

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ เป็นการวินิจฉัยสถานประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดัง ของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เทคนิคซินดังวินิจฉัยสภาพปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขให้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ เครื่องมือที่ใช้ในการวินิจฉัยสถานประกอบการของเทคนิคซินดัง ประกอบไปด้วย แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของกิจการ และเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามแบบฟอร์มรายงานการวินิจฉัยสถานประกอบการ จากขอบเขตงานหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบัญชี/การเงิน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขที่ถูกต้อง ผลการศึกษาสามารถแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆได้ดังนี้

- ส่วนที่ 1 : ภาพรวมอุตสาหกรรม
- ส่วนที่ 2 : ข้อมูลพื้นฐานและความเป็นมาของสถานประกอบการ
- ส่วนที่ 3 : การประเมินสถานะปัจจุบันของสถานประกอบการ
 - ส่วนที่ 3.1 : สภาพการบริหารทั่วไป
 - ส่วนที่ 3.2 : การขายและตลาด
 - ส่วนที่ 3.3 : การผลิต การจัดซื้อและจัดหา
 - ส่วนที่ 3.4 : การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ส่วนที่ 3.5 : บัญชีและการเงิน
- ส่วนที่ 4 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ
- ส่วนที่ 5 : ปัญหาที่พบ และความสัมพันธ์ของปัญหา

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2548) พบว่าเทียนหอมและเทียนประดับ เป็นสินค้าประเภทหนึ่ง ที่มีการแข่งขันกันสูงมากในท้องตลาด อีกทั้งเป็นสินค้าที่กำลังได้รับความนิยมในตลาดต่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยมีการพัฒนารูปแบบและสีสันรวมทั้งการแต่งกลิ่นที่หลากหลาย โดยรูปทรงหรือรูปแบบของเทียนก็ได้มีการปรับเปลี่ยนไปจากเทียนที่เป็นรูปแท่งธรรมดาทั่วไปมาเป็นเทียนประดับ (Decorative Candle) ที่มีรูปทรงหลากหลายและสวยงาม ส่งผลให้ประโยชน์ของเทียนเพิ่มมากขึ้น โดยค่านิยมในการนำเทียนประดับมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้นนี้ได้เริ่มแพร่หลายมาจากชาวตะวันตกสู่ภูมิภาคเอเชีย

การตลาด

เทียนนอกจากจะถูกใช้เพื่อให้แสงสว่างหรือประกอบพิธีกรรมต่างๆแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องประดับตกแต่งบ้านในโอกาสต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงอาจจำแนกประเภทของเทียนได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. เทียนทั่วไป (Basic or General Candle)
2. เทียนประดับ (Decorative Candle) ซึ่งอาจจำแนกย่อยได้อีก 3 ประเภท ดังนี้
 - 2.1 เทียนแฟนซี (Fancy Candle) ได้แก่ เทียนที่ทำเป็นรูปทรงต่าง ๆ เช่น รูปผลไม้ ดอกไม้และสัตว์ เป็นต้น
 - 2.2 เทียนหอม (Fragranced Candle) ได้แก่ เทียนที่มีการเติมกลิ่นน้ำหอมผสมลงไปในเนื้อเทียนเมื่อจุดเทียนจะมีกลิ่นหอมทั้งนี้ก็มีประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น เพื่อความหอม หรือไล่ยุง เป็นต้น
 - 2.3 เทียนลอยน้ำ (Floating Candle) ใช้สำหรับตั้งโชว์เพื่อความสวยงามประดับบ้าน ส่วนใหญ่มักนิยมทำเป็นรูปดอกไม้ต่างๆ

โดยทั่วไปแล้วตลาดเทียนประดับในประเทศไทยยังจำกัดอยู่ในกรุงเทพฯ กว่าร้อยละ 80 ที่เหลืออีกร้อยละ 20 จะขายได้ดีในเมืองหลัก โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศนิยม เช่น เชียงใหม่ และภูเก็ต เป็นต้น เนื่องจากเทียนประดับจัดได้ว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยเมื่อเทียบกับระดับรายได้เฉลี่ย และรูปแบบที่อยู่อาศัยของคนไทยทั่วไป ยกเว้นในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลที่มีรายได้สูงกว่าระดับเฉลี่ยของประเทศและมีการปรับรูปแบบการใช้ชีวิตที่ทันสมัยมากขึ้น โดยจะนิยมใช้เทียนประดับในโอกาสต่างๆ และยังนิยมใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยเฉพาะเทียนหอมที่ใช้ในห้องน้ำ และตู้เสื้อผ้า นอกจากนี้พฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศส่วนใหญ่นิยมซื้อใช้เองและซื้อเพื่อเป็นของขวัญในโอกาสต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงเทศกาลสำคัญ

กรมส่งเสริมการส่งออก (2547) ระบุว่าความต้องการของตลาดต่างประเทศ ของสินค้ากลุ่มเทียนไข สามารถแบ่งตามการใช้งานได้เป็น 3 หมวดใหญ่ๆ ได้แก่

- 1) เทียนประดับ (Enhancement candles) ซึ่งหมายถึงเทียนไขซึ่งมีกลิ่นหอม (Scented candle) ที่ใช้จุดเพื่อสร้างบรรยากาศ หรือเพื่อช่วยให้ผ่อนคลาย, เทียนไขสวยงามประเภทต่างๆ ซึ่งมักใช้ประดับตกแต่งบ้าน (Decorative candle) และเทียนแฟนซีซึ่งขึ้นเป็นรูปทรงต่างๆ (Novelty candle) จากภาพที่ 4-1 เรียงลำดับจากซ้าย Scented candles, Decorative candles, Novelty candles



ภาพที่ 4-1 แสดงตัวอย่างเทียนประดับ(Enhancement candles)

- 2) เทียนใช้งาน (Functional candles) เป็นเทียนที่ผลิตเพื่อการใช้งานเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งรวมไปถึงเทียนที่ใช้สำหรับจุดให้แสงสว่างตามจุดเงินประเภทต่างๆ และ เทียนอุ่นอาหาร กลุ่มลูกค้าของเทียนกลุ่มนี้มีกลุ่มกิจการร้านอาหาร ซึ่งใช้เทียน Tea Light สำหรับสร้างบรรยากาศภายในร้านหรือ อุ่นอาหาร และ โบสถ์ ซึ่งนิยมจุดเทียนเพื่อแทนการเคารพบูชา และ ใช้ในพิธีกรรมทางศาสนา เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก จากภาพที่ 4-1 เรียงลำดับจากซ้าย Functional candles และ tea-lights



ภาพที่ 4-2 แสดงตัวอย่างเทียนใช้งาน (Functional candles)

- 3) เทียนปรับอากาศ (Air-care products) เป็นสินค้าที่รวมเอาความสามารถในการดับกลิ่นหรือไล่แมลงเข้ากับรูปลักษณะที่มีความสวยงาม จากภาพที่ 4-3 เรียงลำดับจากซ้าย Air-care candles จาก Airwick และ Glade



ภาพที่ 4-3 แสดงตัวอย่างเทียนปรับอากาศ (Air-care products)

โดยตลาดต่างประเทศนั้น เทียนประดับเป็นสินค้าที่นิยมสำหรับคนต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งการใช้ในชีวิตประจำวันและการใช้ในเทศกาลต่างๆ ตามวัฒนธรรม จากข้อมูลของกรมศุลกากร(2550) พบว่าตลาดส่งออกที่สำคัญ มีดังนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงยอดการส่งออกเทียนสูงสุด 10 อันดับแรกของปี 2547-2549 FOB Value (Baht)

No.	COUNTRY	JAN - DEC 2006	No.	COUNTRY	JAN - DEC 2005	No.	COUNTRY	JAN - DEC 2004
1	USA.	828,221,508	1	USA.	736,731,261	1	USA.	553,708,806
2	UK.	82,226,359	2	UK.	111,977,984	2	UK.	134,542,938
3	GERMANY	31,711,931	3	JAPAN	47,213,997	3	AUSTRALIA	26,982,550
4	AUSTRALIA	22,919,999	4	GERMANY	27,809,879	4	ITALY	24,794,588
5	ITALY	22,646,911	5	SPAIN	23,783,001	5	SPAIN	24,313,431
6	SWITZERLAND	22,629,026	6	AUSTRALIA	22,124,676	6	FRANCE	19,432,922
7	FRANCE	21,655,581	7	CANADA	21,706,329	7	SWITZERLAND	19,312,350
8	SPAIN	20,364,613	8	ITALY	20,357,444	8	JAPAN	18,383,563
9	IRELAND	17,645,171	9	FRANCE	16,804,393	9	GERMANY	13,208,794
10	MEXICO	12,677,848	10	SWITZERLAND	16,285,693	10	CANADA	12,424,071

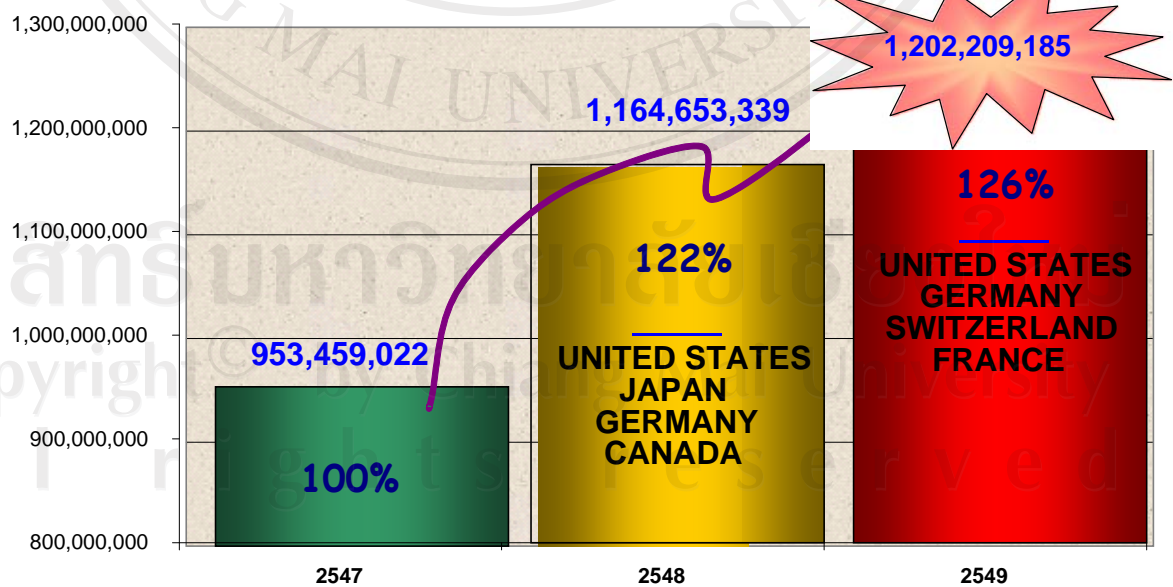
(ที่มา : กรมศุลกากร, 2550)

ตารางที่ 4-2 แสดงยอดรวมการส่งออกเทียน(2547-2549) สูงสุด 10 อันดับแรก และอัตราการเจริญเติบโตของการส่งออก FOB Value (Baht)

ลำดับ	ประเทศ	ปี พ.ศ.			ผลรวม	สัดส่วนการเติบโต		
		2549	2548	2547		2549	2548	2547
1	USA.	828,221,508	736,731,261	553,708,806	2,118,661,575	150	133	100
2	UK.	82,226,359	111,977,984	134,542,938	328,747,281	61	83	100
3	JAPAN	9,228,737	47,213,997	18,383,563	74,826,297	50	257	100
4	GERMANY	31,711,931	27,809,879	13,208,794	72,730,604	240	211	100
5	AUSTRALIA	22,919,999	22,124,676	26,982,550	72,027,225	85	82	100
6	SPAIN	20,364,613	23,783,001	24,313,431	68,461,045	84	98	100
7	ITALY	22,646,911	20,357,444	24,794,588	67,798,943	91	82	100
8	SWITZERLAND	22,629,026	16,285,693	19,312,350	58,227,069	117	84	100
9	FRANCE	21,655,581	16,804,393	19,432,922	57,892,896	111	86	100
10	CANADA	7,759,847	21,706,329	12,424,071	41,890,247	62	175	100
11	Others	132,844,673	119,858,682	106,355,009	359,058,364	125	113	100
ผลรวม		1,202,209,185	1,164,653,339	953,459,022	3,320,321,546	126	122	100

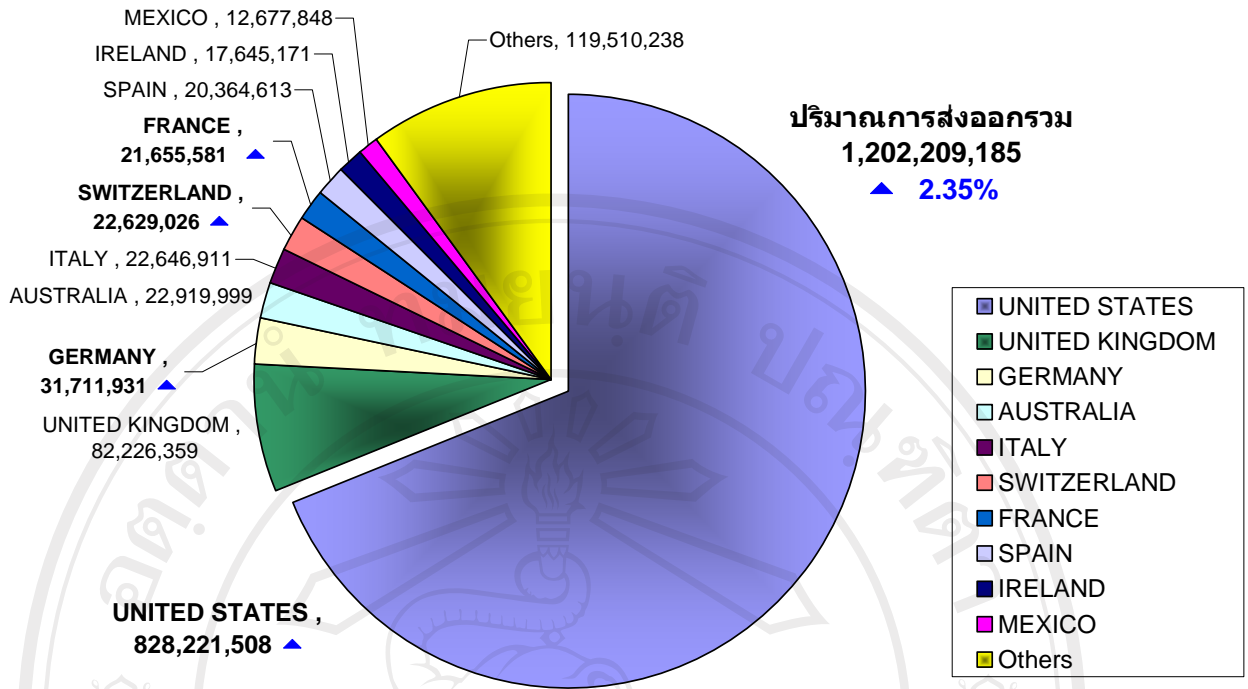
(ที่มา : กรมศุลกากร, 2550)

แนวโน้มการส่งออกเทียน ปี 2547-2549



ภาพที่ 4-4 แสดงแนวโน้มการส่งออกเทียน ปี 2547-2549

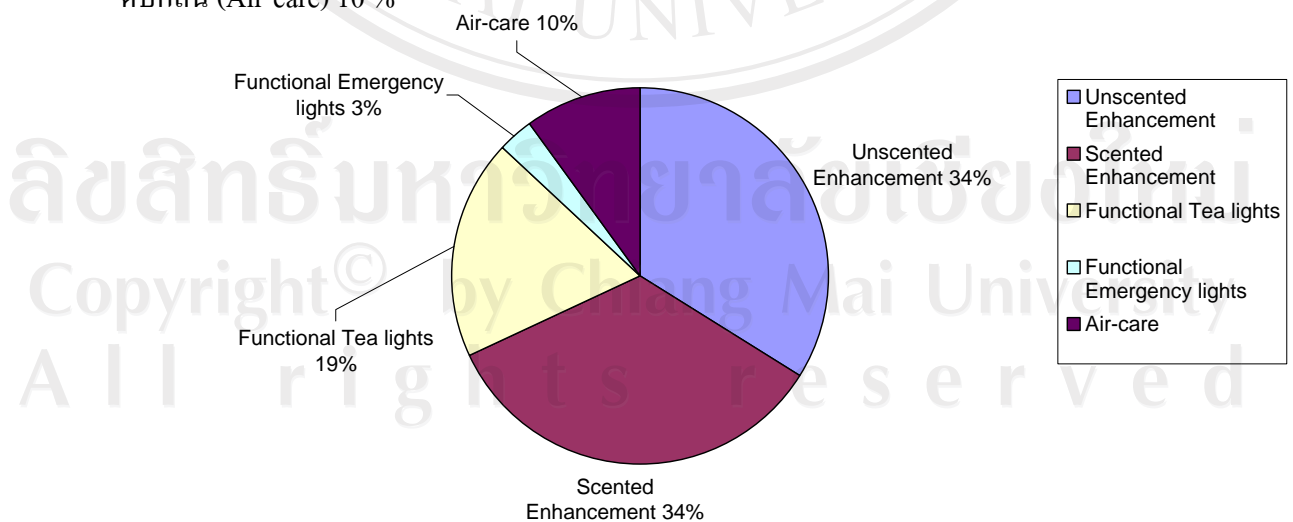
(ที่มา : กรมศุลกากร, 2550)



ภาพที่ 4-5 แสดงยอดรวมปริมาณการส่งออกเทียน สูงสุด 10 อันดับแรก ปี 2547-2549 (ที่มา : กรมศุลกากร, 2550)

ความต้องการในตัวสินค้า และ แนวโน้มตลาด

สถิติจาก Mintel Market report ปี 2544 ระบุว่าเทียนไขที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในกลุ่มประเทศยุโรป คือ กลุ่มเทียนประดับตกแต่ง (Enchantment candles) โดยมีสัดส่วนถึง 68 % ของผลิตภัณฑ์เทียนไขทั้งหมด รองลงมาเป็นเทียนสำหรับใช้งาน (Functional candles) 22 % และเทียนดับกลิ่น (Air-care) 10 %



ภาพที่ 4-6 แสดงสัดส่วนความนิยมเทียนไขแบ่งตามการใช้งาน (ที่มา : Mintel Market report, 2544)

ในสามกลุ่มสินค้านี้สินค้าจำพวกเทียนประดับตกแต่ง (Enhancement candles) และเทียนดับกลิ่น (Air-care/ air-freshener) เป็นตลาดที่มีการเติบโตมากที่สุด โดยผู้ผลิตต่างนำเสนอสินค้าตัวใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า เช่น การออกกลิ่น สี และรูปลักษณะใหม่ๆ หรือการร่วมมือกับนักออกแบบที่มีชื่อเสียง เพื่อร่วมมือสร้างสินค้า collection ใหม่ๆ เป็นต้น

แต่เมื่อพิจารณาจากข้อมูลการส่งออกสินค้าประเภทเทียนไขของประเทศไทย ของกรมศุลกากร จากการส่งออกภายใต้รหัส H.S. 3406.000-006 ซึ่งไม่สามารถจำแนกประเภทเทียนได้ แต่จากการสำรวจ พบว่า ประเทศไทยมีการส่งออกเทียนประดับ ประมาณ 60% ของเทียนทั้งหมด ที่เหลือส่วนใหญ่เป็นเทียนที่ใช้ในพิธีกรรมทางศาสนา

ช่องทางการจำหน่าย

การผลิตเทียนประดับในประเทศไทยส่วนใหญ่ราวร้อยละ 70 เป็นการผลิตเพื่อส่งออก ที่เหลือราวร้อยละ 30 เป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ซึ่งการจำหน่ายในประเทศนั้นราวร้อยละ 80 เป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย อีกร้อยละ 20 เป็นการขายให้แก่ผู้ใช้โดยตรง โดยเฉพาะการจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ และตลาดนัด

ส่วนการจำหน่ายในต่างประเทศนั้นผู้ผลิตจะทำการส่งออกเองราวร้อยละ 50 อีกร้อยละ 50 เป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย

การผลิต

โดยทั่วไปโรงงานผลิตเทียนสามารถผลิตเทียนได้ทุกชนิด จากข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ รวมทั้งรายชื่อสมาชิกชมรมของขวัญของซาร์วยและผลิตภัณฑ์ตกแต่ง พบว่าในปี 2546 มีผู้ประกอบการทำเทียนประมาณ 60 รายกระจายอยู่ในทุกภูมิภาค เช่น ในกรุงเทพมหานครมีจำนวนผู้ประกอบการมากที่สุดถึง 25 แห่ง ทั้งนี้เพราะสะดวกในการจัดซื้อวัตถุดิบ และมีแรงงานจำนวนมาก รองลงมาคือปริมณฑล 17 แห่ง ที่เหลืออีก 18 แห่งกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ โรงงานเหล่านี้มีเงินทุนเฉลี่ยประมาณ 1-2 ล้านบาท ใช้แรงงานประมาณ 10-20 คน ดังนั้นจึงจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมนี้อยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ส่วนใหญ่เป็นคนไทย คู่แข่งขันในต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ จีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออกเทียนอันดับต้นๆ ของโลก ทั้งนี้เพราะมีแหล่งวัตถุดิบสำคัญที่นำมาผสมเป็นเนื้อเทียน ตลอดจนมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าไทย

