

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ

การวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจนาคกลางและ
ขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรม¹
ในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้เขียน

นางสาวบุณฑริกา รุ่งประสาท

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ รองศาสตราจารย์อรพิน สันติธิรากุล

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจนาคกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ของวิสาหกิจนาคกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน พร้อมระบุปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยพิจารณาประกอบกับสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ กิจการที่ประกอบธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม เนพะธุรกิจการผลิตผ้าหอและเสื้อผ้า กับการผลิต สินค้าหัตถกรรม ไม่ที่ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถาม จำนวน 60 ราย และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการจำนวน 14 ราย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะการ ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ แต่ ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีระยะเวลาเปิดดำเนินการนานกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่มีการส่งออก สินค้าไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ได้รับการการสนับสนุนหรือช่วยเหลือโดยตรงจากหน่วยงาน ของรัฐ และยังไม่เคยได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานใด

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้าและให้ความสำคัญกับ การวางแผนด้านกำหนดการ ใช้วัตถุดิน อุปกรณ์และเครื่องจักร และการติดตามผลงานมากที่สุด มี เป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มยอดขาย ขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้า ผู้ประกอบการส่วน ใหญ่ไม่มีผังโครงสร้างองค์กร โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน ส่วนงานที่สามารถระบุหน้าที่ได้อย่างชัดเจนได้แก่ แผนการผลิตและแผนการเงินและบัญชี ไม่มี การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานด้วยวิธีการติดป้ายประกาศรับ

สมัครงานหน้าร้านและขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน เช่นผู้ใหญ่บ้าน หรือใช้วิธีบอกต่อให้ช่วยแนะนำคนรู้จักมาสมัครงาน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาจากความชำนาญ และประสบการณ์ ปัจจัยที่ใช้กำหนดค่าตอบแทนในการทำงานคือ ระดับความสามารถของ พนักงาน ส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั้นงาน สวัสดิการที่เด่นชัด ได้แก่ ประกันสังคม และ อาหารกลางวัน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานอยู่ในลักษณะการสอนงาน โดยพนักงานที่มีประสบการณ์สูงกว่า มีวิธีการจูงใจพนักงานในการทำงานคือ การให้รางวัลในรูป ตัวเงิน รูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับพนักงาน ได้แก่ การสั่งงานกับผู้ปฏิบัติโดยตรง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการความคุ้มการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการผลิต หลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือความขั้น และความรับผิดชอบ ผลที่ได้จากการ ประเมินการทำงานนำไปพิจารณาอนุมายงาน ขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ มีกลุ่มลูกค้าหลักคือลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว กิจการส่วนใหญ่มีหน้าร้านของตนเอง และผู้ประกอบการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเอง มีวิธีการตั้งราคาสินค้าตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ มี การแข่งขันด้านการตลาด โดยเฉพาะเรื่องการลดราคาขาย มีการโฆษณาโดยใช้ป้ายโฆษณาเป็นหลัก มีการพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการพัฒนาสินค้าตามข้อแนะนำของลูกค้า และไม่มีคู่แข่งทางตรงเพิ่มขึ้นในระยะเวลา 1 ปี

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ใช้สถานที่พักอาศัยเป็นสถานที่ผลิตสินค้า มีการใช้วัสดุดิบภายในจังหวัดทั้งหมด มีการสั่งซื้อโดยให้ความสำคัญ กับคุณภาพของวัสดุดิบ และราคาของวัสดุดิบ เป็นสำคัญ วิธีการขนส่งวัสดุดิบแล้วแต่จะตกลงกันใน แต่ละครั้ง การจัดการวัสดุดิบที่ไม่ได้คุณภาพ ดำเนินการโดยการส่งคืนผู้ขาย ณ จุดรับซื้อ มีการ ตรวจสอบคุณภาพของวัสดุดิบก่อนนำไปผลิตทุกครั้ง และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีคลังสินค้า มีวิธี จัดการกับสินค้าคงคลังที่มีมากเกินไปโดยการขายลดราคา และยังไม่มีแผนการขายกำลังการผลิต ในอนาคต

ด้านการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี การบันทึก บัญชีส่วนใหญ่ใช้สมุดดู เงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการเอง มีบางส่วนที่มีการกู้ยืมโดย พิจารณาจากงบเงินที่กู้ได้ ระยะเวลาในการชำระหนี้ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจัดทำงบกำไรดุทุน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนการชำระ ภายในระยะเวลาหนึ่ง การจ่ายชำระค่าวัสดุดิบในการผลิตส่วนมากเป็นการจ่ายเงินสด

การดำเนินงานธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกการ โดยภาพรวมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70) สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับมากคือ สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับมือกับความผันผวนดังกล่าวโดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีประสบความสำเร็จในระดับมากได้แก่ ด้านการจัดการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) และด้านการผลิต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) และมีความสำเร็จในระดับปานกลาง ด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) และด้านการตลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) และที่สำคัญที่สุดในปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมคือ สินค้ามีความโดดเด่นและมีคุณภาพ

Independent study Title The Operational Analysis of Small and Medium Enterprises in Handicraft Sector in Chiang Mai Province

Author Miss Buntarika Rungprasat

Degree Master of Business Administration

Independent Study Advisor Asso. Prof. Orapin Santidhirakul

Abstract

This study was on the operational analysis of small and medium enterprises (SMEs) in handicraft sector in Chiang Mai Province, specified on textile and woodcraft. The objective of the study were to study the operation of those SMEs in 4 business functions; management, marketing, operation and finance and to identify key success factors of the businesses. The population of the study is SMEs in handicraft sector that registered to the Department of Business Development, Chiang Mai Province. The data was collected from samples of 60 entrepreneurs through 60 questionnaires and 14 cases of in-depth interview.

The results showed that most of the entrepreneurs ran their enterprises as sole proprietorship with less than 10 employees, had business logo but did not have business website. On average, those enterprises had been operating for more than 10 years and mostly exported to the United States of America. Most of the entrepreneurs did not obtain neither support nor assistance from government or private organizations and had not received awards or standard certifications.

For management, most of the entrepreneurs had short term (1 year or less) plans on the use of raw materials, equipment, machinery schedules and monitoring methods. The goals of businesses were to expand sales and to retain customers. Most of businesses did not have official organization structure. The authorization was centralized at the executive staffs or the owner. Departments having clear job descriptions were production, and finance and accounting. No job description was officially documented. Staff recruitment was through job advertisement or by

current staff recommendation together with recommendations from local leaders. Main recruitment criterion was experience. Factor determined employee salary was expertise. The compensation was mostly paid by piece. The other benefits were social security and free lunch. Knowledge, competency and other working skills were gained through training from experienced staffs and motivations were mostly showed in the form of cash rewards. Inter-personal communication was mainly between task assignments and verbal report to supervisor. Most entrepreneurs focused on supervision especially in production. Staff assessment was based on performance and responsibility. The result of work evaluations was brought into consideration of next task assignments, promotions and bonuses

Most entrepreneurs had their own shops. Their customers were tourists, including repeated and new customers. Most entrepreneurs conducted their own marketing activities. Pricing was based on type of products. Marketing promotion were advertisement in the forms of display signs and sales promotion focusing on discounts on sales prices. Attempt to create customer satisfaction were through product development to meet customer comments.

Concerning production, most entrepreneurs used their residential areas as production sites. Most of raw materials were local made from 4 to 6 main suppliers and supplier selection was focused on quality and price. Raw materials were transported by the entrepreneurs. Disqualified materials would be returned to suppliers with replacement or redemptions. Inspection of raw materials was conducted each time before using. The over-supply situation was handled by outlet sales. Production expansion was not planned for.

Concerning finance, most entrepreneurs had financial plan. All financial activities were recorded in written documents upon order of occurrences. Most entrepreneurs personally controlled their finance/accounting. Investment capital was mostly from the owner. Very few cases chose to apply for loan and in the case, criteria for considerations would be loan amount, payment period, and interest rate. All of entrepreneurs prepared simple income statement by themselves. Accounting records were examined prior to income tax submission. Regarding to liquidity, all entrepreneurs reserved a sufficiency amount of cash to run the business for a period of time. Raw material expenses were paid in cash.

External business environment affected textile and woodcraft enterprises at moderate level with mean of 2.70. Factor that strongly affected the enterprises was domestic political

situation. Most of the entrepreneurs tried to handle the unpredictable changes by cutting off unnecessary expenses.

The overall picture of textile and woodcraft businesses was at high level of success in management (with mean of 3.71) and production (with equal means of 3.62). Finance was ranked at moderate level of success (with mean of 3.46) and marketing was ranked at moderate level of success (with means of 3.33). The key success factors were identified as outstanding design and good quality.