

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรม

เพื่อสร้างความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์ และของตกแต่งบ้านของประเทศ เนื้อหาในบทนี้จึงเสนอการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประวัติความเป็นมา ทักษะและทรัพยากร และการบริหารจัดการตามลักษณะงาน

4.1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจระดับชาติ สำหรับธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านอย่างเจาะจงและชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านไว้ดังต่อไปนี้

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจปี 2551-2555 ไว้ดังนี้¹

วิสัยทัศน์

“มีความเป็นเลิศในการให้บริการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ”

พันธกิจที่ 1 พัฒนาผู้ประกอบการ และส่งเสริมธุรกิจให้มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ พัฒนาผู้ประกอบการและธุรกิจเป้าหมายอย่างครบวงจร

กลยุทธ์

1. ให้คำปรึกษา อบรม บ่มเพาะ สร้างความพร้อมผู้ประกอบการ
2. เป็นศูนย์ประสานความร่วมมือแก้ไขปัญหาอุปสรรคการประกอบธุรกิจ
3. เสริมสร้างศักยภาพทางการตลาด
4. สร้างโอกาสทางการตลาดให้แก่ธุรกิจ
5. เสริมสร้างบทบาทสถาบันการค้าในการพัฒนาธุรกิจ

¹ <http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=1>

พันธกิจที่ 2 บริการข้อมูลธุรกิจ รวดเร็ว ทันสมัย ใช้ประโยชน์ได้

ยุทธศาสตร์ พัฒนารฐานข้อมูลให้ตรงความต้องการภาคธุรกิจ

กลยุทธ์

1. ให้บริการ E-Service
2. ขยายฐานข้อมูลธุรกิจ
3. ประมวลผลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศหลายมิติ

พันธกิจที่ 3 จัดทะเบียนธุรกิจ ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส

ยุทธศาสตร์ ลดขั้นตอน และอำนวยความสะดวกการจัดทะเบียนธุรกิจด้วยระบบ IT

กลยุทธ์

1. บริการด้วยเทคโนโลยี ในทุกพื้นที่
2. พัฒนาระบบการจัดทะเบียน ให้รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส
3. สร้างบุคลากรให้มีจิตสำนึกการบริการ

พันธกิจที่ 4 กำกับดูแลธุรกิจให้มีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้ธุรกิจจัดทำบัญชีมาตรฐานและปฏิบัติตามกฎหมาย

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมธุรกิจจัดทำบัญชีให้ได้มาตรฐาน และเชื่อถือได้
2. ให้ความรู้ แนะนำ และตรวจสอบให้ธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมายถูกต้อง
3. กำกับดูแลการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว ให้เกิดประโยชน์โดยรวมแก่ประเทศ

หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย²

วิสัยทัศน์

"เป็นสถาบันของภาคธุรกิจที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ มีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างเศรษฐกิจไทย ให้มั่นคงยั่งยืน และสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยร่วมมือกับภาครัฐอย่างใกล้ชิด"

พันธกิจ

1. ด้านองค์กร : เป็นศูนย์รวมของภาคธุรกิจเอกชน เพื่อแสดงบทบาทและจุดยืนที่เด่นชัดในประเด็นทางเศรษฐกิจ และสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ โดยมีกลยุทธ์ได้แก่
 - กระชับความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการร่วม 3 สถาบัน กกร.

² หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

- เร่งรัดการแก้ไขปรับปรุง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ รวมถึง พรบ. หอการค้า
 - มีคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาและติดตาม รวมทั้งทำงานร่วมกับภาครัฐในเรื่องการค้าและเศรษฐกิจ
 - เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และแก้ไขปัญหาให้แก่สมาชิก
 - พัฒนาแนวทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับสื่อและการให้บริการข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทันต่อเหตุการณ์ และสร้างโอกาสทางการค้าให้แก่สมาชิก
 - เพิ่มช่องทางการหารายได้ และสร้างความพร้อมทางการเงินในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
 - พัฒนาขีดความสามารถและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งปรับปรุงองค์กรและระบบทำงานให้เป็นสากล
2. ด้านสมาชิก : ผนึกกำลังและร่วมสร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกที่เป็นชาวไทยและต่างประเทศ ทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค โดยมีกลยุทธ์ได้แก่
- เสริมสร้างความสามารถทางธุรกิจให้กับสมาชิก ทั้งส่วนกลาง และ หอการค้าจังหวัด
 - เสริมสร้างยุทธศาสตร์การสร้างรายได้ และ ความเชื่อถือให้แก่หอการค้าจังหวัด
 - เสริมสร้างกิจกรรมต่างๆ ให้หอการค้าจังหวัด สมาคมการค้า และหอการค้าต่างประเทศ ในประเทศไทยได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงเป็นประจำ
 - สร้างจิตสำนึก ด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม
3. ด้านพัฒนาศักยภาพธุรกิจ : เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับสากล โดยมีกลยุทธ์ได้แก่
- ทำงานร่วมกับภาครัฐและองค์กรเอกชนอย่างเต็มที่และใกล้ชิดในทุกๆระดับ
 - ผลักดันและพัฒนาในเรื่อง พลังงาน โลจิสติกส์ ค้าส่ง ค้าปลีก และการเพิ่มผลผลิต
 - เพิ่มขีดความสามารถด้านการค้าชายแดน และการค้าอนุภูมิภาค
 - สร้างความสัมพันธ์พิเศษกับประเทศกลุ่มเป้าหมาย และสร้างเครือข่ายกับหอการค้าประเทศต่างๆ
 - ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการทำการค้าระหว่างประเทศ
 - เจาะตลาดใหม่ในกลุ่มประเทศที่ยังไม่เคยทำการค้าร่วมกัน หรือขยายสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มประเทศเป้าหมายปัจจุบัน
 - มีบทบาทสำคัญในการเจรจา และเตรียมระบบรองรับผลกระทบจากข้อตกลง FTA ร่วมกับภาครัฐ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ร่วมกับ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย

นอกจากนี้สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ร่วมกับ สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไทย จัด ‘โครงการ จากแนวคิดสู่แนวคำ : เพื่อพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย’ หวัง ผลักดันผู้ประกอบการปรับแนวคิดจากผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer, OEM) ตู่นักออกแบบผลิตภัณฑ์ (Original Design Manufacturer, ODM) เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดโลก หลังสินค้าราคาถูกจากจีนและเวียดนาม เข้ามามีส่วนแบ่งตลาดส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยบางรายเริ่มปิดกิจการลง ขณะที่สมาคมฯ ตั้งเป้า พัฒนาอุตสาหกรรมยกระดับเฟอร์นิเจอร์ไทยสู่ การเป็น ODM ภายใน 5 ปี และต่อ ยอดจนสามารถ ผลิตได้ภายใต้แบรนด์สินค้าของตนเอง (Own Brand Manufacturer, OBM) เพื่อเป็นการพัฒนาแบบ บูรณาการให้สามารถทำงานได้อย่างยั่งยืนด้วยองค์ความรู้ทั้งสามด้าน คือ ด้านการผลิต การ ออกแบบ และการตลาด รวมทั้งการนำระบบไอทีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต³

กิจการภาคเอกชน เช่น Index Living Mall ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ดังนี้ “Index Living Mall ได้คัดสรรของใช้ภายในบ้าน ของตกแต่ง และเฟอร์นิเจอร์คุณภาพสูง พร้อม มอบบริการที่เป็นเลิศ เพื่อมุ่งตอบสนองคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า บนความพึงพอใจของลูกค้าทุกระดับ” โดย

- 1) การสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดจากสินค้าและการจัดวางสินค้าที่สะดุดตา ก่อให้เกิดความ ประหลาดใจ อันเนื่องมาจากการคิดสร้างสรรค์ผสานกับจินตนาการ พัฒนาไปสู่การเลือกสรร สินค้าที่ตรงใจ เพื่อเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปของลูกค้าแต่ละคน เป็นสิ่งสำคัญที่ Index Living Mall นำเสนอเพื่อสิ่งที่ดีกว่าสำหรับลูกค้าทุกๆ ท่าน
- 2) จากแรงบันดาลใจที่เกิดจากความโดดเด่น, แตกต่าง และโดนใจในการเลือกซื้อสินค้า รวมถึง บรรยากาศในการตกแต่ง และ Room Setting จำนวนกว่า 100 ห้อง พร้อมทั้งจะเติมเต็ม จินตนาการของลูกค้าทุกท่านที่ได้เข้ามาพบเห็น ก่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในบ้านตนเองที่ไม่ เหมือนเดิมอีกต่อไป
- 3) การเลือกซื้อสินค้าที่ได้จัดวางสินค้าอย่างสวยงาม และสะดวกสบายในการเลือกซื้อที่ Index Living mall ทำให้เกิดความตื่นตาตื่นใจ และเป็นประสบการณ์ใหม่ที่สนุกสนานตื่นเต้นทุกครั้ง ที่ได้เข้ามาที่ Index Living mall สเปเชียลมอลล์ของตกแต่งทุกสาขา⁴

³ <http://www.newswit.com/news/2007-09-11/0855-c69f1c4e23ae9d794451c942d114760f/>

⁴ <http://www.indexlivingmall.com/th/about/vision.php>

4.2 การวิเคราะห์ประวัติความเป็นมา

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย

เฟอร์นิเจอร์ของไทยผลิตจากวัตถุดิบที่เป็นไม้เป็นส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 ของเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตทั้งหมด ในอดีตจะผลิตจากไม้เนื้อแข็งเป็นหลัก แต่หลังจากรัฐบาลได้ออกพระราชกำหนดปิดป่า และงดการให้สัมปทานป่าไม้ทั่วประเทศเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2532 ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนไม้เนื้อแข็งสำหรับผลิตเฟอร์นิเจอร์ ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมาประเทศเพื่อนบ้านเริ่มมีนโยบายไม่ส่งเสริมการส่งออกสินค้าประเภทไม้ธรรมชาติ ทำให้วัตถุดิบชนิดนี้ขาดแคลนเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการของไทยต้องเปลี่ยนไปนำเข้าไม้เนื้อแข็งจากประเทศในแถบแอฟริกาแทน ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้นทำให้สินค้ามีราคาแพงไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการต้องหันมาผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ยางพาราทดแทน

