขี้เหล็ก ประเทศเมียนมาร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการดำเนินงานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดท่าขี้เหล็ก ประเทศเมียนมาร์เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ผลิตและผู้ส่งออกจากประเทศไทย ในการกำหนดกลยุทธ์การขายสินค้าให้เหมาะสมกับผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนระยะสั้นอย่างง่าย ไม่เป็นทางการและไม่เป็นระบบด้านตลาด จะใช้การแข่งขันราคาเป็นหลัก ด้านการจัดหาสินค้าทั้งหมดนำเข้าจากประเทศไทย ด้านการเงินและบัญชี ใช้แหล่งเงินจากเงินออกส่วนตัวและเงินกู้ยืมจากญาติพี่น้อง มีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย ผู้ประกอบการประสบปัญหาการขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการอย่างมีระบบ

สิวลดา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อฮ่อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมือง จังหวัดแพร่ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อฮ่อมทุกรายดำเนินงานในลักษณะกิจการเจ้าของคนเดียว โดยส่วนมากมีเงินลงทุนเริ่มแรกต่ำกว่า 5,000 บาท ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงินการผลิตในระยะสั้น และจะทำการผลิตตามความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา ส่วนในด้านการตลาดผู้ประกอบการให้ความสำคัญในส่วนประสมการตลาด คือ ราคา ผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดด้านการจัดการ แนวคิดด้านการตลาด แนวคิดด้าน

การผลิต และแนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการ สามารถบริหาร การจัดการเชิงคุณภาพให้ได้ประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายของการ ดำเนินงาน ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาการขาด ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการอย่างมีระบบ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ผู้วิจัยได้ สนใจลักษณะการดำเนินงานและแนวคิดการบริหารจัดการพร้อมทั้งผลการดำเนินงาน ปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เพื่อเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา และ เพิ่มประสิทธิภาพของผู้ประกอบการรายอื่น และผู้ที่สนใจทั่วไป ในการวางแผนการจัดการ การผลิต การตลาด การบัญชีและการเงิน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมต่อไป



ภาพ 3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียด และวิธีวิจัย ดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้เลือกศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง เลขที่ 54/3 หมู่ 4 บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) กรณีศึกษาจากโรงงาน 1 โรงงานประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลักโดยเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงทั้งหมด 5 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม

1. นางรุ่งทิพย์ กันธา ประธาน/ ผู้ประกอบการ รับผิดชอบเรื่องการจัดการ และการตลาด 1 คน
2. ทัดชญา อารีย์หนู รับผิดชอบเรื่องบัญชี การเงิน และ ธุรกิจ 1 คน
3. ช่างฝีมือแบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ ฝ่ายการผลิต 1 คน ฝ่ายตรวจสอบ 1 คน ฝ่ายบรรจุภัณฑ์ 1 คน

เครื่องมือในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แนวคำถาม (guideline) ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (depth interview) ประชากร ทั้ง 5 คน

การรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary sources of data)

1.1 สํารวจและสังเกตวิธีการทำงานของบุคลากรในหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้
มะม่วง เลขที่ 54/3 หมู่ 4 หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัด
เชียงใหม่

2.2 สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น

1.2.1 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (depth interview) นางรุ่งทิพย์ กันธา เพื่อ
ทราบข้อมูลทางด้านการจัดการ ด้านการตลาด และด้านการผลิต, ทัศนคติ อารมณ์ เพื่อทราบ
ข้อมูลด้านบัญชี การเงิน

1.2.2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (focus group) ช่างฝีมือทั้ง 3 คน เพื่อทราบ
ข้อมูลทางด้านการผลิต

1.2.3 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (focus group) ประชากรทั้ง 5 คน เพื่อทราบ
ข้อมูลการดำเนินงานโดยรวม

1.2.4 การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงอีกหลายแห่งใน
หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary sources of data)

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผังโครงสร้าง
องค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร (Job Description) และรายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น
นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แปลความหมาย สรุป และรายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ สังเกต และ
สัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีว่าสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อจัดทำรายงานการวิเคราะห์
เชิงพรรณนา (description report) ข้อดี ข้อเสียและเสนอแนะแนวทางแก้ไขของการดำเนินงาน
พร้อมทั้งเป็นตัวอย่างให้กับสินค้า และบริการแก่ผู้ประกอบการแห่งอื่น

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

จากการศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านต้นเจ้าแถมกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การบัญชี และการเงิน และเพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indept interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่าน คือ นางรุ่งทิพย์ คันทนา นางทัศนยา อารีย์หนู และช่างฝีมือ 3 ท่าน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พร้อมทั้งสังเกตการทำงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน สามารถนำมาสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด การเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

2.1 ความเป็นมา วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

2.2 รูปแบบวิธีการ ตามแนวความคิดในการจัดการทั่วไปของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวคิดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง ประกอบด้วย

3.1 รูปแบบการดำเนินงานด้านการผลิต การตลาด และการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

3.2 เปรียบเทียบแนวความคิดของการบริหารจัดการกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการผลิต การตลาด และการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 1 บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

บริบทการผลิตและการตลาด

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในส่วนของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง ศึกษาข้อมูลได้ดังนี้

ทั้งหมดจากการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง ตั้งอยู่ เลขที่ 54/3 หมู่ 4 บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ก่อตั้งโดยนางรุ่งทิพย์ คันธา โดยเริ่มจากปี พ.ศ. 2546 นางรุ่งทิพย์ คันธา ได้เริ่มเปิดดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงที่ไนท์พลาซ่า โดยเปิดทำการจำหน่ายเองและเกิดแนวคิดจากการที่ลูกค้าได้สั่งสินค้าเพิ่ม ทำให้กิจการเจริญรุ่งเรือง ปัจจุบันเปิดดำเนินการ 2 สาขา ได้แก่ RT MANGO WOOD บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ (เป็นโรงงานผลิต) และอีกแห่ง RT MANGO WOOD ณ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ (โดยจัดตั้งเป็นห้องแสดงสินค้าสำหรับลูกค้าที่มาติดต่อ) ต่อมาเมื่อลูกค้าสั่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์จากการที่ได้ผลิตมาเป็นเวลาหลายปีจึงทำการสร้างโรงงานและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้มะม่วง เริ่มต้นจากการนำคนว่างงานจำนวน 5 คน มาเริ่มฝึก โดยทุกคนมีความสนใจเนื่องจากมีรายได้ เมื่อนางรุ่งทิพย์ คันธาเห็นว่าคนในชุมชนสนใจ จึงเกิดความคิดต้องการสร้างรายได้ให้คนในชุมชน จึงได้ชักชวนคนในชุมชนมาเริ่มฝึกสอนทำให้คนในชุมชนมีงานทำและสร้างรายได้ให้เกิดแก่คนในชุมชน รูปแบบการดำเนินงานเป็นลักษณะจ้างเหมาส่วนจำกัด โดยนางรุ่งทิพย์ คันธาเป็นผู้จัดการ มีรูปแบบการจำหน่ายสินค้าทางเว็บไซต์ โดยมีจุดเด่นคือการสร้างความแตกต่างที่ตัวผลิตภัณฑ์ ในการรับงานตามคำสั่งซื้อแล้วกระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชน ลักษณะงานเป็นงานที่รับสั่งทำ

แหล่งที่มาของการผลิตผลิตหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิตโดย ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พบว่า วัตถุดิบคือ ไม้มะม่วงได้รับซื้อจากกลุ่มพ่อค้าคนกลางจากจังหวัดกำแพงหรือจากตำบลที่ใกล้เคียงในราคา 6-7 บาท/เมตร โดยผู้ประกอบการจะให้ช่างฝีมือเป็นผู้กำหนดขนาดของไม้หลังจากที่ซื้อช่างฝีมือจะเป็นผู้ขึ้นรูป ฝนี่ ขัดเงาตามต้องการ

การวางแผนการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต

ตาราง 1 แสดงร้อยละการสั่งวัตถุดิบของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง

แหล่งวัตถุดิบ	การจัดหาวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ
1. จากภายในจังหวัดเชียงใหม่	30
2. จากจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ จังหวัดลำปาง	15
3. จากจังหวัดกำแพงเพชร	50
4. จากต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น, จีน	5

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตประกอบไปด้วย ไม้มะม่วง เงิน โลหะ หินสีต่าง ๆ โดยผู้สั่งวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ (ผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วง) ขั้นตอนการสั่งวัตถุดิบส่วนใหญ่จะซื้อ ณ แหล่งขายวัตถุดิบ (กรณีผู้ขายวัตถุดิบที่ไม่มีบริการส่ง) และมีการสั่งซื้อทางโทรศัพท์ (กรณีผู้ขายวัตถุดิบที่มีบริการส่ง) เช่น การสั่งไม้มะม่วงจากจังหวัดกำแพงเพชร เป็นต้น การขนส่งวัตถุดิบส่วนใหญ่จะขนส่งโดยทางรถยนต์ทั้งหมด

วัตถุดิบโดยส่วนใหญ่ที่เก็บไว้นานจะไม่ส่งผลเสียต่อผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 80 เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นไม้มะม่วง ส่วนวัตถุดิบเช่นเครื่องประดับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20 ตามปกติทางโรงงานหัตถกรรมไม้มะม่วง จะไม่มีการสั่งซื้อเข้ามาเป็นเก็บไว้มากเนื่องจาก เมื่อเวลาผ่านไปนานเครื่องประดับมักจะเกิดการหมองคล้ำ ทางโรงงาน จะสั่งซื้อเครื่องประดับตามปริมาณที่พอดีกับการผลิตแต่ละครั้ง

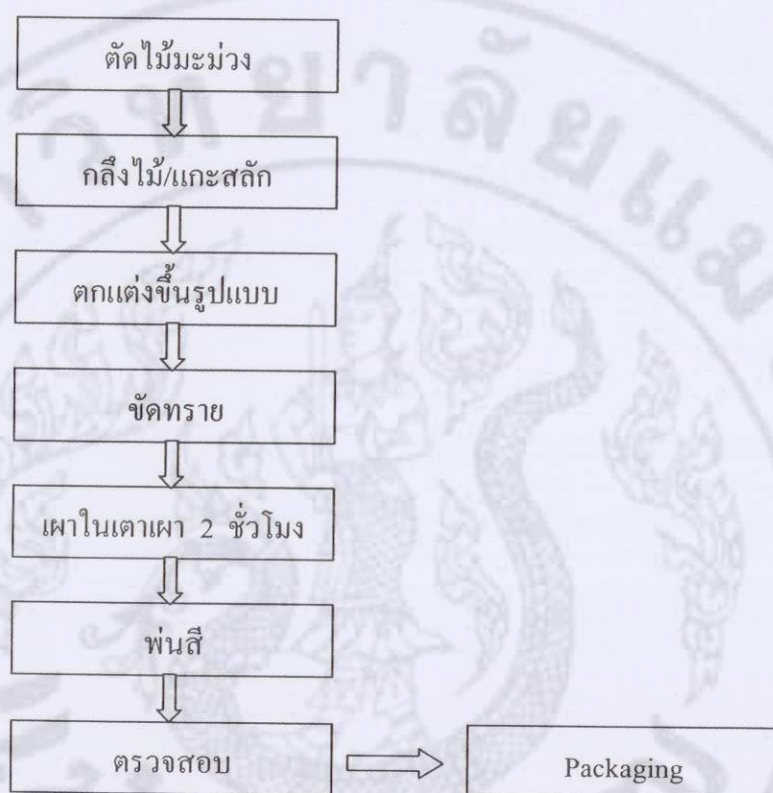
เปอร์เซ็นต์การสูญเสียของวัตถุดิบส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิต คือ ไม้มะม่วงคิดเป็นร้อยละ 10-15 เนื่องจากเกิดการแตกร้าวระหว่างผลิต การสูญเสียปกติที่ต้องเกิดคิดเป็นร้อยละ 20-30 เกิดจากสาเหตุกระบวนการผลิตมีปัญหาร้อยละ 5-10 และเกิดจากตัววัตถุดิบร้อยละ 10-15 (ไม้ผาแตกร้าว) เครื่องจักรหลักในการผลิตประกอบไปด้วย เต้าเผาไม้มะม่วง

แหล่งที่มาของเงินทุนการผลิต

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต เรื่องแหล่งที่มาของการลงทุนด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พบว่า ในการสั่งซื้อสั่งทำ เมื่อมีการประเมินราคาและตกลงกับลูกค้าแล้ว ทางผู้ประกอบการจะให้ลูกค้าชำระเงินเป็นค่ามัดจำ 30 เปอร์เซ็นต์ของราคาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันในการสั่งซื้อสั่งทำและนำเงินมาเป็นทุนเบื้องต้นในการซื้อวัตถุดิบในการผลิตต่อไป

การจัดกระบวนการผลิต

ลักษณะการจัดวางผังการผลิตเป็นการวางตามลักษณะงาน (process layout) โดยการ จัดกลุ่มการผลิตเป็นกลุ่ม ๆ ตามชนิดของการผลิต



กำลังการผลิต

จากการศึกษาพบว่า กำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้มีค่า 2,000 หน่วย/ 2 สัปดาห์ กำลังการผลิตจริงที่ใช้งานอยู่มีค่า 1,000 – 1,500 หน่วย/2 สัปดาห์ กระบวนการผลิตของผู้ผลิต หัตถกรรมไม้มะม่วง มีปัญหาด้านวัตถุดิบและกรรมวิธีการผลิตในส่วนของการเผาไม้มะม่วง เนื่องจากเนื้อไม้มักจะแตกร้าวหลังจากการเผา

ของเสียจากกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นน้ำเสีย และขยะ ทางกิจการมีวิธีการกำจัด ของเสียจากกระบวนการผลิต ดังนี้

1. น้ำเสีย นำไปรดต้นไม้ เนื่องจากเป็นน้ำเสียไม่มากทางกิจการได้นำน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการเผาไม้ไปให้ศูนย์ธรณีวิทยา ตำบลแม่เหียะ จังหวัดเชียงใหม่ วิจัยดูแล้ว ปรากฏผลว่าสามารถนำไปรดน้ำต้นไม้ได้ เพราะมีแร่ฟอสเฟตมากซึ่งมีธาตุอาหารที่พืชสามารถดูดซึมได้อยู่
2. ขยะ จัดแยกทิ้งขยะ โดยนำเศษไม้มาผลิตเป็นของที่ระลึกอื่นออกจำหน่าย ส่วนขยะที่เหลือทางเทศบาลมาจัดเก็บการจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต

จากการศึกษาการผลิตผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงพบว่าการจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่มีเศษไม้ และเปลือกไม้ ซึ่งทางผู้ประกอบการของกิจการได้กำจัดโดยการขายเศษไม้ และเปลือกไม้ ให้แก่ชาวบ้านที่ต้องการนำไปเพาะเห็ด นำไปเผาคว้นไต้ยุงแก้ว ควาย ซึ่งขายไปในราคา 1 กระบะ ต่อ 40 บาท ส่วนเรื่องฝุ่นผงจะไม่มี เพราะส่วนใหญ่จะออกมาในรูปเศษไม้มากกว่า

สถานการณ์การผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง

ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง เป็นผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นเมืองของไทยที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศโดยเริ่มมีการส่งออกในรูปของสินค้าหัตถกรรมไปต่างประเทศมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เรื่อยมาโดยมีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นทุกปี แหล่งผลิตส่วนใหญ่ที่สำคัญอยู่ในภาคเหนือ โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน มีการขยายไปทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือบ้าง แต่ก็ไม่มากนัก การผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงจะดำเนินการในระบบของเจ้าของกิจการคนเดียว คือ การผลิตในส่วนของเจ้าของคนเดียว ในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยผู้ประกอบการจะหาแหล่งผลิตเป็นของตนเอง ใกล้เคียงแรงงาน ชุมชนที่มีฝีมือในด้านหัตถกรรมไม้มะม่วง มีการเพิ่มการผลิตโดยในรูปแบบกระจายงานฝีมือให้ชุมชนในการผลิต และทำการรับซื้อในราคาที่ตกลงกัน หลังจากนั้นนำมาแปรรูปแกะสลัก วาดลาย ตกแต่ง ฟันสีอีกครั้ง โดยทั่วไปผู้ประกอบการจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงให้กับผู้ค้าต่างประเทศอยู่ในรูปของ F.O.B. โดยราคาจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของตัวผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีปริมาณการส่งออกมากที่ผ่านมามีส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็ก อาทิ กล้องนามบัตร แจกัน กล้องหกเหลี่ยม เครื่องเรือนขนาดเล็ก เป็นต้น ส่วนของขนาดชิ้นใหญ่ อาทิ ตู้ปลา กระจกแปดเหลี่ยม แจกันตั้งโชว์ การส่งออกยังมีไม่มาก เนื่องจากการผลิตใช้เวลานาน ขาดในการประกอบชิ้นส่วน และความหลากหลายยังมีน้อย ทำให้คุณภาพการผลิตมีความแปรปรวน เป็นอุปสรรคต่อการขยายตลาดต่อไปในอนาคต

การผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศมากกว่าในประเทศเนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นหัตถกรรมพื้นเมือง มีคุณค่า ฝีมือในการผลิต โดยอาศัยความชำนาญในการผลิต ยิ่งกว่านั้นยังสามารถใช้กรรมวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงคงไว้ด้วยความประณีต ละเอียดอ่อน มีเอกลักษณ์ โดยที่ใช้ฝีมือช่างชำนาญโดยคนแทนการใช้เครื่องจักร ซึ่งมีความแตกต่าง และมีความหลากหลายในการจำหน่ายตามความต้องการของตลาดต่างประเทศ

ตลาดที่ส่งออกผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงที่สำคัญได้แก่ ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา และปัจจุบันได้มีการขยายตลาดไปยังต่างประเทศใน สหภาพยุโรป และแอฟริกาใต้

ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วประเทศที่นำเข้ามักจะนำผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงขนาดเล็กไปจำหน่ายมากกว่าขนาดใหญ่ เนื่องมาจากการขนส่งสะดวก รวดเร็วและได้จำนวนมาก อีกทั้งการจัดจำหน่ายในปริมาณมากกว่าอีกด้วย

อย่างไรก็ตามการส่งออกและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาประสบปัญหาการขาดช่วงชำนาญฝีมือในการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วง การควบคุมของเสียในการผลิต และการที่ไม่สามารถควบคุมให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้วออกมาได้มาตรฐานเหมือนกันซึ่งงานปัญหานี้มักจะเกิดตอนที่กลึง ขึ้นรูปแบบและการพ่นสี ซึ่งต้องใช้ฝีมือของช่างผู้ชำนาญการในบางครั้งก็เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกรักของช่างผู้ชำนาญการด้วยหากไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ก็จะทำให้ชิ้นส่วนของงานไม่ตรงตามมาตรฐาน อีกปัญหาหนึ่งที่พบ คือการขึ้นราคาของวัตถุดิบซึ่งทางผู้ประกอบการพยายามหาแหล่งวัตถุดิบใหม่มาทดแทน

สำหรับการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้น จะเป็นการขายผลิตภัณฑ์เอง โดยจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง และทำการกระจายงานให้ชุมชนตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภคและรับซื้อในราคาที่ตกลงกันได้ ส่วนราคาในการจัดจำหน่ายจะกำหนดเรื่องราคากับผู้ซื้อโดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์ ความยากง่ายในการผลิต และเวลาในการผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาระจากรองในเรื่องของวัตถุดิบอีกด้วย อาทิ วัตถุดิบขึ้นราคาเป็นต้น

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด การเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

จากการศึกษา พบว่าการจัดการและการบริหารงานทั่วไปของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงในปัจจุบันเป็นการจัดการและการบริหารงานแบบครอบครัว มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบพี่น้อง

2.1 ความเป็นมา วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

การกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปของผู้ประกอบการ มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน ให้ความสำคัญในเรื่องการผลิตไม้มะม่วงในลักษณะหัตถกรรม ให้ความสำคัญในการเพิ่มทางเลือกในการซื้อให้ลูกค้าด้วยการผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายและให้ความสำคัญในเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า

วิสัยทัศน์ ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง คือ

(ก) ต้องเป็นผู้นำของหัตถกรรมไม้มะม่วงในประเทศ ซึ่งปัจจุบันยังมีบริษัทและผู้ประกอบการรายย่อยอีกเป็นจำนวนมาก และการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นผู้ประกอบการมีการกำหนดภารกิจด้านต่างๆ ดังนี้

- เพิ่มยอดขายด้วยการหาตลาดใหม่ เช่น ร้านจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่และเพิ่มศักยภาพทางทางการตลาด

- ปรับปรุงคุณภาพ ความประณีตของการผลิต และคุณภาพของไม้ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มศักยภาพในความสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ต่อเนื่อง พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด

(ข) นำผลิตภัณฑ์เข้าตลาดภายใต้ตราสินค้าและชื่อของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง RT mango wood บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากปัจจุบันตลาดในต่างประเทศและต่างจังหวัดโดยเฉพาะทางภาคใต้ที่มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากจะมีพ่อค้าคนกลางเป็นผู้สั่งทำ แล้วนำออกจำหน่ายโดยใช้ตราสินค้าและชื่อของตน ทำให้ชื่อของกิจการยังไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

