

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาคือ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตลอดจนศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ กิจการที่ประกอบธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่ได้ขึ้นทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่และยังเปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2552 จำนวนทั้งสิ้น 86 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 ราย และข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ราย โดยเลือกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ที่สมัครใจให้ข้อมูลและใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 60 ราย ในส่วนของแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ การมีสาขา จำนวนพนักงาน การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีการส่งออก การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ส่วนที่ 2 ข้อมูลในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้าน

การผลิต และด้านการเงิน ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำโดยการค้นคว้าจาก หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วมาวิเคราะห์ผล ตามแนวคิด และทฤษฎี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 74.00 รองลงมาคือเจ้าของกิจการ ร้อยละ 18.00 และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 8.00 ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มิ่ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทจำกัด ร้อยละ 54.00 มีระยะเวลาเปิดดำเนินการ มากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 68.00 โดยมีตราสัญลักษณ์กิจการ ร้อยละ 94 ทุกกิจการประกอบธุรกิจโดยไม่มีสาขา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า เมื่อกิจการต้องการขยายกำลังการผลิตหรือขยายตลาดเพิ่มจะเลือกใช้วิธีการตั้งกิจการ โดยใช้ชื่อใหม่แทนการเปิดเป็นสาขาเพิ่ม และส่วนใหญ่ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 58.00 เปิดดำเนินการมาแล้วมากกว่า 6 ปี ร้อยละ 68.00 ธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนในจังหวัดเชียงใหม่มีการส่งออก ร้อยละ 78.00 ส่วนใหญ่มีการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 94.87 วิธีการส่งออกคือ การส่งไปขายยังประเทศของลูกค้าโดยเฉพาะ ร้อยละ 92.31 มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 96.00 ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนหรือ

ช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมการส่งออก ร้อยละ 81.25 และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 90.00 โดยส่วนใหญ่ได้รับมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 86.67

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านการจัดการ

การดำเนินธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 98.00 ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิต ร้อยละ 83.67 รองลงมาคือด้านการจัดการ ร้อยละ 53.06 ด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 46.94 และด้านการตลาด ร้อยละ 24.49 การวางแผนส่วนใหญ่เป็นการวางแผนระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี) ร้อยละ 73.47 และการวางแผนล่วงหน้าของผู้ประกอบการ มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้เกือบทั้งหมด มากที่สุด ร้อยละ 65.31

กิจการส่วนใหญ่มีแผนผังองค์กร ร้อยละ 96 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ส่วนใหญ่มีแผนผังโครงสร้างองค์กรแบบง่าย มีสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน คือ มีเจ้าของกิจการผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนก และพนักงานรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ มีการจัดแบ่งแผนกต่าง ๆ ที่ชัดเจน ได้แก่ แผนกการเงิน/บัญชี ร้อยละ 92.00 แผนกการผลิต ร้อยละ 68.00 แผนกการตลาด ร้อยละ 46.00 แผนกจัดซื้อ ร้อยละ 28.00 และแผนกให้บริการ ร้อยละ 14.00 กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 80

กิจการทุกรายมีลักษณะผู้นำองค์กรคือ แบบประชาธิปไตย ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ร้อยละ 78.00 ในด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 80 มีวิธีประกาศรับสมัครงาน โดยการติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา ร้อยละ 72.00 และติดป้ายประกาศรับสมัครหน้ากิจการ ร้อยละ 68.00 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากประสบการณ์ ร้อยละ 74.00 และจากความสามารถ ร้อยละ 50.00 ใช้ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานคือ จากประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 76.00 รองลงมาคือตาม

กฎหมายแรงงาน ร้อยละ 64.00 ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ร้อยละ 92.00
สวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่เด่นชัดคือ ได้แก่ ประกันสังคม ร้อยละ 92.00 จัดหาชุดทำงานให้ ร้อย
ละ 50.00 และมีรถรับ-ส่ง ร้อยละ 22.00

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของ
พนักงานโดยการให้พนักงานสอนงานกันเอง ร้อยละ 96.00 และให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าเป็น
ผู้สอนงานใหญ่ ร้อยละ 26.00 ด้านการสั่งการพนักงาน กิจการส่วนใหญ่ใช้การสั่งงานโดยตรงก่อน
เริ่มทำงาน ร้อยละ 44.00 และใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในกิจการทางโทรศัพท์ ร้อยละ 58.00
ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คำนึงถึงปริมาณของงาน ร้อยละ 94.00 และคุณภาพของงาน ร้อยละ 92.00
มีวิสัยใจในการทำงานด้วยการให้ค่าล่วงเวลา ร้อยละ 64.00 และให้อิสระในการทำงาน ไม่ก้าวกาย
งาน ร้อยละ 34.00

ส่วนการควบคุม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมด้านการเงิน/
บัญชี ร้อยละ 86.00 และด้านการปฏิบัติหรือการผลิต ร้อยละ 70.00 ใช้วิธีการรายงานผลการ
ปฏิบัติงานทั้งโดยวาจาและเอกสาร โดยให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติงานด้าน
ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด ร้อยละ 72.00 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
โดยพิจารณาจากความขยันมากที่สุด ร้อยละ 78 ละมีความตรงต่อเวลา ร้อยละ 62.00 ซึ่งผลจากการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน ร้อยละ 98.00
กิจการส่วนใหญ่มีพนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจการผลิต
สินค้าเกษตรแปรรูปบางกิจการ ไม่ได้เปิดดำเนินการตลอดทั้งปี เนื่องจากปัจจัยการผลิตบางชนิดมี
เป็นฤดูกาล ทำให้มีช่วงที่ต้องเลิกจ้างพนักงาน และเมื่อเปิดดำเนินการอีกครั้ง พนักงานที่เคยทำงาน
ก็ย้ายไปประกอบอาชีพอื่นแล้ว

ด้านการผลิต

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีโรงงานในการผลิต ร้อยละ 96.00 มีการใช้
วัตถุดิบภายในจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 56.00 ส่วนใหญ่มีการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายมากกว่า 10 ราย
ขึ้นไป ร้อยละ 34.00 โดยคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบโดยใช้เกณฑ์คุณภาพและราคา ร้อยละ 96.00 และ
ส่วนใหญ่ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งให้ ร้อยละ 70.00 ทุกกิจการมีการตรวจสอบวัตถุดิบ
ก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ส่วนใหญ่ใช้วิธีสุ่มตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อเป็นบางชิ้น ร้อยละ 82.00
ผู้ผลิตทุกรายมีวิธีจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานโดยการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้
การไม่ได้ก็ทิ้งไปเลย ร้อยละ 84.00 และการคืนวัตถุดิบ ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 74.00