คุณภาพและวัสดุเทียนไข

คุณภาพของเทียนไขขึ้นอยู่กับวัสดุที่ใช้เป็นหลัก วัสดุที่พบได้ทั่วไปได้แก่ Paraffin และ Beeswax และวัสดุใหม่ๆ เช่น Gel และ Soy wax เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พาราฟิน (Paraffin wax) เป็นวัตถุดิบที่ได้จากการกลั่นน้ำมัน ซึ่งเทียนที่ผลิตจากวัตถุดิบนี้ มักมีราคาต่ำ นักวิจัยบางรายในสหรัฐอเมริกาตั้งสมมุติฐานว่าหลังจากเผาไหม้แล้วอาจทิ้งสารระคายเคือง และจีเอ็มเอ็มซึ่งอาจเป็นโทษแก่ระบบหายใจได้

จี้ผึ้ง (Beeswax) เป็นวัตถุดิบที่ส่งความระคายเคืองต่อผู้ใช้ น้อยกว่าและใช้เวลาเผาไหม้นานกว่า เทียนที่ผลิตจากวัสดุประเภทนี้จึงมีราคาแพงกว่าเทียนที่ผลิตจาก Paraffin วัสดุใหม่ที่ได้รับคามนิยมอีกตัวคือ

Gel ซึ่งทำมาจากวัตถุดิบที่ได้จากการกลั่นน้ำมันเช่นกัน เนื่องจากคุณสมบัติที่ใสผู้ผลิตจึงนิยมใส่เทียนเจลในถ้วยแก้ว ซึ่งอาจเกิดปัญหาแตกร้าวเนื่องจากความร้อนจากเทียนได้หากแก้วบางหรือคุณภาพต่ำ

เทียนจากถั่วเหลือง (Soy candle) เป็นวัตถุดิบใหม่อีกตัวซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นวัตถุดิบธรรมชาติที่เผาไหม้ช้าและให้อุณหภูมิที่ต่ำกว่าเทียนที่ผลิตจาก Paraffin, Beeswax และ Gel ซึ่งมีผลให้เป็นตัวนำพาน้ำมันหอมได้ดี ซึ่งเทียนจากถั่วเหลืองนี้ยังไม่เป็นที่นิยมในสหราชอาณาจักร

อุปสรรค

เมื่อเปรียบเทียบโดยรวมของผลิตภัณฑ์เทียนจากประเทศไทยและประเทศคู่แข่งที่สำคัญอันได้แก่ ประเทศจีน ฮองกง สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และฝรั่งเศส แล้ว จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มสินค้าราคาต่ำ ประเทศจีนและฮองกงมีความได้เปรียบประเทศอื่นๆ ทางด้านราคาและจำนวนสินค้าที่สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมาก โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องใช้แรงงานการผลิตสูง เช่น เทียนแฟนซี ประเทศจีนจะสามารถผลิตได้ในราคาที่ต่ำกว่าประเทศอื่น ส่วนในกลุ่มสินค้าราคาสูงนั้นประเทศจากยุโรป เช่น ฝรั่งเศส ได้มีการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพสูง ประกอบกับฝรั่งเศสเป็นผู้นำด้านการผลิตน้ำหอมอยู่แล้วทำให้ เทียนหอมจากประเทศนี้ได้รับความยอมรับในด้านคุณภาพถึงแม้ว่าจะมีราคาสูงก็ตาม ทำให้ประเทศไทยมีความยากลำบากในการทำตลาดไม่น้อย

ข้อเสนอแนะ

แนวทางที่สำคัญของผู้ผลิตเทียนประดับ คือ การสร้างเอกลักษณ์ของสินค้า โดยเอกลักษณ์นี้มีได้หมายถึงเอกลักษณ์ทางด้านรูปแบบของสินค้าเท่านั้น แต่องค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้สินค้ามีความโดดเด่นนั้นรวมไปถึง การเลือกใช้วัตถุดิบ, กรรมวิธีการผลิต, รูปลักษณะของสินค้า และ รูปแบบการบรรจุหีบห่อ ให้สอดคล้องกับแนวความคิดหลัก (Concept) ของสินค้า

ตัวอย่างสินค้าที่น่าสนใจจากสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Inara Organic โดยแนวความคิดหลักของสินค้าคือ Native Tradition, Rare ingredients และ Social responsibility ด้วยแนวความคิดหลักนี้

สินค้าของ Inara ได้ถูกออกแบบมาให้ใช้วัสดุธรรมชาติจากท้องถิ่น ผลิตด้วยกลุ่มคนท้องถิ่น และนำเอาวัตถุดิบหายากของพื้นที่เข้ามาผนวกใช้ในตัวสินค้าและบรรจุภัณฑ์ เพื่อสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ให้กับสินค้าของตน



ภาพที่ 4-7 แสดงตัวอย่างสินค้าของ Inara Organic

จากภาพที่ 4-7 เรียงลำดับจากซ้าย เทียนผลิตจาก Natural beeswax และห่อด้วย Handcrafted Amate' paper ซึ่งเมื่อตัวเทียนละลายแล้วจะเหลือกระดาษที่หุ้มอยู่เป็นเสมือนตะเกียง ขวา: วัสดุธรรมชาติจาก Inara และการบรรจุหีบห่อ

ประการต่อมาคือการเลือกใช้วัสดุ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะส่งผลถึงระดับคุณภาพของสินค้า โดยวัสดุแต่ละชนิดจะทำให้สินค้ามีคุณภาพและราคาต่างกัน ประเทศไทยเรานั้นมีความได้เปรียบประเทศอื่นในด้านทรัพยากรธรรมชาติ ที่อุดมสมบูรณ์และหลากหลาย ซึ่งเราสามารถพัฒนาให้กลายเป็นความได้เปรียบในตัวสินค้าได้ เทียนหอมในตลาดปัจจุบันนั้นได้แก่ กลิ่นหอมของดอกไม้ กลิ่นหอมของผลไม้ และกลิ่นหอมของพืชพรรณอื่นๆ การพัฒนากลิ่นเฉพาะตัวจากทรัพยากรธรรมชาติของประเทศไทยนั้นจะเป็นตัวการสำคัญที่นอกจากจะสร้างความแตกต่างของสินค้าไทยให้กับสินค้าตัวอื่นๆแล้ว ยังเป็นการสร้างความได้เปรียบจากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วซึ่งประเทศในเขตนานาไม่สามารถเพาะปลูกได้

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับกรรมวิธีการผลิต และผู้ผลิตก็สามารถช่วยสร้างคุณค่าให้สินค้าได้เช่นกัน ประเทศไทยนั้นมีชื่อเสียงในด้านงานฝีมือที่มีความประณีตสูง การให้ความรู้ความเข้าใจแก่ลูกค้าให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของกรรมวิธีการผลิตด้วยมือ จะทำให้สินค้าของประเทศไทยมีคุณค่าต่างออกไปจากสินค้าที่ผลิตจากโรงงานขนาดใหญ่ ในทางกลับกันหากผู้ผลิตไทยมีการผลิตในรูปแบบโรงงานเป็นหลัก จุดที่ผู้ผลิตควรให้ความสำคัญคือการรักษาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน

ท้ายที่สุด คือ บรรจุกภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสร้างความประทับใจเมื่อพบเห็น และจะทำให้ลูกค้าจดจำภาพลักษณ์ของสินค้านั้นๆ ได้ ดังนั้นบรรจุกภัณฑ์จึงควรจะแสดงออกถึงตัวสินค้าอย่างชัดเจน โดยสามารถทำได้โดยการเลือกวัสดุ ขนาด สี สัน รูปแบบ และรูปทรงที่เหมาะสม กับสินค้า ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างบรรจุกภัณฑ์ของเทียนไข (ดังแสดงใน ภาพ 4-8)



Budget, Function



Commercial, In-expensive



Organic, Handmade, Ethic



Smart, Simple, Contemporary



Mature, Fashionable, Expensive



Fun, Young

ภาพที่ 4-8 แสดงตัวอย่างบรรจุกภัณฑ์ของเทียนไขรูปแบบต่างๆ

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลพื้นฐานและความเป็นมาของสถานประกอบการ

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ มีข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ดังนี้

ข้อมูลการติดต่อ

ชื่อสถานประกอบการ	: ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ
ที่อยู่	: 9 ม.7 ต.แม่ปูกา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ 50130
โทรศัพท์	: 086-919-9634
โทรสาร	: 053-895-138
E-mail	: Thananchaiboutra@gmail.com
Web site	: www.meojaidee.com

ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ ปี 2550

ประเภทธุรกิจ	: ผลิตและจำหน่าย เทียนหอมและเทียนประดับ
หุ้นส่วนผู้จัดการ	: คุณภักดิ์ ทนันชัยบุตร
ผู้ถือหุ้นหลัก	: คุณภักดิ์ ทนันชัยบุตร
ผู้ประสานงาน	: คุณภักดิ์ ทนันชัยบุตร
ก่อตั้งเมื่อ	: ปี 2541
ทุนจดทะเบียน	: 2,020,000 บาท
พื้นที่โรงงาน	: 1 ไร่
รูปแบบกระบวนการผลิต	: หลอม → ขึ้นรูป → เซทตัว → ไล่ลาย → ตรวจสอบ → บรรจุ
ผลิตภัณฑ์หลักและสัดส่วน	: เทียนแท่ง 40%, เทียนดอกไม้ 40%, เทียนผักผลไม้ 10% และ เทียนในภาชนะ 10%
ลูกค้าหลักและสัดส่วน	: ยอดขายส่ง 51% ขายปลีก 49% (จากสถิติเดือน ม.ค.-พ.ค. 50)
จำนวนพนักงาน	: 19 คน
ระบบคุณภาพ	: ไม่เคยจัดทำระบบคุณภาพ

โครงสร้างทางการเงิน (ดูภาคผนวก ก)

สภาพคล่องทางการเงิน	: 5.8%
(อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว ปี 2549)	(ขาดสภาพคล่อง)
กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	: - 83.0%
(อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2549)	(ขาดทุน)
โครงสร้างเงินทุนเจ้าของ	: ประมาณ 1 : 4
(อัตราส่วนเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและเงินทุนส่วน	(หนี้สินมากกว่าทุน)
ของผู้ถือหุ้น ปี 2549)	
วงเงินกับสถาบันการเงิน	: ประมาณ 3 ล้านบาท

เป้าหมายในอนาคตที่สถานประกอบการต้องการ

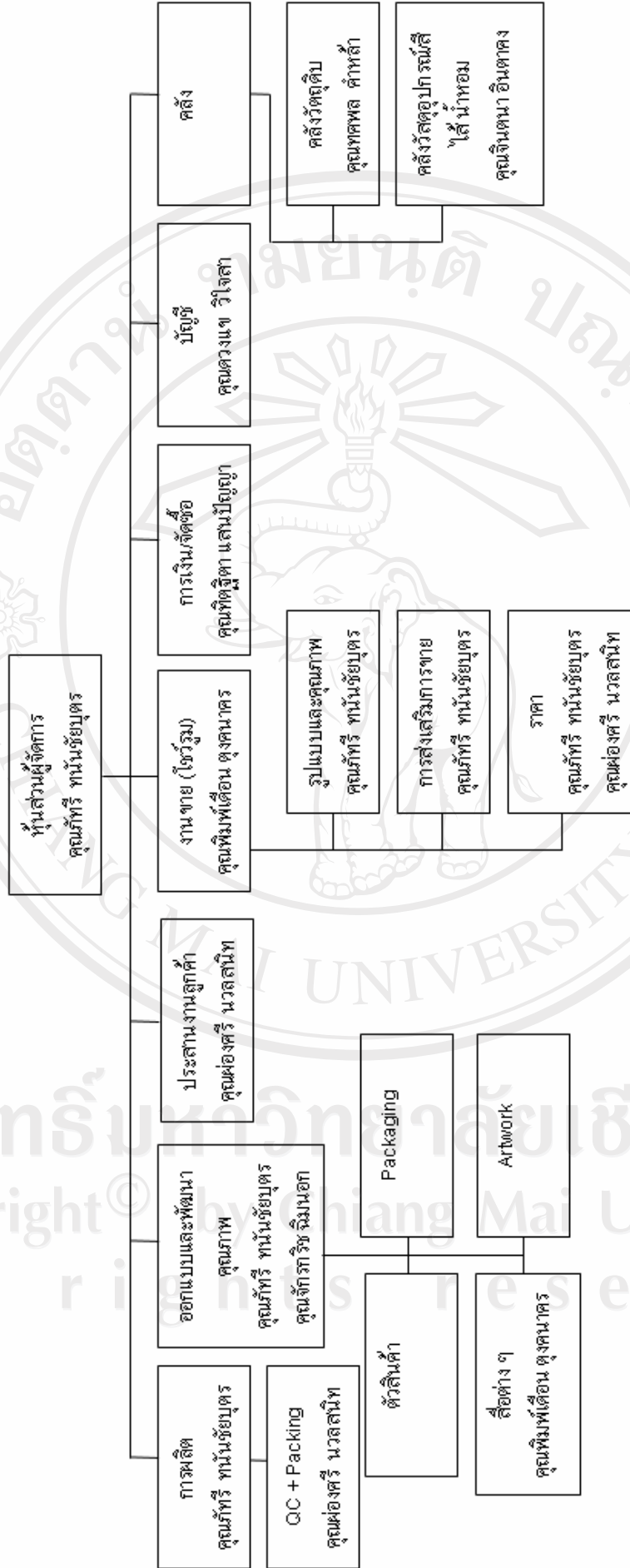
สิ่งที่ผู้บริหารต้องการในอนาคต คือ การขึ้นอยู่กับแนวโน้มในส่วนองงานนอกแบบเห็นคุณภาพดี

ปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ

1. ขาดเงินทุนหมุนเวียนและโรงงานมีขนาดเล็ก ส่งผลให้กำลังการผลิตน้อยไม่สามารถรับคำสั่งซื้อของลูกค้ารายใหญ่ได้
2. มีปัญหาด้านบุคลากรขาดวินัยในการทำงาน
3. ขาดการทำตลาดอย่างเป็นระบบ

ความต้องการเงินลงทุนหรือแผนลงทุนอนาคต

ต้องการเงินลงทุนในการก่อสร้างอาคารโรงงานในที่ดินของตนเองที่มีพื้นที่อยู่ติดกับบริเวณที่ตั้งโรงงานในปัจจุบัน



ภาพที่ 4-9 แสดงผังโครงสร้างองค์กร

ลิขสิทธิ์ในหนังสือพิมพ์รายวันชัยนาท
Copyright © Chiang Mai University
All rights reserved

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ มีประวัติความเป็นมาของกิจการ ดังนี้

ปี 2538

- เริ่มจากคุณภักดิ์ ทนันทชัยบุตร มีความชื่นชอบในผลิตภัณฑ์เทียน ได้ทดลองปั้นและใส่ ลวดลายลงไปบนเทียน ซึ่งเป็นลักษณะงาน Hand made เพื่อทำแจกเพื่อนๆ และได้รับความ สนใจ รวมทั้งได้รับคำแนะนำให้ทำเป็นธุรกิจ
- เริ่มต้นธุรกิจด้วยพนักงานเพียง 2 คน ในพื้นที่การผลิตขนาด 16 ตารางเมตร กำลังการผลิต เริ่มต้น 150 ชิ้น/เดือน ซึ่งในช่วงแรกมีนโยบายเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

ปี 2539

- นำสินค้าไปจัดแสดงในงาน Bangkok International Gift Fair ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ซึ่งได้รับความสนใจจากผู้ค้าส่งชาวต่างประเทศ จนมีคำสั่งซื้อเข้ามา ในขณะเดียวกันได้มีการแนะนำผลิตภัณฑ์เทียนหอมในนิตยสาร Life & Décor ส่งผลให้มีผู้รู้จักสินค้ามากขึ้น และมีปริมาณความต้องการสินค้าในตลาดเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีคำสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวน มาก จนกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ในขณะที่ต้องรักษาคุณภาพของสินค้าทุกชิ้น ซึ่งปริมาณ ความต้องการสินค้าในตลาดที่เพิ่มมากขึ้นนี้เองส่งผลให้เริ่มมีการลอกเลียนแบบสินค้าจาก คู่แข่งในพื้นที่ และส่งผลกระทบต่อการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง
- ได้เพิ่มจำนวนพนักงานเป็น 12 คน พื้นที่การผลิต 60 ตารางเมตร กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น เป็น 3,300 ชิ้น/เดือน โดยคุณภักดิ์รับผิดชอบด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นหลักและ หุ่นส่วนอีกท่านรับผิดชอบในการบริหารกิจการและควบคุมการผลิต
- ปรับนโยบายการผลิตโดยเน้นด้านปริมาณให้มากขึ้น แต่ยังคงรักษาคุณภาพสูงคงเดิม มีการ วิเคราะห์ตลาด และเพิ่มรูปแบบสินค้าให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น

ปี 2540

- นิตยสารภาษาอังกฤษ Guide line หนังสือพิมพ์วัฏจักร และหนังสือพิมพ์มติชน ได้ลง ตีพิมพ์ภาพผลิตภัณฑ์ของกิจการ ทำให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

ปี 2541

- ได้จดทะเบียนเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ
- เพิ่มจำนวนพนักงานเป็น 20 คน และมีการขยายพื้นที่การผลิตเป็น 72 ตารางเมตร กำลัง การผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 7,500 ชิ้น/เดือน ปรับนโยบายโดยลดขั้นตอนการผลิตลง เพื่อให้ สามารถผลิตได้ในปริมาณที่มากขึ้น แต่คงความละเอียดของงานเอาไว้

ปี 2542 - 2543

- ย้ายโรงงานมาบนถนนเชียงใหม่-สันกำแพง และเพิ่มพื้นที่การผลิตเป็น 304 ตารางเมตร เพิ่มจำนวนพนักงานเป็น 35 คน กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 18,000 ชิ้น/เดือน
- เข้าร่วมโครงการเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม (โครงการ 13 ระยะที่ 1) โดยมีทีมที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เข้ามาให้คำปรึกษาปรับปรุงด้านการผลิต และสร้างระบบเอกสารให้แก่กิจการ
- มีการพัฒนาเทคนิคการผลิต ปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ จัดโชว์รูมใหม่ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยใช้ระบบ E-Commerce
- เข้าสู่ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม และระบบประกันสังคม

ปี 2544 - 2546

- มีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้น จนมีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 58 คน
- จัดตั้งทีมออกแบบ และวิเคราะห์พัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้ในช่วงเวลาดังกล่าว กิจการมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังมีปัญหาด้านการถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งเช่นเคย

ปี 2547

- ไปร่วมแสดงสินค้าในงาน Bangkok International Gift Fair แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้เข้ามาสอบถามส่วนใหญ่ ต้องการสั่งสินค้าในปริมาณที่มากกว่ากำลังการผลิตของกิจการที่จะทำได้
- เปิดโชว์รูมใหม่ที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1 อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ปี 2548

- ลูกค้านลดลง เนื่องจากมีลูกค้ารายใหญ่สั่งซื้อเข้ามาในปริมาณที่มาก และเป็นงานยาก ประกอบกับเกิดความผิดพลาดในการวางแผนการผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิต ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าวกิจการไม่สามารถรับงานผลิตจากลูกค้ารายอื่นได้ ส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไปติดต่อกับคู่แข่งรายอื่นและมีผลให้ยอดขายลดลง และกระทบต่อสถานะทางการเงินของกิจการ
- ดำเนินการลดรายจ่ายเกี่ยวกับสื่อต่างๆ ลดจำนวนพนักงานในกิจการ มีการติดตามลูกค้าเก่ามากขึ้น มีการนำชิ้นงานเก่ามาปรับแต่งเพื่อขายใหม่ ปรับโครงสร้างราคาใหม่ให้สูงขึ้น และปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้เพิ่มมากขึ้น

ปี 2549

- มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงานใหม่ โดยคุณภัทรี ทนันทชัยบุตรได้เข้ามารับผิดชอบในการดูแลกิจการทั้งหมดด้วยตนเอง ในขณะที่หุ้นส่วนหลักอีกท่านแยกตัวออกไปทำธุรกิจอื่น
- กิจการ ย้ายสถานที่ตั้งโรงงานเพื่อลดภาระด้านค่าเช่าโรงงาน

