

บทที่ 4

การดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมท่าร่วมบ่อสร้าง

4.1 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากการสำรวจสถานการณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2552 นี้ พบว่า ตั้งแต่ช่วงเทศกาลปีใหม่ต่อเนื่องมาจนถึงงานมหกรรมไม้ดอกไม้ประดับ ในเดือนกุมภาพันธ์ สถานการณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ยังอยู่ในระดับที่ดี แม้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะลดลง แต่มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เพิ่มขึ้นเข้ามาทดแทน ซึ่งหลังจากเข้าสู่เดือนมีนาคม พบว่า สถานการณ์การท่องเที่ยวเริ่มซบเซาลง โดยจากการตรวจสอบอัตราการเข้าพักโรงแรม พบว่า อยู่ในระดับประมาณ 30-40% ซึ่งใกล้เคียงกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ เชื่อว่าในช่วงงานประเพณีสงกรานต์ การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ น่าจะมีความคึกคักมากขึ้น เพราะมีกิจกรรมทางการท่องเที่ยวมากมาย และเป็นช่วงวันหยุดยาว อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวคงจะต้องหวังพึ่งนักท่องเที่ยวไทยเป็นหลัก ส่วนในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี 2552 นี้ คาดว่า สถานการณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ จะต้องเจอกับภาวะวิกฤตอย่างหนัก จากภาวะเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจภายในประเทศ การเมือง และความขัดแย้งของประชาชน อยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องเร่งหามาตรการรองรับและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน เช่น รักษาเส้นทางการบินสำคัญ 4 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ เกาหลี และได้หวัน เพราะที่ผ่านมา มีสายการบินที่ยกเลิกไปแล้ว 3 เส้นทาง นอกจากนี้ ต้องผลักดันให้เชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศให้เร็วที่สุด เพราะจะทำให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงจังหวัดเชียงใหม่ได้โดยตรง

โดยการแก้ปัญหาในเบื้องต้น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ได้ร่วมกับสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่เดินทางไปจัดโรดโชว์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ที่ประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งโฆษกผู้ขายจึงคิดว่า “เชียงใหม่ เที่ยวได้ทั้งปี” ซึ่งเชื่อว่า น่าจะช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวในตลาดดังกล่าวได้ค่อนข้างดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะเป็นตลาดที่มีเส้นทางบินตรงเชื่อมกับจังหวัดเชียงใหม่และเป็นการเดินทางระยะสั้น ที่ไม่ต้องใช้เวลาในการวางแผนการท่องเที่ยวนาน (ผู้จัดการออนไลน์, 2552)

สำหรับธุรกิจสินค้าหัตถกรรม และของที่ระลึกในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นอีกกลุ่มธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย และวิกฤตการณ์ทางการเมืองโดยตรง เพราะถึงแม้จะเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวของเชียงใหม่ แต่ปริมาณนักท่องเที่ยว และการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวตามแหล่งขายของที่ระลึกต่าง ๆ กลับลดลงอย่างมาก โดยจากการสำรวจ และสอบถามผู้ประกอบการในย่านไนท์บาซาร์เชียงใหม่ พบว่าสถานการณ์การท่องเที่ยวในตลาดไนท์บาซาร์ช่วงนี้เริ่มกระเตื้องขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงที่มีการปิดสนามบินในส่วนกลางที่แทบจะไม่มีนักท่องเที่ยวเลย รวมถึงนักท่องเที่ยวที่ตกค้างที่เชียงใหม่ในช่วงนั้นก็ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ทั้งนี้หลังจากสถานการณ์คลี่คลายแล้วปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเชียงใหม่ก็ถือว่าลดลงไปมากเมื่อเทียบกับช่วงอื่น ๆ ในปีเดียวกัน (หนังสือพิมพ์ออนไลน์ประชาไท, 2552)

ส่วนสถานการณ์ผู้ค้าหัตถกรรมในแหล่งอื่น พบว่า ปัจจุบันหมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง กำลังประสบปัญหาขาดการดำเนินการต่อเนื่องของรัฐบาล ภายหลังจากเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว OTOP รวมทั้งประเทศไทยประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบกันทุกราย โดยยอดขายรวมของบ้านถวายเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาลดลงประมาณ 50% คิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 30 ล้านบาท โดยเฉพาะลูกค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา และแถบยุโรป ที่ยกเลิกคำสั่งซื้อและคำสั่งสินค้าชั่วคราวเนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้กำลังซื้อลดลงไปด้วย ซึ่งผู้ประกอบการต้องเร่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และหาตลาดใหม่มารับการขาดหายไปของกลุ่มลูกค้าเดิม นอกจากนี้ ในตำบลบ้านแหวน อำเภอหางดง ซึ่งมีชาวบ้านที่ประกอบอาชีพหัตถกรรมประมาณ 200 กว่าราย ซึ่งส่วนใหญ่จะผลิตสินค้าส่งต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ อิตาลี และญี่ปุ่น กำลังประสบปัญหาอย่างหนักเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ยอดขายสั่งซื้อลดลงประมาณ 80% จนชาวบ้านต้องไปประกอบอาชีพอื่น คงเหลือเพียงไม่กี่รายเท่านั้นที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่คิดเป็นประมาณ 40% เท่านั้น ซึ่งหากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เร่งเข้ามาช่วยเหลือ ในอนาคตชาวบ้านอาจจะหันไปประกอบอาชีพอื่นแทน

สำหรับสถานการณ์ในตำบลต้นเปา พบว่า ผู้ประกอบการกระดาษสา ทำร่ม ทำพัด และสินค้าจากกระดาษสาในพื้นที่ต้องประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก โดยตลาดต่างประเทศจากเดิมยอดที่เคยสั่งซื้อประมาณ 100 ล้านบาท ปัจจุบันลดลงประมาณ 40% รวมทั้งยอดการสั่งซื้อจากในประเทศที่ในแต่ละปีมีประมาณ 20 ล้านบาท ก็ลดลงเหลือประมาณ 30%-40% เท่านั้น นอกจากนี้ในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวบ้านบ่อสร้าง และบ้านต้นเปา อำเภอสันกำแพง ประมาณ 50,000 คนต่อปี แต่ในปี 2552 นี้ คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยว รวมทั้งยอดการสั่งซื้อที่จะลดลงไม่ต่ำกว่า 50% อย่างแน่นอน ซึ่งผู้ประกอบการรายหลายต้องปรับตัว และประคองตัวเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยการปิดตัวของธุรกิจยังไม่มีในขณะนี้ มีเพียงการประคองตัวให้

อยู่รอดเท่านั้น นอกจากนี้ต้องเร่งหาตลาดใหม่ เพราะมีคู่แข่งชันมาก โดยเฉพาะคู่แข่งชันในอำเภอ สันกำแพง ที่มีผู้ประกอบการจำนวนมาก

โดยการแก้ปัญหาในเบื้องต้น เทศบาลต้นเปาจึงเตรียมจัดงานเทศกาลร่มบ่อสร้างและ หัตถกรรมสันกำแพง ครั้งที่ 26 ระหว่างวันที่ 16 - 18 มกราคม 2552 ขึ้นที่บ้านบ่อสร้าง ตำบลต้นเปา เพื่อเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวในพื้นที่ อีกทั้งยังถูกบรรจุอยู่ในปฏิทินท่องเที่ยวของการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทยด้วย โดยการจัดงานในครั้งนี้คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ เข้าเที่ยวชมไม่น้อยกว่า 20,000 คน คาดว่ามีรายได้สะพัดจากการจับจ่ายซื้อสินค้าและบริการของ นักท่องเที่ยวภายในงาน ประมาณ 5.0 ล้านบาท ซึ่งน่าจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่นได้ดีใน ระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจซบเซาดังเช่นในปัจจุบันนี้ (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2552)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ในปี 2552 ภาพรวมของธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สินค้า หัตถกรรม และของที่ระลึกในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย และ วิกฤตการณ์ทางการเมืองของไทยโดยตรง เพราะถึงแม้จะเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวของจังหวัด เชียงใหม่ แต่ปริมาณนักท่องเที่ยว รวมถึงการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวตามโรงแรม และแหล่งขาย ของที่ระลึกต่าง ๆ กลับลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยคาดว่า สถานการณ์การท่องเที่ยว ของจังหวัดเชียงใหม่ ยังต้องเจอกับภาวะวิกฤตอย่างหนักจากภาวะเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจ ภายในประเทศ และปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองต่อไป เพราะถึงแม้หน่วยงานของภาครัฐจะ พยายามเข้ามาช่วยเหลือและพยายามฟื้นฟูการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ แต่ตราบดีที่ สถานการณ์ภายในประเทศยังมีความขัดแย้งอย่างหนัก ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อศักยภาพด้านเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยวต่อไปอย่างแน่นอน

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจ (General Environment)

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่อาจจะไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจในทันทีทันใด แต่ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบมายังธุรกิจ โดยส่งผลกระทบผ่านสภาพแวดล้อม อุตสาหกรรม ซึ่งสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจจะแบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

1. สิ่งแวดล้อมทางการเมือง (Politic)

สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศไทย อยู่ในสถานะที่ไม่มีเสถียรภาพอย่างมาก เป็นวิกฤตการณ์ที่ก่อตัวขึ้นมาตั้งแต่ ปี 2551 สืบเนื่องมาจากเหตุการณ์การชุมนุมเพื่อเรียกร้องทาง การเมืองของกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย ที่ยึดถือมาหลายเดือน และทวีความรุนแรง

จีนตามลำดับ จนนำไปสู่เหตุการณ์ปิดล้อมสนามบินชาติสุวรรณภูมิและสนามบินดอนเมือง ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาพลักษณ์ด้านความสงบและความปลอดภัยภายในประเทศของไทยอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทำให้ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยหดตัวอย่างรุนแรงในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2551 แม้ต่อมาจะมีการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลชุดใหม่ และกลุ่มพันธมิตรฯ ประกาศยุติการชุมนุมพร้อมคืนพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิ และสนามบินดอนเมืองไปแล้วก็ตาม แต่คาดว่านักท่องเที่ยวต่างชาติส่วนใหญ่ยังหลีกเลี่ยงการเดินทางมายังประเทศไทย เพื่อรอดูสถานการณ์ให้มีความมั่นใจด้านความปลอดภัยก่อน โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากตลาดระยะใกล้ในเอเชีย อาทิ ญี่ปุ่น จีน และเกาหลีใต้ ซึ่งอ่อนไหวมากต่อเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2551)

โดยในช่วงต้นปี 2552 ความร้อนแรงทางการเมืองของไทยเริ่มผ่อนคลายลงไปบ้าง แต่ก็ไม่สามารถหลุดพ้นจากความขัดแย้งทางการเมืองไปได้ ยังคงมีกลุ่มผู้ต่อต้านรัฐบาลในนามของกลุ่มคนเสื้อแดง หรือ นปช. ขึ้นมาอีก โดยทางกลุ่มฯ ได้จัดการชุมนุมเพื่อต่อต้านรัฐบาลทุกรัฐบาล และเหมือนจะยืดเยื้อไปเรื่อย ๆ จนในที่สุดเหตุการณ์ความวุ่นวายทางการเมืองก็ประทุขึ้นอีกครั้ง เมื่อกลุ่มคนเสื้อแดงประกาศแตกหักกับรัฐบาลในช่วงงานเทศกาลสงกรานต์ โดยเริ่มจากการปิดถนนตามย่านเศรษฐกิจในกรุงเทพมหานครฯ และตามจังหวัดต่าง ๆ จากนั้นจึงบุกคลุมการประชุมอาเซียนฯ ที่พัทยา รวมทั้งก่อความวุ่นวายไปทั่วกรุงเทพมหานครฯ จนในที่สุดรัฐบาลต้องตัดสินใจเข้าสลายการชุมนุม ซึ่งความวุ่นวายทางการเมืองในครั้งนี้ถือเป็นการซ้ำเติมวิกฤตเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวภายในประเทศให้ตกต่ำลงไปอีก เพราะแสดงให้เห็นว่า การเมืองไทยยังไม่มีเสถียรภาพ และมีแนวโน้มจะนำไปสู่เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศได้ทุกขณะ

อย่างไรก็ตาม แม้สถานการณ์ความวุ่นวายจะสงบลงไปแล้ว แต่ก็ไม่มีใครกล้ารับประกันได้ว่า จะไม่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวอีก เพราะตราบไคที่สถานการณ์ภายในประเทศยังมีความขัดแย้งอย่างหนัก นักการเมืองยังหวังแต่กลุ่มของตนไม่ได้คิดถึงอนาคตของประเทศ คิดแต่จะดำเนินการไปตามเป้าหมายของตนเอง ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทัศนคติภาพด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของไทยในปี 2552 ต่อไปอย่างแน่นอน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2551)

2. สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2552 เลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเผชิญกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์ทางการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา เพราะแม้ว่าประเทศไทยจะได้รับผลกระทบไม่มากนักเมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ก็ส่งผลให้การส่งออกซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักชะลอตัวลง

โดยในปี 2552 คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจมีแนวโน้มจะหดตัวที่ร้อยละ -2.5 เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลักของไทย หดตัวรวดเร็ว และรุนแรงกว่าที่คาดไว้ สำหรับการใช้จ่ายภายในประเทศ โดยเฉพาะการลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะหดตัวตามยอดคำสั่งซื้อจากต่างประเทศ และในประเทศที่ลดลง ในขณะที่การบริโภคของภาคเอกชนยังฟื้นตัวช้า เนื่องจากรายได้ของภาคครัวเรือนยังมีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้การชะลอการหดตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศต้องขึ้นอยู่กับ การเร่งรัดการใช้จ่ายของภาครัฐผ่านรายจ่ายเพื่อการบริโภคและรายจ่ายเพื่อการลงทุนซึ่งจะช่วย ปรคับประคองให้อุปสงค์ภายในประเทศไม่หดตัวรุนแรงนัก (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2552)

สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจของสหรัฐฯ ที่ลุกลามไปทั่วโลกตั้งแต่ปี 2551 และต่อเนื่อง มาในปี 2552 นั้น ยังส่งผลกระทบทำให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มถดถอยลง โดยเฉพาะตลาดท่องเที่ยวระยะไกลทั้งยุโรปและอเมริกา ซึ่งประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้ นักท่องเที่ยวบางส่วนเปลี่ยนแผนการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างภูมิภาคมาเป็นการเดินทางท่องเที่ยว ระยะใกล้ภายในภูมิภาค ซึ่งมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าแทน และนักท่องเที่ยวเหล่านี้ก็มีแนวโน้มที่จะ หลีกเลี่ยงการเดินทางมายังประเทศไทย ตราบใดที่ยังไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และความสงบ ภายในประเทศ เพราะไม่มั่นใจด้านความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยหัน ไปเที่ยวประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียแทน เช่น ลาว เวียดนาม และกัมพูชา ซึ่งมีเสน่ห์ของความใหม่ สดของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและศิลปวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ยังคงอนุรักษ์ไว้ เป็นต้น

ส่วนนักท่องเที่ยวจากตลาดท่องเที่ยวระยะไกลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและ เอเชียใต้ ซึ่งสามารถทดแทนตลาดนักท่องเที่ยวระยะไกลได้ทั้งในช่วงฤดูท่องเที่ยวและนอกฤดู ท่องเที่ยว เพราะสามารถกระตุ้นตลาดได้ตลอดทั้งปีนั้น ส่วนใหญ่ก็เป็นนักท่องเที่ยวที่อ่อนไหวง่าย กับปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ขณะที่นักท่องเที่ยวจากภูมิภาค ตะวันออกกลางซึ่งมีความแข็งแกร่งด้านกำลังซื้อก็เป็นตลาดท่องเที่ยวเป้าหมายสำคัญของบรรดา คู่แข่งด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียของไทยเช่นกัน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2551)

3. สิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)

สภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน ยังถูกรุมเร้าด้วยปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น ปัญหา ยาเสพติด ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาโสเภณี และที่สำคัญก็คือปัญหาความขัดแย้งทางความคิด จนทำให้คนไทยขาดความสามัคคี มีการแบ่งฝ่าย จนกลายเป็นปัญหาใหญ่โตในที่สุด นอกจากนี้ ผลของการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ อิทธิพลจากกระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ และแรงกระตุ้นจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และ วัฒนธรรมไทยไปจากเดิมอย่างมาก โดยสังคมไทยได้เปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคม

อุตสาหกรรม จากสังคมในชนบทเป็นสังคมในเมือง มีการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ และค่าครองชีพเพิ่มขึ้น แต่คุณภาพชีวิตกลับลดลง เพราะรายจ่ายเพิ่มขึ้นแต่รายรับยังได้เท่าเดิม ทำให้แรงงานส่วนมากเริ่มเคลื่อนย้ายเข้าสู่เมืองใหญ่ เพื่อหารายได้ที่สูงขึ้น (ฤทัยรัตน์ ภักดี, 2551)

นอกจากนี้คนไทยยังถูกปลูกฝังค่านิยมให้ผูกติดกับวัตถุ ความฟุ้งเฟ้อ เห็นคุณค่าของเงินมากกว่าคุณค่าของจิตใจ ความมีศีลธรรมและจริยธรรมอันดีเริ่มลดต่ำลง ความสนใจของผู้คนต่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของท้องถิ่นก็เริ่มน้อยลงไปทุกที คงเหลือหน้าที่นี้ให้แก่ผู้สูงอายุเท่านั้น ในขณะที่การรับวัฒนธรรมต่างชาติเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมและสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านของไทยกลับได้รับความนิยมน้อยลงอย่างต่อเนื่องในกลุ่มของชาวต่างชาติแทน จึงเป็นปัญหาที่น่าเป็นห่วงว่า ในอนาคตชุมชนผู้ผลิตงานหัตถกรรมต่าง ๆ จะต้องขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมืออย่างแน่นอน เพราะคนรุ่นใหม่ในชุมชนหันไปประกอบอาชีพอื่น ไม่สนใจที่จะสานต่องานหัตถกรรม จนสุดท้ายภูมิปัญญาท้องถิ่นเหล่านั้นก็จะค่อย ๆ ถูกลืมเลือนและสูญหายไปเป็นที่สุด (บล็อกโอเคเนชั่น, 2551)

4. สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของไทยเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างมาก ปัจจุบันบริษัทและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการทำธุรกิจสมัยใหม่ เพราะสามารถเชื่อมโยงกับทั่วโลกได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่วินาที ดังนั้นการสื่อสารการค้าขาย และการเผยแพร่ข้อมูล จึงนิยมกระทำกันผ่านระบบออนไลน์ เป็นที่มาของการเกิดธุรกรรมในรูปแบบใหม่ที่เรียกกันว่า พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) โดยการซื้อสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวผ่านระบบออนไลน์ นับว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจและมีแนวโน้มที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ดูได้จากสถิติผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยที่นิยมการซื้อสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวผ่านระบบออนไลน์ แต่ปัจจุบันคนไทยยังไม่นิยมใช้บริการจ่ายเงินออนไลน์ ขณะที่ชาวต่างประเทศให้ความเชื่อมั่นในการจ่ายเงินผ่านระบบออนไลน์ในเว็บไซต์ที่เชื่อถือได้ ดังนั้นผู้ประกอบการที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตลาดออนไลน์ได้ ก็จะมีโอกาสทางการตลาดสูงในอนาคต ทั้งนี้หากพิจารณาในด้านอื่น ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอาจมีผลต่อธุรกิจผลิตสินค้าหัตถกรรมเพียงเล็กน้อย เนื่องจากการผลิตยังต้องใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ แต่ความพยายามในการพัฒนาเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีของสถาบันทางการศึกษาต่าง ๆ จนสามารถประยุกต์ใช้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ ก็อาจช่วยให้กิจการเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนการผลิตได้บ้าง (นิตยสารอี-คอมเมิร์ซ, 2551)

4.3 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมการทำร่มนั้น จะประเมินผลกระทบจากปัจจัย 5 ประการตาม Five Forces Model ดังนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Competitors)

จากการสำรวจของผู้ศึกษา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 พบว่า ผู้ประกอบการในหมู่บ้านบ่อสร้างที่จำหน่ายร่ม พัด และของที่ระลึก มีจำนวนทั้งสิ้น 207 ราย โดยการแข่งขันของร้านค้าเหล่านี้ จะใช้เพียงกลยุทธ์การขายตัดราคาเท่านั้น และหากมองถึงแหล่งสินค้าหัตถกรรมที่ขึ้นชื่อในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมู่บ้านบ่อสร้าง และบ้านถวาย จะถูกหิบบิ้นมาเทียบเคียงกันเสมอ ทั้งนี้เพราะสินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มของสินค้าที่ใช้ในการประดับตกแต่งบ้านเหมือนกัน แต่อาจแตกต่างกันที่ผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ บ้านบ่อสร้างจะจำหน่ายร่ม และพัด เป็นสินค้าหลัก ส่วนบ้านถวายจะจำหน่ายไม้แกะสลัก และผลิตภัณฑ์จากไม้เป็นหลัก ซึ่งหากเปรียบเทียบตัวผลิตภัณฑ์ของทั้งสองแห่งแล้ว จะเห็นได้ว่า ด้วยลักษณะของร่ม และพัด ก่อนข้างมีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบ และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ แต่สำหรับไม้แกะสลักแล้ว สามารถออกแบบ และพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่ได้อยู่เสมอ แต่ด้วยที่ผลิตภัณฑ์ของทั้งสองแห่งเป็นผลิตภัณฑ์เลือกซื้อ (Shopping product) และมีรูปแบบแตกต่างกัน การตัดสินใจซื้อ จะขึ้นอยู่กับความชอบ และการนำไปใช้ประโยชน์ของลูกค้าแต่ละราย ผลิตภัณฑ์ทั้งสองจึงยังทดแทนกันไม่ได้ อย่างชัดเจน ทำให้การแข่งขันระหว่างกันยังไม่รุนแรงมากนัก

2. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants)

เนื่องจากบ้านบ่อสร้าง ยังคงได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเสมือนแรงดึงดูดให้ผู้ประกอบการหลายรายต้องการเข้ามาเปิดร้านในหมู่บ้านบ่อสร้าง ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเหล่านี้จะเข้ามาในลักษณะของผู้ค้ารายย่อย โดยอาศัยการเช่าพื้นที่หรือการเช่าตึกแถว เพื่อใช้จำหน่ายสินค้า เนื่องจากมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า อีกทั้งการหาเช่าพื้นที่ร้านขนาดเล็กก็ทำได้ไม่ยากนัก แต่สำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่จะมีขนาดองค์กรเทียบเท่าศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มฯ ได้นั้น คงทำได้ยาก ด้วยข้อจำกัดเรื่องเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง และบุคลากรในสายการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งความแข็งแกร่งของแบรนด์ จึงทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่กล้าขึ้นมาเทียบเคียง แต่ในทรรศนะของผู้บริหารกิจการแล้ว ต้องการให้คู่แข่งรายใหญ่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยรองรับวัตถุดิบจากชาวบ้าน ทำให้ชาวบ้านยังคงประกอบอาชีพนี้ต่อไป นอกจากนี้เมื่อเกิดคู่แข่งขึ้นที่ใกล้เคียงกันแล้ว ก็จะเกิดการพัฒนาองค์กร และพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแข่งขันกันอีกด้วย

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายปัจจัยการผลิตหลัก โดยเฉพาะไม้ไผ่ นั้นค่อนข้างมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากปัจจุบันมี Supplier อยู่น้อยราย วัตถุดิบก็เริ่มหาได้ยาก และมีแหล่งจำหน่ายห่างไกลจากโรงงานออกไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะไม่มีการปลูกทดแทน อีกทั้งเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติ ราคาจึงขึ้นอยู่กับฤดูกาล เช่น ในช่วงฤดูฝนราคาไม้ไผ่จะแพงขึ้นกว่าราคาปกติอีกเกือบเท่าตัว เพราะคุณภาพจะดีกว่า ซึ่งทางกิจการก็ต้องยอมซื้อในราคาที่เพิ่มสูงขึ้น แต่สำหรับผู้ขายปัจจัยการผลิตประเภทโครม่นั้น ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านทั่วไป ซึ่งมีอำนาจต่อรองน้อยมาก เพราะร้านค้าแทบทุกร้านจะมีโรงงานของตนเอง แต่ด้วยที่กิจการต้องการช่วยเหลือชาวบ้าน บางครั้งก็ต้องซื้อไว้ทั้ง ๆ ที่กิจการมีสต็อกอยู่มากแล้ว ทั้งนี้เพื่อไม่ต้องการให้ชาวบ้านเหล่านี้เลิกอาชีพการทำไร่ไปทำอาชีพอื่น อีกทั้งในยามที่กิจการต้องการวัตถุดิบเร่งด่วน ชาวบ้านเหล่านี้ก็จะช่วยจัดหาให้ตามต้องการ

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ฐานลูกค้าของกิจการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ลูกค้าภายในประเทศ 70% และส่งออกเพียง 30% แต่รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากกลุ่มลูกค้าส่งออก เนื่องจากมีปริมาณการสั่งซื้อต่อครั้งที่สูงกว่า ทำให้ลูกค้ากลุ่มนี้มีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะสินค้าของกิจการนั้นส่วนใหญ่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย และมีผู้ค้าอยู่ในตลาดจำนวนมาก ลูกค้าจึงสามารถเลือกหาซื้อได้ตามต้องการ แต่กิจการก็พยายามใช้ความสัมพันธ์เพื่อรักษาและต่อรองกับลูกค้ากลุ่มนี้ โดยลูกค้ารายใหญ่ในปัจจุบัน คือ ห้างสรรพสินค้าในสหรัฐอเมริกา ที่จำหน่ายเฉพาะสินค้าหัตถกรรม ทำการค้ากับศูนย์อุตสาหกรรมฯ มานานกว่า 6 ปี ซึ่งการขอขึ้นราคาสินค้าแต่ละครั้งจะได้รับการปฏิเสธจากลูกค้ารายนี้เสมอมา แต่จากการทำธุรกิจร่วมกันมานาน ทางกิจการจึงเจรจาขอเป็น Supplier ประจำประเทศไทย เพื่อทำหน้าที่จัดหาสินค้าหัตถกรรมอื่น ๆ ให้แก่ห้างสรรพสินค้าแทน ซึ่งลูกค้าตกลง จึงถือว่าได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ลูกค้าไม่จำเป็นต้องติดต่อหาสินค้า หรือ มีตัวแทนหลายราย แต่ในขณะเดียวกันกิจการก็สามารถหากำไรจากส่วนต่างของสินค้าเหล่านั้นได้อีกทางหนึ่ง

5. ภัยคุกคามของสินค้าที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Product)

ปัจจุบันสินค้าตกแต่งบ้านประเภท โคมไฟ มู่ลี่ แจกัน ที่ทำจากวัสดุสังเคราะห์ เช่น หวายสังเคราะห์ ไม้ไผ่สังเคราะห์ เริ่มเข้ามามีบทบาทในตลาดสินค้าของตกแต่งบ้านมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลิตภัณฑ์เหล่านี้จะเน้นการออกแบบให้เป็น Modern Style ตามกระแสนิยมของคนรุ่นใหม่ แต่หากเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกิจการแล้ว พบว่ารูปแบบยังแตกต่างกัน การตัดสินใจซื้อจึงขึ้นอยู่กับความชอบ และการนำไปใช้ประโยชน์ของลูกค้าแต่ละราย อีกทั้งร่มบ่อสร้างยังคงมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอยู่ ภัยคุกคามจากการทดแทนของสินค้าเหล่านี้จึงยังไม่มากนัก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจ และการศึกษาภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมการทำร่ม และงานหัตถกรรมอื่น ๆ เลี่ยงไม่พื้นที่จะต้องเผชิญกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์ทางการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ส่งผลให้การส่งออกชะลอตัวลงอย่างชัดเจน เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลักของไทย หดตัวรวดเร็ว และรุนแรงกว่าที่คาดไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณาสถานการณ์ภายในประเทศพบว่า การเมืองภายในประเทศยังไม่มีเสถียรภาพ ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวโดยตรง ทำให้นักท่องเที่ยวหลีกเลี่ยงการเดินทางมายังประเทศไทย เพราะไม่มั่นใจด้านความปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยหันไปเที่ยวประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียแทน นอกจากนี้ปัญหาทางการเมืองยังส่งผลให้สภาพของสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้งทางความคิดเห็นเกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย อีกทั้งคนไทยยังถูกปลูกฝังค่านิยมให้ผูกติดกับวัตถุ ความสนใจของผู้คนต่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของท้องถิ่นก็เริ่มน้อยลงไปทุกที ในขณะที่การรับวัฒนธรรมต่างชาติเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมและสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านของไทยกลับได้รับความนิยมน้อยลงอย่างต่อเนื่องในกลุ่มของชาวต่างชาติแทน จึงเป็นปัญหาที่น่าเป็นห่วงว่าในอนาคตชุมชนผู้ผลิตงานหัตถกรรมต่าง ๆ จะต้องขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมืออย่างแน่นอน

สำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมการทำร่มนั้น แม้จะมีคู่แข่งมากมาย แต่ส่วนใหญ่เป็นผู้ค้ารายย่อย ซึ่งใช้กลยุทธ์การขายสินค้าตัดราคาเท่านั้น จึงไม่ค่อยมีผลกระทบกับกิจการมากนัก เพราะกิจการไม่คิดแข่งขันในเรื่องของราคา แต่เน้นในเรื่องของคุณภาพแทน นอกจากนี้คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน ยังเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงและบุคลากรในสายการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งแบรนด์ของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มฯ แข็งแกร่งทำให้ผู้ลงทุนรายใหม่ไม่กล้าเข้ามาแข่งขัน โดยอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ซื้อนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจการพยายามทำธุรกิจในลักษณะ Win - Win คือได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย จึงทำให้ผลกระทบจากอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ซื้อมีไม่มากนัก ส่วนภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ยังทดแทนสินค้าของกิจการได้ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากร่มบ่อสร้างมีชื่อเสียงมาก และเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว รูปแบบและการใช้งานของสินค้ายังทดแทนกันไม่ได้

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ในระดับอุตสาหกรรม ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง สามารถแข่งขัน และควบคุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี แต่หากพิจารณาในระดับมหภาคแล้ว ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้กิจการค่อนข้างมีอุปสรรคในการดำเนินกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยเหตุนี้กิจการจึงต้องติดตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านี้อย่างใกล้ชิด

4.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจ และการแข่งขันของอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการบัญชีการเงิน สามารถนำมาพิจารณาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้างได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths)

- กิจการดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานานกว่า 30 ปี จึงทำให้มีสายสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ และด้วยความมั่นคงที่อยู่เคียงคู่กับท้องถิ่นมายาวนาน จนอาจกล่าวได้ว่า ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง เป็นสัญลักษณ์ของอำเภอสันกำแพงไปแล้ว
- สินค้าของกิจการ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จนได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย เช่น Seal of Excellence for Handicrafts 2007 จากองค์กร UNESCO เป็นต้น
- กิจการตั้งอยู่ในทำเลที่ได้เปรียบ เพราะอยู่บริเวณด้านหน้าของหมู่บ้านบ่อสร้าง จึงเป็นจุดนัดพบ หรือจุดสังเกตที่นักท่องเที่ยวมักจะจดจำว่าเดินทางมาถึงบ้านบ่อสร้างแล้ว
- กิจการมีพื้นที่ใช้สอย และสถานที่จอดรถค่อนข้างกว้างขวาง ทำให้รองรับรถทัศนอาจร และนักท่องเที่ยวได้มาก
- กิจการเป็นผู้ค้าร่วมเพียงแห่งเดียว ที่ผลิต และเปิดโรงงานให้เยี่ยมชมกระบวนการผลิตร่ม และพับแบบครบทุกขั้นตอน ดังนั้นหากต้องการจะเห็นกระบวนการผลิตทั้งหมด ต้องมาที่ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มฯ เท่านั้น
- ผู้บริหารของกิจการค่อนข้างมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลในสังคม ดังนั้นหากท้องถิ่นมีงานเทศกาล ก็มักจะเชิญผู้บริหารของกิจการเข้าร่วมเสมอ จึงทำให้ชื่อของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้างได้รับการกล่าวถึงควบคู่กันไปด้วย

2. จุดอ่อน (Weakness)

- ทีมงานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ ทำให้ขาดฐานข้อมูล อีกทั้งไม่มีระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหาร เช่น การวิเคราะห์ยอดขายรายลูกค้า และรายสินค้า รวมถึงข้อมูลทางการตลาด เป็นผลให้กิจการไม่สามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้
- กิจการไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ เพราะมีบุคลากรค่อนข้างจำกัด และบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ อีกทั้งเป็นงานฝีมือต้องใช้เวลาในการผลิต ทำให้บางครั้งไม่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้
- สินค้าหลักของกิจการ คือ ร่ม และ พัด ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบ และพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ไม่ค่อยมีผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ออกสู่ตลาด
- กิจการประสบปัญหาการจัดการสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ หากสต็อกสินค้ามากจนเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไปก็อาจทำให้ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากสินค้าเป็นงานฝีมือ ที่เน้นคุณภาพ ดังนั้นในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก อาจไม่พอขาย ทำให้กิจการเสียโอกาสในการขายสินค้าได้

3. โอกาส (Opportunities)

- สินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ยังคงได้รับความนิยม ในฐานะของใช้ และของตกแต่งบ้านจากชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่อง
- หน่วยงานของภาครัฐ และภาคเอกชน มีความพยายามที่จะฟื้นฟู และส่งเสริมการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น การออก Road Show ตามประเทศต่าง ๆ
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีการจัดงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเพิ่มโอกาสในการขาย
- ตลาดยุโรป มีต้นทุนแรงงานในการทำสินค้าหัตถกรรมค่อนข้างสูง จึงนิยมการสั่งซื้อสินค้าหัตถกรรมจากต่างประเทศ อีกทั้งตลาดยุโรปและอเมริกาใต้ให้ความสนใจสินค้าประเภท Clean Handicraft ซึ่งใกล้เคียงกับสินค้าของกิจการ
- ศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี ได้ดำเนินการสนับสนุนผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ลดลงในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ โดยมีการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้าไปปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากขึ้น

4. อุปสรรค (Threats)

- แรงงานฝีมือในท้องถิ่นที่จะมาสานต่อการผลิตเริ่มขาดแคลน
- ไม้ไผ่ที่ดี และมีคุณภาพเริ่มหายาก เนื่องจากไม่มีการปลูกทดแทน รวมทั้งวัสดุธรรมชาติอื่น ๆ ก็น้อยลง และมีแหล่งจำหน่ายห่างไกลจากโรงงานขึ้นเรื่อย ๆ
- ไปรษณีย์ไทยไม่รับส่งสินค้าให้กับทางกิจการ เนื่องจากสินค้ามีความยาวเกินขนาดที่กำหนด จึงต้องส่งสินค้ากับทางผู้ขนส่งรายอื่นซึ่งส่วนใหญ่จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ทำให้โอกาสทางการตลาดกับลูกค้ารายย่อยก็น้อยลงตามไปด้วย
- ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ตกต่ำไปทั่วโลก รวมทั้งปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และความไม่สงบภายในประเทศ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวประเทศไทยลดลง
- เงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่ามากขึ้น ทำให้ต้นทุนในการจัดส่งสินค้าไปยังต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และกำไรจากการส่งออกลดน้อยลง
- แหล่งท่องเที่ยวในอำเภอแม่ริม และอำเภอเสมิง ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามกระแสการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ หรือ Ecotourism

4.5 ความเป็นมาของธุรกิจ

จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นศูนย์กลางแห่งหัตถกรรมไทยภาคเหนือ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นเมืองที่มีการผลิตสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านมากที่สุดในประเทศไทยเลยก็ว่าได้ โดยสินค้าที่มีชื่อเสียงได้แก่ เครื่องเงิน เครื่องเงิน เครื่องจักรสาน เครื่องปั้นดินเผา ไม้แกะสลัก และของที่ระลึกต่าง ๆ อีกมากมาย แต่สิ่งหนึ่งในศิลปหัตถกรรมของเชียงใหม่ที่จะลืมไม่ได้เลย นั่นก็คือ “ร่มเชียงใหม่” ซึ่งบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของความเป็นเชียงใหม่ อันแสดงให้เห็นถึงที่มาของวัฒนธรรมพื้นบ้านและชีวิตความเป็นอยู่ของชนชาวภาคเหนือในอดีตได้เป็นอย่างดี โดยจากการศึกษาประวัติการผลิตร่มของเชียงใหม่ พบว่าชาวเชียงใหม่ได้ผลิตร่มใช้กันมานานกว่า 100 ปีที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งแหล่งผลิตร่มส่วนใหญ่จะกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ของอำเภอสันกำแพง ทั้งนี้เนื่องจากอำเภอสันกำแพง มีลักษณะทางภูมิศาสตร์เป็นที่ราบลุ่ม ค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติมากมาย ทำให้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย อีกทั้งลักษณะทางกายภาพของชุมชนยังช่วยส่งเสริมให้บางหมู่บ้านมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติกระจายอยู่ทั่วไป พื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชนจึงอยู่ในภาคการเกษตรกรรม การบริการ และการผลิตงานหัตถกรรมจากวัสดุธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่