กิจการใช้วิธีควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าด้วยการ สุ่มตรวจสอบใน กระบวนการผลิต ร้อยละ 72.00 และสุ่มตรวจสอบจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว ร้อยละ 68.00 ใช้ วิธีจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานโดยการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ให้ทิ้ง ไปเลย ร้อยละ 68.00 และวิธีนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 48.00 ทุกกิจการมีสินค้าคง คลัง ส่วนใหญ่มีวิธีจัดการกับสินค้าคงคลังโดยการเก็บไว้ในสต็อก ร้อยละ 76.00 และระบายออก โดยการขายลดราคา ร้อยละ 32.00 กิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มี การวางแผนขยายกำลังการผลิตในอนาคต ร้อยละ 54.00

ด้านการตลาด

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นลูกค้า ต่างประเทศ ร้อยละ 70.00 มีความต่อเนื่องของตลาดคือ มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมีการ ตั้งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 96.00 มีวิธีการหาลูกค้าทั้งลูกค้าภายในประเทศและลูกค้าต่างประเทศ ด้วยการหาลูกค้าเอง ร้อยละ 98.00 ส่วนใหญ่มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเปรียบเทียบกับปีที่ผ่าน มาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 86.00 ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีจำนวนแหล่ง จำหน่ายสินค้า 2-4 แห่ง ร้อยละ 48.00 และรองลงมามีจำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้า 5 แห่งขึ้นไป ร้อย ละ 44.00 เป็นการจำหน่ายสินค้าในตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 72.00 มีวิธีการจำหน่ายสินค้าในงาน แสดงสินค้า ร้อยละ 82.00

ในการกำหนดราคานั้น ส่วนใหญ่ทั้งกลุ่มผู้ผลิต/เจ้าของ และลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคา ร่วมกัน ร้อยละ 42.00 โดยใช้วิธีกำหนดราคาตามกลุ่มลูกค้า ร้อยละ 60.00 และกำหนดตามคู่แข่งชั้น ร้อยละ 50.00 กลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้ส่วนใหญ่คือ การให้เครดิต ร้อยละ 96.00 กิจการส่วนใหญ่มีการ โฆษณาสินค้า ร้อยละ 76.00 โดยวิธีการ โฆษณาที่นิยมใช้ส่วนใหญ่ได้แก่ การโฆษณาทาง อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 81.58 ทางใบปลิวแผ่นพับ ร้อยละ 76.32 และร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 21.05 ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 88.00 และมีการใช้พนักงานขายทำการส่งเสริม การตลาด ร้อยละ 68.00 วิธีการส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้ได้แก่ การลดราคา ร้อยละ 95.45 และการ แจกสินค้าตัวอย่าง ร้อยละ 68.18 กิจการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 88.00 โคนวิธีการประชาสัมพันธ์ที่นิยมใช้ได้แก่ การร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ ร้อยละ 88.64 และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ร้อยละ 34.09

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีวิธีการสร้างแรงจูงใจและสร้างความพึง พอใจให้ลูกค้าด้วยการพัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า ร้อยละ 74.00 และมีการให้บริการหลัง

การขาย ร้อยละ 42.00 และทุกกิจการมีการรับคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ภายใต้เงื่อนไขที่ความผิดเป็นของกิจการ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา มีคู่แข่งทางตรงเพิ่มขึ้น 1 – 3 ราย ร้อยละ 54.00 ส่วนใหญ่เคยมีปัญหากับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 92.00 สำหรับด้านปัญหากับลูกค้า ส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า ร้อยละ 80.00

ด้านการเงิน

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) อยู่ที่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 36.00 ส่วนใหญ่มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา มากกว่า 1,500,000 บาท ร้อยละ 50.00 และมีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณ 100,001 – 300,000 บาท ร้อยละ 46 และ 300,001 – 600,000 บาท ร้อยละ 42.00 กิจการส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 94.00 ทุกกิจการใช้ปัจจัยเรื่องอัตราดอกเบี้ยในการพิจารณาจัดหาหรือได้มาซึ่งเงินทุน รองลงมาคือวงเงินที่กู้ยืมได้ ร้อยละ 88.00 กิจการส่วนใหญ่มีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ ร้อยละ 86.00 โดยภาระหนี้สินส่วนใหญ่อยู่ระหว่างตั้งแต่ 100,000 – 500,000 บาท ร้อยละ 75.00 ระยะเวลาการชำระหนี้มากกว่า 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 75.00

ทุกกิจการมีการวางแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ และส่วนใหญ่ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มใน 1 ปีหน้า ร้อยละ 74.00 ผู้ประกอบการทุกรายมีการจัดทำงบกำไรขาดทุน รองลงมาคือ งบดุล ร้อยละ 98.00 โดยผู้ที่ทำหน้าที่จัดทำงบบัญชีและการเงินคือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 54.00 รองลงมาคือจ้างสำนักงานบัญชี ร้อยละ 46.00 ผู้ประกอบการทุกรายมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี และส่วนใหญ่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 90.00 ทั้งนี้ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ทุกรายมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ

ในการชำระเงินค่าวัตถุดิบ ส่วนใหญ่ใช้วิธีโอนเข้าบัญชีบริษัท ร้อยละ 76.00 และการชำระค่าสินค้าของลูกค้าส่วนมากก็จะใช้วิธีโอนเข้าบัญชีบริษัทเช่นกัน ร้อยละ 88.00 มีใช้เงื่อนไขในการชำระเงิน โดยการให้เครดิตตามตกลงกัน โดยอาจนับจากวันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อหรือรับสินค้า ร้อยละ 66.00 กิจการส่วนใหญ่มีหนี้สงสัยจะสูญ ร้อยละ 82.00 และใช้วิธีจัดการหนี้สงสัยจะสูญด้วยการยืดเวลาชำระหนี้ ร้อยละ 74.42 มีการจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงานไปเป็นกำไรสะสมเพื่อดำเนินการและพัฒนากิจการ ร้อยละ 88.00 และจัดสรรให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือสถานประกอบการ ร้อยละ 38.00 กิจการส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.00

มีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกหรือผู้ถือหุ้น โดยใช้วิธีการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 97.92

ผู้ประกอบการทุกรายมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน โดยทุกกิจการให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้เป็นค่าแรง รองลงมาคือค่าวัตถุดิบ ร้อยละ 94.00 ค่าสาธารณูปโภค ร้อยละ 80.00 และค่าวัสดุอุปกรณ์การดำเนินงาน ร้อยละ 46.00 และร้อยละ 62.00 ของผู้ประกอบการ ไม่มีสินทรัพย์ที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ และได้นำออกขายหรือให้เช่า

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาพิจารณาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์เน้นการทำตลาดกับกลุ่มลูกค้าเดิม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น บางรายมีลูกค้าจากต่างประเทศเข้ามาร่วมทุนด้วย ความพยายามในการหาตลาดใหม่ยังมีน้อย มีการลงทุนเพิ่มในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตเฉพาะผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ เท่านั้น

โครงสร้างองค์กร (Structure) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีโครงสร้างในการดำเนินงานแบบง่าย ลักษณะแผนผังขององค์กรประกอบด้วย ผู้จัดการซึ่งเป็นเจ้าของกิจการเอง รองลงมาเป็นผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีทั้งพนักงานประจำและพนักงานรายวัน บางพื้นที่มีการดำเนินงานแบบกลุ่มสมาชิก

ระบบการทำงาน (System) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับระบบควบคุมคุณภาพ ทั้งคุณภาพของวัตถุดิบและคุณภาพของสินค้ามากที่สุด มีการทำ Contract Farming กับเกษตรกรผู้เพาะปลูก มีการวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้าเป็นปีว่าจะผลิตสินค้าอะไร ในช่วงไหน เนื่องจากวัตถุดิบเป็นสินค้าทางการเกษตร ที่ผลผลิตจะออกเป็นฤดูกาล ไม่สามารถทำการผลิตทั้งปีได้

รูปแบบ (Style) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นการแปรรูปอย่างง่าย เน้นการใช้แรงงานคนทำงานร่วมกับเครื่องจักร ขั้นตอนไม่ซับซ้อนมากนัก ส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างผลิตให้แก่ลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ ตามคำสั่งซื้อ ซึ่งมีการสั่งซื้อล่วงหน้าเป็นรายปี ไม่เน้นการสร้างแบรนด์ของตนเอง

การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ พนักงานประจำจะคัดเลือกจากคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และพนักงานรายวันส่วนใหญ่จะคัดเลือกจากคนในท้องถิ่น การเดินทางมาทำงานสะดวก ด้านการฝึกอบรมพนักงานมีทั้งการฝึกอบรมก่อนรับเข้าทำงานและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน เพื่อพิจารณาเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งถือเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ทักษะ (Skill) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่เน้นการมีทักษะในการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน มีความสะอาดและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพและควบคุมทั้งวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว

ค่านิยมร่วม (Shared Value) ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ยึดถือค่านิยมร่วมกันในเรื่องของการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า การส่งมอบสินค้าที่สะอาด ปลอดภัย และตรงต่อเวลาแก่ผู้บริโภค

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ การดำเนินงานธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการโดยภาพรวมในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ (3.76), ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น (3.72), กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (3.70), อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่ (3.64), การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ (3.58), การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศในประเทศ (3.58), เศรษฐกิจระดับโลก (3.56), นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี (3.54), เศรษฐกิจระดับประเทศ (3.48) และเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น (3.42) ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

ปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปค่อนข้างมาก เนื่องจากตั้งแต่ประเทศไทยประสบปัญหาด้านความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ส่งผลให้ความมั่นใจในการลงทุนลดลง ทั้งจากผู้ประกอบการภายในประเทศและต่างประเทศ การส่งเสริมจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในด้านเงินทุนสนับสนุน การถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงการสนับสนุนด้านการส่งออกไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาล นโยบายในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่มีการจำหน่ายสินค้าโดยการส่งออกไปยังต่างประเทศ ก็ยังคงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาโดยตลอด และมีการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอีกด้วย

ในด้านกฎหมายมีผลกระทบต่อกิจการสินค้าเกษตรแปรรูปค่อนข้างมากสำหรับกิจการที่จำหน่ายสินค้าโดยการส่งออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี เช่น ด้านมาตรฐาน สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในตลาดจากบางประเทศ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องศึกษากฎหมายของประเทศที่จะส่งสินค้าไปจำหน่ายให้รอบคอบ สำหรับกิจการที่ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศอาจจะได้รับผลกระทบด้านกฎหมายค่อนข้างน้อย

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

จากสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันที่ยังคงมีการชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยทางการเมือง ส่งผลให้การบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชนชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง ขณะที่ระดับราคาน้ำมันที่ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง อีกทั้งราคาสินค้าทางการเกษตรซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากปัญหาภัยธรรมชาติที่ประเทศไทยประสบในช่วงปีที่ผ่านมาทำให้สินค้าทางการเกษตรขาดแคลน ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าเพิ่มสูงขึ้น

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป โดยหันมาให้ความสำคัญในด้านการดูแลสุขภาพมากขึ้น และใช้เวลาอย่างเร่งรีบ ต้องการสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วประหยัดเวลาและดีต่อสุขภาพด้วย ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่เป็นผลผลิตจากธรรมชาติ

ด้านเทคโนโลยี (Technological)

กิจการสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีการผลิตและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนในสัดส่วนที่น้อย ส่วนมากมีเพียงผู้ผลิตรายใหญ่ ๆ เท่านั้นที่จะลงทุนในด้านเหล่านี้ หรือผู้ผลิตบางรายที่มีคู่ค้าจากต่างประเทศมาร่วมทุนด้วย และได้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตให้เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศนั้น ๆ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปต้องใช้เงินลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงสำหรับลงทุนในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีการผลิต และการสร้างสภาพแวดล้อมในการผลิตที่มีมาตรฐาน และผู้ที่จะเริ่มธุรกิจนี้ได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรเป็นอย่างดี อีกทั้งการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่จะต้องพิจารณาถึงอุปสรรคจากผู้ประกอบการรายเดิมด้วย ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี ย่อมเสียเปรียบด้านต้นทุนเฉลี่ยด้านต่าง ๆ ที่สูงกว่าผู้ประกอบการเดิม ตลอดจนการทำตลาดที่ผู้ประกอบการเดิมจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตที่ดีกว่าผู้ประกอบการรายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามยังมีกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่จัดตั้งในรูปแบบการร่วมกลุ่มของชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ทำการผลิตสินค้าที่ผ่านกระบวนการแปรรูปอย่างง่าย และมีแหล่งจำหน่ายสินค้าตามที่หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนจัดหาให้

จึงพอสรุปได้ว่าภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ยังมีอยู่บ้างแต่ไม่เป็นที่น่ากังวล เท่ากับคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน ทั้งคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ

2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the Rivalry among Firms within the Industry)

ธุรกิจผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปมีความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกันค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละรายเน้นทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าเดิมมากกว่า การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บางกิจการก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้ารายอื่น

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

แบ่งการพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ อำนาจต่อรองของกลุ่มค้า และอำนาจต่อรองของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End user) สำหรับอำนาจต่อรองของกลุ่มค้ามีไม่สูงมากนัก เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการหาแหล่งจำหน่ายสินค้ารายใหม่ ในขณะที่ผู้ผลิตเดิมสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการอยู่แล้ว สำหรับอำนาจต่อรองของผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End user) มีค่อนข้างสูง เนื่องจากสินค้าแปรรูปทางการเกษตรเป็นสินค้าบริโภคซึ่งมีสินค้าทดแทนอยู่มาก ทั้งสินค้าทางการเกษตรตามฤดูกาลซึ่งมีราคาต่ำกว่า และสินค้าบริโภคอื่น ๆ

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ปัจจัยการผลิตหลักของสินค้าเกษตรแปรรูปคือผลผลิตทางการเกษตร อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านราคาและปริมาณสินค้าทางการเกษตรที่เพาะปลูกได้ในปีนั้น ๆ ในภาวะปกติผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างน้อย เนื่องจากสินค้าทางการเกษตรมีอายุที่สั้น เมื่อเก็บเกี่ยวแล้วต้องรีบจำหน่ายออกไปให้ทัน แต่ในปีที่ผ่านมา ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากประเทศไทยประสบกับปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติหลายครั้ง ส่งผลให้ปริมาณสินค้าทางการเกษตรขาดแคลนและมีราคาเพิ่มสูงขึ้น

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products)

สินค้าเกษตรแปรรูปเป็นสินค้าบริโภครวมที่มีสินค้าทดแทนค่อนข้างมาก ทั้งสินค้าทางการเกษตรตามฤดูกาลซึ่งมีราคาต่ำกว่า และสินค้าบริโภครวมอื่น ๆ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า เหตุผลสำคัญที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจบริโภคสินค้าอื่นทดแทน คือปัจจัยด้านราคา

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ตามทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผลผลิตทางการเกษตรของไทยมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งใน และ ต่างประเทศ
2. มีการทำ Contract Farming กับเกษตรกร ทำให้สามารถควบคุมทั้งปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบได้ค่อนข้างดี
3. มีผลผลิตทางการเกษตรที่หลากหลาย สามารถนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูป เพื่อตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีหลากหลายเช่นกัน
4. ราคาสินค้าไม่สูงมากนัก สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การผลิตไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากวัตถุดิบเป็นสินค้าทางการเกษตร ซึ่งมีเป็นฤดูกาล
2. สินค้าทางการเกษตรเมื่อนำมาแปรรูปแล้วมักมีราคาสูงกว่าผลผลิตตามฤดูกาล
3. ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงในการซื้อวัตถุดิบตามฤดูกาล เพื่อให้เพียงพอสำหรับใช้ในการผลิตสินค้าทั้งปี
4. วัตถุดิบมีอายุการเก็บรักษาที่สั้น บอบบาง และเน่าเสียง่าย
5. ผู้ผลิตรายย่อยขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิต ส่วนใหญ่ทำการแปรรูปอย่างง่าย ๆ ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้มากนัก และยังคงควบคุมคุณภาพของสินค้าได้น้อย

โอกาส (Opportunities)

1. ปัจจุบันผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญด้านการดูแลสุขภาพมากขึ้น และแนวโน้มตลาดสินค้าที่เป็นผลผลิตจากธรรมชาติขยายตัวเพิ่มขึ้น
2. รัฐบาลไทยมีนโยบายส่งเสริมการส่งออกผลผลิตทางการเกษตร และได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับการส่งออก
3. ตลาดสินค้าเกษตรแปรรูปสามารถเติบโตได้อีกมาก ทั้งในและต่างประเทศ

อุปสรรค (Threats)

1. การแข่งขันระหว่างธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปมีสูง ทั้งในและต่างประเทศ และยังคงแข่งขันกับประเทศที่มีความชำนาญในการผลิตมากกว่า มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า รวมทั้งมีเทคโนโลยีการผลิตที่ดีกว่าด้วย
2. ปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ ทั้งเศรษฐกิจของประเทศไทย และเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดลง และมีการลดการบริโภคลง
3. ผลกระทบจากภัยธรรมชาติ อันเนื่องมาจากความแปรปรวนของสภาพอากาศ ทำให้วัตถุดิบซึ่งเป็นผลผลิตทางการเกษตรได้รับความเสียหาย เป็นผลทำให้วัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาแพง
4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีค่อนข้างสูง เนื่องจากมีสินค้าทดแทนมาก
5. ค่าเงินบาทที่แข็งขึ้น ส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งออกสินค้าเกษตรแปรรูปไปยังต่างประเทศ

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมได้แก่ ด้านการตลาด (4.59), ด้านการเงิน (4.43), ด้านการผลิต (4.42) และด้านการจัดการ (4.37) ตามลำดับ

ความสำเร็จของปัจจัยย่อยในการดำเนินงานธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูป 10 อันดับแรก คือ การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน (4.88), สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า (4.82), มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์การส่งเสริมการขายการตลาดทางตรงและการใช้

พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง (4.64), สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ (4.62), วัตถุประสงค์ในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ (4.56), เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย (4.56), ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ (4.54), สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว(กรณีได้ส่วนลด)และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้ (4.54), การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น (4.54), มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ (4.52), วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง (4.52), สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง (4.50), มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ (4.48), มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนชัดเจน (4.48), มีการทำงานเป็นระบบระเบียบ (4.48), มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (4.46), มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น (4.46), สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ (4.46), สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ (4.46) และค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (4.46) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่า การดำเนินธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.37 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน (4.48), มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (4.48), ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (4.46), มีวิธีการประเมินการทำงาน of พนักงานและผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ (4.42), การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน (4.42), การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง (4.40), มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน (4.36), ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ (4.36), สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ (4.34), มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง (4.32), ผู้นำมีทักษะในการบริหารคน (4.28), พนักงานมีความชำนาญในการผลิต (4.24), การลาออกของพนักงานต่ำ (4.24) และมีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต (4.16) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการผลิต

พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่มีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.42 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ วัตถุประสงค์ในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ (4.56), เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย (4.56) และวัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง (4.52) ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ (4.46), สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ (4.46), ราคาวัตถุดิบในการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง (4.44), เครื่องมือเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ (4.44), พนักงานมีความชำนาญในการผลิต (4.18) และผลิตสินค้าได้ตามงานการผลิตที่วางแผนไว้ (4.14) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการตลาด

พบว่าผู้ประกอบการสินค้าเกษตรแปรรูปมีการดำเนินธุรกิจด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.59 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ สินค้าที่ผลิตได้มีมาตรฐาน (4.88), สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า (4.82), มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายการตลาดทางตรงและการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง (4.64), สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ (4.62) และความสามารถในการรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ (4.54) ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (4.46), มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี (4.44), ราคาสินค้าถูกกว่าคู่แข่ง (4.42), มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น (4.40) และสามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว (4.36) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการสินค้าเกษตรแปรรูปมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงินโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.43 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากที่สุดคือ สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้ (4.54), มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ (4.52) และสามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง (4.50) ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ (4.48), ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น (4.46), มีระบบติดตามหนี้มีประสิทธิภาพ (4.44), มีความชำนาญในการบริหารการเงิน (4.44), มีจำนวนหนี้สูญน้อย (4.42), สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย (4.42), มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ (4.42), มีการยกผลขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร (4.42), สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ (4.40), ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาอันยาวนานกว่าคู่แข่ง (4.34), มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน (4.34) และบริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน (4.22) ตามลำดับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า และส่งมอบสินค้าภายในเวลาที่กำหนด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้และแสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้
2. การนำเทคโนโลยีการผลิตและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน มาใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
3. การมีวัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอสำหรับใช้ในการผลิต และสามารถหาวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้กรณีที่วัตถุดิบขาดแคลน
4. การมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอสำหรับซื้อวัตถุดิบตามฤดูกาล เพื่อใช้ผลิตเป็นสินค้าตลอดทั้งปี และการมีแหล่งเงินลงทุนสำรองกรณีฉุกเฉิน รวมถึงการมีระบบการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้กิจการมีสภาพคล่องที่ดี
5. การมีพนักงานที่มีความสามารถ และรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ มีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำ มีการจ่ายค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม
6. การมีระบบบัญชีที่ดี รู้จำนวนยอดขาย รายได้ รายจ่าย และต้นทุนการผลิตได้อย่างถูกต้อง และมีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบการอภิปรายผล ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการศึกษาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

การประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจุบันมีการขยายตัววงเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปต้องใช้เวลาลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงสำหรับลงทุนในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีการผลิต และการสร้างสภาพแวดล้อมในการผลิตที่มีมาตรฐาน และผู้ที่จะเริ่มธุรกิจนี้ได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามยังมีกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่จัดตั้งในรูปแบบการร่วมกลุ่มของชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ทำการผลิตสินค้าที่ผ่านกระบวนการแปรรูปอย่างง่าย และมีแหล่งจำหน่ายสินค้าตามที่หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนจัดหาให้ จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทจำกัด ร้อยละ 54.00 มีระยะเวลาเปิดดำเนินการ มากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 68.00 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คนขึ้นไป ร้อยละ 58.00 ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 10 คน ผลิตสินค้ามีตราสัญลักษณ์กิจการ ร้อยละ 94 และส่วนใหญ่ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ร้อยละ 58.00 ธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนในจังหวัดเชียงใหม่มีการส่งออก ร้อยละ 78.00 ส่วนใหญ่มีการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 94.87 วิธีการส่งออกคือ การส่งไปขายยังประเทศของลูกค้า โดยเฉพาะ ร้อยละ 92.31

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 96.00 ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมการส่งออก ร้อยละ 81.25 และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 90.00 โดยส่วนใหญ่ได้รับมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 86.67 ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนหรือส่งเสริมจากหน่วยงานราชการ เอกชนต่าง ๆ

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวด สินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการจัดการ

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีแผนผังโครงสร้างองค์กรแบบง่าย มีสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน คือ มีเจ้าของกิจการผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนก และพนักงานรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ มีการจัดแบ่งแผนกต่าง ๆ ที่ชัดเจน กิจการมีการวางแผนส่วนใหญ่เป็นการวางแผนระยะกลาง (มากกว่า 1 ปี – 3 ปี) ร้อยละ 73.47 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการวางแผนล่วงหน้าด้านการผลิตมากที่สุด ร้อยละ 83.67 ซึ่งสอดคล้องกับ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านปริมาณวัตถุดิบ กำลังคน เครื่องจักร และเงินลงทุนมากที่สุด

กิจการส่วนใหญ่มีแผนผังองค์กร ร้อยละ 96 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ส่วนใหญ่มีแผนผังโครงสร้างองค์กรแบบง่าย มีสายการบังคับบัญชาสั้น ไม่ซับซ้อน คือ มีเจ้าของกิจการผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนก และพนักงานรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ มีการจัดแบ่งแผนกต่าง ๆ ที่ชัดเจน ได้แก่ แผนกการเงิน/บัญชี ร้อยละ 92.00 แผนกการผลิต ร้อยละ 68.00 แผนกการตลาด ร้อยละ 46.00 แผนกจัดซื้อ ร้อยละ 28.00 และแผนกให้บริการ ร้อยละ 14.00 กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 80 สอดคล้องกับ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่ากิจการส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ใช้วิธีสั่งงานด้วยวาจาแบบเป็นครั้งคราวขณะปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

กิจการทุกรายมีลักษณะผู้นำองค์กรคือ แบบประชาธิปไตย ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ร้อยละ 78.00 ในด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนก่อนเปิดกิจการ ร้อยละ 80 มีวิธีประกาศรับสมัครงานโดยการติดต่อกับพนักงานภายในให้ช่วยหา ร้อยละ 72.00 และติดป้ายประกาศรับสมัครหน้ากิจการ ร้อยละ 68.00 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานคือ พิจารณาจากประสบการณ์ ร้อยละ 74.00 และจากความสามารถ ร้อยละ 50.00 สอดคล้องกับ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าผู้สมัครเข้าทำงานส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อ แนะนำ หรือชักชวนจากพนักงานที่ทำงาน

อยู่ก่อนแล้ว การศึกษาครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานคือ จาก
 ประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 76.00 รองลงมาคือตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 64.00 ส่วน
 ใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ร้อยละ 92.00 สวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่เด่นชัดคือ
 ได้แก่ ประกันสังคม ร้อยละ 92.00 จัดหาชุดทำงานให้ ร้อยละ 50.00 และมีรถรับ-ส่ง ร้อยละ 22.00

ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน
 โดยการให้พนักงานสอนงานกันเอง ร้อยละ 96.00 ด้านการสั่งการพนักงาน กิจการส่วนใหญ่ใช้การ
 สั่งงาน โดยตรงก่อนเริ่มทำงาน ร้อยละ 44.00 และใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในกิจการทาง
 โทรศัพท์ ร้อยละ 58.00 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่คำนึงถึงปริมาณของงาน ร้อยละ 94.00 และ
 คุณภาพของงาน ร้อยละ 92.00 มีวิสัยทัศน์ในการทำงานด้วยการให้ค่าล่วงเวลา ร้อยละ 64.00 และให้
 อิสระในการทำงาน ไม่ก้าวกายงาน ร้อยละ 34.00

ส่วนการควบคุม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมด้านการเงิน/
 บัญชี ร้อยละ 86.00 และด้านการปฏิบัติหรือการผลิต ร้อยละ 70.00 ใช้วิธีการรายงานผลการ
 ปฏิบัติงานทั้งโดยวาจาและเอกสาร โดยให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติงานด้าน
 ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด ร้อยละ 72.00 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 โดยพิจารณาจากความขยันมากที่สุด ร้อยละ 78 และมีความตรงต่อเวลา ร้อยละ 62.00 เป็นไปใน
 ทิศทางเดียวกันกับพงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเงินงานของผู้ประกอบการ
 อุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าผู้ประกอบการจะประเมินผลงานของ
 พนักงานจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายและความขยันมากที่สุด ซึ่งผลจากการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน ร้อยละ 98.00
 กิจการส่วนใหญ่มีพนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจการผลิต
 สินค้าเกษตรแปรรูปบางกิจการ ไม่ได้เปิดดำเนินการตลอดทั้งปี เนื่องจากปัจจัยการผลิตบางชนิดมี
 เป็นฤดูกาล ทำให้มีช่วงที่ต้องเลิกจ้างพนักงาน และเมื่อเปิดดำเนินการอีกครั้ง พนักงานที่เคยทำงาน
 ก็ย้ายไปประกอบอาชีพอื่นแล้ว

ด้านการตลาด

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่มีกลุ่มลูกค้าหลัก
 เป็นลูกค้าต่างประเทศ ร้อยละ 70.00 มีความต่อเนื่องของตลาดคือ มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และ
 มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 96.00 มีวิธีการหาลูกค้าทั้งลูกค้าภายในประเทศและลูกค้า
 ต่างประเทศด้วยการหาลูกค้าเอง ร้อยละ 98.00 ส่วนใหญ่ร้อยละ 86.00 มีรายได้จากการจำหน่าย

สินค้าเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีจำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้า 2-4 แห่ง ร้อยละ 48.00 และรองลงมาจำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้า 5 แห่งขึ้นไป ร้อยละ 44.00 เป็นการจำหน่ายสินค้าในตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 72.00 โดยใช้วิธีการจำหน่ายสินค้าในงานแสดงสินค้า ร้อยละ 82.00 เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเงินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าลำไยอบแห้งมีส่วนการจำหน่ายในต่างประเทศมากกว่าจำหน่ายภายในประเทศ

ในการกำหนดราคานั้น ส่วนใหญ่ทั้งกลุ่มผู้ผลิต/เจ้าของ และลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคา ร่วมกัน ร้อยละ 42.00 โดยใช้วิธีกำหนดราคาตามกลุ่มลูกค้า ร้อยละ 60.00 และกำหนดตามคู่แข่ง ร้อยละ 50.00 ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเงินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า การตั้งราคาสินค้าจะตั้งตามผู้นำตลาด กลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้ส่วนใหญ่คือ การให้เครดิต ร้อยละ 96.00 กิจการส่วนใหญ่มีการโฆษณาสินค้า ร้อยละ 76.00 โดยวิธีการโฆษณาที่นิยมใช้ส่วนใหญ่ได้แก่ การโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต ร้อยละ 81.58 ทางใบปลิวแผ่นพับ ร้อยละ 76.32 และร่วมงานแสดงสินค้า ร้อยละ 21.05 ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 88.00 และมีการใช้พนักงานขายทำการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 68.00 วิธีการส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้ได้แก่ การลดราคา ร้อยละ 95.45 และการแจกสินค้าตัวอย่าง ร้อยละ 68.18 กิจการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 88.00 โคนวิธีการประชาสัมพันธ์ที่นิยมใช้ได้แก่ การร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 88.64 และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ร้อยละ 34.09

ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีวิธีการสร้างแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการพัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า ร้อยละ 74.00 และมีการให้บริการหลังการขาย ร้อยละ 42.00 และทุกกิจการมีการรับคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ภายใต้เงื่อนไขที่ความผิดเป็นของกิจการ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา มีคู่แข่งทางตรงเพิ่มขึ้น 1 – 3 ราย ร้อยละ 54.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กิจการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่เน้นทำการตลาดกับลูกค้ารายเดิม มากกว่าการแสวงหาลูกค้ารายใหม่

ด้านการผลิต

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปส่วนใหญ่มีโรงงานในการผลิต ร้อยละ 96.00 มีการใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 56.00 ส่วนใหญ่มีการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายมากกว่า 10 รายขึ้นไป ร้อยละ 34.00 โดยคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบโดยใช้เกณฑ์

คุณภาพและราคา ร้อยละ 96.00 และส่วนใหญ่ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งให้ ร้อยละ 70.00 ทุกกิจการมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ส่วนใหญ่ใช้วิธีสุ่มตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อเป็นบางชิ้น ร้อยละ 82.00 ผู้ผลิตทุกรายมีวิธีจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานโดยการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ก็ทิ้งไปเลย ร้อยละ 84.00 และการคืนวัตถุดิบ ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 74.00

กิจการใช้วิธีควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าด้วยการ สุ่มตรวจสอบในกระบวนการผลิต ร้อยละ 72.00 และสุ่มตรวจสอบจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว ร้อยละ 68.00 ใช้วิธีจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานโดยการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ให้ทิ้งไปเลย ร้อยละ 68.00 และวิธีนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 48.00 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า กิจการควบคุมคุณภาพสินค้าลำไยอบแห้งด้วยการสุ่มตรวจผลิตภัณฑ์ตลอดทุกขั้นตอนการผลิต วัตถุดิบลำไยสดที่เสียหายหรือใช้การไม่ได้ส่วนใหญ่จะนำไปทิ้งรองลงมาคือนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ทุกกิจการมีสินค้าคงคลัง ส่วนใหญ่มีวิธีจัดการกับสินค้าคงคลังโดยการเก็บไว้ในสต็อก ร้อยละ 76.00 และระบายออกโดยการขายลดราคา ร้อยละ 32.00 กิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการวางแผนขยายกำลังการผลิตในอนาคต ร้อยละ 54.00

ด้านการเงิน

การศึกษาค้นคว้า พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) อยู่ที่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 36.00 ส่วนใหญ่มียอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมามากกว่า 1,500,000 บาท ร้อยละ 50.00 และมีกำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณ 100,001 – 300,000 บาท ร้อยละ 46 และ 300,001 – 600,000 บาท ร้อยละ 42.00 แหล่งที่มาของเงินทุนประกอบด้วย จากเจ้าของกิจการ จากหุ้นส่วน และจากการกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงาน กิจการส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากการกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 94.00 ทุกกิจการใช้ปัจจัยเรื่องอัตราดอกเบี้ยในการพิจารณาจัดหาหรือได้มาซึ่งเงินทุน รองลงมาคือวงเงินที่กู้ยืมได้ ร้อยละ 88.00 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่ศึกษาเรื่องการค้าเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า เงินทุนของกิจการมาจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 85.20 และจะคำนึงถึงเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสำคัญ กิจการส่วนใหญ่มีภาระหนี้สินที่ต้อง

ชำระ ร้อยละ 86.00 โดยภาระหนี้สินส่วนใหญ่อยู่ระหว่างตั้งแต่ 100,000 – 500,000 บาท ร้อยละ 75.00 ระยะเวลาการชำระหนี้มากกว่า 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 75.00

ทุกกิจการมีการวางแผนการลงทุนก่อนเปิดกิจการ และส่วนใหญ่ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มใน 1 ปีหน้า ร้อยละ 74.00 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ประกอบกิจการส่วนใหญ่ยังไม่มั่นใจในการลงทุน เนื่องจากปัญหาทางการเมืองที่ประเทศไทยกำลังประสบอยู่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและความมั่นใจของผู้บริโภคด้วย งบการเงินที่ผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญคือ งบกำไรขาดทุน รองลงมาคือ งบดุล ร้อยละ 98.00 โดยผู้ที่มีหน้าที่จัดทำงบบัญชีและการเงินคือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 54.00 รองลงมาคือช่างสำนักงานบัญชี ร้อยละ 46.00 ผู้ประกอบการทุกรายมีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี และส่วนใหญ่มีการขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน ร้อยละ 90.00 ทั้งนี้ผู้ประกอบการการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ทุกรายมีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ

ในการชำระเงินค่าวัตถุดิบ ส่วนใหญ่มีเงื่อนไขการในการชำระเงินโดยการให้เครดิตตามตกลงกัน โดยอาจนับจากวันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อหรือรับสินค้า ร้อยละ 66.00 กิจการส่วนใหญ่มีหนี้สงสัยจะสูญ ร้อยละ 82.00 และใช้วิธีจัดการหนี้สงสัยจะสูญด้วยการยืดเวลาชำระหนี้ ร้อยละ 74.42 มีการจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงานไปเป็นกำไรสะสมเพื่อดำเนินการและพัฒนากิจการ ร้อยละ 88.00 และจัดสรรให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือสถานประกอบการ ร้อยละ 38.00 กิจการส่วนใหญ่ร้อยละ 96.00 มีการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกหรือผู้ถือหุ้น โดยใช้วิธีการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 97.92

ผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้เป็นค่าแรง รองลงมาคือค่าวัตถุดิบ ร้อยละ 94.00 ค่าสาธารณูปโภค ร้อยละ 80.00 และค่าวัสดุอุปกรณ์การดำเนินงาน ร้อยละ 46.00 และร้อยละ 62.00 ของผู้ประกอบการไม่มีสินทรัพย์ที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ และได้นำออกขายหรือให้เช่า

ส่วนที่ 3 อภิปรายผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาครั้งนี้พบว่า จากปัญหาของสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั้งเศรษฐกิจของประเทศไทยและเศรษฐกิจทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในการลงทุนของนักลงทุน และความมั่นใจในการบริโภคของผู้บริโภคลดลง ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการประหยัดมากขึ้น รวมทั้งการลดการ

บริโภคลง ประกอบกับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นทั้งค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปรต่าง ๆ เนื่องจากราคาน้ำมันยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง ประกอบกับในปีที่ผ่านมาประเทศไทยประสบกับปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติหลายครั้ง ส่งผลให้ปริมาณสินค้าทางการเกษตรขาดแคลนและมีราคาเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปต้องใช้งบลงทุนเริ่มแรกค่อนข้างสูงสำหรับลงทุนในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีการผลิต และการสร้างสภาพแวดล้อมในการผลิตที่มีมาตรฐาน และผู้ที่จะเริ่มธุรกิจนี้ได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรเป็นอย่างดี อีกทั้งการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่จะต้องพิจารณาถึงอุปสรรคจากผู้ประกอบการรายเดิมด้วย ทั้งนี้เพราะถ้าไม่มีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี ย่อมเสียเปรียบด้านต้นทุนเฉลี่ยด้านต่าง ๆ ที่สูงกว่าผู้ประกอบการเดิม ตลอดจนการทำตลาดที่ผู้ประกอบการเดิมจะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตที่ดีกว่าผู้ประกอบการรายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามยังมีกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่จัดตั้งในรูปการรวมกลุ่มของชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ทำการผลิตสินค้าที่ผ่านกระบวนการแปรรูปอย่างง่าย และมีแหล่งจำหน่ายสินค้าตามที่หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนจัดหาให้

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปมีความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกันค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละรายเน้นทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าเดิมมากกว่าการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บางกิจการก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้ารายอื่น

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปได้รับผลกระทบในด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อผลผลิตทางการเกษตร อันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ รวมไปถึงต้นทุนด้านพลังงานและราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายในเรื่องต้นทุนการผลิตมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ระบุว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารได้รับผลกระทบจากความผันผวนของต้นทุนพลังงาน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สินค้าเกษตรแปรรูปเป็นสินค้าบริโภคที่มีสินค้าทดแทนค่อนข้างมาก ทั้งสินค้าทางการเกษตรตามฤดูกาลซึ่งมีราคาต่ำกว่า และสินค้าบริโภคอื่น ๆ ข้อมูลจาก

การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า เหตุผลสำคัญที่ผู้บริโภคนิยมใช้ในการตัดสินใจบริโภคสินค้าอื่นทดแทนคือ ปัจจัยด้านราคา

ส่วนที่ 4 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก ทั้ง ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต และด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.59, 4.43, 4.42 และ 4.37 ตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปในทางเดียวกันกับการศึกษาของ สุธีรา ไชยเทพ (2549) เรื่อง การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความสำเร็จด้านการผลิตอยู่ในระดับมาก และมีความสำเร็จด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการตลาดมีความสำเร็จหรือจุดแข็งคือ การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน และตรงตามความนิยมหรือความต้องการของลูกค้า สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายและพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ ด้านการเงินมีความสำเร็จหรือจุดแข็งคือความสามารถในการชำระหนี้ได้เร็วภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ สามารถหาต้นทุนที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ และมีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น ด้านการผลิตมีความสำเร็จหรือจุดแข็งคือ การมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย มีวัตถุดิบในปริมาณที่เพียงพอและมีคุณภาพสูง สามารถหาวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ และการมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนด้านการจัดการมีความสำเร็จหรือจุดแข็งคือ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น การทำงานที่เป็นระบบระเบียบ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจน และการมีค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตและเข้มแข็งได้ เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1. กิจการสินค้าเกษตรแปรรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีการผลิตและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนในสัดส่วนที่น้อย ทำให้ต้องแข่งขันโดยใช้ราคาเป็นส่วนใหญ่
2. ด้านต้นทุนการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากราคาสินค้าทางการเกษตรซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตหลักมีแนวโน้มสูงขึ้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่อื่น ๆ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น โดยเฉพาะต้นทุนด้านพลังงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น
3. ด้านสภาพคล่องทางการเงินของกิจการ หลายกิจการประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่อยู่ที่ปัจจัยการผลิต ซึ่งต้องจัดซื้อในคราวละมาก ๆ สำหรับสินค้าทางการเกษตรที่มีเฉพาะบางฤดูกาลเท่านั้น
4. ด้านการเงินและบัญชี ขาดระบบการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ เช่นการเรียกเก็บเงินค่าสินค้าได้ล่าช้า แหล่งเงินทุนสำรองมีน้อย ระบบจัดการด้านบัญชีและการเงินยังไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะกิจการขนาดเล็กซึ่งดำเนินธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว ยังไม่มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ
5. ด้านการตลาด ขาดการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง
6. ด้านการรวมกลุ่ม ขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งสร้างอำนาจในการต่อรองด้านต่าง ๆ เช่น การซื้อปัจจัยการผลิต การตั้งราคาขาย และการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดสินค้าเกษตรแปรรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ และผู้ที่สนใจจะลงทุนในธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูป แบ่งตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงิน ดังนี้

ด้านการจัดการ

1. มีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน จัดทำแผนธุรกิจที่เหมาะสม และวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และประเมินผลการทำงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อที่จะได้ทราบว่าการทำงาน ของกิจการเป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีส่วนไหนที่จะต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา
2. ผู้ประกอบการจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ตลอดเวลา หรืออย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าสภาพแวดล้อมทางด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ ผู้ประกอบการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการจะได้เตรียมความพร้อมในการ ป้องกัน หรือการแก้ไข และดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น
3. ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากผู้ที่มีความสามารถและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น และเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีการผลิตที่เน้นการใช้แรงงานร่วมกับ เครื่องมือเครื่องจักรที่มีระบบการทำงานไม่ซับซ้อนมากนัก ดังนั้นการฝึกอบรม พนักงานให้สามารถในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งมีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ อาจจะ ต้องมีการฝึกฝนทักษะด้านต่างๆ เช่น มีความชำนาญการในกระบวนการผลิตทุก ขั้นตอน มีความชำนาญการในการคัดเลือกวัตถุดิบ และใช้เทคโนโลยีการผลิตให้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพด้วย

4. ผู้ประกอบการควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยอาจจะใช้วิธีการสังเกตหรือกำหนดรายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นข้อ ๆ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำมาใช้พัฒนาพนักงาน และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ควรให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน ผลตอบแทนอาจจะจ่ายเป็นเงิน หรือให้สวัสดิการอย่างอื่น เช่น มีการจัดหาที่พักให้มีบริการรถรับ – ส่งในการมาทำงาน มีอาหารให้ระหว่างการทำงาน เป็นต้น

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์

1. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และตรงตามความนิยมหรือความต้องการของลูกค้า รวมทั้งส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา
2. เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการนำเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสมมาใช้ในการกระบวนการผลิต
3. สำรวจความต้องการหรือความนิยมของผู้บริโภคในปัจจุบัน เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้นำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้า ให้สามารถตอบสนองความต้องการและความนิยมของผู้บริโภคได้หลากหลายมากขึ้น และเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ
4. เพิ่มการผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ

ราคาสินค้าและบริการ

1. ราคาที่นำเสนอต่อลูกค้า ควรสมเหตุสมผลและไม่แพงจนเกินไปสามารถแข่งขันได้ อาจจะใช้วิธีตั้งราคาจากต้นทุนประกอบกับพิจารณาจากราคาของกลุ่มแข่งขัน หรือใช้วิธีการกำหนดราคาร่วมกันระหว่างกิจการกับลูกค้า กรณีลูกค้าประจำรายใหญ่ของกิจการ
2. ถ้าผู้ประกอบการต้องการเพิ่มราคาสินค้าให้สูงขึ้น ควรหาวิธีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าก่อน เช่น การได้รับรางวัลหรือการรับรองจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ การเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการให้กับสินค้า การเพิ่มอายุการเก็บรักษาสินค้า และ

การสร้างแบรนด์ เป็นต้น จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าราคาสินค้าของกิจการเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานที่ได้รับ

สถานที่ดำเนินการ

1. เลือกทำเลที่ตั้งกิจการให้เหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่จะเลือกทำเลที่ตั้งโดยพิจารณาจากแหล่งวัตถุดิบ เพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาในการขนส่งวัตถุดิบ
2. สภาพแวดล้อมของสถานที่ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป จะต้องมีการควบคุมด้านความสะอาด การบำบัดของเสียจากการผลิตจะต้องได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด มีการตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ รวมทั้งความปลอดภัยในด้านร่างกายและทรัพย์สินของพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้วย
3. ใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม ให้ความสำคัญเรื่องสะอาด และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ควรมีการตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

การสื่อสารการตลาด

1. ลงโฆษณาในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำ
2. ทำโบรชัวร์ แผ่นพับ แนะนำบริการ แจกแก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามาใช้บริการ
3. สื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้บริโภคผ่านทางเว็บไซต์ที่รวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมหาข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ
4. รักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ ด้วยการพัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า มีการให้เครดิตการชำระเงินแก่ลูกค้าที่มีประวัติการชำระเงินที่ดี
5. ควรรหาลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มหรือรักษายอดขายของกิจการ เพราะลูกค้าประจำอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มหรือรักษายอดขายให้กิจการได้ เพราะปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว อาจจะใช้เครื่องมือทางการตลาดที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงเกินไปในการหาลูกค้ารายใหม่ เช่น การส่งเสริมการขาย (เช่น ลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน)

ด้านการเงิน

1. บริหารการเงินอย่างเหมาะสมให้ธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินสูง สำรองเงินสดให้เพียงพอต่อความต้องการ ควบคุมค่าใช้จ่ายประจำให้ไม่มากเกินไป มีระบบการเรียกเก็บเงินค่าสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรจัดทำงบการเงินให้ถูกต้อง เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบรายรับ รายจ่ายได้อย่างถูกต้อง
3. ควรตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนชำระภาษี และขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน
4. ผู้ประกอบการควรควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะที่ต้นทุนด้านพลังงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น ควรมีการจดบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่ายทุกรายการอย่างถูกต้องเพื่อที่จะได้ทราบจำนวนต้นทุนทั้งหมดอย่างแท้จริง
5. ควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรอง ที่นอกเหนือจากการเงินทุนของผู้ประกอบการเอง ในกรณีที่ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะได้มีแหล่งเงินทุนสำรองมาช่วยในการบริหารจัดการให้ธุรกิจการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แหล่งเงินทุนสำรองที่ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น แหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้ยื่นข้อเสนอให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

ด้านการผลิต

1. ผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าเกษตรแปรรูปต้องมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร รวมถึงเรื่องวัตถุดิบซึ่งวัตถุดิบบางชนิดจะมีเพียงบางฤดูกาลเท่านั้น กิจการจะต้องมีการวางแผนเรื่องการจัดการวัตถุดิบให้ดี เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอต่อการผลิตทั้งปี โดยสามารถขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป เช่น สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด และหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น กรมส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่
2. กระบวนการผลิตตั้งแต่ การจัดซื้อสินค้าทางการเกษตรเพื่อใช้เป็นปัจจัยการผลิต การนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการแปรรูป การบรรจุหีบห่อ และการขนส่ง

- ต้องทำให้เป็นมาตรฐาน ถูกต้อง รวดเร็ว และมีการตรวจสอบคุณภาพในทุก
ขั้นตอน เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า
3. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และตรงตามความนิยมหรือความต้องการของ
ลูกค้า รวมทั้งส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา
 4. มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบทุกครั้งก่อนเข้าสู่กระบวนการแปรรูป
 5. ต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้ให้มีมาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนด
 6. ผู้ประกอบการควรรหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายหลัก หลาย ๆ ราย เพื่อกระจายความ
เสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบที่จำเป็น และเพิ่มอำนาจการต่อรองราคา
 7. ผู้ประกอบการควรรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานเก่งให้อยู่คู่กับกิจการให้นานที่สุด
อาจจะให้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่า หรือจูงใจโดยให้ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น