ปี 2550 - ปัจจุบัน

- กิจการ ย้ายสถานที่ตั้งโรงงานอีกครั้ง มาอยู่ติดกับบริเวณที่ดินของคุณภัทรีเอง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านค่าเช่าโรงงาน
- รายการโทรทัศน์ จากเครือ The Nation และรายการเส้นทางเศรษฐกิจเข้ามาขอถ่ายทำการผลิตที่โรงงานและโชว์รูม

จากข้อมูลพื้นฐานและความเป็นมาของสถานประกอบการ จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Survey) (ดังแสดงในภาคผนวก ก) ประกอบกับการสำรวจสภาพเบื้องต้น ณ สถานประกอบการ (Pre Survey) ข้อมูลทางการเงินจากงบการเงิน ย้อนหลัง 3 ปี และข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอุตสาหกรรม ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลเหล่านี้แล้ว จึงได้ตั้งสมมติฐานและกำหนดประเด็นตั้งต้นในการวินิจฉัยหลักไว้ 3 เรื่อง คือ

1. ด้านการบัญชี/การเงิน เนื่องจากเมื่อพิจารณาจากงบการเงินแล้วพบว่ากิจการประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง (ภาคผนวก ค) ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ (ข้อมูลจากหน้า 38) จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น
2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จากปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการโดยการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น (ข้อมูลจากหน้า 38) และการสำรวจสภาพเบื้องต้น ณ สถานประกอบการ ซึ่งจากการสังเกต พบว่าที่หน้างานมีใบสั่งผลิต แต่พนักงานขาดวินัยในการทำงาน จึงไม่มีการใช้แบบฟอร์มดังกล่าว ทำให้ไม่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ
3. ด้านการตลาด จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น พิจารณาร่วมกับข้อมูลอุตสาหกรรม และงบการเงินของกิจการ ซึ่งพบว่า ในขณะที่ตลาดส่งออกเทียนของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง (ข้อมูลจากตารางที่ 4-2 และ ภาพที่ 4-4 หน้า 31) แต่กิจการกลับมียอดขายลดลง (ข้อมูลจากงบการเงิน ภาคผนวก ค) สอดคล้องกับปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น

จึงได้กำหนดประเด็นตั้งต้นทั้ง 3 เรื่องนี้ เป็นประเด็นหลักเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือสำรวจเฉพาะด้านเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่อไป

ส่วนที่ 3 : การประเมินสถานะปัจจุบันของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 3.1 : สภาพการบริหารทั่วไป

- การวิเคราะห์ผังโครงสร้างองค์กร (ภาคผนวก ก) พบว่า การบริหารในปัจจุบันบริหารงานโดย คุณภัทรี ทนันทชัยบุตร ซึ่งเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ มีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว มีการแบ่งการบริหารเป็นแผนก มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ ไม่มีผู้บริหารระดับกลาง กิจการมีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน แต่อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานทุกคนต้องสามารถทำได้ในหลายหน้าที่ โดย คุณภัทรีนอกจากจะดำรงตำแหน่งเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการแล้ว ยังดูแลในส่วนของการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดและการตั้งราคาด้วย แต่การบริหารและสั่งการค่อนข้างชัดเจนเนื่องจากการตัดสินใจในการบริหารส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณภัทรี และรองลงไปคือคุณผ่องศรี นวลสนิท จะช่วยดูแลในส่วนของการผลิต การควบคุมคุณภาพ การบรรจุสินค้า และการติดต่อ ประสานงานลูกค้า การบริหารจะแบ่งงานหลักออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนโรงงานที่สันกำแพงและโซว์รูมที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1
- ที่ผ่านมากิจการประสบกับปัญหาจากการที่หุ้นส่วนหลักที่มีความชำนาญด้านการบริหารงาน และการผลิตแยกตัวออกไปทำธุรกิจอื่น และส่วนหนึ่งมาจากปัญหาของการรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ประกอบกับการวางแผนการผลิตที่ผิดพลาด จนทำให้ไม่สามารถจะรับคำสั่งซื้อของลูกค้ารายอื่นๆ ได้ในช่วงเวลาดังกล่าว ส่งผลให้ลูกค้าลดลง จากปัญหาข้างต้นส่งผลให้คุณภัทรีมุ่งเน้นการบริหารจัดการงานเฉพาะหน้าไปตามสถานการณ์ อีกทั้งในบางช่วงไม่มียอดขายสั่งซื้อ แต่ยังคงต้องให้พนักงานผลิตสินค้าต่อไป ซึ่งทำให้ต้องแบกรับภาระเพิ่มขึ้นทั้งในส่วน of ค่าแรงและต้นทุนวัตถุดิบ การแก้ไขในเบื้องต้นคุณภัทรี พยายามที่จะปลดภาระหนี้สิน และเริ่มต้นการดำเนินงานใหม่โดยใช้การลดต้นทุนและลดจำนวนพนักงานลง โดยที่ยังคงบริหารงานแบบครอบครัวเช่นเดิม ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานอยู่ทั้งหมด 19 คน
- ในเรื่องการวางแผนการบริหารจัดการนั้น เนื่องจากคุณภัทรี เป็นผู้ออกแบบประจำกิจการมาตลอด ไม่ได้ลงมาดูแลด้านการบริหารธุรกิจมากนัก ส่งผลให้กิจการยังไม่มีกรวางแผนหรือการควบคุมการบริหารงานอย่างเป็นระบบ แต่จะตรวจสอบตารางการผลิตก่อนจะรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า กิจการเน้นการควบคุมคุณภาพในการผลิตอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหาร และพนักงานควบคุมคุณภาพเท่านั้น ไม่มีการจัดทำมาตรฐานหรือระบบในการควบคุมแต่อย่างใด ในส่วนข้อมูลการขายของกิจการนั้นก็ยังไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ แต่มีการลงข้อมูลในสมุดการซื้อขาย ไม่ได้สรุปข้อมูลเป็น

ตารางรายเดือน รายปี ทำให้กิจการไม่มีการวางแผนในการติดต่อกับลูกค้า ยกเว้นในกรณีที่
ต้องการคำสั่งซื้อในกรณีที่ต้องการรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากกิจการมีการย้ายโรงงานถึง 2 ครั้ง
ส่งผลให้ข้อมูลบางส่วนสูญหายไป

- ในด้านการบริหารผลิตจะมีคุณภักดิ์และคุณพงษ์ศรี ที่จะคอยดูแลในทุกด้าน โดยมีการจัดแยก
งานไปตามกระบวนการผลิต ส่วนระบบคุณภาพมาตรฐานนั้นกิจการยังไม่มีแต่อย่างใด
และในส่วนของสำนักงาน มีพนักงานการเงิน 1 คน และพนักงานออกแบบ 1 คน โดยใน
ส่วนของโซว์รูม จะมีพนักงานขาย จำนวน 2 คน
- เป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ขององค์กรที่เป็นแนวคิด และที่กำหนดเป็นรูปธรรมนั้น กิจการยัง
ไม่มีการกำหนดอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม กิจการมีวิสัยทัศน์ ที่ต้องการเป็นผู้ผลิตเทียนที่
มีรูปแบบแปลกใหม่ มุ่งเน้นคุณภาพ และไม่มีสารที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพ
- วัฒนธรรมองค์กร และนโยบาย กิจการมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ
ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และการออกแบบที่สวยงาม มั่นใจในการออกแบบสินค้าที่มี
เอกลักษณ์เป็นของตนเอง ไม่ลอกเลียนแบบสินค้าจากคู่แข่ง และไม่มีผลิตสินค้าที่จะเป็น
อันตรายต่อทั้งพนักงานหรือลูกค้า
- ไม่มีการกำหนดการประชุมระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีเพียงการประชุมเพื่อสั่งการผลิต
หรือเมื่อมีปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขเท่านั้น และไม่มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน
- ภาวะผู้นำของทีมบริหาร ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของสถานประกอบการ คุณภักดิ์ เป็นผู้ที่มี
ความเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง พนักงานที่มีอยู่ก็เป็นพนักงานที่ยังคงมีใจรัก
องค์กรพร้อมอยู่ร่วมกันแม้ว่ากิจการจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีปัญหาด้านการเงินก็ตาม
- การจัดการทางด้านสารสนเทศ
 - กิจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ใช้ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพมีคอมพิวเตอร์
จำนวน 3 เครื่อง อยู่ที่โรงงาน 2 เครื่อง ใช้พิมพ์เอกสารทั่วไปและงานทางด้านบัญชี และ
อยู่ที่โซว์รูมอีก 1 เครื่อง เพื่อใช้ในการพิมพ์เอกสารทั่วไป
 - ทางกิจการไม่มีผู้ดูแลระบบสารสนเทศโดยเฉพาะ แต่หากต้องการ Software หรือมี
ปัญหาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะโทรติดต่อร้านที่ให้บริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ มาดูแล
และแก้ไขปัญหาให้เป็นครั้งคราว
 - มีการใช้ Internet จำนวน 1 เครื่อง ที่โรงงาน แต่ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างเครื่อง
 - ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ E-mail และเข้า Internet จากโทรศัพท์มือถือส่วนตัวได้
 - มีการใช้โปรแกรมฟอร์มูล่า (โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี) ในการบันทึกและจัดทำงบ
การเงิน ซึ่งตัวโปรแกรมยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการในส่วนของการรายงานเพื่อ

การบริหารและตัดสินใจได้มากนัก เช่น รายงานยอดขายแยกตามผลิตภัณฑ์ รายงานการเคลื่อนไหวของการชำระหนี้ เป็นต้น (ปัจจุบันพนักงานบัญชีที่ดูแลการลงบันทึกในโปรแกรมดังกล่าวได้ลาออกจากกิจการแล้ว)

ตารางที่ 4-3 แสดงอัตราส่วนทางการเงินด้านการจัดการ

อัตราส่วนทางการเงิน		ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549
2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	-0.2%	-7.7%	-15.4%
3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	0.95	1.99	1.03
4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อยอดขาย	0%	-4%	-15%
5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	-3%	-27%	-83%

จากตารางที่ 4.3 ประกอบกับงบการเงินของกิจการ (ภาคผนวก ข) สามารถวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินได้ดังนี้

- การลงทุนสุทธิของกิจการ ยังไม่สามารถสร้างผลกำไรได้ โดยมีสัดส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบ(ขาดทุน) อย่างต่อเนื่อง จาก -0.2% ในปี 2547 เป็น -7.7% และ -15.4% ในปี 2548 และ 2549 (อัตราส่วนที่ 2) เช่นเดียวกับอัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น ที่ติดลบเพิ่มขึ้นจาก -3% ในปี 2547 เป็น -27% และ -83% ในปี 2548 และ 2549 (อัตราส่วนที่ 5)
- ในปี 2548 มีการหมุนเวียนของทุนที่ใช้ในการประกอบการได้ดีขึ้น โดยมียอดขายที่สูงขึ้นจากปี 2547 และมีการลดลงของเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากได้ขายรถยนต์ไปจำนวน 2 คัน แต่ยอดขายก็ลดลงอีกในปี 2549 ทำให้อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2548 (อัตราส่วนที่ 3)
- ในปี 2548 มียอดขายเพิ่มขึ้น แต่ก็ขาดทุนเพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งมีผลมาจากสัดส่วนต้นทุนขายต่อยอดขายในปี 2548 สูงขึ้น จากเดิม 54.9% ในปี 2547 เพิ่มเป็น 60.3% ในปี 2548 (จากงบกำไรขาดทุน ใน ภาคผนวก ข) ส่วนในปี 2549 มีอัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขายติดลบ(ขาดทุน) ถึง 15% (อัตราส่วนที่ 4) เนื่องจากยอดขายลดลงจากปี 2548 ก่อนข้างมากจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก คุณภัทรี ทนันชัยบุตร ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด ประกอบกับข้อมูลจากงบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการจัดการ และประวัติความเป็นมาของกิจการจากการใช้แบบสอบถามเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่าปัญหาด้านการจัดการคือผู้บริหารขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ

ส่วนที่ 3.2 : การขายและตลาด

การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4P's)

- **ผลิตภัณฑ์** : กิจการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบที่แปลกใหม่ สวยงาม และมีคุณภาพ โดยการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ที่เลือกซื้อและใช้ ผลิตภัณฑ์ของกิจการ แต่ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ใหม่ มีน้อยลง เนื่องจากผู้บริหารต้องรับหน้าที่ดูแลกิจการทั้งหมด ทำให้ไม่มีเวลาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์ หลักของกิจการ มีดังนี้

- เทียนแท่ง 40%
- เทียนดอกไม้ 40%
- เทียนปักผลไม้ 10%
- เทียนในภาชนะ 10%



ภาพที่ 4-10 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของกิจการ

- **ราคา** : การตั้งราคาสินค้าของกิจการค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงไม่ว่าจะเป็น พาราฟิน และน้ำหอมต่างๆ โดยจะประมาณการกำไรขั้นต้นไว้ที่ 30% แต่ปัจจุบัน ราคาวัตถุดิบสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะวัตถุดิบหลัก เช่น พาราฟิน หรือ แวกซ์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปจากน้ำมัน โดยปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นจากปี 2549 ประมาณ 40% ในขณะที่กิจการไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้เพื่อรักษาสถานะลูกค้าเดิมไว้ รวมทั้งวิธีการตั้งราคาสินค้าของผู้บริหาร เกิดจากการคำนวณ ทั้งในส่วนของน้ำหนักและ

สัดส่วนของวัตถุดิบแต่ละชนิด บวกกับค่าแรงที่เกิดจากการประมาณการณ ไม่มีการจัดทำสูตรในการคิดคำนวณราคาอย่างเป็นระบบ ทำให้มักเกิดความผิดพลาดในการตั้งราคาสินค้า

- ช่องทางการจัดจำหน่าย

- โชว์รูม ตั้งอยู่ที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1 ซึ่งถือเป็นแหล่งการค้าที่มีศักยภาพ เนื่องจากเป็นที่ทราบกันในกลุ่มผู้ที่ชื่นชอบสินค้าหัตถกรรมที่มุ่งเน้นงานออกแบบเป็นหลัก สามารถติดต่อและสั่งซื้อสินค้าได้ทั้งปลีกและส่ง มีสัดส่วนรายได้ประมาณ 55%
- โรงงาน ตั้งอยู่ที่ ตำบลแม่ปูกา อำเภอสันกำแพง ไม่มีโชว์รูมที่โรงงาน รับคำสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ โทรสาร และ E-mail เป็นหลัก มีสัดส่วนรายได้ประมาณ 45%
- ฝากขาย ได้แก่ ร้านนวิรัตน์ ที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลแอร์พอร์ตพลาซ่า พราวู ฟารีสปอร์ต (อำเภอแมริม) และศูนย์พฤกษศาสตร์ล้านนา แต่มียอดจำหน่ายน้อยมากไม่ถึง 1% ของรายได้ทั้งหมด



ภาพที่ 4-11 แสดงโชว์รูมของกิจการที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1

- การส่งเสริมการตลาด

- กิจการไม่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์หรือส่งเสริมการตลาด ไม่มี Catalogs สินค้าประกอบการขาย มีการลงโฆษณา ประชาสัมพันธ์ตามสิ่งพิมพ์ หรือนิตยสารบ้าง เช่น Guideline และ Compass
- การขายปลีกที่โชว์รูมมีการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป โดยมีส่วนลดให้ 5% สำหรับบัตรเครดิต และ 10% สำหรับเงินสด
- กิจการมี Web site ของตนเอง ที่ www.mcojaidee.com แต่ไม่สามารถสั่งสินค้าหรือทำการซื้อขายผ่าน Web site ได้

การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด
(Market Segmentation, Targeting and Positioning)

- การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) ในการแบ่งส่วนตลาด เพื่อหากลุ่มเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ภูมิศาสตร์(Geographic) เป็นหลัก โดยจะแบ่งเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business :B2B) และ กลุ่มธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer : B2C)

กลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business :B2B) ประกอบด้วย

- เอเยนต์ เช่น เพ็ลลิวิลเลจ ใช้ในการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เช่น งานเฟอร์นิเจอร์ งานของขวัญของชำร่วย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- กลุ่มผู้ค้าส่งและปลีกชาวต่างประเทศ ในกลุ่มประเทศแถบยุโรป เช่น ฝรั่งเศส และ สวิตเซอร์แลนด์
- กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท สปา ภายในประเทศ โดยเฉพาะภายในจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer : B2C) ประกอบด้วย

- กลุ่มนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ
- กลุ่มลูกค้าปลีกชาวเชียงใหม่ที่ซื้อใช้ในบ้าน และซื้อเพื่อเป็นของฝาก ของขวัญ ของชำร่วย

ในส่วนของเกณฑ์ทางจิตวิทยา (Psychographic) ทางผู้บริหารไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจน โดยระบุเพียงแต่ต้องการลูกค้าที่บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพ และชอบในงานดีไซน์

- การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Target market)

ตลาดสำคัญอันเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ กลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ คือ 1) กลุ่มผู้ค้าส่งและค้าปลีกชาวต่างประเทศ ในกลุ่มประเทศแถบยุโรป เช่น ฝรั่งเศส และสวิตเซอร์แลนด์ และ 2) กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท สปา ภายในประเทศ โดยเฉพาะภายในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มธุรกิจกับผู้บริโภค นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาซื้อของที่โชว์รูม เพื่อต้องการของฝาก ส่วนกลุ่มลูกค้ารอง

- การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของกิจการ มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบที่แปลกใหม่ สวยงาม และคุณภาพของสินค้าโดยเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี และไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ที่เลือกซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ของกิจการ

- คู่แข่งขัน

- ต่างประเทศ

- กลุ่มผู้ค้าต่างประเทศที่ส่งออกเทียน ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ไต้หวัน อังกฤษ เยอรมัน ฮองกง ฝรั่งเศส สิงคโปร์ และออสเตรเลีย

- ภายในประเทศ

- กลุ่มกิจการที่ผลิตเทียนในประเทศไทย ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งจะมุ่งเน้นการผลิตในลักษณะ Mass Production มากกว่า แต่ก็มีสินค้าครอบคลุมทุกกลุ่ม
 - กลุ่มกิจการที่ผลิตเทียนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ศูนย์หัตถกรรมบ้านเบญจวรรณ และบริษัท ไตรทัตเทพ จำกัด (TTT Candle) โดยมีสินค้าครอบคลุมทุกกลุ่ม แต่ไม่เน้นงานดีไซน์มากนัก ยกเว้น ฝ่ายซอคำ ที่มีลักษณะมุ่งเน้นงานดีไซน์ เช่นเดียวกันแต่มีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย
 - กลุ่ม OTOP ที่ผลิตเทียนในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 10 ราย

- จุดขาย ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในการแข่งขัน

- จุดขาย

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง หลากหลาย สามารถออกแบบและผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า ทั้งรูปแบบ ระยะเวลาการใช้งาน กลิ่น และความประณีตของชิ้นงาน
2. กลิ่นหอมอ่อนๆ ซึ่งปลอดภัยต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค เนื่องจากกิจการเลือกใช้ส่วนผสม Essential Oil และพาราฟินเกรด A ส่งผลถึงคุณภาพ และราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง
3. ผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีระยะเวลาการใช้งานหรือจุดให้แสงสว่าง (Burning Time) ได้นานกว่าของคู่แข่งประมาณ 20%-40% (ขึ้นอยู่กับลักษณะรูปร่าง และขนาดผลิตภัณฑ์)

- ข้อได้เปรียบ

1. การเป็นนักออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Designer) ของคุณภักดิ์ ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในงานศิลปะ
2. สถานที่ตั้งของโชว์รูมที่ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1 อยู่ในทำเลที่มีศักยภาพดีกว่าของคู่แข่งในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

- ข้อเสียเปรียบ

1. ราคาสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง โดยคำนึงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และความปลอดภัย ทั้งของพนักงานฝ่ายผลิต และผู้บริโภค
2. กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อคำสั่งซื้อในปริมาณสูง

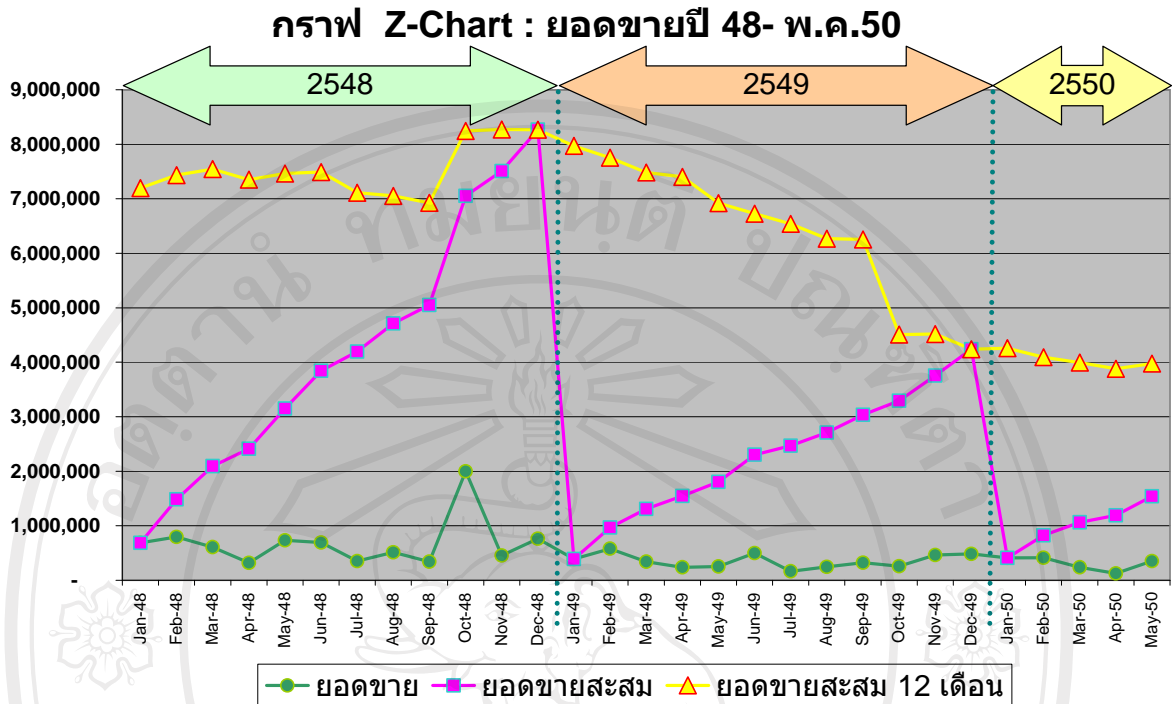
- ทีมการขาย มีเพียงพนักงานขายหน้าร้าน (โชว์รูม) 2 คน ส่วนคุณภักดิ์จะดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาด โดยจะมีคุณผ่องศรี นवलสนธิ ช่วยในการประสานงานลูกค้าที่โรงงาน
- กิจการยังไม่มีแผนจัดทำแผนการตลาดและการพยากรณ์ยอดขายที่ชัดเจน มีเพียงการตั้งเป้ายอดขายขั้นต่ำปัจจุบันไว้ที่ประมาณ 300,000 บาทต่อเดือน หรือประมาณปีละ 3,600,000 บาท ในขณะที่กำลังการผลิตปัจจุบันของกิจการอยู่ที่ประมาณ 500,000 บาทต่อเดือน หรือ 6,000,000 บาทต่อปี

ตารางที่ 4-4 แสดงยอดขายรายเดือน ยอดขายสะสมรายปี และยอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม 2547 - พฤษภาคม 2550

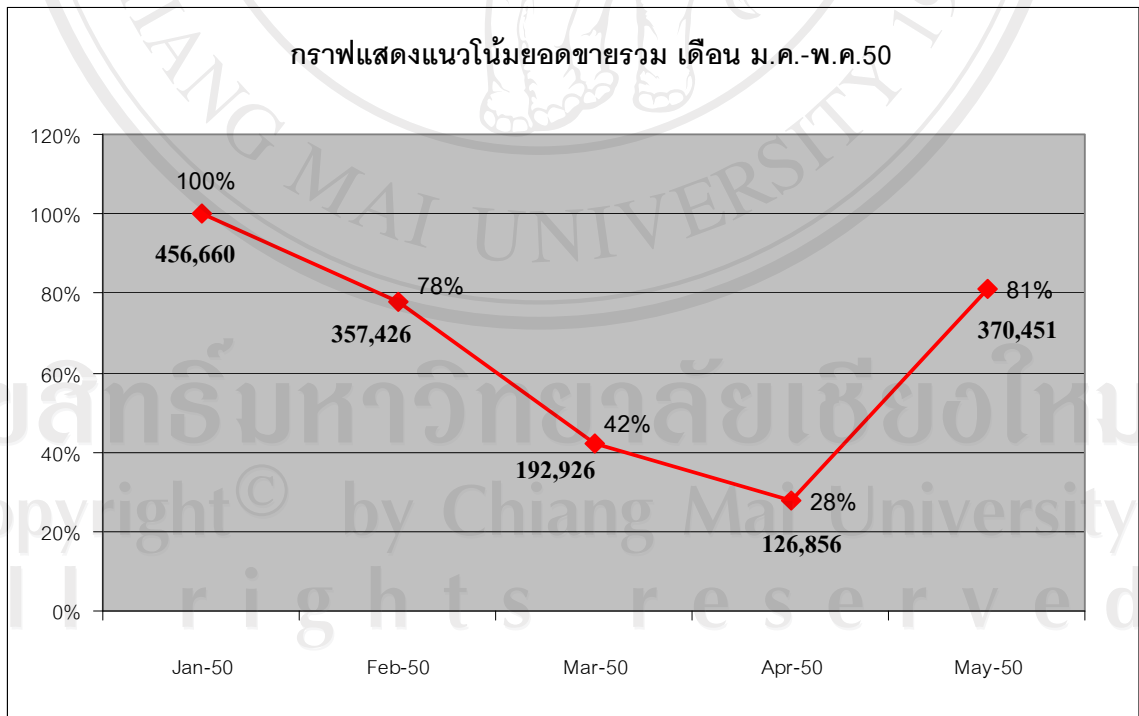
เดือน-ปี	ยอดขายรายเดือน	ยอดขายสะสมรายปี	ยอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน
ม.ค.47	473,958.71	473,958.71	-
ก.พ.47	558,849.15	1,032,807.86	-
มี.ค.47	498,443.70	1,531,251.56	-
เม.ย.47	514,344.29	2,045,595.85	-
พ.ค.47	620,510.01	2,666,105.86	-
มิ.ย.47	669,420.09	3,335,525.95	-
ก.ค.47	731,598.39	4,067,124.34	-
ส.ค.47	572,464.64	4,639,588.98	-
ก.ย.47	469,650.24	5,109,239.22	-
ต.ค.47	678,152.46	5,787,391.68	-
พ.ย.47	430,869.07	6,218,260.75	-
ธ.ค.47	763,333.60	6,981,594.35	6,981,594.35
ม.ค.48	686,534.74	686,534.74	7,194,170.38
ก.พ.48	797,521.76	1,484,056.50	7,432,842.99
มี.ค.48	610,095.27	2,094,151.77	7,544,494.56
เม.ย.48	320,191.88	2,414,343.65	7,350,342.15
พ.ค.48	735,126.03	3,149,469.68	7,464,958.17
มิ.ย.48	694,121.01	3,843,590.69	7,489,659.09
ก.ค.48	353,317.37	4,196,908.06	7,111,378.07
ส.ค.48	514,752.83	4,711,660.89	7,053,666.26

เดือน-ปี	ยอดขายรายเดือน	ยอดขายสะสมรายปี	ยอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน
ก.ย.48	339,366.57	5,051,027.46	6,923,382.59
ต.ค.48	1,999,791.86	7,050,819.32	8,245,021.99
พ.ย.48	455,489.75	7,506,309.07	8,269,642.67
ธ.ค.48	761,123.20	8,267,432.27	8,267,432.27
ม.ค.49	388,819.60	388,819.60	7,969,717.13
ก.พ.49	580,027.49	968,847.09	7,752,222.86
มี.ค.49	340,961.66	1,309,808.75	7,483,089.25
เม.ย.49	239,299.37	1,549,108.12	7,402,196.74
พ.ค.49	254,405.63	1,803,513.75	6,921,476.34
มิ.ย.49	498,206.62	2,301,720.37	6,725,561.95
ก.ค.49	165,123.81	2,466,844.18	6,537,368.39
ส.ค.49	244,892.82	2,711,737.00	6,267,508.38
ก.ย.49	323,966.25	3,035,703.25	6,252,108.06
ต.ค.49	256,558.88	3,292,262.13	4,508,875.08
พ.ย.49	463,862.31	3,756,124.44	4,517,247.64
ธ.ค.49	482,837.44	4,238,961.88	4,238,961.88
ม.ค.50	409,141.75	409,141.75	4,259,284.03
ก.พ.50	414,946.35	824,088.10	4,094,202.89
มี.ค.50	240,025.53	1,064,113.63	3,993,266.76
เม.ย.50	126,401.25	1,190,514.88	3,880,368.64
พ.ค.50	351,249.06	1,541,763.94	3,977,212.07

จากตารางที่ 4-4 ที่แสดงยอดขายรายเดือน ยอดขายสะสมรายปี และยอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม 2547 - พฤษภาคม 2550 พบว่า ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2548 กิจกรรมียอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน ลดลงอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นกราฟ Z-Chart เพื่อแสดงให้เห็นแนวโน้มยอดขายของกิจการ ดังแสดงในหน้าถัดไป

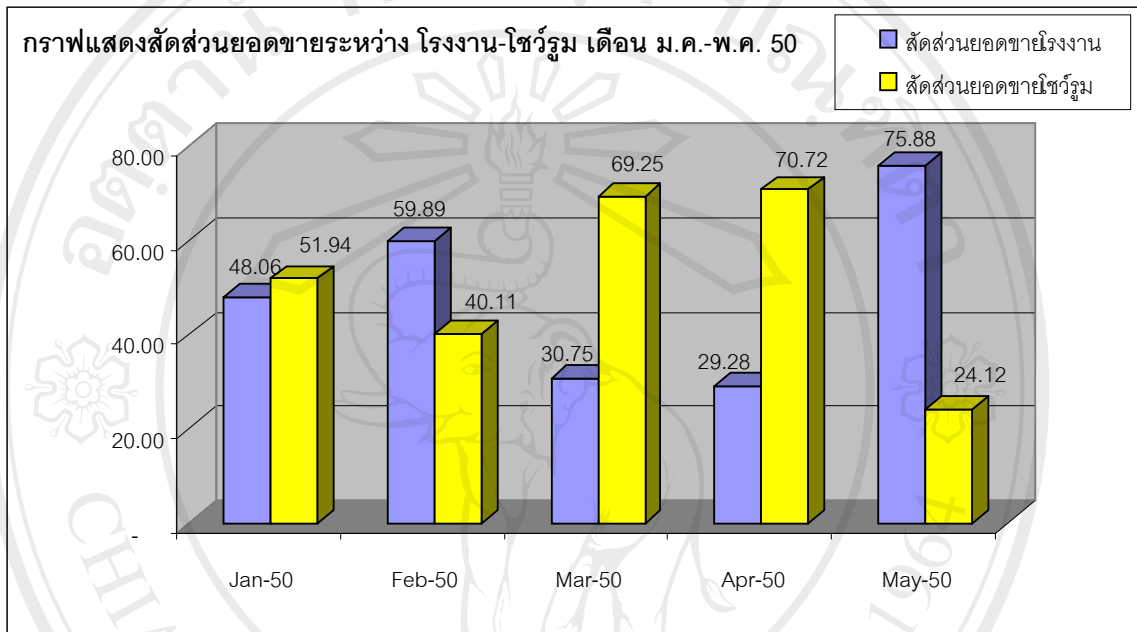


ภาพที่ 4-12 แสดงยอดขายรายเดือน ยอดขายสะสมรายปี และยอดขายสะสมย้อนหลัง 12 เดือน

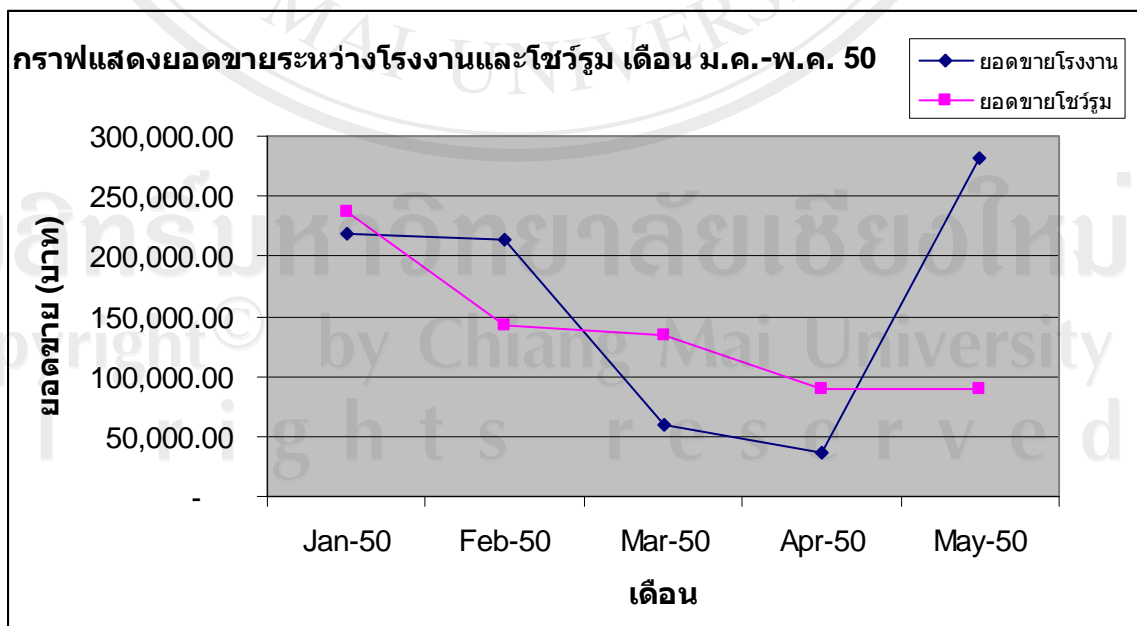


ภาพที่ 4-13 แสดงแนวโน้มยอดขายรวม เดือนมกราคม - พฤษภาคม 2550

- จากภาพที่ 4-13 พบว่า แนวโน้มยอดขายรวมของโรงงานและโชว์รูม มีแนวโน้มลดลง ตั้งแต่เดือนมกราคม - เมษายน 2550 จาก 100%, 78%, 42% และลดลงเหลือ 28% ตามลำดับ หรือจาก 456,660 บาท เหลือเพียง 126,856 บาท ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2550 ยอดขายรวมเพิ่มขึ้นเป็น 81% ของเดือนมกราคม 2550 หรือ 370,451 บาท



ภาพที่ 4-14 แสดงสัดส่วนยอดขายระหว่าง โรงงานและโชว์รูม เดือนมกราคม - พฤษภาคม 2550



ภาพที่ 4-15 แสดงแนวโน้มยอดขายระหว่าง โรงงานและโชว์รูม เดือนมกราคม - พฤษภาคม 2550

- จากภาพที่ 4-14 และ 4-15 พบว่า สัดส่วนระหว่างยอดขายเฉลี่ย 5 เดือน ระหว่างยอดขายส่ง (โรงงาน) เป็น 51% ขายปลีก (โชว์รูม) 49% (จากสถิติเดือนมกราคม - พฤษภาคม 2550) โดยพบว่าในช่วงเดือนมกราคม 2550 ยอดขายในส่วนของโรงงาน ที่ อำเภอสนกำแพง มีสัดส่วนยอดขายต่ำกว่าที่โชว์รูมบนถนนนิมมานเหมินท์ อยู่ที่ประมาณ 48% : 52% และเพิ่มขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ เป็น 60% : 40% ส่วนในเดือนมีนาคมและเมษายน กลับลดลงมา อยู่ที่ประมาณ 30% : 70% เนื่องจากยังไม่มีคำสั่งซื้อเข้ามาในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งมีแนวโน้มเป็นเช่นนี้ทุกปีในช่วงฤดูร้อน ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2550 เริ่มมีคำสั่งซื้อเข้ามาที่โรงงานทำให้สัดส่วนยอดขายของโรงงานเพิ่มขึ้นเป็น 76% : 24% ส่วนยอดขายของโชว์รูม กลับมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนพฤษภาคม 2550
- การสั่งซื้อชำ พบว่าในปี 2549 มียอดขายและลูกค้าที่เกิดจากการสั่งซื้อชำในปี 2548 คิดเป็น
 - สั่งซื้อชำจำนวน 993,734 บาท จากยอดสั่งซื้อทั้งหมดในปี 2549 ทั้งหมด 2,401,758 บาท คิดเป็นสัดส่วน 41%
 - สั่งซื้อชำ จำนวน 13 ราย แบ่งเป็นลูกค้าในประเทศ 6 ราย และต่างประเทศ 7 ราย โดยทุกรายเป็นลูกค้าประเภทกลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business :B2B) จากลูกค้าในปี 2549 ทั้งหมด 38 ราย คิดเป็นสัดส่วน 34%

ตารางที่ 4-5 แสดงอัตราส่วนทางการเงินด้านการตลาด

อัตราส่วนทางการเงิน		ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549
1	ดัชนียอดขาย	100%	119%	61%
19	อัตรากำไรสุทธิของสินค้าสำเร็จรูป	51.6	28.2	104.4
20	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย	3.2%	3.5%	3.1%

- จากตารางที่ 4-5 และงบกำไรขาดทุนของกิจการ (ภาคผนวก ข) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้
- แนวโน้มยอดขายรายปีของกิจการ (จากอัตราส่วนที่ 1) ปี 2547 - 2549 เป็น 100% 119% 61% ตามลำดับ โดยในปี 2548 มียอดขายเพิ่มขึ้น แต่อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขายลดลง อันเนื่องมาจากสัดส่วนต้นทุนขายต่อยอดขายสูงขึ้นเช่นกัน ส่วนในปี 2549 ยอดขายลดลงเหลือประมาณ 4.23 ล้านบาทจากช่วงปี 2548 ที่มียอดขายประมาณ 8.26 ล้านบาท
 - อัตรากำไรสุทธิของสินค้าสำเร็จรูป (จากอัตราส่วนที่ 19) ดีขึ้นมากในปี 2549 คือ 104.4 รอบต่อปี หรือมีการจัดเก็บเพียง 3 วัน เท่านั้น แต่จากการประเมินปริมาณสินค้าสำเร็จรูปคงค้าง กลับมีปริมาณสูงกว่าที่ระบุในบัญชี (ภาคผนวก ง) อันเนื่องมาจากทางกิจการไม่ได้ดำเนินการตรวจนับอย่างจริงจัง ทำให้มูลค่าของสินค้าสำเร็จรูปในบัญชีต่ำกว่าความเป็นจริง

- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย (จากอัตราส่วนที่ 20) ก่อนข้างคงที่ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 3.1% - 3.5%

จากการ สัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลการตลาดจาก คุณภักดิ์ ทัศนชัยบุตร ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด นางพิมพ์เดือน คุณกานกร พนักงานขาย และ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร พบว่า กิจการไม่มีผู้รับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง ไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากงบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการตลาด และการวิเคราะห์ยอดขาย จากการใช้กราฟ Z-Chart และการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด พบว่ากิจการมียอดขายลดลงอย่างมากในปี 2549 และ ไม่มีการส่งเสริมการตลาดอย่างเป็นระบบ

การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด พบว่า กิจการมีการแบ่งส่วนตลาดที่ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถเลือก หรือให้ความสำคัญในการทำตลาดได้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จึงสรุปได้ว่าปัญหาด้านการตลาดคือ กิจการไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด รวมทั้งไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง ทำให้มียอดขายที่ลดลงอย่างมาก และขาดความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

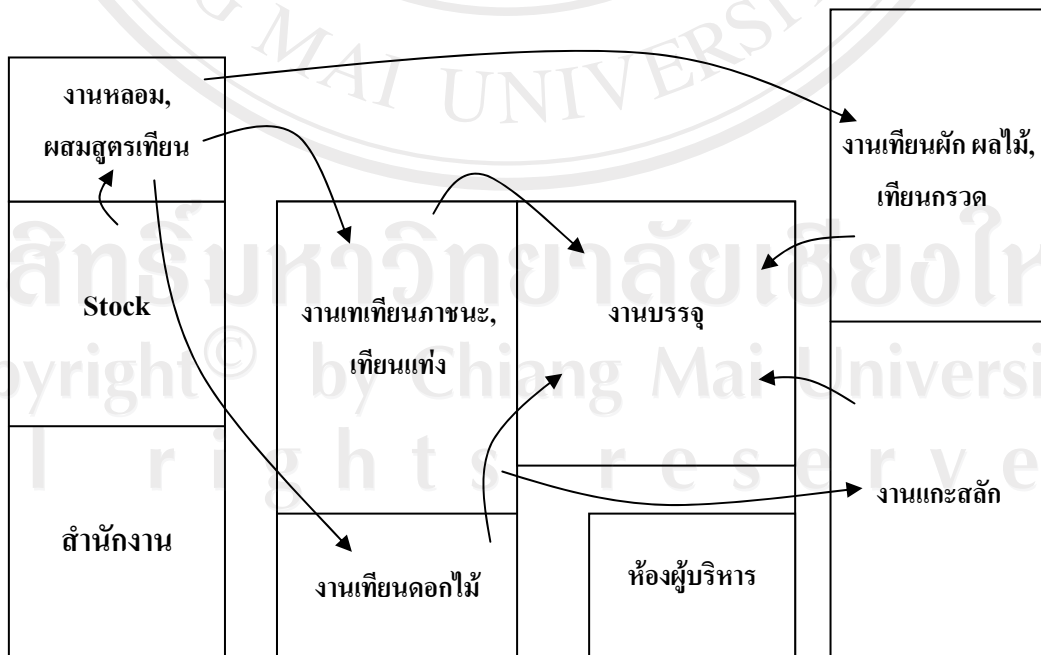
ส่วนที่ 3.3 : การผลิต การจัดซื้อและจัดหา

- จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต
 - ชาย 6 คน รับผิดชอบงานเทโมลด์(หล่อแบบ) เทภาชนะ ทำเทียนสนาม และเทียนกรวด
 - หญิง 9 คน รับผิดชอบงานปั้นผัก ผลไม้ ดอกไม้ การเขียนลาย บนเทียนแท่ง และบรรจุ
- เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต
 - กิจการมีเครื่องตัดเทียน 1 เครื่อง อายุ 5 ปี
 - วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการผลิต มีการใช้เครื่องวัดระดับน้ำ เพื่อวัดพื้นราบในขณะที่เทียนลงบนพิมพ์ หรือขณะที่เทียนลงบนถาดเพื่อปั๊มกลีบเทียนดอกไม้ 1 อัน มีเทอร์โมมิเตอร์ 1 ตัว มีเตาแก๊ส หม้อและกาต้มเทียน รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการแกะสลักเทียน ซึ่งวัสดุ อุปกรณ์เหล่านี้ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนวัสดุ อุปกรณ์
- การบริหารงานสินค้าคงคลังยังไม่เป็นระบบ เกิดของหายขึ้นบ่อยครั้ง และมีสินค้าสำเร็จรูปคงค้างเป็นจำนวนมาก ดังแสดงใน ภาคผนวก ง แต่ในส่วนของวัตถุดิบมีไม่มากนัก เนื่องจากปัจจุบันกิจการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้สั่งซื้อแค่เพียงพอต่อการผลิตแต่ละคำสั่งซื้อ



ภาพที่ 4-16 แสดงกระบวนการผลิตเทียนแท่งและเทียนดอกไม้

การวางผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ



ภาพที่ 4-17 แสดงผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ

- ระยะทางและกระบวนการไหลของผลิตภัณฑ์ จากภาพที่ 4-17 แสดงผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ พบว่าไม่มีปัญหามากนัก เนื่องจากแต่ละงาน สามารถดำเนินการจนจบได้ในงานของตนเอง โดยเฉพาะงานหลักเช่น เทียนแท่ง เทียนภาชนะ และเทียนดอกไม้ ซึ่งเมื่อรับส่วนผลมาจากงานหลอมแล้วก็สามารถดำเนินการผลิตจนเสร็จและสามารถส่งต่อเพื่อบรรจุได้เลย อีกทั้งพื้นที่การทำงานแต่ละส่วนงานก็อยู่ใกล้กัน เนื่องจากอยู่ในบริเวณบ้านทั้งหมด ทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อระยะทางในการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน
- การวางผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ พบว่าผังโรงงานเป็นลักษณะของการตัดแปลงพื้นที่บริเวณบ้าน และภายในบ้านเพื่อใช้เป็นพื้นที่โรงงานซึ่งเพิ่งย้ายมาเมื่อเดือน พฤษภาคม 2550 ส่งผลให้การจัดสรรพื้นที่ต่างๆ ยังไม่คึกคัก ขาดความสะดวกในการทำงานโดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน เนื่องจากประตูทางเข้าค่อนข้างคับแคบ
- ด้านความปลอดภัยพบว่ากิจการมีการใช้แก๊สในแผนกหลอมเทียนและงานเทียนดอกไม้ ซึ่งตำแหน่งที่ตั้งค่อนข้างใกล้กับจุดที่พนักงานทำงานมาก ทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจในการปฏิบัติงาน และจากลักษณะโรงงานที่ตัดแปลงมาจากบ้านไม้ ค่อนข้างเสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัย แต่กิจการได้มีการติดตั้งถังดับเพลิงครอบคลุมทุกจุดที่เสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัย แต่ยังคงขาดการซักซ้อมแผนป้องกันอัคคีภัย โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างการติดต่อเพื่อทำประกันอัคคีภัย
- ที่ผ่านมามีการตั้งเป้าหมายการผลิตตามประมาณการของผู้บริหาร แต่ไม่สามารถผลิตจริงได้ตรงตามเป้าหมาย ส่งผลให้ต้องเร่งผลิตและเกิดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาเสมอ
- กิจการไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการผลิตอย่างเป็นระบบ รวมถึงข้อมูลของเสีย ที่มีเพียงค่าประมาณการโดยผู้บริหารเท่านั้น โดยความเสียหายที่เกิดขึ้น สามารถนำมาหลอมเพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตของผลิตภัณฑ์เดิมหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆต่อไปได้ (ขึ้นอยู่กับสีและน้ำหอม)

ตารางที่ 4-6 แสดงกำลังการผลิตสูงสุดในการทำงานในแต่ละกระบวนการ

กิจกรรมการผลิตหลัก	กำลังการผลิตสูงสุดที่ทำได้ (ต่อคน ต่อวัน)
หลอมเทียน	240 กิโลกรัม
เทเทียนเพื่อทำพิมพ์กลีบดอกไม้	120 กิโลกรัม
เทเทียนใส่ภาชนะ	300 – 500 ชิ้น (แล้วแต่น้ำหนักของภาชนะ)
ทำเทียนกรวด	60 กิโลกรัม
ขึ้นรูปดอกไม้	50 ชิ้น
ขึ้นรูปปักผลไม้	30 ชิ้น
บรรจุ	500 – 1,000 (แล้วแต่น้ำหนักและรูปร่างของผลิตภัณฑ์)

ตารางที่ 4-7 แสดงค่าประมาณการของเสียโดยผู้บริหาร

กิจกรรมที่เกิดของเสีย	ค่าประมาณการของเสียที่เกิดขึ้น
การเทเทียน (ใส่ภาชนะ หรือแม่พิมพ์แบบต่างๆ)	5 %
การขึ้นรูปดอกไม้ และปัก ผลไม้	5-10 %
การแต่งลายเทียนแท่ง	10%

- การควบคุมคุณภาพในการผลิต
 - Incoming QC ตรวจสอบทางกายภาพ โดยดูด้วยสายตา และตรวจนับให้ตรงกับปริมาณการสั่งซื้อ
 - In-process QC ตรวจสอบทางกายภาพ โดยดูด้วยสายตาของพนักงานที่ผลิตเอง แต่หากมีข้อสงสัย พนักงานจะไปถามหัวหน้างาน (คุณ่องศรี) ว่าใช้ได้หรือไม่
 - Final QC ในส่วนของเทียนลอยน้ำ ก่อนบรรจุจะทดสอบลอยน้ำ 100% ว่าจมหรือไม่ และเทียนอื่นๆ จะสุ่มโดยการจุดเทียนเพื่อทดสอบระยะเวลาการใช้งาน
- การจ้างงานภายนอก กิจการมีการจ้างงานนอกเฉพาะกระบวนการที่ไม่ต้องใช้ทักษะในการผลิต เช่น การชุบไส้เทียน ส่วนในกระบวนการที่ต้องใช้ทักษะ ในกรณีที่กำลังการผลิตไม่เพียงพอ กิจการจะจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำการผลิตในโรงงาน โดยให้ค่าจ้างเป็นรายวัน
- กิจการมีระบบการจัดซื้อที่ดี โดยมีการเปรียบเทียบราคาของ Supplier แต่ละแห่งก่อนสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ทำให้จัดซื้อได้ในราคาที่เหมาะสม นอกเหนือจากกิจการคู่ค้าทางธุรกิจที่ติดต่อกันตั้งแต่เริ่มกิจการ ที่จะให้เครดิตในการจ่ายเงินประมาณ 30-45 วัน
- การจัดการด้านการขนส่ง ลูกค้า หรือ Shipping จะเป็นผู้มารับสินค้าเองเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการจัดซื้อ Supplier จะจัดส่งวัตถุดิบมาให้ที่โรงงาน

ตารางที่ 4-8 แสดงรายชื่อและวัตถุดิบที่สั่งซื้อของ Supplier หลักของกิจการ

ลำดับ	ชื่อผู้ขาย	วัตถุดิบที่สั่งซื้อ
1	TCFF	น้ำหอม
2	World Chemical Fareast Co.,Ltd.	Paraffin Wax Fully, เหริยญกั้นเทียน, Polymer, Microwax Spain, Palm Wax
3	Chemmin Co.,Ltd.	Paraffin Wax Fully
4	PCS Cemical Co.,Ltd.	PE เกล็ด, Stearic Acid, Paraffin Wax Fully, เหริยญกั้นเทียน, Microwax Spain, ไส้เทียน

ลำดับ	ชื่อผู้ขาย	วัตถุดิบที่สั่งซื้อ
5	กิมฮวด (บจก.)	น้ำหอม
6	Chemico Inter Corperation Co.,Ltd.	Vybar 260
7	Dragon International Co.,Ltd.	Multiwax
8	มูลนิธิห้วงไยเต็กกำพร้าว	กลีบดอก Lilac, ใบกุหลาบ, ใบลั่นทม
9	Bosswax	Magic Wax
10	คุณฉัฐจักร	ถ้วยที่ไลท์ขอบเตี้ย, ตลับอลูมิเนียมเหล็ก
11	อาซาฮี เคมีภัณฑ์ (บจก.)	ผงสี

ตารางที่ 4-9 แสดงอัตราส่วนทางการเงินด้านการผลิต

อัตราส่วนทางการเงิน		ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549
14	มูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง (หน่วย: พันบาท)	119	147	135
15	อัตราส่วนของมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าของการผลิต	68.9%	65.8%	71.6%
16	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	58.9%	58.8%	67.8%

- จากตารางที่ 4-9 พบว่าประสิทธิภาพการผลิตของกิจการ ในปี 2548 และ 2549 ดีขึ้นจากปี 2547 ซึ่งสามารถดูได้จากมูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง (อัตราส่วนที่ 14) สาเหตุหลักๆเนื่องมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เริ่มมาตั้งแต่ปี 2548 โดยการลดจำนวนพนักงานในฝ่ายผลิตลงในขณะที่ยอดขาย กลับเพิ่มขึ้นจาก 6.9 ล้านบาท เป็น 8.2 ล้านบาทในปี 2548 แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการลดค่าใช้จ่ายจากการลดจำนวนพนักงานฝ่ายผลิตลง ก็ยังคงน้อยกว่าการลดลงของรายได้ในปี 2549 อีกทั้งการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลาในช่วงงานเร่ง จากการที่มีพนักงานไม่เพียงพอต่อการผลิต และการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้ในปี 2549 กิจการมีมูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้างลดลงไปจากปี 2548 ที่ 147,000 บาทต่อคน เหลือ 135,000 บาทต่อคน ซึ่งก็ยังคงสูงกว่าในปี 2547 ที่ 119,000 บาท และการลดลงของรายได้ในปี 2549 จากการขึ้นค่าแรงให้พนักงาน ยังทำให้อัตราส่วนของค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต (อัตราส่วนที่ 16) มีสัดส่วนที่สูงขึ้น จาก 58.9% ในปี 2547 และ 58.8% ในปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 67.8% ในปี 2549

การประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน

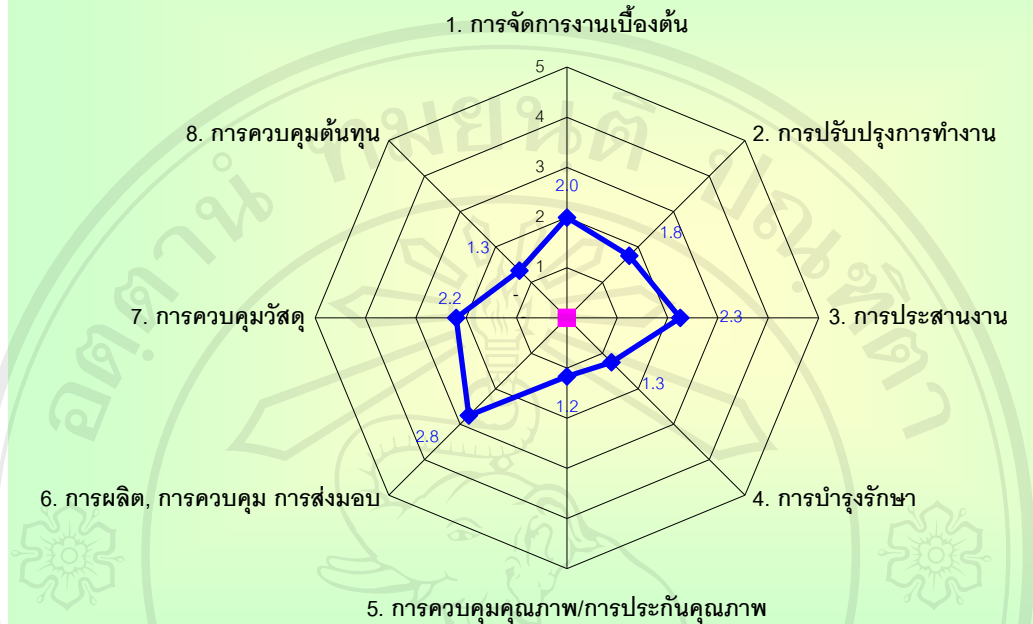
ตารางที่ 4-10 แสดงผลการประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	ระดับคะแนน
1	การจัดการงานเบื้องต้น	1. 5 ส.	2
		2.การจัดการภาคทัศน์(visual management)	2
		3.3MU :Muri, Muda, Mura	2
		4.สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1
		5.5G	1
		6.OJT(การสอนงานหน้างาน)	4
คะแนนเฉลี่ย			2.0
2	การปรับปรุงการทำงาน	1.กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพกลุ่มย่อย(QCC)	1
		2.การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุง	2
		3.เครื่องมือและอุปกรณ์	2
		4.การปรับปรุงเวลาดำเนินการเครื่องจักรและอุปกรณ์	2
คะแนนเฉลี่ย			1.8
3	การประสานงาน	1.การจัดการ ความเป็นผู้นำและหน้าที่รับผิดชอบ	3
		2.การใช้ข้อมูลในองค์กร	2
		3.สันตนาการ	2
		4.การกำหนดเป้าหมายการบริหาร	2
คะแนนเฉลี่ย			2.3
4	การบำรุงรักษา	1.กิจกรรมซ่อมบำรุงและการเตรียมอะไหล่สำรอง	1
		2.การตรวจเช็คประจำวัน โดยพนักงาน	2
		3.การกำหนดกลุ่มกิจกรรมพิเศษเพื่อทำการบำรุงรักษา	1
		4.เครื่องมือและอุปกรณ์ (การวัด)	1
คะแนนเฉลี่ย			1.3
5	การควบคุมคุณภาพการประกันคุณภาพ	1. วิธีการหาปัญหา, 5W	1
		2. การสอบกลับ, การควบคุมเอกสาร	2
		3.การป้องกันความผิดพลาดจากการสะเพร่า(POKA-YOKE)	1
		4.ระบบประกันคุณภาพ (ISO 9000s, GMP)	1
		5.คู่มือปฏิบัติงาน	1
		6.ข่าวสารการควบคุมคุณภาพภายในองค์กร	1
คะแนนเฉลี่ย			1.2

ตารางที่ 4-10 แสดงผลการประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน (ต่อ)

6	การผลิต, การควบคุม การส่งมอบ	1.การวางแผนเกี่ยวกับขนาดรุ่นผลิต (lot size)	1
		2.ระบบการสั่งงานและการจ่ายงาน	3
		3.การวางแผนการส่งมอบให้แก่ลูกค้าภายนอก	3
		4.เวลานำในการส่งมอบ	4
		5.แผนผังโรงงาน	4
		6.การเสริมสร้างความชำนาญงานที่หลากหลายแก่พนักงาน	4
		7.ข้อมูลด้านการขายเพื่อแผนการผลิต	2
		8.ระบบ LAN และฐานข้อมูลกลาง	1
		คะแนนเฉลี่ย	2.8
7	การควบคุมวัสดุ	1.งานระหว่างผลิตและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	2
		2.การผลิตการจัดส่งและการสั่งซื้อล่วงหน้า	3
		3.กระบวนการจัดซื้อ	3
		4.การควบคุมสินค้าคงคลัง	1
		5.การขนย้ายภายในโรงงาน	2
		คะแนนเฉลี่ย	2.2
8	การควบคุมต้นทุน	1.ระบบการควบคุมต้นทุน	2
		2.แผนกำไร/ ผลการดำเนินงานจริง/การทบทวน	1
		3.วิศวกรรมคุณค่า (VE, VA)	1
		4.การกำหนดหัวข้อพิเศษและการสร้างทีมแก้ปัญหาเฉพาะ	1
		5.กิจกรรมด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและการปรับปรุงการไหลของงาน	1
		6.การบริหารจัดการผู้รับจ้างช่วงหรือซัพพลายเออร์	2
		คะแนนเฉลี่ย	1.3

แผนภูมิสรุปการประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน



ภาพที่ 4-18 แสดงผลการประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน

จากตารางที่ 4-10 และ ภาพที่ 4-18 เป็นผลการประเมินการจัดการด้านการผลิต (Production Evaluation) เป็นการประเมินผลการจัดการด้านการผลิตในส่วนต่างๆ โดยวิธีการให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบประเมินที่กำหนด (ดังแสดงในภาคผนวก จ) ว่ากิจการที่ทำการประเมิน มีการดำเนินงานในส่วนของการผลิตอยู่ในระดับใด โดยจะประเมินทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) การจัดการงานเบื้องต้น (2) การพัฒนางาน (3) การประสานงาน (4) การบำรุงรักษา (5) การควบคุมคุณภาพ/การประกันคุณภาพ (6) การผลิต การควบคุมและการส่งมอบ (7) การควบคุมวัสดุ (8) การควบคุมต้นทุน

จากผลการประเมิน พบว่าจุดที่เป็นจุดอ่อนที่สุดของการจัดการด้านการผลิตของกิจการ คือ

1. ด้านการควบคุมคุณภาพ / การประกันคุณภาพ ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.2 โดยพบว่ากิจการยังไม่มีคู่มือการทำงาน ขาดระบบการป้องกันความผิดพลาดและระบบการประกันคุณภาพ เนื่องจากกิจการไม่มีการใช้เอกสารในการควบคุมการผลิต และควบคุมคุณภาพ ใช้เพียงประสบการณ์ของพนักงานในฝ่ายผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพเท่านั้น ซึ่งทำงานโดยอาศัยความชำนาญเป็นหลัก

2. ด้านการควบคุมต้นทุน ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.3 จากการประเมิน พบว่ากิจการยังขาดระบบและการวางแผนในการดำเนินงานในด้านดังกล่าว รวมถึงผลการดำเนินงานจริงที่ชี้ชัดถึงผลประกอบการของกิจการ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยเฉพาะต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะวัตถุดิบหลักอย่างพาราฟิน
3. ด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.3 พบว่ากิจการยังไม่มี การบำรุงรักษา การควบคุม การจัดการและการจัดเก็บวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มีของหายอยู่บ่อยครั้ง

ซึ่งนอกเหนือไปจากสภาพการดำเนินงานข้างต้นแล้ว ในส่วนที่เหลือไม่ว่าจะเป็นด้านการปรับปรุงการทำงาน ด้านการจัดการงานเบื้องต้น ด้านการควบคุมวัสดุ และด้านการประสานงานนั้น ก็ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ มีเพียงด้านการผลิต การควบคุม และการส่งมอบเท่านั้นที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการส่งสินค้าให้ตรงกำหนด และการฝึกอบรมพนักงาน (On the Job Training : OJT) และมีการควบคุมดูแล และตรวจติดตามด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

จากการ สัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลการผลิตจาก คุณภัทรี ทนันชัยบุตร ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด นาง ผ่องศรี นวลสนิท หัวหน้าฝ่ายผลิต และ การวิเคราะห์ระบบบริหารสินค้าคงคลัง พบว่า กิจการไม่มีการบริหารการผลิตและสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ มีของหายอยู่บ่อยครั้งและมีสินค้าสำเร็จรูปคงคลังอยู่เป็นจำนวนมาก

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการผลิต พบว่ากิจการมีค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต สูงขึ้นจาก 58.9% และ 58.8% ในปี 2547 และ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 67.8% ในปี 2549

การประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน (Production Evaluation) พบว่าจุดที่เป็นจุดอ่อนที่สุดของการจัดการด้านการผลิตของกิจการ คือ 1.การควบคุมคุณภาพ/การประกันคุณภาพ 2.การควบคุมต้นทุน และ 3.การบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งส่วนอื่นๆก็ยังคงถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ โดยในส่วนของ การวิเคราะห์กระบวนการไหลของงาน (Flow Process Analysis) และการวางผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ (Plant Layout and Material Handling) ก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากสภาพโรงงานมีขนาดเล็ก ประเด็นปัญหาจึงไม่ส่งผลกระทบมากนักแต่ก็ถือว่ายังขาดประสิทธิภาพและควรดำเนินการปรับปรุงให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาหลักจากข้อมูลเหล่านี้แล้ว จึงสรุปได้ว่าปัญหาหลักด้านการผลิตคือ กิจการมีสินค้าสำเร็จรูปคงคลังในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ต้นทุนบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิตสูงและระบบบริหารการผลิตทั้งระบบขาดประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3.4 : การบริหารทรัพยากรบุคคล

- กิจกรรมมีการบริหารบุคลากรแบบครบวงจร ซึ่งบริหารงานโดยคุณภักดิ์ โดยจะมีระบบการสั่งงานด้วยวาจา ยกเว้นในแผนกผลิต จะมีใบสั่งผลิตประกอบด้วย แต่จากการสังเกตพบว่าพนักงานมักจะละเลยการบันทึกข้อมูล ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หรือใช้ประโยชน์ในการบริหารการผลิต โดยกิจการไม่มีหน่วยงานด้านบุคลากรโดยเฉพาะ
- เวลาทำงาน 8.00 น.-17.00 น. วันจันทร์-วันเสาร์ โดยกลยุทธ์การพัฒนาบุคคล ในอดีตจะเน้นให้พนักงานสามารถทำงานได้ทั้งกระบวนการมีความชำนาญในทุกขั้นตอนและทุกผลิตภัณฑ์ แต่ในปัจจุบันจะเน้นการพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น
- แนวโน้มจำนวนบุคลากรลดลงอย่างต่อเนื่อง จาก 43 คนในปี 47 จนเหลือ 21 คนในปี 49 และลดลงเหลือ 19 คนในปี 2550 แบ่งเป็น พนักงานการเงิน 1 คน และพนักงานออกแบบ 1 คน ที่เพิ่งเข้ามาทำงานช่วงต้นปี 2550 พนักงานชาย 2 คน ส่วนที่เหลือ 15 คน อยู่ในฝ่ายผลิต
- สัดส่วนพนักงานในฝ่ายผลิต ระดับปฏิบัติงาน : ระดับหัวหน้างาน เป็น 12 : 3
- กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเป็นการให้คนเก่า สอนงานคนใหม่ แต่ไม่มีการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก
- การสรรหาบุคลากร จะใช้วิธีการฝากพนักงานเก่าช่วยบอกต่อ และติดประกาศหน้าโรงงาน และคัดเลือกจากการสัมภาษณ์โดยคุณภักดิ์ โดยมีเงื่อนไขในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานที่ จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความเป็นศิลปินและมีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าการทำงานเป็นระบบ ความอดทน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน
- หากพนักงานที่รับเข้ามายังไม่มีประสบการณ์ จะให้พนักงานเก่าหรือคุณภักดิ์เอง ช่วยสอนวิธีการผลิตให้จนสามารถผลิตสินค้าได้ ซึ่งใช้เวลาในการสอนประมาณ 6 เดือน
- สวัสดิการในปัจจุบันได้ถูกตัดออกไป เช่น เบี้ยขยัน โบนัส งบวันเกิด แต่ยังคงมีการทำประกันสังคมให้แก่พนักงาน
- มีการประเมินผลปีละครั้ง โดยวัดจากผลงานที่ทำได้ และประสิทธิภาพการทำงาน
- ไม่มีการตั้งเป้าหมายในส่วนของงานบุคคล แต่จะเป็นการตั้งเป้าในส่วนของผลผลิตมากกว่า

ตารางที่ 4-11 แสดงอัตราการเข้า – ออก ของพนักงาน รายปี 2547 – 2549

ปี	จำนวนพนักงานสิ้นปี	เข้า	ออก	รวม	% Turn Over
2547	43	10	14	24	56%
2548	36	6	13	19	53%
2549	21	6	21	27	129%

- จากตารางที่ 4-11 อัตราการเข้า – ออก ของพนักงานรายปี 2547 – 2549 เป็น 56% 53% 129% ตามลำดับ ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก แต่พนักงานที่กลับเข้ามาทำงานส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานรายเดิมที่ออกไป ส่วนในปี 2549 มีอัตราเข้า-ออก สูงมาก เนื่องจากมีจำนวนพนักงานที่ออกค่อนข้างมาก คือ 21 คน เพื่อลดค่าใช้จ่ายของกิจการ

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4-12 แสดงอัตราส่วนทางการเงินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549
จำนวนพนักงาน	43	36	21
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรรายเดือนต่อคน	5,815	7,203	7,636
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร	7.6%	7.8%	6.7%

- จากตารางที่ 4-12 กิจการมีค่าใช้จ่ายบุคลากรรายเดือนต่อคน ในสัดส่วนที่สูงขึ้นทุกปี จาก 5,815 บาทต่อเดือนต่อคน ในปี 2547 เป็น 7,636 บาทต่อเดือนต่อคน ส่วนสวัสดิการของพนักงานลดลงในปี 2549 เหลือเพียง 6.7% จากเดิม 7.6% ในปี 2547 และ 7.8% ในปี 2548 ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่า ได้มีการปรับลดสวัสดิการพนักงานลง ในส่วนของ เบี้ยขยัน โบนัส งบวันเกิด

การสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-13 แสดงผลสรุปข้อมูลส่วนตัวผู้ปฏิบัติงาน

เพศ	ชาย	หญิง	ไม่ตอบ	รวม
จำนวนคน	7	12	0	19

อายุ	ต่ำกว่า 18 ปี	18 - 25 ปี	25 - 35 ปี	35 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี	ไม่ตอบ	รวม
จำนวนคน	0	1	8	9	1	0	19

ระดับการศึกษา	ประถมศึกษา	มัธยมต้น	มัธยมปลาย	อาชีวศึกษา	ปริญญาตรี	อื่น ๆ	ไม่ตอบ	รวม
จำนวนคน	9	3	4	0	3	0	0	19

อายุงาน	ไม่ถึง 1 ปี	1 - 3 ปี	3 - 6 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป	ไม่ตอบ	รวม
จำนวนคน	1	2	4	10	2	0	19

เหตุผลที่เข้าทำงาน	ตรงกับประสบการณ์	รายได้ดี	มีชื่อเสียง	คนแนะนำ	อื่น ๆ	ไม่ตอบ	รวม
จำนวนคน	5	2	0	11	1	0	19

ตารางที่ 4-14 แสดงผลการสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

1. นโยบายการบริหาร								
1.1 ความเชื่อมั่นในการบริหาร	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
1. มีการชี้แจงกฎ ระเบียบ ของบริษัท ให้ทุกคนทราบ	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
21. พนักงานเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารระดับสูง	14	73.7%	5	26.3%	0	0.0%	19	100%
24. คุณคิดว่าจะทำงานที่บริษัทนี้ต่อไป	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
33. คุณคิดว่าการบริหารงานของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น	13	68.4%	5	26.3%	1	5.3%	19	100%
40. คุณสามารถทำงานในบริษัทนี้ต่อไปได้อย่างสบายใจ	14	73.7%	5	26.3%	0	0.0%	19	100%
รวม	79	83.2%	15	15.8%	1	1.1%	95	100%
1.2 สภาพแวดล้อม								
2. ในด้านความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ท่านคิดว่ามีจุดใด ที่ควรปรับปรุงโดยเร่งด่วน	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
3. สิ่งอำนวยความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน (เช่น ที่นั่งพัก) มีจุดที่ควรปรับปรุง หรือ เพิ่มเติม	12	63.2%	7	36.8%	0	0.0%	19	100%
22. บริษัทให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานที่	16	84.2%	2	10.5%	1	5.3%	19	100%
23. บริษัทคำนึงถึงความสะอาดสบายในสถานที่ทำงาน	10	52.6%	9	47.4%	0	0.0%	19	100%
รวม	45	59.2%	28	36.8%	3	3.9%	76	100%
2. ระบบการถ่ายทอดคำสั่งในองค์กร								
2.1 ข้อกำหนด , คำสั่ง	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
12. ผู้บังคับบัญชาวางแผนให้สามารถทำงานได้อย่าง	9	47.4%	10	52.6%	0	0.0%	19	100%
19. มีผู้สั่งงานหลายคนทำให้สับสนว่าควรจะปฏิบัติตามคำสั่งของใคร	14	73.7%	5	26.3%	0	0.0%	19	100%
30. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน บริษัทมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	18	94.7%	1	5.3%	0	0.0%	19	100%
รวม	41	71.9%	16	28.1%	0	0.0%	57	100%

ตารางที่ 4-14 แสดงผลการสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

2. ระบบการถ่ายทอดคำสั่งในองค์กร (ต่อ)								
2.2 การบริหารองค์กร	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
14. บริษัทให้โอกาสคุณได้แสดงความสามารถในงานที่ทำ	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
28. การปรับเงินเดือน เป็นไปอย่างยุติธรรม	12	63.2%	4	21.1%	3	15.8%	19	100%
29. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างยุติธรรม	6	31.6%	0	0.0%	13	68.4%	19	100%
36. ขอบเขตหน้าที่ในการทำงานของทุกคนมีความชัดเจน	18	94.7%	1	5.3%	0	0.0%	19	100%
38. มีการวางตำแหน่งบุคคลและแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสม	18	94.7%	0	0.0%	1	5.3%	19	100%
รวม	73	76.8%	5	5.3%	17	17.9%	95	100%
3. การสื่อสารขององค์กร								
3.1 มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
5. ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของตนเอง	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
6. พนักงานทุกคนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใน	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
15. มีเพื่อนร่วมงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	3	15.8%	12	63.2%	4	21.1%	19	100%
25. คุณคิดว่าบรรยากาศในการทำงานดี(ระหว่างผู้ร่วมงาน)	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
32. บุคลิกและอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา เป็นที่น่าเชื่อถือ	18	94.7%	0	0.0%	1	5.3%	19	100%
รวม	78	82.1%	12	12.6%	5	5.3%	95	100%
3.2 Bottom-up Communication	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
8. พนักงานสามารถพูดคุย หรือ แสดงความคิดเห็น กับผู้บริหารระดับสูงได้	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
17. ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ ของคุณได้ใช้ในการบริหารงาน	12	63.2%	7	36.8%	0	0.0%	19	100%
27. ในที่ทำงาน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ	12	63.2%	6	31.6%	1	5.3%	19	100%
รวม	43	75.4%	13	22.8%	1	1.8%	57	100%

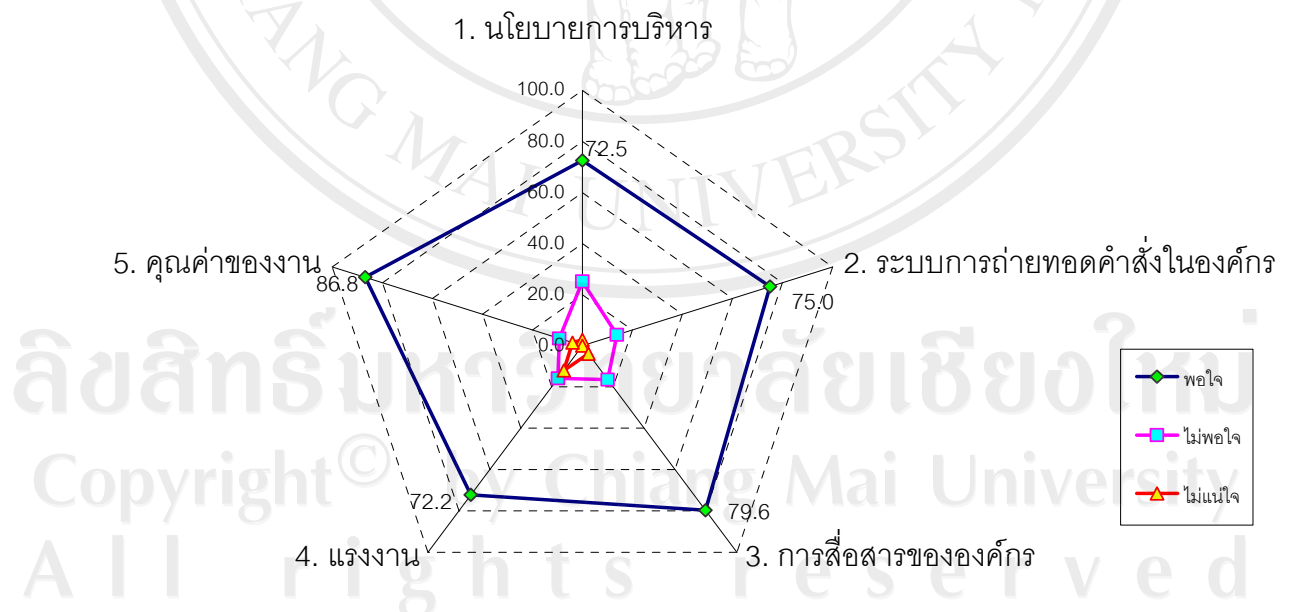
ตารางที่ 4-14 แสดงผลการสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

4. แรงงาน								
4.1 ค่าตอบแทนต่างๆ	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
9. คุณรู้สึกว่าการจ้างที่ได้รับต่ำกว่าบริษัทอื่น	12	63.2%	0	0.0%	7	36.8%	19	100%
13. บริษัทให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงาน	13	68.4%	5	26.3%	1	5.3%	19	100%
18. เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นคุณคิดว่าค่าจ้างที่ได้รับ	12	63.2%	3	15.8%	4	21.1%	19	100%
35. คุณคิดว่าคุณได้รับค่าจ้างเหมาะสมกับงาน	10	52.6%	9	47.4%	0	0.0%	19	100%
รวม	47	61.8%	17	22.4%	12	15.8%	76	100%
4.2 เงื่อนไขการทำงาน								
4.2 เงื่อนไขการทำงาน	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
11. คุณรู้สึกเมื่องานที่ทำในปัจจุบัน	12	63.2%	4	21.1%	3	15.8%	19	100%
20. คุณได้พักผ่อนอย่างเต็มที่ในเวลาพัก	18	94.7%	0	0.0%	1	5.3%	19	100%
31. คุณสามารถใช้วันหยุด / วันลา อย่างเต็มที่	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
รวม	49	86.0%	4	7.0%	4	7.0%	57	100%
5. คุณค่าของงาน								
5.1 ความพอใจในงานที่ทำ	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%
4. คุณคิดว่างานที่ทำอยู่ / งานที่ได้รับมอบหมาย มีความสำคัญ	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
10. คุณรู้สึกว่าต้องรับภาระงานคนเดียว	16	84.2%	2	10.5%	1	5.3%	19	100%
34. งานในปัจจุบันนี้เป็นงานที่คุณได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	18	94.7%	0	0.0%	1	5.3%	19	100%
37. คุณรู้สึกพอใจผลงาน เมื่องานเสร็จคล่องแล้ว	19	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	100%
รวม	72	94.7%	2	2.6%	2	2.6%	76	100%

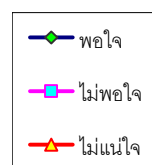
ตารางที่ 4-14 แสดงผลการสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

5. คุณค่าของงาน (ต่อ)									
5.2 การฝึกอบรม	Positive		Negative		ไม่ทราบ		รวม		
	คน	%	คน	%	คน	%	คน	%	
7. บริษัทเน้นการอบรมความรู้ทั่วไปให้กับพนักงาน	15	78.9%	3	15.8%	1	5.3%	19	100%	
16. บริษัทมีการจัดฝึกอบรม หรือฝึกงาน ที่สอดคล้องกับการทำงาน	15	78.9%	3	15.8%	1	5.3%	19	100%	
26. ในที่ทำงานมีการฝึกงานเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ หรือให้ความรู้เพิ่มเติม	12	63.2%	6	31.6%	1	5.3%	19	100%	
39. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการสอนงาน การฝึกอบรมหรือพัฒนาความสามารถ ในการทำงาน	18	94.7%	0	0.0%	1	5.3%	19	100%	
รวม	60	78.9%	12	15.8%	4	5.3%	76	100%	

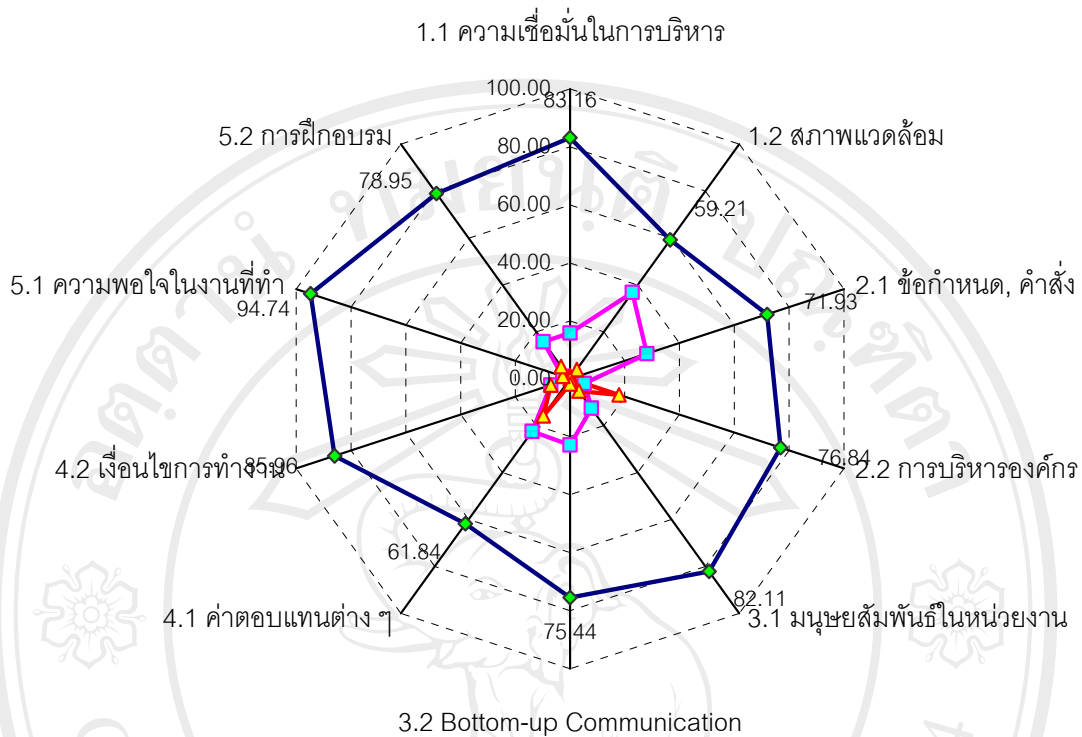
กราฟแสดงผลการสำรวจทัศนคติผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามหัวข้อใหญ่ (ภาพรวม)



ภาพที่ 4-19 แสดงผลการสำรวจทัศนคติพนักงานแยกตามหัวข้อใหญ่



กราฟแสดงผลการสำรวจทัศนคติผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามหัวข้อย่อย (ภาพรวม)



ภาพที่ 4-20 แสดงผลการสำรวจทัศนคติพนักงานแยกตามหัวข้อย่อย

จากตารางที่ 4-13 และ 4-14 รวมถึงผลสรุปดังภาพที่ 4-19 และ 4-20 ที่แสดงผลการสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ดังแสดงในภาคผนวก ข) โดยการแจกแบบสอบถามพนักงานจำนวน 19 ชุด คิดเป็น 100% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด พบว่า

- อัตราส่วนของพนักงานเพศชาย ต่อ หญิง เป็น 7 : 12 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-45 ปี คิดเป็น 89.4% ถัดมาคือ มีอายุระหว่าง 18-25 ปี และ มากกว่า 45 ปี อย่างละ 1 คน คิดเป็น 5.3% เท่ากัน ส่วนอายุงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็น 53% รองลงมาคือ 3-6 ปี ที่ 21% โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษา คิดเป็น 74% โดยมีระดับปริญญาตรีอยู่ด้วยกัน 3 คน คิดเป็น 16%
- เหตุผลในการเข้ามาทำงานที่กิจการคือมีคนแนะนำ ที่ 57.9% และมีประสบการณ์ตรงกับงานที่ทำ ที่ 26.3% และมีส่วนน้อย เห็นว่ามีรายได้ดี ที่ 10.5%
- ด้านที่พนักงานมีความพอใจสูงสุด ได้แก่ คุณค่าของงาน และการสื่อสารขององค์กร ซึ่งมีระดับความพอใจถึง 86.8% และ 79.6% ตามลำดับ โดยพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำ และมองว่าสามารถพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้อย่างอิสระ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานดี พนักงานเห็นคุณค่า

ของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และมองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสอนงานและพัฒนาความสามารถในการทำงาน

- ด้านที่พนักงานมีความพอใจต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านแรงงาน ซึ่งมีระดับความพอใจเพียง 72.2% โดยพนักงานบางส่วนรู้สึกที่ได้รับค่าจ้างไม่เหมาะสม และอยากให้ปรับปรุงเรื่องสวัสดิการต่างๆ ต่อมาคือด้านนโยบายการบริหาร มีระดับความพอใจที่ 72.5% โดยพนักงานระบุว่าต้องการให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่ตั้งเตาแก๊ส และที่นั่งพักผ่อนในช่วงพัก
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้
 - อยากให้มี Order มากขึ้นและมีอย่างต่อเนื่อง
 - อยากให้ปรับปรุงเรื่องความปลอดภัย ในส่วนของที่ตั้งเตาแก๊ส
 - อยากให้ปรับปรุงสถานที่ให้เหมาะสมกับเป็นโรงงานที่ดีๆ
 - อยากให้เพิ่มจุดที่นั่งพักผ่อน
 - อยากทำงานอยู่ที่นี้นานๆ ไม่อยากไปทำงานที่อื่น

จากการ สัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลด้านบุคลากรจาก คุณภักดิ์ ทนันทชัยบุตร ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด และจากการสำรวจกิจการ พบว่ากิจการขาดระบบการจัดการบุคลากร และบุคลากรขาดวินัยในการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์อัตราเข้า-ออกของพนักงาน พบว่ามีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานในเกณฑ์ที่สูง รวมทั้งการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่ากิจการมีค่าใช้จ่ายบุคลากรรายเดือนต่อคนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

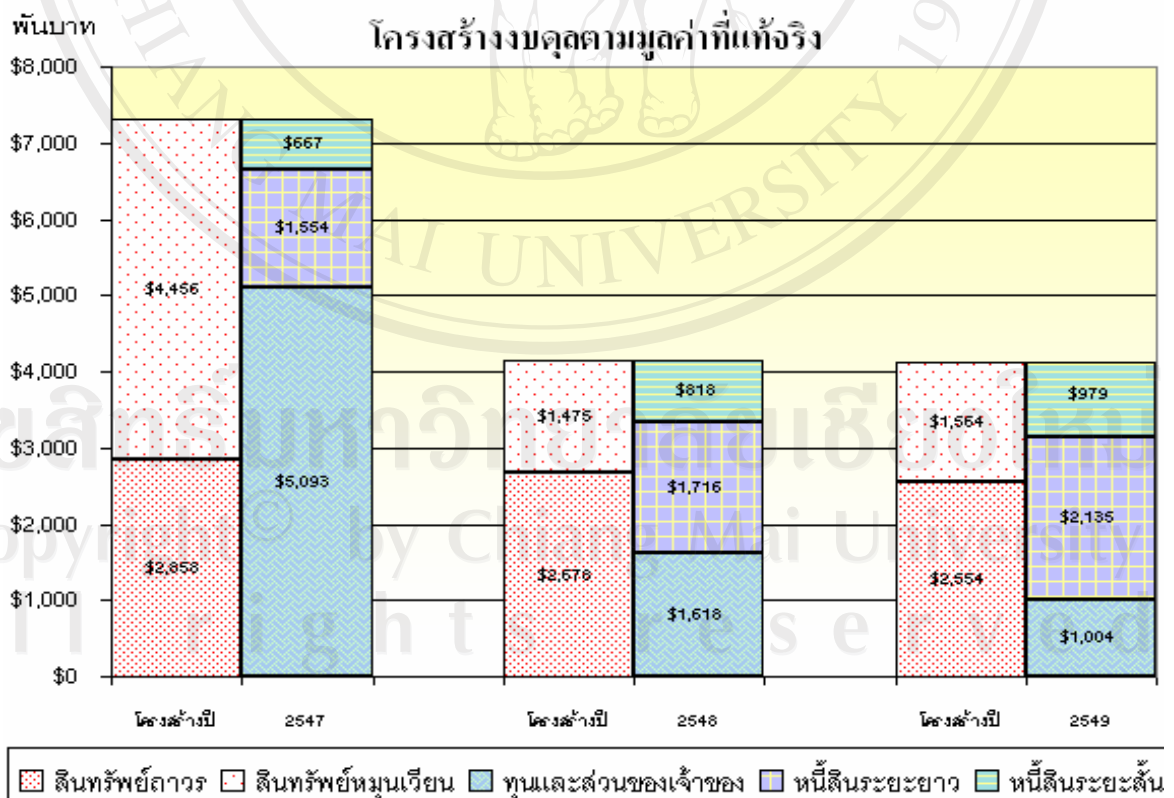
ในขณะที่ผลสำรวจทัศนคติ (Attitude Test) กลับพบว่าพนักงานมีความพอใจในคุณค่าของงานซึ่งได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และการสื่อสารขององค์กรโดยมองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสอนงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานมีความพอใจในงานที่ทำ และมองว่าสามารถพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้อย่างอิสระ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน่วยงาน ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานดี โดยไม่พอใจในส่วนของค่าจ้าง และปรับปรุงสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน

ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และข้อมูลที่พบจากการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าพนักงานขาดวินัยในการทำงาน มีการลักขโมยวัสดุอุปกรณ์ของกิจการ

ในการสรุปผล จึงสรุปจากสิ่งที่พบจากการเข้าสำรวจกิจการที่พบว่ากิจการขาดระบบการจัดการบุคลากร และพนักงานขาดวินัยในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3.5 : บัญชี และการเงิน

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ จัดตั้งขึ้นเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เมื่อปี 2541 โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบัน 2,020,000 บาท
- ทีมงานด้านบัญชีและการเงิน มีเจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน เพื่อดูแลเรื่องเอกสารและการเงินของกิจการ โดยกิจการเคยมีพนักงานบัญชี 1 คน แต่ได้ลาออกไปแล้ว และปัจจุบันทำการว่าจ้างพนักงานบัญชีอิสระภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีและรายงานการเงินเป็นรายเดือน ประกอบด้วยงบดุลประจำเดือน งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนขาย เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานะปัจจุบันของกิจการโดยใช้เอกสารทางการเงินต่างๆ เช่นใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน ส่วนการบันทึกรายการบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน จัดทำในโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป Formula
- กิจการ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายทางการเงินโดยรวม การบริหารงานโดยรวม ผู้บริหารจะยึดหลักการบริหารกระแสเงินสด กล่าวคือในช่วงที่ผ่านมาเน้นการจัดการบริหารเงินสดให้เพียงพอกับการใช้จ่ายและชำระหนี้ในกิจการ และจากการขาดการวางแผนทางการเงิน รวมถึงการขาดความเข้าใจเรื่องบัญชีและการบริหารกระแสเงินสด ทำให้ในช่วงที่ผ่านมา กิจการ ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องเป็นประจำต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2549

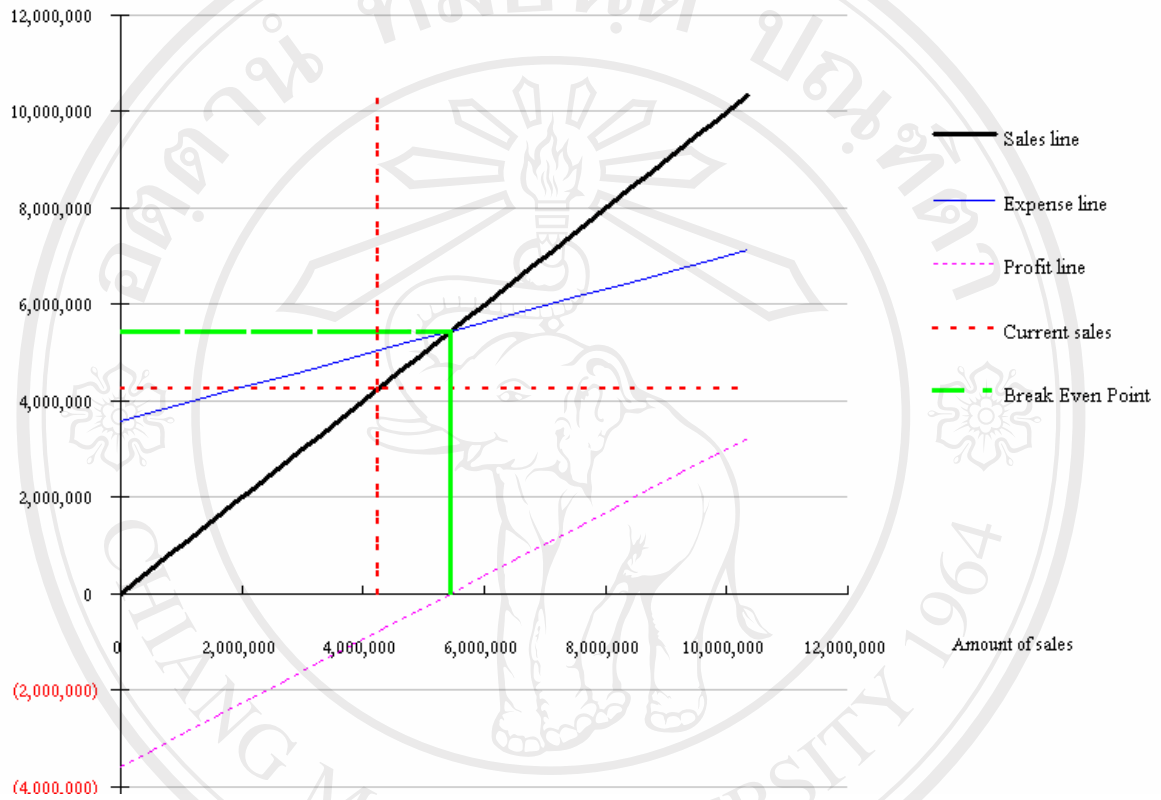


ภาพที่ 4-21 แสดงโครงสร้างงบดุลตามมูลค่าที่แท้จริง ปี 2547-2549

จากภาพที่ 4-21 โครงสร้างงบดุลของกิจการและงบการเงิน ดังแสดงในภาคผนวก ค พบว่า

- ในปี 2548 กิจการมีการปรับปรุงลูกหนี้เงินให้กู้ยืมกรรมการออก เพื่อให้งบการเงินแสดงฐานะการเงินที่แท้จริง โดยเมื่อปลายปี 2548 กิจการได้ขายรถยนต์และรถตู้รวม 2 คันในราคาที่ขาดทุน ส่งผลให้ทุนและส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลง ในขณะที่หนี้สินระยะยาวและหนี้สินระยะสั้นกลับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทางกิจการประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนนั้น สาเหตุหลักเนื่องมาจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของยอดขาย ประกอบกับการที่กิจการไม่สามารถปรับลดต้นทุนตลอดจนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เหมาะสมกับขนาดกิจการได้
- จากผลของการขาดทุนดังกล่าวทำให้กิจการจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน และการกู้ยืมเงินส่วนบุคคล เช่น บัตรเครดิต หรือการกู้ยืมส่วนตัวกับญาติสนิทต่างๆ ส่งผลให้สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt per Equity ratio) อยู่ในระดับ 1.5 : 1 ในปี 2548 เป็นประมาณ 3:1 ในปี 2549 ซึ่งจากงบดุลจะเห็นว่า กิจการมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้นจาก 2.2 ล้านบาทในปี 2547 และ 2.3 ล้านบาทในปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 3 ล้านบาทในปี 2549 ในขณะที่ทุนและส่วนของผู้ถือหุ้นกลับลดน้อยลง ทำให้กิจการมีภาระดอกเบี้ยสูงขึ้น เมื่อพิจารณาจากดอกเบี้ยจ่ายที่เพิ่มขึ้นจาก 5 หมื่นบาทในปี 2547 และ 7 หมื่นบาท ในปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 1.6 แสนบาทในปี 2549 ส่งผลให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้
- เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และผลขาดทุน กิจการได้ทำการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ตลอดจนการปรับลดจำนวนพนักงานลงอย่างต่อเนื่อง จากการว่าจ้างพนักงานทั้งหมดประมาณ 58 คนในต้นปี 2547 ลดลงจนเหลือ 21 คน ในปี 2549 ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการเกี่ยวกับพนักงานลดลงจากปี 2547 ที่จำนวนเงินประมาณ 3.0 ล้านบาท ลดลงเหลือประมาณ 1.9 ล้านบาท ในปี 2549 นอกจากนี้ในระหว่างปี 2549 และ 2550 กิจการทำการย้ายโรงงานเพื่อให้มีขนาดเหมาะสมกับกำลังการผลิตปัจจุบันและเพื่อลดภาระค่าเช่าลงจากเดิมประมาณ 1 หมื่นบาทต่อเดือน ลดเหลือ 3,000 บาทต่อเดือน
- ผลของการควบคุมและปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ทำให้ในปี 2550 กิจการมีค่าใช้จ่ายคงที่ประจำเดือนเหลือประมาณ 150,000 บาทต่อเดือน จากประมาณ 300,000 บาทต่อเดือน ในปี 2549 แต่ผลของการควบคุมค่าใช้จ่ายยังไม่อาจช่วยให้ผลประกอบการในปี 2549 ดีขึ้นกว่าปีก่อนหน้า อันเนื่องมาจากผลของการลดลงของยอดขาย ที่มีสัดส่วนสูงกว่าการปรับลดค่าใช้จ่ายของกิจการ ประกอบกับการที่ไม่สามารถควบคุมต้นทุนผลิตและกำไรขั้นต้นของสินค้า จากการที่ต้นทุนของวัตถุดิบหลักสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในขณะที่กิจการไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ เพื่อรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ ทำให้การควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่สามารถช่วยผลประกอบการให้มีกำไรได้

Break Even Point analysis 2549			ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สูดิโอ	
Net Sales	4,238,962	Ratio to Net Sales	หมายเหตุ $BEP(\text{ยอดขาย}) = \frac{F}{1 - (V / \text{Net Sales})}$ $BEP(\text{จำนวน}) = \frac{F}{(P-V)}$	
Fixed Cost	3,588,562.44	84.7%		
Variable Cost	1,446,281.66	34.1%		
Break Even Point	5,447,018	128.5%		
Profit	(795,882.22)	-18.8%		



Sales	Sales line	Expense line	Profit line	Profit ratio	Current sales	Break Even Point
0	0	3,588,562	(3,588,562)		4,238,962	5,447,018
544,702	544,702	3,774,408	(3,229,706)	-592.9%	4,238,962	5,447,018
1,089,404	1,089,404	3,960,254	(2,870,850)	-263.5%	4,238,962	5,447,018
1,634,105	1,634,105	4,146,099	(2,511,994)	-153.7%	4,238,962	5,447,018
2,178,807	2,178,807	4,331,945	(2,153,137)	-98.8%	4,238,962	5,447,018
2,723,509	2,723,509	4,517,790	(1,794,281)	-65.9%	4,238,962	5,447,018
3,268,211	3,268,211	4,703,636	(1,435,425)	-43.9%	4,238,962	5,447,018
3,812,913	3,812,913	4,889,481	(1,076,569)	-28.2%	4,238,962	5,447,018
4,357,614	4,357,614	5,075,327	(717,712)	-16.5%	4,238,962	5,447,018
4,902,316	4,902,316	5,261,172	(358,856)	-7.3%	4,238,962	5,447,018
5,447,018	5,447,018	5,447,018	0	0.0%	4,238,962	5,447,018

ภาพที่ 4-22 แสดงผลการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

จากภาพที่ 4-22 พบว่า จุดคุ้มทุนของกิจการ เมื่อใช้ตัวเลขจากงบการเงินในปี 2549 อยู่ที่ 5,447,018 บาท ต่อปี หรือกิจการต้องทำยอดขายได้อย่างน้อย 454,000 บาท ต่อเดือน กิจการจึงจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

- ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (กำไร-ขาดทุน)

งบกำไรขาดทุนสำหรับปี 2547 - 2549

	(หน่วย : บาท)					
	2547	%	2548	%	2549	%
รายได้จากการขาย	6,960,046	100.0	8,267,376	100.0	4,238,962	100.0
หัก ต้นทุนขาย	-3,821,007	54.9	-4,987,126	60.3	-2,416,878	57.0
กำไรขั้นต้น	3,139,039	45.1	3,280,251	39.7	1,822,084	43.0
หัก ค่าใช้จ่ายการขาย	-989,366	14.2	-1,220,060	14.8	-659,771	15.6
ค่าใช้จ่ายการบริหาร	-2,167,755	31.1	-2,381,880	28.8	-1,797,860	42.4
รวมค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร	-3,157,121	45.4	-3,601,940	43.6	-2,457,631	58.0
ขาดทุนจากการดำเนินงาน	-18,082	-0.3	-321,690	-3.9	-635,548	-15.0
บวก รายได้อื่นๆ	1,185	0	3,893	0	213,318	5.0
หัก ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	-91,673	1.3	-51,824	0.6	-46,576	1.1
ขาดทุนก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษี	-108,569	1.6	-369,620	4.5	-468,805	11.1
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-56,469	0.8	-71,030	0.9	-160,334	3.8
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	-165,038	-2.4	-440,650	-5.3	-629,140	-14.8
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-62,010	0.9	-19,380	0.2	-15,684	0.4
ขาดทุนสุทธิ	-227,049	-3.3	-460,031	-5.6	-644,823	-15.2

ภาพที่ 4-23 แสดงงบกำไรขาดทุนสำหรับปี 2547 - 2549

จากภาพที่ 4-23 ประกอบกับงบการเงินของกิจการ ดังแสดงในภาคผนวก ข สามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางธุรกิจของกิจการ ได้ดังนี้

- ในปี 2549 กิจการ มียอดขายที่ลดลงค่อนข้างมาก ส่วนหนึ่งเกิดจากในปี 2548 มีการรับคำสั่งซื้อรายใหญ่เข้ามา มูลค่าสูงประมาณ 1.5 ล้านบาท ซึ่งคำสั่งซื้อนี้ทำให้เกิดการวางแผนการผลิตและการตั้งราคาที่ไม่ผิดพลาด ทำให้ช่วงเวลาที่ผลิตตามคำสั่งซื้อนี้ กิจการไม่

สามารถรับคำสั่งซื้อของลูกค้าประจำที่เข้ามาในช่วงเวลาดังกล่าวได้ ประกอบกับขาดการทำตลาดเชิงรุก ในปี 2549 จึงแทบไม่มีลูกค้ารายใหม่เข้ามา

- กำไรขั้นต้นของกิจการลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 2547 ที่ 45% เป็น 40% และ 43% ในปี 2548 และ 2549 สาเหตุหลักเกิดจาก ปริมาณคำสั่งซื้อไม่ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายในแต่ละเดือน ประกอบกับภาระดอกเบี้ยจ่ายของหนี้ระยะสั้น และหนี้ในระบบ
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการขายต่อยอดขาย พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก แต่ก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงระหว่างปี 2547 – 2549 จาก 14.2% เป็น 14.8% และ 15.6% ตามลำดับ แต่อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารต่อยอดขายในปี 2547 – 2549 มีสัดส่วนอยู่ที่ 31% 29% และ 42% จะเห็นได้ว่ามีสัดส่วนสูงขึ้นค่อนข้างมากในปี 2549 สาเหตุมาจากการลดลงอย่างรุนแรงของยอดขาย ขณะที่กิจการไม่สามารถปรับลดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่เท่ากับสัดส่วนการลดลงของรายได้ อย่างไรก็ตามในปี 2548 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารน้อยกว่าปีอื่นๆ เนื่องจากในปีดังกล่าวกิจการได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าประมาณ 1.5 ล้านบาทในเดือนตุลาคม 2548 ส่งผลให้ฐานรายได้ค่อนข้างสูง
- กิจการมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานและผลขาดทุนสุทธิต่อเนื่องติดต่อกันตั้งแต่ปี 2547 – 2549 ที่ 227,049 บาท (-3.3%) 460,031 บาท (-5.6%) และ 644,823 บาท (-15.2%) ตามลำดับ ซึ่งมีสัดส่วนสูงมากในปี 2549 อันเนื่องจากการลดลงของยอดขายอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการไม่สามารถควบคุมต้นทุนผลิตและต้นทุนขายรวมถึงการควบคุมลดค่าใช้จ่ายการบริหารให้ลดลงไม่เป็นสัดส่วนเดียวกันกับยอดขายที่ลดลงทำให้กิจการมีผลประกอบการขาดทุน

ตารางที่ 4-15 แสดงอัตราส่วนเพื่อวิเคราะห์สถานะทางการเงินของกิจการ

อัตราส่วนทางการเงิน		หน่วย	2547	2548	2549
6	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	%	56.1%	165.5%	254.3%
7	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว	%	43.0%	80.3%	81.4%
8	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	เท่า	6.7	1.8	1.6
9	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	0.73	0.17	0.06
12	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน	รอบ	36.4	#DIV/0!	#DIV/0!
13	อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน	รอบ	18.9	15.5	17.5

จากอัตราส่วนในตารางที่ 4-15 ประกอบกับงบการเงินของกิจการ ดังแสดงในภาคผนวก ข สามารถวิเคราะห์สถานะทางการเงินของกิจการ ได้ดังนี้

- อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (อัตราส่วนที่ 6) ในปี 2547-2549 อยู่ที่ 56.1% 165.5% และ 254.3% ตามลำดับ รวมทั้งอัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว (อัตราส่วนที่ 7) ที่ 43.0% 80.3% และ 81.4% ตามลำดับ พบว่าอัตราส่วนทั้งสองมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุมาจากการลดลงของเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงอย่างมากตั้งแต่ปี 2548 ในขณะที่สินทรัพย์ถาวรของกิจการลดลงเพียงเล็กน้อย
- กิจการมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 2547 – 2549 ที่ 6.68 เท่า ในปี 2547 เหลือเพียง 1.8 เท่า และ 1.6 เท่า ในปี 2548 และ 2549 ตามลำดับ (อัตราส่วนที่ 8) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้ที่ลดลงค่อนข้างมากประกอบกับการที่กิจการไม่สามารถควบคุมและลดค่าใช้จ่ายลงได้ในสัดส่วนเดียวกับการลดลงของรายได้ ส่งผลให้เงินสดและสินทรัพย์หมุนเวียนต่างๆลดลง เช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วที่ลดลงจากปี 2547 ที่ 0.73 เท่า เหลือเพียง 0.06 เท่า ในปี 2549 (อัตราส่วนที่ 9) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างหนัก
- เนื่องจากนโยบายขายสินค้าเป็นเงินสด หรือการขายโดยการเก็บเงินล่วงหน้าและรับชำระค่าสินค้าเมื่อมีการส่งสินค้าไปต่างประเทศที่เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2548 ทำให้กิจการไม่มีลูกหนี้ ส่งผลให้อัตราส่วนที่ 12 ในปี 2548 และ 2549 ไม่สามารถหาค่าได้
- อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียนของกิจการค่อนข้างใกล้เคียงกันในแต่ละปีที่ 18.9 รอบในปี 2547 ที่ 15.5 รอบ ในปี 2548 และ 17.5 รอบในปี 2549 (อัตราส่วนที่ 13)
- กิจการ ได้ดำเนินการย้ายโรงงานผลิตในปี 2549 และได้ดำเนินการย้ายอีกครั้งในปี 2550 เพื่อลดและควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตการดำเนินการต่างๆลง โดยในอนาคตกิจการมีแผนที่จะสร้างโรงงานในที่ดินของโรงงานเองโดยต้องใช้เงินลงทุนขั้นต้นประมาณ 1 ล้านบาท และหากก่อสร้างโรงงานในส่วนแรกแล้วเสร็จ จะทำการย้ายการผลิตจากพื้นที่เช่าไปยังโรงงานบนที่ดินดังกล่าว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานบัญชี คือ นางสาวดวงแข วิจิสา และ พนักงานการเงิน คือ นางทิติฉिता แสนปัญญา ประกอบกับการวิเคราะห์งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน พบว่ากิจการไม่มีการนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ ขาดความสามารถในการทำกำไร เห็นได้จากผลประกอบการของกิจการที่ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างหนัก

ส่วนที่ 4 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็ง

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายได้
2. ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพและการออกแบบจากลูกค้า
3. ทักษะและความปรารถนาของพนักงานในการผลิตสินค้าที่มีความละเอียดสูง

จุดอ่อน

1. ผู้บริหารขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ
2. ระบบการบริหารงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ
3. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงในการบริหารงาน
4. ไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานและตัดสินใจ

โอกาส

1. ลูกค้ากลุ่มธุรกิจสปาขยายตัว และได้รับการส่งเสริมจากรัฐ
2. แนวโน้มผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มีเอกลักษณ์และเน้นงานดีไซน์มากยิ่งขึ้น
3. ตลาดส่งออกเทียนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง
4. เทียนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรค

1. แนวโน้มต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะวัตถุดิบหลัก เช่น พาราฟิน ที่ปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นกว่าปี 2549 ประมาณ 40%
2. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยประกอบกับการแข็งค่าของเงินบาท
3. ปริมาณผู้ผลิตในตลาดมีมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
4. งานออกแบบเทียนสามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย
5. อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจำนวนมาก

การประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4-16 แสดงผลการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ 7 ด้าน

No.	Section	Sub. No.	Inquiry Items	Points			%
				2	1	0	
1	พื้นฐานการจัดการ	1	ลักษณะของผู้บริหาร			0	
		2	อำนาจการตัดสินใจในการบริหาร		1		
		3	โครงสร้างการบริหาร		1		
		4	จริยธรรมการบริหาร-การสนองความต้องการของลูกค้า	2			
		5	จริยธรรมการบริหาร(หลักธรรมาธิบาล)	2			
		6	แผนธุรกิจ			0	
		7	การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่		1		
		8	ผลการดำเนินงานธุรกิจ			0	
		9	ดัชนีชี้วัดการบริหาร			0	
					คะแนนรวม	4	3
2	การผลิต	1	ผังโครงสร้างองค์กรในหน่วยการผลิตกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยการผลิต		1		
		2	การวางแผนการผลิต และควบคุมการผลิต		1		
		3	ระบบการสั่งงาน		1		
		4	การตรวจสอบ QC(การควบคุมของเสีย)		1		
		5	การควบคุมต้นทุนและการวิเคราะห์ต้นทุน		1		
		6	คู่มือขั้นตอนการทำงาน			0	
		7	ระบบการซ่อมบำรุง			0	
		8	การออกแบบวิศวกรรมคุณค่า			0	
					คะแนนรวม	0	5
3	การจัดซื้อ, การจัดหา จากภายนอก	1	อำนาจในการจัดซื้อ		1		
		2	ขั้นตอนการจัดซื้อ		1		
		3	การติดตามการส่งมอบ ความก้าวหน้าของงานและคุณภาพ		1		
		4	ระบบ Logistics การขนส่งและการขนย้ายสินค้า		1		
		5	การควบคุมงานสั่งทำภายนอก		1		
					คะแนนรวม	0	5

No.	Section	Sub. No.	Inquiry Items	Points			%
				2	1	0	
4	การตลาดและการขาย	1	กลยุทธ์การดูแลลูกค้าใหม่ เก้า SWOT		1		
		2	การวางแผนการขาย เป้าหมาย และผลกำไร รวมถึงการติดตามผลให้ได้ตามแผน			0	
		3	การบริหารลูกค้า		1		
		4	โครงสร้างองค์กรและกิจกรรมการขาย			0	
		5	ข้อมูลสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์			0	
		6	นโยบายด้านราคา (การแข่งขัน)			0	
		7	ช่องทางจัดจำหน่าย การคัดเลือกและประเมินผล		1		
		8	การจัดการคำร้องเรียนจากลูกค้า			0	
		9	การสร้างความปลอดภัยแก่ลูกค้า		1		
		10	การจัดส่ง Logistics การขนส่ง การคลัง		1		
			คะแนนรวม	0	5	0	25%
5	บัญชี/การเงินและผลลัพธ์ทางธุรกิจ	1	ระบบบัญชีการเงินและการจัดทำงบการเงิน		1		
		2	การนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการภายใน			0	
		3	การควบคุมกำไร ความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มผลิตภาพ(productivity) การใช้ BEP			0	
		4	การจัดการทางการเงิน การใช้ทุนและสินทรัพย์			0	
		5	การจัดการเงินทุน อัตราการหมุนเวียน		1		
		6	การวางแผนทางการเงิน			0	
		7	แผนการลงทุน			0	
		8	ความสามารถในการชำระหนี้		1		
		9	ระบบ Security		1		
			คะแนนรวม	0	4	0	22%
6	บุคลากร	1	การสร้างความปลอดภัยแก่พนักงาน		1		
		2	การสื่อสาร		1		
		3	ระบบการจ่ายเงินเดือน ระดับขั้นการเลื่อนตำแหน่งงานและการประเมินผลการทำงาน		1		
		4	การฝึกอบรม OJT การสร้างทักษะพนักงาน		1		
		5	สวัสดิการและความปลอดภัย		1		
		6	สภาพแวดล้อมในการทำงาน			0	
			คะแนนรวม	0	5	0	42%

No.	Section	Sub. No.	Inquiry Items	Points			%
				2	1	0	
7	ข้อมูลสารสนเทศ	1	ระดับการใช้คอมพิวเตอร์		1		
		2	โครงสร้างการจัดการข้อมูลข่าวสาร From-To Chart		1		
		3	ระบบฐานข้อมูลทางธุรกิจและบัญชี		1		
		4	การใช้ CAD/CAM ช่วยในการออกแบบหรือวิเคราะห์			0	
			คะแนนรวม	0	3	0	38%



ภาพที่ 4-24 แสดงกราฟผลการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ 7 ด้าน

จากตารางที่ 4-16 และภาพที่ 4-24 แสดงผลการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ 7 ด้านของกิจการ โดยวิธีการให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบประเมินที่กำหนด (ดังแสดงในภาคผนวก ข) ว่ากิจการที่ทำการประเมิน มีการดำเนินงานในส่วนของการผลิตอยู่ในระดับใด โดยจะประเมินทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) พื้นฐานการจัดการ (2) การผลิต (3) การจัดซื้อ/จัดหาจากภายนอก (4) การตลาดและการขาย (5) การบัญชี/การเงิน (6) บุคลากร และ (7) ข้อมูลสารสนเทศ

จากการประเมิน พบว่าจุดที่เป็นจุดอ่อนที่สุดในการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านของกิจการ และต้องเร่งดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน คือ

- 1) ด้านการเงินและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ที่ระดับ 22% ซึ่งพบว่ากิจการไม่มีการนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ ขาดความสามารถในการทำกำไร เห็นได้จากผลประกอบการของกิจการที่ประสิทธิภาพขาดทุนอย่างต่อเนื่อง
- 2) ด้านการตลาดและการขาย ที่ระดับ 25% ที่พบว่ากิจการไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด รวมทั้งไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้มียอดขายที่ลดลงอย่างมากในปี 2549 เหลือประมาณ 4.23 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 ที่มียอดขายประมาณ 8.26 ล้านบาท ต่อเนื่องจนถึงช่วง 5 เดือนแรกของปี 2550 (มกราคม – พฤษภาคม 2550) ที่มียอดขายเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ประมาณ 4 แสนบาท ในขณะที่ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2549 อยู่ที่ประมาณ 7-8 แสนบาท
- 3) ด้านการผลิต ที่ระดับ 31% พบว่ากิจการไม่มีการจัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงาน ส่งผลต่อความผิดพลาดหรือความสูญเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าบางครั้งมีการผสมส่วนผสมผิดพลาด จนส่งผลกระทบต่อคุณภาพและสีของผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการขาดระบบการดูแลและบำรุงรักษา วัสดุ อุปกรณ์ในการผลิต ส่งผลให้เกิดการสูญหาย

นอกเหนือจากสภาพปัญหาหลักที่พบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวแล้ว ในด้านอื่นๆ กิจการก็ถือว่ายังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง ทั้งในด้านข้อมูลสารสนเทศ ที่ระดับ 38% ที่พบว่ากิจการมีจุดแข็งในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ แต่ขาดการประยุกต์ใช้โปรแกรมเข้ามาช่วยในการออกแบบ รวมไปถึงระบบโปรแกรมทางบัญชี/การเงิน ที่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านพื้นฐานการจัดการ ที่ระดับ 39% ที่เกิดจากการถอนตัวของหุ้นส่วนหลัก ทำให้เหลือเพียงคุณภักดิ์ ผู้บริหารคนปัจจุบัน ต้องดูแลกิจการเพียงผู้เดียว ในขณะที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจ เพราะแต่เดิมมีหน้าที่หลักในการออกแบบผลิตภัณฑ์เท่านั้น ถัดมาคือด้านบุคลากร ที่ระดับ 42% ซึ่งพบว่า บุคลากรของกิจการไม่พึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนในด้านการจัดซื้อจัดหาจากภายนอกพบว่า กิจการอยู่ในเกณฑ์พอใช้ที่ระดับ 50% เนื่องจากการจัดซื้อจัดหา ของกิจการค่อนข้างมีการควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด จึงมีการประเมินและสอบถามรายละเอียดทางด้านราคาจาก Supplier อย่างน้อย 2-3 รายเสมอ นอกเหนือจากกิจการคู่ค้าทางธุรกิจที่ติดต่อมาตั้งแต่เริ่มกิจการ ที่จะให้เครดิตในการจ่ายเงินประมาณ 30-45 วัน

ส่วนที่ 5 : ปัญหาที่พบ และความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการศึกษา พบว่ากิจการมีปัญหาในหลายประเด็น แต่ปัญหาที่พบได้ชัดเจน และควรพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ กิจการประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และขาดสภาพคล่องทางการเงิน โดยมีที่มาจากหลายสาเหตุ ซึ่งสาเหตุหลักที่พบก็เนื่องมาจากผู้บริหาร ขาดความชำนาญในด้านการดำเนินธุรกิจ และความไม่ชัดเจนของผู้บริหาร ที่ต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นงานดีไซน์ แต่ปัจจุบันกลับมุ่งเน้นการผลิตแบบรับจ้างผลิต (OEM : Original Enterprise Manufacturer) เป็นหลัก อันสืบเนื่องมาจากปัญหาด้านการตลาด ที่ไม่มีผู้รับผิชอบโดยตรงและไม่มีการทำตลาดเชิงรุก ทำให้ไม่สามารถเลือกลูกค้าได้ จนจำเป็นต้องตั้งราคาสินค้าในระดับต่ำเพื่อรักษาสถานลูกค้าในรูปแบบการรับจ้างผลิต ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนวัตถุดิบหลักที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำกำไร และสถานะทางการเงินของกิจการ

ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องดำเนินการกู้ยืมเงินกู้ระยะสั้นจากบัตรเครดิต และสถาบันการเงินต่างๆ รวมถึงเงินกู้ธนาคาร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ ซึ่งทำให้ภาระต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ย) ก่อนข้างสูง จนส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆตามมา ถึงแม้กิจการจะดำเนินการยื่นเรื่องปรับโครงสร้างหนี้ กับธนาคารกสิกรไทย เมื่อเดือนกรกฎาคม 2550 แต่เนื่องจากผู้บริหารมีปัญหาในส่วนของเครดิตบูโร ซึ่งเกิดจากการชำระเงินกู้บัตรเครดิตไม่ตรงตามกำหนด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ได้

อีกปัญหาที่ควรเร่งพิจารณาแก้ไขคือปัญหาด้านการผลิต ที่ขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นระบบ ซึ่งพบว่ากิจการมีความสูญเสียในกระบวนการผลิตก่อนข้างสูง ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและการตั้งราคาสินค้า อีกทั้งกิจการก็ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากๆ ได้เนื่องจากมีพนักงานเพียง 19 คน และขาดประสิทธิภาพในการผลิต

ปัญหาถัดไปคือปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อันเนื่องมาจากกิจการมีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว และเงื่อนไขในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความเป็นศิลปินและมีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าการทำงานเป็นระบบ ความอดทน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานบางส่วนขาดวินัยในการทำงาน และขาดประสิทธิภาพในการทำงานจนส่งผลต่อกำล้างการผลิตของกิจการ รวมไปถึงปัญหาการทุจริต เช่น การนำวัตถุดิบของกิจการ หรือแม้กระทั่งวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตไปขาย ซึ่งก็เป็นผลมาจากการขาดระบบการจัดการสินค้าคงคลัง

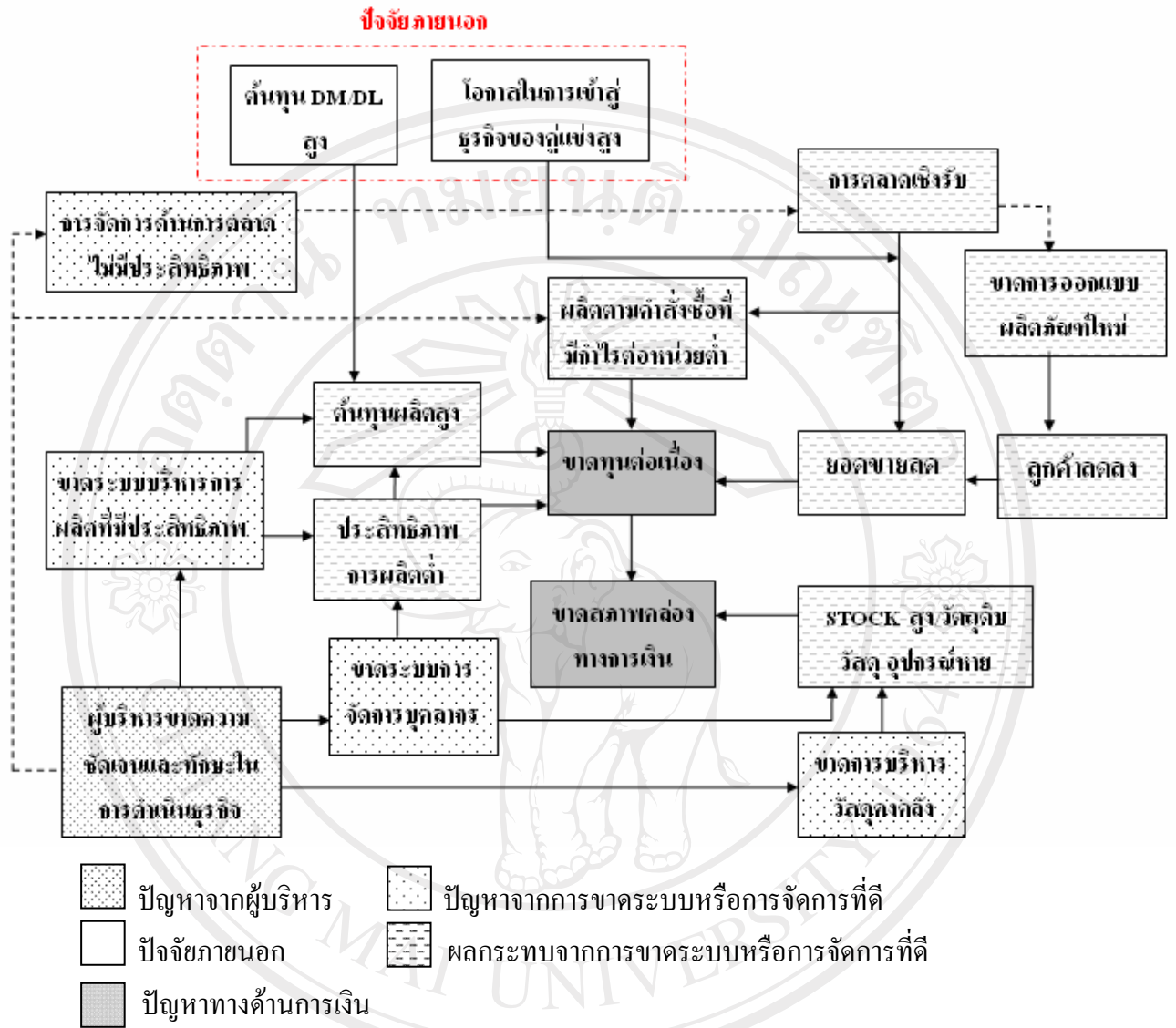
ซึ่งจากปัญหาทั้งหมดข้างต้น ส่งผลกระทบต่อตัวผู้บริหารเอง ที่ต้องดำเนินการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวัน จนไม่มีเวลาในการปรับปรุงและปรับระบบกิจการ ไม่มีเวลาเพื่อใช้ใน

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของผู้บริหารเอง จนทำให้ทางกิจการไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดมาต่อเนื่องเป็นระยะเวลาถึง 2 ปี ส่งผลต่อการขาดหายของลูกค้าประจำที่ชื่นชอบในงานออกแบบของกิจการ

ดังนั้น ทางผู้ศึกษาจึงสรุปว่าจากการประเมินสถานะของกิจการทั้ง 5 ด้าน พบว่ากิจการมีปัญหาหลักในด้านต่างๆเรียงลำดับ ดังนี้

- 1) ด้านการเงิน คือ ขาดทุนอย่างต่อเนื่องและขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- 2) ด้านการตลาดและขาย คือ ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง รวมทั้งไม่มีการทำตลาดเชิงรุก
- 3) ด้านการผลิต คือ มีสินค้าสำเร็จรูปคงค้างในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก และระบบบริหารการผลิตขาดประสิทธิภาพ
- 4) ด้านการจัดการ คือ ผู้บริหารขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ
- 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การขาดระบบการจัดการบุคลากร และบุคลากรขาดวินัยในการปฏิบัติงาน

จากผลสรุปปัญหาหลักของกิจการที่พบจากการวินิจฉัยโดยใช้เทคนิคซินตั้ง สามารถเชื่อมโยงสภาพความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-25 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา