

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในอำเภอเมืองพะเยา ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ตามบัญชีรายชื่อในทะเบียนคู่มือโรงงานอุตสาหกรรมจำพวกที่ 2 และที่ 3 ของฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม ณ เดือนสิงหาคม 2545 จำนวนทั้งหมด 13 ราย ปิดกิจการชั่วคราว 1 ราย คงเหลือข้อมูลสัมภาษณ์จำนวน 12 ราย

โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา และศึกษาปัญหาในการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จากการศึกษาสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

การบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ข้อมูลทั่วไป โรงงานทั้ง 12 แห่ง พบว่าการจดทะเบียนเป็นโรงงานประเภทส่วนบุคคล (เจ้าของคนเดียว) 8 ราย เปิดกิจการมานานเกิน 20 ปี 4 ราย เปิดดำเนินการระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 6 ราย ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก บริหารงานลักษณะเป็นครอบครัว มีลูกจ้างไม่เกิน 5 คน จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.7 โรงงานที่มีคนงานเกิน 100 คน มีเพียง 2 ราย เท่านั้น

ด้านการจัดการ

การวางแผน โรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 58.3 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในส่วนที่ไม่มีการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่ได้กำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีกฎเกณฑ์และมาตรฐานของสินค้าที่ผลิตเสมือนการวางแผนปฏิบัติงานระยะสั้นเพื่อการควบคุมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังมีกลุ่มโรงงานที่ไม่ดำเนินการใด ๆ ปลดปล่อยให้กิจการดำเนินไปตามกลไกของตลาดคิดเป็นร้อยละ 25.0 ในส่วนโรงงานที่เหลืออีก 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 16.7 มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในอนาคตของบริษัท การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น แหล่งวัตถุดิบ คู่แข่งขัน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่น คน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดแผนงานเนื่องจาก 2 รายนี้เป็นโรงงานผลิตสินค้าส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ 100% นอกจากนี้พบว่าทุก ๆ ปีโรงงานจะต้องมีการทบทวน หรือปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องในการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของตลาด

ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าปัญหาด้านการจัดการ โดยเฉพาะการวางแผนเป็นปัญหาระดับมากของผู้ประกอบการส่วนใหญ่

การจัดองค์การ ส่วนใหญ่โรงงานอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ไม่มีระบบการจัดองค์การและไม่มีกำหนดลักษณะงานไว้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 75.0 เป็นการบริหารแบบครอบครัว จำนวนคนงานมีน้อยหรือบางรายไม่มีคนงานเลย ไม่มีสายงานบังคับบัญชา ทุกอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของเจ้าของเพียงคนเดียว คงเหลือส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่านั้นที่มีการจัดองค์การสอดคล้องกับหลักทฤษฎี มีแผนภูมิองค์การกำหนดสายบังคับบัญชาไว้เป็นอย่างดี จัดแบ่งงานมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานระดับหัวหน้างานเป็นลายลักษณ์อักษร และยังออกแบบของค์การตามแผนก ออกแบบองค์การตามหน้าและออกแบบของค์การแบบแมทริกซ์ผสมผสานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การสั่งการหรือการชักนำ โรงงานส่วนใหญ่บริหารงานแบบครอบครัว ไม่มีระบบการวางแผน ไม่มีระบบการจัดองค์การ การสั่งการจะออกมาในลักษณะของผู้นำเผด็จการ คิดเป็นร้อยละ 75.0 เพราะทุกอย่างเจ้าของเป็นผู้ควบคุมและตัดสินใจด้วยตัวเอง ลูกจ้างมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว โรงงานที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 25.0 มีระบบการจัดองค์การ มักให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ลักษณะผู้นำจะเป็นแบบประชาธิปไตย ปัจจัยสำคัญในการจูงใจ ส่วนใหญ่ใช้รูป “เงิน” เป็นปัจจัยหลัก ส่วนการจูงใจที่ไม่ใช่รูปเงินหรือให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานมีเพียงส่วนน้อยที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ เช่น โรงงานผลิตจิงคอง โรงงานผลิตข้าวโพดฝักอ่อน เป็นต้น สำหรับการติดต่อสื่อสาร โรงงานส่วนใหญ่ที่บริหารงานในระบบครอบครัวยังนิยมการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง มีเพียงโรงงานกลุ่มที่เหลือส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 25.0 ซึ่งมีระบบการวางแผนที่ดี มักใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบผสมผสานระหว่าง Downward, Upward, Horizontal Communication และระบบ Cross-Channel

การควบคุม โรงงานส่วนใหญ่ร้อยละ 83.3 ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนไม่เป็นระบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากการบริหารแบบครอบครัว มีจำนวนคนงานน้อย หรือไม่มีเลย การควบคุมมีการยืดหยุ่นสูง มักให้ความอิสระต่อคนงาน แม้จะใช้ระบบผู้นำแบบเผด็จการแต่การควบคุมยังไม่เป็นระบบ ขาดความรัดกุม มีข้อผิดพลาด จะตัดเตือนด้วยวาจาเท่านั้น ปกครองแบบเครือญาติจึงทำให้ประสิทธิภาพการควบคุมอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ สำหรับโรงงานที่เหลือส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 16.7 มีคนงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป มีระบบการควบคุมการทำงานเป็นขั้นตอนตามกระบวนการควบคุมงาน เริ่มจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีระบบการวัดผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โรงงานส่วนใหญ่ที่ไม่มีการวางแผน ไม่มีระบบการจัดองค์การ ใช้ระบบการบริหารงานแบบครอบครัวจะไม่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามกระบวนการของหลักทฤษฎีทั้ง 6 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 83.3 การจัดการเรื่องคนจะเน้นใช้ระบบอุปถัมภ์ มักเป็นเครือญาติหรือกลุ่มบุคคลที่รู้จักมักคุ้นกันดี แต่ยังมีมีการใช้การประเมินผลงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 58.3 นอกจากนี้มีบางโรงงานมีการเลือกปฏิบัติบางขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผสมผสานกันไป อาทิเช่น การใช้การบริหารค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 41.7 การจัดหาบุคคลเข้าทำงานตามกระบวนการที่ถูกต้องและการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากัน มีบางโรงงานมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการทดแทนพนักงานคิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ด้านการผลิต

โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.0 ยังไม่มีการวางแผนการผลิตเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลความต้องการด้านการตลาดแต่ละวันเป็นเกณฑ์ที่จะประมาณการผลิต กล่าวคือ ยอดขายวันที่ผ่านมามีเท่าไร ยอดผลิตสินค้าในวันต่อมาก็ทำการผลิตเท่ายอดขายเป็นการประมาณการผลิตวันต่อวัน ส่วนที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 25.0 มีการวางแผนการผลิตระยะสั้นปีต่อปีอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลด้านการตลาดและแหล่งวัตถุดิบเป็นปัจจัยในการวางแผน ส่วนมากร้อยละ 66.7 ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบด้วยการสังเกต จากประสบการณ์ ใช้วิธีการตรวจสอบด้วยวิธีการทางเคมีร้อยละ 16.7 จากการศึกษาพบว่า การควบคุมมาตรฐานสินค้าที่ผลิตร้อยละ 50.0 ใช้วิธีการชั่งน้ำหนักวัตถุดิบและส่วนผสมรองลงมาร้อยละ 41.3 ใช้วิธีตวงปริมาณของวัตถุดิบและส่วนผสม และใช้ระบบติดตั้งเครื่องอัตโนมัติควบคุมการผลิตเป็นมาตรฐานร้อยละ 8.3

ด้านการเงินและการบัญชี

โรงงานจำนวนครึ่งหนึ่งใช้เงินทุนเป็นของตนเองและยังไม่คิดเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเงินทุนเพราะยังไม่มั่นใจสภาวะการณ์ตลาด โรงงานส่วนใหญ่บริหารเงินทุนหมุนเวียนในสถานะของเงินทุนหมุนเวียนเป็นศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 75.0 เนื่องจากใช้ระบบบริหารงานแบบครอบครัว วางแผนไม่เป็นระบบ ระมัดระวังเรื่องการขายเชื่อ (ลูกหนี้) และการซื้อเชื่อ (เจ้าหนี้) เป็นอย่างมาก มีโรงงานส่วนน้อยที่จัดทำงบประมาณเงินสด และการบริหารวงจรเงินสด คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน และโรงงานส่วนใหญ่ใช้เพียงสมุดบันทึกบัญชีแบบง่าย ๆ ไม่เป็นระบบบัญชีที่ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 41.7 จากจำนวนโรงงานที่จัดทำบัญชีทั้งหมด 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 41.7 มีการจัดทำบัญชีต้นทุนการผลิตแบ่งตามหน้าที่การผลิตคิดเป็นร้อยละ 25.0 แบ่งตามความสัมพันธ์ของต้นทุนกับเหตุแห่งต้นทุน และแบ่งตามงวดเวลาที่ก่อประโยชน์คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ด้านการตลาด

การศึกษาด้านการตลาดเพื่อศึกษาในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด การจัดการ ผลิตภัณฑ์ ส่วนผสมการตลาด พบว่า

ด้านผลิตภัณฑ์ โรงงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ที่คุณภาพการผลิตและวัตถุดิบที่นำมาผลิตคิดเป็นร้อยละ 83.3 เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร ผู้บริโภคให้ความสนใจและต้องการเรื่องความปลอดภัย ความสะอาด ถูกสุขลักษณะในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ และถือเป็นจุดเด่นของสินค้าในการแข่งขันด้วย

ด้านราคา โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 58.3 มีการกำหนดราคาโดยใช้ต้นทุนแล้วเฉลี่ยบวกด้วยกำไรที่ต้องการกำหนดและไม่ต้องคำนึงถึงราคากลางในตลาด รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 33.3 ตั้งราคาโดยใช้ต้นทุนแล้วเฉลี่ยและนำราคากลางของตลาดมาพิจารณาและตั้งราคาใกล้เคียงกับราคากลางมากที่สุด โรงงานที่เหลือส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 8.4 ตั้งราคาขายตามต้นทุนการผลิตเป็นหลัก

ช่องทางการจำหน่าย การจัดจำหน่ายมี 2 กลุ่ม คือ โรงงานที่จัดจำหน่ายในท้องถิ่นและภายในประเทศคิดเป็นร้อยละ 83.3 ผู้ประกอบการที่จัดจำหน่ายไปยังต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 16.7 กลุ่มผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่จัดจำหน่ายในท้องถิ่นนั้น ส่วนใหญ่จัดจำหน่าย 2 ช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 58.3 โดยผ่านช่องทางศูนย์ระดับ (Zero-level Channel) คือการจัดจำหน่ายตรงต่อผู้บริโภค และผ่านช่องทาง 1 ระดับ (One-level Channel) คือ พ่อค้าปลีก อีกทางหนึ่ง รองลงมาคือ การเลือก 1 ช่องทาง คือ ช่องทางศูนย์ระดับ คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 16.7 เลือกจัดจำหน่าย 3 ช่องทาง คือ ศูนย์ระดับ หนึ่งระดับ และสองระดับ ได้แก่ ขายตรงผู้บริโภค ผ่านพ่อค้าส่งรายย่อย (Jobbers) และผ่านพ่อค้าปลีก

การส่งเสริมการตลาด โรงงานบางแห่งนิยมการส่งเสริมการตลาดหลาย ๆ รูปแบบร่วมกัน ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการขายตรงโดยพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาใช้วิธีประชาสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนที่เหลือจะส่งเสริมการขาย การโฆษณา การขายทางไปรษณีย์ คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่า ๆ กัน

ปัญหาในการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

การศึกษาปัญหาในการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดพะเยาในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี และปัญหาด้านการตลาด สรุปผลได้ดังนี้

ปัญหาด้านการจัดการ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการบริหารงานในลักษณะแบบครอบครัว ไม่มีการวางแผนและการจัดองค์การที่เหมาะสมกับธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ลักษณะแบบของผู้นำจะเป็นแบบเผด็จการ พนักงานขาดความมั่นใจ ไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การบริหารงานขาดข้อมูลสำคัญทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้การสั่งการและการควบคุมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการเปลี่ยนแปลงเข้า-ออกของคนงานสูง คนงานใหม่ไม่มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กิ่งดาว จินดาเทวิน (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดอุดรดิตรระหว่างปี 2540 - 2541 และพบว่าปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลางส่วนใหญ่ คือ การขาดการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพราะไม่ได้รับการพัฒนา

ปัญหาด้านการบริหารการผลิต คุณภาพวัตถุดิบไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมาคุณภาพต่ำ ไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาด และปัญหาคนงานขาดความชำนาญการดูแลควบคุมเครื่องจักรทำให้สินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด หรือเกิดความสูญเสียมีต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น

ปัญหาด้านการบริหารการเงิน โรงงานส่วนใหญ่บริหารงานแบบครอบครัวใช้เงินทุนของตนเองเท่าที่มีอยู่มีข้อจำกัดสูง เงินทุนหมุนเวียนต่ำ ปริมาณการผลิตจำนวนน้อย ทำให้ราคาต่อหน่วยสูง การเข้าแข่งขันในตลาดทำได้ยาก นอกจากนี้ยังไม่มีมีการวางแผนกำไรและกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน จึงไม่ทราบผลตอบแทนที่ได้รับและความเสี่ยงที่แท้จริงได้ การบริหารจัดการเงินสดและเงินทุนหมุนเวียนปล่อยเป็นไปตามธรรมชาติการรับ-จ่าย ไม่มีมีการวางแผนและการบริหารวงจรกระแสเงินสด

ปัญหาด้านการบัญชีและการรายงานทางการเงิน โรงงานส่วนใหญ่แม้จะมีการใช้สมุดบันทึกแต่ไม่มีระบบการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง รายได้ค้างรับและรายจ่ายค้างจ่ายไม่มีการบันทึกบัญชี ไม่มีการจัดทำงบดุล และงบกำไรขาดทุนที่ถูกต้อง และไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปอย่างถูกต้องได้ ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานและความเสี่ยงที่แท้จริงได้ รายงานทางการเงินที่ถูกต้องไม่มี และไม่สามารถทำระบบบัญชีอ้างอิงต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการเงินผู้ให้การสนับสนุนหน่วยราชการเกี่ยวกับภาษี และพนักงานเกี่ยวกับการจ้าง เป็นต้น

ปัญหาด้านการตลาด โรงงานผลิตขนาดเล็กที่ใช้วัตถุดิบคุณภาพต่ำ ผลิตสินค้าเกรดต่ำเข้าแข่งขันในตลาดทำให้เกิดการแข่งขันเรื่องราคา และปัญหาสินค้าจากโรงงานขนาดใหญ่ต่างท้องถิ่นที่มีปริมาณการผลิตจำนวนมาก ต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งสินค้าเข้ามาแข่งขันในตลาดราคาขายที่ต่ำกว่า และเป็นผู้นำราคาในตลาด ทำให้ถูกแย่งชิงช่องทางจำหน่าย ยอดขายเริ่มลดลง สินค้าค้างสต็อกเริ่มมีขึ้น ที่สำคัญเป็นสินค้าที่เก็บนานไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) และ กิ่งดาว จินดาเทวิน (2543) ที่พบว่าโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็กจะประสบปัญหาทางการตลาดด้านการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เนื่องจากจำนวนคู่แข่งที่มากขึ้น และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ต้องแย่งชิงทางการค้ากันมากขึ้น

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มุ่งประเด็นการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการผลิต ด้านการเงินและการบัญชี และด้านการตลาด

ด้านการจัดการ ตามแนวคิดทฤษฎีหน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management) ของ Bovee, Courtland L. et al. (1993 : 5, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) กล่าวถึงกระบวนการจัดการซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

การวางแผน (Planning) มีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยให้ผู้ประกอบการหรือองค์การสามารถได้ประโยชน์ในการที่จะผลักดันตนเองให้เป็นที่ต้องการในอนาคต การจัดทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งเป็นการผูกพันตนเอง ผลักดันให้องค์การมีศักยภาพมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็น การผูกพันให้เกิดความพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนยังช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ เพราะหากได้มีการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน มีแนวคิดทิศทางไปสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นการสนับสนุนให้ทุกคนในองค์การมีความผูกพันอยู่กับแผนที่ตนเองมีส่วนร่วมด้วย

การจัดองค์การ (Organizing) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก เพราะจะแสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ และทราบถึงขอบเขตของงาน การจัดองค์การที่ดีจะช่วยจัดวางช่องทางการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนและขัดแย้งกันทั้งระหว่างตัวบุคคลและหน่วยงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมให้สัมพันธ์เกิดแรงทุ่มเทพยายามให้การวางแผนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การชักนำ (Leading) การที่จะให้องค์การเดินทางไปสู่เป้าหมายที่ได้วางแผนไว้เป็นอย่างดีนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวกให้เกิดผลในทางปฏิบัติให้มากที่สุด การชักนำถือเป็นกระบวนการสำคัญในการจูงใจบุคคลให้สร้างประโยชน์กับองค์การ สามารถสร้างแรงจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้องค์การสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการเพื่อกำกับดูแล การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้ประกอบการโรงงานที่มีการควบคุมงานที่ดีสามารถรู้ว่าจะงานที่มอบหมายให้ไปปฏิบัตินั้น ได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและหาทางลดต้นทุนให้ต่ำลงสามารถที่จะวัดงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใดบ้าง ผลงานที่

ปรากฏออกมามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การควบคุมสามารถที่จะติดตามผลงานและการให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรคและป้องกันความสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อแก้ไขและจัดปัญหาในการปฏิบัติงานได้

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 ราย พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ไม่ได้ถือปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีข้างต้นถึงร้อยละ 75.0 มีผลทำให้การแข่งขันในตลาดยุคเสรีมีปัญหาทั้งด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านเงินทุนสนับสนุน โอกาสที่ธุรกิจจะเติบโตเพิ่มขึ้นมีน้อยและการดำเนินงานของโรงงานอาจประสบการขาดทุนได้

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องกำหนดให้มีขึ้นทุกองค์การ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ทำงานไปในทิศทางที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลและเป็นการกระตุ้นให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป นำไปสู่การดึงดูดให้คนภายนอกสนใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์การและให้ผูปฏิบัติงานภายในมีความจงรักภักดีต่อองค์การเพราะมองว่าองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุติธรรมและชัดเจน จากแนวคิดทฤษฎีกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The human resource management process) ของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คมะ (องค์การและการจัดการ, 2542 หน้า 350) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบริหารค่าตอบแทน การประเมินผล และการย้ายพนักงานและการทดแทนงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้รู้ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และความต้องการเมื่อใด เพื่อกำหนดเป็นนโยบายวิธีการจะได้ทรัพยากรมนุษย์มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการในการสรรหา (Recruitment process) และกระบวนการคัดเลือก (Selection process) ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคล ดังนั้น กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกคนจึงมีความสำคัญมากในการบริหารจัดการเพื่อที่จะให้ได้ผู้สมัครงานตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุงานในตำแหน่งที่ว่างในองค์การได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายผลักดันให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายไปด้วยดี การอบรมและการพัฒนาก่อให้เกิดผลดีต่อพนักงาน คือ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน และยังให้โอกาสพนักงานมีอนาคตก้าวหน้า เป็นการกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะทำให้ประหยัดเวลาในการสอนงานหรือลดเวลาในการ

แนะนำงานต่าง ๆ ได้ทำให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานใช้เวลาน้อยลง ส่วนผลดีต่อองค์กรนั้น จะเห็นผลชัดเจนว่าการอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จากพนักงาน ช่วยพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปทั้งในด้านสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และภาพพจน์การดูแลคุณภาพพนักงานด้วย

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ เพื่อนำค่าตอบแทนไปแลกเปลี่ยนกับสิ่งของต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายและจิตใจ และยังเป็นรางวัลให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับต่อสังคม ส่วนทางด้านองค์กรนั้นค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดคุณภาพและขาดประสิทธิภาพได้ และค่าตอบแทนยังเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรด้วย

การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal) คือ ระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างถูกต้องและยุติธรรม ดังนั้น การประเมินผลพนักงานจึงมีความสำคัญมาก องค์กรทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อที่จะให้เจริญก้าวหน้าทุกองค์การพนักงานที่รับเข้ามาทำงานต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถผลักดันให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้ การสร้างขวัญกำลังใจ การวางแผนชีวิตการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ อีกประการหนึ่ง เงินทุกบาทที่จ่ายเป็นค่าจ้าง เป็นต้นทุนในการบริหารงานเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร จำเป็นจะต้องประเมินผลพนักงานที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่คุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนจ้างหรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เพื่อขยับขยายกำลังคนให้เหมาะสมและเกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การย้ายพนักงานและการทดแทนงาน (Employee Movement and Replacement) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่ต้องเตรียมพนักงานไว้ให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งเกิดจากการพัฒนาพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ การลดตำแหน่งงาน การลาออก และการเลิกจ้างพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานแต่ละจุด แต่ละตำแหน่งเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน เพื่อรักษากระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 ราย พบว่าส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ขั้นตอน ตามหลักทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากโรงงานส่วนใหญ่บริหารงานในรูปแบบครอบครัว ส่วนใหญ่จะจัดการขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือผสมผสาน 2-3 ขั้นตอนเท่านั้น กล่าวคือ ใช้ขั้นตอนประเมินผลคิดเป็นร้อยละ 58.3 ใช้ขั้นตอนการบริหารค่าตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ใช้ขั้นตอนการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 25.0 และมีผู้ประกอบการที่คงเหลือส่วนน้อยที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 16.7 จึงมีผลให้โรงงาน

ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการเคลื่อนย้ายเข้า-ออกของคนงานมีปริมาณสูง รับเข้าทำงานใหม่ขาดความชำนาญ ขาดทักษะการดูแลเครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดอยู่เป็นประจำ บางครั้งสินค้านำออกสู่ตลาดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน มีต้นทุนการผลิตสูง ไม่สามารถที่จะแข่งขันราคาในตลาดได้ดีเท่าที่ควรทำให้เสียโอกาสในการขยายตัวของยอดขาย กำไรลดน้อยลง

ด้านการบริหารการผลิต คือ กระบวนการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นสินค้าหรือบริการตามลักษณะเฉพาะที่กำหนดในเวลาที่กำหนดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งการบริหารการผลิตประกอบด้วยกิจกรรม 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทำล้าคน การสั่งงาน และการควบคุม ดังนั้น หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารการผลิต คือ การวางแผนการผลิตสินค้าและบริการ จากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การแข่งขัน วัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ การซื้อสินค้าตามฤดูกาล ก่อให้เกิดความไม่สม่ำเสมอของยอดขายสินค้าซึ่งมีผลกระทบต่อกำลังการผลิต ดังนั้น การวางแผนกำลังการผลิต สามารถที่จะปรับอัตราการผลิตให้สอดคล้องกับยอดขายที่เกิดขึ้น ช่วยพยากรณ์ความต้องการ จำนวนการผลิตที่เหมาะสม การคาดหมายในการขาย ยังช่วยการออกแบบการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ รูปแบบ ความพอใจในตัวสินค้า ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดเฉพาะ การเลือกวัสดุ การกำหนดขั้นตอนในการผลิต เพื่อให้สินค้าหรือบริการผลิตออกมาเป็นที่พอใจของตลาดมากที่สุด

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 โรง พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังการผลิตน้อยมาก เป็นการวางแผนอย่างไม่เป็นระบบตามหลักทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น เพราะใช้ข้อมูลการขายแต่ละวันเป็นเกณฑ์ในการกำหนดปริมาณการผลิตสินค้าวันต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 75.0 จึงทำให้โรงงานส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะกำหนดปริมาณการผลิตสินค้าให้เกิดความพอดีตามความต้องการของตลาด โดยเฉพาะโรงงานเกี่ยวกับการผลิตอาหารซึ่งเป็นสินค้าที่มีอายุการเก็บรักษาสั้น เสี่ยงต่อความเน่าเสีย และไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภคได้

สำหรับทางด้าน การควบคุมคุณภาพสินค้านั้นถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะเป็นโรงงานผลิตประเภทอาหารเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้บริโภค ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองศึกษาหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องอันตราย (Hazard) ที่มีโอกาสเกิดขึ้นจริงในผลิตภัณฑ์ที่โรงงานผลิตขึ้นมา ดังนั้น คุณภาพสินค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญ การควบคุมคุณภาพเพื่อให้การผลิตสินค้าได้มาตรฐานตามที่กำหนดคุณลักษณะไว้ ต้องคัดเลือกตรวจสอบวัตถุดิบรวมถึงการควบคุมพนักงานและกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ถ้าหากขาดการควบคุมคุณภาพจะก่อให้เกิดผลเสียหายภายหลังเป็นอย่างมาก จากการศึกษาพบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ คิดเป็นร้อยละ 83.3 โรงงานส่วนที่เหลือที่ไม่ให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.6

ด้านการบริหารการเงิน จากแนวคิดทฤษฎีเป้าหมายทางการเงินของสุมาลี จิระมิตร (การบริหารการเงิน เล่ม 1, 2543, หน้า 5-9) ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ ผลตอบแทนสูง

ความเสี่ยงต่ำ สภาพคล่องดี การที่จะบรรลุผลทางการเงินตามเป้าหมายทั้ง 3 ประการ นั้น การบริหารทางการเงินจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 3 เรื่องด้วยกัน ได้แก่

(1) หน้าที่วางแผนทางการเงิน ผู้ประกอบการหรือผู้มีหน้าที่บริหารทางการเงินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและต้องถือปฏิบัติ คือ วิเคราะห์ทางการเงินต้องสามารถวิเคราะห์และแปลความหมายของงบการเงินต่าง ๆ ได้ พิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในอนาคต การวางแผนกำไร สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และวิเคราะห์การยกระดับกำไรได้ และสามารถพยากรณ์ทางการเงิน คาดคะเนจำนวนเงินทุนที่ต้องการในอนาคตสำหรับการดำเนินงานที่ต้องการตามเป้าหมาย

(2) หน้าที่จัดการเงินทุน ผู้บริหารทางการเงินต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนให้ดีที่สุด นอกจากนี้การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เงินสด ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป

(3) หน้าที่จัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุน เพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ การจัดหาเงินทุนต้องมีความรู้ความเข้าใจตลาดการเงินทั้งตลาดนอกระบบ ได้แก่ การกู้ยืมกันโดยตรงไม่ผ่านสถาบันการเงิน การเล่นวงแชร์ การซื้อขายเช็ค เป็นต้น และตลาดในระบบ ได้แก่ ตลาดเงิน ตลาดทุน และตลาดปริวรรตเงินตรา

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 ราย พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 75.0 แหล่งเงินทุนยังนิยมใช้เงินทุนของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 50.0 ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานส่วนใหญ่บริหารงานในรูปครอบครัว ยังไม่พร้อมที่จะขยายเงินทุนจากการกู้ยืม เพราะยังไม่มั่นใจในเรื่องการตลาดรองรับสินค้า การบริหารเงินทุนหมุนเวียนโรงงานส่วนใหญ่ก็จะสอดคล้องกับโครงสร้างเงินทุนโดยจะพยายามทำธุรกิจในรูปแบบเงินสดให้พอดีกับเงินที่มีอยู่จริง พยายามไม่ให้เกิดบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้ ทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนสมดุลกับหนี้สินหมุนเวียน เงินทุนหมุนเวียนสุทธิมีผลเท่ากับ 0 เพื่อเน้นการรักษาสภาพคล่องและลดความเสี่ยงในการสร้างภาระหนี้สิน ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้กิจการโรงงานส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.0 ไม่มีความก้าวหน้า ต้นทุนการผลิตสูง ราคาสินค้าต่อหน่วยสูง การแข่งขันในตลาดตกอยู่ในสภาพที่ลำบาก เพราะไม่สามารถที่จะแข่งขันกับโรงงานใหญ่จากต่างจังหวัดได้

ด้านการบัญชีและการรายงานทางการเงิน การบันทึกข้อมูลทางการเงินเพื่อประโยชน์ในการควบคุมดูแลรักษาสินทรัพย์ที่นำมาดำเนินธุรกิจ เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเพื่อวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ข้อมูลทางการเงินจึงเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน กล่าวคือ เจ้าของกิจการทราบผลการดำเนินงาน เจ้าหนี้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้ ราชการใช้เป็นข้อมูลประเมินภาษี พนักงานใช้เป็นข้อมูลเรียกร้องผลตอบแทน บุคคลทั่วไปใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น การบันทึกข้อมูล การรายงานทางการเงินต้อง

สมบูรณ์ เชื่อถือได้ เข้าใจได้ง่าย ตรวจสอบได้ และต้องทันต่อเหตุการณ์สามารถนำไปเป็นข้อมูลตัดสินใจได้

จากแนวคิดทฤษฎีการบันทึกข้อมูลในการจัดทำบัญชีของปณิตา สารวิจิตร และคณะ (ความรู้เรื่องบัญชี, 2544, หน้า 60-94) ต้องจัดทำวงจรบัญชี (Account Cycle) 6 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำบัญชีแยกไว้และลงในสมุดรายวัน การผ่านรายการในสมุดรายวันไปไว้บัญชีแยกประเภท และทำงบทดลองก่อนปรับปรุงบัญชี การจัดทำรายการปรับปรุงบัญชี การจัดทำงบดุล การจัดทำรายการปิดบัญชีและทำงบทดลองหลังปิดบัญชี และการทำงบกำไรขาดทุน ซึ่งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้จะสามารถให้ประโยชน์ต่อบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 ราย พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้บันทึกข้อมูลรายการทางการเงินที่ถูกต้อง มักจะบันทึกข้อมูลทางบัญชีเบื้องต้นไว้ในสมุดบันทึกทั่วไปไม่เป็นระบบตามแนวทฤษฎีวงจรบัญชี 6 ขั้นตอน จึงไม่สามารถใช้ข้อมูลบันทึกไว้เบื้องต้นมาตรวจสอบได้ ข้อมูลไม่สมบูรณ์เชื่อถือได้น้อยและเป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจไม่ได้ คิดเป็นร้อยละ 66.7

ด้านการตลาด จากปรัชญาการบริหารการตลาด ในการบริหารการตลาดต้องคำนึงถึงประโยชน์ของสามสถาบัน คือ บริษัท ลูกค้า และสังคม

การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาดมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน กล่าวคือ (1) ต้องประเมินโอกาสทางการตลาดโดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกให้ทราบถึงโอกาสทางการตลาดและข้อจำกัดทางการตลาด วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการเตรียมความพร้อมการแข่งขัน (2) การวิเคราะห์เลือกตลาดเป้าหมายให้ถูกต้องเหมาะสมกับธุรกิจของตนเองเพราะความจำกัดของธุรกิจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทุกส่วน (3) การวางแผนและพัฒนาส่วนประสมการตลาด เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานะของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

จากการศึกษาโรงงานทั้ง 12 ราย พบว่าส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 75.0 เนื่องจากตลาดผู้บริโภคต้องการมากที่สุด คือ คุณภาพสินค้าที่ได้มาจากกระบวนการผลิตที่ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยสูงและใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังนั้น โรงงานเหล่านี้จึงต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสุขภาพของพนักงานเพราะสุขลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจำเป็นมากต่อความปลอดภัยของสินค้าที่ผลิต เช่น ต้องมีกฎระเบียบ การแต่งกาย เสื้อผ้า รองเท้า ผ้าปิดปาก เป็นต้น กฎระเบียบเกี่ยวกับการดูแลร่างกาย เช่น การล้างมือก่อนก่อนปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้โรงงานต้องดูแลควบคุมกระบวนการผลิตถูกสุขลักษณะ พนักงานมีความชำนาญและสะอาด สินค้าที่ผลิตออกสู่ตลาดปลอดภัยจากอันตรายทั้งด้านชีวภาพ ด้านเคมี และด้านกายภาพ จะเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ต้องการของตลาดมาก

ด้านราคา จากการศึกษาพบว่า โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 58.3 ตั้งราคาจากถั่วเฉลี่ย ต้นทุนการผลิต ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญต่อผู้ประกอบการรายเล็กที่มีอำนาจการต่อรองต่ำในการซื้อวัตถุดิบเพราะจำนวนตั้งซื้อไม่สูงเท่ากับโรงงานขนาดใหญ่ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง จึงทำให้โรงงานขนาดเล็กเจ้าของคนเดียวคิดเป็นร้อยละ 66.7 ที่ตั้งราคาตามต้นทุนการผลิตรวมเป้าหมายกำไรที่วางไว้ ทำให้แข่งขันในตลาดเป็นไปได้ด้วยความลำบากเพราะโรงงานขนาดใหญ่จากต่างจังหวัดมีต้นทุนที่ต่ำเป็นผู้นำราคาในตลาด

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จากการศึกษาพบว่า โรงงานส่วนใหญ่เลือก 2 ช่องทาง คือ ขายส่งโดยตรงต่อผู้บริโภคและผ่านพ่อค้าปลีก คิดเป็นร้อยละ 58.3 เลือกช่องทางเดียว คือ โรงงานผลิตเป็นผู้จำหน่ายโดยตรงต่อผู้บริโภคคิดเป็นร้อยละ 25.0 โรงงานขนาดเล็กมีข้อจำกัดการเลือกหลายช่องทาง เพราะมีต้นทุนสูงกว่าโรงงานขนาดใหญ่ การขายตรงไปยังผู้บริโภคจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้บริโภคได้ดีกว่าเพราะสามารถที่จะสร้างความเข้าใจถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของสินค้า

ด้านการส่งเสริมการตลาด จากการศึกษาพบว่า โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 83.3 ไม่มีการส่งเสริมการตลาด ที่ผ่านมาใช้การเข้าสู่ตลาดตามช่องทางและเครือข่ายเดิมที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะส่วนไว้แต่เป็นขอบเขตตลาดที่จำกัดและจะแคบลงไปเรื่อย ๆ จากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและการแข่งขันของโรงงานขนาดใหญ่กว่า ดังนั้น โรงงานขนาดเล็กควรจะส่งเสริมการตลาดเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้โดยใช้กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) ในการโฆษณาเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารชักชวน การเตือนความทรงจำและการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาพิเศษหรือให้ส่วนลดในจำนวนที่ซื้อมากโดยมุ่งเน้นไปที่ผู้บริโภคโดยตรงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะซื้อผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องต่อไป

ข้อค้นพบ

จากการสรุปผลการศึกษาทั้งหมดได้ค้นพบประเด็นสำคัญดังนี้

1. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารงานระบบครบถ้วนไม่มีการวางแผน ไม่มีการจัดองค์การที่เหมาะสม ทุกอย่างเจ้าของเป็นผู้ดูแลควบคุมด้วยตนเอง ไม่มีทิศทางและเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถปรับตัวรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสภาพเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นได้
2. สินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม คุณภาพสินค้ามีผลกระทบต่อผู้ประกอบการโดยตรงรสชาติ ความปลอดภัย ความสะอาด การผลิตที่ถูกสุขลักษณะเป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพสินค้า ดังนั้น คุณภาพวัตถุดิบและกระบวนการผลิต และความชำนาญของบุคลากรจึงมีความสำคัญจะต้องมีการวางแผน มีขั้นตอนการควบคุม การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การรับคนเข้าทำงานส่วนใหญ่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ไม่ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่ถูกต้อง ขาดการบริหารงานบุคคล คนงานเข้าออกบ่อยไม่เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งความชำนาญของบุคคลากรเป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดคุณภาพการผลิตสินค้าและต้นทุนการผลิตต่ำ

4. ผู้ประกอบการที่ขาดข้อมูลทำให้การตัดสินใจด้านการผลิต การตั้งราคา ทำได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพจึงไม่สามารถแข่งขันในตลาดเสรีได้

- สรุปข้อค้นพบ :
1. การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญ
 2. การจัดเก็บและการใช้ข้อมูลมีความสำคัญมากในการวางแผนและการตัดสินใจ
 3. การบริหารแบบมีอาชีพเท่านั้นที่จะอยู่ได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน
 4. โรงงานขนาดใหญ่โดยเฉพาะที่ส่งสินค้าจำหน่ายไปยังต่างประเทศมีการวางแผนเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

การศึกษการบริหารงานอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ในครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ด้านผู้ประกอบการ

- ผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทักษะ และความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ ไม่อาศัยความเคยชินการดำเนินงานในอดีตมาเป็นข้อกำหนดความสำเร็จในปัจจุบันจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสทางการตลาดและหาจุดที่เป็นข้อจำกัดด้วย รวมทั้งต้องทบทวนวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไรบ้าง
- ยุคการค้าเสรีไร้พรมแดนการแข่งขันจะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ การทำธุรกิจอย่างโดดเดี่ยวไม่คิดที่จะพึ่งพาซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันมากขึ้น ผู้ประกอบการควรที่จะต้องสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยลดการแข่งขันในกลุ่มเดียวกัน และรวมอำนาจต่อรองในการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนได้ด้วย
- ผู้ประกอบการควรศึกษาพัฒนาทักษะในการจัดการให้เข้าใจ และรู้จักเทคนิควิธีการในกระบวนการบริหารจัดการซึ่งมีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำหรือการสั่งการ และการควบคุม เพื่อนำมาปรับใช้ในกิจการให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- การบริหารจัดการในระบบครอบครัวควรยึดข้อดีไว้ คือ การตั้งใจทุ่มเทในการมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จของกิจการ ควรนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามหลักทฤษฎีทั้งด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงินและการบัญชี และด้านการตลาด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานของกิจการทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

- กระบวนการผลิตมีความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์มาก ผู้ประกอบการต้องมีความเข้มงวดด้านบุคลากรที่เข้าทำงาน ต้องสร้างความสำนึกรับผิดชอบ ความปลอดภัย และอันตรายที่จะเกิดขึ้นต่อผู้บริโภค ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ความเข้าใจ เรื่องอันตรายของความปลอดภัยของอาหารทั้ง 3 ประเภท คือ อันตรายทางชีวภาพ อันตรายทางเคมี และอันตรายทางกายภาพ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในผลิตภัณฑ์และเพื่อให้เกิดความเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคได้อย่างกว้างขวาง การขาดความเอาใจใส่ด้านสุขลักษณะของพนักงาน ปลดปล่อยให้การทำงานด้วยความประมาท และอาศัยความเคยชิน นอกจากจะส่งผลให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือในสายตาของผู้บริโภคแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดอันตรายขั้นเสียชีวิตได้

- ต้นทุนการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขัน ผู้ประกอบการรายเล็ก มีข้อจำกัดและเสียเปรียบในด้านการต่อรองหรือการสั่งซื้อวัตถุดิบ จำเป็นต้องเพิ่มความระมัดระวังเป็นพิเศษในกระบวนการผลิตไม่ให้เกิดความสูญเสียเพราะจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควบคุมเวลาและต้นทุนให้ต่ำสุดแต่ให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนดมาตรฐานไว้

- ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ ข้อมูลทางการเงินเป็นปัจจัยในการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายของกิจการ ผู้ประกอบการจะทราบถึงประสิทธิภาพการบริหารงาน ผลตอบแทน ความเสี่ยงต่าง ๆ และทราบฐานะของกิจการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องจัดทำบันทึกข้อมูลทางการเงินในระบบบัญชีให้ถูกต้อง มีความเชื่อถือและตรวจสอบได้

ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ

- ผู้ประกอบการควรประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ควรกระทำในนามกลุ่มหรือชมรม ให้หน่วยราชการเข้มงวดในการออกตรวจตราโรงงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภค การป้องกันสินค้าคุณภาพต่ำที่จะทำให้ภาพจน์ส่วนรวมของธุรกิจเสียหาย เป็นการป้องกันการนำไปสู่การเสียโอกาสทางการตลาดที่เปิดทางให้สินค้าทดแทนที่คล้ายคลึงกันจากกลุ่มอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าคุณภาพต่ำเหล่านั้นได้ง่าย และยังเป็นการแก้ไขปัญหาการแข่งขันราคาในตลาดได้ด้วย

- ภาครัฐควรให้การสนับสนุนผู้ประกอบการด้านนี้อย่างจริงจังเพราะอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งในการผลักดันให้เศรษฐกิจในท้องถิ่นและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าไปได้ ควรอย่างยิ่งให้ความสนใจและสนับสนุนเกษตรกร ทั้งด้านกิจกรรมและปศุสัตว์ เพื่อให้เกิดการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและปลอดภัยเป็นเบื้องต้น เมื่อนำมาแปลงสภาพเป็นสินค้าจะมีคุณภาพสูง ผู้บริโภคได้ใช้สินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัย

- ภาครัฐควรจะต้องเข้ามาดูแล ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากโรงงานเถื่อนที่เกิดขึ้นทั่วไปอย่างจริงจัง เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค และเป็นการช่วยสกัดกั้นสินค้าที่ด้อยคุณภาพเข้ามาสร้างปัญหาด้านราคาในตลาดให้หมดไปโดยเร็ว

ด้านการสนับสนุนจากภาคเอกชน

- สถาบันการเงินในท้องถิ่น เช่น ธนาคารพาณิชย์ควรให้การสนับสนุนด้านเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าธุรกิจทั่วไป เพื่อลดต้นทุนเงินทุน ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ให้โอกาสโรงงานอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในท้องถิ่น สามารถเข้าไปแข่งขันด้านราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ดีขึ้น
- ผู้ประกอบการโรงงานขนาดเล็กส่วนใหญ่ ไม่ได้บันทึกข้อมูลทางบัญชีอย่างสมบูรณ์ หลักฐานเอกสารทางการเงินไม่มี ทำให้ไม่สามารถยื่นขอวงเงินสนับสนุนธุรกิจได้ ธนาคารพาณิชย์สมควรใช้ข้อมูลจากหลักฐานการลงทุน สินทรัพย์ถาวร หลักฐานการจ่ายเงินวงแชร์ หลักฐานการชำระหนี้สินอื่น ๆ ทดแทนรายการทางบัญชี (Statement) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการโรงงานขนาดเล็กสามารถขอวงเงินสนับสนุนได้
- สถาบันการเงินในท้องถิ่นเห็นควรตระหนักถึงความสำคัญ และตั้งใจจริงในการเข้าไปสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อสร้างผู้ประกอบการให้แข็งแกร่งสามารถผลักดันให้เกิดรายได้ที่มั่นคงต่อผู้ประกอบการ ต่อลูกจ้างคนงาน เพราะจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะทำให้ผลประโยชน์ของสถาบันการเงินก้าวหน้าดีตามไปด้วย

สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญ

จากข้อเสนอแนะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว เพื่อให้การบริหารจัดการของผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด มีความสำคัญมาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องจัดเก็บและบันทึกข้อมูลให้สมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ
- การวางแผนทั้งด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด จะขาดไม่ได้ การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางของธุรกิจ และคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากขาดการวางแผนเสมือนปล่อยให้ไปไปตามยถากรรมแล้วแต่เหตุการณ์จะกำหนดให้ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- ธุรกิจการค้าในยุคเสรีมีการแข่งขันสูงมากลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นสินค้าทดแทนที่คล้ายคลึงกันมากประเภทขึ้น ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารจัดการ จากระบบครอบครัวมาเป็นระบบมืออาชีพ การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญแทนความรู้สึก ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และอาศัยพันธมิตรเกื้อกูลกันในทางธุรกิจ.