การทำร่วมจึงเป็นอาชีพหัตถกรรมหลักของชาวบ้านในอำเภอสันกำแพง โดยในอดีตหมู่บ้านบ่อสร้างเป็นหมู่บ้านที่มีการทำร่วมกันเป็นอาชีพ ชาวบ้านเกือบทุกคนของหมู่บ้านนี้มีฝีมือในการทำร่วมได้อย่างสวยงามและคงทน เช่นเดียวกับที่บรรพบุรุษได้ถ่ายทอดเอาไว้ โดยระยะแรกการทำร่วมของบ้านบ่อสร้างจะทำขึ้นเพื่อใช้งานในชีวิตประจำวันเท่านั้น ต่อมาเมื่อผู้เห็นความสำคัญของการทำร่วมจึงได้พัฒนารูปแบบให้ทันสมัยขึ้น จนปัจจุบันการทำร่วมของบ้านบ่อสร้างได้พัฒนาจากงานฝีมือของท้องถิ่นมาสู่ระบบอุตสาหกรรมและการค้าขายอย่างเต็มตัว เกือบทุกครอบครัวจะมีการนำร่วมออกจำหน่ายจนเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวนิยมมาจัดหาซื้อร่วมไปเป็นของที่ระลึกกันอย่างแพร่หลาย และเนื่องจากร่วมของบ้านบ่อสร้างมีเอกลักษณ์เฉพาะแบบ มีรูปปลั๊กที่สวยงาม อีกทั้งยังใช้วัสดุที่คงทน ทำให้ชื่อเสียงของบ้านบ่อสร้างแห่งนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง

แม้ว่าทิศทางการทำร่วมของบ้านบ่อสร้างจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แต่ในความรู้สึกนึกคิดของคนทำร่วมทุกคนของบ้านบ่อสร้างแล้ว ก็ยังหวังที่จะเห็นอนาคตของร่วมที่ทำจากบ้านบ่อสร้างแห่งนี้เจริญรุ่งเรืองอยู่เป็นสัญลักษณ์และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของอำเภอสันกำแพงต่อไป และหากจะกล่าวถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์และสืบสานงานหัตถกรรมของคนท้องถิ่นไม่ให้สูญหายไป ก็คงต้องมีชื่อของ บริษัท ศูนย์ทำร่วม 1978 จำกัด หรือที่คุ้นเคยกันในนาม ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่วมบ่อสร้าง ปรากฏอยู่หนึ่งในส่วนนี้ เพราะทุกวันนี้แม้จะมีการเปลี่ยนผ่านตัวผู้บริหารจากรุ่นสู่รุ่น ทว่าก็ยังคงจุดยืนตามแนวทางเดิม

ศูนย์อุตสาหกรรมฯ แห่งนี้ได้ก่อตั้งขึ้นภายใต้เจตนารมณ์ของ “คุณฉวีล บัวจัน” ซึ่งเคยเป็นอดีตมัคคุเทศก์เก่าของเมืองเชียงใหม่ ประกอบกับเป็นคนท้องถิ่น ทำให้ท่านไม่เคยลืมที่จะพานักท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมดูการทำร่วม ณ หมู่บ้านบ่อสร้าง แต่ในสมัยนั้นการเยี่ยมชมเพื่อให้เห็นวิธีการทำร่วมครบทุกขั้นตอน จะต้องตระเวนไปดูหลายหมู่บ้าน เพราะในอดีตชาวบ้านจะแยกขั้นตอนกันทำตามความถนัด เช่น ดำร่วมจะทำที่บ้านเหล่า บ้านออน ชีร์ร่วมและโครงร่วมจะทำที่บ้านสันตันแหน กระดาษสาจะทำที่บ้านตันเปา สุดท้ายจึงนำมาประกอบ และลงสีที่บ้านบ่อสร้าง โดยร่วมบ่อสร้างเริ่มเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2518 เนื่องจากมีการจัดนิทรรศการทางการท่องเที่ยว ณ นครลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกา โดยมีประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยจัดร้านเข้าประกวดกว่า 300 ร้าน สำหรับร้านของไทยนั้น อ.ส.ท.สำนักงานลอสแอนเจลิส ได้จัดให้มีการเผยแพร่เอกสารทางการท่องเที่ยว พร้อมทั้งจัดแสดงการวาดร่วมพื้นเมืองให้เป็นตัวแทนศิลปะพื้นบ้านของไทย ปรากฏว่าการแสดงครั้งนี้ได้รับความสนใจจากผู้เข้าชมงานอย่างมาก นักท่องเที่ยวจึงเริ่มหลงใหลมายังบ้านบ่อสร้าง เพื่อหาโอกาสเยี่ยมชมการทำร่วม รวมทั้งหาซื้อร่วมบ่อสร้างไปเป็นของฝากของที่ระลึกกันอย่างแพร่หลาย อีกทั้งพ่อค้าคนกลางจากชุมชนอื่น ๆ ก็เริ่มมารับสินค้าจากบ้าน

บ่อสร้างไปขายต่อจนหมู่บ้านบ่อสร้างกลายเป็นแหล่งอุตสาหกรรมทั้งการท่องเที่ยว และแหล่งผลิตงานหัตถกรรมที่มีชื่อเสียงอีกแห่งหนึ่งของเชียงใหม่ควบคู่กันไป

ครั้นต่อมาประมาณปี พ.ศ. 2520 ชาวบ้านพบว่าอาชีพการทำรมมีรายได้น้อยลง จนแทบจะไม่มีกำไร ดังนั้นเมื่อไม่ได้รับความคุ้มค่าจากสิ่งที่ทำ การหันเหเพื่อไปหางานทำอย่างใหม่จึงเกิดขึ้น และค่อย ๆ เข้ามาแทนที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพไม้แกะสลัก ซึ่งแต่เดิมจะมีศูนย์กลางการผลิตอยู่บริเวณตลาดทิพเนตร จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมามีคนบ่อสร้างไปรับงานไม้มาผลิต ปรากฏว่าให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า เมื่อเห็นดังนั้นชาวบ้านที่เป็นช่างฝีมือส่วนใหญ่ จึงเริ่มทยอยนำไม้มาแกะสลัก และวางจำหน่ายตามบ้านเรือนของตนแทน

จากเหตุการณ์ข้างต้น คุณฉวี บัวเงิน ได้เห็นถึงความเสื่อมลงของอาชีพการทำรมบ่อสร้าง แต่ในขณะเดียวกันก็เห็นว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังชื่นชม และให้ความสนใจในวิธีการรมของชาวบ่อสร้างอยู่ จึงรวบรวมเงินทุนและแรงงานของญาติพี่น้องซึ่งประกอบอาชีพการทำรมอยู่แล้ว จัดตั้งเป็น “ศูนย์อุตสาหกรรมทำรมบ่อสร้าง” ขึ้นในปี พ.ศ.2521 ด้วยรูปแบบของการเป็นโรงงานผลิตรมที่เป็นแบบโรงงานเปิด กล่าวคือ ได้เปิดให้นักท่องเที่ยว ตลอดจนผู้สนใจสามารถเข้ามาเยี่ยมชมหรือเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำรมในขั้นตอนต่าง ๆ ทุกขั้นตอน ซึ่งปัจจุบันถือเป็นกิจการเพียงแห่งเดียวที่ผลิตและแสดงกระบวนการผลิตให้ชมทุกขั้นตอน

เมื่อแรกก่อตั้งขึ้นมานั้น ชาวบ้านเห็นว่าไม่น่าจะอยู่รอดได้ เพราะอาชีพการทำรมนั้นทำกำไรได้น้อย และชาวบ้านส่วนใหญ่ก็เลิกทำอาชีพนี้กันไปแล้ว เหลือร้านที่สำคัญ ๆ เพียงร้านเดียวคือ “ร้านบ้านสุวรรณ” อย่างไรก็ตามกิจการของศูนย์อุตสาหกรรมทำรมบ่อสร้างกลับสามารถดำเนินอยู่ได้ อีกทั้งการเปิดรับเอาคนเก่าคนแก่ที่เคยทำรมให้มาทำงานกับทางศูนย์ฯ แทนที่จะปล่อยให้ไปทำงานอย่างอื่นกันหมด ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยรักษาต้นตอที่เป็นแหล่งภูมิปัญญาของท้องถิ่นเอาไว้เพื่อไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับกาลเวลา

การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ.2521 - 2523 ทางผู้บริหารได้ไปขอการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อช่วยในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งนำแผนพับโฆษณาไปวางที่องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) และด้วยความตั้งมั่นที่จะอนุรักษ์ภูมิปัญญาของท้องถิ่นไว้ให้ได้ จึงอาศัยความพยายามและทุ่มเทในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งใช้การประชาสัมพันธ์ร่วมกับท้องถิ่น จนในที่สุดก็สามารถฟื้นฟูการท่องเที่ยวและอาชีพการทำรมให้กลับมาสู่หมู่บ้านบ่อสร้างได้อีกครั้ง

ปี พ.ศ.2526 รมบ่อสร้างได้รับความนิยมอย่างสูงสุด ทางศูนย์อุตสาหกรรมฯ จึงร่วมกับร้านค้าในหมู่บ้านบ่อสร้าง และส่วนราชการจัด “งานเทศกาลรมบ่อสร้าง” ขึ้นเป็นปีแรก ปรากฏว่างานนี้ได้รับความชื่นชมจากผู้ไปเที่ยวงานมาก เนื่องจากเป็นลักษณะการจัดงานที่แตกต่างจากเทศกาลอื่น ๆ โดยลักษณะงานเป็นแบบ “Street Fair” กล่าวคือ ใช้พื้นที่ของหมู่บ้านบ่อสร้างซึ่งขนานกันตลอดแนวถนน เป็นสถานที่จัดงาน โดยตกแต่งบ้าน และร้านค้าต่าง ๆ เป็นแบบล้านนา ใช้ร่วมเป็นส่วนประกอบสำคัญในการตกแต่งพร้อมทั้งประดับประดาที่ปโคมไฟแบบพื้นเมือง มีกิจกรรมประกวดการแข่งขัน นิทรรศการ การแสดงพื้นบ้าน มหรสพนาฏาชนิด ตลอดทั้งวัน และรูปแบบของงานนี้ได้กลายมาเป็นต้นแบบของงานถนนคนเดินในปัจจุบัน ส่วนศูนย์อุตสาหกรรมฯ ก็ค่อย ๆ มีการขยายพื้นที่เพิ่มขึ้น จนมีพื้นที่ในปัจจุบันกว่า 10 ไร่

ต่อมาในปี พ.ศ.2531 ศูนย์อุตสาหกรรมฯ ยังได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากนักท่องเที่ยวทั่วไป และบุคคลสำคัญต่าง ๆ โดยในปีนี้เอง ที่ศูนย์อุตสาหกรรมฯ ได้ตัดสินใจสร้างรมขนาด 300 นิ้ว ซึ่งถือเป็นรมที่ใหญ่ที่สุดในโลก เพื่อเป็นอีกหนึ่งจุดขายในการดึงดูดนักท่องเที่ยว และถือเป็นโอกาสอันดีที่จะสร้างถวายเจ้าหญิงไดอาน่าเพื่อทรงทอดพระเนตร ในวโรกาสที่ทรงเสด็จเข้าเยี่ยมชมกิจการ

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ.2540 ธุรกิจได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางการเงินเพียงเล็กน้อยจากการลดลงของนักท่องเที่ยวภายในประเทศ แต่เนื่องจากกิจการมีการส่งออก 50 - 60% มีการระบายตลาดอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย เพราะได้รับเงินบาทมากขึ้น และในปี พ.ศ.2548 “คุณกณณิกา บัวเงิน” บุตรสาวคนโตของ คุณฉวีล บัวเงิน ได้เข้ามารับช่วงบริหารต่อบิดา โดยในภาพรวมยังคงยึดแนวทางการบริหารเดิมอยู่ และเพื่อพัฒนากิจการให้มีระบบการบริหารที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้จดทะเบียนเป็น บริษัท ศูนย์ทำรม 1978 จำกัด

หลังจากนั้นกิจการมีการขยายตัวต่อเนื่อง สังเกตได้จากจำนวนพนักงานที่เริ่มต้นมีเพียง 20 - 30 คน แต่ปัจจุบันมีถึง 140 คน แต่ทั้งนี้ก็ไม่มีการเปิดสาขาเพิ่ม ซึ่งถือเป็นผลดีตามมา นั่นก็คือเมื่อนักถึงการทำรม ก็จะต้องมาที่บ้านบ่อสร้าง โดยจะใช้ศูนย์อุตสาหกรรมฯ เป็นจุดสังเกต และเมื่อต้องการเห็นกระบวนการทำรมทุกขั้นตอน ก็จะเข้าเยี่ยมชมยังกิจการอยู่เสมอ ๆ รวมทั้งยังเดินหาซื้อของที่ระลึกทั้งของกิจการและร้านค้าในหมู่บ้านที่มีมากกว่า 200 ร้าน ดังนั้นจึงเกิดเป็นภาพของการสร้างงานสร้างรายได้ที่ไม่เพียงแต่ส่งผลดีกับกิจการเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการกระจายรายได้ให้กับร้านค้า และกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา กิจการมีผลงานและความสำเร็จอยู่มากมาย ยกตัวอย่าง เช่น รางวัล Thailand Tourism Awards 1998 จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รางวัล Seal of Excellence for Handicrafts 2007 จากองค์การ UNESCO และ มาตรฐานแรงงานไทย ระดับสมบูรณ์ขั้นสูงสุด จากกรมแรงงานฯ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (ปี พ.ศ.2551-2552) วงจรการละทิ้งอาชีพการทำรุ่มบ่อสร้างได้หวนกลับมาอีกครั้งหนึ่ง เพราะผลกำไรเริ่มลดลง ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มถดถอย นอกจากนี้ คุณกณณิกา บัวจัน ยังได้แสดงทรรศนะไว้ว่า “สถานการณ์ของผู้ค้ารุ่มบ่อสร้างและสินค้าหัตถกรรมอื่น ๆ กำลังอยู่ในสภาวะที่ยากลำบาก ยิ่งต้องเผชิญกับการท่องเที่ยวในเศรษฐกิจที่ตกต่ำเช่นนี้ จึงทำให้สถานการณ์ย่ำแย่ลงไปอีก ดังนั้นหากขาดการพัฒนาองค์กร และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ องค์กรก็จะเจริญเติบโตได้ยาก ซึ่งนอกจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจแล้ว ผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังต้องพบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรการผลิตอีก ดังจะเห็นได้จากแรงงานส่วนใหญ่จะมีอายุเฉลี่ย 45 - 50 ปี ส่วนลูกหลานที่จะมาสานต่อก็มีน้อยลงไปทุกที” และด้วยเหตุปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อไม่ให้สูญหายไป ทางผู้บริหารจึงพยายามที่จะหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งก็จะต้องติดตามกันต่อไปว่า ศูนย์อุตสาหกรรมทำรุ่มบ่อสร้าง จะสามารถผ่านปัญหาในครั้งนี้ไปได้อย่างไร

4.6 การดำเนินงาน

วิสัยทัศน์ (Vision) “ศูนย์อุตสาหกรรมทำรุ่มบ่อสร้าง ต้องเป็นผู้นำศิลปหัตถกรรมทำรุ่ม”

ปรัชญา (Philosophy) ศูนย์อุตสาหกรรมทำรุ่มบ่อสร้าง ก่อตั้งขึ้นภายใต้ปรัชญา 4 ข้อ คือ

1. รักษาและรวบรวมผู้ผลิตรุ่มในท้องถิ่นให้ทำงานอยู่ในแหล่งเดิม
2. อนุรักษ์และสืบสานตำนาน “รุ่มไม้ไผ่” ให้เป็นธุรกิจคู่กับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. ยกระดับคุณภาพชีวิตของชาวบ้าน และผู้ผลิตรุ่มในชุมชนให้มีงาน มีรายได้
4. ขยายตลาดของอุตสาหกรรมการทำรุ่มให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะ

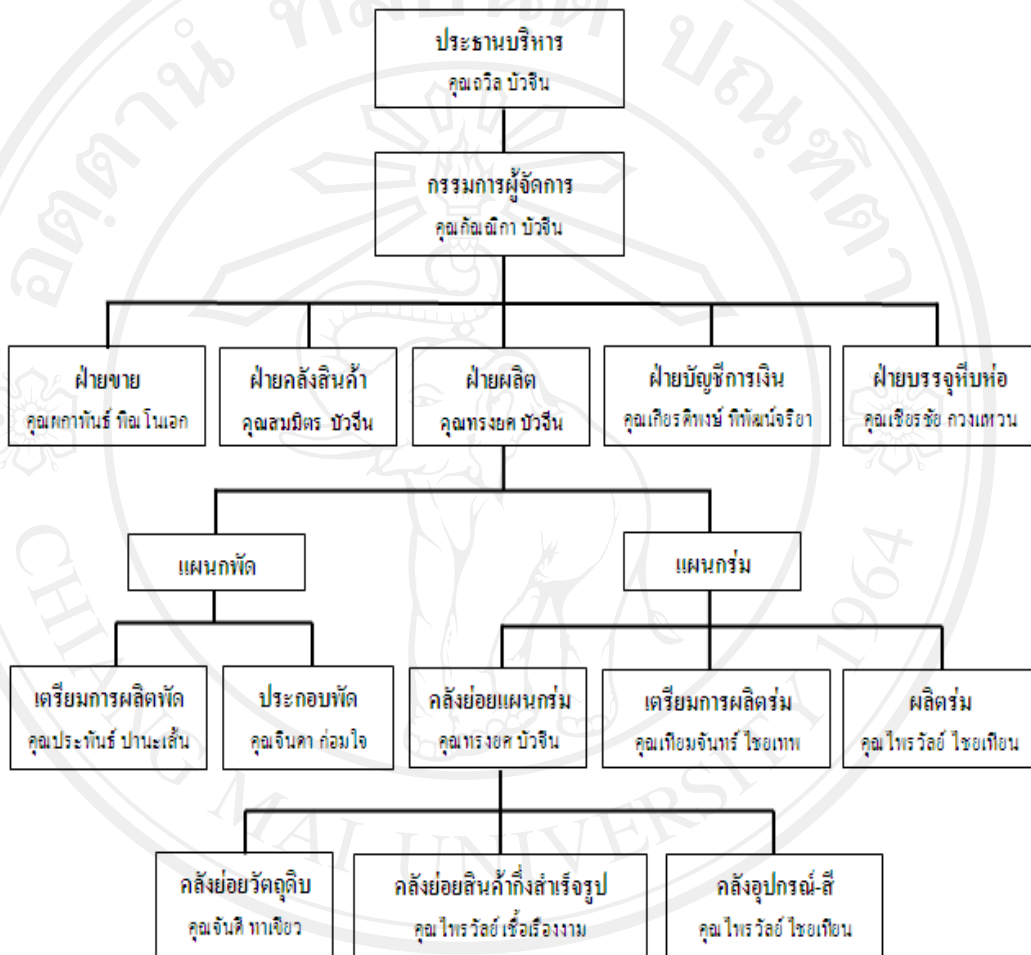
ตลาดต่างประเทศ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Objective)

1. ภายในปี พ.ศ.2552 กิจการจะผลักดันรุ่มบ่อสร้างให้เป็น “สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์” ซึ่งเป็นสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาประเภทหนึ่ง อันจะทำให้ผู้ผลิตคนอื่นที่อยู่นอกแหล่งภูมิศาสตร์ไม่สามารถผลิตสินค้าโดยใช้ชื่อแหล่งภูมิศาสตร์เดียวกันมาแข่งขันได้
2. ภายในปี พ.ศ.2552 กิจการต้องมียอดขายไม่ต่ำกว่า 85% ของยอดขายปี พ.ศ.2551
3. ภายในปี พ.ศ.2554 กิจการต้องมีระบบรายงานที่ทันเวลาเพื่อสะท้อนสถานะที่แท้จริงของกิจการ และสามารถผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการตลอดทั้งปี

4.6.1 ด้านการจัดการ

กิจการจะพิจารณาจัดกลุ่มหรือแผนกตามลักษณะของงานหรือกิจกรรมเป็นหลัก ในการวางโครงสร้างองค์กร โดยสามารถแสดงเป็นแผนภูมิขององค์กร ได้ดังนี้



รูปที่ 4.1 แสดง โครงสร้างองค์กรของกิจการ

ผู้บริหารหลักของกิจการมี 2 คน คือ คุณกัณณิกา บัวจีน และคุณทรงยศ บัวจีน โดยคุณกัณณิกา บัวจีน จะดูแลด้านการตลาดและการขายสินค้าทั้งหน้าร้านและการส่งออก รวมถึงการวางนโยบายการตลาดและการขายร่วมกับคุณเอกพันธ์ พิณ โนเอก ที่ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายขาย ส่วนคุณทรงยศ บัวจีน จะดูแลด้านจัดหาวัตถุดิบ การผลิตถัมและตัด ซึ่งการตัดสินใจในส่วนของการผลิต คุณทรงยศ บัวจีน จะตัดสินใจร่วมกับ คุณสมมิตร บัวจีน ที่ทำหน้าที่ดูแลคลังสินค้าสำเร็จรูป โดยลักษณะการดำเนินงานและการสื่อสารในองค์กรจะเริ่มจาก เมื่อฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

จะแจ้งการสั่งซื้อให้กับฝ่ายผลิตรับทราบ ฝ่ายผลิตจะต้องประสานงานกับฝ่ายคลังสินค้าสำเร็จรูป เพื่อวางแผนการผลิต เมื่อสินค้าผลิตเสร็จ จะถูกส่งไปยังฝ่ายบรรจุหีบห่อเพื่อจัดส่งให้ลูกค้าต่อไป โดยคุณเกียรติพงษ์ พิพัฒน์จริยา หัวหน้าฝ่ายบัญชีการเงิน จะมีหน้าที่ในการออกใบเรียกเก็บค่าสินค้า รวมทั้งยังทำหน้าที่ดูแลงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันกิจการมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 140 คน แบ่งเป็นเพศชาย 43 คน เพศหญิง 97 คน โดยพนักงานถูกจัดสรรไปตามฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนพนักงานที่ถูกแบ่งตามฝ่ายและตามรายได้

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของพนักงาน	จำนวน(คน)
1. แบ่งตามฝ่าย	ฝ่ายบริหารงาน	1
	ฝ่ายขาย	24
	ฝ่ายคลังสินค้า	5
	ฝ่ายผลิต	107
	ฝ่ายบัญชีการเงิน	3
	รวม	140
2. แบ่งตามรายได้	ค่าจ้างรายเดือน	49
	ค่าจ้างรายวัน	61
	ค่าจ้างเหมาตามชิ้นงาน	30
	รวม	140

สำหรับการควบคุมงาน กิจการใช้ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้างาน 12 คน ดูแลพนักงานในระดับปฏิบัติการ 128 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารรวมทั้งหัวหน้างานพบว่าจำนวนพนักงาน หรือแรงงานที่ลาออกจะมีประมาณ 5 - 10 คน/ปี เท่านั้น

โดยคุณสมบัติของพนักงานที่กำหนดไว้ คือ พนักงานในสำนักงานจะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนแรงงานผลิตจะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และพนักงานขาย จะต้องมีการศึกษาในระดับปริญญาวิชาชีพ ในสาขาวิชาการตลาดหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่วนขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ มีดังนี้

1. การสรรหา และการคัดเลือก

ในส่วนของพนักงานรายวัน เมื่อฝ่ายต่าง ๆ ต้องการพนักงานหรือพนักงานลาออก จะทำการแจ้งให้กับฝ่ายบุคคลรับทราบ เพื่อขอรับการอนุมัติ จากนั้นจึงประกาศรับสมัครจากพนักงานภายใน นอกจากนี้ยังมีการตีประกาศรับสมัครหน้าร้าน และจะถูกคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ร่วมกับฝ่ายที่ร้องขอ และมีการทดลองงานประมาณ 3 เดือน ขึ้นกับประเภทงานที่ต้องการ

2. การฝึกอบรม

พนักงานในแต่ละฝ่าย จะได้รับการสอนงานและเรียนรู้รายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ภายในหน่วยงานนั้น ๆ ในขณะที่ทำงาน (On - the Job Training : OJT) นอกจากนี้ยังมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมนอกสถานที่อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้านการขาย การบรรจุหีบห่อ การส่งออก เป็นต้น

3. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

กิจการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน 2 ครั้ง/เดือนโดยพนักงานรายวันจะจ่ายเป็นเงินสด ส่วนพนักงานรายเดือน และรายเหมาจะจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร การทำโทษพนักงาน ส่วนมากเป็นการพักงาน โดยสวัสดิการพื้นฐานของพนักงานมีดังนี้

- พนักงานทุกคนได้ชุดฟอร์มทำงาน 4 ชุด/ปี
- พนักงานฝ่ายขาย (รายเดือน) มีค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายในแต่ละวัน
- พนักงานเหมาเขียนลวดลายบนร่มและพัด ได้รับค่าจ้างพิเศษจากลูกค้า

ที่มาซื้อสินค้าและต้องการลวดลายเฉพาะ

- พนักงานทุกคนได้รับความคุ้มครองจากประกันสังคม

นอกจากนี้กิจการยังสวัสดิการพิเศษเพิ่มเติม ได้แก่

- โบนัสสิ้นปี กิจการจะพิจารณาจากสถานภาพทางการเงินตอนสิ้นปีและประธานจะชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึงผลการดำเนินงานตลอดปีที่ผ่านมา และจัดสรรงบประมาณให้กับพนักงาน โดยใช้อายุงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจ่ายโบนัส เช่น อายุงาน 1-5 ปี จ่าย 1,500 บาท อายุงาน 6-10 ปี จ่าย 2,500 บาท เป็นต้น

- ทุนการศึกษาให้กับบุตรหลานของพนักงาน แบ่งตามระดับการศึกษา เช่น ระดับอนุบาล 2,000 บาท/ปี/คน ระดับประถมศึกษา 2,500 บาท/ปี/คน เป็นต้น โดยให้ครอบครัวละ 2 คน นอกจากนี้ทางกิจการยังมีการพิจารณาให้กับพนักงานที่ไม่มีบุตรแต่มีภาระต้องเลี้ยงดูหลานให้สามารถรับทุนนี้ได้

4.6.2 ด้านการตลาด

กิจการมีการนำแนวความคิดทางการตลาดมาใช้ในเรื่องของการผลิตสินค้า โดยศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าตามสมัยนิยม ซึ่งกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ทำหน้าที่วางแผนการตลาด กำหนดนโยบายทางการตลาด แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายทางการตลาด รวมถึงการประมาณการยอดขายในแต่ละปีด้วยตนเอง โดยปัจจุบันกิจการมีการแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตลาดภายในประเทศ 70% และตลาดส่งออกอีก 30% ซึ่งกิจการได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ และมีความคุณภาพสูง อีกทั้งมีให้เลือกหลากหลายมากกว่าผลิตภัณฑ์ของร้านค้าทั่วไปในหมู่บ้านบ่อสร้าง และเมื่อเทียบกับบ้านฉาง ก็ถือว่ามีความคุณภาพและความประณีตมากกว่า

สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด กิจการมีการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันระหว่างลูกค้า 2 กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่วนประสมทางการตลาดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลิตภัณฑ์ โดยให้เหตุผลว่าการแข่งขันในเรื่องของราคาจะสู้ประเทศจีน และเวียดนามไม่ค่อยได้ เนื่องจากมีค่าแรงที่ต่ำกว่า อีกทั้งรัฐบาลจะให้การช่วยเหลือมากกว่าเช่น ขอคืนภาษีจากการส่งออกได้ถึง 17% แต่ของไทยเราขอคืนภาษีได้สูงสุดประมาณ 1% ดังนั้นกิจการจึงต้องนำเสนอในเรื่องของคุณภาพและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แทน โดยส่วนประสมทางการตลาดของกิจการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ สินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายในประเทศแบ่งออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ ร่ม พัด ที่ผลิตในกิจการทั้งหมด ภาพวาด สินค้าของที่ระลึก และสินค้าฝากขาย ที่ผู้ผลิตรายอื่น ๆ นำสินค้าขายฝากเข้ามาเสนอด้วยตนเอง ซึ่งสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายภายในโชว์รูมสินค้าแบ่งเป็น ร่มและพัด 20% ภาพวาดและสินค้าของที่ระลึก 20% และสินค้าฝากขายอีก 60% โดยเกณฑ์พื้นฐานในการพิจารณาเลือกสินค้าฝากขาย คือ

- เป็นสินค้าหัตถกรรมซึ่งใช้วัตถุดิบหลักจากไม้ หรือวัสดุธรรมชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ของกิจการ เช่น แจกัน ไม้ระแนง ไม้ระแนง ไม้ระแนง ไม้ระแนง เป็นต้น
- เป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นของภาคเหนือตอนบน หรือผลิตโดยผู้ผลิตที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมรายได้ให้แก่คนในท้องถิ่น เช่น ตุ๊กตาหนังตะลุง แม้จะเป็นสินค้าของทางภาคใต้ แต่ผู้ผลิตเป็นชาวบ้านบ่อสร้างที่มีความรู้ และสามารถผลิตชิ้นงานนี้ได้สวยงามตลอดจนวัตถุดิบที่นำมาใช้ก็สามารถหาได้ในท้องถิ่น ทางกิจการจึงรับเป็นสินค้าฝากขาย
- ผู้ฝากขายต้องมีศักยภาพพอที่จะรับคำสั่งซื้อที่ละมาก ๆ ได้



รูปที่ 4.2 แสดงตัวอย่างสินค้าฝากขาย

โดยการจูงใจลูกค้ากลุ่มนี้ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น เช่น การปรับรูปแบบหุ้มร่มจากแบบกลมเป็นแบบเหลี่ยม การเขียนลวดลายได้หุ้มร่มแทนด้านบน เป็นต้น โดยที่ผ่านมาก็มีการตอบรับจากตลาดค่อนข้างดี ส่วนตราสินค้า (Brand) ที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายในประเทศ จะใช้นามของ “ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง (Umbrella Making Centre)” เป็นชื่อของตรายี่ห้อ

กลุ่มลูกค้าส่งออก กิจการส่งออกเพียงร่ม และพัดเท่านั้น แต่จะมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ตามขนาด สี ลวดลาย และชนิดของวัสดุ ซึ่งขนาดของร่มที่จำหน่ายจะมีขนาดรัศมีตั้งแต่ 3 นิ้ว, 5 นิ้ว, 8 นิ้ว, 10 นิ้ว, 12 นิ้ว, 14 นิ้ว, 17 นิ้ว, 20 นิ้ว, 25 นิ้ว, 30 นิ้ว, 35 นิ้ว, 40 นิ้ว, 48 นิ้ว, 60 นิ้ว, 80 นิ้ว และ 100 นิ้ว โดยลูกค้าที่มีศักยภาพบางราย อาจมีการสงวนบางลวดลายให้แก่ลูกค้ารายนั้น ไปเลย เพื่อเป็นการรักษาลูกค้า และให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด



รูปที่ 4.3 แสดงลวดลายของร่มที่กิจการนำเสนอแก่ลูกค้า

โดยลูกค้ากลุ่มนี้ ชอบงานประณีต และนิยมสั่งสินค้าในแบบของตนเอง ทางกิจการจึงเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียดมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีราคาสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น ร่มแบบโบราณ โดยเป็นการประยุกต์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและรูปแบบดั้งเดิมแบบย้อนยุค ซึ่งถือเป็นกระแสที่กำลังได้รับความนิยมในลูกค้ากลุ่มนี้ สำหรับตราสินค้า (Brand) ของกิจการได้นำเสนอสินค้าภายใต้ตราชื่อ “Thavil Product” ตามชื่อของคุณถวิล บัวจีน ซึ่งยังต้องมีการปรับปรุงในเรื่องของการสะกดคำ หรือการใช้ตัวอักษรอยู่เนื่องจากบางครั้งลูกค้าบางรายจะเห็นหรือออกเสียงเป็น “Taiwan Product”



รูปที่ 4.4 แสดงรูปแบบของร่ม โบราณ

2. ราคา (Price)

สำหรับราคาขายของสินค้าที่ผลิตเอง กิจการใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคาขาย คล้ายคลึงกันทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ คำนวณต้นทุนจากวัตถุดิบ บวก ค่าแรงทั้งหมดทุกขั้นตอน บวก ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง บวก ค่าภาษี บวก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร หลังจากนั้นจึงบวกกำไรตามที่ต้องการ โดยคู่แข่งส่วนใหญ่ใช้ราคาของกิจการเป็นฐานในการกำหนดราคาที่ดีกว่าเสมอ ส่วนราคาขายของสินค้าขายฝากนั้น ผู้ฝากขายจะเป็นผู้กำหนดมาให้กับทางกิจการเองโดยจะคำนวณต้นทุนจากวัตถุดิบ บวก ค่าแรงทั้งหมดทุกขั้นตอน บวก ค่าใช้จ่ายในการบริหาร บวก ค่าใช้จ่ายในการขาย 20% (ที่ต้องหักให้ศูนย์อุตสาหกรรมฯ) หลังจากนั้นจึงบวกกำไรตามที่ต้องการ

โดยการลดราคาสินค้าให้กับลูกค้านั้นจะตัดสินใจโดยกรรมการผู้จัดการ แต่หากเป็นลูกค้าปลีก ซึ่งมีปริมาณซื้อไม่มากนัก พนักงานขายก็สามารถเสนอราคาต่อรองได้เองตามเกณฑ์ที่ทางกิจการกำหนดโดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการ

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ กิจกรรมใช้การขายผ่านการค้าปลีกหน้าร้าน โดยการใช้พนักงานขาย และการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ

กลุ่มลูกค้าส่งออก สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้กิจการมีการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ นอกจากนี้กิจการยังมีตัวแทนในต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่ติดต่อขายสินค้าให้แก่กิจการ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมนั้น คือ ตัวแทนในการจัดหาสินค้าของลูกค้า ซึ่งตัวแทนเหล่านี้มักจะมีการตรวจสอบโรงงาน ตรวจสอบสินค้า สวัสดิการแรงงาน ความมั่นคงขององค์กร และการรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การขายโดยใช้พนักงานขาย เพราะ พนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนของกิจการในการนำเสนอสินค้า และเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด โดยกิจการพยายามใช้การส่งเสริมการตลาดเพียงชุดเดียวเพื่อสื่อสารและเชิญชวนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมกันทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

- การโฆษณา กิจการเน้นการสื่อสารให้ทราบด้วยรูปแบบพื้นฐาน โดยมีการเปิดโรงงานให้ลูกค้าสามารถเข้าเยี่ยมชมและหาความรู้ได้ตามอัธยาศัย และมีการจัดงานแสดงตามงานเทศกาลต่าง ๆ รวมทั้งลงโฆษณาในหนังสือข้างเฟือกแมกกาซีน และวางแผ่นพับใบปลิวที่สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยหรือตามแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ นอกจากนี้ในปัจจุบันกิจการยังได้เริ่มจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นการโฆษณาเพิ่มเติมอีกทางหนึ่งด้วย



รูปที่ 4.5 แสดงรูปแบบแผ่นพับของกิจการ

- การขายโดยใช้พนักงานขาย ปัจจุบันฝ่ายขายของกิจการมีจำนวนบุคลากรทั้งหมดอยู่ 24 คน แบ่งเป็น 2 แผนกคือ พนักงานขายหน้าร้าน รับผิดชอบการขายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ อีกแผนกหนึ่งคือ พนักงานรับคำสั่งซื้อสินค้าผ่านทางลูกค้าโดยตรงหรือผ่านทางเอเยนต์จากต่างประเทศ รับผิดชอบการขายสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ โดยนโยบายด้านการขาย ผู้บริหารจะเน้นการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่และทำการสร้างฐานลูกค้าใหม่ตามไปด้วย ซึ่งที่ผ่านมากิจการยังสามารถรักษาฐานลูกค้าส่งออกไว้ได้ ในขณะที่ลูกค้าภายในประเทศไทยมีปัญหาการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรงจนทำให้ลูกค้าหายไปบางส่วน โดยฝ่ายขายจะมีการวัดผลสำเร็จของการขายรายลูกค้าเป็นระยะ โดยอาศัยข้อมูลการขายเบื้องต้น และประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นข้อมูลในการบริหาร และประเมินความสำเร็จ

- การส่งเสริมการขาย กิจการใช้การออกงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศในการนำเสนอสินค้าใหม่แก่ลูกค้า และแนะนำกิจการสู่สาธารณะ โดยเฉพาะในงานแสดงสินค้าที่สำคัญ ๆ ระดับโลก เช่น งานแสดงสินค้าในเยอรมนี และสหรัฐอเมริกา ในช่วงกลางปี และที่ฮ่องกง ในช่วงปลายปี เป็นต้น โดยการให้ส่วนลดจะเป็นลักษณะของส่วนลดปริมาณ เช่น รับส่วนลด 10% ในกรณีซื้อเกิน 100 ชิ้น เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้บวกกำไรส่วนเพิ่มไว้สูง

- การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ กิจการมีการให้ข่าวของกิจการผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์อยู่เสมอ ๆ โดยเนื้อหาในข่าวส่วนใหญ่เป็นเรื่องของผลประกอบการอนุรักษ์วัฒนธรรม ความสำคัญของร่มบ่อสร้าง ซึ่งนอกจากการให้ข่าวด้วยตัวผู้บริหารเองแล้ว ทางหน่วยงานท้องถิ่นก็มักจะขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้างเป็นสถานที่ในการแถลงข่าว และประชาสัมพันธ์งานมหกรรมงานร่มบ่อสร้างอยู่เสมอ โดยงานดังกล่าวจะจัดขึ้นในช่วงเดือนมกราคมของทุกปี จึงถือเป็นการประชาสัมพันธ์งานและกิจการไปพร้อมกัน นอกจากนี้ทางผู้บริหารยังส่งช่างฝีมือไปยังทัศนสถานหญิง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อช่วยอบรมและฝึกวิชาชีพให้กับนักโทษหญิงอีกด้วย

สำหรับการรักษาลูกค้าเก่า ทางกิจการเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าส่งออกมากกว่า เพราะลูกค้าเหล่านี้จะมีศักยภาพ และมียอดสั่งซื้อที่ค่อนข้างสูง โดยพยายามนำเสนอสินค้าใหม่ และเปิดโอกาสให้ลูกค้าเก่าได้เลือกซื้อก่อนลูกค้ารายอื่น และบางครั้งก็ต้องสงวนแบบนั้น ๆ ให้แก่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำบันทึกช่วงเวลาที่ตั้ง ขนาดที่ตั้งประจำ และฐานะการเงินของลูกค้ารายสำคัญ อีกทั้งในปัจจุบันลูกค้าส่งออกนิยมสั่งซื้อสินค้าผ่านตัวแทน ซึ่งตัวแทนเหล่านี้มักจะมีการตรวจสอบสวัสดิการแรงงาน ความมั่นคงขององค์กร และการรักษาสิ่งแวดล้อม ดังนั้นทางกิจการจึงต้องรักษาความสัมพันธ์กับทางตัวแทนเหล่านี้ควบคู่ไปด้วย

4.6.3 ด้านการผลิต

กิจการมีการผลิตสินค้าหลัก คือ ร่ม และ พัด ซึ่งสินค้าเหล่านี้ทางกิจการสามารถผลิตส่วนประกอบได้เองทั้งหมด แต่มีบางส่วนที่รับมาจากชาวบ้านในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพและรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น โดยอาจคิดเป็นสัดส่วนคือ ผลิตเอง 80% และจากแหล่งภายนอกอีก 20%

1. การวางแผนการผลิต

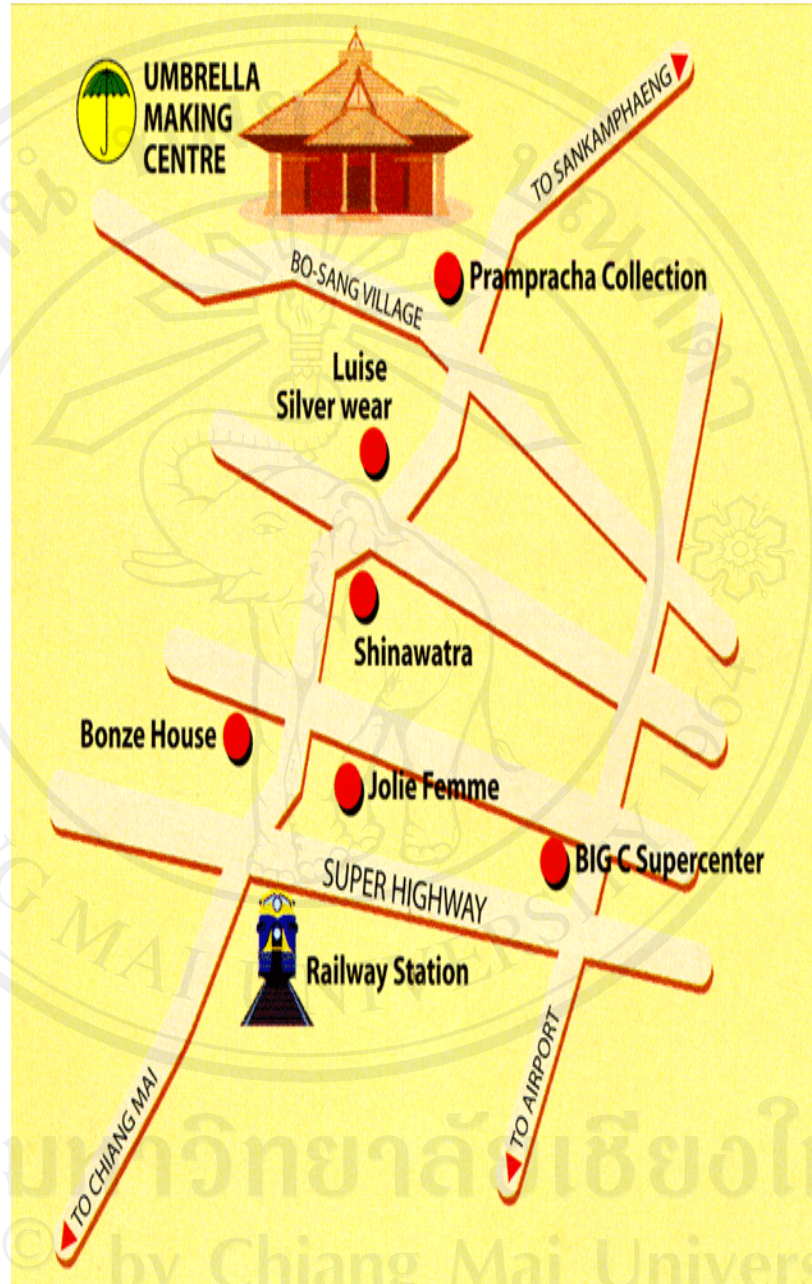
การวางแผนการผลิตล่วงหน้ายังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เพราะการพยากรณ์ยอดขายทำได้ยาก ทางผู้บริหารจึงใช้วิธีการพิจารณาจากบันทึกของปีที่ผ่านมามีว่า สินค้าชนิดใดขายดี ก็จะสต็อกสินค้านั้น ๆ ไว้ หรือบางครั้งก็ต้องสต็อกเฉพาะ โครงร่ม เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิต โดยเฉพาะในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) จะมีงานหรือคำสั่งซื้อเข้ามามาก และลูกค้าส่วนใหญ่ก็มักจะสั่งสินค้าพร้อม ๆ กัน เนื่องจากปัจจัยทางภูมิอากาศ ดังนั้นก็จะมีการบันทึกข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายไว้ว่าชอบสั่งสินค้าในลักษณะไหน ก็จะเตรียมสินค้าพื้นฐานไว้ก่อน

2. การบริหารการผลิต

สำหรับรูปแบบการผลิตสินค้าของกิจการ จะเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการบริหารของกิจการ แบ่งเป็น การผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) สำหรับลูกค้าทั้งสองกลุ่มเป้าหมาย และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน สำหรับลูกค้าภายในประเทศ โดยฝ่ายขายจะดำเนินการแจ้งยอดสั่งซื้อจากลูกค้าให้กับทางฝ่ายผลิต หลังจากนั้นจึงทำการวางแผนการผลิตรวมทั้งกำหนดวันส่งมอบร่วมกัน ซึ่งความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตจะผลิตพร้อมที่ยังไม่ได้ทำลวดลาย และส่งให้กับฝ่ายสต็อกสินค้าสำเร็จรูป เพื่อทำการเขียนลวดลายตามคำสั่งซื้อที่ได้รับต่อไป ส่วนการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน ทางฝ่ายสต็อกสินค้าสำเร็จรูปจะดูจากความถี่ในการเบิกจ่ายสินค้าไปขายหน้าร้าน เปรียบเทียบกับการกำหนดจำนวนสินค้าขั้นต่ำ โดยไม่ต้องหารือกับฝ่ายขาย หากคำสั่งซื้อตรงกับการผลิตเข้าสต็อกเพื่อขายหน้าร้าน ทางกิจการจะให้ความสำคัญกับคำสั่งซื้อเป็นหลักก่อน

นอกจากนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ทางกิจการจึงพยายามนำเครื่องจักรเข้ามาช่วย และใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด เช่น ไม้เลื้อย และเศษไม้ที่เหลือจากกระบวนการผลิต เดิมจะนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงในการต้มแป้ง ต้มน้ำมัน แต่ปัจจุบันได้ประสานกับทางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลฯ ให้เข้ามาช่วยศึกษาแปรรูปวัสดุดังกล่าวให้เป็นถ่านอัด และพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุด โดยขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ด้าน เช่น ขั้นตอนใดที่ต้องใช้น้ำมันหรือมีน้ำมันเป็นส่วนประกอบ รวมทั้ง Valid Timer ก็เลยจะไปใช้เลกเกอร์น้ำแทน

3. ทำเลที่ตั้งโรงงาน

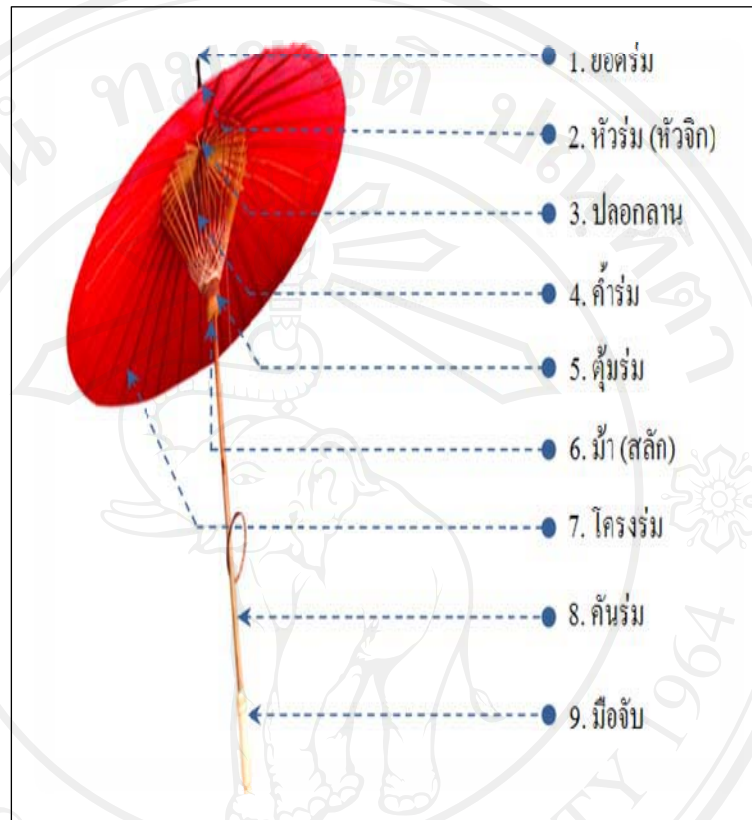


รูปที่ 4.6 แสดงแผนที่ตั้งโรงงานของศูนย์ฯ

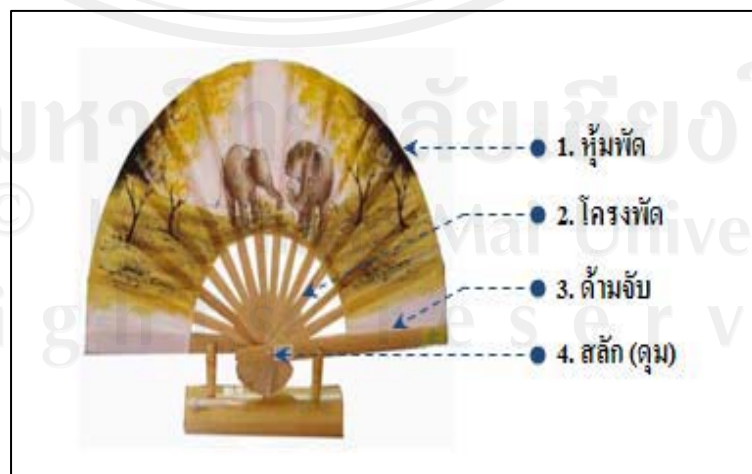
โรงงานของกิจการถือว่าอยู่ในทำเลที่ดี มีการคมนาคมสะดวก เพราะตั้งอยู่ใกล้ถนนสายหลักหลายสาย เช่น ถนนสายเชียงใหม่-สันกำแพง และถนนซูเปอร์ไฮเวย์ เป็นต้น

4. วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้

- ส่วนประกอบของร่ม และพัด



รูปที่ 4.7 แสดงลักษณะพื้นฐานของร่มบ่อสร้าง



รูปที่ 4.8 แสดงลักษณะพื้นฐานของพัดบ่อสร้าง

- วัตถุประสงค์ และแหล่งวัตถุดิบ

1. ไม้กระถ่อนหรือไม้เนื้ออ่อน พบมากในเขต อ.สันกำแพง และดอยสะเก็ด ใช้ในการทำขดรม หัวรม คู่มรม และมี้อจับ
2. ไม้ไผ่เล่มเล็ก พบมากในเขต อ.สันกำแพง และดอยสะเก็ด ใช้ทำคั่นรม
3. ไม้ไผ่ตง พบมากบริเวณเชิงดอยในเขต อ.สันกำแพง และดอยสะเก็ด ใช้ในการทำค้ำรม, ม้า(สลัก) โครงรม และ โครงพัด
4. สปริงเหล็ก ใช้ในการทำ ม้า(สลัก) สำหรับรมคั่นเล็ก
5. นอต ใช้ในการทำสลัก(คุมกลาง) สำหรับพัด
6. ไบลาน พบมากในเขต อ.สันกำแพง และ อ.ดอยสะเก็ด ใช้ในการทำปลอกลาน เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวเคลื่อนขึ้น-ลง เวลาทางหรือหุบรม ทำให้รมไม่ฉีกขาด
7. วัสดุหุ้มรมและพัด ได้แก่ กระจาดสา ผ้าแพร ผ้าฝ้าย ผ้าไหม ผ้าซาหลู
8. ด้าย (ฝ้าย) ใช้จึงยึด ซี่โครง ซี่ค้ำ หัวรม คู่มรม และ จัดช่องไฟบริเวณชายรม ผลิตมาจากโรงปั่นฝ้าย (ด้าย) ในเขต อ.สันกำแพง
9. น้ำมันตะโก ใช้ผสมกับแป้งมัน แล้วนำมาทาทับบนตัวรม จะทำให้รมมีคุณสมบัติกันฝนได้ เช่นเดียวกับรมพลาสติก
10. น้ำมันมะมือ (น้ำมันมะพอก น้ำมันตังอิ้ว) ใช้เพื่อผสมสีทาทับบนตัวรม ช่วยให้รมสามารถกันฝน กันแดดได้ดียิ่งขึ้น
11. สีฝุ่น หรือจะใช้เป็นสีน้ำมันก็ได้ โดยในสมัยดั้งเดิม สีที่ใช้มีเพียง 2 สีเท่านั้นคือ สีแดงและสีดำ โดยสีแดงจะมาจากการนำดินแดงบนภูเขามาผสมน้ำ ส่วนสีดำนั้นจะมาจากเขม่าไฟผสมกับน้ำมันยาง

- แหล่งวัตถุดิบและแหล่งแรงงาน

1. กระจาดสา จะทำที่ บ้านต้นเปา อำเภอสันกำแพง
2. ค้ำรม จะทำที่ บ้านเหล่า บ้านออน บ้านแม่ฮ้อยเงิน อำเภอสันกำแพง
3. ซี่รม โครงรม และโครงพัด จะทำที่ บ้านสันต้นแหวน อำเภอดอยสะเก็ด
4. การประกอบ ปิดกระจาดรม พัด และลงสี ที่บ้านบ่อสร้าง

5. กระบวนการผลิตรุ่ม

ขั้นที่ 1 การทำหัวรุ่มและตุ้มรุ่ม โดยนำไม้กระท้อนหรือไม้เนื้ออ่อนมาตัดให้ได้ขนาดตามที่ต้องการ จากนั้นจึงนำเข้าสู่เครื่องหมุนอัดโนมัตี เพื่อทำการชุบและกลึงไม้จนเป็นรูปทรงที่กำหนดไว้ เมื่อได้รูปแล้วจึงทำการผ่าบริเวณฐานของหัวรุ่มและตุ้มรุ่มให้เป็นช่อง เพื่อจะใส่ประกอบเข้ากับซี่โครงรุ่ม และซี่ค้ำรุ่มในขั้นตอนต่อไป โดยในแต่ละวันแรงงาน 1 คน จะผลิตได้ประมาณ 10 - 12 ชิ้นเท่านั้น เนื่องจากเป็นงานที่ค่อนข้างละเอียด



รูปที่ 4.9 แสดงลักษณะเครื่องหมุนอัดโนมัตี



รูปที่ 4.10 แสดงการใช้งานเครื่องหมุนอัดโนมัตี

ขั้นที่ 2 การทำโครงร่มและค้ำร่ม โดยนำไม้ไผ่มาตัดเป็นท่อนให้มีความยาวตามขนาดของร่มที่ต้องการ ซึ่งถ้าเป็น ไม้ไผ่ที่มีปล้องยาวก็จะตัดระหว่างข้อ แต่ถ้าเป็น ไม้ปล้องสั้นก็จะตัดให้ข้อไม้อยู่ตรงกลาง เมื่อได้ไม้ตามขนาดแล้วก็จะชุคผิวไม้ออกให้หมด พร้อมกับทำเครื่องหมายที่จะเจาะรู และขีดแบ่งตามระยะที่ต้องการ จากนั้นจึงผ่าไม้ออกเป็น 4 ส่วน ๆ ละเท่า ๆ กัน เพื่อทำการเลาะปล้องท้องไม้ให้เสมอกันทุกชิ้น เมื่อเสร็จแล้วก็แบ่งไม้แต่ละส่วนให้เป็นซี่ ๆ ตามที่ขีดไว้ จากนั้นจึงเหลาปลายทั้งสองข้างให้เรียบและบางพอดีที่จะใส่เข้ากับร่องหัวร่มและตุ้มร่มต่อไป



รูปที่ 4.11 แสดงขั้นตอนการทำโครงร่ม

ขั้นที่ 3 การทำค้ำร่ม โดยนำไม้เนื้ออ่อนมาเหลาและตัดให้มีความยาวตามที่ต้องการ ซึ่งความยาวของค้ำร่มนี้จะมีสัดส่วนใกล้เคียงกับเส้นผ่านศูนย์กลางของร่ม เช่น ร่มขนาด 20 นิ้ว จะมีเส้นผ่านศูนย์กลางราว 1 เมตร ความสูงก็จะเท่ากับ 1 เมตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 หลังจากที่ทำส่วนประกอบต่างๆที่เป็นไม้ทำเสร็จเรียบร้อยแล้วจะถูกนำไปแช่น้ำยากันมอดและเชื้อราแล้วนำมาตากแดดให้แห้งสนิท

ขั้นที่ 5 การประกอบร่ม จะนำเอาโครงร่มและค้ำร่มที่เจาะรูแล้วมาร้อยติดกันเรียงเป็นดับ โดยร้อยเอาทางหลังซี่ขึ้นข้างบนทุกซี่ แล้วนำหัวร่มที่ผ่าร่องซี่แล้วมาปาดซี่ออก 1 ช่องไว้สำหรับผูกปมเชือก จากนั้นจึงนำโครงร่มที่ร้อยกับค้ำร่มแล้ว มาร้อยเข้ากับหัวร่มช่องละซี่ เมื่อครบทุกช่องแล้วดึงปลายเชือกทั้ง 2 ข้างให้ตึง ผูกเข้าด้วยกันให้แน่น แล้วจึงตัดเชือกที่ผูกออกให้เหลือปลายเชือกไว้ประมาณข้างละ 1 นิ้ว โดยการประกอบค้ำร่มเข้ากับตุ้มร่มนั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีเดียวกัน

ขั้นที่ 6 การหุ้มร่ม โดยวัตถุดิบที่ใช้ทาทับจะขึ้นอยู่กับวัสดุที่นำมาหุ้มร่ม กล่าวคือ หากกรณีใช้ผ้าฝ้ายหุ้มร่ม จะใช้ยางตะโกซึ่งหมักไว้ประมาณ 3 เดือนแล้วนำผสมแป้งเปียก จากนั้นจึงทาทัปลงบนตัวร่มเพื่อทำให้ร่มสามารถกันน้ำได้ แต่ถ้าใช้ผ้าแพร กระดาษสา หรือผ้าไหม จะใช้กาวลาเท็กซ์ทาทัปลงบนตัวร่มแทน จากนั้นจึงทำการติดปลอกกลาน โดยติดครอบระหว่างวัสดุหุ้มร่มกับหัวร่ม แล้วจึงประกอบยอดร่มเข้ากับหัวร่ม เป็นอันเสร็จสมบูรณ์



รูปที่ 4.12 แสดงขั้นตอนการหุ้มร่ม

ขั้นที่ 7 การลงสีบนตัวร่ม ซึ่งชนิดของสีจะขึ้นอยู่กับวัสดุที่นำมาหุ้มร่ม กล่าวคือ หากใช้ผ้าฝ้ายหุ้มร่ม จะใช้สีน้ำมันผสมกับน้ำมันมะพร้าว แต่ถ้าใช้ผ้าแพร กระดาษสา หรือผ้าไหมจะใช้สีน้ำแทน โดยเมื่อสีแห้งสนิทแล้ว ก็สามารถลงลวดลายได้ตามแบบที่ต้องการ



รูปที่ 4.13 แสดงขั้นตอนการเขียนลายบนตัวร่ม

6. กระบวนการผลิตพัด

ขั้นที่ 1 นำไม้ไผ่มาเหลาเป็นแผ่นบางตามขนาดและรูปแบบที่ต้องการ จากนั้นนำมามัดรวมกันตามจำนวนที่ต้องใช้ในการผลิตพัด 1 ชิ้น



รูปที่ 4.14 แสดงขั้นตอนการเหลาไม้ไผ่

ขั้นที่ 2 จากนั้นจึงนำไปแช่ในน้ำยากันมอด แล้วตากแดดให้แห้ง

ขั้นที่ 3 นำโครงพัดที่แห้งแล้วมาขัดด้วยกระดาษทราย แล้วเจาะรูเพื่อประกอบเป็นโครงพัด จากนั้นตัดกระดาษหรือผ้าตามรูป และขนาดของโครงพัด

ขั้นที่ 4 นำกระดาษหรือผ้าที่ตัดไว้เรียบร้อยแล้ว มาติดลงบนโครงพัดด้วยกาว แล้วนำไปตากจนแห้งสนิท จึงสามารถนำมาวาดลวดลายได้



รูปที่ 4.15 แสดงขั้นตอนการเขียนลวดลายบนพัด

7. การวางกระบวนการผลิต และการจัดผังโรงงาน

กิจการได้แบ่งโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบภายในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเป็น 4 แผนกย่อย ๆ คือ แผนกเตรียมการผลิต แผนกประกอบพัด แผนกเตรียมการผลิตร่วม และแผนกประกอบร่ม โดยการผลิตร่วมและพัดจะไม่ต่อเนื่องทั้งกระบวนการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากการผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ดังนั้นเมื่อประกอบพัดและร่วมเสร็จ โครงร่มและโครงพัดจะถูกพักไว้ในคลังสินค้ารอผลิต เพื่อรอคำสั่งซื้อ และผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการต่อไป ส่วนการจัดผังโรงงาน กิจการจัดวางเครื่องจักรเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะการผลิต เช่น เครื่องกลึง เครื่องเจาะ เป็นต้น ซึ่งแผนผังโรงงานสามารถแสดงได้ตามแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 4.16 แสดงแผนผังโรงงานและพื้นที่ใช้สอยของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง



รูปที่ 4.17 แสดงรูปแบบการวางแผนผังตามกระบวนการผลิตของกิจการ

8. เทคโนโลยีหลักที่ใช้ในการผลิต

จากการที่สินค้าของกิจการเป็นงานหัตถกรรม ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและแรงงานคนเป็นหลัก เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่จึงเป็นเครื่องมือเครื่องใช้ อเนกประสงค์ที่บางชนิดสามารถสร้างขึ้นได้เอง เช่น เครื่องขัด มีด ลีว เป็นต้น รวมทั้งเครื่องมือ ชาวบ้านหรือเครื่องจักรขนาดเล็กเท่านั้น

9. การจัดซื้อ

การจัดซื้อส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีคุณภาพเช่น ไม้ไผ่ ไม้ กระท่อน ยางตะโก เป็นต้น ซึ่งนับวันจะหายากและมีแหล่งจำหน่ายห่างไกลจากโรงงานขึ้นเรื่อย ๆ โดยวัตถุดิบที่สำคัญที่กิจการจะต้องหาซื้อให้ได้นั้นก็คือ “ไม้ไผ่” เพราะไม่ว่าจะเป็นโครงรถ ค้ำร่ม หรือค้ำร่ม โครงพัด ก็ล้วนต้องใช้ไม้ไผ่ทั้งสิ้น

สำหรับการซื้อไม้ไผ่ กิจการจะติดต่อผ่านทางกลุ่มพ่อค้าไม้ ที่รับไม้ไผ่มาจาก ทางเกษตรกรซึ่งอยู่ที่จังหวัดเชียงรายเป็นหลัก ซึ่งไม้ไผ่ที่ซื้อนั้นจะต้องเป็นไม้ไผ่ที่มีอายุมากกว่า 1 ปี โดยเงื่อนไขในการนำมาส่งให้กับทางบริษัท พ่อค้าจะต้องตัดไม้มาให้เป็นท่อน ๆ โดยแต่ละ ท่อนจะต้องมีความยาวประมาณ 3 เมตร จำนวนบรรทุกมาส่งให้ประมาณ 200 ท่อน/1 คันรถ ซึ่งแต่ละเดือนจะมียอดสั่งซื้อตั้งแต่ 30,000 – 100,000 บาท ทั้งนี้ราคาในการซื้อไม้ไผ่ก็จะมีการผัน แปรไปตามแต่ละฤดูกาลด้วย เช่น ช่วงหน้าฝนราคาไม้ไผ่จะแพงขึ้นกว่าราคาปกติอีกเกือบเท่าตัว

ส่วนวัตถุดิบประเภทอื่น เช่น ผ้าฝ้าย และด้าย(ฝ้าย) จะสั่งซื้อจากโรงปั่นด้าย และโรงงานผลิตผ้าในตำบลสันกำแพง น้ำมันมะมือ จะมีชาวบ้านจากอำเภอดอยสะเก็ด และใน ละแวกใกล้เคียงนำมาส่งให้ โดยรอบในการส่งสินค้าคือ 3 เดือนครั้ง ตามระยะเวลาการหมัก สำหรับกระดาษสาจะมีการผลิตเองบ้างเล็กน้อย แต่ส่วนใหญ่จะสั่งมาจากบ้านต้นเปา โดยปริมาณ ในการสั่งซื้อแต่ละครั้งไม่มากนัก เนื่องจากแหล่งวัตถุดิบอยู่ใกล้ แต่หากเข้าช่วงฤดูฝนอาจจะต้อง สั่งซื้อกระดาษสาสต็อกไว้จำนวนมาก เพราะปริมาณกระดาษสาในตลาดจะมีน้อย

10. การจ้างงานภายนอก

กิจการมีการจ้างผู้รับเหมาช่วงในขั้นตอนการผลิตวัสดุประกอบเช่น ด้านร่ม หัวร่ม ตั้ร่ม และโครงร่ม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านในละแวกนั้น แต่ปัจจุบันมีปัญหาขาดแคลน แรงงานทดแทน ทำให้การจ้างงานภายนอกบางครั้งต้องจ้างร่วมกันกับโรงงานอื่น

11. กำลังการผลิต

กำลังการผลิตของกิจการสามารถผลิตพร้อมได้ประมาณ 300 คัน/วัน ส่วนพัดผลิตได้ประมาณ 800 ชิ้น/วัน โดยปัจจุบันกิจการใช้การผลิตเต็มกำลังการผลิต หรือ 100% แล้ว และกิจการก็ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจการมีบุคลากรจำกัด และการหาแรงงานรุ่นใหม่ที่จะมาสานก็ทำได้ยาก

12. ต้นทุนการผลิต

กิจการคำนวณต้นทุนการผลิตโดยการประมาณการ โดยแบ่งเป็น ค่าวัตถุดิบทางตรง 46% ค่าแรงงานทางตรง 50% และค่าโสหุ้ยการผลิตอีก 4%

13. การบริหารสินค้าคงคลัง

กิจการมีคลังสินค้า 2 ประเภทคือ คลังวัสดุประกอบ, สินค้ารอผลิต และคลังวัตถุดิบ, สินค้าสำเร็จรูป โดยการบริหารสินค้าคงคลังในปัจจุบัน กิจการยังไม่สามารถหาปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมได้ กล่าวคือ หากสต็อกสินค้ามากเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไปก็อาจทำให้ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากสินค้าเป็นงานฝีมือ ที่เน้นคุณภาพ ดังนั้นในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก อาจไม่พอขาย ทำให้กิจการเสียโอกาสในการขายสินค้าได้ ผู้บริหารจึงกำหนดสต็อกขั้นต่ำอย่างคร่าว ๆ ไว้ให้เท่ากับกำลังการผลิตใน 1 วัน คือ ร่มสำเร็จรูป (ยังไม่ได้ลงลาย) 300 คัน/วัน พัด 800 ชิ้น/วัน โดยมีผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้ดำเนินการเองในการสั่งซื้อวัตถุดิบ วัสดุสำเร็จรูปไว้ในสต็อก มีการสั่งซื้อในบางช่วงจำนวนมากเพื่อสต็อกรอผลิตหรือป้องกันวัตถุดิบขาดแคลน และทำการตรวจนับสินค้าทุก 15 วัน

14. การควบคุมการผลิต

กิจการมีแผนกคลังตรวจสอบคุณภาพ ตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ วัสดุประกอบ วัสดุสำเร็จรูป และการวาดลายจากผู้รับเหมาช่วง รวมถึงจากสินค้ากึ่งสำเร็จรูปและสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งเข้าคลัง โดยจะทำการตรวจทุกชิ้น หรือ 100%

4.6.4 ด้านการบัญชี และการเงิน

กิจการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2548 ด้วยทุนจดทะเบียน 4.5 ล้านบาท ทำให้รอบบัญชีของกิจการเริ่มต้นที่ 1 กุมภาพันธ์ - 31 มกราคม ของทุกปี ซึ่งจะต่างจากงวดบัญชีปกติทั่วไป 1 เดือน โดยการจัดหาเงินทุนของกิจการส่วนใหญ่มาจากส่วนของผู้อถือหุ้น

1. หน้าที่ทางการบัญชี และการเงิน

บุคลากรทางด้านการบัญชีและการเงินของกิจการมีทั้งหมด 3 คน รับผิดชอบจัดทำบัญชี 2 คน อีก 1 คน ทำหน้าที่ด้านการเงิน โดยทั้งสองฝ่ายจะทำหน้าที่ร่วมกัน คือ

1.1 หน้าที่รับเงิน รับเงินจากลูกค้าทั้งที่เป็นเงินสด เครดิตการ์ด เงินตราสกุลต่างประเทศ เงินโอนจากต่างจังหวัดหรือจากต่างประเทศ เงินโอนรับจากธนาคาร โดยจะแจ้งการรับโอนเงินจากลูกค้าให้กับพนักงานขายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปหักล้างทางบัญชีต่อไป

1.2 หน้าที่จ่ายเงิน จ่ายค่าแรงพนักงาน จ่ายเงินเดือนและค่าวัสดุคิบต่าง ๆ โดยฝ่ายบัญชีจะคำนวณจากอัตราค่าจ้างที่ตกลงกันไว้ซึ่งรวมทั้งเงินค่าวัสดุคิบ วัสดุคิบกิ่งสำเร็จรูป สินค้าฝากขาย รวมทั้งค่าดำเนินการทุกอย่างของศูนย์ฯ สำหรับกรณีที่มีค่าล่วงเวลา ฝ่ายบัญชีจะคำนวณก่อนแล้วส่งให้การเงินตรวจสอบก่อนจ่าย ซึ่งค่าแรงจะแบ่งได้ดังนี้

1.2.1 ค่าแรงรายวัน = จำนวนวันที่ทำงาน x อัตราค่าจ้างรายวันที่ตกลงกัน

1.2.2 ค่าแรงเหมา = จำนวนชิ้นของสินค้าที่ผลิตได้ x ราคาที่ตกลงกัน

1.2.3 ค่าแรงพนักงานประจำ = ตามอัตราเงินเดือนของลูกจ้างประจำ

สำหรับสินค้าฝากขาย ทางฝ่ายบัญชีจะรวบรวมยอดขายสินค้าของผู้ขายฝากแต่ละรายจาก จากนั้นจึงหัก 20% เป็นค่าใช้จ่ายในการขาย

2. นโยบายและข้อจำกัดทางการบัญชี

2.1 วิธีการบันทึกบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายใช้เกณฑ์เงินสดเป็นหลัก

2.2 ในระหว่างงวดกิจการไม่บันทึกสินค้าสำเร็จรูป วัสดุคิบ งานระหว่างทำ

2.3 กิจการใช้พนักงานบัญชี 1 คน และบัญชีเจ้าหน้าที่-ลูกหนี้อีก 1 คน แต่ไม่ได้

จบทางด้านการบัญชี โดยใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปชื่อ Formula เพื่อการบันทึกบัญชีอย่างเดียว ไม่ได้ใช้ในด้านกรบันทึกลูกหนี้ เจ้าหนี้ สต็อกสินค้า ยอดขายรายสินค้า และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

2.4 กิจการใช้เครื่องบันทึกเงินสดควบคุมการขายหน้าร้าน และเพื่อการคิดค่าคอมมิชชั่น ซึ่งในแต่ละวันจะต้องนำยอดมาบันทึกบัญชีอีกครั้งหนึ่ง

2.5 กิจการมีการเก็บข้อมูลเจ้าหนี้ ลูกหนี้ด้วยระบบ Manual แล้วจึงนำข้อมูลมาบันทึกลงในโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อสรุปผลข้อมูลให้ผู้บริหารในแต่ละวัน ซึ่งกิจการจะให้เครดิตแก่ลูกหนี้ประมาณ 30 - 45 วัน โดยลูกค้าต่างประเทศจะต้องเปิด L/C หรือ P/O รวมทั้งวางเงินมัดจำบางส่วนก่อน สำหรับเจ้าหนี้จะมีเครดิตเทอมตั้งแต่ 7 - 30 วัน

2.6 การคำนวณต้นทุนใช้การประมาณการ โดยโครงสร้างต้นทุนเป็นดังนี้

<u>โครงสร้างต้นทุน</u>	<u>สัดส่วน</u>
- วัตถุดิบทางตรง	41%
- แรงงานทางตรง	45%
- ค่าสหุ้ยการผลิต	4%
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	10%

2.7 กิจการใช้การตั้งสมมติฐานว่าวัตถุดิบซื้อมาแล้วใช้หมดไปภายในงวด โดยการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูป และวัตถุดิบจะใช้เกณฑ์เข้าก่อนออกก่อน (First In - First Out)

2.8 ฝ่ายบัญชีมีการสรุปผลข้อมูลทางบัญชีให้ผู้บริหารทุกเดือน โดยผู้บริหารจะจัดทำหมวดหมู่ และงบรายรับรายจ่ายเอง แต่ไม่ใช้งบการเงินตามมาตรฐานบัญชี

2.9 กิจการจ้างสำนักงานบัญชี และผู้ตรวจสอบบัญชีเฉพาะการจัดทำงบการเงินเพื่อส่งกรมสรรพากรเท่านั้น

3. การบริหารด้านการเงิน

3.1 แหล่งที่มาของเงินทุน จากการศึกษาด้านการเงินพบว่า ในปี 2550 กิจการมีโครงสร้างเงินทุนเป็นเจ้าหนี้ 40% และส่วนของผู้ถือหุ้น 60% ต่อมาในปี 2551 กิจการมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเงินทุนให้มีสัดส่วนใกล้เคียงกันระหว่างเจ้าหนี้กับส่วนของผู้ถือหุ้น โดยการก่อหนี้ที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมจากกรรมการฯ

3.2 การจัดสรรเงินทุน จากการศึกษาพบว่า กิจการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ โดยในปี 2550 กิจการถือครองเงินสดค่อนข้างมาก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ค่อนข้างมาก สำหรับปี 2551 กิจการลดการถือครองเงินสดลง เพราะต้องลงทุนและแบกรับภาระลูกหนี้รวมทั้งสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการลงทุนเพิ่มในส่วนของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สำนักงาน

4. การวิเคราะห์งบการเงิน

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์งบดุลตามวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง และวิเคราะห์แนวนอน

	Common Size		Trend Analysis
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2550 - 2551
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	46.9 %	15.5 %	- 65.3 %
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	14.7 %	20.3 %	44.7 %
สินค้าคงเหลือ	13.0 %	34.5 %	177.9 %
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.5 %	2.3 %	352.0 %
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	75.3 %	72.6 %	-1.4 %
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	23.5 %	26.3 %	17.3 %
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.2 %	0.1 %	-33.3 %
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1.0 %	1.0 %	0.0 %
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	24.7 %	27.4 %	16.1 %
รวมสินทรัพย์	100.0 %	100.0 %	5.0 %
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า	2.8 %	1.2 %	- 53.0 %
เงินกู้ระยะสั้นจากกรรมการฯ	31.1 %	39.3 %	32.2 %
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	6.6 %	8.0 %	28.5 %
รวมหนี้สินหมุนเวียน	40.5 %	48.5 %	25.8 %
รวมหนี้สิน	40.5 %	48.5 %	25.8 %
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนจดทะเบียน	45.2 %	43.0 %	0 %
ทุนที่ชำระแล้ว	45.2 %	43.0 %	0 %
กำไรสะสม	14.3 %	8.5 %	- 37.7 %
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	59.5 %	51.5 %	- 9.1 %
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	100.0 %	100.0 %	5.0 %

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์หีบกำไรขาดทุนตามวิธีย่อส่วนตามแนวดิ่ง และวิเคราะห์แนวนอน

	Common Size		Trend Analysis
	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2550 - 2551
รายได้			
รายได้จากการขาย	99.9 %	99.8 %	-38.3 %
รายได้อื่น	0.1 %	0.2 %	46.9 %
รวมรายได้	100.0 %	100.0 %	-38.2 %
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	52.5 %	54.0 %	-36.4 %
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	43.5 %	48.6 %	-31.0 %
รวมค่าใช้จ่าย	96.0 %	102.6 %	-34.0 %
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	4.0 %	(2.6 %)	-140.3 %
หัก ภาษีเงินได้	(0.6 %)	(0.1 %)	-86.5 %
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	3.4 %	(2.7 %)	-150.0 %

4.1 การวิเคราะห์ย่อส่วนตามแนวดิ่ง (Common size)

งบดุล จากการคำนวณ พบว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการ มีสัดส่วนลดลงเพียงเล็กน้อย โดยลดลงจาก 75.3% ในปี 2550 เป็น 72.6% ในปี 2551 ทั้งนี้เนื่องจาก กิจการลดการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารลง แต่ต้องรับภาระลูกหนี้และสต็อกสินค้าที่เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนมีการลดลงไม่มากนัก ส่วนสินทรัพย์ถาวรของกิจการมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากการที่กิจการลงทุนเพิ่มในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สำนักงาน โดยสัดส่วนเพิ่มจาก 24.7% ในปี 2550 เป็น 27.4% ในปี 2551

สำหรับหนี้สินของกิจการ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น จาก 40.5% ในปี 2550 เป็น 48.5% ในปี 2551 โดยการก่อหนี้ที่เพิ่มขึ้นมาจากการกู้ยืมจากกรรมการฯ เป็นส่วนใหญ่ ในด้านส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการ มีสัดส่วนลดลง โดยลดลงจาก 59.5% ในปี 2550 เป็น 51.5% ในปี 2551 ซึ่งเป็นผลมาจากสัดส่วนกำไรสะสมที่ลดลง เพราะกิจการมีผลประกอบการขาดทุนในปี 2551

งบกำไรขาดทุน จากการคำนวณ พบว่า กำไรสุทธิของกิจการมีสัดส่วนลดลงจาก 3.4% ในปี 2550 เป็น -2.7% ในปี 2551 ทั้งนี้เนื่องมาจาก กิจการมีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสวนทางกับรายได้จากการขายที่ลดลง เป็นผลให้กิจการมีผลประกอบการขาดทุน

4.2 การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)

งบดุล จากการคำนวณ พบว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการมีแนวโน้มลดลงเพียงเล็กน้อย ประมาณ 1.4% โดยมีการลดการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารลง 65.3% แต่ต้องรับภาระลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น 44.7% และสต็อกสินค้าที่เพิ่มขึ้นถึง 177.9% ส่วนสินทรัพย์ถาวรของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประมาณ 16.1% เป็นผลมาจากการที่กิจการลงทุนในที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์สำนักงานเพิ่มขึ้น 17.3%

สำหรับหนี้สินของกิจการ มีแนวโน้มการก่อหนี้เพิ่มขึ้นประมาณ 25.8% โดยกิจการพยายามลดการก่อหนี้จากเจ้าหนี้การค้าลง 53% แต่ใช้เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกรรมการฯ เพิ่มขึ้น 32.2% แทน ในด้านส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการมีแนวโน้มลดลง 9.1% เป็นผลมาจากกำไรสะสมของกิจการที่ลดลง 37.7%

งบกำไรขาดทุน จากการคำนวณ พบว่า กิจการมีแนวโน้มรายได้รวมลดลง 38.2% ส่วนต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารก็ลดลงเช่นกัน คือ 36.4% และ 31% ตามลำดับ แต่การลดลงของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากการลดลงของรายได้มากกว่าการบริหารงานของกิจการ จึงส่งผลให้กิจการมีแนวโน้มกำไรสุทธิลดลงถึง 150%

4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis)

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

ประเภทอัตราส่วน	2550	2551
อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน(Receivables Turnover)	20 รอบ	9 รอบ
จำนวนวันที่ใช้ในการเรียกเก็บหนี้ (Day Receivables)	18 วัน	40 วัน
อัตราส่วนสินค้าหมุนเวียน (Inventory Turnover)	12 รอบ	3 รอบ
จำนวนวันที่ใช้ในการขายสินค้า (Day Inventory)	31 วัน	132 วัน
อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน (Payables Turnover)	56 รอบ	76 รอบ
จำนวนวันที่ใช้ในการชำระหนี้ (Day Payables)	6 วัน	4 วัน
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	47.5 %	46.0 %
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	3.4 %	-2.7 %
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity)	0.68 เท่า	0.94 เท่า
อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	0.40 เท่า	0.48 เท่า

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	2550	2551
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	1.86 เท่า	1.50 เท่า
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	1.53 เท่า	0.74 เท่า

อัตราส่วนวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และวงจรเงินสด

จากการคำนวณอัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีระยะเวลาการเก็บหนี้โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 9 รอบ หรือประมาณ 40 วัน ซึ่งเมื่อเทียบกับปี 2550 แล้วกิจการมีระยะเวลาการเก็บหนี้โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 20 รอบ หรือเพียง 18 วัน เท่านั้น แสดงให้เห็นว่า ในปี 2551 กิจการมีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ลดลง กล่าวคือ กิจการสามารถเรียกเก็บหนี้ได้น้อยลง และต้องแบกรับลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กิจการจำเป็นต้องให้เครดิตต่อลูกค้า การค้าล่าช้าขึ้น เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเก่า

ส่วนการคำนวณอัตราส่วนสินค้าหมุนเวียน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีระยะเวลาการขายสินค้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3 รอบ หรือประมาณ 132 วัน ซึ่งเมื่อเทียบกับปี 2550 แล้ว กิจการมีระยะเวลาการขายสินค้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 12 รอบ หรือเพียง 31 วัน แสดงให้เห็นว่า ในปี 2551 กิจการสามารถขายสินค้าได้น้อยลง

สำหรับอัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีระยะเวลาการจ่ายชำระคืนเจ้าหนี้โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 76 รอบ หรือประมาณ 4 วัน ซึ่งเมื่อเทียบกับปี 2550 แล้ว กิจการมีระยะเวลาการจ่ายชำระคืนเจ้าหนี้โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 56 รอบ หรือประมาณ 6 วัน แสดงให้เห็นว่า ในปี 2551 กิจการต้องจ่ายชำระหนี้ให้เร็วขึ้น ซึ่งหากเปรียบเทียบเป็นวงจรเงินสดแล้ว พบว่า กิจการเสียเปรียบด้านสภาพคล่องมาก เนื่องจากต้องชำระหนี้ให้เร็วกว่าการเก็บหนี้ได้ ทั้งนี้เพราะเจ้าหนี้ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน ซึ่งมักจะมีเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างน้อย ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือชาวบ้าน ทางกิจการจึงพยายามจะชำระหนี้ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร

จากการคำนวณความสามารถในการทำกำไร พบว่า กิจการมีอัตรากำไรขั้นต้นลดลงจาก 47.5% ในปี 2550 เป็น 46% ในปี 2551 แสดงให้เห็นว่าต้นทุนขายของกิจการเพิ่มขึ้นจาก 52.5% ในปี 2550 เป็น 54% ในปี 2551 โดยต้นทุนส่วนใหญ่จะจมอยู่ในส่วนของค่าแรงงานทางตรง เนื่องจากเป็นสินค้าหัตถกรรม ต้องใช้แรงงานในการผลิตเป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว พบว่า ในปี 2551 กิจการจะขาดทุนสุทธิ 2.7% ของยอดขาย แต่ในปี 2550 กิจการจะคงเหลือกำไรสุทธิ 3.40% ของยอดขาย แสดงให้เห็นว่า กิจการมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่สูงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น กิจการจะต้องบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ลดต่ำลง ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นด้วย

อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพหนี้

จากการคำนวณอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนพบว่า ในปี 2551 กิจการมีโครงสร้างของเงินทุนเป็นหนี้สิน 0.94 เท่าของส่วนทุน แต่ในปี 2550 กิจการมีโครงสร้างของเงินทุนเป็นหนี้สิน 0.68 เท่าของส่วนทุน แสดงให้เห็นว่า กิจการมีการจัดหาแหล่งเงินทุนจากการก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังคงรักษาระดับความเสี่ยงโดยใช้การกู้ยืมจากกรรมการฯ เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งยังใช้เงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้ยืม

สำหรับอัตราส่วนหนี้สินพบว่า ในปี 2551 การใช้เงินในสินทรัพย์ของกิจการ จำนวน 1 หน่วย จะมาจากการก่อหนี้ 0.48 หน่วย ซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจาก 0.40 หน่วย ในปี 2550 แสดงให้เห็นว่า แม้กิจการจะก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่กิจการก็ยังใช้เงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก

อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่อง

จากการคำนวณอัตราส่วนเงินหมุนเวียน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 1.5 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน ส่วนปี 2550 กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 1.86 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน แสดงให้เห็นว่า กิจการมีสภาพคล่องลดลง แต่ก็ยังสามารถชำระหนี้ตามข้อผูกพันระยะสั้นได้ ไม่มีปัญหา

สำหรับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็วพบว่า เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ จะทำให้สภาพคล่องของกิจการลดลง โดยปี 2551 คงเหลือเพียง 0.74 เท่า และในปี 2550 คงเหลือ 1.53 เท่า แสดงให้เห็นว่า สินค้าคงเหลือของกิจการมีมูลค่าค่อนข้างสูง แต่การที่กิจการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้จำนวนมากพอ จึงไม่กระทบกับการชำระหนี้ระยะสั้น

4.7 การวิเคราะห์องค์กร ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

จากการศึกษาการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จะสามารถวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.7.1 ด้านการจัดการ

1. รูปแบบการดำเนินงาน

กิจการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทจำกัด โดยมีผู้บริหารหลักเพียงไม่กี่คน ส่วนใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวบัวเงิน โดยลักษณะการบริหารใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจ นโยบายและการดำเนินงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยปรัชญาของธุรกิจที่ถูกวางไว้ตั้งแต่รุ่นคุณถวิล บัวเงิน ซึ่งมีแนวทางการบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) การวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1-2 ปี และให้ความสำคัญกับยอดขายเป็นหลัก

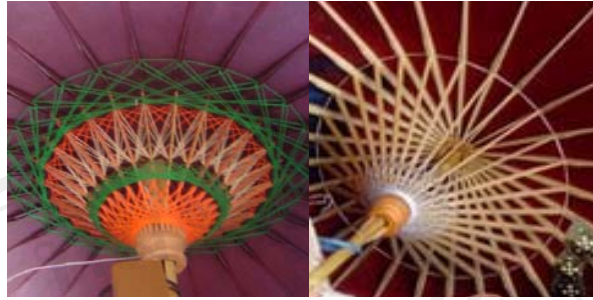
2. กลยุทธ์

- กลยุทธ์ระดับบริษัท

กิจการเลือกใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) ซึ่งพิจารณาได้จากการที่กิจการยังคงดำเนินธุรกิจเดิมและไม่มี的开สาขาหรือขยายธุรกิจใด ๆ เพิ่ม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทพึงพอใจกับระดับการดำเนินงานอยู่แล้ว และเพียงต้องอาศัยความพยายามที่จะรักษาระดับการดำเนินงานนั้นเอาไว้เท่านั้น จึงมีการบริหารงานโดยยึดตามวัตถุประสงค์เดิม

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กิจการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ซึ่งพิจารณาได้จาก กิจการมุ่งขายสินค้าให้กับกลุ่มเป้าหมายขนาดกว้าง และให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งมากกว่าที่จะแข่งขันกันในเรื่องของราคา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าการแข่งขันในเรื่องของราคา จะไม่ยั่งยืน และแข่งขันกับประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่าไม่ได้ จึงใช้การระดมทุน ทรัพยากร และเทคโนโลยี เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพ และแตกต่างจากคู่แข่งแทน ยกตัวอย่างเช่น รูปแบบการชิงชัยบริเวณค้าร่มที่มีความหลากหลาย และความละเอียดมากกว่าคู่แข่ง การเขียนลวดลายด้านล่างหุ้มร่ม และการจตุลาขายบริเวณ โครงพัด เป็นต้น



รูปที่ 4.18 แสดงรูปแบบการชิงด้ายบริเวณค้ำร่มของกิจการเปรียบเทียบกับร่มทั่วไป

3. โครงสร้างองค์กร

กิจการมีการวางโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ (Functional Structure) โดยยึดเอาหลักเกณฑ์ของการแบ่งงานตามความถนัด มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น 4 ระดับ และ 5 ฝ่ายคือ ฝ่ายขาย ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต ฝ่ายการบัญชีและการเงิน และฝ่ายบรรจุหีบห่อ มีขนาดการควบคุม (Span of Control) เท่ากับ 1 : 11 และด้วยที่การบริหารกิจการเป็นแบบรวมอำนาจ (Centralization) จึงส่งผลให้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสูงชัน (Tall Organization)

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจการมีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร โดยการฝึกอบรมกิจการใช้ทั้งวิธีการฝึกอบรมขณะทำงาน (On – the Job Training) และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off – the Job Training) โดยการจ่ายผลตอบแทนส่วนใหญ่ เป็นการจ่ายค่าแรงแบบรายวัน สำหรับการประเมินผลงานพบว่า มีเฉพาะฝ่ายขายเท่านั้นที่มีการวัดผลสำเร็จของการขาย โดยใช้ข้อมูลการขายและประสบการณ์ของผู้บริหารในการประเมินผล ส่วนการพัฒนาเส้นทางอาชีพยังไม่มีภาระระบุให้ชัดเจน

ปัญหาด้านการจัดการ

เนื่องจากการบริหารของกิจการเป็นแบบรวมอำนาจ การตัดสินใจยึดตามประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก จึงทำให้หัวหน้างาน และทีมงานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ ทำให้ขาดฐานข้อมูล อีกทั้งไม่มีระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหาร เช่น การวิเคราะห์ยอดขายรายลูกค้า และรายสินค้า รวมถึงข้อมูลทางการตลาด เป็นผลให้กิจการไม่สามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้งานด้านบุคคลไม่ได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเต็มที่

4.7.2 ด้านการตลาด

กิจการมีการแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตลาดภายในประเทศ 70% และตลาดส่งออก อีก 30% โดยกิจการเลือกใช้กลยุทธ์หลายส่วนตลาด (Multiple segment strategy) กล่าวคือ กิจการมีการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน ระหว่าง 2 กลุ่มตลาดเป้าหมาย ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์

กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ สินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายในประเทศจะแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ร่ม พัด ภาวนาด สีน้ำของที่ระลึก และสินค้าฝากขาย ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว ต้องการความหลากหลายในการเลือกซื้อ โดยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น เช่น การปรับรูปแบบหุ้มร่มจากแบบกลม เป็นแบบเหลี่ยม การเขียนลวดลายใต้หุ้มร่มแทนด้านบน เป็นต้น ซึ่งถือเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้าที่ต้องการมุมมองใหม่จากผลิตภัณฑ์เดิม โดยใช้ชื่อ “ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง (Umbrella Making Centre)” เป็นชื่อของตราห้อย

กลุ่มลูกค้าส่งออก กิจการจะส่งออกเพียงร่ม และพัดเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสั่งซื้อผ่านอินเทอร์เน็ต และตัวแทน จึงไม่จำเป็นต้องนำเสนอสินค้าที่หลากหลายมากนัก แต่สินค้าที่นำเสนอต้องเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์ และโดดเด่นจริง ๆ โดยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ คือ กลยุทธ์การขยายสู่ตลาดส่วนบน (Trading up) ทั้งนี้เพราะลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีกำลังซื้อสูง ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้ความละเอียดและความประณีตในการทำ ซอปรงานที่ทำขึ้นมาเรื่อยๆ และนิยมสั่งสินค้าในแบบของตนเอง ทางกิจการจึงเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียดมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีราคาสูงขึ้นไปด้วย เช่น ร่มแบบโบราณ โดยเป็นการประยุกต์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและรูปแบบย้อนยุค ซึ่งถือเป็นกระแสที่กำลังได้รับความนิยมของลูกค้ากลุ่มนี้ โดยใช้ชื่อ “Thavil Product” ตามชื่อของคุณถวิล บัวเงิน เป็นชื่อของตราห้อย

2. ราคา

สำหรับราคาขายของสินค้าที่ผลิตเอง กิจการจะใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคาขายคล้ายคลึงกันทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- *ตั้งราคาโดยยึดถือต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์ (Price based on Total cost)*

โดยจะคำนวณต้นทุนจากวัตถุดิบ บวก ค่าแรงทั้งหมดทุกขั้นตอน บวก ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง บวก ค่าภาษี บวก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร หลังจากนั้นจึงบวกกำไรตามที่ต้องการ

- ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่ง (Pricing above competition level) เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่า ผลกระทบของกิจการมีคุณภาพมากกว่าจึงสามารถตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่งได้ อีกทั้งคู่แข่งส่วนใหญ่ก็มีกฤษฎีราคาของกิจการเป็นฐานในการกำหนดราคาที่ต่ำกว่า จึงเป็นเหมือนสภาพบังคับที่ทำให้ราคาของกิจการสูงกว่าคู่แข่งเสมอ

ส่วนราคาขายของสินค้าขายฝักนั้น ผู้ฝักขายจะเป็นผู้กำหนดมาให้กับทางกิจการเอง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้ฝักขายส่วนใหญ่จะใช้การตั้งราคาโดยยึดต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ กิจการใช้ช่องทางขายตรง(Direct Channel) ผ่านการค้าปลีกหน้าร้าน โดยการใช้นักงานขาย และการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลล์ของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ

โดยสถานที่ตั้งของร้านค้าถือว่าอยู่ในทำเลที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่ง เพราะตั้งอยู่บริเวณด้านหน้าของหมู่บ้านบ่อสร้าง ซึ่งถือเป็นจุดสังเกต ที่นักท่องเที่ยวจดจำได้ง่าย อีกทั้งมีพื้นที่ให้เยี่ยมชมโรงงาน และพื้นที่จอดรถค่อนข้างกว้างขวางกว่าร้านค้านั้น



รูปที่ 4.19 แสดงรูปแบบร้านค้า และที่จอดรถบริเวณหน้าศูนย์ฯ

กลุ่มลูกค้าส่งออก สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้กิจการใช้ทั้งช่องทางขายตรง (Direct Channel) ผ่านทางอีเมลล์ของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ และช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม (Indirect Channel) แบบหนึ่งระดับ ผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีทั้งตัวแทนของกิจการ และตัวแทนที่ลูกค้ากำหนดขึ้น โดยการขนส่งสินค้าในปัจจุบัน กิจการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้ากับทาง UPS เป็นหลัก แต่อาจเปลี่ยนแปลงตามคำขอของลูกค้า

4. การส่งเสริมการตลาด

กิจการพยายามใช้การส่งเสริมการตลาดเพียงชุดเดียว เพื่อสื่อสารและเชิญชวนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมกันทั้ง 2 กลุ่ม โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายโดยตรง (Personal Selling) มากกว่าการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร (Nonpersonal Selling) พิจารณาจากกิจการมีการประเมินพนักงานขายเป็นระยะ และให้ความสำคัญกับยอดขายของกิจการเป็นหลัก อีกทั้งพยายามกระตุ้นพนักงานขายโดยการให้ค่าคอมมิชชั่นจากการขาย รวมถึงการวางนโยบายการขายอย่างชัดเจน แต่สำหรับเครื่องมือทางการตลาดอื่น ๆ กิจการยังใช้รูปแบบพื้นฐานในการนำเสนอ และยังไม่ให้ความสำคัญมากนัก

สำหรับการรักษาลูกค้าเก่า ทางกิจการจะเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าส่งออกมากกว่า เพราะลูกค้าเหล่านี้จะมีศักยภาพ และมียอดสั่งซื้อที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งปรัชญาของกิจการก็เน้นการทำตลาดต่างประเทศมากกว่าอยู่แล้ว โดยวิธีการคือการเสนอสินค้าใหม่ และเปิดโอกาสให้ลูกค้าเก่าได้เลือกซื้อก่อนลูกค้ารายอื่น และบางครั้งก็ต้องสงวนแบบนั้น ๆ ให้แก่ลูกค้ารายใดรายหนึ่งไปเลย นอกจากนี้ยังจะมีการจัดทำบันทึก ช่วงเวลาที่ส่ง ขนาดที่ส่งประจำ และฐานะการเงินของลูกค้ารายสำคัญ และในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าส่งออกจะนิยมสั่งสินค้าผ่านตัวแทนซึ่งตัวแทนเหล่านี้จะมีการตรวจสอบโรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความมั่นคงขององค์กร และการรักษาสิ่งแวดล้อม ดังนั้นกิจการจึงต้องรักษาความสัมพันธ์กับทางตัวแทนเหล่านี้ด้วย

ปัญหาด้านการตลาด

จากการศึกษา ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ด้วยลักษณะของร่ม และพัด มีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบ และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ไม่ค่อยมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ส่วนด้านราคา พบว่า ร้านค้ารายย่อยใช้การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรงจนทำให้ลูกค้าภายในประเทศหายไปบางส่วน ด้านการจัดจำหน่าย พบว่า กิจการมีปัญหาเรื่องของการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอังกฤษ กับอเมริกา เพราะหลังจากเหตุการณ์ถล่มตึกเวิลด์เทรดเซนเตอร์ ไปรษณีย์ไทยกำหนดให้สินค้าที่ขนส่งต้องมีความยาวไม่เกิน 105 ซม. แต่ร่มคันหนึ่งยาวประมาณ 124 ซม. กิจการจึงต้องเลือกส่งสินค้ากับทาง UPS หรือผู้ขนส่งรายอื่นแทน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการส่งผ่านไปรษณีย์ไทย ทำให้โอกาสทางการตลาดกับลูกค้ารายย่อยก็น้อยลงตามไปด้วย

4.7.3 ด้านการผลิต

1. การวางแผนการผลิต

ผู้บริหารอาศัยประสบการณ์เป็นเกณฑ์ในการวางแผนการผลิต และแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า ใช้เพียงบันทึกของปีที่ผ่านมาในการวางแผนการผลิต และพยากรณ์ยอดขาย โดยที่ตั้งโรงงานของกิจการถือว่าอยู่ในทำเลที่ค่อนข้างดี เนื่องจากตั้งอยู่ในเขตติดต่อกับหลายพื้นที่ ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบ และแหล่งแรงงานการผลิต เช่น อำเภอคอยสะเกิด ซึ่งมีวัตถุดิบประเภทไม้ไผ่ และ ไม้เนื้ออ่อน จำนวนมากในพื้นที่ อีกทั้งยังมีแรงงานที่เชี่ยวชาญการผลิตซี่ร่มและ โครม่ออีกด้วย นอกจากนี้การเดินทางมายัง โรงงานค่อนข้างสะดวก เพราะตั้งอยู่ใกล้ถนนสายหลักหลายสาย เช่น ถนนสายเชียงใหม่-สันกำแพง ถนนวงแหวน และถนนชูปเปอร์ไฮเวย์

สำหรับกระบวนการผลิตของกิจการ พบว่า เป็นกระบวนการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Intermittent production process) ทั้งนี้เนื่องจากกิจการให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รูปแบบการสินค้าจึงจะเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า ทำให้การผลิตสินค้าไม่เคลื่อนที่อย่างต่อเนื่อง แต่ต้องมีการคอยหรือหยุดรอในระหว่างการผลิตเป็นระยะ ๆ เช่น เมื่อประกอบร่มเสร็จ โครม่อจะถูกพักไว้ในโกดังเก็บวัตถุดิบ เพื่อรอคำสั่งซื้อ และผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการต่อไป

ส่วนการจัดผังโรงงาน พบว่า กิจการจัดวางผังตามกระบวนการผลิต (Process layout) โดยจัดวางเครื่องจักรเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะการผลิต เช่น เครื่องกลึง เครื่องเจาะ เครื่องขัด ซึ่งสินค้าที่ทำการผลิตก็จะถูกเคลื่อนย้ายไปยังกระบวนการต่าง ๆ ตามที่จะต้องทำ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีชาวบ้านที่ผลิตขึ้นเอง เช่น ไม้ ลู่วิ่ง เป็นต้น

ทั้งนี้กิจการยังไม่มีกำหนดระยะเวลาที่ผลิตเสร็จในแต่ละแผนก เพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการผลิตให้ทันส่งมอบเท่านั้น และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา

2. การดำเนินการผลิต

รูปแบบการผลิตสินค้าของกิจการ จะเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และด้วยที่กิจการแบ่งลูกค้าเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม การบริหารของกิจการจึงแบ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน โดยกลยุทธ์การผลิต คือ การนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยย่นระยะเวลาในการผลิต และใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด รวมทั้งการจัดหาวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำมาทดแทนวัตถุดิบเดิม เช่น ใช้แลคเกอร์น้ำแทน Valid Tinner ที่ต้องใช้น้ำมันเป็นส่วนผสม ส่วนการจัดซื้อส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติ เช่น ไม้ไผ่ ยาง ตะโก ฯลฯ

3. การควบคุมการผลิต

การบริหารสินค้าคงคลัง กิจการจะมีเอกสารในการเบิกจ่ายสินค้าคงคลัง มีการกำหนดสต็อกขั้นต่ำไว้เท่ากับกำลังการผลิตใน 1 วัน คือ ร่มสำเร็จรูป (ยังไม่ได้ลงลาย) 300 คัน/วัน พัด 800 ชิ้น/วัน ซึ่งการสั่งซื้อในช่วงอาจมีจำนวนมากเพื่อสต็อกผลิตหรือป้องกัน วัตถุดิบขาดแคลน ทั้งนี้จะมีการตรวจนับสินค้าทุก 15 วัน

ส่วนการควบคุมการผลิต กิจการจะมอบหมายให้แผนกคลังทำการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบ วัสดุประกอบ วัสดุสำเร็จรูป และการวาดลายจากผู้รับเหมาช่วง รวมถึงสินค้าสำเร็จรูป และสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งเข้าคลังทุกชิ้น หรือ 100%

ปัญหาด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตของใช้การประมาณการจากประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก ยังไม่มีวิธีการที่แน่นอน โดยกำลังการผลิตในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจการมีบุคลากรจำกัด และแรงงานรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อก็เริ่มน้อยลง อีกทั้งเป็นงานฝีมือต้องใช้เวลาในการผลิต นอกจากนี้ลูกค้ามักจะสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ และด้วยที่บุคลากรด้านการผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ กิจการจึงไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่ผลิตเสร็จในแต่ละแผนก เพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการผลิตให้ทันส่งมอบเท่านั้น และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเครียด และกระทบกับสุขภาพของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการมีปัญหาด้านการจัดการสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ หากสต็อกสินค้ามากจนเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไปก็อาจทำให้ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากสินค้าเป็นงานฝีมือ ที่เน้นคุณภาพ ดังนั้นในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก อาจไม่พอขาย ทำให้กิจการเสียโอกาสในการขายสินค้าได้ อีกทั้งการที่กิจการต้องยึดแนวทางตามปรัชญาธุรกิจ จึงทำบางครั้งก็ต้องซื้อวัตถุดิบ(โครงร่ม)ไว้ทั้ง ๆ ที่กิจการก็มีสต็อกอยู่มากแล้ว ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านมีรายได้ และไม่ต้องการให้ชาวบ้านเหล่านี้เลิกอาชีพการทำร่มไปทำอาชีพอื่น

4.7.4 ด้านการเงินการบัญชี

1. การจัดทำบัญชี

กิจการบันทึกบัญชีรับรู้อยู่ได้และค่าใช้จ่ายโดยใช้เกณฑ์เงินสด ซึ่งต้นทุนสินค้าส่วนใหญ่เป็นค่าแรงทางตรง ส่วนการบันทึกบัญชีสินค้า กิจการใช้วิธีบันทึกสินค้าคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด (Periodic Inventory Method) กล่าวคือ ไม่มีการบันทึกวัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูปในระหว่างงวด โดยการบันทึกบัญชีของกิจการเป็นเพียงการสรุปผลข้อมูลทางบัญชีให้ผู้บริหารคร่าว ๆ จากนั้นผู้บริหารจะจัดทำหมวดหมู่ และงบรายรับรายจ่ายเอง แต่ไม่ใช้งบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี กิจการจึงต้องจ้างสำนักงานบัญชี และผู้ตรวจสอบบัญชีในการจัดทำงบการเงินเพื่อส่งกรมสรรพากร

2. การบริหารด้านการเงิน

2.1 แหล่งที่มาของเงินทุน จากการศึกษาด้านการเงินพบว่า ในปี 2551 โครงสร้างเงินทุนของกิจการเป็นแบบ 1:1 โดยในส่วนของเงินกู้กิจการใช้แหล่งเงินทุนจากเงินกู้ยืมจากกรรมการมากกว่าการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการบริหารงานที่ค่อนข้าง Conservative คือ รับผิดชอบต่อความเสี่ยงน้อย แต่ทั้งนี้หากต้องการกู้ยืมเงินจากธนาคาร จะพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันก็มีหลายธนาคารชักชวนให้ไปใช้บริการด้านสินเชื่อของธนาคาร

2.2 การจัดสรรเงินทุน จากการศึกษาพบว่า กิจการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ โดยในปี 2550 กิจการถือครองเงินสดค่อนข้างมาก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ค่อนข้างมาก สอดคล้องกับอัตราส่วนสภาพคล่องของกิจการที่อยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับปี 2551 กิจการลดการถือครองเงินสดลง เพราะต้องลงทุนและแบกรับภาระลูกหนี้รวมทั้งสินค้าที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งมีการลงทุนเพิ่มในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สำนักงาน

ปัญหาด้านการบัญชีและการเงิน

การที่กิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย จึงทำให้งบการเงินของกิจการไม่สะท้อนฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ นอกจากนี้ การที่กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี และงบการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้

โดยจากการวิเคราะห์งบการเงิน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ลดลง อีกทั้งกิจการยังเสียเปรียบด้านสภาพคล่องจากการดำเนินงานอย่างมาก เนื่องจากต้องชำระหนี้ให้เร็วกว่าการเก็บหนี้และขายสินค้าได้ ทั้งนี้เพราะเจ้าหนี้ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน ซึ่งมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และส่งเสริมรายได้ให้ชาวบ้านเหล่านั้น ทางกิจการจึงพยายามชำระหนี้ให้เร็วที่สุด

ส่วนความสามารถในการทำกำไรของกิจการ พบว่า ในปี 2551 กิจการสามารถทำกำไรได้ลดลงเช่นกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่กิจการมีต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แต่รายได้จากการขายกลับลดลง เป็นผลให้กิจการมีผลประกอบการขาดทุน

4.8 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

หลังจากการวิเคราะห์องค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้างแล้ว ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามวิธีการ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกให้แก่กิจการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) : SO Strategy

กิจการควรรุกเปิดตลาดต่างประเทศใหม่ ๆ ที่มีกำลังซื้อสูง และให้ความสนใจในสินค้าหัตถกรรม เช่น ประเทศในยุโรป อเมริกาใต้ และกลุ่มประเทศอาหรับ เป็นต้น โดยอาจสร้างจุดขายใหม่ในการเป็น Clean Handicraft เพื่อสอดคล้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่หลายประเทศกำลังให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นอกจากนี้กิจการควรมุ่งเน้นการทำเว็บไซต์ของกิจการให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย เพื่อใช้เป็นช่องทางหลักอีกช่องทางหนึ่งในการหา Order และพยายามเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่กรมส่งเสริมการค้าส่งออกได้จัดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการเปิดตลาดใหม่ให้กับทางกิจการ

2. กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) : WO Strategy

กิจการควรสร้างทีมงานผู้บริหารระดับกลางที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในงานประจำวันได้ เช่น การชดเชยยอดขายที่หายไป การเพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อในปริมาณมาก ๆ และพยายามรวบรวมข้อมูลแนวโน้มของตลาดและคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการทำการตลาดเชิงรุก นอกจากนี้กิจการต้องเร่งผลิตแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ทดแทนรุ่นเก่าให้เร็วที่สุด

3. กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายกิจการ (Diversification Strategy) : ST Strategy

กิจการควรมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้า High End ที่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันในเรื่องของราคากับคู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำอย่างประเทศจีนหรืออินเดียได้ โดยอาจใช้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับบริษัทผู้นำเข้าในต่างประเทศ หรือบริษัทที่ทำธุรกิจการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางในการขาย และหาคำสั่งซื้อร่วมกัน นอกจากนี้กิจการอาจตั้งโรงเรียนหรือศูนย์วิชาชีพงานหัตถกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น ให้เป็นแหล่งแรงงานฝีมือแก่กิจการในอนาคต

4. กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) : WT Strategy

กิจการควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนและการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้ เช่น การนำขี้เลื่อยไปเป็นเชื้อเพลิง หรือแปรรูปเป็นสินค้าใหม่ โดยกิจการอาจต้องวิเคราะห์เวลามาตรฐานในการผลิตสินค้าแต่ละประเภท เพื่อกำหนดความสามารถในการผลิตสินค้าในแต่ละช่วงเวลา และพยายามเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เวลาและงบประมาณที่กำหนด

4.9 ข้อเสนอแนะทางเลือก

1. ผู้บริหารควรสร้างทีมงานผู้บริหารระดับกลางที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในงานประจำวันได้ เช่น การชดเชยยอดซื้อที่หายไปในแต่ละเดือน การเพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ รวมทั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจเข้ามาช่วยในการบริหารงานด้วย

2. ผู้บริหารควรมีการจัดการและกระจายพื้นที่ตลาดใหม่รองรับอยู่เสมอ และควรเร่งดำเนินการจดทะเบียนสิทธิบัตรร่วมบ่อสร้างให้เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์อย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และป้องกันคู่แข่งทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

3. ผู้บริหารควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับบริษัทผู้นำเข้าในต่างประเทศ หรือบริษัทที่ทำธุรกิจการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางในการขาย และหาคำสั่งซื้อร่วมกัน

4. ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ เดินทางมาเยือนแหล่งท่องเที่ยวของทางภาคเหนือกันเป็นจำนวนมาก ประกอบกับช่วงเดือนมกราคม หรือ กุมภาพันธ์ ของทุกปี จะมีการจัดเทศกาลงานร่วมบ่อสร้างขึ้น ผู้ประกอบการจึงควรถือโอกาสนี้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกลางที่เป็นเอกสารแจกฟรีให้สำหรับนักท่องเที่ยว เช่น วารสารสุวรรณภูมิ City life magazine หรือ หนังสือแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

5. ผู้บริหารจะต้องเร่งผลิตแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนแรงงานรุ่นเก่าให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมทั้งควรมีการวางแผนการผลิตให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจวิเคราะห์เวลามาตรฐานในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทเพื่อกำหนดความสามารถในการผลิตสินค้าในแต่ละช่วงเวลา และวางตารางการผลิตเพื่อสต็อกหน้าร้านขณะรอการผลัดดันการขายส่งออก เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการสามารถเพิ่มกำลังการผลิต และรองรับคำสั่งซื้อลูกค้าได้มากขึ้น

6. ผู้บริหารควรจัดให้มีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะการเงิน และสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ อีกทั้งควรมีการจัดทำงบกระแสเงินสดเพื่อทำให้ทราบถึงกระแสเงินสดเข้า และกระแสเงินสดออกของกิจการ ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ จัดการเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างถูกต้อง