

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาดำเนินงานของธุรกิจของเล่นไม้เพื่อการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการดำเนินงานของธุรกิจของเล่นไม้ และเพื่อศึกษาถึงปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจของเล่นไม้ เพื่อการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ โดยในบทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการดำเนินงานกิจการของเล่นไม้ของผู้ประกอบธุรกิจ เป็นรูปแบบบริษัท จำกัด จำนวน 5 ราย และเจ้าของคนเดียว จำนวน 4 ราย กิจการเริ่มดำเนินงาน ส่วนใหญ่จดทะเบียนจนถึงปัจจุบัน 5-10 ปี จำนวน 4 ราย ต่ำกว่า 5 ปี และ 11-20 ปี จำนวน 2 ราย มีคุณวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 4 ราย รองลงมา อนุปริญญาและปริญญาตรี จำนวน 2 ราย ส่วนใหญ่ธุรกิจยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และไม่เคยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ธุรกิจส่วนใหญ่มีจำนวนคนงานรวมทั้งรายเดือนและรายวัน 20 คนขึ้นไป รองลงมา 5-10 คน

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของธุรกิจของเล่นไม้เพื่อการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญด้านการจัดการ อันดับแรก รองลงมา ด้านการเงิน การผลิต และการตลาด ตามลำดับ

ด้านการจัดการ

ด้านการจัดองค์การ ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับสำคัญมาก ตามลำดับดังนี้ การวางแผน การควบคุม การชักนำจูงใจ การจัดองค์กร และการจัดคนเข้าทำงาน

ด้านการวางแผน

พบว่า การดำเนินงานผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดภารกิจ/หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รองลงมาได้แก่ วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่สามารถวัดได้ กลยุทธ์/แผนงานการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กฎ (Rules)/การระบุถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ตามลำดับ สำหรับขั้นตอนของการวางแผน ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก คือ การเลือกทางเลือกเลือกกิจกรรมที่ต้องการกระทำการตัดสินใจ เช่น ให้หลายทางเลือกมากกว่าทางเลือกเดียว การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ การประเมินโดยการชั่งน้ำหนักจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์/ คำนึงถึงโอกาสสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและสาเหตุที่ต้องแก้ไข และการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นการกำหนดถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง และระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการ ตามลำดับ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิต จำนวน 8 ราย ด้านการจัดการจัดการ จำนวน 7 ราย ด้านการตลาด จำนวน 6 ราย แผนงานที่กิจการใช้ ส่วนใหญ่ใช้แผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ปัจจัยภายในที่มีผลใช้ในการช่วยวางแผนงาน ได้แก่ บุคลากรและเงินทุน ปัจจัยภายนอกที่มีผลใช้ในการช่วยวางแผนงาน ได้แก่ คู่แข่งขัน และ เทคโนโลยี ข้อปฏิบัติในการวางแผนธุรกิจ ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก

ด้านการควบคุม

พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้ การควบคุมการปฏิบัติการ การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ การควบคุมบัญชีเกี่ยวกับรายรับรายจ่าย และการควบคุมด้านทรัพยากรมนุษย์ (พนักงาน) ตามลำดับ

ส่วนกระบวนการควบคุมพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้ การปฏิบัติการแก้ไขการทำงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน ตามลำดับ ผู้ประกอบการธุรกิจมีระยะเวลาในการรายงานการประเมินผลของกิจการ ส่วนใหญ่ใช้เป็นรายเดือน จำนวน 6 ราย และมาตรฐานที่กิจการใช้ในการควบคุมงาน คือ คุณภาพ จำนวน 7 ราย รองลงมา คือ เวลา จำนวน 6 ราย

ด้านการชักนำใจ

พบว่าผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญในรายละเอียดทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในระดับสำคัญมาก ตามลำดับดังนี้ การมีส่วนร่วมออกความเห็นในงาน การยอมรับนับถือต่อผู้บังคับบัญชา การจัดอบรมพัฒนาพนักงาน ความมั่นคงในการทำงาน การให้สวัสดิการต่างๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี กิจกรรมพนักงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง พบว่าผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้ ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน และความสามารถในการจ่ายของกิจการ

ด้านสวัสดิการพนักงาน พบว่าผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญในเรื่อง ความสะดวกในการทำงาน จำนวน 9 ราย รองลงมา ค่ารักษาพยาบาล การประกันสังคม น้ำดื่ม จำนวน 7 ราย

ด้านการจัดองค์การ

พบว่าผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก อันดับแรกคือ การพิจารณาแยกประเภทจัดกลุ่มงานและออกแบบงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ และการระบุขอบเขตงาน การมอบหมายงาน การกำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ ส่วนปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญในระดับมาก อันดับแรก คือ การอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญและสัมพันธ์ที่ดี รองลงมา คือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีความชัดเจน การใช้จุดประสงค์มาตรฐานแน่นอน และสามารถดำเนินการตามได้และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกิจการ ผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า การช่วยเหลือสังคม การทำไรเพิ่มขึ้น

ในด้านการจัดแผนงานในองค์กร ส่วนใหญ่จะมีแผนธุรกิจการทั่วไป

กิจการของผู้ประกอบธุรกิจใช้หลักเกณฑ์ในการจัดโครงสร้างองค์กร คือ จัดตามภาระงาน จำนวน 5 ราย จัดตามหน้าที่ จำนวน 4 ราย

ด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดขนาดองค์กร ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก คือ ระดับความชำนาญของพนักงาน

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

สำหรับวิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงานส่วนใหญ่ผู้ประกอบการใช้วิธีการประกาศรับสมัครที่สำนักงานของกิจการ โดยมีวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน การพิจารณาประวัติการทำงาน และใช้การรู้จักสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนในกิจการ สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในระดับสำคัญมาก ได้แก่ ความชำนาญและประสบการณ์

ด้านการตลาด

ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก คือด้านราคา และ ด้านผลิตภัณฑ์ ส่วนด้านการจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญในระดับสำคัญน้อย การส่งเสริมการขายให้ความสำคัญในระดับสำคัญน้อยที่สุด

ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก และรายละเอียดของปัจจัยให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพสินค้า และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต รองลงมา ให้ความสำคัญในระดับมากในเรื่องสินค้ามีให้เลือกหลายรูปแบบ ลักษณะการออกแบบของสินค้า การบรรจุหีบห่อและรูปแบบ ตามลำดับ

สำหรับลักษณะของเล่นไม้ในกิจการส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะผลิตเกมส์และตุ๊กตา จำนวน 7 ราย ผลิตเกมส์ จำนวน 2 ราย

วิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้ากำหนดรูปแบบ จำนวน 9 ราย และ ออกแบบเอง จำนวน 7 ราย ออกแบบตามคู่แข่ง จำนวน 2 ราย ผู้ประกอบการที่ผลิตภัณฑ์มีตราสินค้า (Brand name) จำนวน 5 ราย ไม่มีตราสินค้า 4 ราย และผลิตภัณฑ์ได้รับรองคุณภาพการผลิตมาตรฐานสากล จำนวน 3 ราย ชนิดการได้รับรองคุณภาพการผลิตมาตรฐานสากล ของ CE (Common European Mark) ของสหภาพยุโรป และ ASTM (The American Society for Testing and Materials) ของสหรัฐอเมริกา

ด้านราคา พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก คือราคาสินค้าในรายการ (Price list) และระยะเวลาการชำระเงิน/ให้สินเชื่อ การตั้งราคาผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะคำนึงถึงต้นทุน จำนวน 8 ราย และวิธีการตั้งราคาส่วนใหญ่จะคิดตามต้นทุน จำนวน 6 ราย

ด้านการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมากในเรื่อง ทำเลที่ตั้ง

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญน้อย ในเรื่อง การโฆษณา การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบธุรกิจมีการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ จำนวน 5 ราย ชนิดของสื่อที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ คือ ทีวี แผ่นพับ และออกงานแฟร์ งานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่างๆ จำนวน 4 ราย

ด้านการผลิต

พบว่าลักษณะการผลิตของกิจการ ผลิตตามคำสั่งซื้อ จำนวน 9 ราย แหล่งวัตถุดิบที่นำมาผลิต จากภายในประเทศ จำนวน 6 ราย ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ จำนวน 3 ราย ผู้ประกอบธุรกิจใช้วิธีการควบคุมและวิธีตรวจสอบคุณภาพสินค้า โดยการตรวจสอบทุกชิ้นและแบบสุ่มจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแล้ว จำนวน 4 ราย

ด้านปัจจัยนำเข้า (input) พบว่าผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในรายละเอียดในระดับสำคัญมาก เรียงลำดับดังนี้ วัตถุดิบ แรงงาน และเงินทุน ตามลำดับ

ด้านกระบวนการผลิตและแปลงสภาพ (Process) ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก คือ วิธีการในการผลิตสินค้า การวางแผนการผลิต การจัดสรรกำลังคนเพื่อการผลิต การจัดสรรเครื่องจักร เครื่องมือ และ วิธีการจัดลำดับการผลิต ตามลำดับ

ด้านผลได้ (Out put) ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด ในเรื่อง คุณภาพสินค้าที่ต้องการ

ด้านส่วนป้อนกลับ (Feed back) ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสำคัญมาก ในเรื่อง ผลเปรียบเทียบคุณภาพสินค้าที่ผลิตได้กับเป้าหมายที่วางแผนไว้ และผลเปรียบเทียบปริมาณสินค้าที่ผลิตได้กับเป้าหมายที่วางแผนไว้

กลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวมที่ผู้ประกอบธุรกิจใช้ในกิจการ คือ การผลิตให้พอดีกับความต้องการโดยเปลี่ยนแปลงจำนวนคนงาน จำนวน 6 ราย และการผลิตให้พอดีกับความต้องการโดยคงจำนวนคนงานไว้ แต่ยอมให้มีการว่างงานในช่วงการผลิตน้อยและให้มีการทำงานล่วงเวลาในช่วงที่มีความต้องการมาก จำนวน 5 ราย กำลังการผลิตโดยเฉลี่ยต่อปี 50,001-100,000 ชิ้นต่อปี จำนวน 5 ราย รองลงมา 100,001-500,000 ชิ้นต่อปี จำนวน 4 ราย

ด้านการเงิน

ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน ต่ำกว่า 500,000 บาท จำนวน 4 ราย ในช่วงปีที่ผ่านมา ธุรกิจใช้เงินทุนหมุนเวียน 100,000-500,000 บาท 4 ราย แหล่งเงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่เงินทุนของเจ้าของ จำนวน 8 ราย รองลงมา เงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน ถ้าไรสะสมของกิจการ เท่ากัน จำนวน 4 ราย กิจการมีการนำระบบงบประมาณ (The budget system) มาใช้ในกิจการ จำนวน 2 ราย และกิจการมีการจัดทำกระแสเงินสด เพื่อช่วยในการบริหารงาน จำนวน 2 ราย วิธีการจัดการเงินทุนหมุนเวียนกรณีกระแสเงินสด (Cash flow) เข้าออกไม่แน่นอน โดยเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนสั้นแปร (เจ้าหน้าที่การค้า ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและเงินกู้ระยะสั้น) และขยายระยะเวลาหนี้ครบกำหนดเท่ากัน จำนวน 4 ราย ระดับกำไรสุทธิเฉลี่ยที่กิจการสามารถทำได้ถ้าเทียบกับยอดขายในปีปัจจุบัน (2542) 21%-40% จำนวน 5 ราย รองลงมา 11%-20% จำนวน 3 ราย กิจการพบหนี้สูญ 2-5% จำนวน 3 ราย

สำหรับความต้องการให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุนธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่มีความต้องการด้านการตลาดและด้านการเงิน จำนวน 7 ราย ด้านเทคโนโลยีและการวิจัย จำนวน 6 ราย ด้านการผลิต จำนวน 5 ราย ด้านการจัดการ จำนวน 3 ราย

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจพบปัญหาในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปัญหามาก ปัญหาด้านการจัดการและการผลิต เป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ปัญหาด้านการตลาด เป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการจัดการ ผู้ประกอบธุรกิจพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหามาก คือ การควบคุม

ปัญหาด้านการจัดการ ผู้ประกอบธุรกิจพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหาน้อย คือ ขาดแรงงานฝีมือ การจัดระบบการทำงานไม่เหมาะสม และ ค่าใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสูง ส่วนปัจจัยย่อยอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยของปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด พบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหามาก คือ นโยบายการตั้งราคาสินค้า ส่วนปัจจัยย่อยอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยของปัญหาอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต พบว่าปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหามาก คือ วัตถุดิบราคาแพง

ปัญหาด้านการเงิน ผู้ตอบแบบสอบถามพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหาน้อย คือ อัตราดอกเบี้ยสูง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถาบันการเงินไม่สนับสนุนเงินกู้ และระยะเวลาการชำระหนี้สั้น

ปัญหาและอุปสรรคด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบธุรกิจพบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปัญหามาก คือ ลูกคามีอำนาจต่อรองสูง ภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน

การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีและแนวคิดด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (4) การชักนำใจ (Leading) และ (5) การควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาพบว่าด้านการจัดการผู้ประกอบการของเล่นไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญต่อการวางแผน เป็นอันดับแรก รองลงมา การควบคุม การชักนำใจ การจัดองค์กร และการจัดคนเข้าทำงาน ตามลำดับ

ด้านการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rules) โปรแกรม (Programs) และงบประมาณ (Budgets)

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากลำดับแรก ในเรื่องการกำหนดภารกิจ/หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่สามารถวัดได้ กลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และกฎ (Rules)/การระบุถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ นอกนั้นให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ส่วนขั้นตอนการวางแผนจะเลือกทางเลือกที่ต้องการกระทำการตัดสินใจ เช่น

ใช้หลายทางเลือกมากกว่าทางเลือกเดียว เมื่อได้ทางเลือกแล้วจะเปรียบเทียบทางเลือกต่างโดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ การประเมินโดยการชั่งน้ำหนักจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือก และนำทางเลือกมาวิเคราะห์สถานการณ์โอกาสทางสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการ

ชนิดของการวางแผนตามระยะเวลา แบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น (Short-range planning) แผนระยะปานกลาง (Medium-range planning) แผนระยะยาว (Long-range planning) จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)

ด้านการควบคุม (Control) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) และการปฏิบัติการแก้ไข จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสำคัญมาก ในเรื่องการควบคุมการปฏิบัติการ และกระบวนการควบคุมให้ความสำคัญมากในการปฏิบัติการแก้ไขการทำงาน สำหรับมาตรฐานที่กิจการส่วนใหญ่ใช้คุณภาพ ค่าใช้จ่าย

ด้านการชักนำใจ (Leading) ได้แก่ สิ่งกระตุ้นในรูปต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกัน การมีส่วนร่วมออกความเห็นในงาน การยอมรับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสำคัญมาก ในเรื่อง การมีส่วนร่วมออกความเห็นในงาน การยอมรับนับถือต่อผู้บังคับบัญชา การจัดอบรมพัฒนาพนักงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ให้สวัสดิการต่างๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี กิจกรรมพนักงาน ส่วนปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง คือ ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน (2) การระบุของของงาน และหมายงาน (3) การจัดวางความสัมพันธ์ในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากอันดับแรก คือ การพิจารณาแยกประเภทจัดกลุ่มงานและออกแบบงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ การระบุขอบเขตงาน การมอบหมายงาน การกำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ ด้านการบริหารงานในองค์การให้ความสำคัญมาก การอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญและสัมพันธ์ที่ดี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีความชัดเจน

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบด้วย การวางกำลังคน (Manpower Planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development) การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation Management)

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมาก เรื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนกำลังคน

สำหรับวิธีการสรรหา (Recruitment) บุคคลเข้าทำงาน ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้วิธีการประกาศรับสมัครที่สำนักงาน มีเกณฑ์ในการคัดเลือก (Selection) คนเข้าทำงาน โดยพิจารณา ประสบการณ์ และความชำนาญ การสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน

ด้านการเงิน จากแนวคิดด้านการเงิน ประกอบด้วย แหล่งเงินทุนภายใน แหล่งเงินทุนภายนอก เงินทุนหมุนเวียน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจของเล่นไม้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคาดการณ์ถึงความต้องการเงินทุน แหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งใช้ไปของเงินทุน

ด้านแหล่งที่มาของเงินทุน พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจของเล่นไม้ส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุน คือ เงินทุนของเจ้าของ ที่เหลือมาจากการกู้ยืม จากสถาบันการเงิน และกำไรสะสมของกิจการ

ด้านแหล่งใช้ไปของเงินทุน พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจของเล่นไม้จะใช้เงินทุนหมุนเวียนในกิจการอยู่ในช่วง 100,000-500,000 บาท

ด้านการผลิต จากแนวคิดด้านการผลิต (Production) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการผลิตและแปลงสภาพ (Production or conversion process) ผลได้ (out put) ส่วนป้อนกลับ (Feedback) และผลกระทบการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดหมาย (Random fluctuations)

ด้านการตลาด ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย สินค้ามีให้เลือกหลายรูปแบบ คุณภาพสินค้า วัสดุดิบที่ใช้ในการผลิต ลักษณะการออกแบบของสินค้า ตราสินค้า การบรรจุหีบห่อ รูปแบบ มีหลายขนาดให้เลือก มีการรับประกัน บริการและการรับคืน

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด เรียงลำดับคือ คุณภาพสินค้า และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต สำหรับลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิต คือ เกมส์และตุ๊กตา การออกแบบผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ถูกค้ำกำหนดรูปแบบ และออกแบบเอง

ด้านราคา (Price) ประกอบด้วย ราคาสินค้าในรายการ (Price list) การให้ส่วนลดเงินสด ระยะเวลาการให้สินเชื่อ

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากในเรื่องราคา สินค้าในรายการ (Price list) และระยะเวลาการชำระเงิน/ให้สินเชื่อ สำหรับการตั้งราคาผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการตั้งราคาโดยต้นทุน วิธีการตั้งราคาขายก็คิดตามต้นทุนสินค้า

ด้านการจัดจำหน่าย (Place) ประกอบด้วย ความครอบคลุม (Coverage) การเลือกคนกลาง (Assortment) ทำเลที่ตั้ง (Location) การขนส่ง (Transportation) การคลังสินค้า/สินค้าคงเหลือ (Warehousing Inventory)

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการของเล่นไม้ให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยมากเรื่องทำเลที่ตั้ง

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation)

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการของเล่นไม้ ให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อยต่อปัจจัย การโฆษณาและการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการดำเนินงานในรูปแบบบริษัท จำนวน 5 ราย อีก 4 ราย เป็นเจ้าของคนเดียว และได้เริ่มดำเนินธุรกิจและจดทะเบียนมาจนถึงปีปัจจุบันมีตั้งแต่ 5-10ปี อายุกิจการมีตั้ง 5 – 30 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาทุกระดับการศึกษา มีจำนวนคนงาน 20 คนขึ้นไป

ด้านการดำเนินธุรกิจ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการผลิต พบว่า ด้านการตลาดผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยเป็นลำดับสุดท้าย

ด้านการจัดการ พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านการจัดคนเข้าทำงานเป็นอันดับสุดท้าย

ด้านการวางแผน พบว่า นโยบายหรือแนวทางที่ใช้ในกิจการ งบประมาณ (Budgets) ค่าใช้จ่ายในการลงทุน โปรแกรม (Programs) /ขั้นตอนการทำงาน และ กระบวนการ/จัดกิจกรรมในอนาคต เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อย ในอันดับที่ 5, 6, 7 และ 8 ตามลำดับ

ส่วนขั้นตอนการวางแผนพบว่า แผนตัวเลข โดยการจัดทำงบประมาณ/ประมาณ ราคา รายได้ ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ลงทุน การกำหนดทางเลือกต่างๆ /ทางเลือกที่ดีที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ ทางเลือกปฏิบัติซึ่งยังไม่เกิดขึ้นในอนาคต และ การคำนึงถึงข้อสมมุติฐานในการวางแผน การคาดคะเน นโยบายพื้นฐานที่นำมาใช้และแผนของบริษัท ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าน้อย และในส่วนของวางแผนด้านต่างๆ พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิต

ด้านการจัดองค์กร พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญ การแสดงการจัดองค์กรที่เป็นทางการหรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของงานแต่ละตำแหน่ง ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่า การสรรหามูลค่าที่มีคุณสมบัติตามต้องการการคัดเลือก/รับสมัคร และการการย้ายพนักงาน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่มีค่าน้อย

ส่วนวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน พบว่าผู้ประกอบการ ไม่ใช้เครื่องมือคัดเลือกใดๆ จำนวน 1 ราย

สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรื่องวุฒิการศึกษา

ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้าง พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ การจ่ายตามอัตราตลาด ภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน และกฎหมายแรงงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย

ด้านการควบคุม พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญการควบคุมด้านการตลาดที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

ด้านส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญการขายโดยใช้พนักงานขาย และ การส่งเสริมการขาย ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการประชาสัมพันธ์ชนิดของสื่อ พบว่าผู้ประกอบการ มี Website ของตัวเอง จำนวน 3 ราย

ความต้องการรัฐให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการต้องการให้ความช่วยเหลือด้านการตลาด การเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านการผลิต ด้านการจัดการ

ปัญหาด้านการผลิต พบว่า ปัญหาวัตถุดิบราคาแพง วัตถุดิบคุณภาพไม่ดี ต้นทุนการผลิตสูง และแหล่งวัตถุดิบหายาก/การขาดแคลนวัตถุดิบ

ปัญหาด้านการเงิน พบว่าปัญหา อัตราดอกเบี้ยสูง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถาบันการเงินไม่สนับสนุนเงินกู้ ระยะเวลาการชำระหนี้สั้น เป็นปัญหาที่อยู่ในอันดับ 1, 2 และ 3

ปัญหาด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก พบว่าผู้ประกอบการพบปัญหา ลูกค้ายี่มีอำนาจต่อรองสูง และ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน เป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานของผู้ประกอบการของเล่น ไม่มีปัญหาในด้านการเงินในระดับปัญหามาก โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยสูง การขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถาบันการเงินไม่สนับสนุนเงินกู้ และระยะเวลาชำระหนี้สั้น อัตราดอกเบี้ยสูง ดังนั้น ผู้ประกอบการควรจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ และขอการสนับสนุนจากทางรัฐบาล และเจรจาขอยืดระยะเวลาชำระหนี้

สำหรับปัญหาด้านการผลิต พบว่ามีปัญหามากในเรื่องวัตถุดิบราคาแพง และวัตถุดิบคุณภาพไม่ดี ดังนั้นควรจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ โดยปรับปรุงในเรื่องของเครื่องจักรและวิธีการผลิตให้ได้มาตรฐาน

สำหรับในด้านการจัดการถึงแม้ว่าเป็นปัญหาในระดับปัญหาน้อยและน้อยที่สุดก็ตาม ควรปรับปรุง เช่น มีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว จัดระบบการทำงาน การชักจูงใจเพื่อให้พนักงานมีความพอใจและทำงานให้ดีขึ้น

ด้านการจัดองค์กร กิจการควรมีการจัดทำ Job Description ซึ่งเป็นเอกสารคำบรรยายลักษณะงานไว้ สำหรับแผนกงานต่างๆ และให้แจ้งให้พนักงานทราบ เพื่อสะดวกในการสั่งการ และควบคุมและพนักงานจะได้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน เนื่องจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับ Job Description ในระดับน้อย

ด้านการตลาด ถึงแม้เป็นปัญหาน้อยที่สุด แต่ก็ควรปรับปรุงในเรื่องของการตั้งราคา และปรับปรุงต้นทุนที่สูง เพื่อเพิ่มกำไร และควรใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อสู้คู่แข่งขั้นด้านการตลาด เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย และตรงกับความต้องการของตลาด

ปัญหาด้านการผลิต โดยรวมเป็นปัญหาในระดับน้อยและน้อยที่สุด พบว่าปัญหาวัตถุดิบ ราคาแพง วัตถุดิบคุณภาพไม่ดี ต้นทุนการผลิตสูง และแหล่งวัตถุดิบหายาก/การขาดแคลน วัตถุดิบ ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีการเตรียมการผลิต และหาแหล่งวัตถุดิบใหม่เพื่อรองรับ ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีการปรับปรุงวิธีการผลิตและคัดเลือกวัตถุดิบให้ได้ขนาดที่ต้องการ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในการผลิต และอาจช่วยลดต้นทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอีกด้วย ส่วนปัญหา วัตถุดิบที่มีราคาแพง และขาดแคลน ซึ่งเราสามารถป้องกันได้โดยใช้กรรมวิธีในการผลิตที่มีของเสีย เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยมีการควบคุมในขั้นตอนการผลิต จัดระบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ดี และให้พนักงานที่มีความชำนาญในการดูแล รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการใช้วัตถุดิบ

ปัญหาด้านการเงิน พบว่าผู้ประกอบการพบปัญหา อัตราดอกเบี้ยสูง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถาบันการเงินไม่สนับสนุนเงินกู้ และระยะเวลาชำระหนี้สั้น ซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่ใน อันดับ 1,2 และ 3 นั้น ผู้ประกอบการควรมีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี หรืออาจนำคอมพิวเตอร์ มาใช้ ซึ่งจะสามารถลดระยะเวลาในการทำงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้อย่างสะดวกขึ้น และกิจการที่ไม่ต้องรับภาระเงินกู้จะมีข้อได้เปรียบมากกว่ากิจการที่กู้เงินมาลงทุนในธุรกิจของตนเอง ทำให้สามารถได้รับกำไรจากการดำเนินงานไปทั้งจำนวน และควรมีการกำหนดวงเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้ในกรณีดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน เพื่อทำให้เกิดสภาพคล่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน