

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	บ้านคงขี้เหล็ก อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อปริญญา	นางสาวจารุรินทร์ ธิครานนท์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ รองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก

## บทคัดย่อ

170357

การศึกษาวิชาปัจุหพิเศษ ในหัวข้อรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงาน และปัจจัยอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน ของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่บ้านคงขี้เหล็ก อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่ คือ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายการเงิน รวมจำนวน 20 คน

ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่ได้เปิดดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2529 รวมระยะเวลาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 26 ปีแล้ว โดยเปิดดำเนินการเป็นศูนย์ผลิตตุ๊กตาด้วยมือ และพิพิธภัณฑ์ตุ๊กตาที่ร่วบรวมตุ๊กตานานาชนิดมากกว่า 40,000 ตัว รูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่เป็นการประกอบธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งในปัจจุบันมีผลกำไรจากการดำเนินงาน และมีการขยายตัวทางธุรกิจจากปี 2547 เป็นต่อๆ ไป และมีการขยายศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่เพิ่มเติม อีก 1 สาขา คือ สาขาบ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีการจดทะเบียนในการดำเนินงาน ในลักษณะห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยมี คุณอุทธรณ์ บุญประคง เป็นผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด และเป็นเจ้าของศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่ทั้ง 2 แห่ง

รูปแบบการดำเนินงานด้านการจัดการ มีการจัดองค์กร โดยแบ่งโครงสร้างองค์กร เป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายการจัดการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายการเงิน มีการจัดบุคลากร ด้วยการวางแผนกำลังคน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับปริมาณงาน มีการวางแผนการดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ ลักษณะการวางแผนในการดำเนินงานจะเป็นแผนงานระยะสั้นปีต่อปี ซึ่งจะปรับตามสภาพปัจจัยที่เกิดในส่วนต่าง ๆ ของศูนย์ผลิตตุ๊กตา การสั่งการพนักงานนั้นจะมีการประสานงาน คิดต่อสื่อสารกับในโดยลักษณะการสั่งการจะเริ่มจากผู้จัดการ ไปยังหัวหน้าฝ่าย และพนักงาน ตามลำดับขั้น มีการควบคุมการทำงานด้วยการตอกย้ำเวลาทำงาน และมีการเขียนรายงานการทำงาน

170357

ของพนักงานแต่ละคนเพื่อรายงานต่อผู้จัดการทุกวัน ปัญหาที่พบคือ พนักงานขาดงานตามช่วงฤดูกาล

รูปแบบการดำเนินงานด้านการผลิต มีการวางแผนการผลิต 2 แบบ ได้แก่ การผลิตตามคำสั่งซื้อและการผลิตแบบต่อเนื่อง ลักษณะการจัดวางผังการผลิตมีการจัดวางผังการผลิตตามลักษณะงาน มีการสั่งวัสดุคงทิ้งภายในจังหวัดเชียงใหม่และต่างจังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ควบคุมวัสดุคงทิ้งคือ คุณสายพิพ บุญประคง กำลังการผลิตสูงสุดมีค่า 1,500 หน่วย/สัปดาห์ ไม่มีระบบการควบคุมคุณภาพสากลแต่มีการตรวจสอบชั้นงานระหว่างกระบวนการผลิต มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุน มีการควบคุมสินค้าคงเหลือด้วยการควบคุมบางส่วนเป็นระบบ และมีการตรวจนับสินค้าทุก 30 วัน และมีความต้องการที่จะขยายการผลิตต่อไปในอนาคต ปัญหาที่พบคือ การควบคุมสินค้าให้ได้มาตรฐานเหมือนกันทุกชิ้น ทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นงานหัตถกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับอารมณ์ของผู้วัด รวมทั้งฝีมือแรงงาน

รูปแบบการดำเนินงานด้านการตลาดพบว่า ตลาดความต้องการสินค้าของศูนย์ผลิตตุ๊กตา มีแนวโน้มที่มีการขยายตัว มีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าต่างประเทศถึงร้อยละ 80 และเป็นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศร้อยละ 20 มีช่องทางทางการตลาดหลายช่องทาง โดยมีการขายผ่านคนกลาง และการส่งออกโดยตรง มีการวางแผนทางการตลาดตามสถานการณ์ปัจจุบันและมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการตลาดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น รวมไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการพยากรณ์ยอดขายทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องมือในการส่งเสริมตลาดได้อย่างเต็มที่ และการส่งเสริมการขายยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

รูปแบบการดำเนินงานด้านการเงินพบว่า เงินลงทุนเริ่มแรกในการจัดตั้งศูนย์ผลิตตุ๊กตาเชียงใหม่มาจากการเงินลงทุนของเจ้าของเอง ทุนในการขยายธุรกิจมาจากการกู้ธนาคาร มีการจัดจ้างบริษัทจัดทำบัญชีภายนอกเพื่อเป็นผู้จัดทำบัญชีให้กับทางศูนย์ โดยมีลูกค้าทั้งลักษณะขายเชื่อและขายส่ง สำหรับลูกค้าต่างประเทศจะมีการชำระเงินโดยใช้ธุรกิจการเปิดแล็ตซ์ โดยมีนโยบายการบริหารลูกหนี้ด้วยการยึดระยะเวลาการชำระหนี้ และการให้ผ่อนชำระ ปัญหาพบว่าไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำบัญชี

**Title** The Business Management of Chiang Mai Doll Making Center, Bandongkheeleg, Sanpatong, Chiang Mai

**Author** Miss Jarurin Teetranont

**Degree of** Master of Business Administration in Business Administration

**Advisory Committee Chairperson** Associate Professor Jamnian Bunmark

#### ABSTRACT

**170357**

The objectives of this special problem study are to explore business management, problems and obstacles in terms of management, marketing, and financing operations of Chiang Mai Doll Making Center, Bandongkheeleg, Sanpatong, Chiang Mai.

In-depth interviews were conducted with officials working in the organization; i.e. the manager, a supervisor, and some officers, totaling 20 persons.

The study found that Chiang Mai Doll Making Center, Bandongkheeleg, Sanpatong, Chiang Mai commenced its operation in 1976, and so far had been in business for 26 years. As a small enterprise, it was a center that manufactured dolls by hand and was a doll museum which showcased over 40,000 dolls. At present, it had doubled its profits from last year as well as extending a branch at Ban Thawai in Amphur Hang Dong, Chiang Mai, which had been registered as a limited partnership company. Both centers were run by Mr Yuthana Boonprakong, the manager and owner.

In terms of business management, the Chiang Mai Doll Making Center was divided into the departments of management, marketing, production, and finance. Human resources were planned in consideration with the workload. Each department had short term operation plan on a year-to-year basis, which would be adjusted in relation to the problems in the Center. Regarding directions and orders from the management, the internal line of command was hierarchical. The orders initiated by the Manager, were then directed to the supervisors and the officers. The workforce was controlled by using time-stamping device as well as a daily report by each officer to the manager. The problem found here was seasonal absence.

170357

In terms of production, the enterprise employed two different methods of planning; i.e. production to order and the continuous production. Production lines were planned in accordance with the types of job concerned. The enterprise ordered raw materials from Chiang Mai and other provinces, i.e. Bangkok. The person who controlled the raw material was Khun Saipin Boonprakong. Maximum production capacity was 1,500 units per week. There was no international standard quality control, although inspections were made within the manufacturing process. Strategic planning was made for cost-reduction purpose. Inventory control was done partially and at intervals of every 30 days. There was a plan to extend the productions in the future. The main problem found in the production regard was that quality control to make standard products was difficult because this was a handicraft product and each unit was hand-made. Therefore the quality varied depending on the artists' emotions or labor skills.

In terms of marketing, it was found that the market for the doll making center was growing with constant orders received. Foreigner customers took up 80% of the customer base, with the remaining 20% being domestic customer. There were multiple channels of distribution, i.e. through middle man and through direct exportation. Marketing plan was made in response to specific market situation. The increase in sales and prospects was monitored to evaluate the marketing implementation. The problem found in this area were that, sales forecast was not conducted and therefore ineffective use of marketing tools for promotion; and the promotion did not cover every possible target group.

In terms of finance, it was found that the initial capital used for founding the doll making center was from the owner. The financing for business expansion came from bank loans. The company outsourced accounting to an accounting company. The payment by customers was classified to cash or credit, while the customers from other country paid from L/C. The company's debt management policy was to extend the credit time for the customers as well as allowing customers to pay by installation. The problem found in this area was the company lacked an accounting personnel.