ภารกิจ ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง คือ การนำผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเข้าสู่ตลาดด้วยตนเองในพื้นที่ที่เป็นไปได้ และสามารถขายเป็นสินค้าทั้งส่งออกและภายในประเทศโดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

(ก) มีการทำข้อตกลงระหว่างผู้ประกอบการและคนกลางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

(ข) ขอความช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

(ค) ปรับปรุงการทำงานของบุคลากร เนื่องจากมีการขยายตัวของตลาดและความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ปัจจุบันถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรของกิจการเป็นจำนวนมาก แต่บุคลากรที่มีฝีมือ และความประณีตในการทำงานชิ้นใหญ่นั้นยังมีน้อย และยังขาดผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสวดลายและคอยแนะนำกระบวนการผลิตต่างๆ ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วงให้มีรูปแบบหลากหลาย ผู้ประกอบการก็จะสามารถขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มขึ้นได้แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการผลิตบางชิ้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของบุคลากรได้ ประกอบกับชาวบ้านในตำบลหรือบุคลากรในองค์กรยังพอใจกับรายได้จากการทำงานชิ้นเล็ก ๆ จึงไม่สนใจที่จะพัฒนาฝีมือให้สามารถทำงานชิ้นใหญ่ ๆ ได้ตามภารกิจที่กิจการกำหนดไว้

(ง) สรรหาบุคคลที่มีใจรัก สามารถฝึกและทำงานหัตถกรรมไม้มะม่วงให้ได้ ซึ่งอาจมาจากเยาวชนรุ่นใหม่ เพราะเนื่องจากถ้าบุคลากรได้รับการอบรมเพิ่มเติม โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ในการออกแบบลวดลายและคอยแนะนำกระบวนการผลิตต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สามารถ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงให้มีความหลากหลายโดยทำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ในตลาดทั้งในและต่างประเทศให้มากที่สุด โดยจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยการตลาดคือ เงินทุน ราคาวัตถุดิบ ความต้องการของผู้บริโภค

วัตถุประสงค์ ของกิจการในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้ มะม่วง คือ เพิ่มการผลิตให้หลากหลายเพื่อลูกค้าจะได้มีทางเลือกในการซื้อผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ไม้มะม่วงได้อย่างหลากหลายและตรงใจ อีกทั้งต้องการที่จะเพิ่มรายได้ให้แก่กิจการและบุคลากร ในองค์กร และสืบสานภูมิปัญญาชาวบ้านตลอดไป

ปรัชญา การทำงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ในฐานะที่เป็นประธาน ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง มีปรัชญาประจำใจของตนเสมอว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอด ต่อกันมาจากบรรพบุรุษเป็นสิ่งล้ำค่า บุคคลรุ่นหลังควรอนุรักษ์ไว้อย่างที่นางรุ่งทิพย์ คันทาทำไว้ เมื่อตนมีความรู้ความสามารถจึงถ่ายทอดให้แก่คนในชุมชนเป็นการสร้างรายได้ หรือพูดได้ว่าไม่เป็นการเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การ ผลิตมีผู้ประกอบการทำกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งทางผู้ประกอบการสามารถเพิ่มคุณค่าของงานโดยการ นำแผ่นโลหะเครื่องเงินต่าง ๆ มาประดับเข้ากับเครื่องไม้มะม่วงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์

2.2 รูปแบบ วิธีการ และแนวความคิดในการจัดการทั่วไปของผู้ประกอบการ หัตถกรรมไม้มะม่วง

การศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง ในด้านการจัดการนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในด้านรูปแบบ วิธีการ และแนวความคิดในการ จัดการทั่วไปของผู้ประกอบการ แบ่งการศึกษาออกเป็นส่วนของวางแผน (planning) การจัด องค์กร (organization) การจัดบุคลากร (staffing) การสั่งการ (directing) การควบคุม (controlling)

2.2.1 รูปแบบและวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานการจัดการทั่วไป (planning)

ในส่วนของการวางแผนนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูล ในส่วนของ กระบวนการ ในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะกระทำอะไร กระทำเมื่อไร อย่างไร และใครเป็นผู้กระทำ

จากการศึกษาพบว่าในการจัดการการดำเนินงานของผู้ประกอบการจะมีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าเป็นส่วนสำคัญที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ผสานสอดคล้องกันอย่างลงตัว ลักษณะของการวางแผนงานล่วงหน้าสำหรับผู้ประกอบการนั้นจะเป็นลักษณะแผนงานในระยะสั้นแบบปีต่อปี และไม่เคยวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าในระยะยาวมาก่อน (5 ปีขึ้นไป) เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อสถานการณ์ภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน อาทิการเกิดภัยธรรมชาติ, การเกิดการก่อการร้ายในภาคใต้ เป็นต้น

การเตรียมการก่อนการวางแผนการดำเนินงานใด ๆ นั้น ทางผู้ประกอบการจะมีการทบทวนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมด้วยก่อนการตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ มีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสภาพการณ์วิเคราะห์ของสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศรวมไปจนถึงปัจจัยภายใน อาทิ กำลังคน, วัตถุดิบ และนโยบายในการดำเนินธุรกิจเสมอ และหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจ ซึ่งในบางครั้งทางผู้ประกอบการหัดถกรรมไม้มะม่วง, หัวหน้าฝ่ายผลิต, หัวหน้าฝ่ายตลาด มีความจำเป็นต้องหาข้อมูลในภาคสนามด้วยตนเอง โดยการสุ่มสอบถามจากลูกค้าจากแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เช่น ในที่พัลล่าซ่า เป็นต้น จากนั้นจะนำสภาพปัญหาที่พบในภาคสนามมาประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดต่อไป

ในการวางแผนธุรกิจของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงจะคำนึงถึงภาพรวมทางเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุด เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำจะส่งผลต่อกำลังซื้อของลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทางกิจการส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศมากกว่าชาวไทย

ในอนาคต 1-2 ปีข้างหน้า ทางผู้ประกอบการมีการวางแผนธุรกิจเพื่อจะขยายธุรกิจและเพิ่มกำลังการผลิต โดยอาจจะมีการขยายธุรกิจ อาทิ การให้ชาวบ้านพักอาศัยระยะยาวต่อชาวต่างชาติ (home stay) ซึ่งถือเป็นการต่อยอดจากธุรกิจเดิมที่มีอยู่แล้ว และนอกจากนั้นยังมีความต้องการจะขยายธุรกิจเพิ่มด้วยการเปิดร้านผ้าฝ้ายบาติก ซึ่งการขยายธุรกิจในลักษณะนี้ เป็นการขยายตัวทางธุรกิจด้วยการใช้กลยุทธ์การขยายตัวทางธุรกิจแบบ Conglomerate diversification strategy ซึ่งเป็นการขยายตัวทางธุรกิจโดยแสวงหาธุรกิจแบบใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญกับสินค้าเดิมของบริษัท (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2546) ซึ่งขณะนี้ได้เริ่มเปิดดำเนินการบ้างแล้ว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวางแผนที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินขององค์กร กลุ่มหัตถกรรมไม้มะม่วงก็เช่นเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์นางรุ่งทิพย์ คันทา ผู้ประกอบการได้มีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดแข็งของผู้ประกอบการ ได้แก่

- ผู้นำคือ นางรุ่งทิพย์ คันทา มีความสามารถและมีความชำนาญในการเขียนลายให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่นได้อีกด้วย
- ช่างฝีมือทั้ง 3 ท่าน ไม่ว่าจะเป็นช่างเขียนลาย หรือช่างไม้ มีฝีมือที่มีความประณีตละเอียดในการทำชิ้นงาน ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
- วัตถุดิบที่นำมาทำชิ้นงาน คือ ไม้มะม่วง ทางกิจการได้รับซื้อจากผู้จำหน่ายมาเป็นเวลานาน ทำให้สามารถซื้อได้ในราคาถูก ส่วนโลหะหรือแผ่นเครื่องเงินต่าง ๆ ที่นำมาทำเป็นเครื่องประดับ สามารถหาได้จากในชุมชน จึงเป็นการลดต้นทุนในด้านวัตถุดิบ

สภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดอ่อนของกิจการ ได้แก่

- ระบบการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ งานส่วนใหญ่ยังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ
- จำนวนช่างฝีมือยังมีน้อย ทำให้ไม่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ อีกทั้งยังไม่สามารถหาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและฝีมือได้

สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการที่ถือเป็นโอกาส ได้แก่

- การที่รัฐบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกให้มีการจัดแสดงและจำหน่ายสินค้า มีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ทางอินเทอร์เน็ตเป็นการขยายตลาดและทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังจัดให้มีการไปดูงานต่างประเทศ ทำให้สามารถนำมาพัฒนาได้มากยิ่งขึ้น
- ค่านิยมของคนไทยที่หันมารักษาศิลปวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้งานด้านศิลปหัตถกรรมได้รับการยอมรับและต้องการมากยิ่งขึ้น

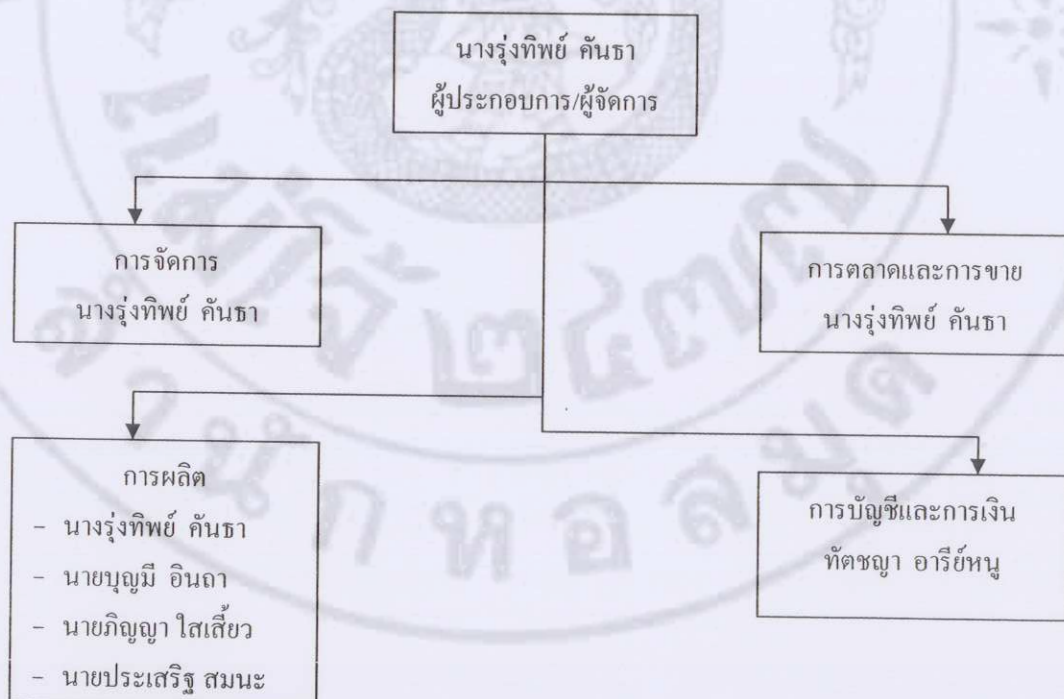
สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มที่ถือเป็นอุปสรรค ได้แก่

- คู่แข่งขันรายอื่นๆ ที่นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดโดยเสนอราคาที่ต่ำกว่า (ในกรณีของงานชิ้นเล็ก)

จากการศึกษาเรื่องการวางแผนของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ หัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า แนวคิดของนางรุ่งทิพย์ คันทา ในฐานะผู้ประกอบการ สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

2.2.2 รูปแบบวิธีการในการจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรและการจัดการด้านบุคคลจากการศึกษา ภารกิจของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในเรื่องของการจัดองค์กรและการจัดการด้านบุคคล มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น ส่วนบริหารและส่วนของพนักงาน โดยสามารถพิจารณาตามกระบวนการจัดการด้านบุคลากรได้แก่ ฝ่ายการจัดการ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ไม่มีการเขียนโครงสร้างของกลุ่มเป็นรูปธรรม แต่สามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพ 4 แสดงภาพการจัดองค์กรของผู้ประกอบการ

จากภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชิงใหม่ ดังภาพ 4 นั้น สามารถอธิบายโครงสร้างการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงได้ดังต่อไปนี้

ในองค์กรประกอบไปด้วยฝ่ายหลัก ๆ 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินบัญชี

ก. ฝ่ายผลิต

ฝ่ายผลิตประกอบไปด้วยพนักงานภายในฝ่าย จำนวน 3 คน มีหัวหน้าฝ่ายชื่อ คุณบุญมี อินตา มีประสบการณ์การทำงานในด้านงานมากกว่า 10 ปี ก่อนย้ายมาอยู่ที่ RT mango wood นั้น คุณบุญมี เคยทำงานแกะสลักไม้มาก่อน

ภายในฝ่ายผลิตนั้นสามารถแบ่งการดำเนินการงานการผลิตแยกย่อยออกได้เป็นการผลิตที่หลากหลาย ได้แก่ อาทิเช่น การผลิตเชิงเทียน การผลิตแจกันเอวว่าแกะสลัก

ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ในการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วง อาทิเช่น

1. กรรมวิธีการผลิตเชิงเทียน

- ตัดไม้มะม่วงที่รับซื้อเป็นท่อนๆแต่ละท่อนยาวประมาณ 50 เซนติเมตร เส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 12 เซนติเมตรซึ่งไม้แต่ละท่อนสามารถผลิตเชิงเทียนได้ 4 อัน
- นำท่อนไม้มาลอกเปลือกออก จากนั้นนำท่อนไม้ไปดอกกับเครื่องกลึงไม้ที่กลุ่มทำการผลิตเอง
- ใช้เหล็กซึ่งกลึงมีเป็นลักษณะคล้ายมีดที่มีความคมมากตกแต่งจนได้เชิงเทียนที่มีขนาดตามต้องการจากนั้นนำกระดาษทรายมาขัดผิวให้เรียบ
- นำเชิงเทียนที่ได้ไปเข้าห้องอบไม้ประมาณ 3 วันเพื่อให้ไม้มีความแห้งและป้องกันการแตกของไม้
- นำกระดาษทรายมาขัดอีกรอบหนึ่งเพื่อให้ชิ้นงานเรียบยิ่งขึ้นและอยู่ในสภาพพร้อมส่งลูกค้า

2. กรรมวิธีการผลิตแจกันเอวว่า แกะสลัก

- นำไม้มะม่วงที่ตัดเป็นท่อนๆมาลอกเอาเปลือกออกโดยใช้ขวานแล้วมาดอกให้ติดกับเครื่องกลึง
- จากนั้นนำไม้บรรทัดมาวัด ณ จุดศูนย์กลางของไม้ เพื่อที่จะเจาะรูโดยเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 10 เซนติเมตรแล้วใช้มีดตกแต่งท่อนไม้ให้ได้ปากแจกัน ขนาด 10 เซนติเมตรจากนั้นจึงใช้เหล็กกลึงแทงเข้าไปในจุดศูนย์กลางเพื่อที่จะเจาะรูเข้าไป

- ใช้มีดกลึงตกแต่งจนได้รูปແຂ້ງແວ່ຫຼັງຈາກນັ້ນນຳກະດາຍຫຼາຍມາ
ຈັດທັງໝົດໃນຖານນອກແຂ້ງແວ່ຫຼັງແວ່ໄວ້ເຮັດ
- ນຳໄປເຂົ້າຜູ້ອຸບໄມ້ເພື່ອຈັດມອດແລະປ້ອງກັນການແຕກຂອງຜລິດຖັດ
- ຈາກນັ້ນນຳມາຈັດດ້ວຍກະດາຍຫຼາຍອີກຄັ້ງໜຶ່ງເພື່ອນຳສົ່ງລູກຄ້າຕໍ່ໄປ

ບ. ຝ່າຍການຕາລາດແລະການຂາຍ

ຝ່າຍນີ້ຈະປະກອບໄປດ້ວຍພັກງານຂາຍຜ້າຮ້ານ 2 ຄົນ ປະສານງານກັບຜູ້ຜູ້
ຝ່າຍຂາຍແລະຝ່າຍການຕາລາດ ຄື ນາງຮຸ່ງທິພິ ຄັນຮາ ຈຶ່ງມີປະສົບການໃນການເຮັດການຂາຍກັບ
ຜູ້ຕ່າງປະເທດ ມາເປັນເວລາຫຼາຍກວ່າ 5 ປີ

ຄ. ຝ່າຍການເງິນແລະບັນຊີ

ຝ່າຍການເງິນນີ້ເປັນພັກງານການເງິນທີ່ມີຜູ້ທີ່ຮັບເງິນທອນເງິນ ຈຳນວນ 1 ຄົນ ຜູ້
ຮ້ານເຫຼົ່ານັ້ນ ແລະຝ່າຍບັນຊີນັ້ນນຶ່ງສາວຂອງຮຸ່ງທິພິ ຄັນຮາ ຄື ສາວສິດສິດ ອາຣີຍໄທເປັນຜູ້ຈັດ
ບັນຊີຂັ້ນຕົ້ນກ່ອນຈະສົ່ງໃຫ້ກັບທາງບໍລິຫານເອກະ ຊື່ວ່າບໍລິຫານຮຸ່ງທິພິ ໃນການຕາລາດແລະຈັດ
ງານບັນຊີໃຫ້

ຢູ່ໃນອົງການປະກອບໄປດ້ວຍແຮງງານກວ່າ 10 ຄົນ ແບ່ງອອກເປັນພັກງານທີ່
ປະຕິບັດທີ່ໃນຮ້ານ ປະມານ 5 ຄົນ ບໍ່ລວມກັບແຮງງານທີ່ປະຕິບັດທີ່ນອກຮ້ານ ຈຶ່ງໃນສ່ວນນີ້
ທາງຜູ້ປະກອບການ ໄດ້ຈະຈະຈະຈະຈະໄປໃຫ້ກັບຜູ້ບ້ານໃນຮຸ່ງທິພິ ໃຫ້ມີຮາຍໄດ້ເພີ່ມຈາກການຈຳນ່າຍ
ໄມ້ມະມຸ່ງນຳກັບໄປເຮັດທີ່ບ້ານເພື່ອນຳມາເປັນການສ້າງຮາຍໄດ້ໃຫ້ກັບຄົນໃນຮຸ່ງທິພິ ອີກທັງຍັງເປັນການລາດ
ດ່ຽວໃຫ້ກັບຜູ້ຮັບງານອີກດ້ວຍ

ແລະໃນປັດຈຸບັນຜູ້ປະກອບການຜລິດຖັດຜັດຜັດຜັດໄມ້ມະມຸ່ງໄດ້ຈະຈະເປັນໃນ
ລັກສະນະທີ່ຜູ້ສ່ວນຈຳກັດ ໃຊ້ໃນການຈະຈະເປັນວ່າ “ຜູ້ສ່ວນຈຳກັດຮຸ່ງທິພິ ຄັນຮາ” ໂດຍມີນາງຮຸ່ງທິພິ
ຄັນຮາເປັນຜູ້ຈັດການທີ່ຜູ້ສ່ວນຈຳກັດໃນປັດຈຸບັນ ໃຊ້ຮາຍໄດ້ RT mango wood ເປັນຮາຍໄດ້

2.1. ການຈັດເຮັດເອກະສານບັນຍາຍລັກສະນະງານ

ທາງອົງການບໍ່ມີການຈັດເຮັດເອກະສານບັນຍາຍລັກສະນະງານ (Job description: JD)
ເພື່ອກຳນົດແລະແຈ້ງເຊົ່າທີ່ເພາະລັກສະນະຂອງການບໍລິຫານເປັນແບບຄອບຄົວ ຫາກມີການຮັບ
ສັມຖານພັກງານເຂົ້າມາໃໝ່ຈະມີການສອນການໃຫ້ໂດຍຕາມປະຕິບັດແລ້ວພັກງານທີ່ມີປະສົບການຈຶ່ງເຂົ້າ
ເຮັດງານກ່ອນ ຈະເປັນຜູ້ສອນວິທີການເຮັດງານໃຫ້ກັບພັກງານໃໝ່

2.2 ການກຳນົດຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການດຳເນີນງານ

ມີການກຳນົດຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການດຳເນີນງານໄປຕາມຝ່າຍຕ່າງ ໆ
ຜ່ານການແຕ່ງຕັ້ງຜູ້ທີ່ຝ່າຍແຕ່ລະຝ່າຍຈະເປັນຜູ້ທີ່ຮັບຄຳສັ່ງຈາກຜູ້ຈັດການ ແລະຈະເປັນຜູ້ທີ່ມີຄວາມ
ໃຫ້ກັບພັກງານໃນຝ່າຍຕໍ່ໄປ ເຊັ່ນ ການຈັດຮູບແບບໄມ້ມະມຸ່ງໃຫ້ກັບຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບ ອື່ນໆ (ຜູ້ທີ່
ຝ່າຍຜລິດ) ເປັນຜູ້ທີ່ມີຄວາມຮັບຜິດຊອບໃນການສ້າງແບບ ຈັດຮູບໄມ້ຕາມແບບ ເປັນຕົ້ນ

2.3 การแบ่งสายการบังคับบัญชา

มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การประสานงานติดต่อภายในหรือแจ้งปัญหาเรื่องการทำงานจะต้องทำตามลำดับชั้น โดยจะต้องแจ้งผ่านหัวหน้าฝ่ายได้รับทราบก่อนทุกครั้ง เช่น การขาดงานของพนักงานจะต้องแจ้งต่อหัวหน้าฝ่ายก่อนเสมอ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทำให้ทราบว่า การจัดองค์กรอย่างเป็นระบบช่วยให้ลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้ส่วนของผู้บริหารมีเวลาในการดำเนินงานในส่วนอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การวางแผนและการตัดสินใจทำได้ดีขึ้น การปฏิบัติงานคล่องตัวขึ้น ทราบขอบเขตหน้าที่ปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้กรณีเกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาดขึ้น

2.4 การจัดบุคลากร (staffing)

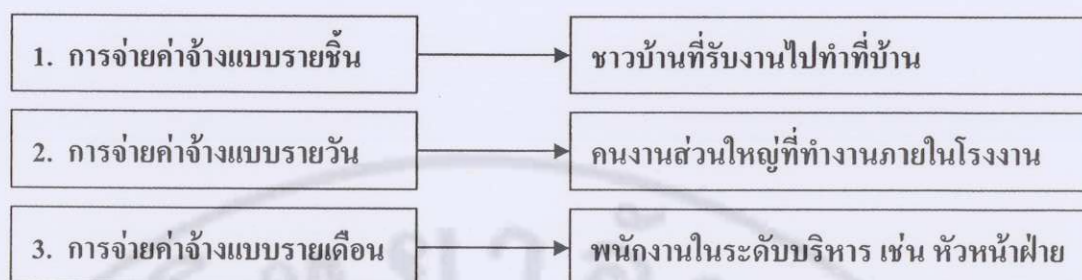
จากการวิจัยพบว่า ภายในองค์กรมีการดำเนินการในด้านการวางแผนกำลังคนด้วยการพิจารณาจากปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและการขยายตัวของธุรกิจว่าควรมีการรับพนักงานเพิ่มหรือควรเลิกจ้าง

2.4.1 การรับสมัครงาน การคัดเลือกพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับสมัครบุคคลเข้าทำงานภายในองค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแนะนำจากพนักงานขององค์กรจะเป็นผู้แนะนำเข้ามา เช่น แนะนำญาติของพนักงาน เป็นต้น ใช้ระบบการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงานด้วยระบบอุปถัมภ์ โดยพิจารณาจาก ลักษณะนิสัยใจคอ ความอดทนในการทำงาน ทางองค์กรผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานด้วยการอบรมการทำงานระหว่างทำงาน (On-the-job training)

ภายในองค์กรจะมีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการขาดงานเนื่องจากการลาภิจ ลาป่วยเป็นหลัก เนื่องจากทางกิจการจะให้พนักงานตอบบัตรทำงานด้วย โดยผลของการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการขึ้นค่าแรงและเงินเดือน

2.4.2 การจ่ายค่าตอบแทน



ภาพ 5 ภาพแสดงการจ่ายค่าจ้างของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง

จากการศึกษาพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีการจ่ายค่าตอบแทน 3 แบบ ได้แก่ จ่ายแบบค่าจ้างรายวันสำหรับคนงาน จ่ายแบบค่าจ้างรายชิ้นงานสำหรับการรับงานออกไปทำที่บ้าน จ่ายแบบค่าจ้างรายเดือนสำหรับพนักงานระดับบริหาร ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยการกำหนดการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานมีการพิจารณาจากกฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ และฝีมือของพนักงาน

2.4.3 หลักในการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร คือช่างฝีมือที่มีความชำนาญงานเป็นงานตามสั่งมีทั้งยากบ้างง่ายบ้างปะปนกันไป ล้วนแต่ต้องใช้ฝีมือและความประณีต จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรไปตามงานนั้นๆ

2.4.4 การประเมินผลบุคลากร

จากการศึกษาด้านการประเมินผลบุคลากรของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่จะมีการประเมินผลจากผลงานหรือชิ้นงานแต่ละชิ้นว่ามีความถูกต้อง ประณีต สวยงาม หรือผิดพลาดเล็กน้อยเพียงใด เพื่อปรับปรุงแก้ไขและคุณภาพของชิ้นงาน

2.4.5 ระเบียบข้อบังคับ

จากการศึกษาเรื่องระเบียบข้อบังคับพบว่า ผลการดำเนินงานหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลสันกำแพง ไม่มีระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากบุคลากรทุกคนในกลุ่มอยู่และทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน เหมือนครอบครัวเดียวกัน อีกทั้งยังให้ความเคารพและเกรงใจนางรุ่งทิพย์ กันธา

2.4.6 การวางแผนเรื่องการเกษียณอายุงานของบุคลากร

จากการศึกษาเรื่องการวางแผนเรื่องการเกษียณอายุงานของบุคลากรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในกิจการทำงานตั้งแต่เริ่มตั้งโรงงาน ซึ่งปัจจุบันอายุมากแล้ว ทางผู้ประกอบการ

จะไม่มีกำหนดยาของบุคลากร ยาจะตามแต่กำลังและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน

2.4.7 สวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันทางกิจการยังไม่มีสวัสดิการใด ๆ ให้กับพนักงาน อาทิ การจัดให้มีประกันสังคมให้กับคนงาน เนื่องจากคนงานไม่ยินยอมให้หักเงินค่าประกันสังคมตามจำนวนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบางคนยังกล่าวว่าสามารถใช้บัตรสามสิบบาทรักษาทุกโรคแทนได้จึงไม่จำเป็นต้องมีบัตรประกันสังคม นอกเหนือจากสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดไว้ทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงได้มีการจัดหาที่พักอาศัย และอาหารกลางวันให้กับคนงานบางคนที่เป็นคนต่างด้าวอีกด้วย

2.4.8 การสั่งการ (directing)

จากการศึกษาพบว่า การสั่งการพนักงานในแผนกต่าง ๆ จะมีการซักถามเป็นบางครั้งและบางครั้งก็ไม่ได้มีการซักถามตามแต่สถานการณ์ การประสานงานติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีการติดต่องานเป็นระบบจากผู้จัดการ สั่งงานผ่านหัวหน้าฝ่ายไปสู่พนักงาน (top down) ผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วงคิดว่าการสั่งการที่มีประสิทธิภาพและจะสามารถสำเร็จตามมุ่งหวังไว้นั้นพนักงานต้องให้ความสนใจ และได้รับความร่วมมือจากพนักงานลักษณะการสั่งการเป็นแบบเผด็จการโดยอำนาจตัดสินใจเด็ดขาดอยู่ที่ผู้จัดการผู้ประกอบการ ในเรื่องของการสั่งการหรือการชักจูง สามารถพิจารณาได้ ดังนี้

2.4.9 หลักในการเป็นผู้นำ

จากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงพบว่าใช้ลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คือมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มก่อนที่จะตัดสินใจ เช่น การจ่ายงาน ผู้ประกอบการจะถามความสมัครใจของช่างว่าต้องการผลิตงานชิ้นหรือไม่ หรือควรใช้เวลาผลิตชิ้นงานนั้นเท่าใด

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการจะยึดหลักความเป็นผู้นำซึ่งจะต้องมีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก และที่สำคัญที่สุดคือต้องไม่ทอดทิ้งคนในองค์กร

2.4.10 การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

จากการเรื่องการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถพบว่า บุคลากรขององค์กรส่วนใหญ่เป็นช่างฝีมือ ซึ่งมีความชำนาญในการทำงาน ทำงานอยู่กับกลุ่มมาเป็นเวลานาน อีกทั้งทุกคนยังพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน และสวัสดิการอื่นๆ เช่น อาหาร ที่พัก เครื่องอุปโภค บริโภค ค่ารักษาพยาบาลอีกด้วย จึงไม่ยากในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้

2.4.11 การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

จากการศึกษาในเรื่องการรับฟังความเห็นของบุคลากรในกิจการ พบว่า ภายในองค์กรจะมีลักษณะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกิจการก่อนการตัดสินใจเสมอ

2.4.12 การจูงใจบุคลากร

จากการศึกษาในเรื่องการจูงใจบุคลากรของกิจการ พบว่ามีการจูงใจบุคลากร โดยใช้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงินเป็นหลัก เพราะสถานะเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญเรื่องเงินมาก

การจูงใจด้านอื่น ๆ ที่ผู้ประกอบการได้ทำ แต่ไม่เด่นชัดนัก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ใส่ใจในการทำงานและปัญหาของบุคลากร ให้กำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการทำงานที่ดี รวมทั้งทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น เพื่อที่จะได้รักษามูลค่าที่มีฝีมือให้กับบุคลากรต่อไป โดยทางกิจการจะมีการเพิ่มค่าล่วงเวลา การให้รางวัลในบางโอกาสเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเรื่องการสั่งการหรือการชักจูงของกลุ่มหัตถกรรมไม้ มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีลักษณะการเป็นผู้นำตามแบบประชาธิปไตย มีการจูงใจบุคลากร โดยใช้เงินเป็นหลัก ซึ่งถือว่าเงินเป็นสิ่งที่ได้นำมาซึ่งปัจจัยสี่ที่เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ก่อนที่จะมีความต้องการในด้านอื่นต่อไป

2.5 การควบคุม (controlling)

2.5.1 การควบคุมการทำงานของพนักงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ทางกิจการให้ความสำคัญกับการควบคุมงานในส่วนของการผลิตมากที่สุด เนื่องจากทางกิจการได้คำนึงถึงคุณภาพ ความทนทานของสินค้าที่ผลิตเป็นอย่างมาก ดังนั้นจากการศึกษาพบว่าเทคนิคในการควบคุมด้านการผลิตของหัตถกรรมไม้ มะม่วงนั้น ได้มีการกำหนดการควบคุมการทำงานของพนักงาน ดังต่อไปนี้

ก. การควบคุมจากการกำหนดปริมาณงานด้วยการกำหนดชิ้นงานต่อวันที่พนักงาน ควรจะผลิตได้

ข. การควบคุมจากคุณภาพของงาน ด้วยการตรวจสอบชิ้นงานที่ทำว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่

ค. การควบคุมด้วยการกำหนดความรวดเร็วในการทำงานด้วยการว่ากล่าวตักเตือนเมื่อเวลาพนักงานพูดคุยกันระหว่างการทำงาน ซึ่งการพูดคุยกันระหว่างการทำงาน ของพนักงานนั้นจะส่งผลทำให้เกิดการความล่าช้าในการทำงาน โดยผู้จัดการจะเป็นผู้เดินสำรวจ การทำงานของพนักงานด้วยตนเอง และจะมีการตรวจความเรียบร้อยของชิ้นงาน ทั้งงานตีลายแผ่น โลหะและงานไม้ และพนักงานของกิจการ จะต้องมีการรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการเป็น รายวันด้วยสมุดบันทึกการทำงานของแต่ละคน ซึ่งก็สามารถช่วยทำให้พนักงานตั้งใจทำงานมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนการผลิตต่อวันเพิ่ม

2.5.2 ขั้นตอนในการควบคุมการทำงานของผู้ประกอบการประกอบด้วย

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงได้ กำหนดขั้นตอนการควบคุมการทำงานของพนักงานไว้ดังนี้

การตั้งมาตรฐาน เช่น ในส่วนของการผลิตนั้นจะกำหนดไว้ว่า หาก เป็นไม้มะม่วงที่พนักงานเคยผลิตมานานหลายปีแล้วจะต้องผลิตได้ไม่ต่ำกว่าจำนวนที่ตั้งไว้ อาทิ การผลิตเชิงเทียนอย่างน้อยต้องผลิตได้ 30 ชิ้นต่อวัน, การแกะสลักจะต้องทำได้เหมือนกันทุก ๆ ชิ้นงาน โดยเปรียบเทียบกับต้นแบบมาตรฐานที่ทางกิจการเคยผลิตมาก่อนหน้านี้

การวัดผลงาน เช่น การตรวจสอบจากปริมาณที่ผลิตได้ต่อวันว่า พนักงานสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ฝีมือการแกะสลักสม่ำเสมอทุกชิ้นหรือไม่

การดำเนินการแก้ไข เช่น หากทางผู้จัดการตรวจสอบพบ ข้อผิดพลาดระหว่างการผลิต ก็จะใช้วิธีการสอนและใช้วิธีการแก้ไขเป็นจุด ๆ เช่น หากสังเกตเห็น ว่าการขัดทรายที่ไม้ยังไม่ละเอียด หรือขาดการแกะสลักที่ผิดรูป ทางผู้จัดการก็จะเข้าไปพูดคุยกับ พนักงานคนนั้น และแนะนำให้แก้ไขว่าควรจะแก้ไขอย่างไร และให้พนักงานรีบดำเนินการแก้ไข เป็นต้น

2.5.3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการจัดการของผู้ประกอบการ หัตถกรรมไม้มะม่วง

ปัญหาด้านการจัดการของหัตถกรรมไม้มะม่วง โดยส่วนใหญ่ คือ กระบวนการควบคุมพนักงานในการทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังพบปัญหาพนักงาน ขาดความเป็นระเบียบในการทำงาน เช่น ทำงานด้วยชุดไปด่วย สาเหตุของปัญหาอาจเนื่องจากส่วน ใหญ่เป็นผู้มีความรู้ที่น้อย และเป็นแรงงานชาวบ้านซึ่งมีอายุค่อนข้างสูง ดังนั้นระหว่างการทำงาน อาจจะยังขาดความใส่ใจต่อการทำงาน ดังนั้นทางกิจการจึงได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการให้พนักงานเขียน รายงานการทำงานทุกวันเพื่อรายงานการทำงานต่อผู้จัดการ โดยสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผลงานต่อคนเพิ่มขึ้น

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง ประกอบด้วย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในส่วนของการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

3.1 รูปแบบการดำเนินงานด้านการผลิต การตลาด และการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

รูปแบบการดำเนินงานด้านการผลิต

ก. ทำเลที่ตั้ง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด RT MANGO WOOD มีทำเลที่ตั้ง 2 แห่ง แห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่ 54/3 หมู่ 4 หมู่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงงาน ซึ่งก่อตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกและแห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ในการกำหนดทำเลที่ตั้งทางบริษัท คำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ใกล้ตลาดใกล้แหล่งวัตถุดิบ และใกล้แหล่งแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ

ข. การวางแผนการผลิต

ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงมีการวางแผนการผลิตโดยทางกิจการ มีการผลิตสินค้า 2 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 การผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยรับผลิตสินค้าตามแบบที่ลูกค้าต้องการ โดยจะมีการขึ้นรูปชิ้นงานด้วยไม้มะม่วงเพื่อให้ลูกค้าได้พิจารณาก่อนว่าตรงตามความต้องการหรือไม่ต่อจากนั้นจึงทำการผลิต

แบบที่ 2 การผลิตแบบต่อเนื่อง เป็นการผลิตสินค้าในแบบของทางกิจการที่ขายดีเพื่อวางจำหน่ายหน้าร้าน และเก็บไว้เป็นสินค้าที่มีไว้เพื่อขาย (stocks) รวมทั้งเพื่อนำไปออกงานแสดงต่าง ๆ

ค. แหล่งที่มาของวัตถุดิบ

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิตโดยการสัมภาษณ์นางรุ่งทิพย์ คันธา ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พบว่า วัตถุดิบคือ ไม้มะม่วงได้รับซื้อมาจากกลุ่มพ่อค้าคนกลางจากจังหวัดกำแพงหรือจากตำบลที่ใกล้เคียงในราคา 6-7 บาท/เมตร โดยผู้ประกอบการจะให้ช่างฝีมือเป็นผู้กำหนดขนาดของไม้ หลังจากที่มีช่างฝีมือจะเป็นผู้ขึ้นรูป ฟันสี จัดเงาตามต้องการ

ง. การวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ ในการผลิต

ตาราง 2 แสดงร้อยละการส่งวัตถุดิบของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง

แหล่งวัตถุดิบ	การจัดหาวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ
1. จากภายในจังหวัดเชียงใหม่	30
2. จากจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ จังหวัดลำปาง	15
3. จากจังหวัดกำแพงเพชร	50
4. จากต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น, จีน	5

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตประกอบไปด้วย ไม้มะม่วง, เงิน, โลหะ, หินสีต่าง ๆ โดยผู้ส่งวัตถุดิบ คือ คุณรุ่งทิพย์ กันธา ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ (ผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วง) ขั้นตอนการส่งวัตถุดิบส่วนใหญ่จะซื้อ ณ แหล่งขายวัตถุดิบ (กรณีผู้ขายวัตถุดิบที่ไม่มีบริการส่ง) และมีการสั่งซื้อทางโทรศัพท์ (กรณีผู้ขายวัตถุดิบที่มีบริการส่ง) เช่น การส่งไม้มะม่วงจากจังหวัดกำแพงเพชร เป็นต้น การขนส่งวัตถุดิบส่วนใหญ่จะขนส่งโดยทางรถยนต์ทั้งหมด

วัตถุดิบโดยส่วนใหญ่ที่เก็บไว้นานจะไม่ส่งผลเสียต่อผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 80 เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นไม้มะม่วง ส่วนวัตถุดิบเช่นเครื่องประดับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20 ตามปรกติทางโรงงานหัตถกรรมไม้มะม่วง จะไม่มีการสั่งซื้อเข้ามาเป็นเก็บไว้มากเนื่องจาก เมื่อเวลาผ่านไปนานเครื่องประดับมักจะเกิดการหมองคล้ำ ทางโรงงาน จะสั่งซื้อเครื่องประดับตามปริมาณที่พอดีกับการผลิตแต่ละครั้ง

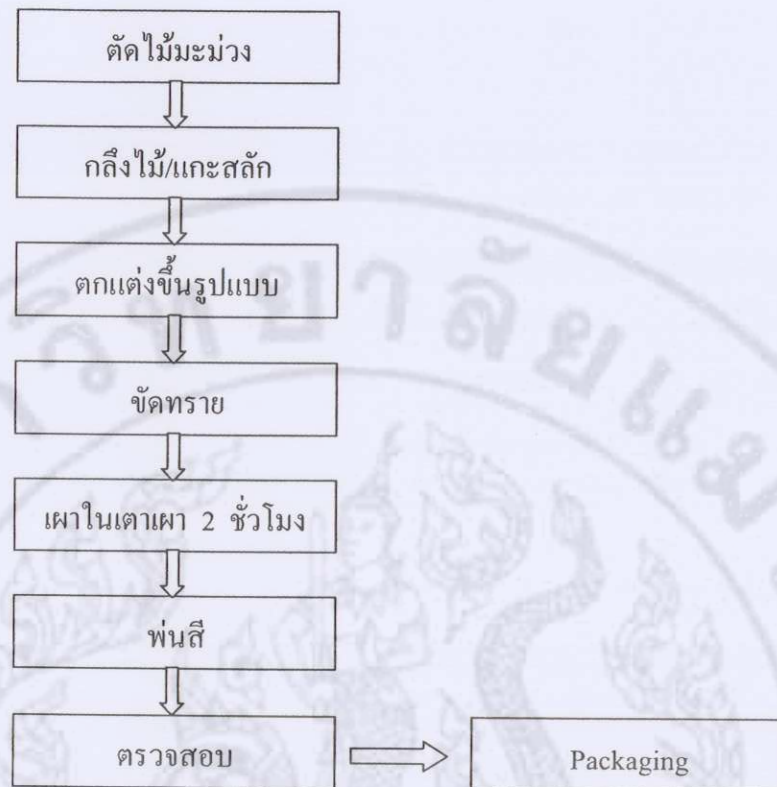
เปอร์เซ็นต์การสูญเสียของวัตถุดิบส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิต คือ ไม้มะม่วง คิดเป็นร้อยละ 10-15 เนื่องจากเกิดการแตกร้าวระหว่างผลิต การสูญเสียปรกติที่ต้องเกิดคิดเป็นร้อยละ 20-30 เกิดจากสาเหตุกระบวนการผลิตมีปัญหาร้อยละ 5-10 และเกิดจากตัววัตถุดิบร้อยละ 10-15 (ไม้ผาแตกร้าว) เครื่องจักรหลักในการผลิตประกอบไปด้วย เตาเผาไม้มะม่วง

จ. แหล่งที่มาของเงินทุนการผลิต

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต เรื่องแหล่งที่มาของการลงทุนด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พบว่า ในการสั่งซื้อสั่งทำ เมื่อมีการประเมินราคาและตกลงกับลูกค้าแล้ว ทางผู้ประกอบการจะให้ลูกค้าชำระเงินเป็นค่ามัดจำ 30 เปอร์เซ็นต์ของราคาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันในการสั่งซื้อสั่งทำและนำเงินมาเป็นทุนเบื้องต้นในการซื้อวัตถุดิบในการผลิตต่อไป

ฉ. การจัดกระบวนการผลิต

ลักษณะการจัดวางผังการผลิตเป็นการวางตามลักษณะงาน (process layout) โดยการจัดกลุ่มการผลิตเป็นกลุ่ม ๆ ตามชนิดของการผลิต



ข. กำลังการผลิต

จากการศึกษาพบว่า กำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้มีค่า 2,000 หน่วย/ 2 สัปดาห์ กำลังการผลิตจริงที่ใช้งานอยู่มีค่า 1,000 – 1,500 หน่วย/2 สัปดาห์ กระบวนการผลิตของผู้ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วง มีปัญหาด้านวัตถุดิบและกรรมวิธีการผลิตในส่วนของการเผาไม้มะม่วง เนื่องจากเนื้อไม้มักจะแตกร้าวหลังจากการเผา

ของเสียจากกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นน้ำเสีย และขยะ ทางกิจการมีวิธีการกำจัดของเสียจากกระบวนการผลิต ดังนี้

1. น้ำเสีย นำไปรดต้นไม้ เนื่องจากเป็นน้ำเสียไม่มากทางกิจการได้นำน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการเผาไม้ไปให้ศูนย์ธรณีวิทยา ตำบลแม่เหียะ จังหวัดเชียงใหม่ วิจัยดูแล้วปรากฏผลว่าสามารถนำไปรดน้ำต้นไม้ได้ เพราะมีแร่ฟอสเฟตมากซึ่งมีธาตุอาหารที่พืชสามารถดูดซึมได้อยู่

2. ขยะ จัดแยกทิ้งขยะ โดยนำเศษไม้มาผลิตเป็นของที่ระลึกอื่นออกจำหน่าย ส่วนขยะที่เหลือทางเทศบาลมาจัดเก็บการจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต

จากการศึกษาการผลิตผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง พบว่าการจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่มีเศษไม้ และเปลือกไม้ ซึ่งทางผู้ประกอบการ

ของกิจการได้กำจัดการขายเศษไม้ และเปลือกไม้ ให้แก่ชาวบ้านที่ต้องการนำไปเพาะเห็ด นำไปเผาวันไต้ยุงแก้ว ควาย ซึ่งขายไปในราคา 1 กระบะ ต่อ 40 บาท ส่วนเรื่องฝุ่นผงจะไม่มี เพราะส่วนใหญ่จะออกมาในรูปเศษไม้มากกว่า

ซ. การควบคุมคุณภาพ

จากการศึกษาพบว่า ทางกิจการไม่มีระบบเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ซึ่งทางกิจการคิดว่าการควบคุมคุณภาพแบบสากลนั้นเหมาะสำหรับโรงงานขนาดใหญ่มากกว่า และส่วนใหญ่ทางผู้ประกอบการจะอาศัยการตรวจสอบชิ้นงานระหว่างการไหลของงานซึ่งจะผ่านจากพนักงานคนแรกไปจนถึงคนสุดท้าย ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคการตรวจสอบคุณภาพระหว่างการดำเนินงานอย่างหนึ่งของทางผู้ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงที่ใช้อยู่ในปัจจุบันทางกิจการมีระบบช่วยเหลือด้านคุณภาพที่ใช้อยู่คือ ระบบข้อเสนอแนะ

ฅ. การเลือกแรงงานในการผลิต

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต เรื่องการเลือกแรงงานในการผลิตของ ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงพบว่า ในปัจจุบันนอกจากช่างฝีมือ 3 คน ที่ทำงานร่วมกันมาตั้งแต่เริ่มตั้งกิจการ ซึ่งมีประสบการณ์ความชำนาญในการทำงาน ยังมีช่างไม้ที่เข้ามาฝึกใหม่ทำหน้าที่ขึ้นรูป ขัดเงาและทาแล็กเกอร์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญดูแลควบคุมอยู่อย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังมีกลุ่มแม่บ้านในชุมชนจะมารับงานในช่วงวันหยุด เพื่อให้มีรายได้พิเศษ เป็นการช่วยลดภาระและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกทางหนึ่งอีกด้วย

ญ. กลยุทธ์การลดต้นทุน

จากการศึกษา พบว่าทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการลดต้นทุน เช่น การใช้หีบห่อโดยใช้พลาสติกกันกระแทก (air bubble package) แทนกล่องกระดาษ และให้พนักงานมีการบันทึกการทำงานทุกวันตอนเย็นก่อนกลับบ้านเพื่อรายงานให้ผู้จัดการทราบซึ่งพนักงานบางคนสามารถเพิ่มการผลิตจากเดิม 100 ชิ้นงาน เป็น 150 ชิ้นงานในระยะเวลาที่เท่า ๆ กัน

ฎ. การควบคุมสินค้าคงเหลือ

จากการศึกษาพบว่า มีการควบคุมสินค้าคงเหลือด้วยการควบคุมบางส่วนเป็นระยะ (periodic and partial control system) มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุก ๆ 30 วัน

ฏ. การจัดการด้านอัตรากำลัง อุบัติเหตุระหว่างงาน

จากการศึกษาพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงมีระบบการจัดการเกี่ยวกับ เรื่องอัตรากำลังและ อุบัติเหตุระหว่างการทำงาน โดยระบบการจัดการในด้านอัตรากำลังนั้น มีการจัดทำประกันอัตรากำลังของกิจการ ส่วนในด้านอุบัติเหตุระหว่างทำงาน มีการจัดรณ

พนักงานส่งโรงพยาบาลที่ใกล้ที่สุดหากพนักงานได้รับอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน โดยหากเป็นอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับงานหรือมีสาเหตุเกิดจากการทำงาน ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงจะเป็นผู้ออกค่ารักษาพยาบาลให้

รูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาด

การศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาด

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการดำเนินงานทางด้านการตลาดของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่เป็นการดำเนินงานทางการตลาดที่มีความคิดมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ (The product concept) โดยทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มุ่งสนใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้มีการผลิตที่เหนือกว่า และจะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ดังกล่าวให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และหลากหลาย เนื่องจากทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงมีความเชื่อว่าจะสามารถผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงที่มีความเป็นศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งส่งผลให้ทางกิจการสามารถทำกำไรและเติบโตได้รวดเร็ว เนื่องจากราคาของสินค้าที่สามารถบวกเพิ่มขึ้นไปจนสูงมากกว่าต้นทุน เนื่องจากทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ในระดับค่อนข้างสูง ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงของทางกิจการจะขายให้กับลูกค้าที่มีฐานะดีถึงดีมาก โดยส่วนใหญ่เน้นลูกค้าต่างประเทศ

2. การวางแผนด้านการตลาด

การประเมินความรุนแรงของการแข่งขัน จากการศึกษพบว่า ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้ประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแข่งขันใน การประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงในประเทศว่า ปัจจุบันตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงในประเทศโดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่มีการแข่งขันที่อยู่ในระดับความรุนแรงน้อย

การประเมินแนวโน้มความต้องการในตัวสินค้าผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงอีกว่ามีแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงความต้องการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะชาวต่างชาติ และในประเทศรวมทั้งชาวจังหวัดเชียงใหม่ก็มีแนวโน้มความต้องการที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมได้กระเตื้องขึ้น แต่ก็ยอมรับว่าในช่วงที่เกิดเหตุการณ์พายุซินามินั้น ยอดขายในช่วงที่ผ่านมานั้นหดตัว ทางผู้จัดการฝ่ายตลาดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้มีการแก้ไขปัญหา เพื่อลดช่องว่างของกำไรด้วยการเข้าพบลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเข้าร่วมงานแสดงสินค้ามากขึ้นซึ่งทำให้ได้คำสั่งซื้อมาทดแทนที่ได้ขาดหายไป

การประเมินความต่อเนื่องของตลาดนั้น ทางผู้จัดการฝ่ายตลาดได้ให้ข้อมูลว่า ความต่อเนื่องของตลาดมีความต่อเนื่องจากลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ โดยมีการสั่งซื้อเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงานทางการตลาดนั้น ทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการตลาดในด้านของการจัดจำหน่ายมากที่สุด โดยจะคำนึงถึงการขายผ่านคนกลาง การส่งออกโดยตรง

3. การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

ก. การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation)

ตลาดของหัตถกรรมไม้มะม่วง เป็นตลาดขนาดเล็กมีคู่แข่งขั้นน้อยราย (niche market) ซึ่งผู้ประกอบการได้ใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ทางลักษณะจิตนิสัย (psychographic segmentation) คือ เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีค่านิยมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม หัตถกรรมที่ละเอียด ประณีตและสวยงาม และชื่นชอบในเอกลักษณ์ความเป็นไทยอย่างแท้จริง

ข. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target market group)

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target group) ของทางผู้ผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงแบ่งเป็น 2 ประเภท ใหญ่ได้ดังนี้ คือ ลูกค้าต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 80 อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น เยอรมัน สิงคโปร์ และฮ่องกง เป็นหลัก ส่วนลูกค้าภายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 20

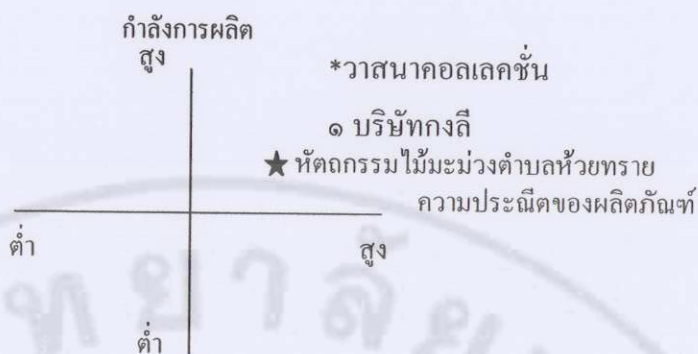
ตลาดเป้าหมายของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยใช้ลักษณะความสัมพันธ์ของกิจการกับลูกค้าเป็นเกณฑ์ คือ

- B2C (Business to Consumer) คือ กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อสั่งทำผลิตภัณฑ์กับกิจการโดยตรง มีทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ สั่งทำน้อยชิ้น เช่น โรงแรมสั่งทำเครื่องใช้ เครื่องประดับในโรงแรม หรือตามสถานที่ต่าง ๆ เป็นต้น

- B2B (Business to Business) คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นคนกลาง สั่งซื้อสั่งทำเพื่อนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง

ค. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (market positioning)

ในปัจจุบันผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีคู่แข่งทางการค้า 2 ราย คือ วาสนาคอลเลคชั่น บริษัทกสิวิสาหกิจกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามกำลังการผลิตและความประณีตของงานได้ ดังนี้



จากการศึกษาเรื่อง การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ในการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ทางลักษณะจิตนิสัย มีการกำหนดตลาดเป้าหมายเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อสั่งสินค้าด้วยตนเอง และกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนกลางเพื่อนำไปจำหน่าย และมีการเปรียบเทียบความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า โดยใช้การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยจะเป็นว่าถึงแม้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีราคาแพง แต่หากเปรียบเทียบความประณีตของตัวผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีความประณีตที่สูงกว่าคู่แข่ง

ง. การจัดการเรื่องส่วนผสมผลิตภัณฑ์

1. ผลิตภัณฑ์ (product)

ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ คือ การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วงให้มีรูปแบบหลากหลาย โดยใช้ฝีมือและทักษะในการแกะสลักไม้มะม่วงมาทำเครื่องเรือนเครื่องประดับ หรือนำมาขึ้นรูปเป็นกล่อง เชิงเทียน แจกัน และเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ

- ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเด่นคือเป็นงานศิลปหัตถกรรมที่ทำด้วยมือ มีลวดลายอ่อนช้อยและสวยงาม ประณีตไม่ซ้ำแบบใคร เป็นชิ้นงานที่สั่งซื้อสั่งทำตามรูปแบบต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ และมีความหลากหลาย

- ความแตกต่างของสินค้าระหว่างผู้ประกอบการและคู่แข่ง

หัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่มีคู่แข่งที่ผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันคือ วาสนาคอลเลกชั่นและบริษัทงลิ ซึ่งทางผู้ประกอบการและผู้แข่งขันมีความแตกต่างของสินค้า คือ

- ผู้ผลิตจะผลิตตามการสั่งซื้อสั่งทำจากลูกค้า จะไม่มีการผลิตไว้ล่วงหน้า เพื่อวางขายเหมือนกับคู่แข่งอื่น ชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจึงได้ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงและยากต่อการลอกเลียนแบบ

- วิธีการสร้างความเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียด ประณีต เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ประกอบกับความซื่อสัตย์และตรงต่อเวลาของกิจการ จึงทำให้ลูกค้าเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง ตลอดมา

- การใช้ชื่อสินค้า โลโก้ กับผลิตภัณฑ์

ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ทางกิจการใช้ชื่อของ RT mango wood จำหน่ายผลิตภัณฑ์ กรณีที่มีการจำหน่ายให้แก่คนกลาง ลูกค้าจะได้รับผลิตภัณฑ์ในชื่อที่คนกลางกำหนดขึ้น

โลโก้หรือตราสินค้า ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทรายอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ การใช้โลโก้หรือตราสินค้า กิจการเป็นผู้กำหนด โดยใช้รูปแบบของกิจการเป็นสัญลักษณ์ ขณะนี้โลโก้ของกิจการยังอยู่ในขั้นตอนของการทำ และจะใช้เป็นสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของกิจการต่อไป

- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นงานสั่งซื้อสั่งทำ ซึ่งต้องมาจากความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า การผลิตมุ่งสนองความต้องการและความพึงพอใจนั้นอย่างแท้จริงเรียกว่าหากลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์แบบใด กิจการสามารถผลิตให้ได้ตามความต้องการนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

- ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผลิตภัณฑ์งานฝีมือที่มีความละเอียด ประณีตแสดงถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทยอย่างแท้จริง

- กลยุทธ์ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

จากการศึกษาเรื่องการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์พบว่า การควบคุมคุณภาพในช่วงระหว่างขั้นตอนการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ ถึงแม้ว่าการผลิตจะมีหลายขั้นตอน ซึ่งล้วนแต่ต้องใช้ความประณีต ทักษะและประสบการณ์ฝีมือ ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องเก็บรายละเอียดก่อนที่ชิ้นงานจะส่งถึงมือลูกค้าโดยการตรวจสอบความเรียบร้อยเสมอของผิวไม้หรือเนื้อไม้ไม่แตก เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมากที่สุด

จากการศึกษาพบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์มีลักษณะการออกแบบ 2 ประเภทได้แก่ การออกแบบของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเอง และการออกแบบตามคำสั่งของลูกค้า ปัจจุบันบรรพบุรุษของผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่เน้นความทนทานเพื่อป้องกันสินค้าเสียหาย ฉลากและรายละเอียดครบตามที่กำหนดและเครื่องหมายการค้าของตัวเองใช้ชื่อว่า RT MANGO WOOD

จากการศึกษาเรื่องผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือความพึงพอใจในมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้มากที่สุด

2. ราคา (price)

จากการศึกษาเรื่องการกำหนดราคาสินค้าของทางผู้ผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบว่า ลักษณะวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของทางผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่ ใช้วิธีการตั้งราคาตามคุณค่าในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นการตั้งราคาด้วยการเรียนรู้ในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อเป็นหลักในการตั้งราคาแทนที่จะตั้งราคาโดยใช้ต้นทุนเป็นหลัก

จากการตั้งราคาของผู้วิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบราคาสินค้ากับคู่แข่ง (กรณีเป็นคู่แข่งจากต่างประเทศ) อาทิผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงจากร้านที่วางจำหน่าย ชั้น 2 ท่าอากาศยานเชียงใหม่ เมื่อเทียบราคากับภัณฑ์ไม้มะม่วงที่ผลิตจากทางผู้ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ พบว่ามีราคาแพงมากกว่าแต่ถ้าเปรียบเทียบสินค้าในลักษณะที่ทดแทนกันได้ อาทิ สินค้าที่จำหน่ายในเขตบ้านถวาย ถือว่าราคาใกล้เคียงกัน

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (pace)

จากการศึกษา พบว่าช่องทางจำหน่ายสินค้าของกิจการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงมีลักษณะ 2 ลักษณะ คือ จำหน่ายจากศูนย์โดยตรงและจำหน่ายผ่านคนกลางที่มารับสินค้าที่นำไปขายอีกทอดหนึ่งแหล่งจำหน่ายสินค้าหลักของกิจการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีดังนี้

1. จำหน่ายตลาดในจังหวัด ร้อยละ 15 ได้แก่ บ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง บ้านถวาย อำเภอหางดง ในที่ตลาด
2. จำหน่ายตลาดต่างจังหวัด ร้อยละ 5 ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง
3. จำหน่ายตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 80 ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน ฝรั่งเศส

เป็นต้น

4. การส่งเสริมการตลาด (promotion)

จากการศึกษาในส่วนของการส่งเสริมการตลาดของหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่ พบว่าทางผู้ประกอบการมีการส่งเสริมการตลาดหลากหลายวิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 การโฆษณา เช่น โฆษณาผ่านคอลัมน์หนังสือพิมพ์ วารสารท่องเที่ยว ซึ่งโดยส่วนใหญ่ทางสื่อจะเป็นผู้ลงโฆษณาให้โดยทางผู้ประกอบการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

วิธีที่ 2 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เช่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า โดยในการออกงานสินค้าจะมีการแจกใบปลิวและนามบัตรเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกลับมาที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงในภายหลัง

วิธีที่ 3 การส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา การแถมการ์ด นอกจากนั้นแล้วทางผู้ประกอบการยังมีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจต่อลูกค้าด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่และการพัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า

จ. การวัดผลทางการตลาด

จากการศึกษาในส่วนของการวัดผลทางการตลาด พบว่า มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการตลาด โดยพิจารณาจากจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น และยอดขายที่มีเพิ่มขึ้น และการขยายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากการศึกษาในส่วนของการวัดผลทางการตลาด พบว่า มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการตลาด โดยพิจารณาจากจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น และยอดขายที่มีเพิ่มขึ้นมากขึ้น และการขยายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงินแล้วสามารถทำการวางแผนเป้าหมายทางการตลาด (Goal formulation) ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของศูนย์ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ได้ดังนี้

จุดแข็ง

- สินค้าของหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่มีความเป็นเอกลักษณ์เป็นไทยงานถึงศิลปะที่ลอกเลียนแบบได้ยาก
- สินค้าของหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงได้รับคัดเลือกให้เป็น OTOP PRODUCT CHAMPION ในระดับ 5 ดาวในปี 2546 และ 4 ดาวในปี 2547
- ต้นทุนในการผลิตสินค้าต่ำ

• ผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่ มีความกว้างขวางเป็นที่รู้จักในด้านการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงด้วยมือมาเป็นระยะเวลานานและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

• มีแรงงานที่มีฝีมือ มีความชำนาญในการผลิตหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงด้วยมือ

• ลูกค้ามีความซื่อสัตย์โดยทางกิจการจะได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้ารายเดิมอย่างต่อเนื่อง

• ทางกิจการมีสินทรัพย์และ เงินลงทุนที่แข็งแกร่ง

จุดอ่อน

• ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงยังขาดมาตรฐานในการผลิต เนื่องจาก การผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงแต่ละชิ้นงานเป็นงานหัตถกรรมกึ่งศิลปะ

• การผลิตในส่วนของการเผาไม้มะม่วงไม่สามารถควบคุมของเสียได้

• ไม่มีการสต็อกสินค้าทำให้เมื่อมีลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าในปริมาณ มาก ๆ ไม่ได้สินค้า และรับสินค้าตามความต้องการในทันที ต้องรอคอยการผลิตใหม่ใช้เวลา ประมาณ 1-2 อาทิตย์

• หีบ ห่อ บรรจุภัณฑ์ไม่มีความดึงดูดใจ

• มีข้อบกพร่องในการจัดทำบัญชี เนื่องจากการเป็นการบริหารงานรูปแบบ ครอบครัว ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบริษัทเพื่อจัดทำบัญชี

• การดำเนินงานของผู้ผลิตหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่ ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ แล้วก็ตามแต่ยังไม่มีการบริหารงานเป็นระบบที่ สมบูรณ์

• ไม่มีสวัสดิการ แรงจูงใจในการทำงานต่อพนักงาน

• มีสายผลิตภัณฑ์ที่แคบเนื่องจากทางผู้ประกอบการไม่มีการผลิตสินค้า อื่นนอกเหนือไปจากการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง

โอกาส

• ปัจจุบันตลาดภายในประเทศมีการขยายตัวมากขึ้นจากเดิมจะมีการขาย ผ่านตัวแทนจำหน่าย ปัจจุบันมีลูกค้าต่างประเทศได้แก่ แลบุญยุโรปเพิ่มมากขึ้น

• มีการโฆษณาสินค้าในหนังสือแนะนำการท่องเที่ยว

อุปสรรค

- แรงงานขาดแคลนตามฤดูกาล
- ปัจจุบันมีสินค้าทดแทนประเภทของที่ระลึกของฝากเป็นจำนวนมาก
- ลูกค้าที่มีความชอบสะสมผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงอาจเปลี่ยน

รสนิยมไปสะสมสินค้าประเภทอื่น

- วัตถุดิบขึ้นราคา
- ผลิตภัณฑ์ของหัตถกรรมผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ยังไม่

เป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มชาวต่างชาติ

จากการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของผลการดำเนินงานผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่สามารถนำองค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์เรื่องราว ได้ดังนี้

1. การเพิ่มพลังทางธุรกิจ (leverage) ทางกิจการสามารถสร้างข้อได้เปรียบหรือเพิ่มพลังทางธุรกิจ จากโอกาสของกิจการที่ปัจจุบันตลาดสินค้าของที่ระลึกมีการขยายตัวมากขึ้นจากเดิม ประกอบกับการส่งเสริมการตลาด ด้วยการได้รับการโฆษณาจากจังหวัดผ่านหนังสือแนะนำการท่องเที่ยวอยู่แล้วนั้นเป็นโอกาสที่ดีในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นโอกาสในลักษณะเช่นนี้ไม่ได้เกิดกับธุรกิจทุกประเภท เพราะฉะนั้นทางกิจการควรรักษามาตรฐานในสินค้าและฝีมือแรงงานให้ได้มาตรฐาน รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนในการผลิตไม่ให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีความจงรักภักดีต่อสินค้าของทางกิจการเอาไว้ให้ได้

2. ความอ่อนแอทางธุรกิจ (vulnerability) นอกจากนั้นแล้วทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ยังต้องมีการปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรให้กลายเป็นจุดแข็ง เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจในเชิงการแข่งขัน ถึงแม้ว่าธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงจะมีคู่แข่งไม่น้อยรายและมีสภาพการแข่งขันไม่รุนแรงก็ตาม ซึ่งจากการประเมินจุดอ่อนของทางผู้ประกอบการแล้วผู้วิจัยพบว่าจุดอ่อนขององค์กรที่พบเหล่านั้นสามารถปรับแก้ไขได้อย่างไม่ยากนัก ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ควรแก้ไขหรือลดจุดอ่อนในองค์กรลงได้โดยเร็ว

3. ข้อจำกัดทางธุรกิจ (constraints) ทางกิจการควรจะมีระดับความเสี่ยงในเรื่องของปัจจัยที่จะสามารถยับยั้งโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นได้ อาทิ การขาดแคลนแรงงานตามฤดูกาล การมีสินค้าทดแทนเข้ามาในธุรกิจ การเปลี่ยนความจงรักภักดีต่อสินค้าของลูกค้ารายเดิม วัตถุดิบขึ้นราคา และผลิตภัณฑ์ของกิจการยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มชาวต่างชาติ ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานธุรกิจควรปรับปรุงจุดอ่อนในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นจุด

แข็งในการเสริมการดำเนินงาน ซึ่งหากเมื่อลองพิจารณาแล้วพบว่าข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงสู่จุดอ่อนภายในองค์กรของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงด้วย อาทิ การขาดแคลนแรงงานตามฤดูกาลเนื่องจากการที่พนักงานไม่ได้รับสวัสดิการที่น่าพอใจในการทำงาน ผลผลิตขององค์กรผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ไม่เป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติ ทำให้ไม่สามารถเพิ่มช่องทางทางการตลาด เป็นต้น

4. การมีปัญหา (problems) จากการประเมินจุดอ่อนร่วมกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบว่าทางผู้ประกอบการพบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจไม่น้อย และอาจพบกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากในอนาคตหากไม่ดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนภายใน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดทางธุรกิจ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคตควรปรับเปลี่ยนจุดอ่อน ให้กลายเป็นจุดแข็งโดยเร่งด่วน

รูปแบบการดำเนินงานด้านการเงิน

ประกอบด้วยการดำเนินงานด้านการเงินของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ไปของเงินทุน ด้วยวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจมูลค่ามากที่สุด รวมทั้งการที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับตัดสินใจด้านระยะเวลาในการให้สินเชื่อต่อลูกหนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในส่วนของการดำเนินงานด้านการเงินของทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

2. รูปแบบการดำเนินงานด้านการเงิน

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่าทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงินด้วยสมุดบันทึก โดยได้มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีให้กับทางกิจการ (ทางกิจการไม่ขอเปิดเผยชื่อบริษัทและงบบัญชีทางการเงิน)

เงินลงทุนเริ่มแรกและเงินลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่มาจากส่วนของเจ้าของกิจการเอง เงินลงทุนในการขยายกิจการในการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่บ้านสันเข้าแถบผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเป็นเงินลงทุนจากการกู้ธนาคาร สัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ (รวมทรัพย์สินของกิจการ) พบว่าเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน

ปัจจัยที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงให้เป็นเกณฑ์ในการหาแหล่งเงินทุน ทางผู้ประกอบการจะพิจารณาจากวงเงินสินเชื่อที่จะได้รับจากแหล่งเงินทุน และระยะเวลาการชำระเงิน

ทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ไม่มีนโยบายขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ การขายหน้าร้านส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการขายเป็นเงินสดและมีการเก็บล่วงหน้า 30 เปอร์เซ็นต์ของการสั่งทำ ปัจจุบันบริษัทมีภาระในการชำระหนี้เงินกู้ระยะยาวหนี้เบิกเกินบัญชี เนื่องจากการลงทุนในการขยายสาขาเพื่อเปิดร้านจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ณ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

3. นโยบายการบริหารลูกหนี้

จากการศึกษาพบว่า วิธีการชำระหนี้เงินของลูกค้านั้นทางศูนย์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

ก. ลูกค้านภายในประเทศ นิยมชำระเงิน 2 วิธีคือ ชำระเงินเป็นเงินสดและทางผู้ประกอบการให้เครดิตไม่เกิน 2 เดือน

ข. ลูกค้าต่างประเทศใช้วิธีเปิด L/C (letter of credit) โดยธนาคารเป็นผู้ค้ำประกัน

วิธีการบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ให้กับทางศูนย์ได้ตามกำหนดระยะเวลานั้น ทางศูนย์มีนโยบายขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับลูกหนี้โดยเก็บหนี้บางส่วนเท่าที่ลูกหนี้จะสามารถชำระได้เป็นงวด ๆ เนื่องจากสินค้าอาจจะขายไม่ได้ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตลอดเวลา แต่ส่วนใหญ่เท่าที่ผ่านมาลูกหนี้จะชำระหนี้หมดและกลับมาสั่งสินค้าจากทาง กิจการอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน ของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การจัดทำระบบบัญชี

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน เรื่องการจัดทำบัญชีโดยการสัมภาษณ์ คุณทัศนยา อารีย์หนู พบว่าผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่มีการทำบัญชีที่ถูกต้อง มีเพียงการใช้บิลเงินสดเพียงอย่างเดียว โดยได้มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีให้กับทางกิจการ (ทางกิจการไม่ขอเปิดเผยชื่อบริษัทและบบัญชีทางการเงิน) และยังพบอีกด้วยว่าไม่มีการทำงบกระแสเงินสด และประมาณการถึงจุดคุ้มทุน จึงไม่สามารถทราบผลการดำเนินงานว่ามีเงินสดไหลเวียนมากน้อยเท่าใด ด้วยเหตุผลจากการไม่มีความรู้ในการจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้อง

2. การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน เรื่องการวางแผนและการควบคุมการเงิน โดยการสัมภาษณ์คุณทัศนญา อารีย์หนู พบว่า ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงยังไม่มีวางแผนในการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า การจ่ายชำระค่าวัตถุดิบจ่ายเป็นเงินสด และไม่มีหนี้ค้างชำระ

3. การจัดหาเงินทุน

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน เรื่องการจัดหาเงินทุนโดยการสัมภาษณ์ คุณทัศนญา อารีย์หนู พบว่าผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อตกลงระหว่างลูกค้ากับผู้ประกอบการในการสั่งซื้อสั่งทำ โดยลูกค้าจะต้องชำระค่ามัดจำเป็นจำนวนเงิน 30 เปอร์เซ็นต์ของราคาผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินมัดจำส่วนนี้เป็นเงินทุนในการผลิตต่อไป

4. การจัดสรรเงินทุน

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน เรื่องการจัดสรรเงินทุนโดยการสัมภาษณ์คุณทัศนญา อารีย์หนู ได้นำเงินมัดจำที่เรียกเก็บจากลูกค้าก่อน 30 เปอร์เซ็นต์ของราคาผลิตภัณฑ์นั้น จะถูกจัดสรรเป็นค่าวัตถุดิบ 20 เปอร์เซ็นต์ และค่าจ้างแรงงานอีก 80 เปอร์เซ็นต์ของเงินมัดจำ

3.2 เปรียบเทียบแนวความคิดของการบริหารจัดการกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง วิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. เปรียบเทียบแนวคิดด้านการบริหารจัดการกับผลการดำเนินงาน

1.1 การวางแผน (planning)

จากการเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารจัดการของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงกับผลการดำเนินงาน พบว่ามีการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้น (1-3 ปี) ที่ดี ก่อนการวางแผนธุรกิจในแต่ละครั้ง ทางผู้ประกอบการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จะมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดสภาพการณ์ และนโยบายในการดำเนินธุรกิจเสมอว่าจะดำเนินการอย่างไร ต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับกิจการ โดยจะคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ และสภาพเศรษฐกิจของประเทศ และจะมีการทบทวนปรับปรุงแผนการดำเนินในการด้านต่าง ๆ ตามสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 การจัดองค์กร (organizing)

ด้านการจัดองค์กร พบว่าทางผู้ประกอบการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการแบ่งงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยปัจจุบันมีพนักงานในองค์กรมากกว่า 10 คน มีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและการติดต่อกันจะต้องทำตามลำดับชั้น มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานไปยังฝ่ายต่าง ๆ แต่ไม่มีการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน เพื่อกำหนดและแจ้งเจ้าหน้าที่เพราะลักษณะของการบริหารงานเป็นแบบครอบครัวการสอนงานทำโดยพนักงานที่มีประสบการณ์ซึ่งเข้าทำงานก่อนจะเป็นผู้สอนวิธีการทำงานให้กับพนักงานใหม่ ผู้จัดการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เห็นว่าการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบช่วยให้ลดความซ้ำซ้อนของงาน มีเวลามากขึ้นทำการวางแผนและการตัดสินใจทำได้ดีขึ้น การปฏิบัติงานคล่องตัวขึ้น ทราบขอบเขตหน้าที่ปฏิบัติงานชัดเจน สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้กรณีเกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาดขึ้น

2. เปรียบเทียบแนวคิดด้านการผลิตกับผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดกับผลการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ สามารถเปรียบเทียบผลการศึกษาดังนี้

ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีทำเลที่ตั้ง จำนวน 2 แห่ง แห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ แห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ การกำหนดทำเลที่ตั้งทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่คำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ใกล้ตลาด ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และใกล้แหล่งแรงงาน มีการวางแผนการผลิตโดยทางกิจการ มีการผลิตสินค้า 2 ประเภท คือการผลิตตามคำสั่งซื้อ และการผลิตแบบต่อเนื่อง ในลักษณะการจัดจัดการผังการผลิตเป็นการวางแผนตามลักษณะงาน โดยการจัดกลุ่มการผลิตเป็นกลุ่ม ๆ ตามชนิดของกำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้มีค่า 1000 หน่วย/1สัปดาห์ กำลังการผลิตที่จริงที่ใช้งานอยู่มี 500-1000 หน่วย/ 1 สัปดาห์

ในการเปรียบเทียบแนวคิดด้านการผลิตนั้น พบว่าทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ยังไม่มีระบบเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพสากล เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก มีระบบช่วยเหลือด้านคุณภาพที่ใช้อยู่คือ ระบบข้อเสนอแนะ ซึ่งในทางด้านการผลิตแล้วนั้นผู้ประกอบการควรจะมีการควบคุมคุณภาพในระบบสากลเข้ามาช่วยด้วยในเรื่องของการผลิต เพื่อให้สินค้าตรงตามมาตรฐานการผลิตที่ดียิ่งขึ้น

ในเรื่องของศักยภาพของการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมจากไม้มะม่วงของผู้ประกอบการนั้นยังมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของการใช้ไม้หลากหลาย

ซึ่งมีผลต่อความต้องการซื้อของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายแบบ เพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด จึงทำให้การใช้ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้มะม่วงอยู่ในวงจำกัด สำหรับศักยภาพของผลิตภัณฑ์ เมื่อพิจารณาจากยอดขายจะพบว่ามีส่วนการจำหน่ายต่อปริมาณการผลิตของผู้ประกอบการอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องและเน้นจำนวนที่ละมากๆ

ศักยภาพของปัจจัยการผลิตการผลิตไม้มะม่วงของผู้ประกอบการเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยการผลิตอื่นๆ ภายในกิจการพบว่าศักยภาพของปัจจัยการผลิตค่อนข้างต่ำ อาทิ แรงงานที่ใช้ในการผลิตเชิงเทียนแกะสลักและแกะกันว้าจากไม้มะม่วงของผู้ประกอบการ ยังขาดความรู้ความชำนาญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่วนใหญ่ไม่มีความชำนาญในขั้นตอนที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการและขาดทักษะฝีมือในการทำผลิตภัณฑ์ที่ต้องการความประณีตสูง

ศักยภาพของกระบวนการผลิต คือ กระบวนการผลิตเมื่อมองในภาพรวมตามแนวคิด กระบวนการผลิตของผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงานค่อนข้างมีศักยภาพสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ต่อเนื่องถ้าบุคลากรในกิจการได้รับการอบรมเพิ่มเติม โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบลวดลายและคอยแนะนำกระบวนการผลิตต่างๆ ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วงให้มีรูปแบบหลากหลายกิจการก็สามารถขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการผลิตบางขั้นตอนมีความยุ่งยากซับซ้อนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของบุคลากรได้

3. เปรียบเทียบแนวคิดด้านการตลาดกับผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการ พบว่าการดำเนินงานโดยประสานกับสมาชิกภายในองค์กรมีความชัดเจนด้านการหาช่องทางการจัดจำหน่ายหรือการหาตลาดใหม่ ๆ จึงทำให้การบริหารงานด้านการตลาดของกิจการถือว่ามีประสิทธิภาพใช้ได้สำหรับการวางแผนการตลาดในอนาคตทางกลุ่มจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงให้มีความหลากหลายโดยทำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดทั้งในและต่างประเทศได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามถึงแม้ช่องทางในการจัดจำหน่ายในปัจจุบันยังไม่ประสบกับปัญหาด้านการตลาด แต่ในอนาคตอาจประสบกับปัญหาด้านการตลาดได้ เนื่องจากทางผู้ประกอบการไม่มีผู้รับผิดชอบฝ่ายการตลาดอย่างชัดเจนจึงอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการตลาดในอนาคต

ศักยภาพทางการตลาดเนื่องจากทางผู้ประกอบการเป็นไปในลักษณะครอบครัวและยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก อีกทั้งผู้ประกอบการยังขาดความรู้ทางด้านการตลาด จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความรู้ในเชิงทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจในการวางแผนการตลาดค่อนข้างน้อย แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังมีแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเน้นการออกแบบสินค้าอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ ทำให้ส่งผลต่อยอดขายเพิ่มมากขึ้น และยังสามารถขยายกลุ่มลูกค้าตามเป้าหมายอีกด้วย

4. เปรียบเทียบแนวคิดด้านการเงินกับผลการดำเนินงาน

แหล่งเงินทุน

เงินลงทุนเริ่มแรกและลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาของผู้ประกอบการ หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จากเครือข่ายและส่วนของเจ้าของกิจการเอง เงินลงทุนเริ่มแรกและเงินในการขยายกิจการในการเปิดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเงินลงทุนจากการกู้ธนาคาร ปัจจัยที่ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ใช้ในการเป็นเกณฑ์ในการหาแหล่งเงินทุน ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จะพิจารณาจากวงเงินสินเชื่อที่จะได้รับการแหล่งเงินทุนและระยะเวลาการชำระคืน โดยปัจจุบันบริษัทมีการระดมเงินระยะยาวนี้เบิกเกินบัญชีเนื่องจากลงทุนในการขยายสาขาเพื่อเปิดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เพิ่มที่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ (รวมทรัพย์สินของกิจการ) พบว่าลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน

ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการขายสินค้าทั้งในลักษณะขายเงินสดและขายเชื่อ โดยลูกค้าของกิจการหัตถกรรมเชียงใหม่แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ลูกค้าภายในประเทศนิยมชำระเงิน 2 วิธี คือ ชำระเป็นเงินสดและทางผู้ประกอบการให้เครดิตไม่เกิน 2 เดือน
2. ลูกค้าต่างประเทศใช้วิธีเปิด L/C (letter of credit) โดยธนาคารเป็นผู้ค้ำประกันวิธีการบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ให้กับทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงได้ตามกำหนดระยะเวลานั้น ทางกิจการมีนโยบายขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับลูกหนี้โดยเก็บหนี้บางส่วนเท่าที่ลูกหนี้จะสามารถชำระได้เป็นงวด ๆ เนื่องจากสินค้าอาจจะขายไม่ได้ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตรงเวลา แต่โดยส่วนใหญ่เท่าที่ผ่านมาลูกหนี้จะชำระหนี้หมดและกลับมาสั่งสินค้าจากผู้ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีลูกหนี้ประมาณ 10 ราย คิดเป็นมูลค่าประมาณ 2 ล้านบาทการวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

จากการศึกษาแนวคิดในการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน เรื่องการวางแผนและการควบคุมการเงิน พบว่าผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงยังไม่มีความรู้ทางด้านระบบบัญชีอย่างถูกต้อง เนื่องจากทางผู้ประกอบการว่าจ้างบริษัทบัญชีเอกชนในการจัดทำบัญชีทำให้การวางแผนในการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า การจ่ายชำระค่าวัตถุดิบจ่ายเป็นเงินสดไม่ได้มาตรฐานตามแนวคิดในการจัดทำระบบบัญชีและการเงิน และทำให้ไม่สามารถรู้การไหลเวียนเงินสดภายในบริษัทไหลเวียนมากน้อยเพียงใด ด้วยเหตุผลจากการไม่มีความรู้ในการจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้อง

สรุปผลการดำเนินงานจากการพยากรณ์ยอดขายของผู้ประกอบการ

จากการศึกษาพบว่า สามารถสรุปผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิต
หัตถกรรมไม้มะม่วง โดยการประมาณการยอดขายสินค้าวัดระดับผลการดำเนินงานจากปีพ.ศ.
2546-2549 ได้ดังนี้

การพยากรณ์ยอดขาย คำนวณจากสมมุติฐานดังต่อไปนี้

ชาวต่างชาติโดยรวม 4,236,401 คน

สัดส่วนจับจ่ายใช้สอย 285,000 คน

มาใช้ในเชียงใหม่ 2% 5,700 ล้าน

มาซื้อผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง 10% 570 ล้าน

1% 5.7 ล้าน/ปี = 475,000 บาท/เดือน

ความต้องการซื้อรวม 570 ล้านบาทต่อปี

$$* \text{ส่วนครองตลาด} \frac{5.7}{570} = 1\%$$

ตาราง 3 แสดงการพยากรณ์ยอดขายรายวันของ ปีที่ 1

รายการ	หน่วยนับของสินค้า (ชิ้น)							
	อาทิตย์	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	รวม
หน่วยที่ขาย	20	3	5	5	5	5	5	63
ราคาขาย	300	300	300	300	300	300	300	300
ยอดขาย (บาท)	6,000	900	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000	18,900

ตาราง 4 แสดงการพยากรณ์ยอดขายรายสัปดาห์ของปีที่ 1

รายการ	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4	รวมตลอดเดือน
หน่วยที่ขาย	65	60	50	40	215
ราคาขาย	300	300	300	300	300
ยอดขาย (บาท)	19,500	18,000	15,000	12,000	64,500

ตาราง 5 สรุปการพยากรณ์ยอดขายรายเดือนของปีที่ 1

รายการ/เดือน	จำนวนหน่วย ที่ขาย	จำนวน หน่วยที่ขาย	ราคาขายต่อ หน่วย	ยอดขาย (บาท)	หมายเหตุ
	ส่ง	ปลีก			
มกราคม	-	200	300	60,000	เทศกาล
กุมภาพันธ์	-	250	300	75,000	
มีนาคม	-	300	300	90,000	
เมษายน	-	600	300	180,000	ออกงาน แสดงสินค้า
พฤษภาคม	500	200	300	210,000	
มิถุนายน	1,000	200	300	360,000	Sale 15%
กรกฎาคม	500	180	300	204,000	
สิงหาคม	1,000	180	300	354,000	ส่งออก ฝรั่งเศส
กันยายน	1,000	180	300	354,000	
ตุลาคม		680	300	204,000	งานแสดง สินค้า
พฤศจิกายน	1,500	300	300	540,000	
ธันวาคม	2,000	1,000	300	900,000	ส่งออก ญี่ปุ่น
รวมตลอดปี	7,500	4,270		2,721,000	

ตาราง 6 ตัวอย่างประมาณการยอดขาย

รายการ	ประมาณการขายต่อปี (จำนวนชิ้น)						
	ขายหน้าร้าน	ขายส่ง	รวมขายปี 2546	รวมขายปี 2547	รวมขายปี 2558	รวมขายปี 2549	รวมขายปี 2550
แจกัน	480	900	1,380	1,644	1,875	2,091	2,091
เชิงเทียน	360	600	960	1,141	1,346	1,470	1,470
กล่องนามบัตร	360	360	720	841	991	1,144	1,144
พวงกุญแจ/ของที่ระลึก	360	360	720	841	971	1,020	1,020
ที่เขียนหรือกรอรูป	240	600	840	1,009	1,171	1,275	1,275
ที่เขียนหรือกรอรูป	240	360	600	721	811	893	893
กรอบรูป	180	600	780	955	1,119	1,319	1,319
กล่อง 6 เหลี่ยม	60	120	180	217	260	303	303
กล่องใส่กระดาษทิชชู	120	600	720	877	1,033	1,154	1,154
เครื่องเรือน/เฟอร์นิเจอร์ชิ้นใหญ่	12	240	252	312	388	464	464
	6	120	126	168	208	248	248
รวม			7,278	8,726	10,173	11,381	11,381

จากตารางสามารถสรุปวิเคราะห์จากยอดขาย (gross profit margin) พบว่า จากปี 2546-2549 มียอดขายเพิ่มขึ้น จากเดิมในปี 2546 ค่าขาย 100 บาท ทำกำไรได้ 7.2 บาท และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในปีต่อมา ทำให้วิเคราะห์ได้ว่ายอดขายจากการสั่งซื้อจากลูกค้าเพิ่มขึ้นอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดีซึ่งสามารถทำให้บริษัทสามารถทำกิจการได้โดยมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากยอดขายเดิมอีกด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงอาจมีการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี ได้ดีอีกด้วยซึ่งส่งผลให้ยอดขายของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ดี

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการผลิต การตลาด และการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

จากการศึกษาพบว่าปัญหาหลักด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง คือ

1. การไม่สามารถควบคุมของเสียในช่วงการเผาไม้มะม่วง ซึ่งได้แก่ การเผาชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดการเสียหายแตกหักเป็นประจำ ซึ่งชิ้นส่วนที่แตกร้าวเหล่านั้นไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้อีก
2. ปัญหาที่เกิดจากการเผาไม้มะม่วงจะก่อให้เกิดน้ำทิ้ง ซึ่งทางผู้ประกอบการแก้ไขนำน้ำดังกล่าวไปให้ทางศูนย์ธรณีวิทยาวิเคราะห์หาสารพิษแล้วแต่ไม่พบสารพิษ ทางศูนย์ธรณีวิทยากลับพบแร่ธาตุจำพวกฟอสฟอรัสซึ่งสามารถเป็นปุ๋ยต้นไม้ได้
3. การที่ไม่สามารถควบคุมให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้วออกมาได้มาตรฐานเหมือนกันชิ้นงานปัญหานี้มักจะเกิดตอนที่กลึง ขึ้นรูปแบบและการพ่นสี ซึ่งต้องใช้ฝีมือของช่างผู้ชำนาญการซึ่งบางครั้งก็เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของช่างผู้ชำนาญการด้วยหากไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ก็จะทำให้ชิ้นส่วนของงานไม่ตรงตามมาตรฐาน จากการศึกษาด้วยการสังเกตจะไม่เหมือนกันทุกชิ้น ทางกิจการพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการเปิดเพลงเบา ๆ ให้ฟังเพื่อให้ช่างวาด ช่างแกะสลัก และพ่นสีผลิตภัณฑ์ให้มีสมาธิในการวาดเขียนลวดลาย แกะสลักให้ตรงตามมาตรฐาน
4. การขึ้นราคาของวัตถุดิบซึ่งทางผู้ประกอบการพยายามหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ทดแทน อาทิ ราคาของไม้มะม่วงขึ้นราคา ทางผู้ประกอบการได้จัดหาผู้จำหน่ายใหม่ทดแทนแล้ว

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

การดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่สามารถสรุปได้ว่าทางกิจการมีการบริหารงานแบบครอบครัวแต่ยังไม่สามารถปรับโครงสร้างการดำเนินงานของกิจการให้สามารถรับกับการขยายตัวตามธุรกิจที่เติบโตเร็วได้ และปัญหาสำคัญด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ได้แก่

(ก) การไม่มีแผนการดำเนินงานทางการตลาดที่ชัดเจน ไม่มีตัวเลขของการพยากรณ์ยอดขาย ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนไม่มีเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องมือทางการตลาดได้เต็มที่

(ข) ส่วนใหญ่คำสั่งซื้อจากต่างประเทศจะได้มาจากการออกงานนิทรรศการและเว็บไซต์ ซึ่ง คุณรุ่งทิพย์ กันธา ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง(ผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่) จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพนักงานขายไปในตัวด้วย

(ค) การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขายยังไม่ครอบคลุม อาทิ การออกสื่อ นิตยสารท่องเที่ยวต่าง ๆ

3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ปัญหาทางการเงินของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง คือ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานการบัญชีที่ถูกต้อง และไม่ปฏิบัติตามแนวคิดด้านการเงินอีกด้วย อีกทั้งขาดการวางแผนทางการเงินที่ชัดเจน ซึ่งการวางแผนทางการเงินที่ดีจะช่วยให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงสามารถตัดสินใจได้ว่ามีเงินเพียงพอที่จะขยายการลงทุนหรือเพิ่มการลงทุนในธุรกิจใหม่ ๆ ได้หรือไม่

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาพิเศษ เรื่องผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้เพื่อการศึกษาผลการดำเนินงานด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน และเพื่อศึกษาปัญหาและปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 1 บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด การเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ทั้งนี้ สามารถสรุปอภิปรายและข้อเสนอแนะในการศึกษาปัญหาพิเศษเรื่องผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ครั้งนี้ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

จากการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง ตั้งอยู่ เลขที่ 54/3 หมู่ 4 บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ก่อตั้งโดยนางรุ่งทิพย์ คันธา โดยเริ่มจากปี พ.ศ. 2546 นางรุ่งทิพย์ คันธา ได้เริ่มเปิดดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงที่ไนท์พลาซ่า โดยเปิดทำการจำหน่ายเองและเกิดแนวคิดจากการที่ถูกค้าได้สั่งสินค้าเพิ่ม ทำให้กิจการเจริญรุ่งเรือง ปัจจุบันเปิดดำเนินการ 2 สาขา ได้แก่ RT MANGO WOOD บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ (เป็น

โรงงานผลิต) และอีกแห่ง RT MANGO WOOD ณ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ (โดยจัดตั้งเป็นห้องแสดงสินค้าสำหรับลูกค้าที่มาติดต่อ) ต่อมาเมื่อลูกค้าสั่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์จากการที่ได้ผลิตมาเป็นเวลาหลายปีจึงทำการสร้างโรงงานและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากไม้มะม่วง เริ่มต้นจากการนำคนว่างงานจำนวน 5 คน มาเริ่มฝึก โดยทุกคนมีความสนใจเนื่องจากมีรายได้ เมื่อนางรุ่งทิพย์ ค้นพบว่าคนในชุมชนสนใจ จึงเกิดความคิดต้องการสร้างรายได้ให้คนในชุมชน จึงได้ชักชวนคนในชุมชนมาเริ่มฝึกสอนทำให้คนในชุมชนมีงานทำและสร้างรายได้ให้เกิดแก่คนในชุมชน รูปแบบการดำเนินงานเป็นลักษณะจ้างเหมาส่วนจำกัด โดยคุณรุ่งทิพย์ ค้นธาเป็นผู้จัดการ มีรูปแบบการจำหน่ายสินค้าทางเว็บไซต์ โดยมีจุดเด่นคือการสร้างความแตกต่างที่ตัวผลิตภัณฑ์ ในการรับงานตามคำสั่งซื้อแล้วกระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชน ลักษณะงานเป็นงานที่รับสั่งทำ

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการผลิต การตลาด การเงิน ของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

จากการศึกษาวิจัย ทำให้ผู้วิจัย พบว่าการดำเนินงานด้านการจัดการของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงสอดคล้องกับทฤษฎีด้านการจัดการของ Harold Koontz ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของการจัดการไว้ 5 ประการว่า หน้าที่ในการจัดการที่ตื้นนั้นควรจะประกอบไปด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสั่งการ (ordering) และการควบคุมงาน (controlling)

ผลการดำเนินงานทางด้านการจัดการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นมีผลการดำเนินงานตามแนวคิด คือ

1. การวางแผนการผลิต

1.1 การวางแผนระบบการผลิต เป็นกิจกรรมทางด้านการวางแผนรวมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตโดยรวมไปถึง การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนที่ตั้งโรงงาน การวางแผนกระบวนการผลิต การวางแผนผังโรงงาน การวางแผนผลิตภัณฑ์

1.2 การวางแผนการใช้ระบบการผลิต โดยรวมไปถึงการพยากรณ์การผลิต การวางแผนการผลิตโดยรวม การจัดลำดับการผลิต การควบคุมการผลิต การวางแผนและจัดลำดับโครงการวางแผนกำลังคน

2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลการผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการดำเนินงานทางด้านการตลาดของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชียงใหม่เป็นการดำเนินงานทางการตลาดที่มีความคิดมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ (the product concept) โดยทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มุ่งสนใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้มีการผลิตที่เหนือกว่า และจะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ดังกล่าวให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และหลากหลาย เนื่องจากทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงมีความเชื่อว่าจะสามารถผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงที่มีความเป็นศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งส่งผลให้ทางกิจการสามารถทำกำไรและเติบโตได้รวดเร็ว เนื่องจากราคาของสินค้าที่สามารถบวกเพิ่มขึ้นไปจนสูงมากกว่าต้นทุน เนื่องจากทางผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ในระดับค่อนข้างสูง ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงของทางกิจการจะขายให้กับลูกค้าที่มีฐานะดีถึงดีมาก โดยส่วนใหญ่เน้นลูกค้าต่างประเทศ

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่าผลการดำเนินงานด้านการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นมีการดำเนินงานด้วยการบันทึกบัญชีด้วยมือเฉพาะรายรับรายจ่ายเท่านั้น และมีการดำเนินการว่าจ้างให้บริษัทเอกชนภายนอก เป็นผู้ดำเนินการในการจัดทำงบการเงินทั้งงบดุลและงบกำไรขาดทุน ทำให้เห็นว่าผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน ไม่เป็นไปตามทฤษฎีการบัญชีการเงิน ซึ่งว่าด้วยการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการบัญชี การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การประมาณจำนวนเงินลงทุน การจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินทุน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

การกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการตามแนวความคิดด้านการจัดการของผู้ประกอบการ มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน ให้ความสำคัญในเรื่องการผลิตไม้มะม่วงในลักษณะหัตถกรรม ให้ความสำคัญในการเพิ่มทางเลือกในการซื้อให้ลูกค้าด้วยการผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายและให้ความสำคัญในเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า

วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง คือ

1. ต้องเป็นผู้นำของหัตถกรรมไม้มะม่วงในประเทศ ซึ่งปัจจุบันยังมีบริษัทและผู้ประกอบการรายย่อยอีกเป็นจำนวนมาก และคนที่จะเป็นผู้นำได้นั้นผู้ประกอบการมีการกำหนดภารกิจด้านต่างๆ ดังนี้

- เพิ่มยอดขายด้วยการหาตลาดใหม่ เช่น ร้านจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ และเพิ่มศักยภาพทางทางการตลาด
- ปรับปรุงคุณภาพ ความประณีตของการผลิต และคุณภาพของไม้ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มศักยภาพในความสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ต่อเนื่อง พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณให้เพียงพอความต้องการของตลาด

2. นำผลิตภัณฑ์เข้าตลาดภายใต้ตราสินค้าและชื่อของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง RT mango wood บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากปัจจุบันตลาดในต่างประเทศและต่างจังหวัดโดยเฉพาะทางภาคใต้ที่มีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากจะมีพ่อค้าคนกลางเป็นผู้สั่งทำ แล้วนำออกจำหน่ายโดยใช้ตราสินค้าและชื่อของตน ทำให้ชื่อของกิจการยังไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

ภารกิจของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วง คือ การนำผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเข้าสู่ตลาดด้วยตนเองในพื้นที่ที่เป็นไปได้ และสามารถขายเป็นสินค้าทั้งส่งออกและภายในประเทศโดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- มีการทำข้อตกลงระหว่างผู้ประกอบการและคนกลางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- ขอความช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออกในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

- ปรับปรุงการทำงานของบุคลากร เนื่องจากมีการขยายตัวของตลาดและความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ปัจจุบันถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรของกิจการเป็นจำนวนมาก แต่บุคลากรที่มีฝีมือและความประณีตในการทำงานชิ้นใหญ่นั้นยังมีน้อย และยังขาดผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ ลวดลายและคอยแนะนำกระบวนการผลิตต่างๆ ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้มะม่วงให้มีรูปแบบหลากหลาย ผู้ประกอบการก็จะสามารถขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มขึ้นได้แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการผลิตบางชิ้นตอนนี้มีความยุ่งยากซับซ้อนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตของบุคลากรได้ ประกอบกับชาวบ้านในตำบลหรือบุคลากรในองค์กรยังพอใจกับรายได้จากการทำงานชิ้นเล็ก ๆ จึงไม่สนใจที่จะพัฒนาฝีมือให้สามารถทำงานชิ้นใหญ่ ๆ ได้ตามภารกิจที่กิจการกำหนดไว้

- สรรหาบุคคลที่มีใจรัก สามารถฝึกและทำงานหัตถกรรมไม้มะม่วงให้ได้ ซึ่งอาจมาจากเยาวชนรุ่นใหม่ เพราะเนื่องจากถ้าบุคลากรได้รับการอบรมเพิ่มเติม โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ในการออกแบบลวดลายและคอยแนะนำกระบวนการผลิตต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สามารถ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงให้มีความหลากหลายโดยทำให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ในตลาดทั้งในและต่างประเทศให้มากที่สุด โดยจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยการตลาดคือ เงินทุน ราคาวัตถุดิบ ความต้องการของผู้บริโภค

วัตถุประสงค์ของกิจการในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้ มะม่วง คือ เพิ่มการผลิตให้หลากหลายเพื่อลูกค้าจะได้มีทางเลือกในการซื้อผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ไม้มะม่วงได้อย่างหลากหลายและตรงใจ อีกทั้งต้องการที่จะเพิ่มรายได้ให้แก่กิจการและบุคลากร ในองค์กร และสืบสานภูมิปัญญาชาวบ้านตลอดไป

ปรัชญา การทำงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ในฐานะที่เป็น ประธานผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง มีปรัชญาประจำใจของตนเสมอว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่สืบทอดต่อกันมาจากบรรพบุรุษเป็นสิ่งล้ำค่า บุคคลรุ่นหลังควรอนุรักษ์ไว้อย่างที่นางรุ่งทิพย์ คันทาทำไว้ เมื่อตนมีความรู้ความสามารถจึงถ่ายทอดให้แก่คนในชุมชนเป็นการสร้างรายได้ หรือ พูดได้ว่าไม่เป็นการเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งต้องมีความคิด สร้างสรรค์ เช่น การผลิตมีผู้ประกอบการทำกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งทางผู้ประกอบการสามารถเพิ่ม คุณค่าของงานโดยการนำแผ่นโลหะเครื่องเงินต่าง ๆ มาประดับเข้ากับเครื่องไม้มะม่วงเป็นการเพิ่ม คุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์

การบริหารด้านการผลิต

จากการศึกษาผลการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง เชียงใหม่ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีทำเลที่ตั้ง จำนวน 2 แห่ง แห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ แห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ การกำหนดทำเลที่ตั้งทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้ มะม่วงเชียงใหม่คำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ใกล้ตลาด ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และใกล้แหล่ง แรงงาน มีการวางแผนการผลิตโดยทางกิจการ มีการผลิตสินค้า 2 ประเภท คือการผลิตตามคำสั่งซื้อ และการผลิตแบบต่อเนื่อง

วัตถุดิบในการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มาจากหลายแหล่ง แต่โดยส่วนมาก มาจาก 3 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง และจังหวัดกำแพงเพชรและบางครั้งก็มีการส่ง

วัตถุดิบจากต่างประเทศด้วย ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประกอบไปด้วย หินสี ผู้สร้างวัตถุดิบคือ คุณรุ่งทิพย์ คันทา (ผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่) สำหรับผู้ขายวัตถุดิบประกอบด้วยการสั่งซื้อทางโทรศัพท์สำหรับแหล่งขายวัตถุดิบที่มีการบริการ การขนส่งวัตถุดิบจะขนส่งทางรถยนต์ทั้งหมด

การเก็บวัตถุดิบของกิจการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ โดยส่วนใหญ่วัตถุดิบที่เก็บไว้นาน เช่น ไม้มะม่วงจะไม่ส่งผลเสียต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบในส่วนนี้คิดเป็นปริมาณร้อยละ 80 ส่วนวัตถุดิบเช่นเครื่องประดับคิดเป็นร้อยละ 20 จะไม่เก็บวัตถุดิบไว้นานเนื่องจากเครื่องประดับมักจะหมองคล้ำ โดยจะซื้อตามปริมาณที่พอดีกับการผลิตในแต่ละครั้ง เพอร์เซ็นต์การสูญเสียวัตถุดิบส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นการเผา คิดเป็นร้อยละ 10-15 เนื่องจากเกิดการแตกร้าว ไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก การสูญเสียปกติที่เกิดขึ้นคิดเป็นร้อยละ 20-30 แบ่งออกเป็น กระบวนการผลิตมีปัญหาร้อยละ 5-10 และเกิดการจากตัววัตถุดิบร้อยละ 10-15 (เกิดการเผาแตกร้าว) เครื่องจักรหลักประกอบไปด้วย เตเผา เครื่องกลึง

ลักษณะการจัดจัดการผังการผลิตเป็นการวางตามลักษณะงาน โดยการจัดกลุ่มการผลิตเป็นกลุ่ม ๆ ตามชนิดของกำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้มีค่า 1000 หน่วย/1สัปดาห์ กำลังการผลิตที่จริงที่ใช้งานอยู่มี 500-1000 หน่วย/ 1 สัปดาห์

ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ไม่มีระบบเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพสากล เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก มีระบบช่วยเหลือด้านคุณภาพที่ใช้อยู่ระบบข้อเสนอแนะ ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ไม่มีระบบควบคุมคุณภาพสากลเข้ามาใช้ก็จริง แต่ปัจจุบันมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นในกระบวนการผลิต

มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุน เช่น การใช้หีบห่อโดยใช้พลาสติกกันกระแทก แทนกล่องกระดาษ และให้พนักงานมีการบันทึกการทำงานทุกวันตอนเย็นก่อนกลับบ้าน เพื่อรายงานให้ผู้จัดการซึ่งพนักงานบางคนสามารถเพิ่มการผลิตจากเดิม 100 ชิ้นงาน เป็น 150 ชิ้นงาน ในระยะเวลาเท่า ๆ กัน

มีระบบการจัดการเกี่ยวกับเรื่องอรรถกถา อุบัติเหตุระหว่างการทำงาน และสวัสดิการพนักงานดังนี้ เรื่องอรรถกถา มีการจัดการโดยการทำประกันอรรถกถา การนำพนักงานส่งโรงพยาบาล หากเกิดมีอุบัติเหตุระหว่างการทำงานซึ่งเกิดได้น้อยมาก สวัสดิการพนักงาน ในอนาคตกำลังทำประกันสังคม

มีการควบคุมสินค้าคงคลังเหลือด้วยการควบคุมบางส่วนเป็นระยะ มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุก ๆ 3 วัน ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีความต้องการขยายการผลิตขึ้นในอนาคต เนื่องจากธุรกิจของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการขยายตัวขึ้นทุกปี

การบริหารด้านการตลาด

จากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลการดำเนินงานด้านการตลาดของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ สามารถสรุปผลข้อมูล โดยสามารถแบ่งเป็นส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินงานด้านการตลาด การวางแผนการตลาด การแบ่งส่วนตลาด ส่วนผสมผลิตภัณฑ์และการวัดผลการตลาด

1. รูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาด

รูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ เป็นการดำเนินงานทางการตลาดที่มีแนวความคิดมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ โดยของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มุ่งที่จะสนใจทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้มีการผลิตที่หลากหลายเหนือกว่า และจะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงของกิจการให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และหลากหลายเนื่องจากของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีความเชื่อมั่นว่า จะสามารถผลิตออกมาทำกำไรและเติบโตได้รวดเร็ว เนื่องจากราคาของสินค้าที่สามารถบวกเพิ่มขึ้นไปได้ในระดับมากกว่าต้นทุนมาก เนื่องจากทางของทางกิจการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ในระดับที่ค่อนข้างสูง หัตถกรรมไม้มะม่วงของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จะขายให้กับลูกค้าในฐานะดีถึงดีมาก โดยส่วนใหญ่เน้นลูกค้าต่างประเทศ

2. การวางแผนด้านการตลาด

จากการศึกษารูปแบบผลการดำเนินงานด้านการตลาดของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบว่าผลการดำเนินงานด้านการตลาดของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ไม่มีการวางแผนการตลาดอย่างชัดเจนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เป็นไปในลักษณะครอบครัวและผู้จัดการของทางกิจการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ไม่มีความรู้ในเชิงทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจในการวางแผนด้านการตลาด แต่ทางของทางผู้จัดการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการพัฒนาในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการตลาดโดยทั่วไป เช่น

ด้านผลิตภัณฑ์ มีความพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ ๆ มิให้ซ้ำกับสินค้าที่มีอยู่เดิมแล้ว มีการออกแบบสินค้าอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ มีการวิเคราะห์เลือกกลุ่มลูกค้าจากการกำลังซื้อของลูกค้าโดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดีถึงดีมากมีการส่งเสริมการขายด้วยการตลาด โดยการโฆษณาในหนังสือแนะนำการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ และการออกแบบบรรจุแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นแล้วยังมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการตลาดโดยพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น และการขยายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3. การแบ่งส่วนการตลาด

จากการศึกษาการแบ่งส่วนตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงพบว่าผู้ประกอบการได้ใช้เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ทางลักษณะจิตนิสัย (psychographic segmentation) คือ เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีค่านิยมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม หัตถกรรมที่ละเอียด ประณีตและสวยงาม และชื่นชอบในเอกลักษณ์ความเป็นไทยอย่างแท้จริง

4. การบริหารส่วนผสมผลิตภัณฑ์

จากการศึกษารูปแบบผลการดำเนินงานด้านการตลาดของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบว่าผลิตภัณฑ์ของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ที่ผลิตนั้นสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

4.1 ผลิตภัณฑ์ (product)

ผลิตภัณฑ์ของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่แบ่งออกหลากหลายประเภท อาทิ

1. ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงทำเครื่องเรือน เครื่องประดับ
2. ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเชิงเทียน
3. ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงแจกัน
4. ผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงเฟอร์นิเจอร์ และอื่น ๆ

มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วงทั้งการออกแบบของทางกิจการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ออกแบบเอง และการออกแบบตามคำสั่งของลูกค้า บรรจุภัณฑ์ของทางกิจการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เน้นความทนทานเพื่อป้องกันสินค้าแตกหัก สินค้าจากของทางกิจการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการใช้ฉลากและรายละเอียด ครบตามที่กำหนดและเครื่องหมายการค้าของตัวเองใช้ชื่อว่า RT mango wood

4.2 ราคา (price)

จากการศึกษาเรื่องการกำหนดราคาสินค้าของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ พบว่าการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของกิจการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาเพื่อการเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ เนื่องจากทางศูนย์มุ่งที่จะเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพที่สินค้าของทางผู้ประกอบการ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงจึงตั้งราคาสูงกว่าไม้มะม่วงที่ขายตามท้องตลาดทั่วไป

วิธีการตั้งราคาใช้วิธีการตั้งราคาตามคุณค่าในสายตาของลูกค้า เป็นการตั้งราคาตามคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้มากขึ้น แทนที่จะตั้งราคาโดยใช้ต้นทุนเป็นหลักแต่ทางศูนย์ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ใช้การเรียนรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อเป็นหลักในการตั้งราคา สร้างคุณค่าที่มีการรับรู้ได้ในความนึกคิดของผู้ซื้อ

4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (place)

ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการจำหน่ายสินค้าหลายลักษณะ ได้แก่ การจำหน่ายเองถึงผู้บริโภคผ่านร้านบ้านถวาย และโรงงาน บ้านสันเข้าแคบกลาง การขายผ่านตัวแทนจำหน่ายต่อถึงผู้บริโภค การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ขณะนี้กำลังปรับปรุงเว็บไซต์ของผู้ประกอบการ การขายฝากเวปไซต์ไทยด้าบลคอคอม ซึ่งเป็นเวปไซต์ของรัฐบาลและรวบรวมผลิตภัณฑ์จากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทั่วประเทศ

แหล่งจำหน่ายสินค้าภายในประเทศที่เป็นแหล่งจำหน่ายหลักของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ ได้แก่ บ้านสันเข้าแคบกลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ในทพลาซ่า และแหล่งจำหน่ายตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 80 ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส อังกฤษ จีน ซึ่งเมื่อเทียบกับรายได้จากการจัดจำหน่ายสินค้าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 100 (เพิ่มเป็น 1 เท่าตัวจากปี 2547) ช่องทางการจัดจำหน่ายมีทั้งการจำหน่ายเองและจำหน่ายผ่านคนกลาง

4.4 การส่งเสริมการตลาด (promotion)

ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการส่งเสริมการตลาดหลายวิธี ได้แก่ การโฆษณา เช่น โฆษณาผ่านคอลัมน์หนังสือพิมพ์ วารสารท่องเที่ยว การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เช่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า การส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา การแถม การค้ มีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจต่อลูกค้าด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เผยแพร่ และการพัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า

การบริหารด้านการเงิน

รูปแบบการดำเนินงานด้านการเงินของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ผู้ประกอบการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีการเงินด้วยสมุดบันทึกของทางกิจการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีให้กับทางกิจการ

เงินลงทุนเริ่มแรกและลงทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จากเครือข่ายและส่วนของเจ้าของกิจการเอง

เงินลงทุนเริ่มแรกและเงินในการขยายกิจการในการเปิดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเงินลงทุนจากการกู้ธนาคาร ปัจจัยที่ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ใช้ในการเป็นเกณฑ์ในการหาแหล่ง

เงินลงทุน ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่จะพิจารณาจากวงเงินสินเชื่อที่จะได้รับการจากการแหล่งเงินทุนและระยะเวลาการชำระคืน โดยปัจจุบันบริษัทมีภาระในการชำระหนี้ระยะยาวหนี้เบิกเกินบัญชีเนื่องจากลงทุนในการขยายสาขาเพื่อเปิดสถานที่จำหน่ายผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เพิ่มที่บ้านถวาย อำเภอสองแคว จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ (รวมทรัพย์สินของกิจการ) พบว่าลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน

ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่มีการขายสินค้าทั้งในลักษณะขายเงินสดและขายเชื่อ โดยลูกค้าของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ลูกค้าภายในประเทศนิยมชำระเงิน 2 วิธี คือ ชำระเป็นเงินสดและทางผู้ประกอบการให้เครดิตไม่เกิน 2 เดือน

2. ลูกค้าต่างประเทศใช้วิธีเปิด L/C (Letter Of Credit) โดยธนาคารเป็นผู้ค้ำประกันวิธีการบริหารลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ให้กับทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงได้ตามกำหนดระยะเวลานั้น ทางกิจการมีนโยบายขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้กับลูกหนี้โดยเก็บหนี้บางส่วนเท่าที่ลูกหนี้จะสามารถชำระได้เป็นงวด ๆ เนื่องจากสินค้าอาจจะขายไม่ได้ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตรงเวลา แต่โดยส่วนใหญ่เท่าที่ผ่านมาลูกหนี้จะชำระหนี้หมดและกลับมาสั่งสินค้าจากผู้ผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีลูกหนี้ประมาณ 10 ราย คิดเป็นมูลค่าประมาณ 2 ล้านบาท

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้มะม่วง

ปัญหาจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ด้านการจัดการ

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านการจัดการของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ พบปัญหาดังนี้

1. การขาดแคลนของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการขาดงานของพนักงานภายในองค์กรผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เป็นการขาดงานอันเนื่องมาจากวิถีชาวบ้าน อาทิ การขาดงานเป็นกลุ่มตั้งแต่ 3-4 คนขึ้นไป เพื่อไปช่วยงานศพ ซึ่งเป็นธรรมเนียมของชาวบ้านท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่จะต้องช่วยกันในวันเตรียมงาน วันงานจริง และวันเก็บงาน และการขาดงานอันเนื่องมาจากฤดูกาลเก็บเกี่ยวพืชผล อาทิ การขาดงานในช่วงฤดูกาลที่เกี่ยวข้องข้าว การขาดงานในช่วงฤดูกาลเก็บผลผลิตลำไย เป็นต้น

2. พนักงานขาดความเป็นระเบียบในการทำงาน

จากการศึกษาปัญหาพนักงานขาดความเป็นระเบียบในการทำงาน อาทิทำงาน ด้วยพูดคุยกันเรื่องละครทีวีไปด้วย สาเหตุของปัญหาเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ต่ำและเป็น แรงงานชาวบ้านซึ่งมีอายุค่อนข้างสูง ดังนั้นระหว่างการทำงานอาจจะยังขาดความเอาใจใส่ต่อการทำงาน

3. การขาดให้สวัสดิการประกันสังคมพนักงานควรจะได้รับ

จากการศึกษาพบปัญหา พนักงานขาดการมีประกันสังคมต่อพนักงานสาเหตุ ของปัญหาเองมาจากการที่พนักงานส่วนใหญ่ได้รับเป็นรายวัน ดังนั้น หากมีการทำประกันสังคม จะต้องมีการหักเงินค่าจ้างของพนักงานเป็นจำนวน 5% ของเงินรายได้ต่อเดือนทำให้เกิดปัญหากับ พนักงานบางคนที่ไม่ประสงค์การมีประกันสังคมและเลือกใช้ประกัน 30 บาท เป็นต้น

4. การขาดการวางแผนดำเนินงานในระยะปานกลาง และระยะยาว

จากการศึกษาพบว่าปัญหาในเรื่องการขาดการวางแผนในระยะกลางและระยะ ยาวซึ่งทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่เน้นการวางแผนในระยะสั้นมากกว่าอัน เนื่องจากการเร่งต่อปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ การเกิดสึนามิทำให้ทาง ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่สูญเสียแหล่งรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ให้กับคน กลางที่อยู่ในจังหวัดภูเก็ต เป็นต้น

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการ

จากการศึกษาพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการ ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาระหว่างการขาดงานของพนักงาน ทางผู้จัดการผู้ผลิต หัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการประชุมพูดคุยกับพนักงานเพื่อความเข้าใจ ใน เรื่องการขาดงานของพนักงาน โดยมีการขอร้องต่อพนักงานโดยตรง กรณีการขาดงานตามวิถี ชาวบ้าน ว่าหากจะมีการขาดงานเพื่อไปงานศพ หรืองานขึ้นบ้านใหม่ขอให้สลับกันไป อย่าขาด งานพร้อมกันเป็นกลุ่มเนื่องจากส่งผลกระทบต่อส่วนของการผลิต ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาทางกิจการ ไม่สามารถส่งสินค้าตามระยะเวลาที่กำหนดได้

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาระหว่างการขาดระเบียบของพนักงานในการทำงาน ทาง ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการให้พนักงานเขียนรายงานการ ทำงานทุกวันเพื่อรายงานการทำงานต่อผู้จัดการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ โดยสามารถ แก้ไขปัญหาได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งทำให้ผลงานต่อคนเพิ่มขึ้น

3. แนวทางการแก้ไขปัญหารื่องการไม่มีประกันสังคมของพนักงานนั้น ทางผู้จัดการศูนย์ผลิตไม้มะม่วงเชียงใหม่ กำลังพิจารณาในการดำเนินการในการจัดให้มีประกันสังคมต่อพนักงานที่ต้องการประกันสังคมอยู่ในขณะนี้ ทั้งนี้ได้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของพนักงานโดยไม่มีการบังคับ

4. แนวทางการแก้ไขปัญหารื่องการขาดการวางแผนการดำเนินงานในระยะปานกลางและระยะยาวนั้น ทางผู้จัดการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้แก้ไขปัญหาด้วยการมีการประชุมในกลุ่มของผู้บริหารเพื่อประเมินสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นมากขึ้น พร้อมกันนี้ได้เริ่มทำการวางแผนการดำเนินงานในระยะปานกลาง (3-5 ปี) แล้ว อาทิ มีการวางแผนเพื่อการขยายธุรกิจโดยการเปิดธุรกิจผ้าบาติก และธุรกิจที่พักอาศัยแบ่งให้เช่าระยะยาว เป็นต้น

ปัญหาจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ด้านการผลิต
จากการศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานด้านการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบปัญหาดังนี้

1. การไม่สามารถควบคุมของเสียในช่วงการผลิต ซึ่งได้แก่ การเผาชิ้นส่วน ซึ่งจะเกิดจากการเสียหายแตกหักประจำ
2. การไม่สามารถควบคุมให้ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงที่ผลิตออกมาแล้วได้มาตรฐานเหมือนกันทุกชิ้นปัญหานี้มักจะเกิดตอนที่ตกแต่งไม้มะม่วง ซึ่งต้องใช้ฝีมือของช่างผู้ชำนาญการในบางครั้งก็เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของผู้ทำด้วย หากไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ก็จะทำให้งานออกมาไม่ดีพอสมควร
3. การขึ้นราคาของวัตถุดิบซึ่งทางกิจการพยายามหาแหล่งวัตถุดิบใหม่มาทดแทน อาทิ ราคาไม้มะม่วงขึ้นราคา
4. ปัญหาที่เกิดจากการเผาไม้มะม่วงจะก่อเกิดน้ำทิ้ง
5. ปัญหาที่เกิดจากขยะจากการผลิต โดยนำเศษไม้มาก่อให้เกิดคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการผลิต

จากการศึกษา พบว่าทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการในการแก้ไขปัญาที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหารื่อง การไม่สามารถควบคุมของเสียในช่วงเวลาเผาไม้มะม่วง โดยการควบคุมกระบวนการผลิตอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะระหว่างการผลิตวัตถุดิบรวมไปจนถึงระยะเวลาในการทิ้งให้แห้งก่อนเผา

2. แนวทางแก้ไขปัญหาในการไม่สามารถควบคุมให้ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้มะม่วงที่ผลิตเสร็จแล้วออกมาได้มาตรฐานนั้น เกี่ยวกับโดยตรงกับฝีมือช่างชำนาญการหัตถกรรมไม้มะม่วง ดังนั้นทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พยายามแก้ไขปัญหาด้วยการอนุญาตให้พนักงานในส่วนของการเขียนลวดลาย แกะสลัก สามารถเปิดเพลงเบา ๆ ฟังได้เพื่อช่วยการเขียนลวดลาย แกะสลัก มีสมาธิสม่ำเสมอในการเขียน และแกะสลัก

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาในการขึ้นราคาของวัตถุดิบ นั้นทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการแก้ไขด้วยการพยายามหาแหล่งวัตถุดิบจากผู้ส่งวัตถุดิบรายใหม่มาทดแทนผู้ส่งวัตถุดิบรายเดิม

4. แนวทางการแก้ไขปัญหารื้อน้ำทิ้งเสียที่มีส่วนประกอบของการเผายูซึ่งทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้นำน้ำดังกล่าวมาไปให้ทางศูนย์ธรณีวิทยา ตำบลแม่เหิยะ จังหวัดเชียงใหม่ มาวิเคราะห์หาสารพิษแล้วแต่ไม่พบสารพิษ ทางศูนย์ธรณีวิทยากลับบอกว่าพบแร่ธาตุจำพวกฟอสฟอรัสซึ่งสามารถเป็นปุ๋ยต้นไม้ได้

ปัญหาจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ด้านการตลาด

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบปัญหาในการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การขาดแนวการดำเนินงานทางการตลาดที่ชัด รวมไปถึงจนถึงการที่ไม่มีตัวเลขของการพยากรณ์ยอดขาย ดังนั้นเปรียบเทียบไม่มีเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องมือทางการตลาดได้เต็มที่

2. การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขายยังไม่ครอบคลุม อาทิ การออกบูธ จัดแสดงงานสินค้าส่งออกต่าง ๆ หรือร่วมกับหน่วยงานรัฐบาล ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจไม่ว่าประเภทใดก็ตาม ควรจะมีการออกแสดงสินค้าเพื่อเพิ่มให้เป็นที่รู้จักในตัวสินค้า และเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการรับคำสั่งซื้อสินค้าทั้งจากต่างประเทศในประเทศ ซึ่งการโฆษณาในหนังสือท่องเที่ยวต่าง ๆ ในปัจจุบันก็ช่วยส่งเสริมการตลาดได้อย่างหนึ่งแต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด

จากการศึกษาพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแผนการดำเนินงานทางการตลาดที่ชัดเจน นั้น ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยการวางแผนการตลาดในระยะสั้น (1 ปี) เอาไว้เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานทางการตลาดในลักษณะปีต่อปี

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาการส่งเสริมการขายไม่ครอบคลุม นั้นในปัจจุบันทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่กำลังทำเว็บไซต์ให้มีความหลากหลายอยู่ และได้มีการฝากขายสินค้าผ่านเว็บไซต์ของราชการคือ ไทยตำบลคอทคอม ซึ่งจะสามารถพบสินค้าของทางศูนย์อยู่หน้าเว็บไซต์ของเว็บไซต์นี้

ปัญหาจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ด้านการเงิน

จากการศึกษาข้อมูลรูปแบบผลการดำเนินงานในการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่พบปัญหาเรื่องดังต่อไปนี้

1. การที่ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีให้ซึ่งปัจจุบันพบว่าทางบริษัทภายนอกที่นั้นได้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง
2. การขาดการวางแผนทางด้านการลงทุน

แนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านการตลาด

จากการศึกษาพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้ดำเนินการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดทำบัญชีสูงนั้น ทางคุณทัศนีย์ อารีย์หนู (ผู้จัดการฝ่ายการเงินหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่สาขาก้านตันเจ้าแควกลาง) ได้ให้ข้อมูลว่าอาจจะมีการเปลี่ยนบริษัทที่จัดทำบัญชีในอนาคต
2. แนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดการวางแผนทางด้านการลงทุนนั้น จากการศึกษพบว่า ทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงเชียงใหม่ได้เริ่มมีการวางแผนการลงทุนในระยะสั้น โดยมีการวางแผนที่จะขยายธุรกิจโดยการเปิดร้านค้าปลีกและที่พักให้เช่าในลักษณะ Home stay ทั้งนี้ทางผู้ประกอบการได้มีการพิจารณาจากความเป็นไปได้ของธุรกิจที่กำลังจะลงทุนต้นทุนในการลงทุนรวมทั้งทรัพยากรที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างธุรกิจเดิม (ธุรกิจผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วง) และธุรกิจใหม่ เช่น ใช้บ้านทรงไทยเดิมที่มีอยู่แล้วในการทำที่พักให้เช่า เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิชาปัญหาพิเศษ เรื่องผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย จังหวัดเชียงใหม่ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาผลการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านการตลาด การผลิต การเงิน รวมทั้งศึกษาปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มประชากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงรวม 5 ราย จากการศึกษาผู้วิจัยได้ผลการวิจัยซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการดำเนินงานด้านการจัดการ พบว่า ผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงมีการจดทะเบียนในลักษณะห้างหุ้นส่วนจำกัด ชื่อ “ห้างหุ้นส่วนจำกัดรุ่งทิพย์” มีนางรุ่งทิพย์ กันธาเป็นผู้ประกอบการ โดยการจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้นก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อการจัดส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ ซึ่งจุดแข็งของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของคุณรุ่งทิพย์ กันธา ซึ่งเป็นผู้มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการประดิษฐ์แกะสลักมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี มีบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ มีความมานะ ความเป็นมิตร มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิตร เทียรศิริ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จที่มีค่าเฉลี่ยโดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมากคือ ความมานะ ความเป็นมิตร ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ และมีความสามารถในการบริหาร นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยยังพบว่าผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการมีการวางแผน (planning) การดำเนินงานในระยะสั้นแบบปีต่อปีขึ้นอยู่กับภาวะความร้ายแรงของปัญหาที่เกิดต่อการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนั้นแล้วจากการศึกษาวิจัย ทำให้ผู้วิจัย พบว่าการดำเนินงานด้านการจัดการของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงสอดคล้องกับทฤษฎีด้านการจัดการของ Harold Koontz ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของการจัดการไว้ 5 ประการว่า หน้าที่ในการจัดการที่ดีนั้นควรจะประกอบไปด้วยการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสั่งการ (ordering) และการควบคุมงาน (controlling) ที่ได้อ้างอิงงานวิจัยของ จิตต์โส แก้วบุญเรือง (2546) เรื่องการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง โดยมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ (organizing) โดยมีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายการจัดการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการเงิน ในแต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นผู้ควบคุมและสั่งการในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการจัดคนเข้าทำงาน

(staffing) เป็นไปในลักษณะครอบครัวและระบบอุปถัมภ์ การสั่งการ (ordering) เป็นไปตามลำดับชั้นผ่านจากผู้จัดการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วงผ่านหัวหน้างานไปยังพนักงาน มีการควบคุมงาน (Controlling) โดยเน้นการควบคุมด้านการผลิตอย่างเคร่งครัดเพื่อให้สินค้าได้มาตรฐาน ทั้งนี้ยังพบว่าปัญหาด้านแรงงานเรื่องการหยุดงานของพนักงานในช่วงเทศกาลนั้น เป็นปัญหาเดียวกับที่พบในงานวิจัยของ สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร (2546) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

2. ผลการดำเนินงานด้านการผลิต พบว่าผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงมีทำเลที่ตั้งทั้งหมด 2 แห่ง แห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่บ้านสันเข้าแคบกลาง ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ แห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่ บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการตั้งโรงงานผลิตได้คำนึงถึงปัจจัยสำคัญคือ ความใกล้ตลาด ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และใกล้แหล่งแรงงาน มีการผลิตสินค้าในลักษณะการจัดวางผังการผลิตเป็นการวางตามลักษณะงาน (process layout) โดยการจัดกลุ่มการผลิตออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามชนิดของกำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้มีค่า 1,000 หน่วย/ 1 สัปดาห์ กำลังการผลิตจริงที่ใช้งานอยู่มีค่า 500 – 1,000 หน่วย/ 1 สัปดาห์ มีการวางแผนการผลิตโดยทางกิจการมีการผลิตสินค้า 2 ประเภท คือ การผลิตตามคำสั่งซื้อและการผลิตแบบต่อเนื่อง วัตถุดิบในการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงส่วนใหญ่มาจากหลายแห่ง แต่โดยส่วนใหญ่มาจาก 3 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง และจังหวัดกำแพงเพชร และบางครั้งก็มีการสั่งวัตถุดิบจากต่างประเทศด้วย ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประกอบไปด้วย หินสี เครื่องประดับต่าง ๆ

การเก็บวัตถุดิบของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วง โดยส่วนใหญ่วัตถุดิบที่เก็บไว้นาน อาทิ ไม้มะม่วง จะไม่ส่งผลเสียต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบในส่วนนี้คิดเป็นปริมาณร้อยละ 80 ส่วนวัตถุดิบเช่นเครื่องประดับ หินสี โลหะต่าง ๆ คิดเป็นปริมาณร้อยละ 20 จะไม่เก็บวัตถุดิบไว้มากเนื่องจากเครื่องประดับมักจะหมดคล้า โดยจะซื้อตามปริมาณที่พอดีกับการผลิตแต่ละครั้ง เปรียบเทียบการสูญเสียของวัตถุดิบส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นการเผาไม้มะม่วงคิดเป็นร้อยละ 10 – 15 เนื่องจากเกิดการแตกร้าว การสูญเสียปกติที่เกิดขึ้นคิดเป็นร้อยละ 20 – 30 แบ่งออกเป็น 1) กระบวนการผลิตมีปัญหาร้อยละ 5 – 10 และ 2) เกิดจากวัตถุดิบร้อยละ 10 – 15 (ไม่เผาแตกร้าว) ทางกิจการไม่มีระบบเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพสากล เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก มีระบบช่วยเหลือด้านคุณภาพที่ใช้อยู่คือ ระบบข้อเสนอแนะ ทางกิจการไม่มีระบบควบคุมคุณภาพสากลเข้ามาใช้ก็จริงแต่ปัจจุบันมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นในกระบวนการผลิต มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการลดต้นทุน เช่น การใช้หีบห่อโดยใช้พลาสติกกันกระแทก (Airbubble package) แทนกล่องกระดาษ และให้พนักงานมีการบันทึกการทำงานทุกวัน

ตอนเย็นก่อนกลับบ้าน เพื่อรายงานให้ผู้จัดการซึ่งพนักงานบางคนสามารถเพิ่มการผลิตจากเดิม 100 ชิ้นงาน เป็น 150 ชิ้นงาน ในระยะเวลาที่เท่า ๆ กัน มีระบบการจัดการเกี่ยวกับเรื่องอภีภัย อุบัติเหตุ ระหว่างการทำงาน และสวัสดิการพนักงานดังนี้ เรื่องอภีภัยมีการจัดการโดยการทำประกันอภีภัย การนำพนักงานส่งโรงพยาบาลหากเกิดอุบัติเหตุระหว่างทำงานซึ่งเกิดน้อยมาก สวัสดิการพนักงาน ในอนาคตกำลังทำประกันสังคม มีการควบคุมสินค้าคงเหลือด้วยการควบคุมบางส่วนเป็นระยะ (periodic and partial control system) มีการตรวจนับสินค้าคงเหลือทุก ๆ 30 วัน

และจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานทางด้านการจัดการผลิตของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของผู้ใด แต่กลับสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการผลิต ของสุปัญญา ไชยชาญ (2540) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่า การจัดการผลิต หมายถึง การแปรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการไหลของงาน ทรัพยากรและวัตถุดิบ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานในเวลาที่กำหนด โดยขั้นตอนการผลิตหลัก ๆ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนการผลิต

1.1 การวางแผนระบบการผลิต เป็นกิจกรรมทางด้านการวางแผนรวมทั้งเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตโดยรวมไปถึง การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนที่ตั้งโรงงาน การวางแผนกระบวนการผลิต การวางแผนผังโรงงาน การวางแผนผลิตภัณฑ์

1.2 การวางแผนการใช้ระบบการผลิต โดยรวมไปถึงการพยากรณ์การผลิต การวางแผนการผลิตโดยรวม การจัดลำดับการผลิต การควบคุมการผลิต การวางแผนและจัดลำดับโครงการวางแผนกำลังคน

2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลการผลิต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

3. การดำเนินงานด้านการตลาด พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการตลาดของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นมีการจัดการด้านการตลาด รวมทั้งมีการจัดการด้านส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) อาทิ มีการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพื่อป้องกันมิให้ผู้ซื้อเกิดความเบื่อหน่าย มีการจัดการด้านการกำหนดราคาด้วยการทำให้ลูกค้ายอมรับในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน คือ เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ค่อนข้างสูงและชาวต่างชาติ รวมทั้งสามารถระบุตำแหน่งทางการตลาดของตนเองได้ชัดเจนถือเป็นสินค้าที่เน้นคุณภาพและราคาค่อนข้างสูง มีการส่งเสริมการตลาดด้วยการนำสินค้าไปจัดแสดงตามงานแสดง

สำคัญต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งมีการโฆษณาในหนังสือท่องเที่ยวของ จังหวัดเชียงใหม่ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในบทที่ 4 ที่ผ่านมาซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดด้านการตลาดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทางด้านการตลาดยังมีจุดอ่อนอยู่หลายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนินทร์ ศรีวรรณสุรณ์ และ รัญญานุภาพ อานันทนะ (2542) ศึกษาเรื่อง การออกแบบฟอร์มมาตรฐานเพื่อประเมิน ประสิทธิภาพการดำเนินงานและวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาพ เหนือของประเทศไทย ซึ่งพบว่า ปัญหาด้านการตลาดของ SMEs ทั้ง 16 แห่งในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการตลาดมีการวางแผนการตลาดแต่ขาดการวัดผลทางด้านการตลาด มีการใช้กลยุทธ์ทาง การตลาดแต่ยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร และปัญหาที่พบคือ การขาดความรู้ในด้านการตลาด การไม่มีการวัดผลการตลาด และการต้องการความช่วยเหลือจากรัฐบาลในด้านการแข่งขันกับคู่แข่ง ต่างประเทศ

4. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่าผลการดำเนินงานด้านการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงนั้นมีการดำเนินงานด้วยการบันทึกบัญชีด้วยมือเฉพาะรายรับ รายจ่ายเท่านั้นและมีการดำเนินการว่าจ้างให้บริษัทเอกชนภายนอก เป็นผู้ดำเนินการในการจัดทำงบ การเงินทั้งงบดุลและงบกำไรขาดทุน รวมทั้งการดำเนินการในการเสียภาษีต่อทางราชการ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยมงคล เดียวกุล (2545) ศึกษาเรื่องระบบบัญชีการเงินที่เหมาะสมของ กลุ่มผลิตภัณฑ์ตำบล กรณีศึกษาตำบลป่าบง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้นำกลุ่มไม้ทราบ ผลการดำเนินงานเนื่องจากไม่มีการจัดทำงบการเงิน ข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นเพียงรายรับและรายจ่าย เท่านั้น

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีของผู้ประกอบการหัตถกรรม ไม้มะม่วง พบว่า ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน ไม่เป็นไปตามทฤษฎีการบัญชีการเงิน ซึ่งว่าด้วยการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการ บัญชี การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย การประมาณจำนวนเงินลงทุน การจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินทุน เพื่อให้เกิด ความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงในด้านการจัดการการตลาด การผลิตและการเงิน ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ด้านการจัดการผู้ประกอบการควรมีการปรับปรุงในเรื่องการคัดเลือกพนักงานควรใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะช่วยให้ทางผู้ประกอบการได้พนักงานที่มีความสามารถตรงตามลักษณะงานควรมีผู้สืบทอดงานสืบจากคุณรุ่งทิพย์ คันธา โดยอาจจะคัดเลือกคนในครอบครัวที่เป็นเครือญาติ การสั่งงานควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานด้วย โดยอาจจะใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพด้วยแผนผังของเดมมิงไซเคิล (Demming cycle) โดยมีการวางแผนในลักษณะ Plan Do Check Action (PDCA) เพื่อให้ได้คุณภาพของงานและจำนวนชิ้นงานตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

ด้านการผลิต ควรเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าของกิจการด้วยการเพิ่มทักษะความชำนาญในการผลิตสินค้า และลดขั้นตอนในการผลิตให้น้อยลง ควรมีการใช้เครื่องมือในการควบคุมคุณภาพโดยอาจเริ่มต้นจากการทำกิจกรรม 5 ส. และเครื่องมือควบคุมคุณภาพอย่างง่ายด้วยการตรวจสอบการผลิตทุกขั้นตอนจากเริ่มตัดไม้มะม่วงจนถึงการประกอบด้วยการตรวจสอบ โดยให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ (inspector) คุณภาพของสินค้าโดยเฉพาะโดยอาจจะเป็นผู้ตรวจสอบภายในกิจการก็ได้ (internal inspector) ซึ่งมีข้อดีคือ เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับการผลิตสินค้า นอกจากนั้นแล้วควรให้มีการรายงาน (reporting) โดยการที่ผู้บริหารของกิจการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะต้องรีบรายงานให้ทราบทันทีโดยไม่ควรมีการปิดบังไว้จนทำให้เกิดความเสียหายมากขึ้น และควรสืบค้นหาสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและทำการแก้ไขโดยเร็ว

ด้านการตลาด ควรมีการวางแผนการตลาด โดยเฉพาะการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการวางแผนการขยายเครือข่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้ผลการดำเนินงานด้านการตลาดมีเป้าหมายคือ ขยายซึ่งเปรียบเสมือนกับเข็มทิศในการทำงานของฝ่ายการตลาด ควรมีการพัฒนาพนักงานขายให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นเพื่อช่วยลดภาระต่อผู้จัดการผลิตหัตถกรรมไม้มะม่วง ควรมีการส่งเสริมการขายด้วยการจัดให้มีการลดราคาเป็นช่วงๆ ตามเทศกาล เพื่อเป็นการกระตุ้นตลาด

ด้านการเงิน หากทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงยังมีความต้องการที่จะจ้างบริษัทภายนอกในการจัดทำบัญชีเหมือนเดิมควรมีการตรวจสอบราคาจากบริษัทบัญชีต่าง ๆ ใน

จังหวัดเชียงใหม่หรือผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ เพื่อสอบราคาการจ้างทำบัญชี แต่ผู้วิชัยไคร่ขอเสนอแนะว่าควรจะให้คุณทัศนญา อารีย์หนู ได้เป็นผู้จัดทำบัญชีด้วยตนเอง ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมการจัดทำบัญชีในหลักสูตรต่างๆ ที่ทางรัฐบาลจัดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันทางภาครัฐก็สนับสนุนเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะสามารถจัดทำบัญชีได้ด้วยตนเองและสามารถนำรายงานดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ วางแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคต ตลอดจนนำมาประกอบการตัดสินใจในการจัดหาเงินลงทุนของทางผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงต่อไป

กล่าวโดยสรุป ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงควรจัดทำแผนธุรกิจเพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยนำทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการหัตถกรรมในอนาคตโดยควรมีที่ปรึกษาในการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงินของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงบ้านสันเข้าแคบกลาง บ้านห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินงานด้านการตลาด การผลิต การจัดการ และการเงินของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่ในเชิงลึก และผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะบางประการเพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการหัตถกรรมไม้มะม่วงต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ผู้วิจัยไคร่ขอนำเสนอแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป ที่จะสามารถศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาปัญหาพิเศษในครั้งนี้ได้ต่อไปในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในเรื่องของปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ SMEs โดยเลือกศึกษาธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่น่าสนใจและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
2. ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ทั้งการตลาด การผลิต การจัดการและการเงินระหว่างกลุ่มธุรกิจ SMEs เดียวกัน ซึ่งจะทำให้เห็นข้อดีข้อเสียในการดำเนินธุรกิจโดยสามารถเปรียบเทียบระหว่างบริษัทกับบริษัทได้ชัดเจน อาทิ การเปรียบเทียบปัจจัยสู่ความสำเร็จระหว่างบริษัทในกลุ่มหัตถกรรมไม้สัก เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมศิลปะและหัตถกรรม. 2532. การพัฒนางานหัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อการสร้างงานและรายได้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. นนทบุรี: ฝ่ายพัฒนาและเผยแพร่งานวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กำธร จุลละจारी. 2546. การดำเนินงานของร้านนมสดและขนมปัง ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิตต์ไธส แก้วบุญเรือง. 2546. การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัดลำปาง. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุมพล หนิมวานิช. 2530. การจูงใจของความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: สารมวลชน.
- ชนินทร์ ศรีวรรณุสรณ์ และ ธัญญานุภาพ อานันทนะ. 2542. การวิจัยการพัฒนารูปแบบการคัดกรองสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยมงคล เตียวกุล. 2545. ระบบบัญชีการเงินที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตตำบล: กรณีศึกษาตำบลบ้านบง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยยศ สันตวงษ์ และ ธงชัย สันตวงษ์. 2540. การบริหารธุรกิจขนาดย่อมและการค้าปลีก. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยยศ สันตวงษ์. 2540. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เชาว์ โรจนแสง และ จิราภรณ์ อรัณยะนาค. 2540. การศึกษาผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่มีต่อเจตคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมต่อการดำเนินชีวิตในสังคมของประชาชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2542. การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันตวงษ์. 2530. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นภาพร ณ เชียงใหม่. 2539. การบัญชีเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ: แสงจันทร์ การพิมพ์.
- เบอร์ลิน เพชรจันทร์ราช. 2539. การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของอุตสาหกรรม หัตถกรรมในกำแพงเจียงจันทร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พงศ์กร ทวีสุข. 2544. การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัด
เชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เยาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2542. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิบูลย์ ลีสุวรรณ. 2532. ศิลปะและหัตถกรรมไทย. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมศิลปะและหัตถกรรม
ไทย.
- ศานิตย์ ภูบุบผา. 2545. การดำเนินงานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดท่าขี้เหล็ก ประเทศเมียนมาร์.
เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญญ์ ถักยี่ตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์. 2539. องค์การและการจัดการ ฉบับ
มาตรฐาน. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. การบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- _____. 2542. องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพชรธรรม
แก้วแห่งโลกธุรกิจ.
- สีวลี วงศ์ไพฑูริย์วัฒน์. 2543. การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ ผ้าหม้อฮ่อมของ
ผู้ประกอบการในอำเภอเมือง จังหวัดแพร่. เชียงใหม่: การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร. 2546. การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง
จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกัญญา ไชยชาญ. 2540. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิ่ง.
- สุภาวค์ จันทวานิช. 2540. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี จิระมิตร. 2541. การบริหารการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ จาตุรงคกุล. 2546. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: บัณฑิต.
- Worthen, B.R, and Sanders, J.R. 1973. The countenance of educational evaluation. In:
Educational evaluation: Theory and practice. Belmont. CA: Wadsworth.





ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

แบบสัมภาษณ์ คุณรุ่งทิพย์ คันทา ผู้ประกอบการ

ด้านการจัดการ

1. การวางแผน
 - 1.1 แนวคิด มุมมอง (วิสัยทัศน์) ของคุณรุ่งทิพย์ คันทา ในเรื่องของกิจการนี้ เป็นอย่างไร
 - 1.2 ภารกิจของกิจการในปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 1.3 วัตถุประสงค์ของกิจการกำหนดไว้อย่างไร
 - 1.4 กลยุทธ์ของกิจการกำหนดไว้อย่างไร
 - 1.5 โครงสร้างของแผนธุรกิจระยะสั้น ระยะยาวเป็นอย่างไร ใช้ตามแผนได้มากน้อยกี่เปอร์เซ็นต์ (%)
 - 1.6 ปรัชญาการทำงานของคุณรุ่งทิพย์ คันทา คืออะไร
 - 1.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - 1.8 ปัญหาในการวางแผน
 - 1.9 เคยทำ Benchmarking วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
2. การจัดองค์กรและการจัดการด้านบุคคล
 - 2.1 โครงสร้างของกิจการในปัจจุบันเป็นอย่างไร
 - 2.2 การแบ่งอำนาจหน้าที่, และขอบเขตของงาน เป็นอย่างไร
 - 2.3 หลักในการพัฒนาบุคลากรและ หลักในการคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างไร
 - 2.4 การประเมินผลบุคลากรเป็นอย่างไร
 - 2.5 ระเบียบข้อบังคับในกิจการเป็นอย่างไร
 - 2.6 มีการวางแผนเรื่องการเกษียณอายุงานของบุคลากรอย่างไร
 - 2.7 มีการรักษามูลค่าไว้ได้อย่างไร และอัตราการลาออกมากน้อยกี่เปอร์เซ็นต์
 - 2.8 ปัญหาในเรื่องการจัดการด้านบุคลากรคืออะไร
3. การสั่งการหรือการชักจูง
 - 3.1 มีหลักในการเป็นผู้นำอย่างไร
 - 3.2 การรักษามูลค่าที่มีความสามารถทำอย่างไร
 - 3.3 การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกิจการ
 - 3.4 มีการจูงใจบุคลากรอย่างไร
 - 3.5 ปัญหาในการสั่งการคืออะไร

4. การควบคุม

- 4.1 วิธีการควบคุมการทำงานของบุคลากรในกิจการเป็นอย่างไร
- 4.2 การให้รางวัลและการลงโทษทำอย่างไร
- 4.3 เทคนิคที่นำมาใช้ในการควบคุมมีอะไรบ้าง
- 4.4 มีการใช้ Job description หรือไม่ อย่างไร
- 4.5 ปัญหาในการควบคุม

ด้านการตลาด

1. ผลิตภัณฑ์

- 1.1 ผลิตภัณฑ์คืออะไร มีกี่ชนิด ออกแบบตามความต้องการของตลาดหรือไม่
- 1.2 ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์
- 1.3 ความแตกต่างของสินค้าระหว่างของกิจการกับคู่แข่ง
- 1.4 มีวิธีการสร้างความเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์อย่างไร
- 1.5 มีการใช้ตราสินค้า โลโก้ กับผลิตภัณฑ์หรือไม่
- 1.6 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร
- 1.7 มีกลยุทธ์ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างไร

2. ราคา

- 2.1 หลักในการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์
- 2.2 ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการกำหนดราคา
- 2.3 หลักในการเปลี่ยนแปลงราคา
- 2.4 ปัญหาในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

- 3.1 ลูกค้าคือกลุ่มใด
- 3.2 วิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์
- 3.3 สถานที่วางจำหน่าย
- 3.4 วิธีจัดการจำหน่าย
- 3.5 กลยุทธ์การเข้าหาตลาดทำอย่างไร
- 3.6 การพัฒนาวิธีการจำหน่าย
- 3.7 ปัญหาของการจำหน่าย

4. การส่งเสริมการขาย

4.1 มีวิธีการส่งเสริมการขายอย่างไรบ้าง

4.2 มีวิธีการโฆษณาสินค้าอย่างไร

4.3 ปัญหาของการส่งเสริมการขาย

ด้านการผลิต

1. แหล่งที่มาของวัตถุดิบมีที่ใดบ้าง
2. แหล่งที่มาของเงินทุนการผลิต
3. การเลือกแรงงานในการผลิต
4. มีการวางแผนการผลิตไว้อย่างไรบ้าง
5. ในฐานะเจ้าของกิจการ คุณรู้จัก คำนวณ มีบทบาทในการผลิตอย่างไรบ้าง
6. มีวิธีการควบคุมคุณภาพการผลิตอย่างไร
7. การจัดการกับสินค้าคงคลังทำอย่างไร
8. มีวิธีการลดต้นทุนการผลิตอย่างไร
9. ขั้นตอนการผลิต
10. ฝั่งการผลิต

ด้านการผลิตแบบสัมภาระ

ช่างฝีมือ

1. มีบทบาทอะไรบ้างในการผลิต การ Design ในการผลิตเป็นอย่างไร
2. มีการควบคุมฝีมือการผลิตและการควบคุมแบบผลิตภัณฑ์อย่างไร
3. มีการถอดลอกเลียนแบบและ มีการจดลิขสิทธิ์ หรือไม่
4. มีการพัฒนาฝีมือการผลิตอย่างไร
5. แรงจูงใจในการผลิต

ด้านการตรวจสอบ

1. มีหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อย่างไร
2. มีการควบคุมการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

ด้านการบรรจุภัณฑ์

1. ขั้นตอนการบรรจุภัณฑ์มีอะไรบ้าง
2. หลักเกณฑ์ในการบรรจุภัณฑ์
3. การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง
4. มีการบรรจุเอง หรือ จัดส่งบรรจุ อย่างไรดีกว่า

แบบสัมภาษณ์

คุณทัศนญา อารีย์หนู

ด้านการบัญชีและการเงิน

1. มีวิธีการจัดทำบัญชีอย่างไร
2. การวางแผนและการควบคุมการเงินอย่างไร
3. การจัดหาเงินทุนด้วยวิธีใด
4. การจัดสรรเงินทุนอย่างไร



ภาคผนวก ข
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวพจนา สัมครเขตรกิจ
 วัน เดือน ปีเกิด วันที่ 26 พฤศจิกายน 2521
 วุฒิการศึกษา พ.ศ. 2526 ประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลโพธิ์สารศึกษา จังหวัด
 นครสวรรค์
 พ.ศ. 2534 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนนวมินทร์ทราวุธ มัชฌิม จังหวัด
 นครสวรรค์
 พ.ศ. 2537 มัธยมศึกษาปลาย โรงเรียนอัมพรไพศาลศึกษา จังหวัดนนทบุรี
 พ.ศ. 2541 ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
 ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2545 – 2550 ห้างหุ้นส่วนสามัญ เชียงใหม่คอตตอนและธุรกิจส่วนตัว