ประเทศไทยมีพื้นที่เพาะปลูกต้นยางพารามากเป็นอันดับ 2 ของโลกรองลงมาจากอินโดนีเซีย ซึ่งการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารายังไม่มีปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบประเภทนี้เนื่องจากมีพื้นที่เพาะปลูกประมาณ 12 ล้านไร่ ในขณะที่มีการโค่นต้นยางพาราที่กรีดน้ำยางได้น้อย (ต้นยางเก่า) เพื่อปลูกใหม่ทดแทนประมาณ 3-4 แสนไร่ต่อปี ซึ่งเพียงพอสำหรับเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ นอกจากนี้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราที่ผลิต ยังได้รับความนิยมจากตลาดต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะไม้ยางพารามีสีขาวนวล เนื้อไม้มีลวดลายสวยงาม สามารถปรับสีไม้ได้ตามความต้องการ ซึ่งได้เปรียบประเทศคู่แข่งอย่างอินโดนีเซียที่ไม้ยางมีสีค่อนข้างดำ และลวดลายไม่สวยเหมือนไม้ยางพาราของไทย และไม้ยางพารายังมีราคาถูกกว่าไม้เนื้อแข็งหลายเท่าตัว

สำหรับเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ เติง ชั้นวางของ โต๊ะวางเครื่องคอมพิวเตอร์ และ ชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น โดยเฟอร์นิเจอร์ที่ส่งออกมากที่สุดได้แก่ โต๊ะอาหาร ส่วนใหญ่เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าต่างประเทศ มีรูปแบบ ขนาดและสีแตกต่างกันตามรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละตลาด เช่น เฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดระดับบนของญี่ปุ่นจะต้องคัดเลือกเนื้อไม้ เพราะชาวญี่ปุ่นมีความพิถีพิถันในการเลือกซื้อ ส่วนตลาดสหรัฐอเมริกาจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์การใช้งานเป็นหลัก หรือในกรณีของเก้าอี้หนัง ตลาดสหรัฐอเมริกาต้องการเก้าอี้ที่มีความสูง 45 ซม. (ขนาดความสูงเท่ากับความต้องการของตลาดในประเทศไทย) ในขณะที่ตลาดญี่ปุ่นต้องการความสูงเพียง 40 ซม. เป็นต้น

สำหรับรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตขึ้น เพื่อส่งจำหน่ายยังต่างประเทศเป็นเฟอร์นิเจอร์ชนิดถอดประกอบได้ (Knock Down Furniture) เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสามารถผลิตได้

เป็นปริมาณมาก และช่วยประหยัดค่าขนส่ง โดยรูปแบบของ เฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ผลิตจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

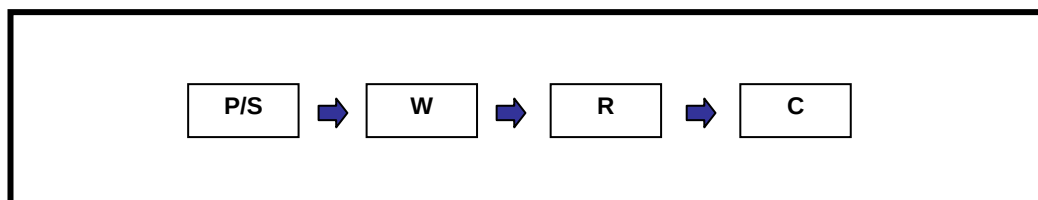
1. ผลิตตามรูปแบบของผู้ผลิตเอง
2. นำรูปแบบตามเคตตาล็อกต่างประเทศมาดัดแปลงให้เลดูสวยงามยิ่งขึ้น
3. ผลิตตามรูปแบบของลูกค้าในตลาดต่างประเทศที่จ้างผลิต หรือกำหนดมา

การผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยโดยส่วนใหญ่เป็นการผลิตตามรูปแบบของลูกค้าในตลาดต่างประเทศ จนสามารถกล่าวได้ว่าการออกแบบเองแทบไม่มีเลย ทั้งนี้เพราะไทยยังขาดผู้ชำนาญการในการออกแบบ กอปรกับหากทำการออกแบบเองแล้วจะต้องทดสอบคุณภาพการใช้งาน และยังต้องทดสอบความต้องการของตลาดอีกด้วย ทำให้ต้องเสียต้นทุนสูงกว่าการผลิตตามรูปแบบของผู้สั่งซื้อ และหากทำการออกแบบเองแล้วเป็นรูปแบบที่ตลาดตอบสนองได้ดี ก็จะถูกลอกเลียนแบบในระยะเวลาอันสั้น⁵

วิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกไทย⁶

- 1) ยุคปี พ.ศ. 2487-2500 : อำนาจการต่อรองอยู่ที่ผู้ค้าส่ง

ในอดีตช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นค่อนข้างเรียบง่าย เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจการค้าในอดีตยังไม่มี ความซับซ้อนมากนัก จากรูปจะเห็นได้ว่า สมาชิกในระบบจะประกอบด้วย Producer/Supplier , Wholesaler และ Retailer รูปแบบการค้าขายก็จะมี การจัดส่งคำสั่งซื้อและสินค้าเป็นทอดๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละรายค่อนข้างที่จะมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าไม่มากนัก และในช่วงเวลานั้น Wholesaler เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์มากที่สุดในระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าจาก Producer/Supplier มากที่สุด ในขณะที่ Wholesaler ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งฝ่าย Producer/Supplier และ Retailer ดังนั้น Wholesaler จึงเป็นผู้ที่มีอำนาจการต่อรองมากที่สุดในระบบในขณะนั้น

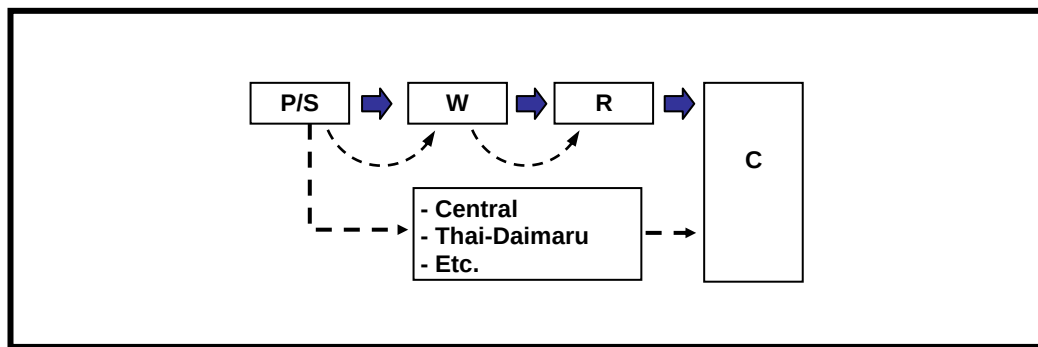


⁵ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2544

⁶ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2551

2) ยุคปี พ.ศ. 2500-2518 : อำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิต

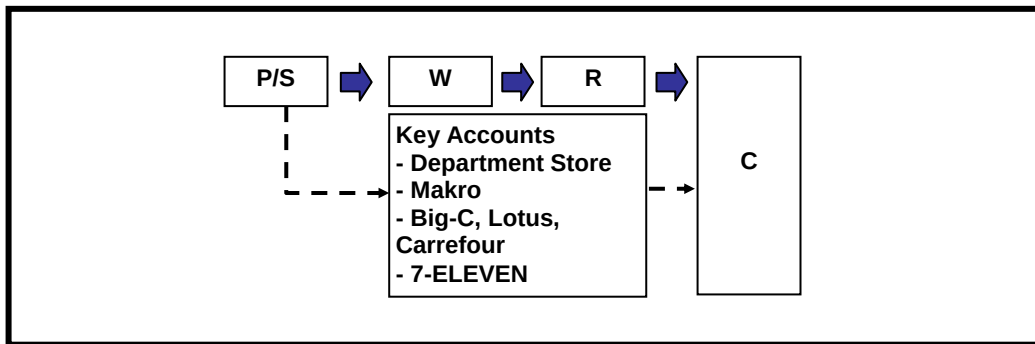
ในยุคต่อมาได้มีการเกิดขึ้นของ Department Store ต่างๆ ได้แก่ Central , Thai-Daimaru ทำให้ระบบธุรกิจการค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าวอำนาจการต่อรองได้กลับมาอยู่ที่ Producer/Supplier เนื่องจาก Producer/Supplier มีทางเลือกในการกระจายสินค้าให้กับ Department Store นอกเหนือไปจาก Wholesaler ซึ่ง Department Store ดังกล่าวมักจะมี Supermarket อยู่ด้วยซึ่งตรงจุดนี้ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับ Retailer เพราะสินค้าที่ขายเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค นอกจากนี้ Department Store ยังมีความได้เปรียบ Retailer ในบางเรื่อง เช่น มีที่จอดรถ มีเครื่องปรับอากาศ และสินค้าที่ขายก็มีความสะอาดมากกว่า อย่างไรก็ตามในขณะนั้น Retailer ยังไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากนัก เพราะจำนวนของ Department Store ดังกล่าวยังมีน้อย ประกอบกับราคาสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าไปใช้บริการ



3) ยุคปี พ.ศ. 2518-2537 : อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่

