บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ประธาน เจ้าของกิจการ หรือผู้แทน กลุ่มผู้ผลิต จำนวน 43 ราย มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

พบว่า ประเภทของผลิตภัณฑ์อยู่ในประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง มากที่สุด ร้อยละ 34.9 ดำเนินงานเป็นกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 41.9 ดำเนินการมามากกว่า 10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 32.6 จำนวนสมาชิกมีมากกว่า 51 คน มากที่สุด ร้อยละ 44.2

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ประเภทของผลิตภัณฑ์อยู่ในประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง และประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึกมากที่สุด ร้อยละ 34.9 เท่ากัน ส่วนใหญ่ดำเนินงานเป็นกลุ่ม ร้อยละ 85.7 ดำเนินงานมากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 38.1 จำนวนสมาชิกมีมากกว่า 51 คน มากที่สุด ร้อยละ 38.1

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ประเภทของผลิตภัณฑ์อยู่ในประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง มากที่สุด ร้อยละ 36.4 ส่วนใหญ่ดำเนินงานเป็นนิติบุคคล ร้อยละ 63.6 ดำเนินงานมามากกว่า 10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.9 จำนวนสมาชิกมีมากกว่า 51 คน มากที่สุด ร้อยละ 50.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2. ด้านการบริหารจัดการ

<u>การวางแผน</u>

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนด้านบริหารจัดการ ร้อยละ 72.1 และเป็นแผนระยะสั้น (1-3 ปี) ร้อยละ 87.1 ขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการวางแผน ทั้งหมดจะปฏิบัติในเรื่องการประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีเป้าหมายที่จะขยายฐานและรักษาลูกค้า ร้อยละ 100.0 การทบทวนและปรับปรุงแผนงาน ส่วนใหญ่จะมีการทบทวนและปรับปรุง ร้อยละ 72.1 และส่วนใหญ่จะมีทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 71.0

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนด้านบริหารจัดการ ร้อยละ 71.4 และเป็นแผนระยะสั้น (1-3 ปี) ร้อยละ 93.3 ขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการวางแผน ทั้งหมดจะปฏิบัติในเรื่องการกำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และปฏิบัติในเรื่องการประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ทั้งหมดมีเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดขาย เน้นการขยายฐานและรักษาลูกค้า ช่วยเหลือสังคมและส่งเสริมอาชีพ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การทบทวนและปรับปรุงแผนงาน ส่วนใหญ่มีการทบทวนและและปรับปรุงแผนงาน ร้อยละ 71.4 และมีทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 66.7

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนด้านบริหารจัดการ ร้อยละ 72.7 และเป็นแผนระยะสั้น (1-3 ปี) ร้อยละ 81.3 ขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการวางแผน ทั้งหมดจะปฏิบัติในเรื่องการประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีเป้าหมายที่จะเพิ่มกำไร ขยายฐานและรักษาลูกค้าทั้งหมด ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การทบทวนและปรับปรุงแผนงาน ส่วนใหญ่มีการทบทวนและและปรับปรุงแผนงาน ร้อยละ 72.7 และมีทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 75.0

<u>การจัดองค์กร</u>

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 55.8 และมีกรรมการบริหาร ร้อยละ 65.1 ซึ่งส่วนใหญ่จะแต่งตั้งตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 75.0 ส่วนใหญ่มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ร้อยละ 95.3 โดยจะแบ่งตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ร้อยละ 90.2 ส่วนใหญ่มีการแบ่งฝ่ายงาน ร้อยละ 74.4 โดยทั้งหมดจะแบ่งเป็นฝ่ายการผลิต ร้อยละ 100.0 และจะพิจารณาแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 60.5 ส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 58.1 และที่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาส่วนใหญ่จะแบ่งอย่างชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นได้บ้าง ร้อยละ 72.2 สำหรับการกำหนดอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ ร้อยละ 58.1 ส่วนใหญ่จะไม่มีระบุคำบรรยายลักษณะงานทุกตำแหน่ง ร้อยละ 60.5 สำหรับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ประโยชน์ของการจัดองค์กรทั้งหมดเห็นว่าช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 57.1 และมีกรรมการบริหาร ร้อยละ 76.2 ซึ่งส่วนใหญ่จะแต่งตั้งตามอาวุโสหรือตำแหน่งในชุมชน ร้อยละ 87.5 ส่วนใหญ่มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ร้อยละ 95.2 โดยจะแบ่งตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 80.0 ส่วนใหญ่มีการแบ่งฝ่ายงาน ร้อยละ 66.7 โดยทั้งหมดจะแบ่งเป็นฝ่ายการผลิต ร้อยละ 100.0 และจะพิจารณาแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 57.1 ส่วนใหญ่จะไม่มีสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 71.4 และที่มีสายการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะแบ่งอย่างชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นได้บ้าง ร้อยละ 66.7 สำหรับการกำหนดอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ ร้อยละ 61.9 ส่วนใหญ่จะไม่มีระบุคำบรรยายลักษณะงานทุกตำแหน่ง ร้อยละ 90.5 สำหรับประโยชน์กลุ่มผู้ผลิตชุมชนทั้งหมดเห็นว่าช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่มีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 54.5 และมีกรรมการบริหาร ร้อยละ 54.5 ซึ่งทั้งหมดจะแต่งตั้งตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ร้อยละ 95.5 โดยทั้งหมดจะแบ่งตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่มีการแบ่งฝ่ายงาน ร้อยละ 81.8 โดยทั้งหมดจะแบ่งเป็นฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายผลิต ร้อยละ 100.0 และจะพิจารณาแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีการประสานกันอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 63.6 ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 54.5 และจะแบ่งอย่างชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นได้บ้าง ร้อยละ 75.0 สำหรับการกำหนดอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ ร้อยละ 54.5 ส่วนใหญ่จะระบุคำบรรยายลักษณะงานเฉพาะบางตำแหน่ง ร้อยละ 68.2 สำหรับประโยชน์ของการจัดองค์กรทั้งหมดเห็นว่าช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 100.0

<u>การนำ</u>

พบว่า ส่วนใหญ่มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นแบบล่างขึ้นบน (พูดคุยซักถามได้) ร้อยละ 86.0 ส่วนใหญ่จะสั่งการผู้ที่จะปฏิบัติงานโดยตรง ร้อยละ 55.8 และทั้งหมดเห็นว่าต้องอาศัยความพร้อมและความร่วมมือของพนักงานหรือสมาชิกเพื่อเสริมการสั่งการให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 100.0 สำหรับลักษณะผู้นำพบว่าส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย คือ ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 79.1 สำหรับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกหรือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดเห็นว่าการให้รางวัลรูปตัวเงิน เช่น เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง เปอร์เซ็นต์ยอดขาย โบนัส เป็นต้น และการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบล่างขึ้นบน (พูดคุยซักถามได้) ร้อยละ 71.4 ส่วนใหญ่จะสั่งการผู้ที่จะปฏิบัติงานโดยตรง ร้อยละ 61.9 และทั้งหมดเห็นว่าต้องอาศัยความพร้อมและความร่วมมือของพนักงานหรือสมาชิกเพื่อเสริมการสั่งการให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 100.0 สำหรับลักษณะผู้นำพบว่าส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย คือ ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 81.0 สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกหรือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดเห็นว่าการให้รางวัลรูปตัวเงิน เช่น เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง เปอร์เซ็นต์ยอดขาย โบนัส เป็นต้น และการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบล่างขึ้นบนทั้งหมด (พูดคุยซักถามได้) ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะสั่งการผู้ที่จะปฏิบัติงานโดยตรง ร้อยละ 50.0 และทั้งหมดเห็นว่าต้องอาศัยความพร้อมและความร่วมมือของพนักงานหรือสมาชิกเพื่อเสริมการสั่งการให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 100.0 สำหรับลักษณะผู้นำพบว่าส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย คือ ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 77.3 สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกหรือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดเห็นว่าการให้รางวัลรูปตัวเงิน เช่น เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง เปอร์เซ็นต์ยอดขาย โบนัส เป็นต้น และการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นทั้งหมด ร้อยละ 100.0

<u>การควบคุม</u>

พบว่า ทั้งหมดจะควบคุมด้านการปฏิบัติและการผลิต ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะควบคุมและติดตามผลงานของสมาชิกหรือพนักงาน โดยพิจารณาคุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ทั้งหมดจะควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ และควบคุมด้านการปฏิบัติและการผลิต ร้อยละ 100.0 เท่ากัน และทั้งหมดจะควบคุมและติดตามผลงานของสมาชิกหรือพนักงานโดยพิจารณาคุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ทั้งหมดจะควบคุมด้านด้านการปฏิบัติและการผลิต ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะควบคุมและติดตามผลงานของสมาชิกหรือพนักงาน โดยพิจารณาคุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0

3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีจำนวนสมาชิกหรือพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงาน ร้อยละ 88.4 การรับคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะรับตลอดเวลา ร้อยละ 53.5 วิธีการประกาศรับสมัครคนเข้ามาทำงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน หรือการบอกต่อชักชวน ร้อยละ 90.7 สำหรับการกำหนดคุณสมบัติคนเข้ามาทำงาน ทั้งหมดจะพิจารณาจากความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน ร้อยละ 90.7 และสำหรับผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่คัดเลือกคนเข้ามาทำงานโดยระบบคุณธรรม ทั้งหมดจะพิจารณาจากประวัติการศึกษา จากการสัมภาษณ์ จากประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน ทั้งหมดจะเน้นฝึกอบรมในสถานที่ทั้งในเวลาและนอกเวลา ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 65.1 และที่มีการประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งหมดจะประเมินโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ และพิจารณาจาก ความขยันและความรับผิดชอบ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ทั้งหมดจะนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณามอบหมายงาน พิจารณาการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และโบนัส พิจารณาฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การกำหนดค่าตอบแทน ส่วนใหญ่จะกำหนดตามความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 76.7 และส่วนใหญ่จะพิจารณาตามจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน ร้อยละ 79.1 ซึ่งส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นรายวัน ร้อยละ 74.4 ค่าตอบแทนกรรมการบริหารจะพิจารณาตามระเบียบไม่แตกต่างกันมากที่สุด ร้อยละ 50.0 และส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นรายปี ร้อยละ 75.0 สำหรับค่าล่วงเวลาส่วนใหญ่จะไม่มี เนื่องจากไม่มีงานนอกเวลางานปกติ ร้อยละ 53.5 สำหรับการให้สวัสดิการแก่สมาชิกหรือพนักงาน ส่วนใหญ่จะมีให้ ร้อยละ 69.8 โดยจะมีการให้ประกันสังคม ร้อยละ 70.0 และจะมีแนวทางจัดการความขัดแย้ง ร้อยละ 74.4 ซึ่งแนวทางส่วนใหญ่ที่ใช้คือ จะให้คู่กรณีจะประนีประนอมกันเอง ร้อยละ 84.4 การให้ความช่วยเหลือสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงาน ส่วนใหญ่ไม่มีการให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 90.7

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีจำนวนสมาชิกหรือพนักงานมีเพียงพอต่อการดำเนินงาน ร้อยละ 81.0 การรับคนเข้าทำงาน ทั้งหมดจะเปิดรับสมาชิกตลอดเวลา ร้อยละ 100.0 วิธีประกาศ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

หาคนเข้ามาทำงาน ทั้งหมดจะใช้วิธีการขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน หรือการบอกต่อชักชวน ร้อยละ 100.0 สำหรับการกำหนดคุณสมบัติในการเข้ามาทำงาน ทั้งหมดจะพิจารณาจากความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน ร้อยละ 100.0 และกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีการใช้ระบบคุณธรรม ทั้งหมดจะพิจารณาจากประวัติการศึกษา จากการทดลองปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ จากประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน ทั้งหมดจะเน้นการฝึกอบรมในสถานที่ ทั้งในเวลาและนอกเวลา ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ พิจารณาจาก ความขยันและความรับผิดชอบ พิจารณาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน และทั้งหมดจะนำไปใช้ในการพิจารณามอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และโบนัส การฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 การกำหนดค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะกำหนดตามความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 90.5 และส่วนใหญ่จะพิจารณาตามจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน และตามชิ้นงาน ร้อยละ 71.4 เท่ากัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นรายชิ้น ร้อยละ 71.4 ค่าตอบแทนกรรมการบริหารจะพิจารณาตามระเบียบไม่แตกต่างกันมากที่สุด ร้อยละ 43.8 และส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นรายปี ร้อยละ 56.3 สำหรับค่าล่วงเวลาส่วนใหญ่จะไม่มีเนื่องจากไม่มีงานนอกเวลางานปกติ ร้อยละ 52.4 ส่วนใหญ่จะมีการให้สวัสดิการ ร้อยละ 57.1 โดยจะมีการให้กู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ ร้อยละ 75.0 และจะมีแนวทางจัดการความขัดแย้ง ร้อยละ 76.2 ซึ่งแนวทางส่วนใหญ่ที่ใช้ คือ จะให้คู่กรณีจะประนีประนอมกันเอง ร้อยละ 68.8 การให้ความช่วยเหลือเมื่อพ้นจากงานส่วนใหญ่ จะไม่มีการให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 90.5

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่จำนวนสมาชิกหรือพนักงานจะมีเพียงพอต่อการดำเนินงาน ร้อยละ 95.5 การรับคนเข้ามาทำงาน ส่วนใหญ่จะรับเมื่อมีความต้องการหรือมีงานเท่านั้น ร้อยละ 90.9 วิธีการรับสมัครงานส่วนใหญ่จะขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน หรือการบอกต่อชักชวน ร้อยละ 81.0 สำหรับการกำหนดคุณสมบัติคนเข้ามาทำงาน ทั้งหมดจะพิจารณาความชำนาญและประสบการณ์ ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน ร้อยละ 81.8 และกลุ่มผู้ผลิต SMEs ที่มีการใช้ระบบคุณธรรม ทั้งหมดจะพิจารณาจากประวัติการศึกษา จากการสัมภาษณ์ จากประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน ทั้งหมดจะเน้นการฝึกอบรมในสถานที่ ทั้งในเวลาและนอกเวลา ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีการประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 59.1 โดยทั้งหมด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ พิจารณาจากความขยันและความรับผิดชอบ และพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การนำผลการประเมินไปใช้ทั้งหมดก็จะนำไปใช้ในการพิจารณามอบหมายงานพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และโบนัส พิจารณาฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน การกำหนดค่าตอบแทนของสมาชิกหรือพนักงาน ส่วนใหญ่ก็จะกำหนดตามอัตราตลาด ร้อยละ 72.7 โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน ร้อยละ 86.4 และส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นรายวัน ร้อยละ 77.3 ค่าตอบแทนกรรมการบริหารส่วนใหญ่จะพิจารณาตามระเบียบไม่แตกต่างกัน ร้อยละ 58.3 และทั้งหมดจะจ่ายเป็นรายปี ร้อยละ 100.0 สำหรับค่าล่วงเวลาส่วนใหญ่จะไม่มีเนื่องจากไม่มีงานนอกเวลางานปกติ ร้อยละ 54.5 ส่วนใหญ่จะมีการให้สวัสดิการ ร้อยละ 81.8 โดยจะมีการให้ประกันสังคม ร้อยละ 88.9 ส่วนใหญ่จะมีแนวทางจัดการความขัดแย้ง ร้อยละ 72.7 ซึ่งแนวทางที่ใช้คือ ทั้งหมดจะให้คู่กรณีประนีประนอมกันเอง ร้อยละ 100.0 การให้ความช่วยเหลือเมื่อพ้นจากงานส่วนใหญ่จะไม่มีการให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 90.9

4. ด้านการบริหารการผลิต

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการผลิต ร้อยละ 67.4 และทั้งหมดมีการวางแผนกำลังการผลิต ร้อยละ 100.0 ซึ่งส่วนใหญ่จะผลิตพอดีกับความต้องการโดยคงจำนวนแรงงานไว้ ร้อยละ 67.4 ส่วนใหญ่จะมีปัจจัยการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน ร้อยละ 51.2 โดยจะพิจารณาจากความใกล้แหล่งแรงงานและวัตถุดิบเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.9 ส่วนใหญ่จะมีหลักในการวางผังโรงงาน ร้อยละ 67.4 โดยทั้งหมดจะจัดให้หน่วยผลิตเดียวกันหน้าที่เดียวกันจัดไว้อยู่กลุ่มด้วยกัน ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะซื้อวัตถุดิบคราวละน้อยๆ บ่อยๆ มูลค่าไม่สูง ร้อยละ 72.1 แหล่งวัตถุดิบ ส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 51.2 ส่วนใหญ่จะรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย 4-6 ราย มากที่สุด ร้อยละ 34.9 โดยทั้งหมดจะใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพในการเลือกผู้ขาย ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะสั่งซื้อวัตถุดิบทางโทรศัพท์ ร้อยละ 95.3 และส่วนใหญ่จะให้ผู้ขายนำมาส่งให้ ร้อยละ 65.1 ส่วนใหญ่จะรับซื้อประจำจากผู้ขายรายเดิม ร้อยละ 79.1 ทั้งหมดจะมีการจัดการวัตถุดิบคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยจะใช้วิธีเช็คสต๊อกดูใกล้หมดค่อยสั่งซื้อเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.7 และทั้งหมดจะมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น ร้อยละ 72.1 ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 86.0 โดยส่วนใหญ่จะคืน ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 97.3 และส่วนใหญ่จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น ร้อยละ 97.7 ส่วนใหญ่จะจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานโดยนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 88.4 ทั้งหมดจะมีวิธีจัดการสินค้าคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะคงไว้ใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สต๊อก ร้อยละ 95.3 สำหรับการขยายกำลังการผลิต จะไม่มีการขยายกำลังการผลิตมากที่สุด ร้อยละ 41.9 กำลังการผลิตที่ตอบสนองลูกค้าอยู่ระหว่างร้อยละ 50-70 มากที่สุด ร้อยละ 48.8 ความเพียงพอของเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต ส่วนใหญ่จะมีเพียงพอ ร้อยละ 69.8 และสำหรับผู้ผลิตและผู้ประกอบการที่มีเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ทั้งหมดรอสะสมกำไรเพื่อนำไปซื้อเพิ่ม ร้อยละ 100.0 วิธีการจัดการบำรุงรักษาเครื่องมือ ส่วนใหญ่จะมีการแก้ไขเมื่อเกิดการชำรุดหรือเกิดปัญหา ร้อยละ 55.8

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการผลิต ร้อยละ 57.1 และทั้งหมดมีการวางแผนกำลังการผลิต ร้อยละ 100.0 ซึ่งส่วนใหญ่จะผลิตพอดีกับความต้องการ โดยคงจำนวนแรงงาน ร้อยละ 69.1 ส่วนใหญ่จะไม่มีโรงงานใช้บริเวณบ้านพักอาศัยเป็นสถานที่ผลิต ร้อยละ 66.7 โดยกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีโรงงาน ทั้งหมดจะพิจารณาจากความใกล้แหล่งแรงงานและวัตถุดิบทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีหลักการการวางผังโรงงาน ร้อยละ 61.9 โดยทั้งหมดจะจัดให้หน่วยผลิตเดียวกันหน้าที่เดียวกันจัดไว้อยู่กลุ่มด้วยกัน ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะซื้อวัตถุดิบคราวละน้อยๆ บ่อยๆ มูลค่าไม่สูง ร้อยละ 85.7 แหล่งวัตถุดิบ ส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 66.7 การรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายจะรับจากผู้ขาย 1-3 ราย 4-6 ราย และมากกว่า 10 ราย มากที่สุด ร้อยละ 28.6 เท่ากัน โดยทั้งหมดจะใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพในการเลือกผู้ขายวัตถุดิบ ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะสั่งซื้อวัตถุดิบทางโทรศัพท์ ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะให้ผู้ขายนำมาส่งให้ ร้อยละ 61.9 และส่วนใหญ่จะรับซื้อประจำจากรายเดิม ร้อยละ 90.5 ทั้งหมดจะมีวิธีการจัดการวัตถุดิบคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีเช็คสต๊อกดูใกล้หมดค่อยสั่งซื้อ ร้อยละ 81.0 ทั้งหมดจะมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น ร้อยละ 85.7 ส่วนใหญ่จะมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 90.5 โดยทั้งหมดจะคืน ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น ร้อยละ 95.2 โดยผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานจะนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 90.5 ทั้งหมดมีวิธีจัดการสินค้าคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยจะคงไว้ในสต๊อกทั้งหมด ร้อยละ 100.0 สำหรับการขยายกำลังการผลิต ส่วนใหญ่จะไม่มีการขยายกำลังการผลิต ร้อยละ 52.4 กำลังการผลิตที่ตอบสนองลูกค้าอยู่ระหว่างร้อยละ 50-70 มากที่สุด ร้อยละ 47.6 ความเพียงพอของเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่จะมีเพียงพอ ร้อยละ 61.9 และสำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีไม่เพียงพอ ทั้งหมดจะรอสะสมกำไรเพื่อนำไปซื้อเพิ่ม ร้อยละ 100.0 วิธีการจัดการบำรุงรักษาเครื่องมือ ส่วนใหญ่จะมีการแก้ไขเมื่อเกิดการชำรุดหรือเกิดปัญหา ร้อยละ 76.2

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่จะจะมีการวางแผนการผลิต ร้อยละ 77.3 และทั้งหมดมีการวางแผนกำลังการผลิต ร้อยละ 100.0 ซึ่งส่วนใหญ่จะผลิตพอดีกับความต้องการโดยคงจำนวนแรงงานไว้ ร้อยละ 72.7 ส่วนใหญ่จะมีการพิจารณาปัจจัยการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน ร้อยละ 68.2 โดยจะพิจารณาจากความใกล้แหล่งแรงงานและวัตถุดิบเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 86.7 และส่วนใหญ่จะมีหลักในการวางผังโรงงาน ร้อยละ 72.7 ซึ่งจะจัดให้หน่วยผลิตเดียวกันหน้าที่เดียวกันจัดไว้อยู่กลุ่มด้วยกันทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะซื้อวัตถุดิบคราวละน้อยๆ บ่อยๆ มูลค่าไม่สูง ร้อยละ 59.1 แหล่งวัตถุดิบ ส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัดมากกว่าร้อยละ 80 ร้อยละ 63.6 และส่วนใหญ่จะรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย 4-6 ราย มากที่สุด ร้อยละ 40.9 โดยทั้งหมดจะใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพในการเลือกผู้ขาย ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะสั่งซื้อวัตถุดิบทางโทรศัพท์ ร้อยละ 90.9 และจะให้ผู้ขายนำมาส่งให้ ร้อยละ 68.2 และส่วนใหญ่จะรับซื้อประจำจากรายเดิม ร้อยละ 68.2 ทั้งหมดจะมีวิธีการจัดการวัตถุดิบคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีเช็คสต๊อกดูใกล้หมดค่อยสั่งซื้อ ร้อยละ 72.7 ทั้งหมดจะมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 100.0 โดยส่วนใหญ่จะมีการตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น ร้อยละ 59.1 ส่วนใหญ่จะมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 81.8 โดยจะคืน ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 94.4 ทั้งหมดมีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น ร้อยละ 1000.0 และส่วนใหญ่จะนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 86.4 ทั้งหมดมีวิธีจัดการสินค้าคงคลัง ร้อยละ 100.0 โดยจะคงไว้ในสต๊อกเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.9 สำหรับการขยายกำลังการผลิตจะมีการขยายกำลังการผลิตในอนาคตมากที่สุด ร้อยละ 40.9 การตอบสนองลูกค้าจะอยู่ระหว่างร้อยละ 50-70 มากที่สุด ร้อยละ 50.0 ความเพียงพอของเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานส่วนใหญ่จะมีเพียงพอ ร้อยละ 77.3 และสำหรับที่มีไม่เพียงพอ ทั้งหมดรอสะสมกำไรเพื่อซื้อเพิ่มเติม ร้อยละ 100.0 วิธีการจัดการบำรุงรักษาเครื่องมือ จะมีการแก้ไขเมื่อเกิดการชำรุดหรือเกิดปัญหา และการจัดการโดยตรวจสอบตามสะดวก มากที่สุด ร้อยละ 36.4 เท่ากัน

5. ด้านการบริหารการเงินและบัญชี

พบว่า ส่วนใหญ่จะไม่มีแผนด้านการบริหารการเงินและบัญชี ร้อยละ 55.8 และส่วนใหญ่จะใช้สมุดบันทึกในการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชี ร้อยละ 55.8 ทั้งหมดจะลงประจำทุกวันตามใบส่งของ ร้อยละ 100.0 สำหรับแหล่งที่มาของเงินทุน ส่วนใหญ่จะมาจากเจ้าของเอง ร้อยละ 62.8 และส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน ร้อยละ 55.8 และผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่มีการกู้ยืมเงิน ทั้งหมดจะใช้ปัจจัยพิจารณากู้ยืมเงิน คือ พิจารณาระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 55.8 และที่มีหนี้สินทั้งหมด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จะมีหนี้สินระยะยาว ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีการระดมทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 58.1 ทั้งหมดจะจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุล ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ผู้จัดทำงบการเงินและบัญชี จะเป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีมากที่สุด ร้อยละ 41.9 ทั้งหมดจะชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสดร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะมีการให้เครดิตโดยการให้มัดจำ ณ วันสั่งซื้อและจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อได้รับสินค้า ร้อยละ 100.0 วิธีการที่ลูกค้านิยมใช้ชำระเงินคือเป็นเงินสดทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีหนี้สงสัยจะสูญ ร้อยละ 67.4 สำหรับผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่มีหนี้สงสัยจะสูญ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเจรจายืดเวลาการชำระหนี้ ร้อยละ 71.4 สำหรับการจัดสรรกำไร ส่วนใหญ่จะจัดสรรเพื่อดำเนินงานและพัฒนากิจการ ร้อยละ 93.0 ทั้งหมดจะมีเงินปันผล ร้อยละ 62.8 และนโยบายเงินปันผลส่วนใหญ่ คือ จะปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 62.8 ส่วนใหญ่จะมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 88.4 ทั้งหมดจะจัดสรรเป็นค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ดำเนินงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าแรงงาน ร้อยละ 100.0

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน

พบว่า ส่วนใหญ่จะไม่มีแผนด้านการบริหารการเงินและบัญชี ร้อยละ 66.7 และส่วนใหญ่จะใช้สมุดบันทึกในการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชี ร้อยละ 81.0 ทั้งหมดจะลงประจำทุกวันตามใบส่งของ ร้อยละ 100.0 สำหรับแหล่งที่มาของเงินทุน จะมาจากสมาชิกทั้งหมด ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกู้ยืมเงิน ร้อยละ 66.7 และกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีการกู้ยืมเงิน ทั้งหมดจะใช้ปัจจัยพิจารณากู้ยืมเงิน คือ พิจารณาระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีภาระหนี้สิน ร้อยละ 66.7 สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีหนี้สินจะเป็นหนี้สินระยะยาวทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีการให้สมาชิกนำเงินมาร่วมทุน ร้อยละ 61.9 ทั้งหมดจะจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุล ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ผู้จัดทำงบการเงินและบัญชีส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกหรือกรรมการ ร้อยละ 52.4 ทั้งหมดจะนิยมชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสด ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะมีการให้เครดิตโดยการให้มัดจำ ณ วันสั่งซื้อและจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อได้รับสินค้า ร้อยละ 100.0 วิธีการที่ลูกค้านิยมใช้ชำระเงินคือเป็นเงินสดทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีหนี้สงสัยจะสูญ ร้อยละ 76.2 สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่มีหนี้สงสัยจะสูญ ส่วนใหญ่จะเจรจายืดเวลาการชำระหนี้ ร้อยละ 60.0 สำหรับการจัดสรรกำไรทั้งหมด จะจัดสรรเพื่อให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือสถานประกอบการ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีเงินปันผล ร้อยละ 81.0 และทั้งหมดจะปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 76.2 และทั้งหมดจะจัดสรรเป็นค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ดำเนินงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าแรงงาน ร้อยละ 100.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

กลุ่มผู้ผลิต SMEs

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีแผนด้านการบริหารการเงินและบัญชี ร้อยละ 54.5 และส่วนใหญ่จะใช้สมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชี ร้อยละ 54.5 ทั้งหมดจะลงประจำทุกวันตามใบส่งของ ร้อยละ 100.0 สำหรับแหล่งที่มาของเงินทุน จะมาจากเจ้าของทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่มีการกู้ยืมเงิน ร้อยละ 54.5 โดยทั้งหมดจะใช้ปัจจัยพิจารณากู้ยืมเงิน คือ อัตราดอกเบี้ย วงเงินที่ให้กู้ยืม ค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมเงิน หลักประกันในการกู้ยืม และระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะมีภาระหนี้สิน ร้อยละ 54.5 และทั้งหมดจะมีหนี้สินจะเป็นหนี้สินระยะยาว ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดไม่มีการระดมทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุล ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ผู้จัดทำงบการเงินและบัญชี ส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ร้อยละ 72.7 ทั้งหมดจะนิยมชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสด ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะมีการให้เครดิตโดยการให้มัดจำ ณ วันสั่งซื้อและจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อได้รับสินค้า ร้อยละ 100.0 วิธีการที่ลูกค้านิยมใช้ชำระเงินคือเป็นเงินสดทั้งหมด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีหนี้สงสัยจะสูญ ร้อยละ 59.1 สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs ที่มีหนี้สงสัยจะสูญ ส่วนใหญ่จะเจรจายืดเวลาการชำระหนี้ ร้อยละ 77.8 สำหรับการจัดสรรกำไรทั้งหมดจะจัดสรรเพื่อดำเนินงานและพัฒนากิจการ ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่จะไม่มีเงินปันผล ร้อยละ 54.5 และที่มีเงินปันผลทั้งหมดจะปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะจัดสรรเป็นค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ดำเนินงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าแรงงาน ร้อยละ 100.0

6. ด้านการบริหารการตลาด

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 69.8 และมีลูกค้าที่เป็นพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก ร้อยละ 51.2 ทั้งหมดมีลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะหาลูกค้าในประเทศเอง ร้อยละ 100.0 สำหรับลูกค้าต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะให้หน่วยงานราชการหรือองค์ต่างๆ ช่วยเหลือ ร้อยละ 95.3 รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 25 ร้อยละ 51.2

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีตรายี่ห้อผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ร้อยละ 60.5 สำหรับหลักเกณฑ์การตั้งชื่อตรายี่ห้อสินค้า ตั้งชื่อตามผลิตภัณฑ์มากที่สุด ร้อยละ 46.2 และส่วนใหญ่จะมีบรรจุภัณฑ์แบบง่ายๆ ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 51.2 ที่มาของรูปแบบสีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาจากท้องถิ่นดั้งเดิมและออกแบบสร้างสรรค์ใหม่ ร้อยละ 65.1

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การพัฒนารูปแบบสีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างสรรค์ออกแบบใหม่ ร้อยละ 79.1 ส่วนใหญ่จะได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้ว ร้อยละ 62.8

ด้านราคา (Price)

พบว่า ทั้งหมดจะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าเอง ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะกำหนดราคาตามลูกค้าและตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 65.1 กลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้กับลูกค้า ส่วนใหญ่จะให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 88.4

ด้านการจัดจำหน่าย (Plance)

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีพื้นที่จำหน่ายอยู่ภายในจังหวัด ร้อยละ 95.3 จำนวนแหล่งจำหน่ายมีจำนวน 2-4 แห่งมากที่สุด ร้อยละ 41.9 ทั้งหมดจะมีช่องทางการจำหน่ายสองระดับ คือ ผู้ผลิตผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกไปยังผู้บริโภค ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะจำหน่ายสินค้าในโอกาสงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

พบว่า ทั้งหมดมีการโฆษณาสินค้า ร้อยละ 100.0 โดยใช้วิธีการโฆษณาสินค้าทางอินเตอร์เน็ต และในโอกาสร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานขายตรง คิดเป็นร้อยละ 88.4 ทั้งหมดมีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 100.0 โดยทั้งหมดจะใช้วิธีการลดราคา ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีการทำการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดทำการประชาสัมพันธ์โดยร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ร้อยละ 100.0 วิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า ทั้งหมดทำโดยมีการพัฒนาสินค้าตามคำแนะนำของลูกค้า ร้อยละ 100.0

<u>กลุ่มผู้ผลิตชุมชน</u>

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีลูกค้าเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 66.7 และมีลูกค้าที่เป็นพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก ร้อยละ 52.4 ทั้งหมดจะมีทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะหาลูกค้าในประเทศเอง ร้อยละ 100.0 สำหรับลูกค้าต่างประเทศ ทั้งหมดจะให้หน่วยงานราชการหรือองค์การต่างๆ ช่วยเหลือ ร้อยละ 100.0 รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 25-50 ร้อยละ 57.1

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

พบว่า ส่วนใหญ่จะไม่มีตรายี่ห้อผลิตภัณฑ์ของตนเอง ร้อยละ 57.1 และที่มีตรายี่ห้อส่วนใหญ่จะตั้งชื่อตามหมู่บ้าน ตำบล จังหวัด ร้อยละ 55.6 และส่วนใหญ่จะมีบรรจุภัณฑ์แบบง่ายๆ ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 66.7 ที่มาของรูปแบบสีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาจากท้องถิ่นดั้งเดิมและออกแบบสร้างสรรค์ใหม่ ร้อยละ 52.4 การพัฒนารูปแบบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างสรรค์ออกแบบใหม่ ร้อยละ 71.4 และส่วนใหญ่จะได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้ว ร้อยละ 76.2

ด้านราคา (Price)

พบว่า ทั้งหมดจะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าเอง ร้อยละ 100.0 และส่วนใหญ่จะกำหนดราคาตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 76.2 กลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้กับลูกค้า ทั้งหมดจะใช้กลยุทธ์ให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 100.0

ด้านการจัดจำหน่าย (Plance)

พบว่า ทั้งหมดมีพื้นที่จำหน่ายอยู่ภายในจังหวัด ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่มีจำนวนแหล่งจำหน่าย 2-4 แห่ง ร้อยละ 61.9 ทั้งหมดจะมีช่องทางการจำหน่ายสองระดับ คือ ผู้ผลิตผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกไปยังผู้บริโภค ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะจำหน่ายสินค้าจะจำหน่ายสินค้าในโอกาสงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

พบว่า ทั้งหมดมีการโฆษณาสินค้า ร้อยละ 100.0 โดยทั้งหมดใช้วิธีการโฆษณาทางอินเตอร์เน็ต และโอกาสร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ทั้งหมดจะไม่มีพนักงานขายตรง ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะทำการส่งเสริมการตลาดโดยการลดราคา ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีการทำประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะทำการประชาสัมพันธ์โดยร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ร้อยละ 100.0 สำหรับวิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า ทั้งหมดทำโดยการพัฒนาสินค้าตามคำแนะนำของลูกค้า ร้อยละ 100.0

<u>กลุ่มผู้ผลิต SMEs</u>

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีลูกค้าเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 72.7 และมีลูกค้าที่เป็นพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก ร้อยละ 50.0 ทั้งหมดจะมีทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะหาลูกค้าในประเทศเอง ร้อยละ 100.0 สำหรับลูกค้าต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะให้หน่วยงานราชการหรือองค์การต่างๆ ช่วยเหลือ ร้อยละ 90.9 รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 25 ร้อยละ 59.1

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

พบว่า ส่วนใหญ่จะมีตรายี่ห้อผลิตภัณฑ์ของตนเอง ร้อยละ 77.3 และที่มีตรายี่ห้อส่วนใหญ่จะตั้งชื่อตามสะดวกไม่มีกฎเกณฑ์ ร้อยละ 58.8 และส่วนใหญ่จะมีบรรจุภัณฑ์ตามมาตรฐาน ร้อยละ 63.6 ที่มาของรูปแบบสีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาจากท้องถิ่นดั้งเดิมและออกแบบสร้างสรรค์ใหม่ ร้อยละ 77.3 การพัฒนารูปแบบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สีสันผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างสรรค์ออกแบบใหม่ ร้อยละ 86.4 และส่วนใหญ่จะได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้ว ร้อยละ 52.4

ด้านราคา (Price)

พบว่า ทั้งหมดจะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าเอง ร้อยละ 100.0 และโดยส่วนใหญ่จะกำหนดราคาตามลูกค้า ร้อยละ 86.4 กลยุทธ์ด้านราคาที่ใช้กับลูกค้า ส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 77.3

ด้านการจัดจำหน่าย (Plance)

พบว่า ส่วนใหญ่มีพื้นที่จำหน่ายอยู่ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ร้อยละ 90.9 เท่ากัน และส่วนใหญ่จะมีจำนวนแหล่งจำหน่าย 5 แห่งขึ้นไป ร้อยละ 50.0 ทั้งหมดจะมีช่องทางการจำหน่ายหนึ่งระดับและสองระดับ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ทั้งหมดจะจำหน่ายสินค้าในโอกาสงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

พบว่า ทั้งหมดมีการโฆษณาสินค้า ร้อยละ 100.0 โดยทั้งหมดใช้วิธีการโฆษณาทางอินเตอร์เน็ต และโอกาสร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน ส่วนใหญ่จะไม่มีพนักงานขายตรง ร้อยละ 77.3 ทั้งหมดมีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดจะทำการส่งเสริมการตลาดโดยการลดราคา ร้อยละ 100.0 ทั้งหมดมีการทำประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 100.0 และทั้งหมดจะทำการประชาสัมพันธ์โดยร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ร้อยละ 100.0 สำหรับวิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า ทั้งหมดทำโดยการพัฒนาสินค้าตามคำแนะนำของลูกค้า ร้อยละ 100.0

7. ด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

7.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โดยรวมพบว่า **ด้านการวางแผน** มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้ และมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการขาดความรู้และชำนาญในการวางแผน และการทบทวนและปรับปรุงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง **ด้านการจัดองค์กร** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการแบ่งฝ่ายงานไม่เหมาะสม และเรื่องการมอบหมายการรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน **ด้านการนำ** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยในเรื่องสมาชิกหรือพนักงานไม่เข้าใจคำสั่งการและไม่ซักถาม และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา ในเรื่องสมาชิกหรือพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สมาชิกหรือพนักงานไม่ยอมรับในตัวผู้นำ และเรื่องผู้นำขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี **ด้านการควบคุม** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพและขาดความต่อเนื่องในการควบคุม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน ด้านการวางแผน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการไม่สามารถพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ขาดความรู้และชำนาญในการวางแผน และการทบทวนและปรับปรุงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง **ด้านการจัดองค์กร** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการแบ่งฝ่ายงานไม่เหมาะสม และการมอบหมายการรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน **ด้านการนำ** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องสมาชิกหรือพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สมาชิกหรือพนักงานไม่เข้าใจคำสั่งการและไม่ซักถาม และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา ในเรื่องสมาชิกหรือพนักงานไม่ยอมรับในตัวผู้นำ และผู้นำขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี **ด้านการควบคุม** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการขาดความต่อเนื่องในการควบคุม และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs ด้านการวางแผน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ขาดความรู้และชำนาญในการวางแผน และการทบทวนและปรับปรุงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง **ด้านการจัดองค์กร** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการแบ่งฝ่ายงานไม่เหมาะสมและการมอบหมายการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน **ด้านการนำ** พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องสมาชิหรือพนักงานไม่เข้าใจคำสั่งการและไม่ซักถาม และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา ในเรื่องสมาชิกหรือพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สมาชิกหรือพนักงานไม่ยอมรับในตัวผู้นำ และผู้นำขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี **ด้านการควบคุม** พบว่า ประสบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการขาดความต่อเนื่องในการควบคุม และขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม

7.2 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไม่เพียงพอ ต้องเสียเวลาในการฝึกหัดและขาดการพัฒนาทักษะฝีมืออย่างต่อเนื่อง และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างสมาชิกด้วยกันเองหรือกับทางผู้นำ

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ไม่เพียงพอ ต้องเสียเวลาในการฝึกหัด และขาดการพัฒนาทักษะฝีมืออย่างต่อเนื่อง และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างสมาชิกด้วยกันเองหรือกับทางผู้นำ

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ไม่เพียงพอ ต้องเสียเวลาในการฝึกหัด และขาดการพัฒนาทักษะฝีมือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

อย่างต่อเนื่อง และอยู่ในระดับไม่มีปัญหา ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างสมาชิกด้วยกันเองหรือกับทางผู้นำ

7.3 ปัญหาด้านการบริหารการผลิต โดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการผลิต วัตถุดิบมีราคาแพง วัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน และต้นทุนการผลิตสูงทำให้กำไรต่ำ และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการชำรุดของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักร เทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย และค่าจ้างแรงงานสูง

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องวัตถุดิบมีราคาแพง ขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการผลิต ต้นทุนการผลิตสูงทำให้กำไรต่ำ ค่าจ้างแรงงานสูง และวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการชำรุดของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องค่าจ้างแรงงานสูง ขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการผลิต และวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องวัตถุดิบมีราคาแพง ต้นทุนการผลิตสูงทำให้กำไรต่ำ การชำรุดของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย

7.4 ปัญหาด้านการบริหารการเงินและบัญชี โดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการเงินและบัญชี ขาดเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินงาน และขาดแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องความรู้ในการบันทึกบัญชี และลูกหนี้ค้างชำระ

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการเงินและบัญชี ขาดแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน ขาดเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินงาน และมีความรู้น้อยในการบันทึกบัญชี และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระ

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการขาดความรู้และชำนาญการวางแผนการเงินและบัญชี ขาดเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินงาน ขาดแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องขาดความรู้ในการบันทึกบัญชี และลูกหนี้ค้างชำระ

7.5 ปัญหาด้านการบริหารตลาด โดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องขาดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันมีมาก ขาดความรู้ในการทำการส่งเสริมการขาย การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องขาดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ ขาดความรู้ในการทำการส่งเสริมการขาย คู่แข่งขันมีมาก การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องขาดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันมีมาก การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ขาดความรู้ในการทำการส่งเสริมการขาย และการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์

7.6 ปัญหาด้านอื่นๆ โดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐบาล

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐบาล

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องการสนับสนุนจากภาครัฐบาล

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ จะเห็นได้ว่าผู้ผลิตและผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานทั้งในด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การผลิต การเงินและบัญชี และการตลาดเป็นอย่างมากเพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของตนเองประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้

ด้านการบริหารจัดการ (Administrative Management) เมื่อพิจารณาแล้วกล่าวได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีการจัดการ คือ มีการวางแผน มีการจัดองค์กร มีการนำ และมีการควบคุม

ด้านการวางแผน (Planning) จะเห็นได้ว่า ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะมีแผนระยะสั้น (1-3 ปี) มากกว่าระยะปานกลางและระยะยาว ซึ่งนับว่าเหมาะสมเพราะเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นสูงในแง่ที่สามารถทบทวนหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ อีกทั้งส่วนใหญ่ยังมีกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงานเป็นไปตามแผนเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า และแผนส่วนใหญ่มักเป็นแผนระยะสั้น ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่ทราบและเข้าใจว่าการวางแผนและแผนงานช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองไปในอนาคต ซึ่งเป็นโอกาส

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

แสวงหาประโยชน์ให้สำเร็จลุล่วงตามมุ่งหมายไว้ และช่วยให้ทราบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางป้องกันและลดภาวะความเสี่ยงให้น้อยลง

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) จะเห็นได้ว่า ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งฝ่ายงาน กระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งฝ่ายงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์จากพิจารณาตามหน้าที่ออกเป็นฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตลาด และฝ่ายวิจัยและพัฒนา อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งฝ่ายงานอย่างชัดเจน แต่ทุกฝ่ายงานก็มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ

ที่น่าสังเกตคือ กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะไม่มีคำบรรยายลักษณะงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มเปิดรับสมาชิกตลอดเวลาและส่วนใหญ่ที่มาสมัครก็จะเป็นคนในชุมชน โดยนำเงินมาร่วมลงทุนหรือนำเงินมาซื้อหุ้นถึงจะเป็นสมาชิกได้ งานที่กำหนดขึ้นก็จะคำนึงถึงสมาชิกและจัดสรรงานให้ตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs นั้น ส่วนใหญ่จะก็มีคำบรรยายลักษณะงานในบางตำแหน่งเท่านั้น เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ เช่น การวิจัยและพัฒนา หรือการควบคุมการผลิต ซึ่งต้องจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญโดยเฉพาะ

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้ทั้งรวมและกระจายผสมผสานกันไป ซึ่งการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แต่ละฝ่ายงานเพื่อจะได้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของตนได้ และก็บ้างที่ใช้รวมอำนาจเนื่องจากเป็นงานที่มีความสำคัญสูง เช่น การตัดสินใจทางด้านการเงิน เป็นต้น และผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทุกราย จะเห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการจัดองค์กร คือ สามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานและการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวสันต์ เสือขำ (2547) ที่พบว่า ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการคัดเลือกระดับ 5 ดาว ในระดับภูมิภาค : กรณีศึกษาสินค้าประเภทอาหาร ของจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปี 2546 ส่วนใหญ่ที่มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรแบ่งการบริหารออกเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ มีการกระจายอำนาจไปสู่แผนกหรือฝ่ายต่างๆ เพื่อประโยชน์เรื่องของความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ด้านการนำ (Leading) จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ และนิยมสั่งการแบบสั่งการผู้ที่จะปฏิบัติโดยตรง โดยเปิดโอกาสสามารถให้สมาชิกหรือพนักงานซักถามได้ ซึ่งช่วยลดปัญหาการเข้าใจไม่ตรงกัน หรือความไม่ชัดเจนให้หมดไป ส่งผลให้สิ่งที่ได้รับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

มอบหมายประสบผลสำเร็จด้วยดี แต่การสั่งการจะไม่ประสบผลสำเร็จได้เลยหากไม่มีปัจจัยช่วยเสริมการสั่งการให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทุกรายจึงเน้นไปที่ความพร้อมและความร่วมมือของสมาชิกหรือพนักงานเป็นหลัก ซึ่งหากสมาชิกหรือพนักงานไม่พร้อมจะรับคำสั่งซึ่งอาจเนื่องมาจากกำลังอยู่ในช่วงเร่งงานหรือมีงานมากเกินไป หรือสั่งการในขณะที่ไม่สามารถทำได้เพราะไม่มีความรู้และความชำนาญ การปฏิบัติงานของสมาชิกหรือพนักงานปฏิบัติจะเป็นไปอย่างเต็มที่ ต้องใช้ปัจจัยในการจูงใจหรือกระตุ้น คือ รางวัลในรูปตัวเงิน เช่น เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง เปอร์เซ็นต์ ยอดขาย และโบนัส เป็นต้น หรือการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า การสั่งการด้วยวาจาและมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยผู้สั่งการและผู้รับคำสั่งการ สามารถโต้ตอบซักถามซึ่งกันและกันได้ ช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้ และส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ความสนใจของพนักงาน/ลูกจ้างขณะสั่งการ รวมถึงความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างเป็นหลัก และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นตรงตามที่คาดหมายไว้ ส่วนมากจะใช้การเพิ่มค่าล่วงเวลาหรือขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง หรือเพิ่มเปอร์เซ็นต์ยอดขาย เช่นเดียวกับที่จิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) พบว่า วิธีการจูงใจสมาชิกให้ตั้งใจทำงาน จะทำโดยจัดอบรมให้ความรู้และการเพิ่มเปอร์เซ็นต์ในการขายสินค้าให้แก่สมาชิก

ด้านการควบคุม (Controlling) จะเห็นได้ว่า กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทั้งหมดจะมีการควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะเน้นด้านการเงินและงบประมาณ และด้านการปฏิบัติการผลิต มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ออกมากับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ว่าคุณภาพของสินค้านั้นคุ้มค้ากับเงินที่เสียไปหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตาม คือ ปริมาณงานและของเสีย คุณภาพและวิธีการปฏิบัติงาน และเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ชุมชนทุกประเภทมีการควบคุมและติดตามการทำงาน โดยเครื่องมือควบคุมและติดตามการทำงานของชุมชน จะใช้ปริมาณ คุณภาพของสินค้าหรืองาน และเวลาในการทำงาน

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เมื่อพิจารณาแล้วกล่าวได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎี คือ มีการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง และการธำรงรักษา การพิจารณาสภาพการพ้นจากงาน

ด้านการสรรหา (Recruitment) จะเห็นได้ว่า ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะมีสมาชิกหรือพนักงานในการดำเนินงานเพียงพอ แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้ผลิตชุมชนจะมีการเปิดรับสมาชิกอยู่ตลอดเวลาและรับทุกคน โดยใช้วิธีการขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชนหรือการบอกต่อชักชวนคนในชุมชนให้มาสมัคร ซึ่งคุณสมบัติที่พิจารณาเป็นส่วนมาก คือ ความชำนาญและ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ภูมิลำเนา เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ชุมชนทุกลุ่มมีสมาชิกเพียงพอเป็นส่วนใหญ่ มีนโยบายรับสมาชิกตลอดเวลา และบางกลุ่มก็มีนโยบายรับสมาชิกเมื่อมีงานเท่านั้น

ด้านการคัดเลือก (Selection) จะเห็นได้ว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน คือความชำนาญและประสบการณ์ สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs จะเปิดรับเฉพาะเมื่อมีงานหรือความต้องการเท่านั้น ซึ่งจะเป็นลูกจ้างที่เป็นแรงงานชาวบ้านซึ่งส่วนใหญ่จะเข้าออกตลอดเวลา ซึ่งเมื่อมีไม่พอก็จะรับเพิ่มถ้าเพียงพอก็จะปิดรับสมัคร ซึ่งคุณสมบัติที่พิจารณาส่วนมากคือ ความชำนาญและประสบการณ์ และภูมิลำเนามาใช้ ทั้งนี้ ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบที่ใช้เกณฑ์คุณสมบัติที่ใช้พิจารณาสรรหาคนเข้ามาทำงานในลักษณะนี้ถือได้ว่าเป็นใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นหลัก เนื่องจากสภาพงานส่วนมากเป็นงานที่ต้องใช้แรงงาน ในระบบคุณธรรมก็จะมีพิจารณาจาก ประวัติการศึกษา การทดลองปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ในการรับสมาชิกใหม่ชุมชนทุกชุมชนมีแนวทางการกำหนดคุณสมบัติที่แตกต่างกัน โดยบางกลุ่มจะไม่มีการกำหนดคุณสมบัติสมาชิกใหม่ แต่บางกลุ่มก็พิจารณาจากความสามารถและประสบการณ์

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีฝึกอบรมในสถานที่ทั้งในและนอกเวลาทำงาน มีบางรายที่มีการหมุนเวียนงาน และจัดกิจกรรมดูงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน มีบางรายที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกและพนักงาน โดยจะพิจารณาจากความขยันและความรับผิดชอบ เป็นส่วนใหญ่ และจะพิจารณาปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นควบคู่ไปด้วย เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการพิจารณามอบหมายงาน และพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง และโบนัส หรือการฝึกอบรมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ในการทำงานส่วนใหญ่จะมีการจูงใจให้สมาชิกตั้งใจทำงานด้วยการจัดการอบรมให้มีความรู้และประสบการณ์มากยิ่งขึ้น และจะมีการประเมินผลการทำงานของสมาชิก โดยดูจากปริมาณงานและคุณภาพงานเป็นส่วนใหญ่

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถของสมาชิกหรือพนักงาน โดยจะพิจารณาจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน พบว่ามีการให้สวัสดิการในหลายเรื่อง เช่น ให้ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ หาชุดทำงานให้ จัดหาที่พักอาศัย และอาหารกลางวัน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังให้สมาชิกหรือพนักงานผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานด้วยดี และเป็นการธำรงรักษาให้สมาชิกหรือพนักงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งกายและใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอารดา มงคลโรจน์สกุล (2546) ที่พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงาน หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคือความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน และส่วนใหญ่ได้ให้สวัสดิการอื่นแก่พนักงานที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง คือ วันลาหยุดงาน และการประกันสังคม

ด้านการรวมพลัง (Integration) จะเห็นได้ว่า เมื่อเกิดข้อพิพาทระหว่างสมาชิกด้วยกันก็จะให้สมาชิกประนีประนอมกัน แต่หากไม่สำเร็จผู้นำหรือเจ้าของกิจการจะได้ช่วยไกล่เกลี่ยโดยการบอกให้ในกรณีที่คู่กรณีประนีประนอมกัน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอารดา มงคลโรจน์สกุล (2546) ที่พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงานทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ด้านการพิจารณาสภาพการพ้นจากงาน (Separation) จะเห็นได้ว่า การให้ความช่วยเหลือเมื่อสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงานนั้น ส่วนใหญ่จะไม่มีการให้ความช่วยเหลือ

ด้านการบริหารการผลิต (Production Management) เมื่อพิจารณากล่าวได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารผลิต กล่าวคือ

ด้านการวางแผนกำลังการผลิต โดยคาดการณ์ผลิตสินค้าให้พอดีกับความต้องการหรือผลิตตามคำสั่งซื้อโดยคงจำนวนแรงงานไว้ และมีสินค้าคงเหลือไว้ส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในกรณีที่ความต้องการซื้อมีมากกว่ากำลังการผลิต แต่ก็ไม่ให้มากจนเกินไปเพราะจะทำให้เสียต้นทุนในการเก็บรักษาและก่อให้เกิดต้นทุนจมขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่กล่าวไว้ว่า ชุมชนส่วนใหญ่วางแผนการผลิตโดยใช้กลยุทธ์การกำหนดจำนวนการผลิตสินค้าเท่ากับจำนวนความต้องการสินค้าและไม่มีการเพิ่มหรือลดจำนวนสมาชิกเพื่อรองรับการผลิตและเก็บสินค้าคงเหลือในบางช่วงเวลา

ด้านการเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน ก็จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะใช้บริเวณบ้านพักอาศัยเป็นสถานที่ผลิต ทั้งนี้อาจเพราะว่าเงินทุนไม่เพียงพอที่จะนำไปซื้อที่ดินเพื่อสร้างเป็นสถานที่ผลิตและเป็นเพราะบริเวณบ้านมีบริเวณกว้างขวางมากเพียงพอ อีกทั้งยังใกล้แหล่งแรงงาน และแหล่งวัตถุดิบ สะดวกต่อการขนส่ง

ด้านการวางผังโรงงาน จะเห็นได้ว่า ภายในพื้นที่การผลิตส่วนใหญ่จะแยกตามหน้าที่การผลิต โดยสินค้าผลิตก่อนจะอยู่อันดับแรกสุด และวัสดุอุปกรณ์ที่หนักๆ ก็อยู่กับที่โดยจะเคลื่อนย้ายแต่วัสดุอุปกรณ์ที่สามารถยกได้เท่านั้น

ด้านการจัดซื้อและควบคุมวัสดุ วัตถุดิบส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัดทั้งหมด จะมีการสั่งซื้อบ่อยๆ ในปริมาณที่ไม่มากนัก จากผู้ขายประมาณ 4-6 ราย โดยเกณฑ์การเลือกผู้ขาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จะพิจารณาจากคุณภาพ ความซื่อสัตย์ไว้เนื้อเชื่อใจ และราคา ส่วนใหญ่จึงรับซื้อจากผู้ขายรายเดิมมากกว่าเพราะมีความสนิทสนมและคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ส่วนใหญ่จะใช้โทรศัพท์ในการสั่งซื้อเพราะมีความสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า การผลิตมีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การคัดเกรด การอบแห้ง ไปจนถึงการบรรจุหีบห่อ

ด้านการควบคุมคุณภาพ และเมื่อผู้ขายนำมาส่งให้ก็จะตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น ถ้ามีวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานก็จะคืน ณ จุดรับซื้อทันที นอกจากนี้ เมื่อผลิตสินค้าเสร็จแล้วเกือบทั้งหมดได้มีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น และก็มีบางแห่งได้มีการสุ่มในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากไม่ได้ตามมาตรฐานก็จะนำไปแก้ไขใหม่จนได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า กลุ่มผู้ผลิตสินค้าทุกกลุ่มส่วนใหญ่มีการจัดแยกและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และมีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการผลิตสินค้าทุกหน่วย ทุกเวลาที่มีการผลิตเหมือนกัน

ด้านการซ่อมบำรุงระบบการผลิต สำหรับการซ่อมบำรุง ดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิต นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการซ่อมบำรุงเมื่อเกิดปัญหา

ด้านการบริหารการเงินและบัญชี เมื่อพิจารณากล่าวได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารการเงินและบัญชี กล่าวคือ

ด้านการวางแผนการเงิน พบว่า กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะไม่มีแผนด้านการบริหารการเงินและบัญชี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ชุมชนที่เข้าร่วมโครงการนี้ มีชุมชนเพียงบางส่วนที่ได้ดำเนินงานทางการเงินและบัญชีตามแนวความคิดทางการบริหารการเงินและชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนทางการเงิน

ด้านการจัดการเงินทุน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มผู้ผลิตชุมชนจะมีเงินทุนจากการะดมทุนจากสมาชิกเพราะเงินลงทุนเริ่มแรกที่ใช้ในการก่อตั้งกลุ่ม คือ เงินของสมาชิกแต่ละคนรวมกับเงินสนับสนุนจากที่อื่น ส่วนกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมาจากเจ้าของ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน สำหรับเรื่องภาระหนี้สิน มีผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการในส่วนน้อยที่มีภาระหนี้สินและอยู่ในระยะยาว เพราะปัจจัยหลักในการพิจารณาการกู้เงินนั้น จะคำนึงถึงระยะเวลาการชำระหนี้เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ชุมชนมีแหล่งเงินทุนมาจากสมาชิกในชุมชนโดยการให้สมาชิกนำเงินมาร่วมลงทุน และมีแหล่งเงินทุนมาจากหน่วยงานรัฐบาล และจัดหาเงินทุนด้วยวิธีอื่นๆ ซึ่งจะมีปัจจัยประกอบการพิจารณาคือ อัตราดอกเบี้ย เวลาในการชำระหนี้ วงเงินที่ให้กู้และค่าใช้จ่ายในการกู้ยืม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านการจัดสรรเงินทุน พบว่า วิธีการที่ลูกค้านิยมใช้ชำระค่าสินค้า คือ เป็นเงินสด ซึ่งสามารถทำให้กลุ่มมีเงินหมุนเวียนเพื่อใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ดำเนินงาน ค่าสาธารณูปโภค และค่าแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า การจัดสรรเงินทุนหมดไปในเรื่องของค่าวัตถุดิบ ค่าจ้าง/ค่าแรงงาน ตลอดจนค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

ด้านบัญชี พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มผู้ผลิตชุมชนนิยมบันทึกบัญชีโดยใช้สมุดบันทึก และให้สมาชิกหรือกรรมการเป็นผู้จัดทำบัญชี ส่วนกลุ่มผู้ผลิต SMEs นิยมใช้ทั้งสมุดบันทึก และคอมพิวเตอร์ และให้เจ้าหน้าที่บัญชีเป็นผู้จัดทำ และมีการจ้างสำนักบัญชีเป็นครั้งคราวเพื่อประกอบการยื่นภาษีเท่านั้น สำหรับงบการเงินที่มีนิยมจัดทำกันคือ งบดุล และงบกำไรขาดทุน เนื่องจากเป็นงบที่มีขั้นตอนการทำไม่ยุ่งยากและสามารถทำให้ผลการดำเนินงานในเบื้องต้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า ส่วนใหญ่จะนิยมบันทึกข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีของบริษัทลงในสมุดบัญชี แต่ก็มีบางส่วนที่บันทึกทั้งในสมุดและระบบคอมพิวเตอร์

ด้านการบริหารการตลาด (Marketing) เมื่อพิจารณาแล้วกล่าวได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด กล่าวคือ จะเห็นว่า กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ซึ่งจะมีทั้งเก่าและใหม่อยู่เรื่อยๆ และโดยส่วนมากถ้าเป็นลูกค้าภายในประเทศผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะหาเอง แต่ถ้าเป็นลูกค้าต่างประเทศ จะให้หน่วยราชการช่วยเหลือ

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) จะเห็นว่า ตัวผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะมาจากการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาเดิมจากท้องถิ่นและการออกแบบสร้างสรรค์ใหม่ และทั้งหมดยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้การออกแบบและพัฒนาสินค้ายังต้องการความรู้ความชำนาญเป็นอย่างมากเพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีตรายี่ห้อหรือโลโก้สินค้าเป็นของตนเองมากนัก บรรจุภัณฑ์จะอยู่ในลักษณะง่ายๆ แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ซึ่งจะมีบุคลากรผู้มีความรู้เฉพาะด้านมากกว่า ส่วนใหญ่จึงมีตรายี่ห้อสินค้า และมีบรรจุภัณฑ์ที่ได้ตามมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2546) ที่พบว่า ชุมชนหรือผู้ประกอบการมีการวางแผนที่จะพัฒนารูปแบบสินค้าอยู่เสมอ แต่มีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะทำโดยออกแบบตามคำสั่งของลูกค้าหรือตามความคิดเห็นของสมาชิกหรือคู่แข่งขัน ลักษณะบรรจุภัณฑ์ก็มีทั้งแบบเบื้องต้นหรือธรรมดาทั่วไปและแบบมาตรฐานเชิงสากลการค้า และมีการออกแบบและจัดทำตรายี่ห้อสินค้าของชุมชนเองด้วย

ด้านราคา (Price) จะเห็นว่า ทั้งหมดจะเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าเอง โดยดูจากลูกค้า จากลักษณะผลิตภัณฑ์ จากสถานที่และเวลา และคู่แข่งขัน ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ผลิตและผู้ประกอบการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ทุกรายจะคำนึงถึงต้นทุนที่เสียไปด้วย โดยกลยุทธ์ราคาที่นิยมใช้คือการให้ส่วนลดเงินสด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของไววิทย์ นรพัลลภ (2546) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะตั้งราคาสินค้าตามราคาที่ผู้ผลิตกำหนดเป็นหลัก

ด้านการจัดจำหน่าย (Plance) พบว่า พื้นที่จำหน่ายมีทั้งภายในจังหวัด ต่างจังหวัด และต่างประเทศ ช่องทางการจำหน่ายมีตั้งแต่จากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค ไปจนถึงผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก หรือพ่อค้ารายย่อยอื่นๆ ไปสู่บริโภค และโดยส่วนใหญ่จะอาศัยพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกในการช่วยกระจายสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคพบเห็นสินค้าทุกพื้นที่ ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงศกร ทวีสุข (2544) ที่พบว่า เมื่อพิจารณาช่องทางการจำหน่ายสินค้าของผู้ประกอบการลำไยอบแห้ง พบว่า เกือบทั้งหมดอยู่ในฐานะผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าป้อนสู่ตลาด โดยมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ค้าส่ง ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ส่วนวิธีการส่งเสริมการตลาด ส่วนใหญ่นิยมใช้การโฆษณา โดยการลงอินเตอร์เน็ตที่ทางหน่วยราชการจัดทำให้ หรือมีเว็บไซต์ของตนเองหรือร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการขายไปยังต่างประเทศได้อย่างกว้างขวาง และยังเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าไปในตัวด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสิวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน (2543) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้การส่งเสริมการตลาดโดยการโฆษณา โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะใช้วิธีการลดราคาสินค้า และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า

ปัญหาการดำเนินงานด้านต่างๆ

ปัญหาที่พบในผู้ผลิตและผู้ประกอบการ ขาดความรู้และชำนาญในการวางแผนด้านจัดการด้านการผลิต ด้านการเงินและบัญชี และด้านการตลาด ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ไม่เพียงพอ ต้องเสียเวลาในการฝึกหัด วัตถุดิบมีราคาแพงและไม่ได้มาตรฐาน มีความรู้น้อยในการบันทึกบัญชี ขาดแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน ขาดสถานที่จัดจำหน่าย และขาดความรู้ในเรื่องพัฒนารูปแบบสินค้าและบรรจุภัณฑ์ คู่แข่งขันมีมาก ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับการศึกษาของจิตต์ใส แก้วบุญเรือง (2544) ที่พบว่า การขาดการวางแผนการทำงาน ขาดความรู้ ความสามารถประสบการณ์ในการทำงาน ขาดแคลนวัตถุดิบและวัตถุดิบมีราคาแพง การขาดความรู้ความสามารถในการบันทึกบัญชี และปัญหาเงินทุน ขาดความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจทางการเงิน ปัญหาการมีหนี้สินค้างชำระ ขาดสถานที่จัดจำหน่าย ขาดความรู้ในการหาตลาด และพัฒนารูปแบบสินค้า เช่นเดียวกับที่ วสันต์ เสือขำ (2547) พบว่า ผู้ประกอบการบางรายขาดการวางแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถาบัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ทางการเงินไม่ปล่อยเงินกู้ ผู้ประกอบการบางรายขาดความเข้าใจในระบบบัญชีและการเงิน ไม่มีแผนการตลาด ไม่มีสถานที่ในการจัดจำหน่าย มีคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นกลุ่ม มีระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 5 ปี แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นนิติบุคคล และมีระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี

1. ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผน พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs มีการวางแผนระยะสั้น (1-3 ปี) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถทบทวน ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ได้อย่างดี และถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนแต่ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการวางแผนไม่เพียงพอ ทำให้การกำหนดแผนอาจจะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สำหรับผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการบางรายที่ไม่มีการวางแผนด้านบริหารจัดการ แต่ก็จะมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานไว้เพื่อเป็นวัตถุประสงค์ที่จะทำให้สมาชิกหรือพนักงานช่วยกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ โดยจะพบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชนทั้งหมดตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคม/ส่งเสริมอาชีพ แต่กลับพบว่ากลุ่มผู้ผลิต SMEs ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายนี้ในสัดส่วนน้อย ทุกรายจะตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มกำไร และเพื่อขยายฐานและรักษาลูกค้า และพบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชนทุกรายจะปฏิบัติเกี่ยวการวางแผนในเรื่องกำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การจัดองค์กร พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่มีกรรมการบริหาร โดยกลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะแต่งตั้งจากความอาวุโสหรือตำแหน่งที่มีอยู่แล้วในชุมชน และกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทั้งหมดจะแต่งตั้งตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งฝ่ายงานซึ่งกลุ่มผู้ผลิต SMEs จะมีจำนวนมากกว่า และทุกรายจะแบ่งเป็นฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายผลิต สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชุมชนจะมีการแบ่งเป็นฝ่ายผลิตทุกราย

กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา โดยกลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายที่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาจะแบ่งสายกันอย่างชัดเจน ติดต่อประสานงานตามลำดับขั้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

แต่ก็ยืดหยุ่นได้บ้าง และพบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชน ส่วนใหญ่จะไม่มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนน้อยที่จะไม่มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน

การนำ พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะสั่งการผู้ที่จะปฏิบัติงานโดยตรง และสามารถพูดคุยซักถามได้เพื่อข่าวสารที่ส่งไปจะถึงผู้รับข่าวสารเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน ทำให้ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้อง ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และพบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชนจะไม่มีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา และไม่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ

การควบคุม พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนทั้งหมดจะมีการควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ และด้านการปฏิบัติและการผลิต แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ทั้งหมดจะเน้นควบคุมด้านการปฏิบัติและการผลิตเพียงด้านเดียว ทั้งนี้เพื่อให้คุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมาคุ้มค่ากับจำนวนเงินและงบประมาณที่เสียไปและจะยังคงมีกำไรจากสินค้านั้นอยู่ สำหรับมาตรฐานที่ใช้ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายจะพิจารณาจากคุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติ

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมีสมาชิกเพียงพอสำหรับการดำเนินงาน แต่กลุ่มผู้ผลิตชุมชนทั้งหมดก็ยังเปิดรับสมาชิกอยู่ตลอดเวลา สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs จะเปิดรับเมื่อมีความต้องการหรือมีงานเท่านั้น

สำหรับการสรรหาคนเข้ามาทำงานนั้น กลุ่มผู้ผลิตชุมชนทุกรายจะใช้ระบบอุปถัมภ์ และกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะใช้ระบบอุปถัมภ์เช่นกัน แต่เฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น เพราะหากเป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งก็จำเป็นต้องนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายที่มีการใช้ระบบคุณธรรมจะพิจารณาจากประวัติการศึกษาและการสัมภาษณ์เท่านั้น

กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะอบรมในสถานที่ทั้งในและนอกเวลางาน ทั้งนี้เนื่องจากมีการเข้าออกงานตลอดเวลาทำให้ต้องเสียเวลาในการฝึกหัดคนใหม่เพื่อให้ทำงานได้ บางครั้งอาจทำให้งานล่าช้า และการฝึกความชำนาญก็ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นการเริ่มต้นฝึกหัดงานให้บุคลากรใหม่อยู่เรื่อย ๆ

กลุ่มผู้ผลิตชุมชน ส่วนใหญ่จะไม่มีการประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมีการประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายที่มีการประเมินผลจะนำไปพิจารณามอบหมายงาน พิจารณาขึ้นเงินเดือน และพิจารณาฝึกอบรมความรู้และทักษะเพิ่มเติม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การกำหนดค่าตอบแทนของสมาชิกหรือพนักงาน กลุ่มผู้ผลิตชุมชนจะกำหนดตามความสามารถของสมาชิกและจ่ายให้เป็นรายชิ้น แต่ของกลุ่มผู้ผลิต SMEs จะกำหนดตามราคาตลาดและจ่ายให้เป็นรายวันเป็นส่วนใหญ่

สวัสดิการสำหรับสมาชิกหรือพนักงาน กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะเน้นการให้กู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs จะเน้นการให้ประกันสังคมมากกว่า

3. ด้านการบริหารการผลิต พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิตทุกรายมีการวางแผนกำลังการผลิต โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแบบผลิตพอดีกับความต้องการหรือผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยคงจำนวนแรงงานไว้ และในบางครั้งก็จะผลิตเกินบ้างยอมให้มีสินค้าคงเหลือแต่ไม่เกินที่กำหนดไว้ เนื่องจากหากมีสินค้าคงเหลือมากเกินที่กำหนดไว้ก็จะทำให้ต้นทุนในการเก็บรักษาเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตรวมสูงขึ้นตามไปด้วย กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs บางรายประสบปัญหากับการขาดความชำนาญในการผลิตทำให้ผลิตสินค้าบางครั้งไม่ทันตามกำหนดส่งของ และสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว กลุ่มผู้ผลิตชุมชนเกือบทุกรายจะตรวจสอบทุกชิ้นมีบางรายที่สุ่มตรวจสอบ แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายจะตรวจสอบทุกชิ้น ทำให้จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานมีจำนวนไม่มาก

กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะไม่มีการกำหนดปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน เนื่องจากส่วนใหญ่จะใช้บริเวณบ้านพักอาศัยของประธานหรือของสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นสถานที่ผลิต แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs จะมีการกำหนดปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความใกล้แหล่งแรงงานและวัตถุดิบ

สำหรับแหล่งวัตถุดิบนั้น กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัด ของกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมาจากภายในจังหวัดมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งจากการที่แหล่งวัตถุดิบมาจากภายในจังหวัดนี้เอง ส่งผลให้คนในท้องถิ่นเกิดรายได้เพิ่มขึ้น กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ควรจะส่งเสริมและสนับสนุนให้คนในท้องถิ่นปลูกผลผลิตทางการเกษตรที่สามารถนำมาใช้เป็นวัตถุดิบให้มากยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบขาดตลาดและวัตถุดิบมีราคาแพง

4. ด้านการบริหารการเงินและบัญชี พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชน ส่วนใหญ่จะไม่มีการวางแผนทางการเงินและบัญชี เนื่องจากไม่มีความรู้และความชำนาญมากพอ และเห็นเป็นเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อนมากเกินไปแต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนทางการเงินและบัญชี

วิธีการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชี กลุ่มผู้ผลิตชุมชน ส่วนใหญ่จะทำโดยใช้สมุดบันทึก โดยให้สมาชิกหรือกรรมการเป็นผู้จัดทำรูปแบบบัญชีเป็นแบบเบื้องต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

คือ งบกำไรขาดทุนและงบดุล ไม่ได้จัดทำครบถ้วนตามหลักการจัดทำรายงานทางการเงิน จึงไม่สามารถนำงบการเงินที่จัดทำขึ้นมาทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกลุ่มได้ จึงทำให้ไม่สามารถจัดสรรเงินเพื่อนำมาใช้เป็นเงินหมุนเวียนภายในกลุ่มได้ และยังส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ด้วย

สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะทำโดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีบางรายที่ใช้คอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเป็นผู้จัดทำ บางครั้งก็อาจใช้บริการจ้างบริษัทจัดทำบัญชีเป็นครั้งคราวเพื่อประกอบการยื่นภาษีเท่านั้น

แหล่งเงินทุนของกลุ่มผู้ผลิตชุมชนทุกรายมาจากสมาชิกโดยส่วนใหญ่จะให้สมาชิกนำเงินมาร่วมกันลงทุน ส่วนใหญ่จึงไม่มีการกู้ยืมเงินและไม่มีปัญหาภาระหนี้สิน แต่ของกลุ่มผู้ผลิต SMEs นั้นทุกรายมาจากเจ้าของเอง และมีบางรายที่กู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหนี้สินระยะยาว ซึ่งปัจจัยหลักในการพิจารณาการกู้เงินนั้น จะคำนึงถึงระยะเวลาการชำระหนี้เป็นหลัก จึงทำให้ไม่มีปัญหา

ด้านนโยบายเงินปันผล พบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะมีการปันผลให้กับสมาชิก เนื่องจากมีการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อร่วมลงทุน โดยทุกรายจะปันผลให้กับสมาชิกทุกคนตามหุ้นที่ถือหรือตามสัดส่วนการลงทุน แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะไม่มีเงินปันผลเนื่องจากเงินทุนส่วนใหญ่จะมาจากเจ้าของมิได้มาจากการร่วมลงทุนจากบุคคลอื่นๆ และพบว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะไม่ประสบปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ เพราะส่วนมากลูกค้านิยมชำระเป็นเงินสด และจากการรับชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดนี้เอง ทำให้มีเงินมาใช้หมุนเวียนภายในกลุ่มได้ในระดับหนึ่ง แต่ปัญหาคือไม่สามารถจำหน่ายเป็นเงินเชื่อได้ในระยะยาวเพราะจะทำให้ขาดเงินสดหมุนเวียน ทำให้โอกาสขยายตลาดลดน้อยลง

5. ด้านการบริหารการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีตรายี่ห้อสินค้า และบรรจุภัณฑ์เป็นแบบง่ายๆ เนื่องจากประสบปัญหาขาดความรู้และความชำนาญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ รวมถึงพัฒนาตรายี่ห้อสินค้า แต่กลุ่มผู้ผลิต SMEs มีตรายี่ห้อ และมีบรรจุภัณฑ์ที่ได้ตามมาตรฐาน

ด้านราคา พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนทุกรายจะกำหนดราคาสินค้าเอง และส่วนใหญ่จะกำหนดตามลักษณะรูปแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบางรายเป็นงานที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญ การตั้งราคาจึงต้องเป็นไปตามลักษณะความยากง่ายของผลิตภัณฑ์ แต่ทั้งนี้ต้องไม่สูงไปกว่าคู่แข่งขันมากนัก เพราะถ้าสูงมากไปก็จะเกิดการเปรียบเทียบและทำให้สินค้าจำหน่ายไม่ได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

กลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายจะกำหนดราคาสินค้าเองเช่นกัน แต่ส่วนใหญ่จะกำหนดราคาตามลูกค้า โดยจะเน้นการรักษาลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่

ด้านการจัดจำหน่าย พบว่า แหล่งจำหน่ายของกลุ่มผู้ผลิต SMEs จะมีมากกว่าแหล่งจำนวนของกลุ่มผู้ผลิตชุมชน ช่องทางการจัดจำหน่ายกลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่ต้องอาศัยทั้งพ่อค้าส่งและปลีก เพื่อเป็นตัวช่วยในการกระจายสินค้าไปในหลายๆ พื้นที่ให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด ส่งผลให้ยอดขายมีโอกาสเพิ่มมากขึ้น

การจำหน่ายสินค้า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่จะมีจำหน่ายในงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับฝากขาย ณ ร้านค้าต่างๆ และมีบางรายที่มีร้านค้าเป็นของตนเอง สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs ส่วนใหญ่จะจำหน่ายในงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ซึ่งสัดส่วนใกล้เคียงกับมีจำหน่ายที่ร้านค้าของตนเอง

ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า กลุ่มผู้ผลิตชุมชนและกลุ่มผู้ผลิต SMEs ทุกรายมีการโฆษณาสินค้าของตนเอง โดยกลุ่มผู้ผลิตชุมชนทุกรายจะลงโฆษณาในเว็บไซต์ที่ทางราชการจัดทำให้ ร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น แต่สำหรับกลุ่มผู้ผลิต SMEs นั้น มีการทำโฆษณาที่หลากหลายมากกว่ากลุ่มผู้ผลิตชุมชน เช่น ทุกรายมีเว็บไซต์ที่ทางราชการจัดทำให้ และบางรายก็มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีการร่วมงานแสดงสินค้า ทำแผ่นพับหรือใบปลิว ลงวารสารหรือหนังสือพิมพ์ เป็นต้น ผู้ผลิต หรือผู้ประกอบการทุกรายควรมีการทำการโฆษณาอาจจะเป็นแผ่นพับให้กับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปากด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. **กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่ได้รับคัดสรร**

<u>ด้านการบริหารจัดการ</u>

1) ในเรื่องการวางแผน และการทบทวนปรับปรุงแผนงาน ควรมีบุคลากรโดยเฉพาะผู้นำกลุ่มหรือเจ้าของกิจการ ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง นโยบายภาครัฐที่สำคัญ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงคู่แข่งขัน ลูกค้า แนวโน้มผู้บริโภค และกฎหมาย ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมภายในของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทางกลุ่มผู้ผลิตจะได้ปรับแผนรองรับได้อย่างถูกต้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2) ควรมีการจัดประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและแจ้งข่าวสารใหม่ที่น่ารู้และเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มให้สมาชิกได้รับรู้ ทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อร่วมมือกันในการพัฒนากลุ่มให้ดียิ่งขึ้น

<u>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</u>

1) สมาชิกภายในกลุ่มหรือผู้ที่มีความชำนาญ ควรถ่ายทอดต่อสมาชิกหรือพนักงานที่ยังไม่เป็นงานทั้งในเวลาและนอกเวลางาน และควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2) ควรมีการจัดระบบหมุนเวียนงานสำหรับบุคลากร เพราะจะทำให้มีความรู้และความชำนาญในหลาย ๆ ด้าน จะได้ไม่มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3) สำหรับกลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน นั้น ควรมีการกำหนดคุณสมบัติหรือรายละเอียดของการรับสมัครให้เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มในการคัดเลือกสมาชิกหรือพนักงานให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย

<u>ด้านการบริหารการผลิต</u>

1) ผู้ผลิตและผู้ประกอบการบางรายที่ไม่มีการวางแผนด้านการผลิต ควรมีการวางแผนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุนการดำเนินงานและลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกิจการ

2) ควรจัดหาเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยสามารถผลิตสินค้าเพื่อให้สินค้าได้มาตรฐานเดียวกัน

3) ควรส่งเสริมการปลูกผลิตผลทางการเกษตรที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าของกลุ่มเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบขาดตลาดและมีราคาแพง และเป็นการทำให้ปัญหาต้นทุนการผลิตสูงและวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานลดลงด้วย

4) ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทุกราย ควรรักษากำหนดเวลามอบส่งของให้ตรงกับที่ตกลงกับลูกค้า เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำและเป็นการสร้างความประทับใจในตัวสินค้าและผู้ผลิตสินค้าอีกด้วย

5) ควรมีตารางการตรวจสอบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักร ที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการผลิต และทำการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอตามตาราง หากพบว่าต้องมีการซ่อมแซมหรือเปลี่ยนอะไหล่ควรรีบดำเนินการทันที

<u>ด้านการบริหารการเงินและบัญชี</u>

1) ควรขอความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐในการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีหรือรายงานการเงินที่ครบถ้วนและถูกต้อง เพราะจะทำให้การจัดทำและบันทึกบัญชีได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อจะได้รายงานการเงินดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2) ควรขอความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐในการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการจัดทำงบการเงินมาใช้วิเคราะห์ วางแผน การใช้จ่ายเงิน ตลอดจนนำมาประกอบการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม

<u>ด้านการบริหารการตลาด</u>

1) ควรมีสอบถามถึงรูปแบบของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ขอคำแนะตำและติชมจากลูกค้า แล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการ และยังเป็นการยกระดับมาตรฐานสินค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขัน ดูแนวโน้มความนิยมสินค้า และนำมาประยุกต์ออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด

2) ควรมีการหาตลาดหรือช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น เพื่อทำให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้นและหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ โดยเฉพาะตลาดในต่างประเทศ โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถขยายตลาดได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง

3) ด้านการบริหารการตลาด ควรมีการปรับกลยุทธ์การส่งเสริมการขายให้หลากหลาย สามารถจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าให้มากขึ้น เช่น การโฆษณาวิทยุ ป้ายโฆษณา วารสาร และนิตยสาร เพื่อขยายให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันภาวะการแข่งขันสูง และจำหน่ายในพื้นที่เดียวกันเป็นจำนวนมาก

4) สำหรับผู้ผลิตและผู้ประกอบการที่ไม่มีฉลากหรือตรายี่ห้อ ควรบ่งบอกที่อยู่หรือเบอร์โทรศัพท์ของกลุ่มและสถานที่ผลิตสินค้าติดไว้กับตัวสินค้าให้ชัดเจนเพื่อการติดต่อได้สะดวกเพราะลูกค้าอาจเกิดการซื้อซ้ำ

2. กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการที่ต้องการได้รับคัดสรร

<u>ด้านการบริหารจัดการ</u>

1) ในเรื่องการวางแผน และการทบทวนปรับปรุงแผนงาน ควรมีบุคลากรโดยเฉพาะผู้นำกลุ่มหรือเจ้าของกิจการ ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง นโยบายภาครัฐที่สำคัญ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงคู่แข่งขัน ลูกค้า แนวโน้มผู้บริโภค และกฎหมาย ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมภายในของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทางกลุ่มผู้ผลิตจะได้ปรับแผนรองรับได้อย่างถูกต้อง

<u>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</u>

1) สมาชิกภายในกลุ่มหรือผู้ที่มีความชำนาญ ควรถ่ายทอดต่อสมาชิกหรือพนักงานที่ยังไม่เป็นงานทั้งในเวลาและนอกเวลางานเพื่อช่วยแก้ปัญหาเรื่องขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน และควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

<u>ด้านการบริหารการผลิต</u>

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1) มีการวางแผนการผลิตก่อนล่วงหน้า โดยคำนึงถึงสินค้าคงเหลือด้วย ซึ่งถ้าหากมากจนเกินไปก็อาจทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการกำหนดขนาดคำสั่งซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสม การมีสินค้าไว้เพื่อจำหน่ายในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการอันได้แก่ ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า ต้นทุนจม ต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนค่าเสียโอกาส

2) ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทุกราย ควรรักษากำหนดเวลามอบส่งของให้ตรงกับที่ตกลงกับลูกค้า เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำและเป็นการสร้างความประทับใจในตัวสินค้าและผู้ผลิตสินค้า

<u>ด้านการบริหารการเงินและบัญชี</u>

1) ควรจัดหาแหล่งเงินทุนให้เพียงพอเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนากิจการ

2) ควรขอความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐในการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีหรือรายงานการเงินที่ครบถ้วนและถูกต้อง และความรู้เกี่ยวกับการนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการจัดทำงบการเงิน เพราะจะทำให้การจัดทำและบันทึกบัญชีได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อจะได้รายงานการเงินดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ วางแผน การใช้จ่ายเงิน ตลอดจนนำมาประกอบการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม

<u>ด้านการบริหารการตลาด</u>

1) ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาสินค้า เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขันโดยทำการสำรวจตลาดหรือดูแนวโน้มความนิยมสินค้า และนำมาประยุกต์ออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด

2) สำหรับผู้ผลิตและผู้ประกอบการที่ไม่มีฉลากหรือตรายี่ห้อ ควรบ่งบอกที่อยู่หรือเบอร์โทรศัพท์ของกลุ่มและสถานที่ผลิตสินค้าติดไว้กับตัวสินค้าให้ชัดเจนเพื่อการติดต่อได้สะดวก เพราะลูกค้าอาจเกิดการซื้อซ้ำ

3) ควรทำการจำหน่ายและส่งเสริมการขายไปยังคนกลางเพื่อการกระจายสินค้าจะได้กว้างขวางขึ้น เข้าถึงผู้บริโภคในตลาดที่กว้าง

3. หน่วยงานรัฐบาล

<u>ด้านการบริหารจัดการ</u>

1) ควรมีการจัดโครงการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผนที่มีประสิทธิภาพให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจการค้าของชุมชน เพื่อจะได้นำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับผู้ผลิตชุมชนได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปใช้พัฒนาธุรกิจการค้าของตนเองได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

2) ควรมีการศึกษาความต้องการของกลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบ ด้านข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อกลุ่ม

3) ควรเร่งพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารทางการค้าให้ทันสมัยและถึงผู้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วโดยส่งเสริมการใช้อินเตอร์เน็ตให้กลุ่มผู้ผลิต

<u>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</u>

1) ควรมีการจัดโครงการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ เช่น อบรมเกี่ยวกับมาตรฐานฝีมือแรงงาน เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ให้กับกลุ่มผู้ผลิตเพื่อสามารถนำไปใช้พัฒนากลุ่มของตนเองได้

<u>ด้านการบริหารการผลิต</u>

1) รัฐบาลควรช่วยเหลือในการจัดโครงการฝึกอบรมต่างๆ เช่น เทคนิคและรูปแบบการผลิตใหม่ๆ การลดต้นทุนแต่ไม่ลดคุณภาพ เป็นต้น

2) รัฐบาลควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละพื้นที่ เพื่อที่บุคลากรเหล่านี้จะได้ทำหน้าที่ช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปลูกผลิตผลทางการเกษตรที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าของกลุ่มเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบขาดตลาดและมีราคาแพง และเป็นการทำให้ปัญหาต้นทุนการผลิตสูงและวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานลดลงด้วย

<u>ด้านการบริหารการเงินและบัญชี</u>

1) รัฐบาลควรจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวที่มีต้นทุนต่ำให้ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการเพื่อให้นำไปใช้ในการพัฒนากิจการต่อไป

2) รัฐบาลควรช่วยเหลือด้านจัดโครงการฝึกอบรม เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการอ่านและวิเคราะห์งบการเงิน การบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินที่ครบถ้วนและถูกต้อง

3) ควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงินให้มากขึ้น ทั้งโครงการกู้ยืมเงินต่างๆ และหน่วยงานที่จะให้คำปรึกษาทางด้านการเงิน

<u>ด้านการบริหารการตลาด</u>

1) สำหรับผู้ผลิตชุมชนนั้น หน่วยรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาตลาดทั้งในและต่างประเทศ ควรเร่งหาตลาดเพื่อรองรับสินค้าให้มากขึ้น โดยเฉพาะตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศ

2) ควรขยายตลาดภายในและต่างประเทศ โดยการจัดงานแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และร่วมมือกับภาคเอกชนโดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าในการจัดพื้นที่จำหน่ายสินค้าและการจำหน่ายสินค้าทาง E-Commerce

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

3) รัฐบาลควรช่วยเหลือในการจัดโครงการฝึกอบรมการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า เช่น การอบรมระบบการขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิธีการออกแบบสินค้าให้ตรงใจลูกค้า พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม ทำตราของกลุ่มอาชีพ หรือโลโก้สินค้าชุมชน เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบทฤษฎีและแนวความคิดทั่วไปในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น ผลการศึกษาจึงไม่สามารถนำไปใช้ประเมินศักยภาพของการเรียนรู้และปรับตัวขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ควรจะนำทฤษฎี Balance Scorecard มาใช้เป็นกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากในการประเมินศักยภาพขององค์กร ไม่สามารถที่จะกระทำได้โดยการมองระบบบริหารเพียงจุดใดจุดหนึ่ง ในทางกลับกันการจะประเมินศักยภาพขององค์กรจำเป็นอย่างมากที่ผู้ประเมินจะต้องให้ความสำคัญกับทุกจุดของการบริหารและรวมไปถึงการจัดให้วิธีวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละจุด จะทำให้เห็นการวัดผลการดำเนินงานชัดเจนยิ่งขึ้น และจะช่วยชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved