

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย จำนวน 14 ราย (ตามทะเบียนรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงราย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2546 มีทั้งหมด 15 ราย แต่ในช่วงเวลาการเก็บข้อมูลพบว่า ปัจจุบันผู้ประกอบการที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่ มีเพียง 14 รายเท่านั้น ส่วนอีก 1 รายที่เหลือได้ปิดกิจการหรือเปลี่ยนไปประกอบธุรกิจในด้านๆ อื่น แล้ว) ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงรายโดยภาพรวม
 - ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย
 - ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย
 - ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย
 - ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย
- 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงรายแต่ละราย

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย
โดยภาพรวม

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 3 แสดงความถี่และอัตราร้อยละ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1) เพศ						
ชาย	4	44.4	3	60.0	7	50.0
หญิง	5	55.6	2	40.0	7	50.0
2) อายุ						
20 – 30 ปี	0	0.0	2	40.0	2	14.3
31 – 40 ปี	2	22.2	2	40.0	4	28.6
41 – 50 ปี	4	44.4	0	0.0	4	28.6
มากกว่า 50 ปี	3	33.3	1	20.0	4	28.6
3) สถานภาพ						
โสด	1	11.1	3	60.0	4	28.6
สมรส	8	88.9	2	40.0	10	71.4
4) ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	6	66.7	1	20.0	7	50.0
อนุปริญญาหรือปวส.	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ปริญญาตรี	2	22.2	3	60.0	5	35.7
สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0	1	20.0	1	7.1

จากตารางที่ 3 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กร้อยละ 55.6 มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี ร้อยละ 44.4 มีสถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 88.9 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 66.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มิมีปัจจัยพื้นฐานเป็นเพศชาย ร้อยละ 60.0 มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 20 – 30 ปี และ 31 – 40 ปี ร้อยละ 44.4 เท่ากัน มีสถานภาพโสด ร้อยละ 60.0 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 4 แสดงความถี่และอัตราร้อยละ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงราย

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1) ระยะเวลาเปิดดำเนินการ						
1 - 5 ปี	1	11.1	0	0.0	1	7.1
6 - 10 ปี	1	11.1	0	0.0	1	7.1
11 - 15 ปี	2	22.2	0	0.0	2	14.3
มากกว่า 15 ปี	5	55.6	5	100.0	10	71.4
2) ระยะเวลาจดทะเบียนโรงงาน						
1 - 5 ปี	2	22.2	1	20.0	3	21.4
6 - 10 ปี	3	33.3	0	0.0	3	21.4
11 - 15 ปี	0	0.0	1	20.0	1	7.1
มากกว่า 15 ปี	4	44.4	3	60.0	7	50.0
3) รูปแบบการประกอบธุรกิจ						
เจ้าของคนเดียว	6	66.7	0	0.0	6	42.9
ห้างหุ้นส่วน	3	33.3	4	80.0	7	50.0
บริษัทจำกัด	0	0.0	1	20.0	1	7.1
4) การเริ่มต้นกิจการ						
เริ่มต้นด้วยตนเอง	6	66.7	2	40.0	8	57.1
รับมรดกตกทอด	3	33.3	3	60.0	6	42.9
5) การถือครองที่ดินโรงงาน						
กรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน	8	88.9	5	100.0	13	92.9
เช่าที่ดินผู้อื่น	1	11.1	0	0.0	1	7.1
6) พื้นที่ปลูกชา						
ต่ำกว่า 50 ไร่	3	33.3	0	0.0	3	21.4
51 - 100 ไร่	2	22.2	0	0.0	2	14.3
101 - 500 ไร่	4	44.4	0	0.0	4	28.6
501 - 1,000 ไร่	0	0.0	1	20.0	1	7.1
มากกว่า 1,000 ไร่	0	0.0	4	80.0	4	28.6

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
7) มีร้านค้าเป็นของตนเอง						
ไม่มี	1	11.1	0	0.0	1	7.1
มี	8	88.9	5	100.0	13	92.9
8) รายได้จากการค้าดำเนินงาน						
ต่ำกว่า 1,000,000 บาทต่อปี	3	33.3	0	0.0	3	21.4
1,000,000 - 2,000,000 บาทต่อปี	1	11.1	1	20.0	2	14.3
2,000,001 - 3,000,000 บาทต่อปี	2	22.2	0	0.0	2	14.3
มากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี	3	33.3	4	80.0	7	50.0
9) จำนวนพนักงาน/ลูกจ้าง						
ต่ำกว่า 10 คน	4	44.4	1	20.0	5	35.7
10 - 15 คน	3	33.3	0	0.0	3	21.4
16 - 20 คน	1	11.1	1	20.0	2	14.3
มากกว่า 20 คน	1	11.1	3	60.0	4	28.6
10) แหล่งที่มาของเงินทุนเริ่มแรก						
เงินทุนส่วนตัว	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เงินจากหุ้นส่วน	2	22.2	1	20.0	3	21.4
เงินกู้จากญาติพี่น้อง	1	11.1	0	0.0	1	7.1
เงินกู้จากสถาบันการเงิน	3	33.3	4	80.0	7	50.0
11) จำนวนเงินทุนเริ่มแรก						
ต่ำกว่า 1,000,000 บาท	6	66.7	1	20.0	7	50.0
1,000,000 - 5,000,000 บาท	2	22.2	2	40.0	4	28.6
5,000,001 - 10,000,000 บาท	0	0.0	1	20.0	1	7.1
มากกว่า 10,000,000 บาท	1	11.1	1	20.0	2	14.3
12) การเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชา						
ไม่เป็นสมาชิก	4	44.4	0	0.0	4	28.6
เป็นสมาชิก	5	55.6	5	100.0	10	71.4
13) การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน						
อุตสาหกรรมจังหวัด	5	55.6	5	100.0	10	71.4
หอการค้าจังหวัด	1	11.1	5	100.0	6	42.9
ศูนย์ส่งเสริม SMEs	2	22.2	4	80.0	6	42.9
อื่นๆ	2	22.2	0	0.0	2	14.3

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
14) การได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม	2	22.2	0	0.0	2	14.3
ยังไม่ได้รับการรับรอง	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ได้รับการรับรองแล้ว						

จากตารางที่ 4 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กส่วนใหญ่เปิดดำเนินงานและมีการจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ร้อยละ 55.6 และร้อยละ 44.4 ตามลำดับ มีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 66.7 มีการเริ่มต้นกิจการด้วยตนเอง ร้อยละ 66.7 มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ร้อยละ 88.9 มีพื้นที่ปลูกชา 101 – 500 ไร่ ร้อยละ 44.4 มีร้านค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 88.9 มีรายได้จากการดำเนินงานต่ำกว่า 1,000,000 บาทต่อปี และมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 33.3 เท่ากัน มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนต่ำกว่า 10 คน ร้อยละ 44.4 มีแหล่งที่มาของเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว ร้อยละ 100.0 มีเงินทุนเริ่มแรกจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ร้อยละ 66.7 เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย ร้อยละ 55.6 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด ร้อยละ 55.6 ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ร้อยละ 77.8

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เปิดดำเนินงานและมีการจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ร้อยละ 100.0 และร้อยละ 60.0 ตามลำดับ มีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วน ร้อยละ 80.0 มีการเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด ร้อยละ 60.0 มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ร้อยละ 100.0 มีพื้นที่ปลูกชามากกว่า 1,000 ไร่ ร้อยละ 80.0 มีร้านค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 100.0 มีรายได้จากการดำเนินงานมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 80.0 มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนมากกว่า 20 คน ร้อยละ 60.0 มีแหล่งที่มาของเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว ร้อยละ 100.0 มีเงินทุนเริ่มแรกจำนวน 1,000,000 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 40.0 เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย ร้อยละ 100.0 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด ร้อยละ 100.0 ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ร้อยละ 100.0

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 5 แสดงความถี่และอัตราร้อยละ จำแนกตามปัจจัยการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการจัดการ						
การวางแผน						
1) การวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า						
ไม่มีการวางแผน	3	33.3	2	40.0	5	35.7
มีการวางแผน	6	66.7	3	60.0	9	64.3
2) การวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าตามหน้าที่ งานแต่ละด้าน						
ด้านการจัดการ	2	33.3	1	33.3	3	33.3
ด้านการผลิต	5	88.3	3	100.0	8	88.9
ด้านการตลาด	3	50.0	3	100.0	6	66.7
ด้านบัญชีและการเงิน	1	16.7	1	33.3	2	22.2
3) รูปแบบการวางแผนการดำเนินงาน						
แผนงานระยะสั้น (1 ปี)	4	66.7	3	100.0	7	77.8
แผนงานระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)	1	16.7	0	0.0	1	11.1
แผนงานระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)	1	16.7	2	66.7	3	33.3
4) ปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผน การดำเนินงาน						
นโยบายธุรกิจ	1	16.7	1	33.3	2	22.2
โครงสร้างธุรกิจ	2	33.3	0	0.0	2	22.2
เงินทุน	3	50.0	3	100.0	6	66.7
บุคลากร	4	66.7	1	33.3	5	55.6
กำลังการผลิต	3	50.0	2	66.7	5	55.6
5) ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผน การดำเนินงาน						
นโยบายของภาครัฐ	1	16.7	1	33.3	2	22.2
สภาพเศรษฐกิจ	1	16.7	2	66.7	3	33.3

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
คู่แข่งกัน	2	33.3	2	66.7	4	44.4
ความต้องการของตลาด/ลูกค้า	5	83.3	3	100.0	9	100.0
เทคโนโลยี	2	33.3	1	33.3	3	33.3
6) ผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในธุรกิจ						
เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เพียงผู้เดียว	4	66.7	2	66.7	6	66.7
ผู้บริหารและพนง./ลูกจ้างร่วมกัน กำหนดแผน	2	33.3	1	33.3	3	33.3
7) การทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ						
ไม่มีการทบทวน ปรับปรุง	1	16.7	1	33.3	2	22.2
มีการทบทวน ปรับปรุง	5	83.3	2	66.7	7	77.8
8) ความถี่ในการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ						
ทุกๆ 1 เดือน	1	16.7	2	66.7	3	42.9
ทุกๆ 6 เดือน	3	50.0	0	0.0	3	42.9
อื่นๆ	1	16.7	0	0.0	1	14.3
การจัดองค์การ						
1) การแบ่งแผนกงาน						
ไม่มีการแบ่งแผนกงาน	4	44.4	3	60.0	7	50.0
มีการแบ่งแผนกงาน	5	55.6	2	40.0	7	50.0
2) การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่งาน						
แผนกบุคคล	2	40.0	2	40.0	4	57.1
แผนกการผลิต	5	100.0	2	40.0	7	100.0
แผนกบัญชีและการเงิน	4	80.0	1	20.0	5	71.1
แผนกการตลาด	3	60.0	2	40.0	5	71.1
3) การจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน						
ไม่มีการจัดทำ	3	33.3	4	80.0	7	50.0
มีการจัดทำ	6	66.7	1	20.0	7	50.0
4) รูปแบบการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน						
แจ้งให้พนง./ลูกจ้างทราบทุกครั้งที่ได้รับ พนง./ลูกจ้างเข้าทำงานใหม่	2	33.3	1	100.0	3	42.9
แจ้งให้พนง./ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง	4	66.7	0	0.0	4	57.1

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
5) หลักการที่ใช้ในการกำหนดหน้าที่						
ความรับผิดชอบ						
ใช้วิธีรวมอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	4	44.4	3	60.0	7	50.0
ไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด						
ใช้วิธีกระจายอำนาจ ไปยังแผนกต่างๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ใช้ทั้งวิธีรวมอำนาจและกระจายอำนาจ	4	44.4	2	40.0	6	42.9
6) วิธีที่ใช้ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่						
ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้าง						
ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความ	4	44.4	2	40.0	6	42.9
รับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน						
มอบหมาย อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ	4	44.4	1	20.0	5	35.7
เป็นครั้งคราวในขณะปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะๆ						
ใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา	2	22.2	3	60.0	5	35.7
7) การแบ่งสายบังคับบัญชา						
ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา	6	66.7	3	60.0	9	64.3
(พนง./ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เอง						
ทุกระดับชั้น)						
มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา	1	11.1	1	20.0	2	14.3
(การติดต่องานต้องทำตามลำดับชั้น)						
มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา	2	22.2	1	20.0	3	21.4
(แต่สามารถยืดหยุ่นให้ติดต่อข้ามชั้นตอน						
ได้บ้าง)						
8) ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต						
ความรับผิดชอบ						
ความสามารถของผู้บังคับบัญชา	5	55.6	4	80.0	9	64.3
การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน	3	33.3	2	40.0	5	35.7
การเปลี่ยนแปลงหรือความคงตัวของงาน	3	33.3	2	40.0	5	35.7
ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน	0	0.0	4	80.0	4	28.6
9) โครงสร้างธุรกิจ						
โครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการ	8	88.9	3	60.0	11	78.6
คือ มีเจ้าของกิจการและพนง./ลูกจ้าง						

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
โครงสร้างแบบเป็นทางการ โดยแบ่งตาม หน้าที่คือผู้บริหารระดับสูงและแผนกต่างๆ	1	11.1	2	40.0	3	21.4
10) ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การ						
ลดความซ้ำซ้อนของงาน	5	55.6	1	20.0	6	42.9
การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น	4	44.4	4	80.0	8	57.1
มีเวลามากขึ้น ทำให้คิดวางแผน และ ตัดสินใจได้ดีขึ้น	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ ถ้าเกิดความผิดพลาด	1	11.1	1	20.0	2	14.3
11) การวางแผนกำลังคน						
ไม่มีการวางแผนกำลังคน	2	22.2	2	40.0	4	28.6
มีการวางแผนกำลังคน	7	77.8	3	60.0	10	71.4
12) รูปแบบการวางแผนกำลังคน						
กำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้อง กับปริมาณงาน	4	57.1	1	33.3	5	50.0
กำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้อง กับปริมาณงาน	3	42.9	2	66.7	5	50.0
13) วิธีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้าง						
ติดป้ายรับสมัครไว้ที่หน้าโรงงาน	0	0.0	2	40.0	2	14.3
แจ้งความประสงค์ไปยังสำนักงานจัดหางาน	0	0.0	1	20.0	1	7.1
ขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน พวงง/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมา	6	66.7	0	0.0	6	42.9
9	100.0	5	100.0	14	100.0	
14) ระบบที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้าง เข้าทำงานในโรงงาน						
ใช้ระบบอุปถัมภ์ คือพวงง/ลูกจ้างจะ ชักชวนพรรคพวกเพื่อนฝูงให้มาสมัครทำงาน	6	66.7	4	80.0	10	71.4
ใช้ระบบคุณธรรม คือพิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ที่มา สมัคร	8	88.9	3	60.0	11	78.6

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
การชักนำ						
1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน /ลูกจ้าง						
ไม่มีการประเมินผล	4	44.4	3	60.0	7	50.0
มีการประเมินผล	5	55.6	2	40.0	7	50.0
2) หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน						
ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	2	40.0	1	50.0	3	42.9
ความสามารถในงานนอกเหนือจากที่ ได้รับมอบหมาย	0	0.0	1	50.0	1	14.3
ความขยันขันแข็ง อดทน	5	100.0	2	100.0	7	100.0
อายุการทำงาน	2	40.0	2	100.0	4	57.1
การขาดงานเนื่องจาก ลากิจ ลาป่วย	1	20.0	0	0.0	1	14.3
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	1	20.0	1	50.0	2	28.6
3) การนำเอาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน /ลูกจ้างไปใช้ประโยชน์						
ใช้พิจารณาการมอบหมายงาน	2	40.0	1	50.0	3	42.9
ใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง	4	80.0	2	100.0	6	85.7
ใช้พิจารณาการลดตำแหน่ง/เลิกจ้าง	0	0.0	1	50.0	1	14.3
ใช้พิจารณาการฝึกอบรมความรู้/ทักษะ การทำงาน	1	20.0	0	0.0	1	14.3
4) ปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างใน การปฏิบัติงาน						
ปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น	2	22.2	1	20.0	3	21.4
เพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง	6	66.7	5	100.0	11	78.6
เพิ่มการฝึกฝนอบรมให้มากขึ้น	2	22.2	0	0.0	2	14.3
เพิ่มค่าล่วงเวลา	0	0.0	1	20.0	1	7.1
5) รูปแบบการให้ค่าตอบแทนการทำงาน						
ค่าจ้างรายชิ้นงาน	3	33.3	2	40.0	5	35.7
ค่าจ้างรายชั่วโมง	1	11.1	2	40.0	3	21.4
ค่าจ้างรายวัน	7	77.8	5	100.0	12	85.7

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ค่าจ้างรายเดือน	8	88.9	5	100.0	13	92.9
6) การจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตาม กฎหมาย	8	88.9	5	100.0	13	92.9
ประกันสังคม	2	22.2	1	20.0	3	21.4
กองทุนทดแทน การประกันอุบัติเหตุ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
7) การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย แรงงานได้กำหนดไว้						
ไม่มีการจัดสวัสดิการ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
มีการจัดสวัสดิการ	8	88.9	5	100.0	13	92.9
8) จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงาน ได้กำหนดไว้						
จัดหาที่พักอาศัยให้	5	62.5	5	100.0	10	76.9
จัดหาชุดทำงานให้	2	25.0	5	100.0	7	50.0
จัดหาอาหารกลางวันให้	0	0.0	1	20.0	1	7.1
อื่นๆ	1	12.5	0	0.0	1	7.1
การควบคุม						
1) การสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้าง ก่อนการปฏิบัติงานจริง						
ไม่มีการสอนงานหรือฝึกอบรม	1	11.1	0	0.0	1	7.1
มีการสอนงานหรือฝึกอบรม	8	88.9	5	100.0	13	92.9
2) การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ ลูกจ้าง						
ฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน	6	66.7	5	100.0	11	78.6
ฝึกอบรมในโรงงานนอกเวลาทำงาน	4	44.4	1	20.0	5	35.7
3) วิธีสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ						
สั่งการโดยไม่มีการซักถาม	1	11.1	0	0.0	1	7.1
สั่งการโดยมีการซักถามได้	1	11.1	1	20.0	2	14.3
สั่งการโดยไม่มีการซักถามและมีการ ซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	7	77.8	4	80.0	11	78.6

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
4) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้						
ความสนใจของพนง./ลูกจ้างขณะสั่งการ	2	22.2	0	0.0	2	14.3
ความร่วมมือจากพนง./ลูกจ้างในโรงงาน	4	44.4	3	60.0	7	50.0
ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ	5	55.6	2	40.0	7	50.0
5) รูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการทำงาน						
ผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาด	3	33.3	1	20.0	4	28.6
ตัดสินใจทุกอย่างในโรงงานด้วยตนเอง						
ผู้นำประชาธิปไตย โดยให้พนง./ลูกจ้าง มีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะใน กิจกรรมต่างๆ	6	66.7	4	80.0	10	71.4
6) ขั้นตอนในกระบวนการควบคุม						
การวัดผลงาน	6	66.7	3	60.0	9	64.3
การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐาน	5	55.6	4	80.0	9	64.3
การดำเนินการแก้ไข	2	22.2	1	20.0	3	21.4
7) ปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม						
ปริมาณงาน	6	66.7	2	40.0	8	57.1
คุณภาพงาน	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เวลา	6	66.7	4	80.0	10	71.4
ค่าใช้จ่าย	4	44.4	2	40.0	6	42.9
8) เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม						
เทคนิคการควบคุมทางการเงิน	0	0.0	1	20.0	1	7.1
เทคนิคการควบคุมการผลิต	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เทคนิคการควบคุมการขาย	6	66.7	4	80.0	11	78.6
9) ปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบ การจัดการ						
การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี	5	55.6	0	0.0	5	35.7
การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วย ในการผลิตให้มากขึ้น	8	88.9	2	40.0	10	71.4

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
การเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/ บริหาร โรงงาน	1	11.1	3	60.0	4	28.6
การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการบันทึกเวลา ทำงานของพนง./ลูกจ้าง	1	11.1	0	0.0	1	7.1
การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในด้านบัญชี และการเงิน ควบคุมสินค้าคงคลังและ งานด้านอื่นๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
การศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิต ไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการ อยู่เสมอ	6	66.7	3	60.0	9	64.3
10) วิธีการจัดการความขัดแย้ง						
เรียกพนง./ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหา ข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	8	88.9	4	80.0	12	85.7
เรียกพนง.ทั้งสองฝ่ายมาเจรจาข้อยุติ (หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ ก็จัดการพนง./ลูกจ้างที่ก่อปัญหาโดยการ ตัดเงินเดือนหรือเลิกจ้าง)	1	11.1	1	20.0	2	14.3
ด้านการผลิต						
1) กำลังการผลิตไปซาแห่งสูงสุดต่อปี						
ไม่มีการผลิต	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี	7	77.8	1	20.0	8	57.1
50,000 - 100,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	2	40.0	2	14.3
100,001 - 150,000 กิโลกรัมต่อปี	1	11.0	0	0.0	1	7.1
มากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	2	40.0	2	14.3
2) กำลังการผลิตไปซาผงสูงสุดต่อปี						
ไม่มีการผลิต	6	66.7	2	40.0	8	57.1
ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	3	60.0	3	21.4
150,001 - 200,000 กิโลกรัมต่อปี	1	11.0	0	0.0	1	7.1
มากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี	2	22.2	0	0.0	2	14.3

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
3) ปริมาณการผลิต ใบชาแห้งในปีที่แล้ว						
ไม่มีการผลิต	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี	7	77.8	1	20.0	8	57.1
50,000 - 100,000 กิโลกรัมต่อปี	1	11.1	2	40.0	3	21.4
มากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	2	40.0	2	14.3
4) ปริมาณการผลิต ใบชาผงในปีที่แล้ว						
ไม่มีการผลิต	6	66.7	2	40.0	8	57.1
ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	1	20.0	1	7.1
50,000 - 100,000 กิโลกรัมต่อปี	0	0.0	2	40.0	2	14.3
100,001 - 150,000 กิโลกรัมต่อปี	2	22.2	0	0.0	2	14.3
มากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี	1	11.1	0	0.0	1	7.1
5) ชนิดของผลิตภัณฑ์ใบชาที่โรงงานผลิต						
ชาอูหลงก้านอ่อน (No.17)	6	66.7	5	100.0	11	78.6
ชาต่งคั้งอูหลง	1	11.1	2	40.0	3	21.4
ชาอูหลงเบอร์ 12	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ชาเถกวนอิม (ทีกวนอิม)	0	0.0	1	20.0	1	7.1
ชาโสมอูหลง	2	22.2	4	80.0	6	42.9
ชาเขียวอูหลง	3	33.3	3	60.0	6	42.9
ชามะลิ	4	44.4	5	100.0	9	64.3
ชาเขียว	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ชามะระ	0	0.0	1	20.0	1	7.1
อื่นๆ	4	44.4	1	20.0	5	35.7
6) แหล่งที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิต						
ปลูกเอง	2	22.2	0	0.0	2	14.3
รับซื้อจากแหล่งปลูกใบชา	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ทั้งปลูกเองและรับซื้อจากแหล่งปลูกใบชา	6	66.7	5	100.0	11	78.6
7) วิธีการคัดเลือกวัตถุดิบ						
ใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว	7	77.8	4	80.0	11	78.6
ใช้ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักร	2	22.2	1	20.0	3	21.4

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
8) หลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ วัตถุดิบ(ใบชาสด)						
ดูสี	7	77.8	3	60.0	10	71.4
ดูลักษณะใบ	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ดูขนาดใบ	7	77.8	5	100.0	12	85.7
อื่นๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
9) วิธีจัดการกับวัตถุดิบ(ใบชาสด)ที่เสียหายเนื่อง จากการผลิตและใช้การไม่ได้						
ทิ้ง เท่านั้น	5	55.6	1	20.0	6	42.9
นำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น	4	44.4	4	80.0	8	57.1
10) เครื่องจักรที่มีใช้ในการผลิตใบชาในโรงงาน						
เครื่องหมัก	4	44.4	3	60.0	7	50.0
เครื่องนวด	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เครื่องคั่ว	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เครื่องอบ	8	88.9	5	100.0	13	92.9
เครื่องโม้	9	100.0	5	100.0	14	100.0
อื่นๆ	3	33.3	1	20.0	4	28.6
11) จำนวนชุดเครื่องจักรที่มีใช้ในการผลิตใบชา						
1 ชุด	3	33.3	0	0.0	3	21.4
2 ชุด	4	44.4	1	20.0	5	35.7
3 ชุด	1	11.1	0	0.0	1	7.1
มากกว่า 3 ชุด	1	11.1	4	80.0	5	35.7
ด้านการตลาด						
1) มีตราสินค้าเป็นของตนเอง						
ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง	1	11.1	0	0.0	1	7.1
มีตราสินค้าเป็นของตนเอง	8	88.9	5	100.0	13	92.9

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
2) การบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชา						
บรรจุถุงฟอยล์	9	100.0	5	100.0	14	100.0
บรรจุถุงกระดาษ	4	44.4	4	80.0	8	57.1
บรรจุกระป๋องกระดาษ	7	77.8	5	100.0	12	85.7
บรรจุกระป๋องอลูมิเนียม	2	22.2	2	40.0	4	28.6
อื่นๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
3) ราคาขายเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด						
ชาอูหลงก้านอ่อน (No.17)	6	66.7	5	100.0	11	78.6
ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาต่งต้งอูหลง	1	11.1	2	40.0	3	21.4
ราคาเฉลี่ย 2,433.33 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาอูหลงเบอร์ 12	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาเถกวนอิม (ทีกวนอิม)	0	0.0	1	20.0	1	7.1
ราคาเฉลี่ย 2,500.00 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาโสมอูหลง	2	22.2	4	80.0	6	42.9
ราคาเฉลี่ย 1,200.00 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาเขียวอูหลง	3	33.3	3	60.0	6	42.9
ราคาเฉลี่ย 825.00 บาทต่อกิโลกรัม						
ชามะลิ	4	44.4	5	100.0	9	64.3
ราคาเฉลี่ย 588.89 บาทต่อกิโลกรัม						
ชาเขียว	7	77.8	5	100.0	12	85.7
ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม						
ชามะระ	0	0.0	1	20.0	1	7.1
ราคาเฉลี่ย 2,000.00 บาทต่อกิโลกรัม						
4) วิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชา						
ตั้งราคาเพื่อให้ได้รับกำไรตามเป้าหมาย	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ตั้งราคาตามต้นทุน	5	55.6	4	80.0	9	64.3
ตั้งราคาตามผู้นำตลาด	3	33.3	1	20.0	4	28.6

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ตั้งราคาเพื่อเผชิญการแข่งขัน	2	22.2	0	0.0	2	14.3
อื่นๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
5) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชา						
จำหน่ายเอง	9	100.0	5	100.0	14	100.0
ตัวแทนจำหน่าย	2	22.2	5	100.0	7	50.0
ฝากขาย	3	33.3	1	20.0	4	28.6
ขายตรง (Direct Sale)	2	22.2	2	40.0	4	28.6
ขายทางโทรศัพท์	1	11.1	4	80.0	5	35.7
ออกงานแสดงสินค้า	5	55.6	5	100.0	10	71.4
6) สัดส่วนการจำหน่ายเฉลี่ย						
ในประเทศ สัดส่วนการจำหน่ายเฉลี่ย 77%	9	100.0	5	100.0	14	100.0
ต่างประเทศ สัดส่วนการจำหน่ายเฉลี่ย 33%	3	33.3	4	80.0	7	50.0
7) การส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชา						
โฆษณา	1	11.1	3	60.0	4	28.6
ขายตรงโดยใช้พนักงาน	1	11.1	0	0.0	1	7.1
ส่งเสริมการขาย เช่น ลดราคา, แจกตัวอย่าง สินค้า, แคมเปญสินค้า, จัดส่งให้ฟรี	3	33.3	3	60.0	6	42.9
การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า และกิจกรรมต่างๆ	1	11.1	4	80.0	5	35.7
ออกงานแสดงสินค้าต่างๆ	6	66.7	5	100.0	11	78.6
อื่นๆ	1	11.1	1	20.0	2	14.3

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านบัญชีและการเงิน						
1) การบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน มีการบันทึก	9	100.0	5	100.0	14	100.0
2) วิธีการในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ใช้สมุดบันทึก	5	55.6	1	20.0	6	42.9
	4	44.4	4	80.0	8	57.1
3) ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำบัญชีและ การเงินบุคคลและการชำระภาษี						
เจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำเอง	4	44.4	0	0.0	4	28.6
พนักงานบัญชีและการเงิน	0	0.0	2	40.0	2	14.3
จ้างบริษัทที่รับทำบัญชี	5	55.6	3	60.0	8	57.1
4) การวางแผนทางการเงิน						
ไม่มีการวางแผน	4	44.4	0	0.0	4	28.6
มีการวางแผน	5	55.6	5	100.0	10	71.4
การวางแผนทางการเงินในด้านต่างๆ						
การวิเคราะห์ทางการเงิน	2	40.0	2	40.0	4	40.0
เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ, อัตราส่วนหนี้สิน						
การพยากรณ์ทางการเงิน เช่น	1	20.0	2	40.0	3	30.0
การประมาณเงินสดรับจ่ายประจำปี						
การจัดทำงบการเงิน	5	100.0	0	0.0	5	50.0
การจัดทำงบกระแสเงินสด	2	40.0	1	20.0	3	30.0
โดยประมาณ						
5) แหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน ที่ผ่านมา						
เงินทุนของเจ้าของกิจการ	9	100.0	5	100.0	14	100.0
เงินทุนจากการลงหุ้นหรือการร่วมหุ้น	1	11.1	1	20.0	2	14.3
เงินทุนจากบัญชีบริษัทหรือกำไรสะสม	0	0.0	1	20.0	1	7.1
วงเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร	2	22.2	1	20.0	3	21.4

ปัจจัยพื้นฐาน	ผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก		ผู้ประกอบการ ขนาดใหญ่		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1	11.1	1	20.0	2	14.3
เงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน	4	44.4	4	80.0	8	57.1
อื่นๆ	1	11.1	0	0.0	1	7.1
6) ภาระในการชำระหนี้ของกิจการในปัจจุบัน						
ไม่มีภาระในการชำระหนี้	4	44.4	1	20.0	5	35.7
มีภาระในการชำระหนี้	5	55.6	4	80.0	9	64.3
ชนิดของภาระในการชำระหนี้						
หนี้เงินกู้ระยะสั้น	1	20.0	1	25.0	2	22.2
หนี้เงินกู้ระยะยาว	4	80.0	4	100.0	8	88.9
หนี้เงินเบิกเกินบัญชี	2	40.0	3	75.0	5	55.6
7) สัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ของกิจการ						
เงินลงทุน มากกว่า รายได้	2	22.2	1	20.0	3	21.4
เงินลงทุน น้อยกว่า รายได้	2	22.2	2	40.0	4	28.6
เงินลงทุนและรายได้ ใกล้เคียงกัน	5	55.6	2	40.0	7	50.0
8) วิธีการชำระค่าสินค้าที่ถูกค่านิยมมากที่สุด						
ชำระด้วยเงินสด	6	66.7	2	40.0	8	57.1
ชำระด้วยเช็ค	1	11.1	0	0.0	1	7.1
โอนเข้าบัญชีบริษัท	2	22.2	3	60.0	5	35.7
9) สินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย						
ไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา ที่ควรจะขาย	5	55.6	4	80.0	9	64.3
มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา ที่ควรจะขาย	4	44.4	1	20.0	5	35.7
วิธีการจัดการกับสินค้าค้างสต็อกนานเกิน ระยะเวลาที่ควรจะขาย						
คงไว้ในสต็อกเช่นเดิม	2	50.0	1	100.0	3	60.0
ระบายออกโดยการขายลดราคา	2	50.0	0	0.0	2	40.0

จากตารางที่ 5 พบว่า

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กละส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ร้อยละ 66.7 มีรูปแบบการวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) ร้อยละ 66.7 ปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือบุคลากร ร้อยละ 66.7 ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผน การดำเนินงานคือความต้องการของตลาด/ลูกค้า ร้อยละ 83.3 ส่วนใหญ่เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)จะเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในธุรกิจเอง ร้อยละ 66.7 มีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ร้อยละ 83.3 และมีความถี่ในการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 6 เดือน ร้อยละ 60.0

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ร้อยละ 60.0 มีรูปแบบการวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) ร้อยละ 100.0 ปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือเงินทุน ร้อยละ 100.0 ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผน การดำเนินงานคือความต้องการของตลาด/ลูกค้า ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)จะเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในธุรกิจเอง ร้อยละ 66.7 มีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ร้อยละ 66.7 และมีความถี่ในการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 100.0

การจัดองค์การ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กละส่วนใหญ่มีการแบ่งแผนกงาน ร้อยละ 55.6 มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 66.7 มีรูปแบบการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานโดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง ร้อยละ 66.7 ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา(พนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น) ร้อยละ 66.7 มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 88.9 ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือลดความซ้ำซ้อนของงาน ร้อยละ 55.6 มีการวางแผนกำลังคน ร้อยละ 77.8 มีรูปแบบการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ร้อยละ 57.1 ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในงานใช้ระบบคุณธรรม ร้อยละ 88.9

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งแผนกงาน ร้อยละ 60.0 ไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 80.0 ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ แก่พนักงานและลูกจ้างใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา ร้อยละ 60.0 มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 60.0 ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือการปฏิบัติงานคล่องตัว

มากขึ้น ร้อยละ 80.0 มีการวางแผนกำลังคน ร้อยละ 60.0 มีรูปแบบการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ร้อยละ 66.7 ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในงานใช้ระบบอุปถัมภ์ ร้อยละ 80.0

การชักนำ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กร้อยละส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 55.6 มีหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานคือความขยันขันแข็ง อดทน ร้อยละ 100.0 มีการนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้างไปใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานคือเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 66.7 มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายเดือน ร้อยละ 88.9 มีการจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายคือประกันสังคม ร้อยละ 88.9 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ร้อยละ 88.9 โดยจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้คือจัดหาที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 62.5

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 60.0 มีปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานคือเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 100.0 มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายวันและค่าจ้างรายเดือน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายคือประกันสังคม ร้อยละ 100.0 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ร้อยละ 100.0 โดยจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้คือจัดหาที่พักอาศัยให้และจัดหาชุดทำงานให้ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน

การควบคุม

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กร้อยละส่วนใหญ่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 88.9 มีวิธีสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ คือสั่งการโดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ร้อยละ 77.8 มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้คือความนิยมศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ร้อยละ 55.6 มีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการทำงานแบบผู้นำประชาธิปไตย ร้อยละ 66.7 มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมคือการวัดผลงาน ร้อยละ 66.7 มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคือคุณภาพงาน ร้อยละ 100.0 มีเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมคือเทคนิคการควบคุมการผลิต ร้อยละ 100.0 มีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น ร้อยละ 88.9 และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 88.9

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 100.0 มีวิธีสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ คือสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้คือความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 60.0 มีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการทำงานแบบผู้นำประชาธิปไตย ร้อยละ 80.0 มีขั้นตอนใน กระบวนการควบคุมคือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคือ คุณภาพงาน ร้อยละ 100.0 มีเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมคือเทคนิคการควบคุมการผลิต ร้อยละ 100.0 มีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหาร โรงงานและการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตใบชาจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ ร้อยละ 60.0 และมีวิธีการจัดการ ความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 80.0

ด้านการผลิต

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กส่วนใหญ่มีกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดต่อปี ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัม ร้อยละ 77.8 และไม่มีการผลิตใบชาผง ร้อยละ 66.7 มีปริมาณการผลิต ใบชาแห้งในปีที่แล้วต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 77.8 และไม่มีการผลิตใบชาผงในปีที่แล้ว ร้อยละ 66.7 ในโรงงานมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใบชาชนิดชาอูหลงเบอร์ 12 และชาเขียว ร้อยละ 77.8 เท่ากัน มีแหล่งที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิตจากการปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา ร้อยละ 66.7และมีวิธีการคัดเลือกว่าัตถุดิบ โดยใช้แรงงานคนเพียง อย่างเดียว ร้อยละ 77.8 มี หลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ(ใบชาสด)โดยดูสี, คุณลักษณะใบและ ดูขนาดใบ ร้อยละ 77.8 เท่ากัน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาในโรงงานคือเครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องไม่ ร้อยละ 100.0 มีจำนวนชุดของเครื่องจักรที่มีใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ร้อยละ 35.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดต่อปี จำนวน 50,000 – 100,000 กิโลกรัมต่อปี และมากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 40.0 เท่ากัน และมีการผลิตใบชาผง ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 60.0 มีปริมาณการผลิตใบชาแห้งในปี ที่แล้ว จำนวน 50,000 – 100,000 กิโลกรัมต่อปี และมากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 40.0 ในโรงงานมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใบชาชนิดชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) , ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาเมะลิ และ ชาเขียว ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีแหล่งที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิตจากการปลูกเองและรับซื้อ

มาจากแหล่งปลูกใบชา ร้อยละ 100.0 และมีวิธีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 100.0 มีหลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ(ใบชาสด) โดย คุณลักษณะใบและคุณภาพใบ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาในโรงงาน คือ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีจำนวนชุดของเครื่องจักรที่มีใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ร้อยละ 80.0

ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กร้อยละส่วนใหญ่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 88.9 มีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชาโดยบรรจุถุงฟอยด์ ร้อยละ 100.0 มากกว่า มีราคาขายเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดโดยชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลง เบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชาตามต้นทุน ร้อยละ 55.6 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาโดยจำหน่ายเอง และมีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศเฉลี่ย 77% ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 66.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 100.0 มีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชาโดยบรรจุถุงฟอยด์และบรรจุกระป๋องกระดาษ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีราคาขายเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดโดยชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลง เบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคาเฉลี่ย 588.89 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชาตามต้นทุน ร้อยละ 80.0 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาโดยจำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย และออกงานแสดงสินค้า และมีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศเฉลี่ย 77% ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0

ด้านบัญชีและการเงิน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กร้อยละส่วนใหญ่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ร้อยละ 100.0 มีวิธีการในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงินโดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน งบดุลและการชำระภาษีโดยการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชี ร้อยละ 55.6 มีการวางแผนทางการเงิน ร้อยละ 55.6 โดยการจัดทำงบการเงิน ร้อยละ 100.0 มีแหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากเงินทุนของ

เจ้าของกิจการ ร้อยละ 100.0 มีภาระในการชำระหนี้ ร้อยละ 55.6 โดยเป็นหนี้เงินกู้ระยะยาว ร้อยละ 80.0 มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 55.6 มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่ลูกค้านิยมมากที่สุดคือชำระด้วยเงินสด ร้อยละ 66.7 มีวิธีจัดการกับสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรขายโดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิมและระบายออกโดยการขายลดราคา ร้อยละ 50.0 เท่ากัน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มากส่วนใหญ่มักมีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ร้อยละ 100.0 มีวิธีการในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน งบดุลและการชำระภาษีโดยการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชี ร้อยละ 60.0 มีการวางแผนทางการเงิน ร้อยละ 100.0 โดยการวิเคราะห์ทางการเงินและการพยากรณ์ทางการเงิน ร้อยละ 40.0 มีแหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากเงินทุนของเจ้าของกิจการ ร้อยละ 100.0 มีภาระในการชำระหนี้ ร้อยละ 80.0 โดยเป็นหนี้เงินกู้ระยะยาว ร้อยละ 100.0 มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่ลูกค้านิยมมากที่สุดคือโอนเข้าบัญชีบริษัท ร้อยละ 60.0 มีวิธีจัดการกับสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรขายโดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิม ร้อยละ 100.0

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 6 แสดงระดับของปัญหาการจัดการด้านการวางแผนของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

ปัญหาการจัดการด้านการวางแผน	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) มีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ	2.22	1.39	น้อยที่สุด	3.80	0.45	มาก
2) ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม	2.78	1.56	น้อย	3.60	0.55	มาก
3) แผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน	3.22	1.30	น้อย	3.20	0.45	น้อย
4) สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก	3.33	1.20	น้อย	3.20	0.45	น้อย
5) ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน	2.89	1.54	น้อย	2.80	0.84	น้อย
รวม	2.89	1.38	น้อย	3.32	0.63	น้อย

จากตารางที่ 6 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการวางแผน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม, แผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก และขาดความชำนาญในการวางแผนงาน ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านการวางแผน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ และไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก และขาดความชำนาญในการวางแผนงาน ในระดับน้อย

ตารางที่ 7 แสดงระดับของปัญหาการจัดการด้านการจัดองค์การของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

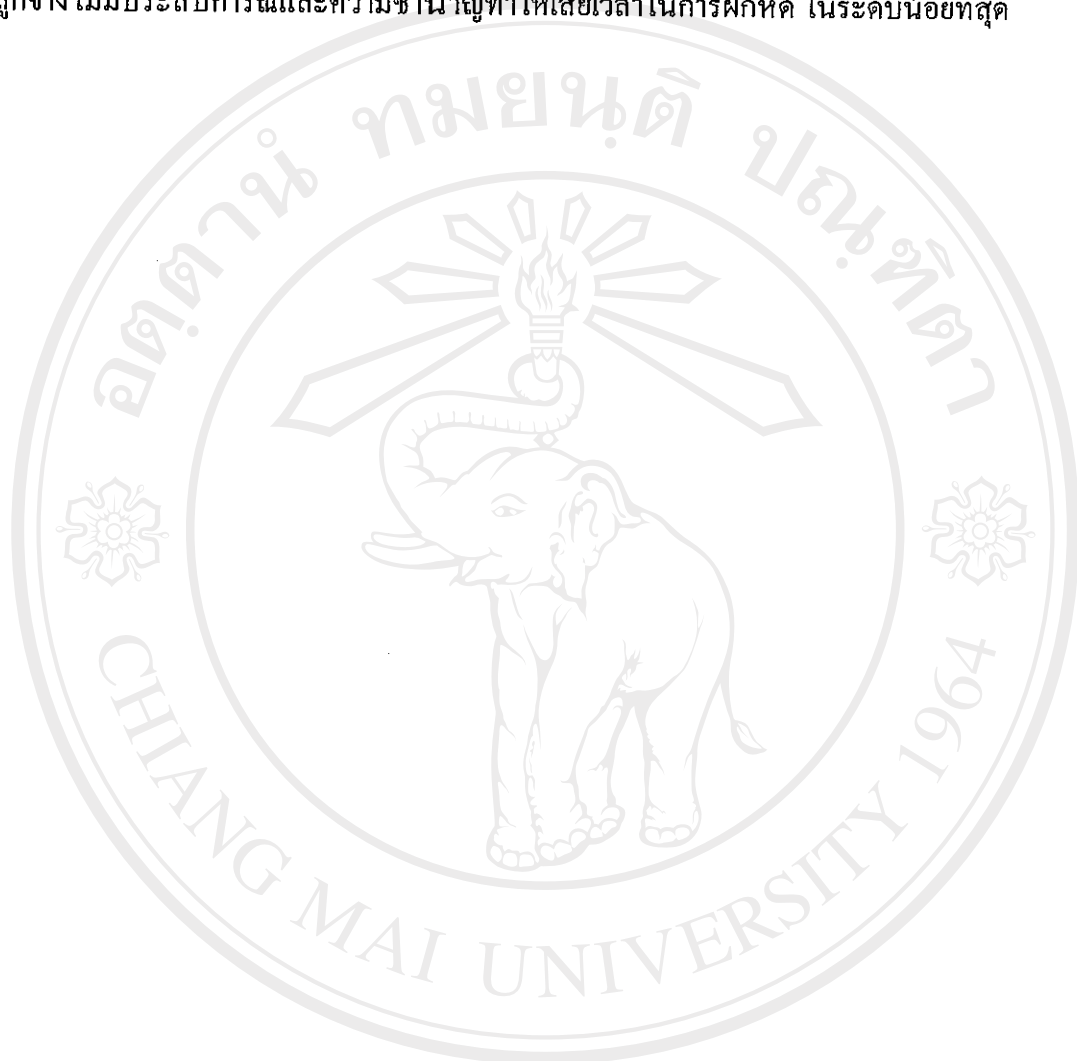
ปัญหาการจัดการด้านการจัดองค์การ	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) การจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม	2.67	1.66	น้อย	3.40	0.55	น้อย
2) ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน	2.89	1.27	น้อย	3.00	1.00	น้อย
3) การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	2.78	1.64	น้อย	3.00	1.00	น้อย
4) รูปแบบของการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน	2.89	1.54	น้อย	2.80	1.09	น้อย
5) ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา	2.78	1.56	น้อย	2.80	0.84	น้อย
6) พนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	2.78	1.36	น้อย	2.40	0.55	น้อยที่สุด
7) พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด	2.33	1.00	น้อยที่สุด	2.40	0.55	น้อยที่สุด
รวม	2.73	1.39	น้อย	2.83	0.81	น้อย

จากตารางที่ 7 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการจัดองค์การ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านการจัดองค์การ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้า

ให้ชัดเจน, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชาในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อยที่สุด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 8 แสดงระดับของปัญหาการจัดการด้านการชักนำของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

ปัญหาด้านการจัดการด้านการชักนำ	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) พนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้	2.56	1.01	น้อย	2.80	0.84	น้อย
2) การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง	2.00	0.87	น้อยที่สุด	2.60	0.55	น้อย
รวม	2.28	0.96	น้อยที่สุด	2.70	0.67	น้อย

จากตารางที่ 8 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการชักนำ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านการชักนำ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

ตารางที่ 9 แสดงระดับของปัญหาการจัดการด้านการควบคุมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา
ในจังหวัดเชียงราย

ปัญหาด้านการจัดการด้านการควบคุม	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะ สั่งการ	2.56	0.53	น้อย	3.00	0.71	น้อย
2) การควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น	2.78	0.97	น้อย	2.80	1.30	น้อย
3) พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับ คำสั่งการ	2.67	0.87	น้อย	2.80	0.45	น้อย
4) ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการ ควบคุม	2.56	0.93	น้อย	2.80	1.43	น้อย
5) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง	2.33	1.00	น้อยที่สุด	2.80	0.45	น้อย
6) กระบวนการควบคุมยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร	2.89	1.36	น้อย	2.60	1.14	น้อย
7) หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็น ผู้นำที่ดี	2.44	0.88	น้อยที่สุด	2.60	1.14	น้อย
8) พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะ ขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	2.44	0.88	น้อยที่สุด	2.40	0.89	น้อยที่สุด
9) พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือ ความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ	2.22	0.83	น้อยที่สุด	2.40	0.89	น้อยที่สุด
รวม	2.54	0.92	น้อย	2.69	0.92	น้อย

จากตารางที่ 9 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการควบคุม
มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหา
ในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, การควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น,
พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และ
กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการ

เป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มักมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการควบคุม มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, การควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม, วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง และหัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ ในระดับน้อยที่สุด

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a detailed illustration of an elephant standing and facing left. Above the elephant's head is a traditional Thai decorative element, possibly a crown or a ceremonial object. The elephant is surrounded by a circular border containing the text "CHIANG MAI UNIVERSITY 1964". On either side of the elephant, there are stylized floral or sunburst-like symbols. The entire logo is rendered in a light, semi-transparent grey color.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 10 แสดงระดับของปัญหาด้านการผลิตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัด
เชียงราย

ปัญหาด้านการผลิต	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) วัตถุดิบ (ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป	3.11	0.78	น้อย	3.20	0.45	น้อย
2) ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน	2.89	0.78	น้อย	3.20	0.45	น้อย
3) การใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบ (ใบชาสด) ทำให้เสียเวลามาก	2.67	1.22	น้อย	2.80	0.45	น้อย
4) การชำรุดเสียหายของเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	2.56	0.73	น้อย	2.80	0.84	น้อย
5) ความเสียหายของวัตถุดิบ (ใบชาสด) เนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้	2.44	0.73	น้อยที่สุด	2.40	0.89	น้อยที่สุด
6) ความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง	1.78	0.83	น้อยที่สุด	1.80	0.45	น้อยที่สุด
รวม	2.58	0.92	น้อย	2.70	0.75	น้อย

จากตารางที่ 10 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการผลิต มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้ และความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลงในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านการผลิต มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความเสียหายของ

วัตถุประสงค์เนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้ และความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง
ในระดับน้อยที่สุด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 11 แสดงระดับของปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัด
เชียงราย

ปัญหาด้านการตลาด	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าS.D	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่าS.D	การแปลผล
1) คู่แข่งขันมีเป็นจำนวนมาก	2.78	1.39	น้อย	4.60	0.89	มากที่สุด
2) ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความผันผวน	3.11	0.78	น้อย	3.20	0.45	น้อย
3) ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป	2.89	1.05	น้อย	3.20	0.84	น้อย
4) ไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า	2.78	1.27	น้อย	3.00	0.00	น้อย
5) ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า	2.56	0.88	น้อย	2.00	1.00	น้อยที่สุด
6) ราคาสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร	2.86	1.05	น้อย	1.80	0.84	น้อยที่สุด
7) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามมาตรฐาน	2.44	0.73	น้อยที่สุด	1.60	0.55	น้อยที่สุด
รวม	2.77	1.03	น้อย	2.77	0.09	น้อย

จากตารางที่ 11 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านการตลาด มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่อง คู่แข่งขันมีเป็นจำนวนมาก, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความผันผวน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป, ไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า และราคาสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านการตลาด มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่อง คู่แข่งขันมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความผันผวน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มีการวางแผนส่งเสริม

การขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของปัญหาด้านบัญชีและการเงินของผู้ประกอบการ
อุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน	ผู้ประกอบการขนาดเล็ก			ผู้ประกอบการขนาดใหญ่		
	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	การแปลผล
1) ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ	3.11	1.05	น้อย	3.20	0.45	น้อย
2) การลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร	2.89	1.17	น้อย	3.20	0.45	น้อย
3) เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ	2.78	1.20	น้อย	3.00	0.45	น้อย
4) ลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น	2.44	1.01	น้อยที่สุด	3.00	0.71	น้อย
5) ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน	2.22	0.83	น้อยที่สุด	2.80	0.45	น้อย
รวม	2.69	1.06	น้อย	3.04	0.54	น้อย

จากตารางที่ 12 พบว่า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็กมีปัญหาการดำเนินงานในด้านบัญชีและการเงิน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, การลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร และเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น และขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานในด้านบัญชีและการเงิน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, การลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ, ลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น และขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานด้านอื่นๆ ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

- 1) ผู้ประกอบการขาดความรู้ทางทฤษฎีในการผลิตที่ชัดเจน จนเกิดความสับสนในการนำไปปฏิบัติจริง ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน
- 2) ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปขามีต้นทุนสูงมาก และต้องนำเข้าจากต่างประเทศเท่านั้น
- 3) ปัญหาราคาขาคูต้องแข่งกับราคาของขาคูจากต่างประเทศที่มีราคาใกล้เคียงกัน
- 4) ปัญหาด้านตลาดขาคูที่ยังแคบเกินไปทำให้การขายและจัดจำหน่ายทำได้ยาก และขาดความรู้ในการส่งออกขาคูไปยังต่างประเทศ
- 5) ขาดแรงงานคนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่ดีพอ
- 6) ขาดแคลนน้ำในการปลูกขาคู โดยเฉพาะในช่วงที่ดีที่สุดของปี(ฤดูหนาว)
- 7) มีคู่แข่งขึ้นเป็นจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาที่ยืดหยุ่น

ปัญหาในการดำเนินงานด้านอื่นๆ ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- 1) ขาดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถในการผลิตที่ดีพอ และแรงงานขาดการศึกษา ทำให้การส่งและการติดต่อสื่อสารทำได้ยาก
- 2) ขาดความรู้ที่ดีพอในการผลิตขาคูให้ได้คุณภาพ
- 3) ตลาดขาคูยังไม่กว้างพอและไม่มีตลาดรองรับที่ดี ทำให้ผลผลิตที่ออกมาทยอยขายออกไปได้ช้า

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

แนวคิดจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็ก

- 1) ภาครัฐควรมีการสร้างบุคลากรของรัฐที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องชาเป็นอย่างดีขึ้นมา เพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาแก่ผู้ประกอบการต่อไป
- 2) ภาครัฐควรเปิดโอกาสและส่งเสริมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา โดยการส่งไปดูงาน อุตสาหกรรมชาในต่างประเทศที่มีการผลิตชาที่ก้าวหน้า เพื่อเสริมสร้างความรู้และได้เทคนิคใหม่ๆ จากการเห็นของจริงในต่างประเทศ จะได้นำมาใช้และพัฒนาอุตสาหกรรมชาของตนเองต่อไปในอนาคต
- 3) ภาครัฐควรมีการสนับสนุนให้ผู้ผลิตชาในจังหวัดเชียงราย ทั้งผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ประกอบการรายใหญ่ให้มีการจัดตั้งเป็นองค์กร, ชุมชน, สมาคม หรือสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันเองในกลุ่มและส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีงานทำ, มีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 4) ภาครัฐควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการคำนึงถึงการผลิตใบชาที่มีคุณภาพและมีการตั้งราคาที่เหมาะสมกัน และควรให้การช่วยเหลือด้านราคาคือภาครัฐควรเป็นผู้กำหนดราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดการแข่งขันทางด้านราคาและการตัดราคาขาย
- 5) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการผลิตชาแก่ผู้ประกอบการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- 6) ภาครัฐควรช่วยเหลือผู้ประกอบการในการวางแผนการผลิตเพื่อให้การผลิตมีคุณภาพมากขึ้น
- 7) ภาครัฐควรช่วยส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในการทำการตลาดและการส่งออกให้มีการขายได้คล่องตัวมากขึ้นในอนาคต
- 8) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องจัดหาน้ำให้เพียงพอในการปลูกชาตลอดทั้งปี เช่น การทำประปาภูเขาให้มีมากกว่านี้
- 9) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการโปรโมทผลิตภัณฑ์ชาของจังหวัดเชียงรายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากกว่านี้
- 10) ภาคเอกชน ได้แก่ สถาบันการเงินต่างๆ ความเข้ามาให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายให้มากกว่านี้
- 11) ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีความร่วมมือกันให้มากกว่านี้ เพื่อให้การดำเนินการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ ทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

- 12) ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีการระดมความคิดช่วยกันคิดค้นทำเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูป
ใบชาในอุตสาหกรรมชา โดยเป็นเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศและมีราคาไม่แพง

แนวคิดจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่

- 1) ภาครัฐควรส่งเสริมให้เกษตรกรผู้ปลูกชาในจังหวัดเชียงรายมีการปลูกชาเพิ่มมากขึ้นกว่า
ในปัจจุบัน เพื่อในอนาคตจะได้มีวัตถุดิบ(ใบชาสด)ป้อนเข้าสู่โรงงานอย่างเพียงพอตลอดทั้งปี
- 2) ภาครัฐควรมีการสร้างบุคลากรของรัฐที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องชาเป็นอย่างดีขึ้นมา
เพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาแก่ผู้ประกอบการต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย แต่ละราย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีจำนวน 9 ราย ดังนี้

1) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 1

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 1 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชามาเป็นระยะเวลา 11 – 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 6 – 10 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดิน โรงงาน โดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 51 – 100 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวน 2,000,001 – 3,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวน 10 – 15 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว, เงินกู้จากญาติพี่น้อง และเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ อุตสาหกรรมจังหวัด, หอการค้าจังหวัด, ศูนย์ส่งเสริม SMEs และอื่นๆ คือ สหกรณ์จังหวัดและสาธารณสุขอำเภอ แต่โรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP)

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการผลิตเพียงด้านเดียว ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้นสำหรับ 1 ปี มีปัจจัย ภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างของธุรกิจ, บุคลากร และกำลังการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัย ความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เพียงผู้เดียว ไม่มีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ

การจัดองค์การ

ไม่มีการจัดองค์การ อีกทั้งยังไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน แต่ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบมีการใช้หลักการวิธีรวมอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจนและไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาคือพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา, การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน, การเปลี่ยนแปลงหรือความคงตัวของงาน และความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นการคือ มีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ยังไม่มีการวางแผนกำลังคน ในการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาเอง ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือ ความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือ บุคลิกภาพ

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน มีการให้เป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายและยังไม่มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้

การควบคุม

ไม่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้าง ก่อนการปฏิบัติงานจริง แต่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความสนใจของพนักงาน/ลูกจ้างขณะสั่งการ และความนิยมและศรัทธาในหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน, เวลา และค่าใช้จ่าย ใช้เทคนิคการควบคุมการผลิตเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบ

การจัดการได้แก่ ปัจจัยการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี, การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย ช่วยในการผลิตให้มากขึ้น, การเข้าอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหารงานโรงงาน, การใช้เครื่องตอกเวลาช่วยในการบันทึกเวลาทำงานของพนักงาน/ลูกจ้าง, การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ช่วยในด้านบัญชีและการเงิน ควบคุมสินค้าคงคลังและงานด้านอื่นๆ และการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตใบชาจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้ง ระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น มีวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสอง ฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาผงสูงสุดจำนวน 300,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาผงจำนวน 120,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิดได้แก่ ชาจีนอัสสัม, ชาน้ำพร้อมดื่มบรรจุกระป๋อง และผงชาเย็น ใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้ แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ ของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ ดูสี ดูลักษณะใบ และดูขนาดใบ วัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิต โรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานมีเครื่องจักรหลายชนิดได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่อง โม่ และเครื่องจักรชนิดอื่นๆ คือ เตอบแบบโบราณและเครื่องตัดชาฝรั่ง โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุด จะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์, บรรจุกระป๋องกระดาษ และบรรจุกระป๋องอลูมิเนียม

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอัสสัม(ใบแก่) ราคา 18 บาท ต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชามีการตั้งหลายวิธีได้แก่ ตั้งราคาเพื่อให้ได้รับกำไรตามเป้าหมาย, ตั้งราคาตามต้นทุน และตั้งราคาตามผู้นำตลาด

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทางได้แก่ จำหน่ายเอง, ฝากขาย และออกงานแสดงสินค้า

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีส่วนส่วนการจำหน่ายในประเทศ ทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์ มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ไบชา โดยออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และการชำระภาษีเจ้าของ กิจการเป็นผู้จัดทำเอง ยังไม่มีการวางแผนทางการเงิน ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการรายนี้มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากหลายแหล่ง ได้แก่ เงินทุนของเจ้าของกิจการ, เงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน, เงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน และจากแหล่งอื่นๆ คือยืมจากญาติพี่น้อง โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระในการชำระหนี้เงินกู้ระยะสั้น และ หนี้เงินกู้ระยะยาว มีสัดส่วนเงินลงทุนมากกว่ารายได้และที่ผ่านมาลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยการโอนเข้าบัญชีบริษัทมากที่สุด โรงงานมีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขายและจัดการ โดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิม

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน และไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับมากที่สุด ไม่มีปัญหาในเรื่องวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติและ สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก

การจัดองค์กร มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับมากที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องกระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องหัวหน้าหรือผู้สั่งการ ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีและพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิต, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตและใช้ไม่ได้ และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกว่าวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไปและไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า และคู่แข่งยังมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐานและความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน ในระดับน้อย

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ และเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ได้แก่ ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ทางทฤษฎีในการผลิตที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะฟังมาจากเพื่อนร่วมอาชีพ ซึ่งบอกไม่ค่อยตรงกันและอาจไม่ใช่ข้อมูลที่ถูกต้อง จึงทำให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้ปฏิบัติการผลิตจริงๆ ในโรงงาน และปัญหาต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปขามีต้นทุนสูงมาก เนื่องจากต้องนำเข้าจากต่างประเทศ แต่ก็มี ความจำเป็นที่ต้องใช้ในการผลิตใบชาที่ซึ่งจะต้องมีเครื่องจักรมาช่วยในการแปรรูปใบชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่

- 1) หน่วยงานภาครัฐควรสร้างบุคลากรของรัฐขึ้นมาเพื่อให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่กลุ่มผู้ทำธุรกิจชา
- 2) หน่วยงานภาครัฐควรเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ทำธุรกิจชาโดยส่งไปดูงานในต่างประเทศที่มี อุตสาหกรรมการผลิตชาที่ก้าวหน้า เพื่อเสริมสร้างความรู้และได้เห็นของจริงในต่างประเทศ
- 3) ระดมหน่วยงานทางภาครัฐ เข้ามาช่วยกันคิดทำเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปใบชา และเป็นเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศ ราคาไม่แพง
- 4) ให้สถาบันการเงินเข้ามาช่วยในด้านการให้สินเชื่อมากกว่านี้
- 5) ภาครัฐมีการสนับสนุนผู้ผลิตชาให้มีการจัดตั้งเป็นองค์กร ชุมชน สมาคม หรือสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันเองในกลุ่ม และส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีงานทำ มีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 6) หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนควรจัดให้มีการอบรมแก่ผู้มีอาชีพเกษตรกรปลูกชา ให้มีความรู้ในการปลูกชา การเก็บใบชา และการแปรรูปใบชาให้ได้ชาที่มีคุณภาพ

2) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 2

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 2 เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดินโรงงาน โดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 101 – 500 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวน 1,000,000 – 2,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนต่ำกว่า 10 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนมากกว่า 10,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชา ยังไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานใด แต่ผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนกงานออกเป็น 2 แผนก ได้แก่ แผนกการผลิต และแผนกบัญชีและการเงิน แต่ยังไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยใช้หลักการรวมอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นจะไม่มี การมอบหมาย อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นยังไม่มีการแบ่งสาย การบังคับบัญชา โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนคือปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชามีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นการคือ มีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ยังไม่มีการวางแผนกำลังคน สำหรับการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างมีหลายวิธี ได้แก่ ขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาเอง ใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานใน โรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการ

คัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร และอันดับสามคือมีผู้รับรองความประพฤติ

การชักนำ

ยังไม่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน มีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย แรงงานได้กำหนดไว้ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานนอกเวลาทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการโดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน และความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาดตัดสินใจในการจัดการทุกอย่างในโรงงานด้วยตนเอง ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน และเวลา ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการได้แก่ ปัจจัยการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตไบซาแห้งสูงสุดจำนวน 2,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตไบซาแห้งจำนวน 2,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ไบซาหลายชนิดได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12 และชาเขียว ไบซาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากการปลูกเองทั้งหมด มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ไบซาสด)ได้แก่ ดุสิต และวิธีอื่นๆ คือ พิจารณาจากกลิ่นของไบซาและรสชาติ วัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น มีเครื่องจักร

หลายชนิดได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะ ประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อ ภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยด์ และบรรจุกล่องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 700 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชามีการตั้งราคาตามผู้นำตลาดและตั้งราคาเพื่อเผชิญการแข่งขัน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาเพียงช่องทางเดียว คือจำหน่ายเอง มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการส่งเสริมการขาย เช่น ลดราคา, แจกสินค้าตัวอย่าง, แคมเปญ, จัดส่งให้ฟรี และออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึก สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษีมีการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชีให้จัดทำ ให้ มีการวางแผนทางการเงินโดยการจัดทำงบการเงิน มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการทั้งหมด โดยปัจจุบันผู้ประกอบการไม่มีภาระในการชำระหนี้แต่อย่างใด มีสัดส่วนเงินลงทุนมากกว่ารายได้ และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการโดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด และโรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน และสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมและมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องรูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการทำงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นไป ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องหัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีและพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้การไม่ได้, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลงและการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการตัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามมาตรฐาน, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป, ไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า และคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ในระดับน้อย

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ที่พบในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

3) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 3

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 3 เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลา 6 – 10 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 1 – 5 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มตั้งกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดิน โรงงาน โดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 51 – 100 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนต่ำกว่า 10 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานศูนย์ส่งเสริม SMEs อีกทั้งโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการผลิต ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะยาวสำหรับ 5 ปีขึ้นไป มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยกำลังการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดย ผู้บริหารพนักงาน/ลูกจ้าง ร่วมกันกำหนดแผนงาน จะมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า

การจัดองค์กร

ไม่มีการแบ่งแผนงาน และไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน แต่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการวิธีกระจายไปยังแผนงานต่างๆ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นจะใช้วิธีมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวในขณะปฏิบัติงานเป็นระยะๆ สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นยังไม่มีมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้แก่ ปัจจัยการได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ คือ

มีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การ

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้างโดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันขันแข็ง อดทน โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการฝึกอบรมความรู้/ทักษะการทำงาน สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ เพิ่มการฝึกอบรมให้มากขึ้น ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน มีสวัสดิการประกันสังคมและประกันอุบัติเหตุให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัด สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ได้แก่ การจัดหาที่พักอาศัยให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานนอกเวลาทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการโดยมีการซักถามได้ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ คุณภาพงานและค่าใช้จ่าย ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการขาย เพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างใน องค์การนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห่งสูงสุดจำนวน 5,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห่งจำนวน 5,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17),ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาเขียวอูหลง, ชามะลิ และชาเขียว ใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากการปลูกเองทั้งหมด มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้ ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักรหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ (ใบชาสด) ได้แก่ คุณลักษณะใบสำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น ในโรงงานมีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 1 ชุด ซึ่งใน 1 ชุด จะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มีการบรรจุถุงฟอยด์ เพียงอย่างเดียว

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 1,400 บาทต่อกิโลกรัม,ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 400 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 400 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาเพียงช่องทางเดียวคือ จำหน่ายเอง มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 80 เปอร์เซ็นต์ และต่างประเทศ 20 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการขายตรงโดยเจ้าของเอง

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีและการเงินโดยใช้สมุดบันทึก สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และการชำระภาษีจัดทำโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำเอง ไม่มีการวางแผนทางการเงิน ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการรายนี้มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการทั้งหมด โดยปัจจุบันผู้ประกอบการไม่มี

ภาระในการชำระหนี้ มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกันและที่ผ่านมา ลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจนและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงานและไม่มีมีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม

การจัดองค์กร มีปัญหาในเรื่องขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด

การชักนำ ไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้คำตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุมและการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นไปในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีและพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ และกระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลงและการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกว่าวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน และคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไปและไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐานและลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้นในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน และเงินสดหมุนเวียน ไม่เพียงพอ และ

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ที่พบในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

4) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 4

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 4 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 101 – 500 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวน 16 – 20 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานใด และโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP)

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่มีแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

การจัดองค์การ

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน แต่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้ทั้งหลักการวิธีรวมอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นยังไม่มีมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน แต่จะมีการมอบหมาย อำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวในขณะปฏิบัติงานเป็นระยะๆ สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นให้ติดต่อข้ามชั้นตอนได้บ้าง ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชา แต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาเอง มีการใช้ทั้ง

ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อันดับหนึ่งคือประสิทธิภาพในการทำงาน อันดับสองคือได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร และอันดับสามคือความสามารถพิเศษ

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน มีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ ช่วยเหลือโดยให้เบิกเงินล่วงหน้าโดยไม่มีดอกเบี้ย

การควบคุม

ไม่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการส่งพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีส่งการโดยไม่มีการซักถามและส่งการโดยมีการซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่มีผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การส่งการมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้ส่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วม ตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุม ได้แก่ การดำเนินการแก้ไข มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน, เวลา และค่าใช้จ่าย ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 150,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงสูงสุดจำนวน 200,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 90,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงจำนวน 120,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาโสมอูหลง, ชามะลิ และชาเขียว สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจาก

ทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักร หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ ดูสี, ดูลักษณะใบ และดูขนาดใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานมีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มีการบรรจุถุงฟอยล์ และบรรจุกล่องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 1,000 บาท ต่อ กิโลกรัม, ชาโสมอูหลง ราคา 1,400 บาทต่อ กิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 450 บาทต่อ กิโลกรัม และ ชาเขียว ราคา 700 บาทต่อ กิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาเพื่อเผชิญการแข่งขัน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ฝากขาย, ขายตรง (Direct Sale) และขายทางโทรศัพท์ มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชา โดยการขายตรงโดยใช้พนักงาน

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีและการเงิน โดยใช้สมุดบันทึก สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษี เจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำเอง มีการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ, อัตราส่วนหนี้สิน การพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสดรับจ่ายประจำปี และการจัดทำงบกระแสเงินสด โดยประมาณ ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการรายนี้มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการและวงเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีการระดมเงินชำระหนี้ ได้แก่ หนี้ เงินเบิกเกินบัญชี มีสัดส่วนเงินลงทุน น้อยกว่า รายได้ และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ ผู้ประกอบการ โดยชำระเป็นเงินสด มากที่สุด

โรงงานมีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขายและจัดการระบายออกโดยการขายลดราคา

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงาน ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน, ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม และมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับมากที่สุด และมีปัญหาในเรื่องสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับมาก

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่อง พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีความพึงพอใจและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องกระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องหัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีและขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามากในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้ และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ ล่วงหน้าและคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน และช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้นในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ที่พบในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

5) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 5

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 5 เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส.

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชาต่ำกว่า 50 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวน 2,000,001 – 3,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวน 10 – 15 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด และโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าในด้านการตลาดเป็นแผนงานระยะปานกลาง 3 – 5 ปี มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างของธุรกิจ และบุคลากร ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยนโยบายของภาครัฐ, สภาพเศรษฐกิจ และความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยผู้บริหารและพนักงาน/ลูกจ้างร่วมกันกำหนดแผนงาน จะมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 6 เดือน

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนงานเป็นแผนกบุคคล, แผนกการผลิต, แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด และมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานโดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบทุกครั้ง ที่รับพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยใช้ทั้งหลักการวิธีรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นมีการมอบหมาย อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวในขณะ ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนแต่

สามารถยืดหยุ่นให้ติดต่อกับขั้นตอนได้บ้าง ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ งานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงหรือความคงตัวของงาน มีโครงสร้าง ภารกิจแบบง่ายไม่เส้นทางภารกิจมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจาก การจัดองค์การคือ ลดความ ซ้ำซ้อนของงาน, การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น และติดตามการ ปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนด ปริมาณ คนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยขอความ ร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการ ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคืออายุ อันดับสองคือเพศ และอันดับสาม คือมีผู้รับรองความประพฤติ

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง โดยพิจารณาจากความสามารถใน งานที่ได้รับมอบหมาย, ความขยันขันแข็ง อดทน, อายุการทำงาน และ มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการมอบหมายงานและใช้พิจารณา การขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นและการเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการ ให้เป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมและ กองทุนทดแทนให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการ พนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและสั่งการโดยมีการซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและ สำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน ในการทำงานมีการ ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะใน กิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน และคุณภาพ งาน ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การจัดระบบ

การติดต่อ สื่อสารที่ดี, การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น และ การศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตใบชาจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับ ในกรณีที่เกิด การขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีการจัดการความ ขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 10,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงสูงสุด จำนวน 360,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้งจำนวน 10,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงจำนวน 300,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาต่งต้งอูหลง, ชาอูหลงเบอร์ 12, ชามะลิ, ชาเขียว และ ชาชนิดอื่นๆ คือ ชาฝรั่ง และชาผง สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการ คัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบ คุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ ดุสี, ดุลักษณะใบ และดูขนาดใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหาย เนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มี เครื่องจักรหลายชนิดได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ใน การผลิตใบชาจำนวน 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และ เครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มี การบรรจุถุงฟอยล์, บรรจุกล่องกระดาษ, บรรจุกระป๋องกระดาษ, บรรจุกระป๋องอลูมิเนียม และ บรรจุถุงพลาสติก PVC

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 1,800 บาทต่อกิโลกรัม, ชาต่งต้งอูหลง ราคา 1,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 1,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 500 บาท ต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศ 80 เปอร์เซ็นต์และต่างประเทศ 20 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการส่งเสริมการขาย เช่น ลดราคา, แจกตัวอย่าง สินค้า, แคมเปญสินค้า, จัดส่งให้ฟรี และออกงานแสดง สินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษี ทำโดยจ้างบริษัทที่รับทำบัญชี มีการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ, อัตราส่วนหนี้สิน และการจัดทำงบการเงิน ที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการ, วงเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน มีภาระในการชำระหนี้ ได้แก่ หนี้เงินกู้ระยะยาว และ หนี้เงินเบิกเกินบัญชี มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน และลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ ผู้ประกอบการโดยการชำระด้วยเช็คมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้าง สต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายากในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน และไม่มีมีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัด โครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีมีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการและการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลงและความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้ ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มีกรวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควรและขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้เป็นปัญหาในด้านคุณภาพของชาที่ผลิตออกมาได้ เนื่องจากผู้ผลิตยังขาดความรู้ที่ดีพอในการผลิตชาให้ได้คุณภาพ อีกทั้งปัญหาราคาชาที่จะต้องต่อสู้กับราคาของชาต่างประเทศที่มีราคาใกล้เคียงกัน เช่น ชาจากอินเดีย กัมพูชา และจีน เป็นต้น

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาครัฐควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการคำนึงถึงคุณภาพและราคาที่เหมาะสมกัน และภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในด้านข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตชาและส่งเสริมในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การลงทุน และการตลาด

6) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 6

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 6 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชาต่ำกว่า 50 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,00 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง ต่ำกว่า 10 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่ได้เป็นสมาชิกของ สหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด และโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าในด้านการผลิตและด้านการตลาด เป็นแผนงานระยะสั้น 1 ปี มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยเงินทุนและบุคลากร ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยความต้องการของตลาด/ ลูกค้า และเทคโนโลยี ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน (ผู้บริหาร) เพียงผู้เดียว จะมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 6 เดือน

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนกงานเป็นแผนกบุคคล, แผนกการผลิต และแผนกบัญชีและการเงิน มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานโดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยใช้ทั้งหลักการวิธีรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้น ใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้น ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้าง ทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยการได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการ

จัดองค์การคือ มีเวลามากขึ้น ทำให้ คิดวางแผน และตัดสินใจได้ดีขึ้น ในการวางแผนกำลังคนจะ กำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้าง โดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา พนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคน เข้าทำงานอันดับหนึ่งคือความสามารถพิเศษ อันดับสองคือประสบการณ์ในการทำงาน และ อันดับสามคือ ได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การ

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง พิจารณาจาก ความขยันขันแข็ง โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง สำหรับ ปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ เพิ่มการฝึกฝนอบรมให้มากขึ้น ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการกองทุนทดแทนให้แก่ พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงาน ได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้าง โดยฝึกอบรมใน โรงงานนอกเวลาทำงาน สำหรับการสั่งการ พนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีสั่งการโดยไม่มี การซักถามและสั่งการโดยมีการซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้ เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความสนใจของพนักงาน/ลูกจ้างขณะสั่งการ ในการทำงานมี การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะใน กิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงาน มีปัจจัยที่ใช้ เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ คุณภาพงาน ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทาง การผลิตเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และ คิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพใน ระบบการจัดการ ได้แก่ การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น และ การศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจาก นักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับ ในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความ ขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ จะจัดการพนักงาน/ลูกจ้างที่ก่อปัญหาโดย การตัดเงินเดือนหรือเลิกจ้าง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห่งสูงสุดจำนวน 20,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห่ง จำนวน 16,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาเขียว และ ชาชนิดอื่นๆ ชาอัสสัม สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ คุชขนาดใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานมีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

ยังไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มีการบรรจุถุงฟอยด์เพียงอย่างเดียว

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาเขียว ราคา 250 บาท ต่อกิโลกรัม และ ชาอัสสัม ราคา 30 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง และขายตรง (Direct Sale) มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชา โดยการประชาสัมพันธ์ ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า และกิจกรรมต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีและการเงินโดยใช้สมุดบันทึกเพียงอย่างเดียว สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษี จัดทำโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำเอง มีการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ การจัดทำงบกระแสเงินสดโดยประมาณ มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการและเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระในการชำระหนี้ ได้แก่ หนี้เงินกู้ระยะยาว

มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน และที่ผ่านมากู้ค่านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการโดยการโอนเข้าบัญชีบริษัทมากที่สุด โรงงานมีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขายและจัดการระบายออกโดยการขายลดราคา

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายากในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน, ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม และมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ

การจัดองค์กร มีปัญหาในเรื่องการกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับ และไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสม, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชาและไม่มีมีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน

การชักนำ ไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้คำตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้างและพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องหัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้ และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และ มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มี การวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชา ไม่ตรงตามมาตรฐานและคู่แข่งยังมีเป็นจำนวนมาก ในระดับน้อย และ มีปัญหาในเรื่อง ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอและขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อย และ ไม่มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควรและลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้พบเป็นปัญหา ด้านตลาดที่ยังแคบเกินไปทำให้การขาย จัดจำหน่ายทำได้ยาก และมีปัญหาในการส่งออกที่ยังขาดความรู้ที่ดีพอและการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทางราชการควรช่วยผู้ประกอบการในการวางแผนการผลิตเพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น และช่วยส่งเสริมในการทำ การตลาดและการส่งออกให้มีการขายได้คล่องตัวมากขึ้นในอนาคต



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

7) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 7

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 7 เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลา 11 - 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลา 6 - 10 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดิน โรงงานเป็นลักษณะเช่าที่ดินผู้อื่น ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 101 - 500 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง มากกว่า 21 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินจากหุ้นส่วน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน 1,000,000 - 5,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของ สหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมฯได้รับความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมการเกษตร และโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการจัดการ, ด้านการผลิต, ด้านการตลาด และด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้นสำหรับ 1 ปี มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยนโยบายธุรกิจ และเงินทุน ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยคู่แข่ง, ความต้องการของตลาด/ลูกค้า และเทคโนโลยี ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เพียงอย่างเดียว และไม่มีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ

การจัดองค์กร

มีการแบ่งแผนกงานเป็นแผนกการผลิต, แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง ส่วนการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการวิธีรวมอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นมีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวในขณะปฏิบัติงานเป็นระยะๆ สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้น ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา โดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของ

ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงหรือ ความคงตัวของงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือ มีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบ คุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ เพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย แรงงานได้กำหนดไว้ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถาม ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ได้แก่ ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาดตัดสินใจจัดการทุกอย่างในโรงงานด้วยตนเอง ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการดำเนินการแก้ไข มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน และเวลา ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และการศึกษาข้อมูลข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 20,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 16,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาเขียวอูหลง และใบชาชนิดอื่นๆ ได้แก่ ชาเยื่อหลง สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ คุณสี, คุณลักษณะใบ และคุณภาพใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ, เครื่องโม้ และเครื่องจักรชนิดอื่นๆ ได้แก่ เครื่องอัดและเครื่องมัด โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์ และบรรจุกล่องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 700 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 700 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 800 บาทต่อกิโลกรัม และชาชนิดอื่นๆ ได้แก่ ชาเยื่อหลง ราคา 1,500 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามคุณภาพ

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทางได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศ 30 เปอร์เซ็นต์และต่างประเทศ 70 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชา โดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษีจ้างบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้จัดทำ และไม่มีการวางแผนทางการเงิน มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการและเงินทุนจากการลงทุนหรือการร่วมหุ้น โดยปัจจุบันไม่มีภาระในการชำระหนี้ มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงานและไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องรูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องการให้คำตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และกระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุม

ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้ และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุนและการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน และช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, ไม่มี การวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า และคู่แข่งขึ้นเป็นจำนวนมาก

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน และเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ใน ธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้พบ เป็นปัญหาในด้านการจัดการเนื่องจากขาดแรงงานคนที่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ เพราะแรงงานส่วนใหญ่เป็นชาวเขาซึ่งมีการหนีงานกลับบ้านเป็นระยะเวลานานและไม่มีการประท้วงทำให้ผู้ประกอบการขาดแรงงาน เสียโอกาสในการเร่งการผลิตในช่วงที่ดีที่สุดในการผลิตชาของปี อีกทั้ง

ปัญหาด้านการผลิตคือขาดแคลนน้ำในการปลูกชาโดยเฉพาะในช่วงที่คึกคักที่สุดของใบชาในฤดูหนาว เนื่องจากพื้นที่การปลูกชาส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูงและกว้างมาก

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องจัดหาน้ำให้เพียงพอในการปลูกชาตลอดทั้งปี เช่น การทำประปาภูเขาให้มีมากกว่านี้ และควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการโปรโมทผลิตภัณฑ์ชาของจังหวัดเชียงราย ให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางมากกว่านี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

8) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 8

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 8 เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลา 1 – 5 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลา 1 – 5 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยเริ่มต้นกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดินโรงงานกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกขาคั่วกว่า 50 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง ต่ำกว่า 10 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวทั้งหมด โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกขาคั่วจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมฯ ได้รับความช่วยเหลือจากอุตสาหกรรมจังหวัด และโรงงานของผู้ประกอบการ รายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการจัดการ และด้านการผลิต ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้น สำหรับ 1 ปี มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยเงินทุน, บุคลากร และกำลังการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยคู่แข่ง และความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เพียงอย่างเดียว และมีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 6 เดือน

การจัดองค์การ

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน แต่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง ส่วนการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้ทั้งหลักการวิธีรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้น ไม่มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน และไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา และการได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ

ลดความซ้ำซ้อนของงาน ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือได้รับการแนะนำจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร และอันดับสามคือมีผู้รับรองความประพฤติ

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง โดยพิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความขยันขันแข็ง อดทน และการขาดงาน เนื่องจาก ลากิจ ลาป่วย โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการมอบหมายงาน และใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกรวมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกรวมใน โรงงานระหว่างทำงาน และฝึกรวมในโรงงานนอกเวลาทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีสั่งการโดยไม่มีการซักถามและสั่งการโดยมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาดตัดสินใจจัดการทุกอย่างในโรงงานด้วยตนเอง มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน และเวลา ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การปรับปรุง/ใช้เครื่องตอกเวลาช่วยในการบันทึกเวลาทำงานของพนักงาน/ลูกจ้าง และการศึกษาข้อมูล ข่าวสารเทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่าย มาเจรจาทหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห่งสูงสุดจำนวน 1,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห่ง จำนวน 1,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาเขียวอูหลง, ชามะลิและชาเขียว สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ คุณติ, คุณลักษณะใบ และคุณภาพใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องจักรชนิดอื่นๆ ได้แก่ เครื่องอัดและเครื่องหมุน โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 1 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์ และบรรจุกระป๋องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 900 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 450 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 450 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 200 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 120 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามผู้นำตลาด

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ฝากขาย และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดย การโฆษณาโดยใช้สื่อหนังสือ, ส่งเสริมการขาย(เช่น ลดราคา, แจกตัวอย่างสินค้า, แคมเปญสินค้า และจัดส่งให้ฟรี) และออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และการชำระภาษี จ้างบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้จัดทำ และมีการวางแผนทางการเงินโดยการจัดทำงบการเงิน มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการทั้งหมด โดยปัจจุบันผู้ประกอบการไม่มีภาระในการชำระหนี้ มีสัดส่วนเงินลงทุนน้อยกว่ารายได้ และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการโดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน, ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม, มีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายากในระดับน้อยที่สุด

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน และพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องการกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี และพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่อง

พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, เครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบ ทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า และความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไปและไม่มี การวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอและขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้พบ เป็นปัญหาในด้านราคาขายที่แย่ง มีการแข่งขันด้านราคาเนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบการมีคู่แข่งกันในอุตสาหกรรมมากขึ้น และมีการหลอกลวงผู้บริโภคโดยการนำเอาชาธรรมดาไปขายแล้วบอกว่า เป็นชาอูหลงทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายเสียชื่อเสียง ประกอบกับผลผลิตของใบชาออกมาไม่ดีพอเนื่องจากน้ำไม่เพียงพอ

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการจัดหาน้ำให้เพียงพอแก่การปลูกชาในแต่ละฤดูกาล และควรให้การช่วยเหลือด้านราคาคือภาครัฐควรเป็นผู้กำหนดราคาขายชาแต่ละชนิดให้แก่ผู้ประกอบการ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

9) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 9

ผู้ประกอบการขนาดเล็กรายที่ 9 เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลา 6 – 10 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มตั้งกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดินโรงงานกรรมสิทธิ์เป็นของ เจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 101 – 500 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปี เป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง 10 – 15 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัว เงินจากหุ้นส่วน และเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน 1,000,000 – 5,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด และโรงงานของผู้ประกอบการ รายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการรายนี้ยังไม่มีวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

การจัดองค์การ

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน และไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการวิธีรวมอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้น ไม่มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน และไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจุบันที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจุบันความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ยังไม่มีการวางแผนกำลังคน แต่ในการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างจะมีการขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือได้รับการแนะนำมาจาก

พนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร อันดับสองคือ ความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือประสบการณ์ในการทำงาน

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายชั่วโมง, ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการส่งพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีส่งการ โดยไม่มีการซักถามและส่งการโดยมีการซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การส่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้ส่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยโดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนใน กระบวนการควบคุม ได้แก่ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ได้แก่ คุณภาพงาน, เวลา และค่าใช้จ่าย ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้เกิดการผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น และการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 5,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 5,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, และชาเขียว สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ ดุสิต,

คุณลักษณะใบ และคุณภาพใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น ในโรงงานมีเครื่องจักรหลายชนิดได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ใบชาจำนวน 1 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับ การบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชาที่มีการบรรจุถุงพอยด์เพียงอย่างเดียว

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 1,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม และชามะลิ ราคา 350 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดง สินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้สมุดบันทึกเพียงอย่างเดียว สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษี จ้างบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้จัดทำ และยังไม่มีการวางแผนทางการเงิน มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนมาจากเจ้าของกิจการ และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันมีการระดมเงินกู้ระยะสั้นเงินกู้ระยะยาว มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานมีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขายและจัดการโดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิม

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน, ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม, มีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายากในระดับมาก

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด เรื่อง และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร , เครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิตและใช้ไม่ได้ และต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปหาไม่ตรงตามมาตรฐาน, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควรและขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีจำนวน 5 ราย ดังนี้

1) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 1

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 1 เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 20 – 30 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 6 – 10 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดิน โรงงาน โดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกขามากกว่า 1,000 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนมากกว่า 21 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวนมากกว่า 10,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงรายด้วย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจาก 2 หน่วยงานคือ อุตสาหกรรมจังหวัดและหอการค้าจังหวัด อีกทั้งโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการจัดการ ด้านการผลิต การตลาด และด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยนโยบายของธุรกิจ, เงินทุน และบุคลากร ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยนโยบายของภาครัฐ, ความต้องการของตลาด/ลูกค้า และเทคโนโลยี ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยผู้บริหารและพนักงาน/ลูกจ้างร่วมกันกำหนด แผนงานจะมีการทบทวน ปรับปรุงทุกๆ 1 เดือน

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนงานออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกบุคคล, แผนกการผลิต, แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด แต่ยังไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการทั้งวิธีรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ในการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นจะมีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นครั้งคราวในขณะปฏิบัติงานเป็นระยะๆ พร้อมทั้งใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน แต่ก็สามารถยืดหยุ่นให้ติดต่อข้ามชั้นตอนได้บ้าง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชาและความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายนี้มีโครงสร้างธุรกิจแบบเป็นทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่คือ มีผู้บริหารระดับสูงและแผนกต่างๆ ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การได้แก่ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น และสามารถติดตามการปฏิบัติงานและหาผู้รับผิดชอบได้ถ้าเกิดความผิดพลาด ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดย แจ้งความประสงค์ไปยังสำนักงานจัดหางาน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง ใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานใน โรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อันดับหนึ่งคือบุคลิกภาพ อันดับสองคือประสบการณ์ในการทำงาน และอันดับสามคือได้รับการแนะนำมาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การ

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้างโดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ความสามารถในงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย, ความขยันขันแข็ง อดทน, อายุการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาการมอบหมายงาน, ใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง และใช้พิจารณาการลดตำแหน่ง/เลิกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างและการเพิ่มค่าล่วงเวลา ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายชั่วโมง, ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมและกองทุนทดแทนให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้, จัดหาชุดทำงานให้, จัดหาอาหารกลางวันให้ และจัดหาบริการรับ-ส่งให้

การควบคุม

ไม่มีการสอนงานหรือฝึกรอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง แต่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกรอบรมในโรงงานระหว่างทำงานและฝึกรอบรมในโรงงานนอกเวลาทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการโดยไม่มี

การชักถามและมีการชักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การตั้งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุม ได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานมีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน, คุณภาพงาน, เวลา และค่าใช้จ่ายผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการเงินและเทคนิคการควบคุมการผลิตเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ ปัจจัยการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น และการเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหารงานโรงงาน สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 600,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงสูงสุดจำนวน 10,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้งจำนวน 400,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงจำนวน 5,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาดั่งตังอูหลง, ชาอูหลงเบอร์12, ชาเถกวนอิม(ทิกวนอิม), ชาโสมอูหลง, ชาเขียวอูหลง, ชามะลิ, ชาเขียว, ชามะระ และชาชนิดอื่นๆ คือ ชาเขียวผง, ชาดำ, ชาพูเอ๋อ, ชาหอมหมื่นลี้ และชาชู่ยี่ เป็นต้น ใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากทั้ง ปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบ โดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ ดูสี ดูลักษณะใบ และดูขนาดใบ วัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว เครื่องอบ, เครื่องโม้ และเครื่องจักรชนิดอื่นๆ คือ เครื่องควบคุมอุณหภูมิและความชื้น มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากว่า 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อ ภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มีการบรรจุถุงฟอยล์, บรรจุกล่องกระดาษ และบรรจุกระป๋องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน (No.17) ราคา 2,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชาต่งต้งอูหลง ราคา 3,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 1,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเถกวนอิม(ทิกวนอิม) ราคา 2,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชาโสมอูหลง ราคา 2,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 1,500 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 750 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียว ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม และชามะระ ราคา 2,000 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ขายทางโทรศัพท์ และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจัดจำหน่าย ในประเทศ 80 เปอร์เซ็นต์ และต่างประเทศ 20 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์, ส่งเสริมการขาย (ลดราคา, แจกตัวอย่างสินค้า, แคมเปญและจัดส่งให้ฟรี), การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและกิจกรรมต่างๆ, ออกงานแสดงสินค้าต่างๆ และอื่นๆ คือออกรายการเกี่ยวกับการเกษตรทางโทรทัศน์

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษีมีการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชีให้จัดทำ ให้ มีการวางแผนทางการเงิน โดยทำการพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสดรับจ่ายประจำปี ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการรายนี้มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากหลายแหล่ง ได้แก่ เงินทุนของเจ้าของกิจการ, เงินทุนจากบัญชีบริษัทหรือกำไรสะสม, วงเงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร, เงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระในการชำระหนี้เงินกู้ระยะสั้น, หนี้เงินกู้ระยะยาว และหนี้เงินเบิกเกินบัญชี มีสัดส่วนเงินลงทุนน้อยกว่ารายได้และที่ผ่านมามีกำไรชำระค่าสินค้าให้แก่

ผู้ประกอบการ โดยการโอนเข้าบัญชีบริษัทมากที่สุด และโรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงานและมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม และสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา และพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องรูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจนและพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ และพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจาก การผลิต

และใช้ไม่ได้, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า และคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปซาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้พบมีเพียงการจัดการด้านการจัดองค์การ คือ ขาดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถในการผลิตที่ดีพอและแรงงานขาดการศึกษา ทำให้เวลาสั่งการทำได้ยาก ต้องให้เวลาในการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจในคำสั่งงานและอาจเกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาดจากการสื่อสารที่ไม่ตรงกันได้

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรจะมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การที่ภาครัฐควรช่วยส่งเสริมเกษตรกรในจังหวัดให้มีการปลูกชาเพิ่มมากขึ้น เพื่อจะได้มีวัตถุดิบ (ใบชาสด) ป้อนเข้าสู่โรงงานตลอดทั้งปี

2) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 2

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 2 เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 11 – 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดิน โรงงาน โดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกขามากกว่า 1,000 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนมากกว่า 21 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน ต่ำกว่า 1,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงรายด้วย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจาก 3 หน่วยงานคือ อุตสาหกรรมจังหวัด, หอการค้าจังหวัด และศูนย์ส่งเสริม SMEs อีกทั้งโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าโดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการผลิตและด้านการตลาด ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) และแผนงานระยะยาวสำหรับ 3 – 5 ปี มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยเงินทุน และกำลังการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ใน การกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ, คู่แข่งขันและ ความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน (ผู้บริหาร) เพียงอย่างเดียว จะมีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุก 1 เดือน

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนกงานออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกบุคคล, แผนกการผลิต และแผนกการตลาด แต่ยังมีจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบทุกครั้ง ที่รับพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการทั้งวิธีรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นจะใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนการติดต่อกันต้องทำตามลำดับชั้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขต

ความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชาและการเปลี่ยนแปลงหรือความคงตัวของงาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายนี้มีโครงสร้างธุรกิจแบบเป็นทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่คือ มีผู้บริหารระดับสูงและแผนกต่างๆ ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้าง โดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมาเอง ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือวุฒิการศึกษา

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง โดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ความขยันขันแข็งอดทน และอายุการทำงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้ และจัดหา ชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกรอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกรอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการโดยไม่มี การซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้าง ในโรงงาน ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ คุณภาพงานและเวลา ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการศึกษาข้อมูลข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิด

การขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 70,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงสูงสุดจำนวน 10,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 62,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงจำนวน 50,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิดได้แก่ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาโสมอูหลง, ชาเขียวอูหลง, ชามะลิ และชาเขียว ใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากทั้งปลูกเองและ รับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ คุณลักษณะใบ และคุณขนาดใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิดได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์, บรรจุกล่องกระดาษ, บรรจุกระป๋องกระดาษ และบรรจุกระป๋องอลูมิเนียม

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 2,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 1,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชาโสมอูหลง ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 600 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 300 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทางได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ขายตรง(Direct Sale), ขายทางโทรศัพท์ และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 10 เปอร์เซ็นต์ และต่างประเทศ 90 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ, การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและกิจกรรมต่างๆ และออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และ การชำระภาษีโดยพนักงานบัญชีและการเงิน มีการวางแผนทางการเงินโดยวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ, อัตราส่วนหนี้สิน และการจัดทำงบการเงิน ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของ มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากหลายแหล่ง ได้แก่ เงินทุนของเจ้าของกิจการ และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระใน การชำระหนี้เงินกู้ระยะยาว และหนี้เงินเบิกเกินบัญชี มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกันและที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยการ โอนเข้าบัญชีบริษัทมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมและมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจนและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงาน ในระดับน้อยที่สุด

การจัดองค์กร มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสมในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัดและพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกว่าวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องในเรื่องลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน และไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ปัญหาในการดำเนินงานอื่นๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรมชาที่ผู้ประกอบการรายนี้พบว่า เป็นปัญหาในด้านการผลิตชาให้มีคุณภาพเนื่องจากขาดความรู้ที่ดีพอในการผลิตชาให้ได้คุณภาพ อีกทั้งปัญหาตลาดชายังไม่กว้างพอเพราะไม่มีตลาดรองรับที่ดี ทำให้ผลิตภัณฑ์ใบชาที่ผลิตออกมาทยอยขายออกไปได้ช้า

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ คิดว่าการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายในอนาคต ควรมีปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจด้านนี้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนควรมีความร่วมมือ ประสานงานที่ดีกว่านี้ เพื่อให้การดำเนินการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

3) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 3

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 3 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 20 – 30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลาประมาณ 1 – 5 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกขามากกว่า 1,000 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวน 1,000,000 – 2,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนต่ำกว่า 10 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน 5,000,000 – 10,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชา จังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมได้รับความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ อุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด และศูนย์ส่งเสริม SMEs อีกทั้งโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าโดยได้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านการผลิตและด้านการตลาด ซึ่งจะเป็นแผนงานระยะสั้น 1 ปี และแผนงานระยะยาวสำหรับ 5 ปีขึ้นไป มีปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยเงินทุน และกำลังการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้แก่ ปัจจัยสภาพเศรษฐกิจ, คู่แข่งขัน และความต้องการของตลาด/ลูกค้า ในการกำหนดแผนงานจะจัดทำโดยเจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เพียงผู้เดียว จะมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 1 เดือน

การจัดองค์การ

มีการแบ่งแผนกงานเป็นแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกบุคคล, แผนกการผลิต และแผนกการตลาด และมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบทุกครั้ง ที่รับพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้ทั้งหลักการวิธีรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นจะใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นมีการ แบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยการติดต่อกันต้องทำตามลำดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนด

ขอบเขต ความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา และการเปลี่ยนแปลงหรือความคงตัวของงาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายนี้มีโครงสร้างธุรกิจแบบเป็นทางการ โดยแบ่งตามหน้าที่คือ มีผู้บริหารระดับสูงและแผนกต่างๆ ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้าง โดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือความสามารถพิเศษ และอันดับสามคือวุฒิการศึกษา

การชักนำ

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง โดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ความขยันขันแข็ง อดทน และอายุการทำงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมาย นอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ การจัดหาที่พักอาศัยให้ และจัดหาชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและสั่งการโดยมี การซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมี ประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างในโรงงาน ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ คุณภาพงานและเวลา ผู้ประกอบการรายนี้ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การนั้น

ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 70,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงสูงสุดจำนวน 10,000 กิโลกรัมต่อปี ในปีที่แล้วโรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 62,000 กิโลกรัมต่อปี และใบชาผงจำนวน 50,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17,) ชาอูหลงเบอร์ 12 , ชาโสมอูหลง, ชาเขียวอูหลง, ชามะลิ และชาเขียว ใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตมาจากทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด)ได้แก่ คุณลักษณะใบ และดูขนาดใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชา มีการบรรจุถุงฟอยล์ บรรจุกล่องกระดาษ, บรรจุกระป๋องกระดาษ และบรรจุกระป๋องอลูมิเนียม

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดเป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 2,000 บาทต่อกิโลกรัม,ชาอูหลงเบอร์12 ราคา 1,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชาโสมอูหลง ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาเขียวอูหลง ราคา 600 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 300 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

ผู้ประกอบการรายนี้มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ขายตรง(Direct Sale), ขายทางโทรศัพท์ และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 30 เปอร์เซ็นต์ และต่างประเทศ 70 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการโฆษณา, การประชาสัมพันธ์ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและกิจกรรมต่างๆ และออกงานแสดง สินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และการชำระภาษีจัดทำโดยพนักงานบัญชีและการเงิน มีการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ, อัตราส่วนหนี้สิน และการพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสดรับจ่ายประจำปี ธุรกิจอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการรายนี้มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการและเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระในการชำระหนี้ ได้แก่ หนี้เงินกู้ระยะยาวและหนี้เงินเบิกเกินบัญชี มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกันและที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ ผู้ประกอบการโดยโอนเข้าบัญชีบริษัทมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมและมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจนและสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงาน ในระดับน้อยที่สุด

การจัดองค์กร มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กรไม่มีความเหมาะสม ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องการกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, ไม่มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัดและพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อยที่สุด

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มี การวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และไม่มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ที่พบในการดำเนินงานในธุรกิจ
อุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาใน
อนาคต



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 4

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 4 เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบบริษัทจำกัด โดยเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชา 501 – 1,000 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,00 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง มากกว่า 21 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน 1,000,000 – 5,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของ สหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมได้รับความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ อุตสาหกรรมจังหวัด, หอการค้าจังหวัด และศูนย์ส่งเสริม SMEs และโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ยังไม่มีแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

การจัดองค์การ

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน และยังไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการวิธีรวมอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้นใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว สำหรับการแบ่งสายการบังคับบัญชานั้นไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ได้แก่ ปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน และความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายนี้มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือ การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ในการวางแผนกำลังคนจะกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยติดป้ายรับสมัครไว้ที่หน้าโรงงาน และมีพนักงาน/ลูกจ้าง

บอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงาน ในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือ ความสามารถพิเศษ อันดับสองคือประสบการณ์ในการทำงาน และอันดับสามคือได้รับการแนะนำ มาจากพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจ พนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้แก่ เพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้าง ตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย แรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้ และจัดหาชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการ พนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการโดยมีการซักถามได้ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการเห็นว่า ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานมีการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงาน/ลูกจ้างมีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การดำเนินการแก้ไข มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้แก่ คุณภาพงาน, เวลา และ ค่าใช้จ่าย ใช้เทคนิคการควบคุมทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้เกิดการผลิต ประสิทธิภาพสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น และการเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหารงานโรงงาน สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์กร นั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหา ข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตใบชาแห้งสูงสุดจำนวน 500,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้ว โรงงานมีการผลิตใบชาแห้ง จำนวน 500,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ใบชาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17), ชาต่งต้งอูหลง, ชาอูหลงเบอร์ 12, ชาโสมอูหลง, ชามะลิ และชาเขียว สำหรับใบชาสดที่ผู้ประกอบการใช้ในการผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา

มีการคัดเลือกวัตถุดิบ โดยใช้ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักร หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ คุณติ, คุณลักษณะใบ และคุณภาพใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ในโรงงานของผู้ประกอบการมีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ซึ่งใน 1 ชุด จะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์, บรรจุกล่องกระดาษ และบรรจุกระป๋องกระดาษ

ราคา (Price)

ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 2,000 บาทต่อกิโลกรัม, ชาต่งต่งอูหลง ราคา 2,800 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 1,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชาโสมอูหลง ราคา 1,800 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 1,000 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามผู้นำตลาด

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ขายทางโทรศัพท์ และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 70 เปอร์เซ็นต์และต่างประเทศ 30 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการส่งเสริมการขาย(เช่น ลดราคา, แจกตัวอย่างสินค้า, แคมเปญสินค้า และจัดส่งจัดส่งให้ฟรี), การประชาสัมพันธ์ ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและกิจกรรมต่างๆ และออกงานแสดงสินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีและการเงินโดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุล และการชำระภาษี จ้างบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้จัดทำ มีการวางแผนทางการเงิน ได้แก่ การพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสด

รับจ่ายประจำปี มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการ และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน โดยปัจจุบันผู้ประกอบการมีภาระในการชำระหนี้ ได้แก่ หนี้เงินกู้ระยะยาว มีสัดส่วนเงินลงทุนน้อยกว่ารายได้ และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการโดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขาย

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจนและไม่ได้มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องขาดความชำนาญในการวางแผนงาน มีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ และสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับน้อย

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องรูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจนและขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, ไม่ได้มีการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ประสบความสำเร็จและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่าย สูงขึ้น ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม ในระดับน้อย

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไปและต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกว่าวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่อง การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลงและความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย มีปัญหาในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป ในระดับน้อยที่สุด และไม่มีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน และลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควรและขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

5) การดำเนินงานของผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 5

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายที่ 5 เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

เปิดดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี และจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน โดยเริ่มต้นกิจการจากการเริ่มต้นด้วยตนเอง มีการถือครองที่ดิน โรงงานกรรมสิทธิ์เป็นของเจ้าของโรงงาน ปัจจุบันมีพื้นที่ปลูกชามากกว่า 1,000 ไร่ และมีร้านค้าเป็นของตนเอง มีรายได้จากการดำเนินงานต่อปีเป็นจำนวนมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี มีพนักงาน/ลูกจ้าง 16 – 20 คน ธุรกิจมีเงินทุนเริ่มแรกมาจากแหล่งเงินทุนส่วนตัวและเงินจากหุ้นส่วน โดยมีเงินทุนเริ่มแรกเป็นจำนวน 1,000,000 – 5,000,000 บาท ผู้ประกอบการรายนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย และในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชาได้รับความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ อุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด และศูนย์ส่งเสริม SMEs โรงงานของผู้ประกอบการรายนี้ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุข (GMP) แล้ว

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการรายนี้ยัง ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

การจัดองค์กร

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน และไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยใช้หลักการวิธีรวมอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน/ลูกจ้างนั้น ไม่มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน/ลูกจ้างที่ชัดเจน และไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาโดยพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แก่ ปัจจัยความยุ่งยาก สลับซับซ้อนของงาน มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้าง ประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์กรคือ ลดความซ้ำซ้อนของงานและการปฏิบัติงาน คล่องตัวมากขึ้น ไม่มีการวางแผนกำลังคน แต่ในการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างจะติดป้ายรับสมัครงานไว้ที่หน้าโรงงาน และมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำชักชวนกันมาเอง มีการใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรงงาน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือได้รับการแนะนำมาจาก

พนักงาน/ลูกจ้างในองค์การ อันดับสองคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน และอันดับสามคือ ความสามารถพิเศษ

การชักนำ

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจ พนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ในการให้ค่าตอบแทนการทำงานมีการให้เป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายชั่วโมง, ค่าจ้างรายวัน และค่าจ้างรายเดือน มีสวัสดิการประกันสังคมให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายนอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ได้แก่ จัดหาที่พักอาศัยให้ และจัดหาชุดทำงานให้

การควบคุม

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่พนักงาน/ลูกจ้างโดยฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน สำหรับการสั่งการ พนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้ทั้งวิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและสั่งการโดยมีการซักถามได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการรายนี้เห็นว่าส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและ สำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความนิยมและศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานมีการใช้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาด ตัดสินใจจัดการทุกอย่างในโรงงานด้วยตนเอง ผู้ประกอบการมีขั้นตอนในกระบวนการควบคุม ได้แก่ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน และคุณภาพงาน ใช้เทคนิคการควบคุม ทางการผลิตและเทคนิคการควบคุมการขายเพื่อให้การผลิตประสบความสำเร็จ และคิดว่าปัจจัยที่ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการ ได้แก่ การเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/ บริหารงาน โรงงาน และการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิตไปจากนักวิชาการและเอกสาร วิชาการอยู่เสมอ สำหรับในกรณีที่เกิดการขัดแย้งระหว่างพนักงาน/ลูกจ้างในองค์การนั้น ผู้ประกอบการมีวิธีจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่าย มาเจรจาหาข้อยุติ หากไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งได้ จะจัดการพนักงาน/ลูกจ้างที่ก่อปัญหาโดยการตัดเงินเดือน หรือเลิกจ้าง

ด้านการผลิต

มีขนาดกำลังการผลิตไบซาแห่งสูงสุดจำนวน 30,000 กิโลกรัมต่อปี และในปีที่แล้วโรงงาน มีการผลิตไบซาแห่ง จำนวน 30,000 กิโลกรัมต่อปี โดยมีผลิตภัณฑ์ไบซาหลายชนิด ได้แก่ ชาอูหลง ก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชามะลิ และชาเขียว สำหรับไบซาสดที่ผู้ประกอบการใช้ใน

การผลิตนั้นทั้งปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา มีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ(ใบชาสด) ได้แก่ คูสี, คูลักษณะใบ และคุณภาพใบ สำหรับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตโรงงานจะทิ้งเท่านั้น ในโรงงานของผู้ประกอบการรายนี้มีเครื่องจักรหลายชนิด ได้แก่ เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และเครื่องโม้ โดยมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ใบชาจำนวน 2 ชุด ซึ่งใน 1 ชุดจะประกอบด้วย เครื่องหมัก, เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องอบ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง สำหรับการบรรจุหีบห่อภายนอกของ ผลิตภัณฑ์ใบชามีการบรรจุถุงฟอยล์ และบรรจุกระป๋องกระดาษ

ราคา (Price) ราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิด เป็นดังนี้ ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคา 1,800 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคา 1,200 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคา 500 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคา 300 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งราคาของผลิตภัณฑ์ใบชาตั้งราคาตามต้นทุน

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาหลายช่องทาง ได้แก่ จำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย, ฝากขาย และออกงานแสดงสินค้า มีสัดส่วนการจัดจำหน่ายในประเทศทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

มีการส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการส่งเสริมการขาย(เช่น ลดราคา, แจกตัวอย่างสินค้า, แคมเปญสินค้า และจัดส่งให้ฟรี) และออกงานแสดง สินค้าต่างๆ

ด้านบัญชีและการเงิน

มีการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชีโดยใช้สมุดบันทึกเพียงอย่างเดียว สำหรับในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุลและการชำระภาษี จ้างบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้จัดทำให้และมีการวางแผนทางการเงินโดยการจัดทำงบกระแสเงินสดโดยประมาณ มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนมาจากเจ้าของกิจการ และเงินทุนจากการลงหุ้นหรือการร่วมหุ้น โดยปัจจุบันไม่มีการระดมทุนใหม่ มีสัดส่วนเงินลงทุนมากกว่ารายได้ และที่ผ่านมามีลูกค้านิยมชำระค่าสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการ โดยการชำระเป็นเงินสดมากที่สุด โรงงานมีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะออกขายและจัดการ โดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิม

ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาด้านการจัดการ

การวางแผน มีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ และสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้ายาก ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน และไม่มีแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับน้อย

การจัดองค์การ มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจนและ ไม่มีแผนการกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน ในระดับมาก และมีปัญหาในเรื่องขาดการควบคุมที่เหมาะสมในสายการบังคับบัญชา, พนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย

การชักนำ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

การควบคุม มีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, พนักงาน/ ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่ง, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และการควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่าย สูงขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไปและต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง, ความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้, การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบทำให้เสียเวลามาก ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

มีปัญหาในเรื่องคู่แข่งชั้นมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมากที่สุด มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความไม่แน่นอน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร, คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปหาไม่ตรงตามมาตรฐาน และลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

มีปัญหาในเรื่องการลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, ขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, ขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ และลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินเพิ่มขึ้น ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีปัญหาอื่นๆ ในการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมชา

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

สำหรับผู้ประกอบการรายนี้ไม่มีแนวคิดหรือข้อเสนอที่จะส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต