

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 : ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากการศึกษาพบว่าเทียนหอมและเทียนประดับ เป็นสินค้า ที่มีการแข่งขันกันสูงมากในท้องตลาด ความต้องการเทียนประดับของตลาดภายในประเทศพบว่าตลาดเทียนประดับในประเทศไทยยังจำกัดอยู่ในกรุงเทพฯ กว่าร้อยละ 80 ที่เหลืออีกร้อยละ 20 จะขายได้ดีในเมืองหลัก โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศนิยม เช่น เชียงใหม่ และภูเก็ต เป็นต้น เนื่องจากเทียนประดับจัดได้ว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย สำหรับประเภทของเทียนประดับไทยที่มีการผลิตในปัจจุบันประกอบด้วย 1.เทียนแฟนซี 2.เทียนหอม 3.เทียนลอยน้ำ

ส่วนการส่งออกเทียนของไทยนั้นพบว่ามียอดการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2547 ไทยมีการส่งออกเทียนคิดเป็นมูลค่า 953.46 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2548 และปี 2549 ไทยสามารถส่งออกเทียนเพิ่มขึ้นเป็น 1,164.65 ล้านบาท และ 1,202.20 ล้านบาท ซึ่งหากเปรียบเทียบแล้ว จะพบว่าการส่งออกเทียนของไทยในปี 2549 ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 26 เมื่อเทียบกับปี 2547 โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป แคนาดา ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย

ช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ผลิตเทียนประดับไทยนั้น ส่วนใหญ่ราวร้อยละ 70 เป็นการผลิตเพื่อส่งออก แบ่งเป็นการส่งออกเองและขายผ่านตัวแทนจำหน่ายในสัดส่วนเท่าๆกัน ที่เหลือราวร้อยละ 30 เป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ซึ่งการจำหน่ายในประเทศนั้นราวร้อยละ 80 เป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย อีกร้อยละ 20 เป็นการขายให้แก่ผู้ใช้โดยตรง โดยเฉพาะการจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ และตลาดนัด โดยผู้ผลิตของไทยส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่วนที่เหลือจะกระจายไปตามหัวเมืองที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวของชาวต่างประเทศเป็นหลัก เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต โดยมีคู่แข่งต่างชาติที่สำคัญคือ จีน โดยคุณภาพของเทียนไขขึ้นอยู่กับวัสดุที่ใช้เป็นหลัก วัสดุที่พบได้ทั่วไปได้แก่ Paraffin และ Beeswax และวัสดุใหม่ๆ เช่น Gel และ Soy wax เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางที่สำคัญของผู้ผลิตเทียนประดับ คือ การสร้างเอกลักษณ์ของสินค้า โดยเอกลักษณ์นี้มีได้หมายถึงเอกลักษณ์ทางด้านรูปแบบของสินค้าเท่านั้น แต่องค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้สินค้ามีความโดดเด่นนั้นรวมไปถึง การเลือกใช้วัตถุดิบ กรรมวิธีการผลิต รูปลักษณ์ของสินค้า และรูปแบบการบรรจุหีบห่อ ให้สอดคล้องกับแนวความคิดหลัก ของสินค้า

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลพื้นฐานและความเป็นมาของสถานประกอบการ

คุณภักดิ์ ทัศนชัยบุตร มีประสบการณ์การทำงานเขียนหอม และเขียนประดับมาตั้งแต่ ปี 2538 ด้วยผู้บริหารเป็นศิลปิน จึงเริ่มมีชื่อเสียงจากกลุ่มเพื่อนศิลปินด้วยกัน จนกลายเป็นที่รู้จักแพร่หลายในกลุ่มนักท่องเที่ยวที่นิยมสินค้าที่มุ่งเน้นงานออกแบบที่แปลกใหม่ จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดเมื่อปี 2541 ด้วยทุนจดทะเบียน 2,020,000 บาท และมีพนักงานจำนวน 20 คน และตั้งโรงงานผลิตขึ้นที่ ถนน เชียงใหม่-สันกำแพงในปี 2542 ต่อมาในปี 2546 ได้เพิ่มกำลังการผลิต และรับพนักงานเพิ่มเป็น 58 คน และได้เปิดโชว์รูม ที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1 ในปีถัดมา

ปี 2548 กิจการเริ่มประสบปัญหา จากการวางแผนการผลิตและการคำนวณต้นทุนการผลิตผิดพลาด ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าวกิจการไม่สามารถรับงานผลิตจากลูกค้ารายอื่นได้ ส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไปติดต่อกับคู่แข่งรายอื่นและมีผลให้ยอดขายลดลง และกระทบต่อสถานะทางการเงินของกิจการ ทำให้ต้องดำเนินการลดรายจ่ายเกี่ยวกับสื่อต่างๆ และลดจำนวนพนักงานในกิจการ จนกระทั่งปี 2549 ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยคุณภักดิ์ ได้เข้ามารับผิดชอบในการดูแลกิจการทั้งหมดด้วยตนเอง ในขณะที่หุ้นส่วนหลักอีกท่าน แยกตัวออกไปทำธุรกิจอื่น

ปี 2550 ยอดขายของกิจการลดลงอย่างรุนแรง กิจการจึงย้ายสถานที่ตั้งโรงงานอีกครั้ง มาอยู่ติดกับบริเวณที่ดินของคุณภักดิ์เอง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านค่าเช่าโรงงาน โดยปัจจุบันโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่ ตำบลแม่ปูกา อำเภอสันกำแพง

จากข้อมูลพื้นฐานและความเป็นมาของสถานประกอบการ จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น ประกอบกับการสำรวจสภาพเบื้องต้น ณ สถานประกอบการ ข้อมูลทางการเงินจากการเงิน ย้อนหลัง 3 ปี และข้อมูลพื้นฐานภาพรวมอุตสาหกรรม ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลเหล่านี้แล้ว จึงได้ตั้งสมมติฐานและกำหนดประเด็นตั้งต้นในการวิจัยหลักไว้ 3 เรื่อง คือ

1. ด้านการบัญชี/การเงิน เนื่องจากเมื่อพิจารณาจากงบการเงินแล้วพบว่ากิจการประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น
2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จากปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ โดยการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น และการสำรวจสภาพเบื้องต้น ณ สถานประกอบการ ซึ่งจากการสังเกต พบว่าที่หน้างานมีใบสั่งผลิต แต่พนักงานขาดวินัยในการทำงาน จึงไม่มีการใช้แบบฟอร์มดังกล่าว ทำให้ไม่มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ
3. ด้านการตลาด จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น พิจารณาร่วมกับข้อมูลอุตสาหกรรม และงบการเงินของกิจการ ซึ่งพบว่า ในขณะที่ตลาดส่งออกเขียนของ

ประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่กิจการกลับมียอดขายลดลง สอดคล้องกับปัญหาหลักในมุมมองของผู้ประกอบการ จากการใช้แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น จึงได้กำหนดประเด็นตั้งต้นทั้ง 3 เรื่องนี้ เป็นประเด็นหลักเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือสำรวจเฉพาะด้านเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่อไป

ส่วนที่ 3 : สถานะปัจจุบันของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 3.1 : สภาพการบริหารทั่วไป

บริหารงานโดย คุณภักดิ์ ทนันชัยบุตร ตำแหน่ง หัวหน้าผู้จัดการ มีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว มีการแบ่งการบริหารเป็นแผนก (ดังแสดงใน ภาคผนวก ก ผังโครงสร้างองค์กร) มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ กิจการมีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน แต่อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานทุกคนต้องสามารถทำได้ในหลายหน้าที่ แต่การบริหารและสั่งการค่อนข้างชัดเจนเนื่องจากการตัดสินใจในการบริหารส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณภักดิ์ และรองลงไปคือคุณผ่องศรี นวลสนธิ การบริหารจะแบ่งงานหลักออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนโรงงานที่สันกำแพงและโชว์รูมที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 1

การวางแผนการบริหารจัดการนั้น เนื่องจากคุณภักดิ์ เป็นผู้ออกแบบประจำกิจการมาตลอด ไม่ได้ลงมาดูแลด้านการบริหารธุรกิจมากนัก ส่งผลให้กิจการยังไม่มีวางแผนหรือการควบคุมการบริหารงานอย่างเป็นระบบ แต่จะทำการตรวจสอบตารางการผลิตก่อนจะรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า กิจการเน้นการควบคุมคุณภาพในการผลิตอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหาร และพนักงานควบคุมคุณภาพเท่านั้น ไม่มีการจัดทำมาตรฐานหรือระบบในการควบคุมแต่อย่างใด ในส่วนข้อมูลการขายของกิจการนั้นก็ยังไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ แต่มีการลงข้อมูลในสมุดการซื้อขาย ไม่ได้สรุปข้อมูลเป็นตารางรายเดือน รายปี ทำให้กิจการไม่มีการวางแผนในการติดต่อกับลูกค้า ยกเว้นในกรณีที่ต้องการคำสั่งซื้อในกรณีที่ต้องการรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากกิจการมีการย้ายโรงงานถึง 2 ครั้ง ส่งผลให้ข้อมูลบางอย่างสูญหายไป ปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายหลัก หรือการวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดการประชุมระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีเพียงการประชุมเพื่อสั่งการผลิตหรือเมื่อมีปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าจากปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน แต่กิจการมีวิสัยทัศน์ ที่ต้องการเป็นธุรกิจเทียบที่มีรูปแบบแปลกใหม่ มุ่งเน้นคุณภาพ และไม่มีสารที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพ

กิจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังใช้ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะโปรแกรมฟอร์มูล่า (โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชี) เนื่องจากไม่มีผู้ดูแลโดยเฉพาะ ทางกิจการมีคอมพิวเตอร์ จำนวน 3 เครื่อง แต่ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างเครื่อง ในส่วนของผู้บริหารสามารถตรวจสอบ E-mail และเข้า Internet จากโทรศัพท์มือถือส่วนตัวได้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสูงสุด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการจัดการ ข้อมูลจากงบการเงิน และประวัติความเป็นมาของกิจการจากการใช้แบบสอบถามเบื้องต้น ซึ่ง สอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่าปัญหาด้านการจัดการคือผู้บริหารขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ

ส่วนที่ 3.2 : การขายและตลาด

การวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4P's)

ผลิตภัณฑ์ : กิจการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบที่แปลกใหม่ สวยงาม และมีคุณภาพ โดยการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์ หลักของกิจการประกอบด้วย เทียนแท่ง 40%, เทียนดอกไม้ 40%, เทียนผักผลไม้ 10% และเทียนในภาชนะ 10%

ราคา : การตั้งราคาสินค้าของกิจการค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจาก การเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง แต่วิธีการตั้งราคาสินค้าของผู้บริหาร เกิดจากการ ประเมินการ ไม่มีการจัดทำสูตรในการคิดคำนวณราคาอย่างเป็นระบบ ทำให้มักเกิด ความผิดพลาดในการตั้งราคาสินค้าบ่อยครั้ง

ช่องทางการจัดจำหน่าย : สามารถติดต่อได้ทั้งที่โรงงานที่ อำเภอสันกำแพง และโชว์รูม ที่ ถนน นิมนานเหมินทร์ รวมทั้งยังมีการฝากขายที่ ร้านนวรรณ์ ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล แอร์พอร์ตพลาซ่า พราวภูฟ้ารีสอร์ท (อำเภอมะริม) และศูนย์พฤกษศาสตร์ล้านนา

การส่งเสริมการตลาด : มีการลงโฆษณา ประชาสัมพันธ์ตามสิ่งพิมพ์ เช่น Guideline และ Compass ส่วนการให้ส่วนลด จะมีเฉพาะการขายปลีกที่โชว์รูม สำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป โดยกิจการมี Web site ของตนเอง ที่ www.meojaidee.com แต่ไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าหรือทำการซื้อขายผ่าน Web site ได้

การแบ่งส่วนตลาด เพื่อหากกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารจะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ภูมิศาสตร์ (Geographic) เป็นหลัก โดยจะแบ่งเป็นสองกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) ประกอบด้วย

- เอเยนต์ เช่น เพ็รลวิลเลจ ใช้ในการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เช่น งานเฟอร์นิเจอร์ งานของขวัญของชำร่วย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- กลุ่มผู้ค้าส่งและปลีคชาวต่างประเทศ ในแถบยุโรป เช่น ฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์
- กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท สปา ภายในประเทศ โดยเฉพาะภายในจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Consumer: B2C) ประกอบด้วย

- กลุ่มนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ
- กลุ่มลูกค้าปลีคชาวเชียงใหม่ที่ซื้อใช้เอง และซื้อเป็นของฝาก ของขวัญ ของชำร่วย

ในส่วนของเกณฑ์ทางจิตวิทยา (Psychographic) ทางผู้บริหารไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจน โดยระบุเพียงแต่ต้องการลูกค้าที่บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพ และชอบในงานดีไซน์ การกำหนดตลาดเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้ค้าส่งและค้าปลีกชาวต่างประเทศ ในกลุ่มประเทศแถบยุโรป เช่น ฝรั่งเศส และสวิตเซอร์แลนด์ และกลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ที่เดินทางเข้ามาซื้อของที่โชว์รูม เพื่อต้องการของฝาก ลูกค้ารอง คือ กลุ่มโรงแรม รีสอร์ท สปา ภายในประเทศ โดยเฉพาะภายในจังหวัดเชียงใหม่

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบที่แปลกใหม่ สวยงาม และคุณภาพของสินค้าโดยเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี และไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ที่เลือกซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ของกิจการ

คู่แข่งชั้น 1 ประกอบด้วย กลุ่มผู้ค้าต่างประเทศที่ส่งออกเทียน ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ไต้หวัน อังกฤษ เยอรมัน ฮองกง ฝรั่งเศส สิงคโปร์ และออสเตรเลีย อีกทั้งกลุ่มกิจการ ที่ผลิตเทียนภายในประเทศไทยที่กระจุกตัวอยู่ตามหัวเมืองหรือแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ รวมทั้งกลุ่มกิจการ ที่ผลิตเทียนในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ศูนย์หัตถกรรมบ้านเบญจวรรณ และบริษัท ไตรทัตเทพ จำกัด (TTT Candle) ฝ่ายซอคา และกลุ่ม OTOP ที่ผลิตเทียนในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 10 ราย

การวิเคราะห์ยอดขาย พบว่า กิจการมีแนวโน้มยอดขายรายปี 2547 - 2549 เป็น 100% 119% 61% ตามลำดับ โดยในปี 2548 มียอดขายเพิ่มขึ้น แต่อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขายลดลง อันเนื่องมาจากสัดส่วนต้นทุนขายต่อยอดขายสูงขึ้นเช่นกัน ส่วนในปี 2549 ยอดขายลดลงเหลือประมาณ 4.23 ล้านบาทจากช่วงปี 2548 ที่มียอดขายประมาณ 8.26 ล้านบาท ส่วนยอดขายในปี 2550 นั้น ยอดขายรวมของโรงงานและโชว์รูม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ เดือนมกราคม - เมษายน 2550 จาก 456,660 บาท เหลือเพียง 126,856 บาท ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2550 ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 370,451 บาท เนื่องจากเริ่มมีคำสั่งซื้อเข้ามาที่โรงงาน หลังจากหายไปค่อนข้างมาก ในช่วงเดือน มีนาคมและเมษายน ซึ่งมีแนวโน้มเป็นเช่นนี้ทุกปีในช่วงฤดูร้อน ส่วนยอดขายของโชว์รูม กลับมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงพฤษภาคม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลการตลาดจาก ผู้บริหารสูงสุด และพนักงานขาย ประกอบกับการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร พบว่า กิจการไม่มีผู้รับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง ไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากงบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการตลาด และการวิเคราะห์ยอดขาย จากการใช้กราฟ Z-Chart และการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด พบว่ากิจการมียอดขายลดลงอย่างมากในปี 2549 และไม่มีการส่งเสริมการตลาดอย่างเป็นระบบ

การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด พบว่ากิจกรรมมีการแบ่งส่วนตลาดที่ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถเลือก หรือให้ความสำคัญในการทำตลาดได้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จึงสรุปได้ว่าปัญหาด้านการตลาดคือ กิจกรรมไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด รวมทั้งไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง ทำให้มียอดขายที่ลดลงอย่างมาก และขาดความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนที่ 3.3 : การผลิต การจัดซื้อและจัดหา

กิจการมีจำนวนพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งเป็น ชาย 6 คน รับผิดชอบงานเทโมลด์ เทกษณะ ทำเทียนสนาม เทียนกรวด และเทียน 9 คน รับผิดชอบงานปั้นผัก ผลไม้ ดอกไม้ การเขียนลายต่าง ๆ บนเทียนแท่ง และบรรจุ โดยลักษณะของการผลิตเป็นงานหัตถกรรม ไม่มีการใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่ มีเพียง เครื่องตัดเทียน และวัสดุ อุปกรณ์ประกอบการผลิต เช่น เครื่องวัดระดับน้ำ เตาแก๊ส เทอร์โมมิเตอร์ หม้อและภาชนะเทียน รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการแกะสลักเทียน ซึ่งยังไม่มีการจัดทำทะเบียนวัสดุ อุปกรณ์ อย่างเป็นระบบ

ผังโรงงานเป็นลักษณะของการตัดแปลงพื้นที่บริเวณบ้าน ซึ่งค่อนข้างคับแคบ ขาดความสะดวกในการทำงาน โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน ในส่วนของระยะทางและกระบวนการไหลของผลิตภัณฑ์พบว่าไม่มีปัญหามากนัก เนื่องจากแต่ละงาน สามารถดำเนินการจนจบได้ในงานของตนเอง แต่เนื่องจากสภาพบ้านเป็นบ้านไม้ จึงส่งผลต่อความเสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัย แต่กิจการได้มีการติดตั้งถังดับเพลิงครอบคลุมทุกจุดที่เสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัย แต่ยังคงขาดการซักซ้อมแผนป้องกันอัคคีภัย โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างการติดต่อเพื่อทำประกันอัคคีภัย

ที่ผ่านมามีการตั้งเป้ายอดการผลิตตามประมาณการของผู้บริหาร แต่ไม่สามารถผลิตจริงได้ตรงตามเป้าหมาย ส่งผลให้ต้องเร่งผลิตและเกิดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาเสมอ อีกทั้งกิจการยังไม่มีมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการผลิตอย่างเป็นระบบ รวมถึงข้อมูลของเสีย ที่มีเพียงค่าประมาณการโดยผู้บริหารเท่านั้น โดยความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้น สามารถนำมาหลอมเพื่อผลิตใหม่ได้ ส่วนการควบคุมคุณภาพในการผลิต เป็นลักษณะการตรวจสอบทางกายภาพ โดยดูด้วยสายตา โดยอาศัยความเชี่ยวชาญของพนักงาน ยกเว้นการตรวจสอบคุณภาพก่อนบรรจุ ที่จะมีการทดสอบโดยสุ่มตัวอย่างโดยการจุดเทียน เพื่อทดสอบระยะเวลาการใช้งาน

การบริหารงานสินค้าคงคลังยังไม่เป็นระบบ เกิดของหายขึ้นบ่อยครั้ง และมีสินค้าสำเร็จรูปคงค้างเป็นจำนวนมาก แต่ในส่วนของวัตถุดิบมีไม่มากนัก เนื่องจากปัจจุบันกิจการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้สั่งซื้อวัตถุดิบแค่เพียงพอต่อการผลิตแต่ละคำสั่งซื้อ โดยการจัดการด้านการขนส่งลูกค้าหรือ Shipping จะเป็นผู้มารับสินค้าเองเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการจัดซื้อนั้น Supplier จะจัดส่ง

วัตถุดิบมาให้ที่โรงงาน ซึ่งกิจการมีระบบการจัดซื้อที่ดี โดยมีการเปรียบเทียบราคาของ Supplier แต่ละแห่งก่อนสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ทำให้จัดซื้อได้ในราคาที่เหมาะสม นอกเหนือจากกิจการคู่ค้าทางธุรกิจที่ติดต่อกันตั้งแต่เริ่มกิจการ ที่จะให้เครดิตในการจ่ายเงินประมาณ 30-45 วัน ส่วนการจ้างงานภายนอก จะจ้างเฉพาะกระบวนการที่ไม่ต้องใช้ทักษะในการผลิต ส่วนในกระบวนการที่ต้องใช้ทักษะ กิจการจะจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำการผลิตในโรงงาน โดยให้ค่าจ้างเป็นรายวัน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินด้านการผลิต พบว่าประสิทธิภาพการผลิตของกิจการ ดีขึ้นจากปี 2547 ซึ่งสามารถดูได้จากมูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง เนื่องมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เริ่มมาตั้งแต่ปี 2548 โดยการลดจำนวนพนักงานในฝ่ายผลิตลงในขณะที่ยอดขายกลับเพิ่มขึ้นจาก 6.9 ล้านบาท เป็น 8.2 ล้านบาทในปี 2548 แต่จากการลดลงของรายได้อย่างมากในปี 2549 อีกทั้งการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานและการเพิ่มขึ้นของค่าแรงล่วงเวลาในช่วงงานเร่ง ประกอบกับการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้ในปี 2549 กิจการมีมูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้างลดลงไปจากปี 2548 ที่ 147,000 บาทต่อคน เหลือ 135,000 บาทต่อคน ซึ่งก็ยังคงสูงกว่าในปี 2547 ที่ 119,000 บาท ซึ่งการลดลงของรายได้ในปี 2549 และการขึ้นค่าแรงให้พนักงาน ยังทำให้อัตราส่วนของค่าใช้จ่ายบุคคลกรต่อมูลค่ากระบวนการผลิต มีสัดส่วนที่สูงขึ้นจาก 58.9% ในปี 2547 และ 58.8% ในปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 67.8% ในปี 2549

การประเมินการจัดการด้านการผลิต 8 ด้าน พบว่าจุดที่เป็นจุดอ่อนที่สุดของการจัดการด้านการผลิตของกิจการ คือ

1. ด้านการควบคุมคุณภาพ/การประกันคุณภาพ ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.2 โดยพบว่ากิจการยังไม่มีคู่มือการทำงาน ขาดระบบการป้องกันความผิดพลาด และระบบการประกันคุณภาพ
2. ด้านการควบคุมต้นทุน ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.3 จากการประเมิน พบว่ากิจการยังขาดระบบและการวางแผนในการดำเนินงานในด้านดังกล่าว รวมถึงผลการดำเนินงานจริงที่ชี้ชัดถึงผลประกอบการของกิจการ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยเฉพาะต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.3 พบว่ากิจการยังไม่มีมีการบำรุงรักษาและการจัดเก็บวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตที่เป็นระบบ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่ามิของหายอยู่บ่อยครั้ง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลการผลิตจากผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าฝ่ายผลิต ประกอบกับการวิเคราะห์ระบบบริหารสินค้าคงคลัง 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 และการวางผังโรงงานและการขนถ่ายวัสดุ ก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากสภาพโรงงานมีขนาดเล็ก ประเด็นปัญหาจึงไม่ส่งผลกระทบต่อมากนักแต่ก็ถือว่ายังขาดประสิทธิภาพและควรดำเนินการปรับปรุงให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาหลักจากข้อมูลเหล่านี้แล้ว จึงสรุปได้ว่าปัญหาหลักด้านการผลิตคือ กิจการมีสินค้าสำเร็จรูปคงค้างในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ต้นทุนบุคลากรต่อมูลค่ากระบวนการผลิตสูง และระบบบริหารการผลิตทั้งระบบขาดประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3.4 : การจัดการทรัพยากรบุคคล

กิจการมีการบริหารบุคลากรแบบครอบครัวส่งผลให้ขาดระบบการจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยกิจการไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านบุคลากร ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาบุคคล จะเน้นการพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้านโดยเน้นจำนวนบุคลากรลดลงอย่างต่อเนื่อง จาก 49 คนในปี 45 จนเหลือ 21 คนในปี 49 และลดลงเหลือ 19 คนในปัจจุบัน แบ่งเป็น พนักงานการเงิน 1 คน และพนักงานออกแบบ 1 คน ที่เพิ่งเข้ามาทำงานช่วงต้นปี 2550 พนักงานขาย 2 คน ส่วนที่เหลือ 15 คน อยู่ในฝ่ายผลิต ซึ่งสัดส่วนพนักงานในฝ่ายผลิต ระดับปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้างาน เป็น 12 : 3

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเป็นการให้คนเก่า สอนงานคนใหม่ แต่ไม่มีการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก การสรรหาบุคลากร จะใช้วิธีการฝากพนักงานเก่าช่วยบอกต่อ และติดประกาศหน้าโรงงาน และคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ที่จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความเป็นศิลปินและมีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของสวัสดิการในปัจจุบันได้ถูกตัดออกไป เช่น เบี้ยขยัน โบนัส งบวันเกิด แต่ยังคงมีการทำประกันสังคมให้แก่พนักงาน โดยมีการประเมินผลปีละครั้ง วัดจากผลงานที่ทำได้ และประสิทธิภาพการทำงาน กิจการไม่มีการตั้งเป้าหมายในส่วนของงานบุคคล เช่น วินัยการทำงาน แต่จะเป็นการตั้งเป้าในส่วนของผลผลิตมากกว่า ส่วนอัตรการเข้า - ออก ของพนักงานรายปี 2547 - 2549 เป็น 56% 53% 129% ตามลำดับ ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก

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 ทั้งหมด จำนวน 19 คน ในส่วนของข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน พบว่าอัตราส่วนของพนักงานเพศชาย ต่อ หญิง เป็น 7 : 12 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-45 ปี คิดเป็น 89.4% ถัดมาคือ มีอายุระหว่าง 18-25 ปี และมากกว่า 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%

ในส่วนของผลสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจ พบว่า ด้านที่พนักงานมีความพอใจสูงสุด ได้แก่ คุณค่าของงาน และ การสื่อสารขององค์กร ซึ่งมีความพอใจถึง 86.8% และ 79.6% ตามลำดับ โดยพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำ และมองว่าสามารถพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้อย่างอิสระ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันในหน่วยงาน ซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานดี พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และมองว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสอนงานและพัฒนาความสามารถในการทำงาน

ด้านที่พนักงานมีความพอใจต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านแรงงาน ซึ่งมีความพอใจเพียง 72.2% โดยพนักงานบางส่วนรู้สึกว่าได้รับค่าจ้างไม่เหมาะสม และอยากให้ปรับปรุงเรื่องสวัสดิการต่างๆ ต่อมาคือด้านนโยบายการบริหาร ที่มีความพอใจที่ 72.5% โดยพนักงานระบุว่าต้องการให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่ตั้งเตาแก๊ส และที่นั่งพักผ่อนในช่วงพัก

ส่วนที่ 3.5 : บัญชี และการเงิน

กิจการจัดตั้งขึ้นเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด เมื่อปี 2541 โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบัน 2,020,000 บาท มีเจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน เพื่อดูแลเรื่องเอกสารและการเงินของกิจการ โดยกิจการเคยมีพนักงานบัญชี 1 คน แต่ได้ลาออกไปแล้ว และปัจจุบันทำการว่าจ้างพนักงานบัญชีอิสระภายนอกเพื่อจัดทำบัญชีและรายงานการเงินเป็นรายเดือน โดยรายงานที่จัดทำประกอบด้วยงบดุลประจำเดือน งบกำไรขาดทุน และงบต้นทุนขาย เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานะปัจจุบันของกิจการ ส่วนการบันทึกรายการบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน จัดทำในโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป Formula การบริหารงานด้านบัญชี/การเงินนั้น ไม่มีการกำหนดเป้าหมายทางการเงินโดยรวม ผู้บริหารจะยึดหลักการบริหารกระแสเงินสดให้เพียงพอกับการใช้จ่ายและชำระหนี้ในกิจการ และ

จากการขาดการวางแผนทางการเงิน รวมถึงการขาดความเข้าใจเรื่องบัญชีและการบริหารกระแสเงินสด ทำให้ในช่วงที่ผ่านมากิจการ ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ห้วงการเงินของกิจการ พบว่า ในปี 2548 กิจการมีการปรับปรุงลูกหนี้เงินให้กู้ยืมกรรมการออก โดยทุนและส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงเกิดจากการขายรถยนต์และรถตู้รวม 2 คัน ในราคาที่ขาดทุน ในขณะที่หนี้สินระยะยาวและหนี้สินระยะสั้นกลับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทางกิจการประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน เนื่องมาจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของยอดขาย ประกอบกับการที่ไม่สามารถปรับลดต้นทุนตลอดจนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เหมาะสมกับขนาดกิจการได้ ทำให้มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2547 - 2549 ที่ 227,049 บาท 460,031 บาท และ 644,823 ตามลำดับ จากผลของการขาดทุนดังกล่าว ส่งผลให้กิจการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน และการกู้ยืมเงินส่วนบุคคล เช่น บัตรเครดิต หรือการกู้ยืมส่วนตัวกับญาติสนิทต่างๆ ส่งผลให้สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt per Equity ratio) อยู่ในระดับ 1.5 :1 ในปี 2548 เป็น ประมาณ 3:1 ในปี 2549 เนื่องมาจากกิจการมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ทุนและส่วนของผู้ถือหุ้นกลับลดน้อยลง ทำให้กิจการมีภาระดอกเบี้ยสูงขึ้น เมื่อพิจารณาจากดอกเบี้ยจ่ายที่เพิ่มขึ้นจาก 5 หมื่นบาทในปี 2547 และ 7 หมื่นบาท ในปี 2548 เพิ่มเป็น 1.6 แสนบาท ในปี 2549 และส่งผลให้รายได้ของกิจการไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และผลขาดทุนได้ทำการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ตลอดจนการปรับลดจำนวนพนักงานลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการเกี่ยวกับพนักงานลดลงจากปี 2547 ที่จำนวนเงินประมาณ 3.0 ล้านบาท ลดลงเหลือประมาณ 1.9 ล้านบาท ในปี 2549 นอกจากนี้ในระหว่างปี 2549 และ 2550 กิจการได้ย้ายโรงงานเพื่อให้มีขนาดเหมาะสมกับกำลังการผลิตปัจจุบันและเพื่อลดภาระค่าเช่าลงจากเดิมประมาณ 1 หมื่นบาทต่อเดือน ลดลงเหลือ 3,000 บาทต่อเดือน ทำให้ปัจจุบันกิจการมีค่าใช้จ่ายคงที่ประจำเดือนเหลือประมาณ 150,000 บาทต่อเดือน อย่างไรก็ตามผลของการควบคุมค่าใช้จ่ายยังไม่อาจช่วยให้ผลประกอบการในปี 2549 ดีขึ้นกว่าปีก่อนหน้า อันเนื่องจากยอดขายที่ลดลงมาก ประกอบกับการไม่สามารถควบคุมต้นทุนผลิตและกำไรขั้นต้นของสินค้า จากการที่ต้นทุนของวัตถุดิบหลักสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ เพื่อรักษาสถานะลูกค้าเดิมเอาไว้

อีกทั้งเมื่อวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของกิจการ เมื่อใช้ตัวเลขจากงบการเงินในปี 2549 อยู่ที่ 5,447,018 บาท ต่อปี หรือกิจการต้องทำยอดขายได้อย่างน้อย 454,000 บาท ต่อเดือน กิจการจึงจะอยู่รอด และเมื่อวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุนของกิจการ ย้อนหลัง 3 ปี พบว่า กิจการมีแนวโน้มยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำไรขั้นต้นของกิจการก็ลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 2547 ที่ 45% เป็น 40% และ 43% ในปี 2548 และ 2549 สาเหตุหลักเกิดจาก ปริมาณคำสั่งซื้อไม่ครอบคลุม

กับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายในแต่ละเดือน ประกอบกับภาระดอกเบี้ยจ่ายของหนี้ระยะสั้น และหนี้นอก ระบบ โดยมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารต่อยอดขายไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักในช่วงระหว่างปี 2547 - 2549 แต่อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการบริหารต่อยอดขายในปี 2547 – 2549 ที่ 31% 29% และ 42% ตามลำดับ ส่งผลให้กิจการมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานและผลขาดทุนสุทธิต่อเนื่องติดต่อกัน ตั้งแต่ปี 2547 – 2549 ที่ 227,049 บาท 460,031 บาท และ 644,823 ตามลำดับ อันเนื่องจากการลดลง ของยอดขายอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการไม่สามารถควบคุมต้นทุนผลิตและต้นทุนขายรวมถึงการ ควบคุมลดค่าใช้จ่ายการบริหารให้ลดลงไม่เป็นสัดส่วนเดียวกันกับยอดขายที่ลดลงทำให้กิจการมีผล ประกอบการขาดทุน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า จากอัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของ เจ้าของ ในปี 2547-2549 ที่ 56.1% 165.5% และ 254.3% ตามลำดับ รวมทั้งอัตราส่วนสินทรัพย์ ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว ที่ 43.0% 80.3% และ 81.4% ตามลำดับ พบว่าอัตราส่วนทั้งสองมี แนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุมาจากการลดลงของเงินทุนส่วนของเจ้าของที่ลดลงอย่างมาก ตั้งแต่ปี 2548 ในขณะที่สินทรัพย์ถาวรของกิจการลดลงเพียงเล็กน้อย ในขณะที่อัตราส่วนเงินทุน หมุนเวียน มีค่าลดลงอย่างต่อเนื่อง ที่ 6.68 เท่า ในปี 2547 เหลือเพียง 1.8 เท่า และ 1.6 เท่า ในปี 2548 และ 2549 ตามลำดับ สาเหตุหลักเกิดจากรายได้ที่ลดลงค่อนข้างมากประกอบกับไม่สามารถควบคุม และลดค่าใช้จ่ายลงได้ในสัดส่วนเดียวกับการลดลงของรายได้ ส่งผลให้เงินสดและสินทรัพย์ หมุนเวียนต่าง ๆ ลดลง เช่นเดียวกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วที่ลดลงจากปี 2547 ที่ 0.73 เท่า เหลือเพียง 0.06 เท่า ในปี 2549 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างหนัก

เนื่องจากนโยบายขายสินค้าเป็นเงินสด หรือการขายโดยการเก็บเงินล่วงหน้าและรับชำระ ค่าสินค้าเมื่อมีการส่งสินค้าไปต่างประเทศที่เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2548 ทำให้กิจการไม่มีลูกหนี้ โดย อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียนของกิจการค่อนข้างใกล้เคียงกันในแต่ละปีที่ 18.9 รอบในปี 2547 ที่ 15.5 รอบ ในปี 2548 และ 17.5 รอบในปี 2549 ทั้งนี้กิจการได้ดำเนินการย้ายโรงงานผลิตในปี 2549 และ ได้ดำเนินการย้ายอีกครั้งในปี 2550 เพื่อลดค่าใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนการผลิต การดำเนินการ ต่าง ๆ ลง โดยในอนาคตกิจการมีแผนที่จะสร้างโรงงานในที่ดินของโรงงานเองโดยต้องใช้งบลงทุน ขึ้นต้นประมาณ 1 แสนบาท และหากก่อสร้างโรงงานในส่วนแรกแล้วเสร็จ จะทำการย้ายการผลิต จากพื้นที่เช่าไปยังโรงงานบนที่ดินดังกล่าว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานบัญชี และ พนักงาน ประกอบกับการวิเคราะห์งบการเงิน และอัตราส่วนทางการเงิน พบว่า กิจการไม่มีการนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ในการบริหารและ ตัดสินใจ ขาดความสามารถในการทำกำไร เห็นได้จากผลประกอบการของกิจการที่ประสบภาวะ ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างหนัก

ส่วนที่ 4 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และการประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ

จุดแข็ง

- ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายได้
- ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพและการออกแบบจากลูกค้า
- ทักษะและความประณีตของพนักงานในการผลิตสินค้าที่มีความละเอียดสูง

จุดอ่อน

- ผู้บริหารขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจ
- ระบบการบริหารงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ
- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงในการบริหารงาน
- ไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานและตัดสินใจ

โอกาส

- ลูกค้ากลุ่มธุรกิจสาขาขยายตัว และได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ
- แนวโน้มผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มีเอกลักษณ์และเน้นงานดีไซน์มากยิ่งขึ้น
- ตลาดส่งออกเทียบมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- เทียนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรค

- แนวโน้มต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะวัตถุดิบหลัก เช่น พาราฟิน ที่ปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นกว่าปี 2549 ประมาณ 40%
- ภาวะเศรษฐกิจถดถอยประกอบกับการแข็งค่าของเงินบาท
- ปริมาณผู้ผลิตในตลาดมีมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
- งานออกแบบเทียนสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย
- อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจำนวนมาก

การประเมินภาพรวมการบริหารจัดการพบว่าจุดที่เป็นจุดอ่อนที่สุดในการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านของกิจการ และต้องเร่งดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน คือ

- 1) ด้านการเงินและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ที่ระดับ 22% ซึ่งพบว่ากิจการไม่มีการนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ ขาดความสามารถในการทำกำไร เห็นได้จากผลประกอบการของกิจการที่ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

- 2) ด้านการตลาดและการขาย ที่ระดับ 25% ที่พบว่ากิจการไม่มีการวางแผนการขายหรือแผนการตลาด รวมทั้งไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง และขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้มียอดขายที่ลดลงอย่างมากในปี 2549 เหลือประมาณ 4.23 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 ที่มียอดขายประมาณ 8.26 ล้านบาท
- 3) ด้านการผลิต ที่ระดับ 31% พบว่าการผลิตขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงาน ส่งผลต่อความผิดพลาดหรือความสูญเสียในกระบวนการผลิต รวมไปถึงการขาดระบบการดูแลและบำรุงรักษา วัสดุ อุปกรณ์ ส่งผลให้เกิดการสูญหาย นอกเหนือจากสภาพปัญหาหลักที่พบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวแล้ว ในด้านอื่นๆ กิจการก็ถือว่ายังอยู่ในเกณฑ์ที่ควรต้องปรับปรุง ทั้งในด้านข้อมูลสารสนเทศ ที่ระดับ 38% ที่พบว่ากิจการมีจุดแข็งในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ แต่ขาดการประยุกต์ใช้โปรแกรมเข้ามาช่วยในการออกแบบ รวมไปถึงระบบโปรแกรมทางบัญชี/การเงิน ที่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านพื้นฐานการจัดการ ที่ระดับ 39% ที่เกิดจากการถอนตัวของหุ้นส่วนหลัก ทำให้เหลือเพียงผู้บริหารคนปัจจุบัน ต้องดูแลกิจการเอง ในขณะที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจ ถัดมาคือด้านบุคลากร ที่ระดับ 42% ซึ่งพบว่า บุคลากรของกิจการไม่พึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนในด้านการจัดซื้อจัดหาจากภายนอกพบว่า กิจการอยู่ในเกณฑ์พอใช้ที่ระดับ 50% เนื่องจากการจัดซื้อ จัดหา ของกิจการค่อนข้างมีการควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด จึงมีการประเมิน และสอบถามรายละเอียดทางด้านราคาจาก Supplier อย่างน้อย 2-3 รายเสมอ

ส่วนที่ 5 : ปัญหาที่พบ และความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการศึกษา พบว่ากิจการมีปัญหาในหลายประเด็น แต่ปัญหาที่พบได้ชัดเจน และควรพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ กิจการประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งสาเหตุหลักก็เนื่องมาจากผู้บริหาร ขาดความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ และความไม่ชัดเจนของผู้บริหาร ที่ต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นงานดีไซน์ แต่ปัจจุบันกลับมุ่งเน้นการรับจ้างผลิตเป็นหลัก อันสืบเนื่องมาจากปัญหาด้านการตลาด ที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและไม่มีการทำตลาดเชิงรุก ทำให้ไม่สามารถเลือกลูกค้าได้ จนจำเป็นต้องตั้งราคาสินค้าในระดับต่ำเพื่อรักษารฐานลูกค้า ในรูปแบบการรับจ้างผลิต ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนวัตถุดิบหลักที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำการ และสถานะทางการเงินของกิจการ และจากการที่ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารนี้เอง ยังส่งผลต่อการผลิต ที่ขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นระบบ ซึ่งพบว่ากิจการมีความสูญเสียในกระบวนการผลิตค่อนข้างสูง ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและการตั้งราคาสินค้า อีกทั้งยังไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากๆ ได้เนื่องจากมีพนักงานเพียง 19 คน และขาดประสิทธิภาพในการผลิต

ปัญหาถัดไปคือปัญหาด้านบุคลากร อันเนื่องมาจากกิจการมีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว และเงื่อนไขในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานของผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความเป็นศิลปินและมีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าการทำงานเป็นระบบ ความอดทน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานบางส่วนขาดวินัยและขาดประสิทธิภาพในการทำงาน จนส่งผลต่อกำลังการผลิตของกิจการ รวมไปถึงเกิดการทุจริต เช่น การนำวัสดุดิบของกิจการ หรือแม้กระทั่งวัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตไปขาย ซึ่งก็เป็นผลมาจากการขาดระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งจากปัญหาทั้งหมดข้างต้น ส่งผลกระทบไปถึงตัวผู้บริหารเอง ที่ต้องดำเนินการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวัน จนไม่มีเวลาในการปรับปรุงและปรับระบบกิจการ ไม่มีเวลาเพื่อใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของตัวผู้บริหารเอง จนทำให้ทางกิจการไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดมาต่อเนื่องเป็นระยะเวลาถึง 2 ปี ส่งผลต่อการขาดหายของลูกค้าประจำที่ชื่นชอบในงานออกแบบของกิจการ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า จากผลการประเมินสถานะของกิจการทั้ง 5 ด้าน พบว่ากิจการมีปัญหาหลักในด้านต่างๆ เรียงลำดับ ดังนี้

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

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคซินดัง ของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ จากการสืบค้นไม่พบว่ามีการวิจัยเรื่องการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคซินดัง จึงอภิปรายผลการศึกษาร่วมกับรูปแบบการประเมินโดยรูปแบบอื่นๆ ดังนี้

เมื่อเปรียบเทียบกับ พะอบ พวงน้อย (2541) ได้ทำการศึกษารูปแบบการประเมิน โครงการ และเกณฑ์ในการประเมินโครงการของงานวิจัยเพื่อการปรับปรุงองค์กร โดยพบว่า รูปแบบการประเมินโครงการมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้รูปแบบในการประเมิน ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ในการประเมินนั้นๆ นอกจากนี้ การวางกรอบการประเมินโครงการสำหรับการวิจัยเพื่อปรับปรุงองค์กร สามารถนำรูปแบบการประเมินมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้มากกว่า 1 รูปแบบ รวมทั้งสามารถ

นำเกณฑ์สัมพัทธ์และเกณฑ์สัมบูรณ์มาใช้ในการประเมินโครงการเดียวกันได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ละเอียดและสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้ผลการประเมินมาประกอบการตัดสินใจได้ดี และมีคุณค่าต่อการปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า การประเมินโครงการและการวินิจฉัยสถานประกอบการมีลักษณะใกล้เคียงกัน เนื่องจากการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคชนิดนี้ เป็นการประเมินสภาพสถานประกอบการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินและวิเคราะห์ได้หลากหลาย และสามารถนำเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้มากกว่า 1 ชนิด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพปัญหาหลักของสถานประกอบการในช่วงเวลาที่ดำเนินการประเมินผล

เมื่อเปรียบเทียบกับ เมธี ลิละวัฒน์ (2549) ได้จัดทำระบบวินิจฉัยธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Business Competitiveness Diagnosis™: BCD™) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในด้านระดับความสามารถในการปฏิบัติการ (Practice Competency) และในด้านระดับการบรรลุผลประกอบการของธุรกิจ (Performance) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโดยตรง ตามแบบสอบถามมาตรฐาน ใช้เวลา 1 วัน และนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวินิจฉัย โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จากนั้นจึงสรุปผลการวินิจฉัยจุดอ่อน-จุดแข็ง เปรียบเทียบกับศักยภาพและสัญญาณภัย ในเวทีการแข่งขันยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจโดยใช้เวลาครึ่งวัน

ผลการเปรียบเทียบระบบการวินิจฉัยสถานประกอบการ พบว่า ทั้ง 2 ระบบมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน คือเพื่อให้ทราบสถานภาพและสภาพปัญหาของสถานประกอบการ แต่จะแตกต่างกันที่เครื่องมือและวิธีการในการประเมินผล เนื่องจากระบบวินิจฉัยธุรกิจ BCD™ จะมุ่งเน้นเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันเป็นหลัก ทั้งในด้านความสามารถในการปฏิบัติการ (Practice Competency) และในด้านระดับการบรรลุผลประกอบการของธุรกิจ (Performance) อีกทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินก็จะอาศัยแบบสอบถามเป็นหลัก แล้วนำไปประมวลผลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งผลการประเมินย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประเมินเป็นหลัก ประกอบกับฐานข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบในคอมพิวเตอร์ว่าสถานประกอบการในกลุ่มเดียวกันที่เคยผ่านการประเมินมีมากน้อยเพียงใด และแต่ละแห่งอยู่ในระดับใด ซึ่งสถานประกอบการกลุ่มดังกล่าวมิใช่ภาพรวมของธุรกิจในกลุ่มนั้นทั้งหมด จนอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาเปรียบเทียบผลประเมินภายในกลุ่ม

5.3 ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่อง การวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคชนิดนี้ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ มีข้อค้นพบดังนี้

การวินิจฉัยสถานประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดัง เป็นการประเมินสภาพสถานประกอบการ ด้วยการเก็บข้อมูลโดยอาศัยเอกสารขององค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์ และการสังเกต การปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของกิจการ โดยจะ ดำเนินการวินิจฉัยธุรกิจทั้งภายนอกและภายใน ภายใต้อขอบเขตงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบัญชี/การเงิน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แล้ว วิเคราะห์เพื่อสรุปปัญหาในภาพรวมของกิจการที่สำคัญๆ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา โดยอาศัย หลัก 3 จริง คือ สถานที่จริง ของจริง และเหตุการณ์จริง ซึ่งเป็นแนวคิดของประเทศญี่ปุ่นทำให้ ทราบถึงสภาพการดำเนินงานของสถานประกอบการ และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ ดำเนินการศึกษา ทั้งนี้ผลการวินิจฉัยย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลต่างๆที่ได้รับจากกิจการที่รับการประเมิน ด้วยเทคนิคดังกล่าวด้วยเช่นกัน ว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่ รวมทั้งผู้ที่เข้าประเมินก็ควรที่จะ ศึกษาเครื่องมือต่างๆ และมีความรู้พื้นฐานครบทุกขอบเขตงานที่จะประเมิน ประกอบกับมุมมอง ของผู้ศึกษา การประเมินสภาพปัญหาเบื้องต้นและการเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาหลักของกิจการ ซึ่งผลจากการศึกษาอาจจะไม่ตรงกับมุมมองของผู้อื่นหรือผู้ประกอบการ ซึ่ง ย่อมมีพื้นฐานความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผลจาก การวินิจฉัยจึงไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าจะต้องมีผลสรุปการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาออกมา เหมือนกันเสมอไป

การวิเคราะห์งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคซินดัง เนื่องจากงบการเงินจะสามารถสะท้อนภาพ และสถานะของกิจการได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้กิจการจะต้องมีการจัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องและ เป็นระบบตรงตามความเป็นจริง จึงจะสามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและตรงตามความเป็นจริง

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาหลักที่พบจากการวินิจฉัย ที่กิจการจำเป็นต้อง ดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเรียงตามลำดับ คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาดและขาย 3) ด้าน การผลิต 4) ด้านการบริหารจัดการ และ 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทางผู้ศึกษาจึงได้จัดทำ ข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น ดังนี้

ด้านการเงิน

1. จัดทำประมาณการกระแสเงินสดรายเดือน
 - ประมาณการยอดขาย และต้นทุนค่าใช้จ่าย
 - จัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่าย
 - ควบคุมการใช้จ่ายให้ได้ตามแผนงบประมาณที่จัดทำขึ้น

2. ควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายปัจจุบันและดำเนินการวางแผนปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น พร้อมควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ตามแผนที่กำหนด
3. เจริญยึดชำระหนี้หรือปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ทุกราย

ด้านการตลาดและขาย

1. คัดเลือกสินค้าแบบที่ขายดี มาวางแผนการผลิตเพื่อวางขายที่ โซว์รูม
2. ทำ Catalogs สินค้าเพื่อประกอบการขายให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อยิ่งขึ้น
3. การขยายช่องทางการตลาดด้วยตัวแทนจำหน่าย และฝากขายในพื้นที่ที่มีศักยภาพ
4. การขยายช่องทางการตลาดทาง Internet
5. เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเก่าและรักษาความสัมพันธ์อันดี
6. การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และการทำประชาสัมพันธ์ ที่ใช้ค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก
7. การปรับปรุงตกแต่งหน้าร้านและการจัดวางสินค้าภายในร้าน
8. ปรับรูปแบบการแบ่งส่วนตลาดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้า และสามารถส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต

1. นำสินค้าสำเร็จรูปที่คงค้างในคลังสินค้า มาทำความสะอาด หรือปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งวัสดุคิบ ออกมาหลอมและผลิตเป็นสินค้าเพื่อนำมาจำหน่ายที่โชว์รูม
2. การปรับปรุงระบบบริหารการผลิต โดย
 - เก็บข้อมูลกำลังการผลิตในปัจจุบันของแต่ละกระบวนการผลิต รวมถึงข้อมูลต้นทุนในแต่ละส่วน
 - กำหนดมาตรฐานในการตั้งราคาสินค้ากับ โครงสร้างต้นทุนการผลิต
 - จัดทำโปรแกรมในการประมาณการต้นทุนและการตั้งราคาสินค้าอย่างง่าย
 - การลดปริมาณความสูญเสียในกระบวนการผลิต โดยเก็บข้อมูลบันทึกความสูญเสีย และนำมาวิเคราะห์หาปัญหาและสาเหตุเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง
 - จัดทำ Work Instruction และ Job Description ของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน
 - ออกแบบใบสั่งผลิตแยกตามแต่ละกระบวนการผลิต และกำหนดให้พนักงานบันทึกข้อมูลทุกครั้งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้านการจัดการ

1. เร่งหาผู้ที่มีทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจเข้ามาช่วยในการบริหารกิจการ หรืออาจดำเนินการหาผู้ที่มีศักยภาพในด้านการตลาด การเงิน และการบริหารจัดการ เข้าร่วมร่วมทุนกับกิจการ

2. ปรับระบบการบริหารจัดการภายในกิจการ ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกิจการ
2. ออกกฎ-ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงานและบังคับใช้ให้เข้มงวดมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้จากข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้นดังกล่าว เป็นเพียงแนวทางการแก้ไขปัญหาหลักในมุมมองของผู้ศึกษาที่เห็นควรดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้ประกอบการอาจไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ด้วยตนเองทั้งหมด จึงควรหาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาช่วยในการปรับปรุงระบบการทำงานหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือเข้าขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในส่วนของเงินทุน หรือโครงการให้คำปรึกษา

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นการประเมินสภาพของสถานประกอบการในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน สภาพภาพของสถานประกอบการอาจเปลี่ยนไปจากผลสรุปที่ได้ โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้เครื่องมือในการศึกษาที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพปัญหาหลักของกิจการ ซึ่งอาจจะมีเครื่องมืออื่นๆ ที่เหมาะสมมากกว่า ทั้งนี้ ผลการวินิจฉัยก็อาจจะแตกต่างกันด้วยเช่นเดียวกัน

ในการประเมินการจัดการด้านการผลิต (Production Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลการจัดการด้านการผลิตในส่วนต่างๆ โดยวิธีการให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบประเมินที่กำหนดว่า กิจการที่ทำการประเมิน มีการดำเนินงานในส่วนของการผลิตอยู่ในระดับใด โดยจะประเมินทั้งหมด 8 ด้าน นั้น เครื่องมือนี้ดังกล่าว เป็นเครื่องมือที่ประยุกต์มาจากประเทศญี่ปุ่น ทำให้มีคำศัพท์เฉพาะทางค่อนข้างมาก ทั้งคำที่แปลมาจากภาษาญี่ปุ่น และคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยเฉพาะ ดังนั้นผู้ที่จะนำไปใช้ ควรมีความรู้พื้นฐานทางด้านการผลิต หรือควรศึกษาเครื่องมือ และนิยามศัพท์ในภาคผนวก ข ให้ดีก่อนนำไปใช้ เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