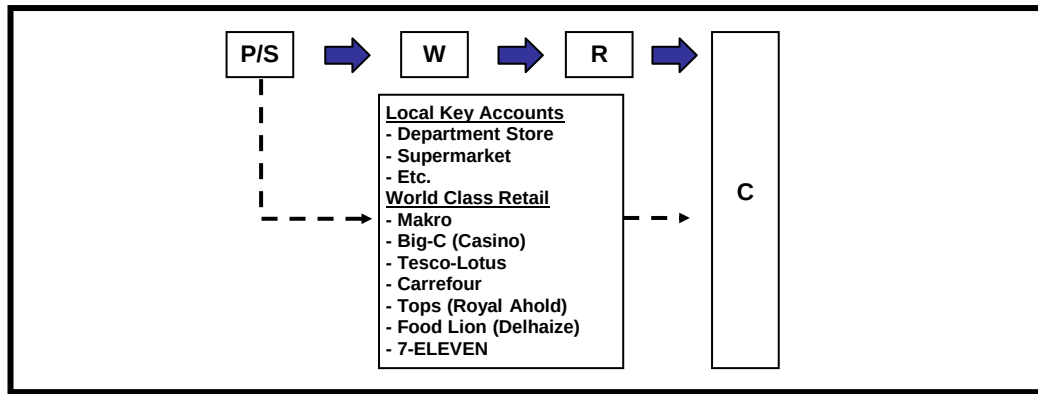
ระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่ในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้สมาชิกในระบบ Supply Chain มีมากขึ้น ขณะที่ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายของ Traditional Trade ยังคงมีอยู่โดยที่ Modern Trade ไม่ได้เข้าไปแทรกอยู่ในห่วงโซ่ของ Traditional Trade แต่อย่างใด เนื่องจาก Modern Trade มีอำนาจการต่อรองมากพอที่จะติดต่อกับ Supplier ได้โดยตรง เพราะมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้เองก่อให้เกิดห่วงโซ่ใหม่ขึ้นโดย Modern Trade จะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่าง Supplier และ Customer ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคมีมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะรูปแบบทางการค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ Traditional Trade และ Modern Trade เมื่อพิจารณาจากห่วงโซ่ทั้งสองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าห่วงโซ่ของ Modern Trade จะมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าห่วงโซ่ของ Traditional Trade ส่งผลให้ Modern Trade เกิดความได้เปรียบ Traditional Trade ในเรื่องของส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขาย เนื่องจากการ

เคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้นจะผ่านสมาชิกเพียงรายเดียวในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ Modern Trade ในขณะที่ Traditional Trade นั้น กว่าที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตถึงมือผู้บริโภคจะต้องผ่านสมาชิกในระบบเป็นทอดๆ ส่งผลให้สมาชิกรายสุดท้ายในห่วงโซ่ซึ่งได้แก่ Retailer มีส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขายที่น้อยมาก นอกจากนี้ Modern Trade ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีการทำ Customer Services มีการทำ Marketing Research เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ซึ่ง Retailer เองมิได้มีการทำในส่วนนี้ จากสาเหตุเหล่านี้ส่งผลให้ Retailer ได้รับความกดดันอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทั้งทางด้านราคา และต้นทุนสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



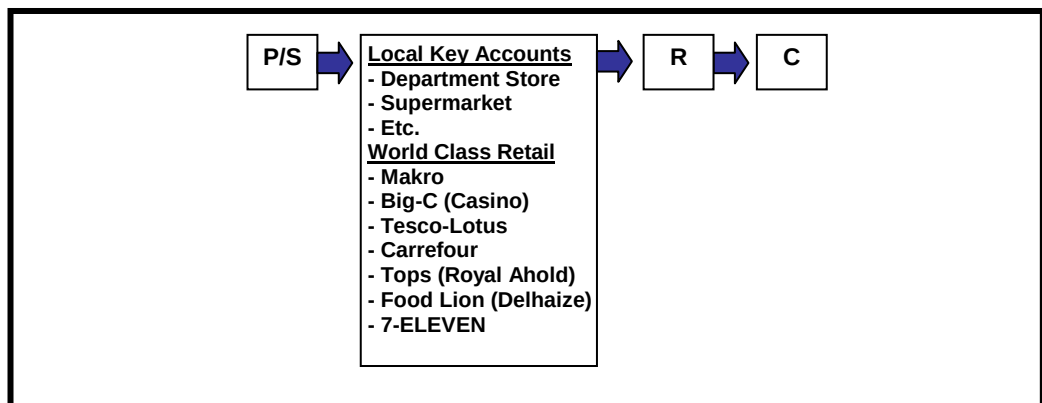
4) ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 : อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกข้ามชาติ

จากปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้าที่สูงของ Retailer ทำให้ปัจจุบัน Retailer เริ่มหันมาพิจารณาการซื้อสินค้าจาก Modern Trade เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยทาง Retailer จะพิจารณาว่าต้นทุนสินค้าจากแหล่งใดที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะทำการเลือกซื้อจากแหล่งนั้น ส่วน Modern Trade เองนั้นนอกจากจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั่วไปแล้ว ก็ได้สังเกตเห็นว่า Retailer ก็เป็นลูกค้าที่สำคัญของตนเองเช่นกัน เนื่องจากเมื่อพิจารณาในเรื่องระดับของความสามารถทางการแข่งขันแล้วพบว่า Retailer ไม่สามารถที่จะแข่งขันโดยตรงกับ Modern Trade ได้ เนื่องจากมีข้อเสียเปรียบในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่ Modern Trade มีต้นทุนสินค้าหลายๆ ชนิดต่ำกว่า Wholesaler ทำให้ Retailer ในปัจจุบันหันมาพิจารณาทางเลือกในการซื้อสินค้ากับ Modern Trade มากขึ้น Loyalty ในห่วงโซ่อุปทานของตนเองไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง Retailer จำเป็นที่จะต้องจัดหาสินค้ามาจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ Wholesaler ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับ Modern Trade ให้ได้



5) ยุคปี พ.ศ. 2547 : อำนาจการต่อรองสูงสุดอยู่ที่กิจการค้าปลีกข้ามชาติ

เป็นสถานการณ์ต่อเนื่อง จากการที่ทั้ง Retailer และผู้บริโภคร่างต่างก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ค้าปลีกข้ามชาตินำเสนอ ทั้งในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกกว่า ความสะดวกสบายที่ได้รับเมื่อมาใช้บริการ สภาพการณ์เช่นนี้จะกระทบต่อ Wholesaler มากที่สุด ซึ่งในอนาคตกิจการค้าส่งที่ไม่มีการพัฒนาและปรับตัว อาจต้องเลิกกิจการและออกไปจากโซ่อุปทานในที่สุด



4.3 การวิเคราะห์ทักษะและทรัพยากร

4.3.1 การวิเคราะห์ระบบและรูปแบบของการจัดการ ⁷

แนวคิดหรือเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนา ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ระบบที่เรียกว่า Efficient Consumer Response หรือ ECR (อีซีอาร์)

⁷ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2551

ECR เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้าและโลจิสติกส์ ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้าและร้านค้าปลีก โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

- การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management)
- การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)
- การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) เพื่อสนองความต้องการ ผู้บริโภค

การบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่าแผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมดในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้

- พัฒนากลยุทธ์และศักยภาพ (Strategy & Capabilities)
- การบริหารความหลากหลายของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Assortments)
- การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Promotion)
- วิธีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Introductions)

การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

การจัดการด้านอุปทานนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภค การปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการจัดการและช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

- ระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยอัตโนมัติ (Automated Store Ordering)
- การจัดส่งและเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment)
- การเคลื่อนย้ายสินค้าในคลัง (Cross Docking)
- การประสานงานร่วมกับซัพพลายเออร์ (Integrated Suppliers)
- การดำเนินงานที่เป็นที่วางใจได้ (Reliable Operation)
- การผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Synchronised Production)

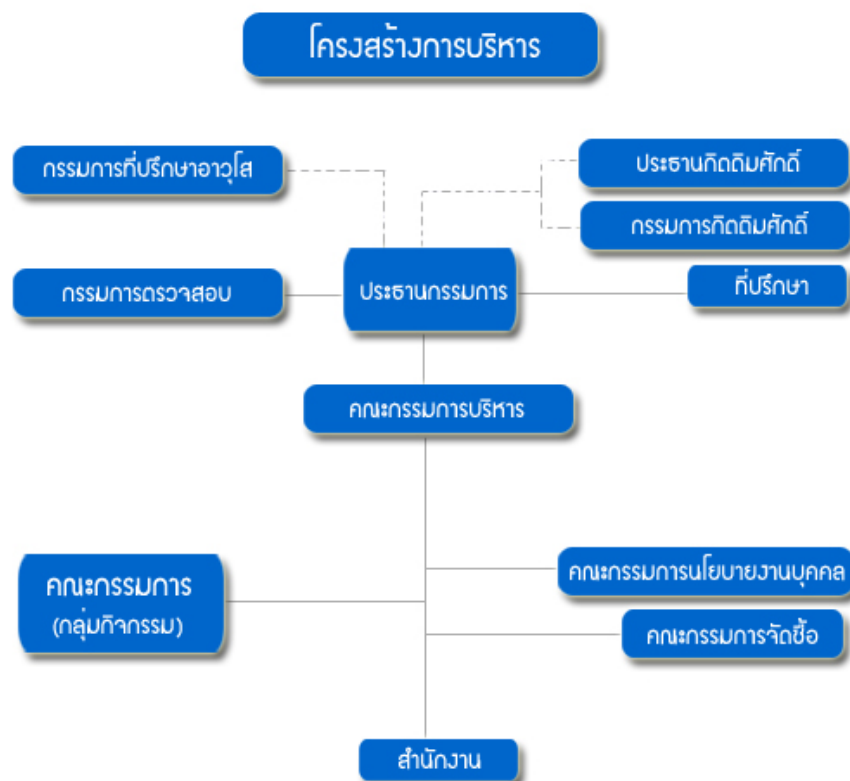
4.3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร

ประเทศไทยมีได้มีองค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อดูแลธุรกิจค้าปลีก-ค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านอย่างเฉพาะเจาะจง อย่างไรก็ตามโครงสร้างขององค์กรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องได้ถูกรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

โครงสร้างองค์กร หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย กำเนิดมาจาก "สภาการค้า" ซึ่งได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2498 ในสมัยรัฐบาล จอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ตามข้อเสนอแนะของกระทรวงเศรษฐกิจ (กระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เป็นองค์กรรวมของพ่อค้าไทยและพ่อค้าต่างประเทศ ในประเทศไทย ในการส่งเสริม และจัดระเบียบเกี่ยวกับการค้า รวมทั้งให้คำปรึกษา และรายงานข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม การขนส่ง การผลิต การคลัง และการเงินต่อรัฐบาล โดยมีโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพที่ 4.1 ⁸

ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย



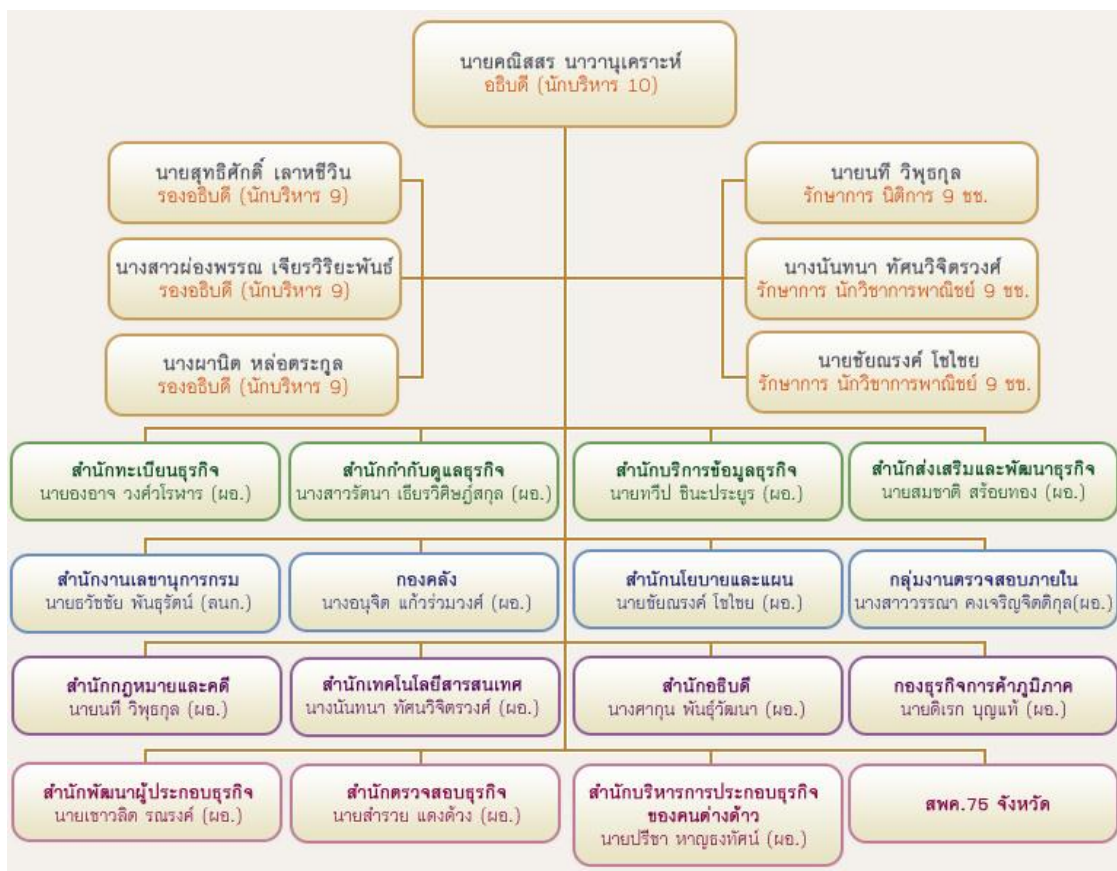
⁸ หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, 2551

โครงสร้างองค์กร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า(Department of Business Development) เป็นกรมที่ได้เปลี่ยนชื่อมาจากกรมเดิม คือ "กรมทะเบียนการค้า" (Department of Commercial Registration) ตามผลการปฏิรูปราชการ ครึ่งใหญ่ ที่ใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

ผลของการปรับปรุงระบบราชการในครั้งนั้น นอกจากทำให้ "กรมทะเบียนการค้า" เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น "กรมพัฒนาธุรกิจการค้า" แล้วยังได้มีการปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 4.2 เริ่มตั้งแต่โอนงานด้านชั่งตวงวัดไปขึ้นกับกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พร้อมกับการโอนงานด้านน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับกรมธุรกิจพลังงานกระทรวงพลังงาน ในเวลาเดียวกันนั้นก็รับโอนภารกิจด้านการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ รวมทั้งงานจดทะเบียนและงานส่งเสริมสมาคมการค้าและหอการค้ามาจากกรมการค้าภายในกับงานตามภารกิจใหม่ คือ งานด้านส่งเสริมธุรกิจบริการและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาปฏิบัติพร้อมกับการกิจเดิมคือ งานด้านจดทะเบียนธุรกิจ การกำกับดูแลธุรกิจ และการให้บริการธุรกิจ อีกด้วย

ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์กร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า



การวิเคราะห์ระบบและรูปแบบของการวางแผน⁹

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนา ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกของประเทศ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับ ธุรกิจค้าปลีก ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ส่งเสริมกิจการค้าปลีก ข้อเสนอแนะ สำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการค้า

แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์สำหรับธุรกิจค้าปลีก

แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะสั้น

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์
- 2) บริหาร/จัดการเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารความต้องการของลูกค้าและปริมาณ สินค้าคงคลังให้มีความสมดุล
- 3) รวมยอดในการส่งสินค้า เพื่อให้เติมคันรถได้เร็วขึ้น เพื่อผู้ค้าปลีกจะได้ไม่ต้องแบกภาระการ เก็บสินค้าคงคลังที่สูง เพื่อทดแทนความถี่ในการส่งสินค้าที่ต่ำ
- 4) แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าที่รวดเร็วและแม่นยำ โดยเฉพาะข้อมูลสินค้าคงคลังและยอดส่ง/ ยอดขายจากคลังสินค้า
- 5) บริหารการส่งสินค้าให้คงที่ การที่มียอดส่งและส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าที่คงที่นั้น จะช่วยให้ ผู้ผลิตสามารถส่งของได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังเพื่อไว้เป็นจำนวนมาก
- 6) ผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์ จะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ช่วยให้มีกระบวนการผลิตที่เชื่อถือ ได้ และปรับปรุงการวางแผนในการคาดคะเนยอดขายได้

ระยะกลาง

การจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษาเพื่อผู้ประกอบการค้าปลีกโดยเฉพาะ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อผู้ประกอบการเพื่อที่จะสามารถ ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ระยะยาว

พัฒนาด้านอุปทาน ซึ่งจะนำมาถึงการลดต้นทุนได้มาก ได้แก่ การเติมสินค้าอย่าง ต่อเนื่อง การผลิตเพื่อให้ตรงกับความต้องการ การโยกย้ายสินค้าในคลัง และการรวมตัวกัน ระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าวัตถุดิบ

⁹ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก

เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาสำหรับธุรกิจค้าปลีก แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะได้แก่

ระยะสั้น

รวมคำสั่งซื้อระหว่างผู้ค้าปลีกขนาดเล็กโดยผ่านหน่วยงานจากภาครัฐ

ระยะกลาง

ภาครัฐควรมีมาตรการสนับสนุนด้านการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น ให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการสามารถกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ และระยะเวลาการผ่อนชำระนาน โดยภาครัฐควรจะกำหนดเงื่อนไขต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น คุณสมบัติของผู้ประกอบการ วงเงินที่จัดสรรให้กับผู้ประกอบการ และระยะเวลากู้เงิน

ระยะยาว

ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บภาษี โดยออกมาตรการในการจัดเก็บภาษีให้เหมาะสมกว่าเดิม กล่าวคือ กิจการค้าปลีกสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใด ก็ควรที่จะชำระภาษีให้กับท้องถิ่นนั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการจัดเก็บภาษี

มาตรการและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในระดับนโยบายในการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์

ปัจจุบันภาครัฐให้เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการด้านโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ในฐานะที่เป็นตัวที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศได้ ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยมีแผนแม่บทโลจิสติกส์ (Strategic Mapping) ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา ด้านโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในภูมิภาคอินโดจีน โดยจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกันได้แก่ Responsiveness , Security & Reliability และ Cost Efficiency

องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของประเทศ ได้แก่

- Enabling Environment ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้านโลจิสติกส์
- Logistics Activities ด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- การพัฒนา Logistics Service Provider
- การพัฒนาเทคโนโลยีและฐานข้อมูล

การพัฒนาดังกล่าวย่อมที่จะส่งผลดีต่อทุกธุรกิจภายในประเทศ สำหรับในธุรกิจค้าปลีกนั้น แผนนโยบายดังกล่าว เป็นการส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกในทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนผันในกฎระเบียบและมาตรการต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มากขึ้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่างๆ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกจะได้รับผลดีในแง่ของต้นทุนสินค้าที่อาจจะลดต่ำลง อันเนื่องมาจากระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามแผนพัฒนาดังกล่าว จะเกิดผลเป็นรูปธรรมจะต้องใช้เวลามากกว่า 1-2 ปี

4.3.3 การวิเคราะห์ปัญหาหลักในการบริหารจัดการ

ฤทธิ หงษ์สาคร (2550) ได้ทำการศึกษาปัญหาหลักในการบริหารจัดการของกิจการ SME ร้านค้าปลีกและค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านครบวงจร ของโรงงานตัวอย่างไว้ดังนี้

ธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูปมีเอกลักษณ์ที่แตกต่าง (Uniqueness) ทั้งเนื้อไม้ ลวดลาย และรูปแบบผลิตภัณฑ์ ดังนั้นโรงงานจึงพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูปที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภค จากการประเมินการดำเนินการโดยรวมของกิจการสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่น่าสนใจได้ดังนี้

- 1) โรงงานมีนโยบายในการซื้อไม้เพื่อเติมเต็ม Stock กระบวนการอื่น จะถูกปรับให้สอดคล้องกับไม้ใน stock ที่มี ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เพิ่มต้นทุนด้าน Inventory ของโรงงาน อย่างไรก็ตามถือเป็นความจำเป็นในการเนื่องจากไม้เป็นวัตถุดิบธรรมชาติ
- 2) การขายของโรงงานเป็นแบบเชิงรับ คือรอลูกค้าเข้ามาซื้อเป็นส่วนใหญ่
- 3) ภายในคลังสินค้ายังสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบได้มากขึ้น แม้โรงงานจะได้จัดทำชั้นจัดเก็บเพิ่มเติมแล้วก็ตาม
- 4) โรงงานเคยประสบปัญหาไม้เสียหาย (ผุ เปื่อย) เพราะอากาศอับชื้น การระบายอากาศไม่ดี และระบายสินค้าออกไม่ทัน จึงได้ปรับปรุงการจัดเก็บ และลำดับการเข้าออกของไม้แบบ FIFO
- 5) ปริมาณการสั่งซื้อมีลักษณะทะลัก (Fluctuated) ในช่วงฤดูแล้งซึ่งเป็นฤดูก่อสร้าง โรงงานจึงต้องจ้างผู้รับเหมาในการผลิตในช่วงดังกล่าว ซึ่งคุณภาพและค่าใช้จ่ายยังอยู่ในระดับที่สมเหตุผล
- 6) ลักษณะโรงงานเป็นโรงงานเปิด มีความยืดหยุ่นในการใช้พื้นที่และคนงานในหน้าที่ (Function) ต่างๆ ซึ่งต่างจากโรงงานปิดที่พื้นที่และคนงานถูกกำหนดตายตัวในหน้าที่นั้นๆ จึงทำให้การจัดสรรพื้นที่โรงงาน การกองเก็บวัตถุดิบ ยังขาดความเป็นระเบียบอยู่บ้าง

- 7) โรงงานกำลังจะพัฒนากระบวนการอบไม้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือเป็นความสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกของโรงงานในขณะนี้
- 8) ระบบ (Enterprise Resource Planning) ERP ของโรงงานได้รับการปรับปรุง โดยได้นำโปรแกรม Express มาใช้ในโรงงานเมื่อต้นปี 2550
- 9) การวิเคราะห์ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการผลิต ผลิตภัณฑ์หลายประเภทจึงไม่อาจทราบต้นทุนที่เจาะจงของสินค้าแต่ละประเภทได้

4.4 การวิเคราะห์การบริหารจัดการตามลักษณะงาน

4.4.1 การจัดการการตลาด

ตลาดภายในประเทศ

ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศจะเน้นที่ราคาเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะอำนาจซื้อของประชาชนภายในประเทศค่อนข้างต่ำ โดยเฟอร์นิเจอร์ที่จำหน่ายในประเทศส่วนใหญ่นั้นเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ปาร์ติเคิลบอร์ด (Particle Board) และเอ็มดีเอฟ บอร์ด (MDF Board) แต่เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารามีราคาสูงกว่าเฟอร์นิเจอร์ไม้ประเภทอื่น ยกเว้นเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้อแข็ง กล่าวคือ เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราขนาด 1 ตารางเมตร ราคาจำหน่ายประมาณ 25,000 บาท ในขณะที่เฟอร์นิเจอร์ประเภทปาร์ติเคิลบอร์ด (Particle Board) และเอ็มดีเอฟ บอร์ด (MDF Board) ขนาด 1 ตารางเมตรจำหน่ายเพียง 4,000-5,000 บาท และ 7,500 บาท ตามลำดับ จึงทำให้เฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราต้องแข่งขันด้านราคาอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีบริการส่งแก่ลูกค้าอีก

ตลาดต่างประเทศ

เฟอร์นิเจอร์ที่ส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ส่วนใหญ่นั้นเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ซึ่งถ้าส่งไปจำหน่ายยังประเทศญี่ปุ่นนั้นผู้ประกอบการจะต้องพิถีพิถันด้านเนื้อไม้และคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ จึงต้องแข่งขันทางด้านคุณภาพ แต่ถ้าเป็นการส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศทั่ว ๆ ไปซึ่งเป็นการจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนสูงถึงร้อยละ 70 บริษัทตัวแทนเหล่านี้ จะทำการเปรียบเทียบราคา คุณภาพ เป็นสำคัญ โดยตัวแทนในต่างประเทศก็จะให้บริการแก่ลูกค้าอีกทางหนึ่ง เช่น เฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตัวแทนในต่างประเทศจะต้องบริการส่งแก่ลูกค้า หรือชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ที่ต้องทำการผลิตขึ้นสุดท้ายที่จะต้องมีการทำสีในต่างประเทศ ซึ่งตัวแทนในต่างประเทศจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

กิจกรรมพัฒนาการตลาดธุรกิจการค้าของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

ภาคการค้า เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและมีการขยายตัวอย่างมาก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่ม SMEs ซึ่งมีปัญหาสำคัญ คือ ด้านการตลาด ทักษะด้านแนวคิดในการนำเทคนิคทางการตลาดเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของตน และขาดการเชื่อมโยงที่จะหาช่องทางในการเข้าสู่กลุ่มตลาดเป้าหมาย

การดำเนินการส่งเสริมด้านการตลาดของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

- 1) จัดอบรมสัมมนาสร้างความเข้าใจการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ และ Workshop การจัดทำแผนการตลาดเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อจัดการหาลูกค้า และสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่มธุรกิจ
- 2) การจัดกิจกรรม Business Matching (กิจกรรมจับคู่ธุรกิจ) เพื่อสร้างความเชื่อมโยงทางธุรกิจทั้งในด้านการเป็นผู้แทนจำหน่าย การจัดหาวัตถุดิบ การสร้างเครือข่ายธุรกิจให้ครบวงจร

ผลจากการดำเนินงาน ผู้ประกอบธุรกิจการค้ามีการใช้เทคนิคและกลยุทธ์ทางการตลาด การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความต้องการสินค้าและการสร้างความเชื่อมโยงกลุ่ม Cluster ทางการค้า มีโอกาสขยายตัวทางการตลาดเพิ่มขึ้น โดยการทำการค้าผ่านระบบ E-commerce กระบวนการ Business Matching หรือการจัดกิจกรรม Road Show

4.4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยที่สนับสนุนการค้าปลีกค้าส่งเฟอ์นเจอร์และของตกแต่งบ้านนับว่ามีการจัดเตรียมอย่างเพียงพอ ทั้งในระดับปวช. ปวส. หรือระดับปริญญาตรีที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์ ในส่วนของการผลิตช่างเฟอ์นเจอร์ของไทยนับว่ามีฝีมือแรงงาน ทักษะความชำนาญที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งในภูมิภาค แต่การที่จะก้าวขึ้นสู่ผู้นำในอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งเฟอ์นเจอร์และของตกแต่งบ้านในระดับโลกนั้น ประเทศไทยยังคงต้องพัฒนาในเรื่องการออกแบบ การสร้างแบรนด์ และการจัดการด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนต่อไป

ด้านจำนวนการจ้างงานพบว่า ปีพ.ศ. 2549 อุตสาหกรรมเฟอ์นเจอร์ มีจำนวนการจ้างงานรวมทั้งสิ้น 122,086 ราย โดยวิสาหกิจ SMEs มีการจ้างงาน 103,916 ราย และวิสาหกิจขนาดใหญ่มีการจ้างงาน 18,170 ราย ซึ่งปรับตัวลดลงจากปีพ.ศ. 2548 โดยภาพรวม มีการจ้างงานลดลงร้อยละ 0.41 เมื่อจำแนกเป็นวิสาหกิจ SMEs และ LEs พบว่า SMEs มีอัตราการจ้างงานลดลงร้อยละ 0.06 ส่วน LEs มีอัตราการจ้างงานลดลงร้อยละ 2.41 สำหรับแนวโน้มของอุตสาหกรรมฯ ในปี พ.ศ. 2550 คาดว่าอุตสาหกรรมเฟอ์นเจอร์จะมีจำนวนการจ้างงานเพิ่มขึ้นทั้งผู้ประกอบการ SMEs และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ โดยคาดว่าจะมีการจ้างงานเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 3.58 โดย

ผู้ประกอบการ SMEs จะมีการจ้างงานประมาณ 108,013 ราย และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ จะมีการจ้างงานประมาณ 18,442 ราย

4.4.3 การจัดการเทคโนโลยีและสารสนเทศ

การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจจะต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นและลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานรูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI)
- การหักบัญชีและโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer : EFT)
- ระบบรหัสสินค้าและการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database Maintenance)
- การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)¹⁰

4.4.4 การจัดการการดำเนินงานและการผลิต

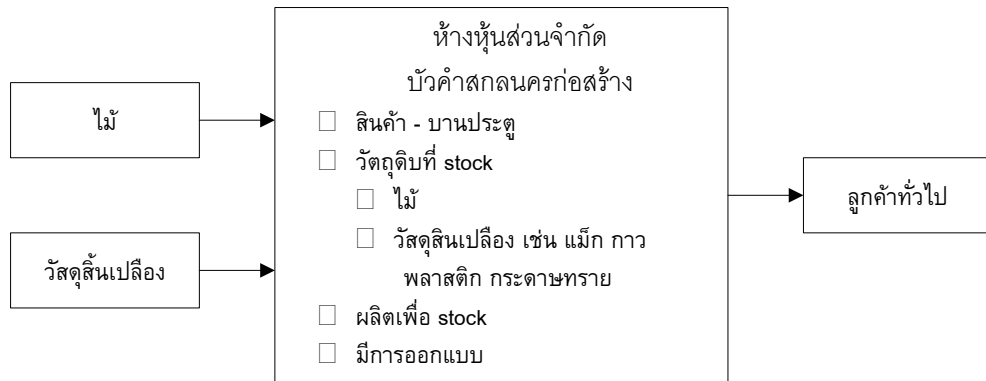
ฤทธิ หงษ์สาคร (2550) ได้ทำการศึกษาการจัดการการดำเนินงานและการผลิตของกิจการ SME ร้านค้าปลีกและค้าส่งเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้านครบวงจร ของโรงงานตัวอย่างไว้ดังนี้

โครงสร้างโซ่อุปทาน

โรงงานดำเนินกิจการโดยติดต่อกับผู้ป้อนวัตถุดิบ (Suppliers) และลูกค้า (End customers) โดยตรง ซึ่งโรงงานจะผลิตตามแบบที่ได้ออกแบบไว้ล่วงหน้า โดยทำการผลิตเก็บ stock ไว้ล่วงหน้า ลักษณะโครงสร้างโซ่อุปทานของโรงงานแสดงในภาพที่ 4.3 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ ไม้ แม็ก กาว พลาสติก กระดาษทราย โดยที่วัตถุดิบทั้งหมดมีการเก็บ stock อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม้ซึ่งเป็นวัสดุธรรมชาติ ไม่อาจสั่งซื้อตามต้องการได้ ดังนั้นเมื่อมีไม้เข้ามาโรงงานจึงจำเป็นต้องซื้อเก็บไว้เป็นจำนวนมาก

¹⁰ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2551

ภาพที่ 4.3 โครงสร้างโซ่อุปทานห้างหุ้นส่วนจำกัด ตัวอย่าง



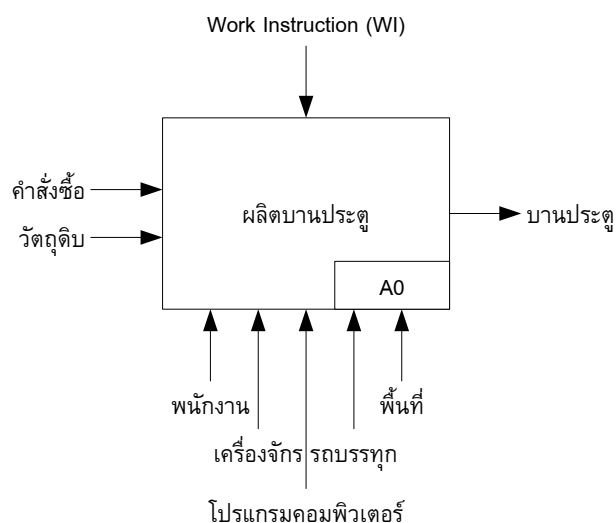
Logistics Mapping

แผนที่โลจิสติกส์ของโรงงานตัวอย่างสามารถอธิบายในรูปแบบ IDEF0 Swimlane และ Gantt Chart ได้ดังต่อไปนี้

IDEF0 ของโรงงาน

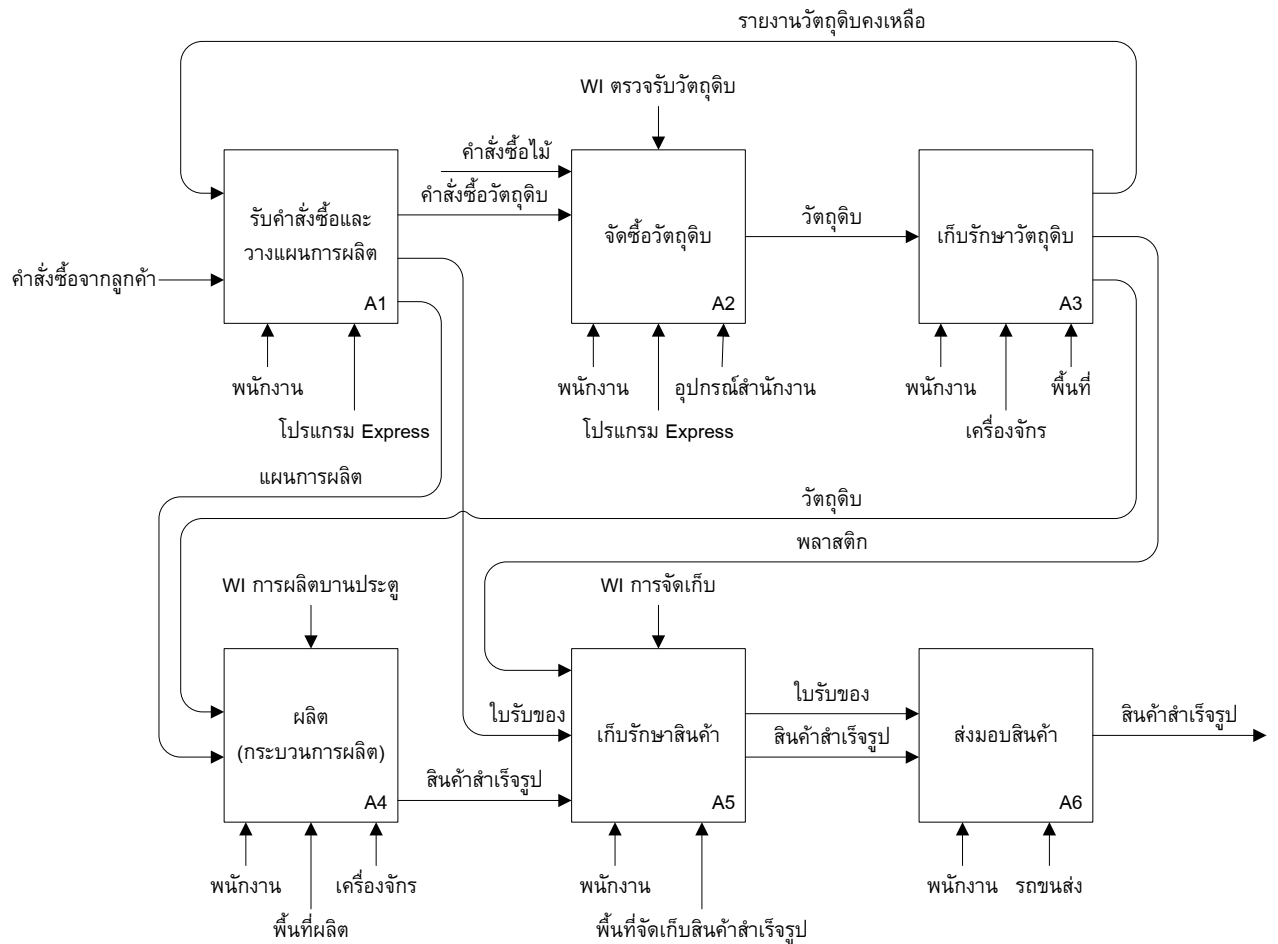
ภาพรวมของโรงงานตัวอย่างสามารถสรุปในรูปแบบ IDEF0 ได้ตามภาพที่ 4.4 โดย Input ของโรงงานได้แก่ คำสั่งซื้อ และวัตถุดิบอันประกอบด้วย ไม้ แม็ก กาว พลาสติก กระดาษทราย ในขณะที่ Output ของโรงงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บ้านประตู่ไม้ ในการควบคุมการดำเนินงาน Control ของโรงงานได้แก่ Work Instruction (WI) ซึ่งปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาสำหรับโรงงานโดยเฉพาะ ด้านทรัพยากร Resource ของโรงงานได้แก่ พนักงาน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร รถบรรทุก และพื้นที่ที่ใช้ในส่วน of สำนักงาน การจัดเก็บ วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป โกดัง และพื้นที่ในการผลิต

ภาพที่ 4.4 IDEF0 การผลิตบ้านประตู่ไม้ (A0)



กระบวนการผลิตและกระบวนการโลจิสติกส์ในโรงงานแสดงในภาพที่ 4.5 ประกอบด้วยกิจกรรม A1 รับคำสั่งซื้อและวางแผนการผลิต A2 จัดซื้อวัตถุดิบ A3 เก็บรักษาวัตถุดิบ A4 ผลิต (กระบวนการผลิต) A5 เก็บรักษาสินค้า และ A6 ส่งมอบสินค้า ดังมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 4.5 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ (A1-A6)



กิจกรรม A1 รับคำสั่งซื้อและวางแผนการผลิต เริ่มจากลูกค้ายืนยันคำสั่งซื้อกับโรงงาน พนักงานจะทำการบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Express ซึ่งเป็น software ประเภท Enterprise Resource Planning (ERP) เมื่อลูกค้าชำระเงินเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายขายจะออกใบรับของให้ลูกค้า ฝ่ายวางแผนการผลิตตรวจสอบไม้คงเหลือประเภทต่างๆ แล้วจึงออกคำสั่งซื้อวัตถุดิบให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการ และส่งแผนการผลิตไปยังฝ่ายผลิต

กิจกรรม A2 จัดซื้อวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบจะได้รับคำสั่งให้จัดซื้อวัตถุดิบ และคำสั่งให้จัดซื้อไม้จากฝ่ายวางแผนการผลิต พนักงานฝ่ายจัดซื้อจะตรวจรับวัตถุดิบจาก Suppliers ตาม WI การตรวจรับวัตถุดิบ แล้วจึงบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Express

กิจกรรม A3 เก็บรักษาวัตถุดิบ ฝ่าย Store จะใช้เครื่องจักรช่วยในการขนย้ายวัตถุดิบเพื่อจัดเก็บ และจัดเก็บวัตถุดิบประเภทต่างๆ ในพื้นที่ที่กำหนด แล้วจ่ายวัตถุดิบไปยังฝ่ายผลิตตามแผนการผลิต พร้อมทั้งรายการวัตถุดิบคงเหลือกลับไปยังฝ่ายวางแผนการผลิต

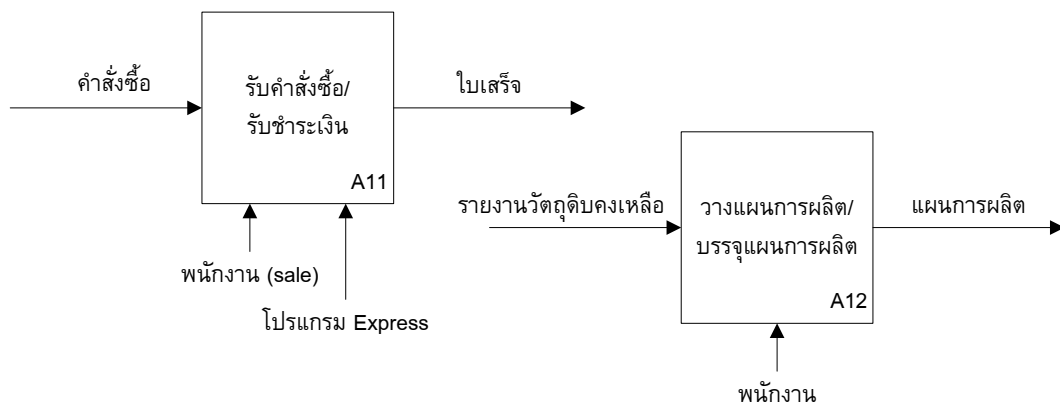
กิจกรรม A4 ผลิต ฝ่ายผลิตจะผลิตสินค้าตาม WI การผลิต ควบคุมกระบวนการ ใช้พนักงานและเครื่องจักรในการผลิตตามประตู่ไม้ในพื้นที่กลางแจ้งและในร่ม

กิจกรรม A5 เก็บรักษาสินค้า ฝ่าย Stock จะรับสินค้าจากฝ่ายผลิต มีการจัดเก็บตาม WI เพื่อรอการส่งมอบไปยังลูกค้าต่อไป โดยลูกค้าจะต้องนำไปรับของมาแสดง

กิจกรรม A6 ส่งมอบสินค้า ฝ่ายจัดส่งส่งมอบสินค้าตามแผนการจัดส่งด้วยรถขนส่งของโรงงาน หรือลูกค้ามารับเอง

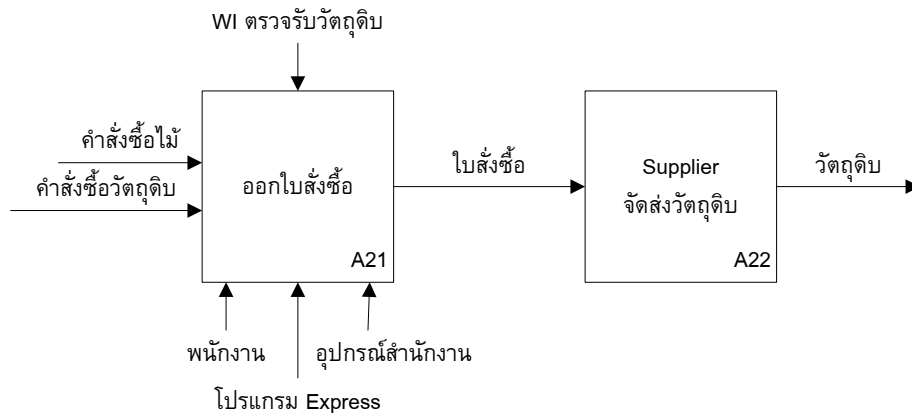
รายละเอียด IDEF0 ของแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์แสดงในภาพที่ 4.6 - ภาพที่ 4.10

ภาพที่ 4.6 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ของกิจกรรม A1



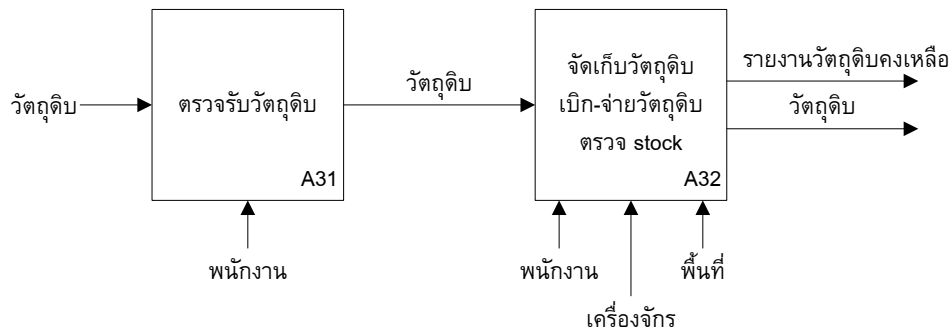
ภาพที่ 4.6 ประกอบด้วยกิจกรรม A11 รับคำสั่งซื้อ/รับชำระเงิน A12 วางแผนการผลิต/บรรจุแผนการผลิตกิจกรรม A11 ลูกค้ามาซื้อหน้าร้านโดยพนักงานขายรับคำสั่งซื้อและรับชำระเงินจากลูกค้า ใช้โปรแกรม Express เพื่อบันทึกข้อมูล ลูกค้ารับใบเสร็จรับเงิน กิจกรรม A12 พนักงานขายรายงานวัตถุดิบคงเหลือเพื่อให้ผู้จัดการวางแผนการผลิต

ภาพที่ 4.7 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ของกิจกรรม A2



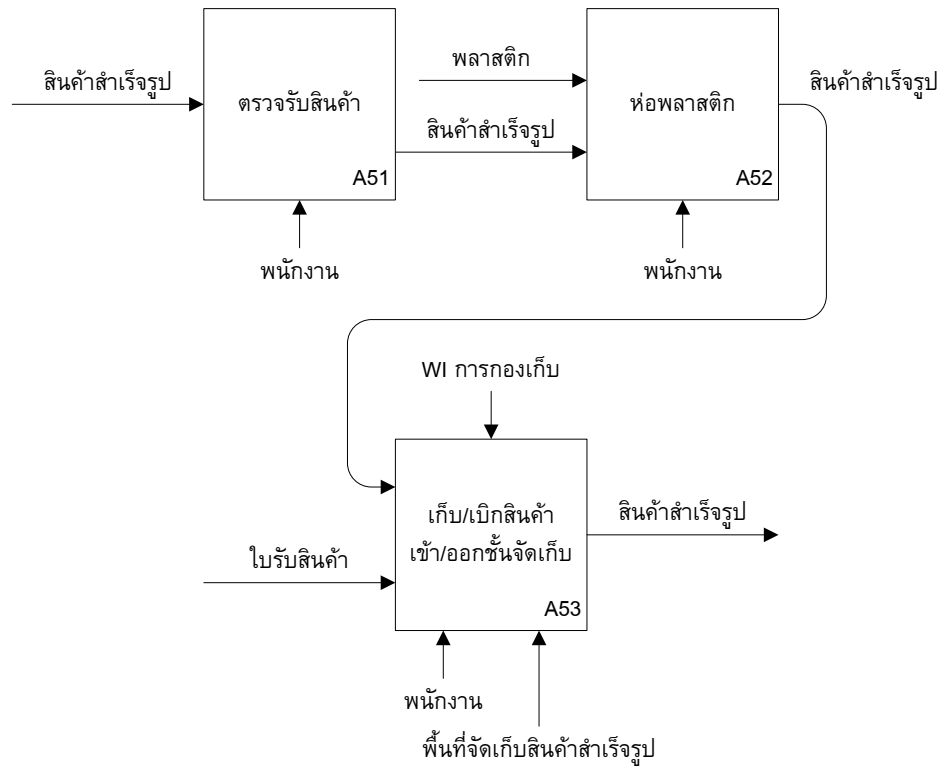
ภาพที่ 4.7 ประกอบด้วยกิจกรรม A21 ออกใบสั่งซื้อ A22 Supplier จัดส่งวัตถุดิบ กิจกรรม A21 ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบจะได้รับคำสั่งให้จัดซื้อวัตถุดิบ และคำสั่งให้จัดซื้อไม้จากฝ่ายวางแผนการผลิต พนักงานฝ่ายจัดซื้อจะตรวจสอบวัตถุดิบจาก Suppliers ตาม WI การตรวจสอบวัตถุดิบแล้วจึงบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Express กิจกรรม A22 Supplier จัดส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานต่อไป

ภาพที่ 4.8 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ของกิจกรรม A3



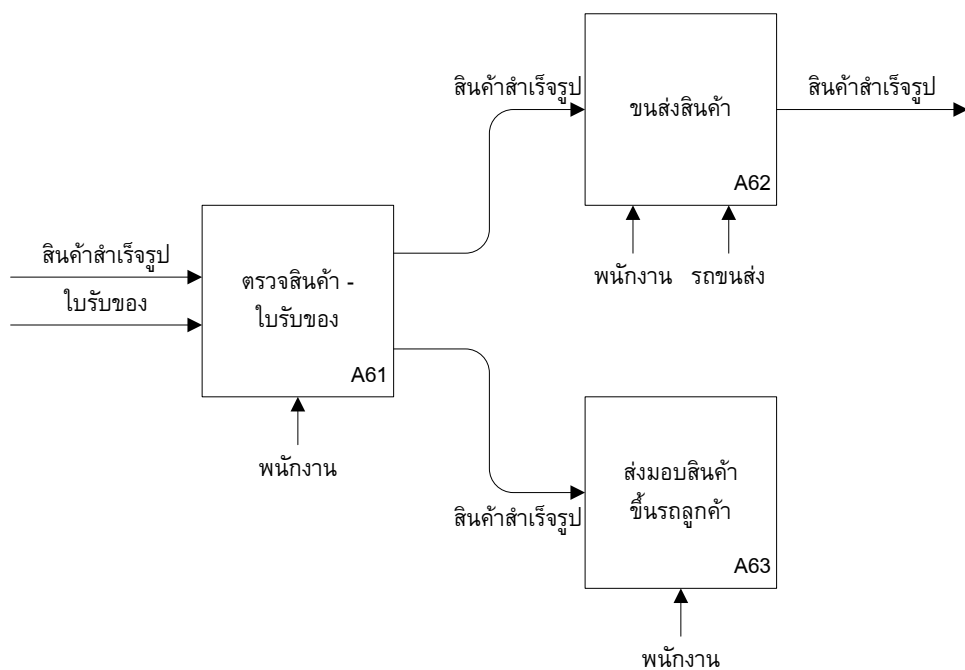
ภาพที่ 4.8 ประกอบด้วยกิจกรรม A31 ตรวจสอบวัตถุดิบ A32 จัดเก็บวัตถุดิบ เบิก-จ่ายวัตถุดิบ ตรวจสอบ stock กิจกรรม A31 พนักงาน Store ตรวจสอบวัตถุดิบกิจกรรม A32 พนักงาน Store จะใช้เครื่องจักรช่วยในการขนย้ายวัตถุดิบเพื่อจัดเก็บ และจัดเก็บวัตถุดิบประเภทต่างๆ ในพื้นที่ที่กำหนด แล้วจ่ายวัตถุดิบไปยังฝ่ายผลิตตามแผนการผลิต พร้อมทั้งรายการวัตถุดิบคงเหลือกลับไปยังฝ่ายวางแผนการผลิต

ภาพที่ 4.9 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ของกิจกรรม A5



ภาพที่ 4.9 ประกอบด้วยกิจกรรม A51 ตรวจรับสินค้า A52 ห่อพลาสติก A53 เก็บ/เบิกสินค้าเข้า/ออกชั้นจัดเก็บ กิจกรรม A51 ฝ่าย Stock จะตรวจรับสินค้าจากฝ่ายผลิต กิจกรรม A52 นำสินค้ามาห่อพลาสติก กิจกรรม A53 มีการจัดเก็บตาม WI เพื่อรอการส่งมอบไปยังลูกค้าต่อไป

ภาพที่ 4.10 IDEF0 การผลิตบานประตูไม้ของกิจกรรม A6



ภาพที่ 4.10 ประกอบด้วยกิจกรรม A61 ตรวจสอบสินค้าใบรับของ A62 ขนส่งสินค้า A63 ส่งมอบสินค้าขึ้นรถลูกค้า กิจกรรม A61 ลูกค้านำใบรับของมาแสดงเพื่อขอรับสินค้า พนักงานขึ้นของจะตรวจสอบสินค้าตามใบรับของ กิจกรรม A62 ฝ่ายจัดส่งส่งมอบสินค้าตามแผนการจัดส่งด้วยรถขนส่งของโรงงาน กิจกรรม A63 ฝ่ายจัดส่งส่งมอบสินค้าโดยลูกค้ามารับเอง (ขึ้นรถลูกค้า)

Swimlane ของผลิตภัณฑ์บ้านประตู่ไม้ในปัจจุบัน

Swimlane ของผลิตภัณฑ์บ้านประตู่ไม้ในปัจจุบันแสดงในตารางที่ 4.1 การผลิตบ้านประตู่ไม้ และตารางที่ 2 การซื้อขายบ้านประตู่ไม้ การผลิตบ้านประตู่ไม้ เริ่มจากกิจกรรมในการจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตเพื่อ Stock เริ่มจากฝ่ายจัดซื้อเลือกซื้อไม้ในท้องตลาด (Unpredictable supply) เข้า Stock ซึ่งโรงงานมีนโยบายในการซื้อไม้เพื่อเติมเต็ม Stock ใช้เวลาประมาณ 6 วัน Supplier ส่งมอบไม้ใช้เวลาประมาณ 1 วัน

ตารางที่ 4.1 Swimlane การผลิตบ้านประตู่ไม้

Swimlane การผลิตบ้านประตู่ไม้				
เวลา	6 วัน	1 วัน	30 วัน	12 วัน
ฝ่ายจัดเก็บสินค้า				
ฝ่ายวางแผนการผลิต		ออกแผนการผลิต		
ฝ่ายจัดซื้อ	เลือกซื้อไม้			
Suppliers		ส่งมอบไม้		
ฝ่ายจัดเก็บวัตถุดิบ			อบ	
ฝ่ายผลิต				ผลิต

ฝ่ายวางแผนการผลิตจะออกแผนการผลิตส่งไปยังฝ่ายจัดเก็บวัตถุดิบ และฝ่ายผลิตใช้เวลาประมาณ 1 วัน ในขณะที่ไม้ที่รับจาก Supplier ต้องส่งเข้าอบใช้เวลาประมาณ 30 วัน ก่อนจะนำไปเป็นวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตบานประตูไม้ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการผลิตจะใช้เวลาประมาณ 12 วัน แล้วจึงขนย้ายไปจัดเก็บไว้ที่โกดังเพื่อรอการขายต่อไป

ในขณะที่การซื้อขายบานประตูไม้เริ่มจากลูกค้าเลือกซื้อสินค้า แล้วชำระเงินกับฝ่ายขายใช้เวลาประมาณ 10 นาที จากนั้นฝ่ายขายออกไปเสร็จและไปรับสินค้าใช้เวลาประมาณ 5 นาที ลูกค้านำไปรับสินค้าไปรับของจากฝ่าย Store ใช้เวลาประมาณ 15 นาที

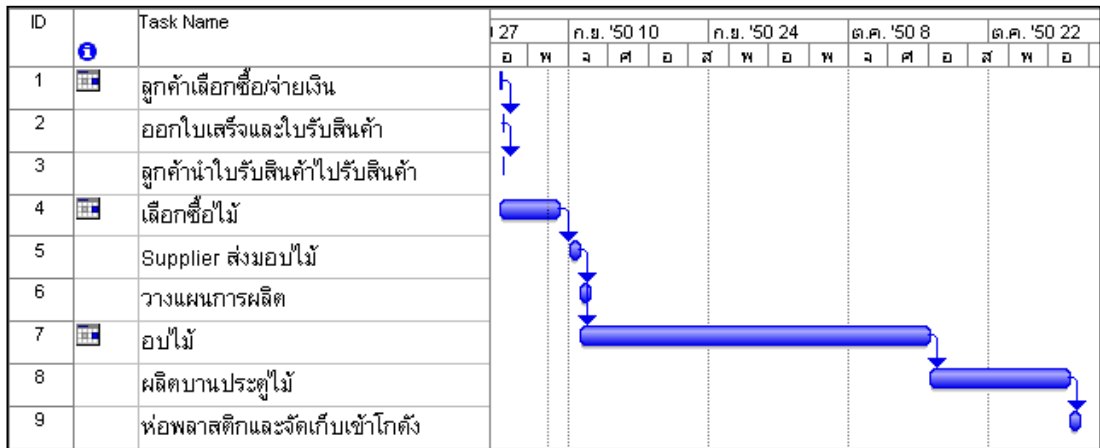
ตารางที่ 4.2 Swimlane การซื้อขายบานประตูไม้

Swimlane การซื้อขายบานประตูไม้			
เวลา	10 นาที	5 นาที	15 นาที
ลูกค้า	ลูกค้าสั่งซื้อ/ ชำระเงิน ↓		
ฝ่ายขาย/ Cashier		รับเงิน ออกใบเสร็จ ออกใบรับสินค้า ↓	
ฝ่ายจัดเก็บ สินค้า			ตรวจสอบใบรับสินค้า เบิก-ส่งมอบสินค้า ↑

Gantt Chart ของการผลิตบานประตูไม้

Gantt Chart ของการผลิตบานประตูไม้ในปัจจุบันแสดงในตารางที่ 4.3 ลูกค้าใช้เวลา 1 วันในการตกลงสั่งซื้อ พนักงานขายออกไปแจ้งดำเนินการใช้เวลา 1 ชั่วโมง วางแผนการผลิตใช้เวลา 1 วัน ออกใบขอซื้อวัตถุดิบใช้เวลา 1 ชั่วโมง จัดซื้อวัตถุดิบใช้เวลา 1 ชั่วโมง รับวัตถุดิบเข้าสต็อกใช้เวลา 1 วัน เบิกจ่ายวัตถุดิบตามใบสั่งงานใช้เวลา 1 วัน กระบวนการผลิตใช้เวลา 3 วัน รับสินค้าเข้าคลังสินค้าใช้เวลา 1 วัน กำหนดแผนการจัดส่งใช้เวลา 2 วัน พนักงานสต็อกสินค้า/จัดส่งสินค้าถึงลูกค้าใช้เวลา 1 วัน

ตารางที่ 4.3 Gantt Chart ของผลิตภัณฑ์บ้านประตู่ไม้



4.4.5 การจัดการการเงิน

เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนทางการเงินของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยแยกตามรายได้ ซึ่งผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็กมีรายได้ต่ำกว่า 100 ล้านบาท และผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีรายได้มากกว่า 100 ล้านบาทต่อปี

ตารางที่ 4.4 งบการเงินเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ปี 2541

อัตราส่วนทางการเงิน	ขนาดกลางและขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่
Profitability Ratios		
- Net Profit Margin (%)	-22.62%	3.06%
- ROA (%)	-7.02	4.17
Liquidity Ratios		
- Current Ratio	1.46	1.06
- Quick Ratio	0.64	0.72
Leverage Ratios		
- Debt to Asset	0.55	0.54
- D/E Ratio	2.13	2.37
Activity Ratios		
- Inventory Turnover	9.52	64.38
- Days of Inventory (days)	38.35	5.67
- Average Collection Period (days)	177.53	50.47
- Average Payable Period (days)	37.49	57.11

ที่มา : ข้อมูล BOL, 2541

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นว่าผลประกอบการของผู้ประกอบการขนาดใหญ่มี Net Profit Margin ประมาณร้อยละ 3.06 ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็กขาดทุนประมาณร้อยละ 22.62

สำหรับ Activity Ratio เห็นได้ว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีส่วนทางการเงินที่ดีกว่าผู้ประกอบการขนาดเล็ก โดยเฉพาะ Average Collection Period สูงถึง 177.53 วัน และมี Average Payable Period เพียง 37.49 วันเท่านั้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กขาดเงินทุนหมุนเวียน

นอกจากนี้จำนวนวันของสินค้าที่อยู่ในสต็อก Days of Inventory ของผู้ประกอบการขนาดเล็กสูงถึง 38.35 วัน ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีเพียง 5.67 วันเท่านั้น ยิ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน ดังนั้นจากสัดส่วนทางการเงินดังกล่าว ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีศักยภาพหรือผลการดำเนินงานที่ดีกว่าผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก