

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเชิงปริมาณ โดยการใช้ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 14 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นลักษณะกรณีศึกษา และการใช้แบบสอบถาม สอบถามจากผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จำนวน 30 ราย และผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทหัตถกรรมไม้จำนวน 30 ราย

ในส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการจำนวน 42 ราย ร้อยละ 70.00 รองลงมาคือสมาชิกในกลุ่มจำนวน 7 ราย ร้อยละ 11.67 ห้างหุ้นส่วนจำกัดจำนวน 6 ราย ร้อยละ 10.00 ห้างหุ้นส่วนสามัญจำนวน 3 ราย ร้อยละ 5.00 และบริษัทจำกัดจำนวน 2 ราย ร้อยละ 3.33 โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

เป็นข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาเปิดดำเนินการ จำนวนพนักงาน สินค้าหลักของกิจการ การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ การมีเว็บไซต์ของกิจการ การมีการส่งออก มูลค่ารวมของสินทรัพย์ (รวมที่ดิน) ยอดขายรวมในปีที่ผ่านมา ผลกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมา แหล่งที่มาของเงินทุน การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ได้ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.1 – 4.17

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	42	70.00
การรวมกลุ่ม	7	11.67
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	6	10.00
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	3	5.00
บริษัทจำกัด	2	3.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีประเภทธุรกิจคือ เจ้าของคนเดียว ร้อยละ 70.00 รองลงมาคือ การรวมกลุ่ม ร้อยละ 11.67 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ร้อยละ 10.00 ห้างหุ้นส่วนสามัญ ร้อยละ 5.00 และบริษัทจำกัด ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	2	3.33
1 ปี - 3 ปี	8	13.33
4 ปี - 6 ปี	10	16.68
7 ปี - 9 ปี	11	18.33
10 ปีขึ้นไป	29	48.33
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีระยะเวลาเปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 48.33 รองลงมาคือ 7 ปี - 9 ปี ร้อยละ 18.33 4 ปี - 6 ปี ร้อยละ 16.68 1 ปี - 3 ปี ร้อยละ 13.33 และน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 คน	32	53.33
11 - 30 คน	23	38.33
31 - 50 คน	4	6.67
51 คนขึ้นไป	1	1.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีจำนวนน้อยกว่า 10 คน ร้อยละ 53.33 รองลงมาคือ 11 - 30 คน ร้อยละ 38.33 31 - 50 คน ร้อยละ 6.67 และ 51 คนขึ้นไป ร้อยละ 1.67

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามสินค้าหลักของกิจการ

สินค้าหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เครื่องเรือน (ผลิตภัณฑ์ไม้)	20	33.33
ของที่ระลึก (ผลิตภัณฑ์ไม้)	11	18.33
ของใช้บนโต๊ะ (ผลิตภัณฑ์ไม้)	12	20.00
ไม้แกะสลักรูปสัตว์ (ผลิตภัณฑ์ไม้)	5	8.33
ไม้แกะสลักรูปคน (รวมถึงเทพเจ้า ตุ๊กตา นางฟ้า เทวดา ยักษ์) (ผลิตภัณฑ์ไม้)	7	11.67
ผ้าผืน เช่น ผ้าทอมือ ผ้าทอลวดลายต่าง ๆ	24	40.00
เสื้อผ้าสำเร็จรูป เช่น เสื้อ กางเกง กระโปรง	16	26.67
ของใช้ภายในบ้านและห้องนอน เช่น ผ้า màn ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน	13	21.67
ของใช้ประกอบการแต่งกาย เช่น กระเป๋า ผ้าพันคอ รองเท้า หมวก	14	23.33
ของใช้บนโต๊ะอาหาร เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้ารองจาน รองแก้ว	11	18.33
อื่น ๆ	5	8.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีสินค้าหลักของกิจการ คือ ผ้าผืน เช่น ผ้าทอมือ ผ้าทอลวดลายต่าง ๆ มากที่สุด ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ เครื่องเรือน (ผลิตภัณฑ์ไม้) ร้อยละ 33.33 เสื้อผ้าสำเร็จรูป เช่น เสื้อ กางเกง กระโปรง ร้อยละ 26.67 ของใช้ประกอบการแต่งกาย เช่น กระเป๋า ผ้าพันคอ รองเท้า หมวก ร้อยละ 23.33 ของใช้ภายในบ้านและห้องนอน เช่น ผ้า màn ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ร้อยละ 21.67 ของใช้บนโต๊ะ (ผลิตภัณฑ์ไม้) ร้อยละ 20.00 ของที่ระลึก (ผลิตภัณฑ์ไม้) และของใช้บนโต๊ะอาหาร เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้ารองจาน รองแก้ว เท่ากัน ร้อยละ 18.33 ไม้แกะสลักรูปคน (รวมถึงเทพเจ้า ตุ๊กตา นางฟ้า เทวดา ยักษ์) (ผลิตภัณฑ์ไม้) ร้อยละ 11.67 ไม้แกะสลักรูปสัตว์ (ผลิตภัณฑ์ไม้) ร้อยละ 8.33 และอื่น ๆ ร้อยละ 8.33 ได้แก่ โคมไฟ จำนวน 3 ราย เครื่องใช้ในครัวเรือน 1 ราย และกรอบรูป 1 ราย

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ

การมีตราสัญลักษณ์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีตราสัญลักษณ์	19	31.67
ไม่มีตราสัญลักษณ์	41	68.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 31.67 และไม่มีตราสัญลักษณ์ของกิจการ ร้อยละ 68.33

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีเว็บไซต์ของกิจการ

การมีเว็บไซต์ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
มีเว็บไซต์	20	33.33
ไม่มีเว็บไซต์	40	66.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 66.67 และมีเว็บไซต์ของกิจการ ร้อยละ 33.33

**ตารางที่ 4.7** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การส่งออก

การมี การส่งออก	จำนวน	ร้อยละ
มีการส่งออก	31	51.67
ไม่มีการส่งออก	29	48.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการส่งออก ร้อยละ 51.67 และไม่มีการส่งออก ร้อยละ 48.33

**ตารางที่ 4.8** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามประเทศ ที่ส่งออก (กรณีที่มีการส่งออก)

ประเทศที่ส่งออก	จำนวน	ร้อยละ
สหรัฐอเมริกา	27	87.10
ญี่ปุ่น	23	74.19
ฝรั่งเศส	17	54.84
อังกฤษ	16	51.61
อื่น ๆ	7	22.58

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม (กรณีที่มีการส่งออก) ส่วนใหญ่มีการส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 87.10 ญี่ปุ่น ร้อยละ 74.19 ฝรั่งเศส ร้อยละ 54.84 อังกฤษ ร้อยละ 51.61 และอื่น ๆ ร้อยละ 22.58 ได้แก่ ยุโรปจำนวน 2 ราย เยอรมัน 2 ราย แคนาดา 1 ราย ออสเตรเลีย 1 ราย และอิตาลี 1 ราย

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการส่งออก (กรณีที่มีการส่งออก)

วิธีการส่งออก	จำนวน	ร้อยละ
ลูกค้ามาซื้อที่ร้าน	31	100.00
ออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ	8	25.81
ส่งไปขายยังประเทศของลูกค้าโดยเฉพาะ	3	9.68
ออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ	1	3.23

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม (กรณีที่มีการส่งออก) มีวิธีการส่งออกคือ ลูกค้ามาซื้อที่ร้าน ร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ ออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ ร้อยละ 25.81 ส่งไปขายยังประเทศของลูกค้าโดยเฉพาะ ร้อยละ 9.68 และออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ 3.23

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)

มูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 500,000 บาท	20	33.33
500,001 – 1,000,000 บาท	12	20.00
1,000,001 – 3,000,000 บาท	12	20.00
3,000,001 – 5,000,000 บาท	3	5.00
5,000,001 – 10,000,000 บาท	12	20.00
มากกว่า 10,000,000 บาท	1	1.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) น้อยกว่า 500,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ 500,001 – 1,000,000 บาท 1,000,001 – 3,000,000 บาท และ 5,000,001 – 10,000,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 20.00 3,000,001 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 5.00 และ มากกว่า 10,000,000 บาท ร้อยละ 1.67



ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตาม ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา

ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 300,000 บาท	15	25.00
300,001 – 500,000 บาท	17	28.33
500,001 – 800,000 บาท	8	13.34
800,001 – 1,000,000 บาท	3	5.00
มากกว่า 1,000,000 บาท	17	28.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม มียอดขายรวม โดยประมาณ ในปีที่ผ่านมา 300,001 – 500,000 บาท และ มากกว่า 1,000,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 28.33 เท่ากัน รองลงมาคือ น้อยกว่า 300,000 ร้อยละ 25.00 500,001 – 800,000 บาท ร้อยละ 13.34 และ 800,001 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามกำไร ก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา

กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 100,000 บาท	24	40.00
100,001 – 300,000 บาท	21	35.00
300,001 – 500,000 บาท	6	10.00
500,001 – 800,000 บาท	6	10.00
800,001 – 1,000,000 บาท	2	3.33
มากกว่า 1,000,000 บาท	1	1.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม มีกำไรก่อนหักภาษี โดยประมาณในปีที่ผ่านมา น้อยกว่า 100,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ 100,001 – 300,000 บาท ร้อยละ 35.00 300,001 – 500,000 บาท และ 500,001 – 800,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 10.00 800,001 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 3.33 และ มากกว่า 1,000,000 บาท ร้อยละ 1.67

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตาม แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ

แหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	51	40.00
กู้เงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ	17	28.33
หุ้นส่วน	12	20.00

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีแหล่งที่มาของเงินทุน ของกิจการคือ เจ้าของกิจการ มากที่สุด ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ กู้เงินจากสถาบันการเงินหรือ หน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือ ร้อยละ 28.33 และหุ้นส่วน ร้อยละ 20.00

**ตารางที่ 4.14** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ

การมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
มี	26	43.33
ไม่มี	34	56.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 56.67 และมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ร้อยละ 43.33

**ตารางที่ 4.15** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ (กรณีที่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ)

หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (ทุ่งโฮเต็ล)	13	50.00
ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ	10	38.46
ศูนย์ส่งเสริมการส่งออก	9	34.62
สมาคมผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX)	6	23.08

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลือจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (ทุ่งโฮเต็ล) มากที่สุด ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ ร้อยละ 38.46 ศูนย์ส่งเสริมการส่งออก ร้อยละ 34.62 และสมาคมผู้ส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX) ร้อยละ 23.08

**ตารางที่ 4.16** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

การได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับ	16	26.67
ไม่ได้รับ	44	73.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 73.33 และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 26.67

**ตารางที่ 4.17** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ (กรณีที่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ)

การได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐาน จากหน่วยงานต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
มาตรฐานใบรับรอง หรือประกาศนียบัตรอื่น ๆ	10	62.50
เครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มพข.)	8	50.00
ได้รับดาวในการเข้าคัดสรรโครงการโอท็อป	7	43.75
เครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)	1	6.25

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมได้รับมาตรฐานใบรับรอง หรือประกาศนียบัตรอื่น ๆ มากที่สุด ร้อยละ 62.50 รองลงมาคือ เครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มพข.) ร้อยละ 50.00 ได้รับดาวในการเข้าคัดสรรโครงการโอท็อป ร้อยละ 43.75 และเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) ร้อยละ 6.25

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัด เชียงใหม่ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.18 – 4.110

**ตารางที่ 4.18** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การวางแผนด้านการบริหารจัดการ

การมีกรวางแผนด้านการบริหารจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
มี	29	48.33
ไม่มี	31	51.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีกรวางแผนด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 51.67 และมีกรวางแผนด้านบริหารจัดการ ร้อยละ 48.33

**ตารางที่ 4.19** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตาม ระยะเวลาการวางแผน (กรณีที่มีการวางแผน)

ระยะเวลาการวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะสั้น (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี – 3 ปี)	26	89.66
ระยะกลาง (มากกว่า 3 ปี – 5 ปี)	2	6.90
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปีขึ้นไป)	1	3.45

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม (กรณีที่มีการวางแผน) ส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะสั้น ร้อยละ 89.66 รองลงมาคือ ระยะกลาง ร้อยละ 6.90 และระยะยาว ร้อยละ 3.45

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกเรื่องการวางแผน (กรณีที่มีการวางแผน)

เรื่องการวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร	23	79.31
ติดตามผลงาน	22	75.86
กำหนดเป้าหมาย	18	62.07
กำหนดลำดับการปฏิบัติงาน	15	51.72
ประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	12	41.38

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม (กรณีที่มีการวางแผน) ส่วนใหญ่มีการวางแผนเรื่องกำหนดการใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร ร้อยละ 79.31 รองลงมาคือ ติดตามผลงาน ร้อยละ 75.86 กำหนดเป้าหมาย ร้อยละ 62.70 กำหนดลำดับการปฏิบัติงาน ร้อยละ 51.72 และประเมินผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 41.38

**ตารางที่ 4.21** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามเป้าหมายในการดำเนินงาน

เป้าหมายในการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มยอดขาย	41	68.33
ขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้า	41	68.33
สร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	34	56.67
เพิ่มกำไร	33	55.00
คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์	32	53.33
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	13	21.67
ช่วยเหลือสังคม	11	18.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีเป้าหมายในการดำเนินงานส่วนใหญ่คือ เพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้า เท่ากัน ร้อยละ 68.33 รองลงมาคือ สร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ร้อยละ 56.67 เพิ่มกำไร ร้อยละ 55.00 คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 53.33 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ร้อยละ 21.67 และช่วยเหลือสังคม ร้อยละ 18.33

**ตารางที่ 4.22** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีแผนภูมิองค์กร

การมีแผนภูมิองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	8	13.33
ไม่มี	52	86.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 86.67 และมีแผนภูมิองค์กร ร้อยละ 13.33

**ตารางที่ 4.23** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ

การมีแผนกต่าง ๆ ภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
แผนกการผลิต	54	90.00
แผนกการเงินและบัญชี	45	75.00
แผนกการตลาด	21	35.00
แผนกจัดซื้อ	11	18.33
แผนกบุคคล	4	6.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีแผนกผลิต ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ แผนกการเงินและบัญชี ร้อยละ 75.00 แผนกการตลาด ร้อยละ 35.00 แผนกจัดซื้อ ร้อยละ 18.33 และแผนกบุคคล ร้อยละ 6.67

**ตารางที่ 4.24** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามหลักการพิจารณาการกำหนดแผนกต่าง ๆ

หลักการพิจารณาการกำหนดแผนกต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามหน้าที่	46	76.67
พิจารณาถึงผลิตภัณฑ์	17	28.33
พิจารณาถึงลูกค้า	10	16.67
พิจารณาตามจำนวนคน	5	8.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีหลักการพิจารณาการกำหนดแผนกต่าง ๆ คือ พิจารณาตามหน้าที่ ร้อยละ 76.67 รองลงมาคือ พิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 28.33 พิจารณาถึงลูกค้า ร้อยละ 16.67 และพิจารณาตามจำนวนคน ร้อยละ 8.33



ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามรูปแบบการประสานงานระหว่างแผนก

รูปแบบการประสานงานระหว่างแผนก	จำนวน	ร้อยละ
ขึ้นอยู่กับงานและสถานการณ์	33	55.00
ไม่มีการประสานงานเลย	2	3.33
มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ	25	41.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีรูปแบบการประสานงานระหว่างแผนกคือ ขึ้นอยู่กับงานและสถานการณ์ ร้อยละ 55.00 รองลงมาคือ มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 41.67 และไม่มีการประสานงานเลย ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.26 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบงานของพนักงาน

การมีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	54	90.00
ไม่มี	6	10.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบงานของพนักงาน ร้อยละ 90.00 และไม่มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบงานของพนักงาน ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (กรณีที่กิจการมีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน)

วิธีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
แบ่งงานตามระดับการศึกษา	46	76.67
แบ่งงานตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์	17	28.33
ไม่มีหลักการในการแบ่งงาน	10	16.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีหลักการพิจารณาการกำหนดแผนกต่าง ๆ คือ พิจารณาตามหน้าที่ ร้อยละ 76.67 รองลงมาคือ พิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 28.33 พิจารณาถึงลูกค้า ร้อยละ 16.67 และพิจารณาตามจำนวนคน ร้อยละ 8.33

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีภาระงานการทำงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง

การมีภาระงานการทำงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
มี	41	68.33
ไม่มี	19	31.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการรายงานการทำงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง ร้อยละ 68.33 และไม่มีการรายงานการทำงานให้หัวหน้าทราบทุกครั้ง ร้อยละ 31.67

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีคำบรรยายลักษณะงาน

การมีคำบรรยายลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีระบุทุกตำแหน่ง	39	65.00
มีระบุเฉพาะบางตำแหน่ง	16	26.67
มีระบุทุกตำแหน่ง	5	8.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีคำบรรยายลักษณะงานระบุทุกตำแหน่ง ร้อยละ 65.00 รองลงมาคือ มีระบุเฉพาะบางตำแหน่ง ร้อยละ 26.67 และมีระบุทุกตำแหน่ง ร้อยละ 8.33

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด	29	48.33
ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ	27	45.00
กระจายอำนาจไปยังแผนกต่าง ๆ	4	6.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด มากที่สุด ร้อยละ 48.33 รองลงมาคือ ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ ร้อยละ 45.00 และกระจายอำนาจไปยังแผนกต่าง ๆ ร้อยละ 6.67

ตารางที่ 4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามความเพียงพอของพนักงานในปัจจุบัน

ความเพียงพอของพนักงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	44	73.33
ไม่เพียงพอ	16	26.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีพนักงานเพียงพอ ร้อยละ 73.33 และไม่มีพนักงานเพียงพอ ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามช่วงเวลาในการรับสมัครคนเข้าทำงาน

ช่วงเวลาในการรับสมัครคนเข้าทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
เปิดรับเมื่อมีความต้องการหรือมีงาน	48	80.00
เปิดรับตลอดเวลา	12	20.00
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีช่วงเวลาในการรับสมัครคนเข้าทำงานคือ เปิดรับเมื่อมีความต้องการหรือมีงาน ร้อยละ 80.00 และเปิดรับตลอดเวลา ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการ  
ประกาศรับสมัครงาน

วิธีการประกาศรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน ใช้การบอกต่อ ชักชวน	38	63.33
ติดป้ายประกาศไว้ ณ สถานที่รับสมัคร	31	51.67
แจ้งไปยังสำนักงานจัดหางานหรือแจ้งไปยังสถานศึกษา	5	8.33
เว็บไซต์	5	8.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการ  
ประกาศรับสมัครงาน คือ ขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน ใช้การบอกต่อชักชวน ร้อยละ  
63.33 รองลงมาคือ ติดป้ายประกาศไว้ ณ สถานที่รับสมัคร ร้อยละ 51.67 และแจ้งไปยังสำนักงาน  
จัดหางานหรือแจ้งไปยังสถานศึกษา และเว็บไซต์ เท่ากัน ร้อยละ 8.33

**ตารางที่ 4.34** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

การกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความชำนาญ/ประสบการณ์	59	98.33
เพศ	32	53.33
อายุ	11	18.33
การศึกษา	11	18.33
บุคลิกภาพ	11	18.33
ภูมิลำเนา	8	13.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.34 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน คือ ความชำนาญ/ประสบการณ์ ร้อยละ 98.33 รองลงมาคือ เพศ ร้อยละ 53.33 อายุ การศึกษา บุคลิกภาพ เท่ากัน ร้อยละ 18.33 และภูมิลำเนา ร้อยละ 13.33

**ตารางที่ 4.35** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน	48	80.00
การหมุนเวียนงาน	8	13.33
ฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน	5	8.33
จัดกิจกรรมดูงาน	3	5.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการกำหนดพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคือ ฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ การหมุนเวียนงาน ร้อยละ 13.33 ฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน ร้อยละ 8.33 และจัดกิจกรรมดูงาน ร้อยละ 5.00

**ตารางที่ 4.36** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การประเมินผลการทำงานของพนักงาน

การมี การประเมินผลการทำงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	35	58.33
ไม่มี	25	41.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.36 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการ ประเมินผลการทำงานของพนักงาน ร้อยละ 58.33 และไม่มี การประเมินผลการทำงานของพนักงาน ร้อยละ 41.67

**ตารางที่ 4.37** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการ พิจารณาการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

วิธีการพิจารณาการประเมินผลการทำงานของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ความขยันและรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	27	77.14
ปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ	19	54.29
ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ	15	42.86
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	13	37.14
ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	12	34.29

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.37 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการ พิจารณาการประเมินผลการทำงานของพนักงานจาก ความขยันและรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 77.14 รองลงมาคือ ปริมาณและคุณภาพงานที่ทำ ร้อยละ 54.29 ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ทำ ร้อยละ 42.86 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร้อยละ 37.14 และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 34.29

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการนำผลการประเมินการทำงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินการทำงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาอบหมายงาน	26	74.29
พิจารณาการขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส	23	65.71
พิจารณาการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน	9	25.71
พิจารณาการลดตำแหน่งงาน/เลิกจ้าง	4	11.43
พิจารณาการโยกย้าย/การเลื่อนตำแหน่งงาน	2	5.71

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.38 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการนำผลการประเมินการทำงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์คือ พิจารณาอบหมายงาน ร้อยละ 74.29 รองลงมาคือ พิจารณาการขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส ร้อยละ 65.71 พิจารณาการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 25.71 พิจารณาการลดตำแหน่งงาน/เลิกจ้าง ร้อยละ 11.43 และพิจารณาการโยกย้าย/การเลื่อนตำแหน่งงาน ร้อยละ 5.71

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการกำหนดอัตราค่าจ้างของสมาชิกหรือพนักงาน

การกำหนดอัตราค่าจ้างของสมาชิกหรือพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ตามความสามารถของพนักงาน	40	66.67
ตามอัตราตลาด	20	33.33
ตามกฎหมายแรงงาน	13	21.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.39 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างของสมาชิกหรือพนักงานคือ ตามความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ตามอัตราตลาด ร้อยละ 33.33 และตามกฎหมายแรงงาน ร้อยละ 21.67



**ตารางที่ 4.40** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการพิจารณาค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

การพิจารณาค่าตอบแทนให้กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ตามชิ้นงาน (คนละอัตรา)	40	66.67
ตามลักษณะตำแหน่งงานที่ทำ (คนละอัตรา)	22	36.67
ตามจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน (อัตราเดียว)	14	23.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.40 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการพิจารณาค่าตอบแทนให้กับพนักงานคือ ตามชิ้นงาน (คนละอัตรา) ร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ตามลักษณะตำแหน่งงานที่ทำ (คนละอัตรา) ร้อยละ 36.67 และตามจำนวนวันและเวลาที่ทำงาน (อัตราเดียว) ร้อยละ 23.33

**ตารางที่ 4.41** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน

การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
รายชิ้น	41	68.33
รายวัน	12	20.00
รายครึ่งเดือน	6	10.00
รายเดือน	29	48.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.41 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานคือ รายชิ้น ร้อยละ 68.33 รองลงมาคือ รายเดือน ร้อยละ 48.33 รายวัน ร้อยละ 20.00 และรายครึ่งเดือน ร้อยละ 10.00

**ตารางที่ 4.42** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีสวัสดิการให้กับพนักงาน

การมีสวัสดิการให้กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	28	46.67
ไม่มี	32	53.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.42 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีสวัสดิการให้กับพนักงาน ร้อยละ 53.33 และมีสวัสดิการให้กับพนักงาน ร้อยละ 46.67

**ตารางที่ 4.43** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการให้สวัสดิการ (กรณีที่มีการให้สวัสดิการกับพนักงาน)

การให้สวัสดิการ	จำนวน	ร้อยละ
ประกันสังคม	20	71.43
อาหารกลางวัน	11	39.29
ค่ารักษาพยาบาล	10	35.71
จัดที่พักอาศัย	8	28.57
เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ	4	14.29
จัดหาชุดทำงาน	4	14.29
การศึกษาบุตร	1	3.57
จัดหารถรับ – ส่ง	1	3.57

**หมายเหตุ** ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.43 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการให้สวัสดิการคือ ประกันสังคม ร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ อาหารกลางวัน ร้อยละ 39.29 ค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 35.71 จัดที่พักอาศัย ร้อยละ 28.57 เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ และจัดหาชุดทำงาน เท่ากัน ร้อยละ 14.29 การศึกษาบุตร และจัดหารถรับ-ส่ง เท่ากัน ร้อยละ 3.57

**ตารางที่ 4.44** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามแนวทางจัดความขัดแย้งภายในกิจการ

แนวทางจัดความขัดแย้งภายในกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
คู่กรณีประนีประนอมกันเอง	40	66.67
สมาชิกช่วยกันไกล่เกลี่ยแก้ปัญหา	15	25.00
ผู้บริหารหรือผู้นำแก้ปัญหา	15	25.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.44 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีแนวทางจัดความขัดแย้งภายในกิจการคือ คู่กรณีประนีประนอมกันเอง ร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ สมาชิกช่วยกันไกล่เกลี่ยปัญหา ร้อยละ 25.00 และผู้บริหารหรือผู้นำแก้ปัญหา ร้อยละ 25.00

**ตารางที่ 4.45** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามลักษณะผู้นำองค์กร

ลักษณะผู้นำองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
แบบเผด็จการ ไม่ให้สมาชิกหรือพนักงานแสดงความคิดเห็น	40	66.67
แบบประชาธิปไตย ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	32	53.33
แบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัตถุประสงค์ตามผลงาน	27	45.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.45 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะผู้นำองค์กรคือ แบบเผด็จการ ไม่ให้สมาชิกหรือพนักงานแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 66.67 แบบประชาธิปไตย ให้สมาชิกหรือพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร้อยละ 53.33 และแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัตถุประสงค์ตามผลงาน ร้อยละ 45.00

ตารางที่ 4.46 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการส่งงานหรือมอบหมายงานให้กับพนักงาน

วิธีการส่งงานหรือมอบหมายงานให้กับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ส่งผู้ที่จะปฏิบัติโดยตรง	42	70.00
ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	12	20.00
ส่งงานตามสายการบังคับบัญชา	6	10.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการส่งงานหรือมอบหมายงานให้กับพนักงานคือ ส่งผู้ที่จะปฏิบัติโดยตรง ร้อยละ 70.00 ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ร้อยละ 20.00 และส่งงานตามสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.47 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
รางวัลรูปตัวเงิน	51	85.00
ให้สวัสดิการหรือรางวัลเด่นด้านต่าง ๆ กล่าวยกย่องชมเชย	9	15.00
พัฒนาฝีมืออบรมสม่ำเสมอ	3	5.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานคือ รางวัลรูปตัวเงิน ร้อยละ 85.00 รองลงมาคือ ให้สวัสดิการหรือรางวัลเด่นด้านต่าง ๆ กล่าวยกย่องชมเชย ร้อยละ 15.00 และพัฒนาฝีมืออบรมสม่ำเสมอ ร้อยละ 5.00

**ตารางที่ 4.48** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการควบคุมในด้านต่าง ๆ

การควบคุมในด้านต่าง ๆ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการปฏิบัติหรือการผลิต	49	81.67
ด้านการเงินและงบประมาณ	39	65.00
ด้านการตลาด	11	18.33
ด้านทรัพยากรมนุษย์	3	5.00
ด้านการวิจัยและพัฒนา	0	0.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการควบคุมในด้านการปฏิบัติหรือการผลิต ร้อยละ 81.67 รองลงมาคือ ด้านการเงินและงบประมาณ ร้อยละ 65.00 ด้านการตลาด ร้อยละ 18.33 ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 5.00 และด้านการวิจัยและพัฒนา ร้อยละ 0.00

**ตารางที่ 4.49** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามมาตรฐานการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติงาน	57	95.00
เวลาและค่าใช้จ่าย	22	36.67
ปริมาณงานและปริมาณของเสีย	7	11.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.49 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีมาตรฐานการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานคือ คุณภาพงานและวิธีการปฏิบัติงาน ร้อยละ 95.00 เวลาและค่าใช้จ่าย ร้อยละ 36.67 และปริมาณงานและปริมาณของเสีย ร้อยละ 11.67

ตารางที่ 4.50 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การช่วยเหลือสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงาน

การมี การช่วยเหลือสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการให้เงินทดแทน	12	20.00
ไม่มี	48	80.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.50 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการช่วยเหลือสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงาน ร้อยละ 80.00 และมีการช่วยเหลือสมาชิกหรือพนักงานเมื่อพ้นจากงานโดยมีการให้เงินทดแทน ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 4.51 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การวางแผนด้านการเงินและบัญชี

การมี การวางแผนด้านการเงินและบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
มี	56	93.33
ไม่มี	4	6.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.51 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี ร้อยละ 93.33 และไม่มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี ร้อยละ 6.67

ตารางที่ 4.52 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

การบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
ใช้สมุดบันทึก	41	68.33
ใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์	16	26.67
ใช้คอมพิวเตอร์	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.52 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน โดยใช้สมุดบันทึก ร้อยละ 68.33 ใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 26.67 และใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.53 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามรูปแบบการลงบัญชี

รูปแบบการลงบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
ลงประจำวันตามใบส่งของ	55	91.67
ลงเป็นรายสัปดาห์รวมใบส่งของ	5	8.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.53 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีรูปแบบการลงบัญชีคือ ลงประจำวันตามใบส่งของ ร้อยละ 91.67 และลงเป็นรายสัปดาห์รวมใบส่งของ ร้อยละ 8.33

ตารางที่ 4.54 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การกู้ยืมเงิน

การมีการกู้ยืมเงิน	จำนวน	ร้อยละ
มี	22	36.67
ไม่มี	38	63.33
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.54 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการกู้ยืมเงิน ร้อยละ 63.33 และมีการกู้ยืมเงิน ร้อยละ 36.67

ตารางที่ 4.55 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามปัจจัยที่ ใช้ในการพิจารณาจัดหาหรือได้มาซึ่งเงินทุน

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาจัดหาหรือได้มาซึ่งเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
อัตราดอกเบี้ย	18	81.82
วงเงินกู้ยืมที่ได้	16	72.73
ค่าใช้จ่ายในการกู้ยืม	3	13.64
หลักประกันการกู้ยืมเงิน	11	50.00
ระยะเวลาในการชำระหนี้	5	22.73

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.55 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่การพิจารณา จัดหาหรือได้มาซึ่งเงินทุนจากอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 81.82 วงเงินกู้ยืมที่ได้ ร้อยละ 72.73 หลักประกัน การกู้ยืมเงิน ร้อยละ 50.00 ระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 22.73 และค่าใช้จ่ายในการกู้ยืม ร้อยละ 13.64



ตารางที่ 4.56 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ

การมีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ	จำนวน	ร้อยละ
มี	28	46.67
ไม่มี	32	53.33
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.56 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ ร้อยละ 53.33 และมีภาระหนี้สินที่ต้องชำระ ร้อยละ 46.67

ตารางที่ 4.57 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามระยะเวลาในการชำระหนี้ (กรณีที่เกิดการมีหนี้สินที่ต้องชำระ)

ระยะเวลาในการชำระหนี้	จำนวน	ร้อยละ
ระยะสั้น	14	50.00
ระยะยาว	14	50.00
รวม	28	100.00

จากตารางที่ 4.57 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม (กรณีที่เกิดการมีหนี้สินที่ต้องชำระ) มีระยะเวลาในการชำระหนี้ระยะสั้น และระยะยาวเท่ากัน ร้อยละ 50.00

**ตารางที่ 4.58** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการระดมเงินทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน

การระดมเงินทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี โดยให้สมาชิกร่วมลงทุน	8	13.33
ไม่มี	52	86.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.58 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการระดมเงินทุนจากสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 86.67 และมีโดยให้สมาชิกร่วมลงทุน ร้อยละ 13.33

**ตารางที่ 4.59** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการจัดทำงบการเงิน

การจัดทำงบการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
งบกำไรขาดทุน	45	75.00
งบกระแสเงินสด	11	18.33
หมายเหตุประกอบงบการเงิน	7	11.67
งบดุล	6	10.00
งบกำไรสะสม	5	8.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.59 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 75.00 งบกระแสเงินสด ร้อยละ 18.33 หมายเหตุประกอบงบการเงิน ร้อยละ 11.67 งบดุล ร้อยละ 10.00 และงบกำไรสะสม ร้อยละ 8.33

ตารางที่ 4.60 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี

การมี การตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชี ก่อนที่จะชำระภาษี	จำนวน	ร้อยละ
มี	57	95.00
ไม่มี	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.60 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี ร้อยละ 95.00 และไม่มี การ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษี ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.61 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามผู้จัดทำ การบันทึกบัญชีและการเงิน

ผู้จัดทำ การบันทึกบัญชีและการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
ประธานหรือเจ้าของ	37	61.67
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	9	15.00
จ้างสำนักงานบัญชี	9	15.00
สมาชิกหรือกรรมการช่วยกัน	5	8.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.61 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ผู้จัดทำ การ บันทึกบัญชีและการเงินคือ ประธานหรือเจ้าของ ร้อยละ 61.67 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่การเงินและ บัญชี และจ้างสำนักงานบัญชี เท่ากัน ร้อยละ 15.00 และสมาชิกหรือกรรมการช่วยกัน ร้อยละ 8.33

ตารางที่ 4.62 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ

การมีสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ	จำนวน	ร้อยละ
มีเพียงพอ	45	75.00
ไม่มีเพียงพอ	15	25.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.62 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการสำรอง เงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ ร้อยละ 75.00 และไม่มีสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่าง เพียงพอ ร้อยละ 25.00

ตารางที่ 4.63 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการ จ่ายเงินค่าวัสดุดิบในการผลิต

การจ่ายเงินค่าวัสดุดิบในการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนมากชำระเป็นเงินสด	48	80.00
ส่วนมากชำระด้วยเช็ค	9	15.00
ส่วนมากโอนเข้าบัญชีบริษัท	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.63 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการจ่ายเงิน ค่าวัสดุดิบในการผลิตคือ ส่วนมากชำระเป็นเงินสด ร้อยละ 80.00 ส่วนมากชำระด้วยเช็ค ร้อยละ 15.00 และส่วนมากโอนเข้าบัญชีบริษัท ร้อยละ 5.00

**ตารางที่ 4.64** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามเงื่อนไขในการชำระเงินของลูกค้า

เงื่อนไขในการชำระเงินของลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
จ่าย ณ วันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อทั้งหมด	47	78.33
มีเครดิตให้ตามตกลงกัน โดยอาจนับจากวันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อหรือวันรับสินค้า	22	36.67
ให้ชำระเป็นงวด ๆ ตามตกลงกัน	9	15.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.64 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีเงื่อนไขในการชำระเงินของลูกค้าคือ จ่าย ณ วันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อทั้งหมด ร้อยละ 78.33 มีเครดิตให้ตามตกลงกัน โดยอาจนับจากวันที่สั่งซื้อหรือวันที่ซื้อหรือวันรับสินค้า ร้อยละ 36.67 และให้ชำระเป็นงวด ๆ ตามตกลงกัน ร้อยละ 15.00

**ตารางที่ 4.65** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการชำระเงินค่าสินค้าของลูกค้า

การชำระเงินค่าสินค้าของลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนมากชำระเป็นเงินสด	54	90.00
ส่วนมากชำระด้วยเช็ค	0	0.00
ส่วนมากโอนเข้าบัญชีบริษัท	6	10.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.65 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ลูกค้ามีวิธีการชำระเงินคือ ส่วนมากชำระเป็นเงินสด ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือส่วนมากโอนเข้าบัญชีบริษัท ร้อยละ 10.00 และส่วนมากชำระด้วยเช็ค ร้อยละ 0.00

ตารางที่ 4.66 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีหนี้สงฆ์จะสูญ

การมีหนี้สงฆ์จะสูญ	จำนวน	ร้อยละ
มี	19	31.67
ไม่มี	41	68.33
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.66 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ไม่มีหนี้สงฆ์จะสูญ ร้อยละ 68.33 และมีหนี้สงฆ์จะสูญ ร้อยละ 31.67

ตารางที่ 4.67 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดการหนี้สงฆ์จะสูญ (กรณีที่เกิดการมีหนี้สงฆ์จะสูญ)

วิธีการจัดการหนี้สงฆ์จะสูญ	จำนวน	ร้อยละ
เจรจายืดเวลาการชำระหนี้	16	84.21
ไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ตัดเป็นหนี้สูญ	6	31.58
แจ้งความเพื่อยึดเอาทรัพย์สิน	3	15.79

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.67 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการหนี้สงฆ์จะสูญ คือเจรจายืดเวลาการชำระหนี้ ร้อยละ 84.21 ไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ตัดเป็นหนี้สูญ ร้อยละ 31.58 และแจ้งความเพื่อยึดเอาทรัพย์สิน ร้อยละ 15.79

ตารางที่ 4.68 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน

การจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
จัดสรรเป็นกำไรสะสมเพื่อการดำเนินงานและพัฒนากิจการ	48	80.00
จัดสรรให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือสถานประกอบการ	10	16.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.68 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ จัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินงานเป็นกำไรสะสมเพื่อการดำเนินงานและพัฒนากิจการ ร้อยละ 80.00 และจัดสรรให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือสถานประกอบการ ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.69 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีเงินปันผล

การมีเงินปันผล	จำนวน	ร้อยละ
มี	10	16.67
ไม่มี	50	83.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.69 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ไม่มีเงินปันผล ร้อยละ 83.33 และมีเงินปันผล ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.70 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดสรรเงินปันผล (กรณีที่เกิดการมีเงินปันผล)

วิธีการจัดสรรเงินปันผล	จำนวน	ร้อยละ
มีโดยปันผลตามหุ้นที่ถือ	7	70.00
มีโดยปันผลในอัตราเดียวกัน	3	30.00
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.70 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการจัดสรรเงินปันผลคือ โดยปันผลตามหุ้นที่ถือ ร้อยละ 70.00 และปันผลในอัตราเดียวกัน ร้อยละ 30.00

ตารางที่ 4.71 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน

การมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน	จำนวน	ร้อยละ
มี	53	88.33
ไม่มี	7	11.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.71 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 88.33 และไม่มีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน ร้อยละ 11.67



ตารางที่ 4.72 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน (กรณีที่เกิดจากการมีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน)

วิธีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน	จำนวน	ร้อยละ
ค่าวัสดุดิบ	50	94.34
ค่าแรงงาน	49	92.45
ค่าวัสดุอุปกรณ์การดำเนินงาน	41	78.85
ค่าสาธารณูปโภค	33	62.26

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.72 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนคือ ค่าวัสดุดิบ ร้อยละ 94.34 รองลงมาคือ ค่าแรงงาน ร้อยละ 92.45 ค่าวัสดุอุปกรณ์การดำเนินงาน ร้อยละ 78.85 และค่าสาธารณูปโภค ร้อยละ 62.26

ตารางที่ 4.73 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีทรัพย์สินที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ได้นำออกขายหรือให้เช่า

การมีทรัพย์สินที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ได้นำออกขายหรือให้เช่า	จำนวน	ร้อยละ
มี	14	23.33
ไม่มี	46	76.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.73 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่มีทรัพย์สินที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ได้นำออกขายหรือให้เช่า ร้อยละ 76.67 และมีทรัพย์สินที่เก็บไว้แล้วไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ได้นำออกขายหรือให้เช่า ร้อยละ 23.33

ตารางที่ 4.74 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การวางแผนด้านการผลิต

การมีวางแผนด้านการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
มี	57	95.00
ไม่มี	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.74 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีการวางแผน ด้านการผลิต ร้อยละ 95.00 และไม่มีวางแผนด้านการผลิต ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.75 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี โรงงานผลิต

การมีโรงงานผลิต	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี ใช้บริเวณบ้านพักอาศัยเป็นสถานที่ผลิต	27	45.00
มีโรงงานผลิต	25	41.67
จ้างผู้อื่นผลิต	8	13.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.75 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ใช้บริเวณบ้านพักอาศัย เป็นสถานที่ผลิต มากที่สุด ร้อยละ 45.00 มีโรงงานผลิต ร้อยละ 41.67 และจ้างผู้อื่นผลิต ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.76 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามที่มาของแหล่งวัตถุดิบ

ที่มาของแหล่งวัตถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
ใช้วัตถุดิบในจังหวัดทั้งหมด	30	50.00
ใช้วัตถุดิบนอกจังหวัดทั้งหมด	2	3.33
ใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดน้อยกว่าร้อยละ 80	6	10.00
ใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดมากกว่าร้อยละ 80	22	36.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.76 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีที่มาของแหล่งวัตถุดิบคือ ใช้วัตถุดิบในจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดมากกว่าร้อยละ 80 ร้อยละ 36.67 ใช้วัตถุดิบภายในจังหวัดน้อยกว่าร้อยละ 80 ร้อยละ 10.00 และใช้วัตถุดิบนอกจังหวัดทั้งหมด ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.77 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามจำนวนการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย

จำนวนการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย	จำนวน	ร้อยละ
1 – 3 ราย	15	25.00
4 – 6 ราย	30	50.00
7 – 10 ราย	12	20.00
มากกว่า 10 รายขึ้นไป	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.77 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีจำนวนการรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขาย 4 – 6 ราย ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ 1 – 3 ราย ร้อยละ 25.00 7 – 10 ราย ร้อยละ 20.00 และมากกว่า 10 รายขึ้นไป ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.78 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบ	จำนวน	ร้อยละ
คุณภาพ	58	96.67
ราคา	39	65.00
ความซื่อสัตย์และไว้น้ำใจ	26	43.33
ความสะอาด	19	31.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.78 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบคือ คุณภาพ ร้อยละ 96.67 รองลงมาคือ ราคา ร้อยละ 65.00 ความซื่อสัตย์และไว้น้ำใจ ร้อยละ 43.33 และความสะอาด ร้อยละ 31.67

ตารางที่ 4.79 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขาย

การขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขาย	จำนวน	ร้อยละ
แล้วแต่ตกลงกันในแต่ละครั้ง	32	53.33
ไปรับเอง	15	25.00
ผู้ขายนำมาส่งให้	13	21.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.79 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายคือ แล้วแต่ตกลงกันในแต่ละครั้ง ร้อยละ 53.33 รองลงมาคือ ไปรับเอง ร้อยละ 25.00 และผู้ขายนำมาส่งให้ ร้อยละ 21.67

**ตารางที่ 4.80** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต

การมีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
มี	59	98.33
ไม่มี	1	1.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.80 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 98.33 และ ไม่มีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต ร้อยละ 1.67

**ตารางที่ 4.81** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต (กรณีที่เกิดการมีการตรวจสอบวัตถุดิบ)

วิธีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
ตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น	40	67.80
ตรวจสอบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตทุกชิ้น	15	25.42
สุ่มตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อเป็นบางชิ้น	10	16.95
สุ่มตรวจสอบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นบางชิ้น	3	5.08

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.81 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตคือ ตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อทุกชิ้น ร้อยละ 67.80 รองลงมาคือ ตรวจสอบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตทุกชิ้น ร้อยละ 25.42 สุ่มตรวจสอบ ณ จุดรับซื้อเป็นบางชิ้น ร้อยละ 16.95 และสุ่มตรวจสอบก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นบางชิ้น ร้อยละ 5.08

ตารางที่ 4.82 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน

การมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	56	93.33
ไม่มี	4	6.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.82 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 93.33 และไม่มีวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 6.67

ตารางที่ 4.83 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน (กรณีที่เกิดการมีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน)

วิธีการจัดการวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน	จำนวน	ร้อยละ
คืน ณ จุดรับซื้อ	43	76.79
นำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ทิ้งไปเลย	19	33.93

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.83 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการจัดการกับวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานคือ คืน ณ จุดรับซื้อ ร้อยละ 76.79 และนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ทิ้งไปเลย ร้อยละ 33.93

ตารางที่ 4.84 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้า

วิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น	48	80.00
สุ่มจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว	9	15.00
สุ่มในกระบวนการผลิต	3	5.00

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.84 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้าคือ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น ร้อยละ 80.00 สุ่มจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว ร้อยละ 15.00 และสุ่มในกระบวนการผลิต ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.85 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน

วิธีการจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ปล่อยไว้เฉย ๆ ไม่จัดการอะไร	60	100.00
นำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน	38	63.33
นำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ทิ้งไปเลย	28	46.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.85 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมทุกราย มีวิธีการจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานคือ ปล่อยไว้เฉย ๆ ไม่ได้ทำอะไร ร้อยละ 100.00 นำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน ร้อยละ 63.33 และนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้ทิ้งไปเลย ร้อยละ 46.67

ตารางที่ 4.86 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีสินค้ำคงคลัง

การมีสินค้ำคงคลัง	จำนวน	ร้อยละ
มี	49	81.67
ไม่มี	11	18.33
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 4.86 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีสินค้ำคงคลัง ร้อยละ 81.67 และไม่มีสินค้ำคงคลัง ร้อยละ 18.33

ตารางที่ 4.87 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจัดการสินค้ำคงคลัง

วิธีการจัดการสินค้ำคงคลัง	จำนวน	ร้อยละ
คงไว้ในสต็อก	30	61.22
ระบายออกโดยขายลดราคา	27	55.10
ระบายออกนำมาแจกเป็นของแถม	7	14.29

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.87 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการจัดการสินค้ำคงคลังคือ คงไว้ในสต็อก ร้อยละ 61.22 รองลงมาคือ ระบายออกโดยขายลดราคา ร้อยละ 55.10 และระบายออกนำมาแจกเป็นของแถม ร้อยละ 14.29



ตารางที่ 4.88 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การขยายกำลังการผลิต

การมี การขยายกำลังการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
มีการขยายกำลังการผลิตในอนาคต	23	38.33
มีการขยายกำลังการผลิตซึ่งกำลังดำเนินการอยู่	9	15.00
ไม่มีการขยายกำลังการผลิต	28	46.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.88 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ไม่มีการขยายกำลังการผลิต มากที่สุด ร้อยละ 46.67 รองลงมาคือ มีการขยายกำลังการผลิตในอนาคต ร้อยละ 38.33 และมีการขยายกำลังการผลิตซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ ร้อยละ 15.00

ตารางที่ 4.89 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ

กลุ่มลูกค้าหลักของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนมากเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว	37	61.67
ส่วนมากเป็นลูกค้าต่างประเทศ	15	25.00
ส่วนมากเป็นลูกค้าชุมชนและในจังหวัด	8	13.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.89 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีกลุ่มลูกค้าหลักของกิจการคือ ส่วนมากเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว ร้อยละ 61.67 รองลงมาคือ ส่วนมากเป็นลูกค้าต่างประเทศ ร้อยละ 25.00 และส่วนมากเป็นลูกค้าชุมชนและในจังหวัด ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.90 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามความต่อเนื่องของตลาด

ความต่อเนื่องของตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	54	90.00
มีเฉพาะลูกค้าใหม่และไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	4	6.67
มีเฉพาะลูกค้าเก่าและไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	2	3.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.90 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีความต่อเนื่องของตลาดคือ มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ มีเฉพาะลูกค้าใหม่และไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 6.67 และมีเฉพาะลูกค้าเก่าและไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.91 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการหาลูกค้าภายในประเทศ

วิธีการหาลูกค้าภายในประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
หาลูกค้าเอง	54	90.00
หน่วยราชการหรือองค์กรต่าง ๆ แนะนำให้	23	38.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.91 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการหาลูกค้าภายในประเทศคือ หาลูกค้าเอง ร้อยละ 90.00 และหน่วยราชการหรือองค์กรต่าง ๆ แนะนำให้ ร้อยละ 38.33

ตารางที่ 4.92 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการหาลูกค้าต่างประเทศ

วิธีการหาลูกค้าต่างประเทศ	จำนวน	ร้อยละ
หาลูกค้าเอง	40	66.67
หน่วยราชการหรือองค์กรต่าง ๆ แนะนำให้	8	13.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.92 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการหาลูกค้าต่างประเทศคือ หาลูกค้าเอง ร้อยละ 66.67 และหน่วยราชการหรือองค์กรต่าง ๆ แนะนำให้ ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.93 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามรายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา

รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น	8	13.33
เท่าเดิม	19	31.67
ลดลง	33	55.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.93 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา ลดลง ร้อยละ 55.00 รองลงมาคือ เท่าเดิม ร้อยละ 31.67 และเพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.94 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามผู้กำหนดราคาสินค้า

ผู้กำหนดราคาสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มผู้ผลิตหรือเจ้าของสถานประกอบการ	46	76.67
ทั้งกลุ่มผู้ผลิต/เจ้าของ และลูกค้าร่วมกัน	12	20.00
ลูกค้า	2	3.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.94 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีผู้กำหนดราคาสินค้าคือ กลุ่มผู้ผลิตหรือเจ้าของสถานประกอบการ ร้อยละ 76.67 รองลงมาคือ ทั้งกลุ่มผู้ผลิต/เจ้าของ และลูกค้าร่วมกัน ร้อยละ 20.00 และลูกค้า ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.95 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการตั้งราคาสินค้า

วิธีการตั้งราคาสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดตามรูปแบบผลิตภัณฑ์	58	96.67
กำหนดตามคู่แข่ง	5	8.33
กำหนดราคาตามกลุ่มลูกค้า	4	6.67
กำหนดราคาตามสถานที่และเวลา	3	5.00

หมายเหตุ ตอบ ได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.95 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการตั้งราคาสินค้า คือ กำหนดตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 96.67 รองลงมาคือ กำหนดตามคู่แข่ง ร้อยละ 8.33 กำหนดราคาตามกลุ่มลูกค้า ร้อยละ 6.67 และกำหนดราคาตาม สถานที่และเวลา ร้อยละ 5.00

**ตารางที่ 4.96** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตาม  
กลยุทธ์ด้านราคา

กลยุทธ์ด้านราคา	จำนวน	ร้อยละ
ให้ส่วนลดเงินสด	51	85.00
ให้เครดิต	16	26.67
ให้ส่วนลดปริมาณ	7	11.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.96 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีกลยุทธ์ด้าน  
ราคา คือ ให้ส่วนลดเงินสด ร้อยละ 85.00 รองลงมาคือ ให้เครดิต ร้อยละ 26.67 และให้ส่วนลดปริมาณ  
ร้อยละ 11.67

**ตารางที่ 4.97** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามพื้นที่  
จำหน่ายสินค้า

พื้นที่จำหน่ายสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
ตลาดภายในจังหวัด	53	88.33
ตลาดระหว่างจังหวัด	14	23.33
ตลาดต่างประเทศ	10	16.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.97 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีพื้นที่  
จำหน่ายสินค้าคือ ตลาดภายในจังหวัด ร้อยละ 88.33 รองลงมาคือ ตลาดระหว่างจังหวัด ร้อยละ 23.33  
และตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.98 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามจำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้าทั้งหมด

จำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้าทั้งหมด	จำนวน	ร้อยละ
มีแหล่งจำหน่ายเฉพาะในพื้นที่ที่กลุ่มทำการผลิต	46	76.67
จำนวนแหล่งจำหน่าย 2 – 4 แห่ง	11	18.33
จำนวนแหล่งจำหน่าย 5 แห่งขึ้นไป	3	5.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.98 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีจำนวนแหล่งจำหน่ายสินค้าทั้งหมดคือ มีแหล่งจำหน่ายเฉพาะในพื้นที่ที่กลุ่มทำการผลิต ร้อยละ 76.67 รองลงมาคือ จำนวนแหล่งจำหน่าย 2 – 4 แห่ง ร้อยละ 18.33 และจำนวนแหล่งจำหน่าย 5 แห่งขึ้นไป ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.99 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการจำหน่ายสินค้า

วิธีการจำหน่ายสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
มีจำหน่ายที่ร้านของตนเอง	60	100.00
มีจำหน่ายที่ในโอกาสงานแสดงสินค้า	18	30.00
มีจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายทางราชการ	6	10.00
มีจำหน่าย ณ ร้านค้าต่าง ๆ	5	8.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.99 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมทุกราย มีวิธีการจำหน่ายสินค้าที่ร้านของตนเอง ร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ มีจำหน่ายที่ในโอกาสงานแสดงสินค้า ร้อยละ 30.00 มีจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายทางราชการ ร้อยละ 10.00 และมีจำหน่าย ณ ร้านค้าต่าง ๆ ร้อยละ 8.33

**ตารางที่ 4.100** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี  
การโฆษณาสินค้า

การมีโฆษณาสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
มี	30	50.00
ไม่มี	30	50.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.100 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการโฆษณาสินค้า  
และไม่มีโฆษณาสินค้า เท่ากัน ร้อยละ 50.00

**ตารางที่ 4.101** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตาม  
วิธีการโฆษณาสินค้า

วิธีการโฆษณาสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
ป้ายโฆษณา	17	56.67
อินเทอร์เน็ต	10	33.33
ร่วมงานแสดงสินค้า	10	33.33
วารสาร	5	16.67
วิทยุ	4	13.33
ใบปลิวแผ่นพับ	3	10.00
หนังสือพิมพ์	1	3.33

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.101 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการ  
โฆษณาสินค้า คือ ป้ายโฆษณา ร้อยละ 56.67 รองลงมาคือ อินเทอร์เน็ต และร่วมงานแสดงสินค้า  
เท่ากับ ร้อยละ 33.33 วารสาร ร้อยละ 16.67 วิทยุ ร้อยละ 13.33 ใบปลิวแผ่นพับ ร้อยละ 10.00 และ  
หนังสือพิมพ์ ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.102 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี  
การใช้พนักงานขายทำการส่งเสริมการตลาด

การมีการใช้พนักงานขายทำการส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มี	20	33.33
ไม่มี	40	66.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.102 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ ไม่มีการใช้  
พนักงานขายทำการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 66.67 และมีการใช้พนักงานขายทำการส่งเสริม  
การตลาด ร้อยละ 33.33

ตารางที่ 4.103 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี  
การส่งเสริมการตลาด

การมีส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
มี	39	65.00
ไม่มี	21	35.00
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.103 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการ  
ส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 65.00 และไม่มีการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 35.00



**ตารางที่ 4.104** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการส่งเสริมการตลาด

วิธีการส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
การลดราคา	34	87.18
การให้ของแถม	10	25.64
การแจกสินค้าตัวอย่าง	6	15.38
การแลกซื้อสินค้า	2	5.13
การให้ของรางวัล	1	2.56
ฟรีค่าขนส่ง	1	2.56

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.104 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการส่งเสริมการตลาด คือ การลดราคา ร้อยละ 87.18 รองลงมาคือ การให้ของแถม ร้อยละ 25.64 การแจกสินค้าตัวอย่าง ร้อยละ 15.38 การแลกซื้อสินค้า ร้อยละ 5.13 และการให้ของรางวัลและฟรีค่าขนส่ง เท่ากัน ร้อยละ 2.56

**ตารางที่ 4.105** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การประชาสัมพันธ์

การมีประชาสัมพันธ์	จำนวน	ร้อยละ
มี	34	56.67
ไม่มี	26	43.33
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.105 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 56.67 และไม่มีการประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 43.33

**ตารางที่ 4.106** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการประชาสัมพันธ์

วิธีการประชาสัมพันธ์	จำนวน	ร้อยละ
ร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	31	91.18
ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ	7	20.59
การให้ข่าว	1	2.94
ประชาสัมพันธ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	1	2.94

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.106 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการประชาสัมพันธ์ คือ ร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 91.18 รองลงมาคือ ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ร้อยละ 20.59 การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เท่ากัน ร้อยละ 2.94

**ตารางที่ 4.107** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามวิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า

วิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
พัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า	52	86.67
มีบริการหลังการขาย	13	21.67
ให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่	7	11.67

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.107 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีวิธีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้ลูกค้า คือ พัฒนาสินค้าตามข้อเสนอแนะของลูกค้า ร้อยละ 86.67 รองลงมาคือ มีบริการหลังการขาย ร้อยละ 21.67 และให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ ร้อยละ 11.67

ตารางที่ 4.108 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี การรับคืนสินค้าที่ชำรุดเสียหาย

การมี การรับคืนสินค้าที่ชำรุดเสียหาย	จำนวน	ร้อยละ
มี (ภายใต้เงื่อนไขที่ความผิดเป็นของกิจการ)	50	83.33
ไม่มี	10	16.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.108 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ มีการรับคืน สินค้าที่ชำรุดเสียหาย (ภายใต้เงื่อนไขที่ความผิดเป็นของกิจการ) ร้อยละ 83.33 และไม่มี การรับคืน สินค้าที่ชำรุดเสียหาย ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.109 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมี คู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

การมี คู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
มี 1 – 3 ราย	13	21.67
มี 4 – 6 ราย	15	25.00
มี 7 – 9 ราย	3	5.00
มีตั้งแต่ 10 รายขึ้นไป	10	16.67
ไม่มี	19	31.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.109 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ไม่มีคู่แข่งทางตรง รายใหม่เพิ่มขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา มากที่สุด ร้อยละ 31.67 รองลงมาคือ มี 4 – 6 ราย ร้อยละ 25.00 มี 1 – 3 ราย ร้อยละ 21.67 มีตั้งแต่ 10 รายขึ้นไป ร้อยละ 16.67 และมี 7 – 9 ราย ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.110 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีปัญหากับลูกค้า

การมีปัญหากับลูกค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	23	38.33
เคย นาน ๆ ครั้ง	36	60.00
มีเป็นประจำ	1	1.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.110 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ เคยมีปัญหากับลูกค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า ร้อยละ 38.33 และมีปัญหากับลูกค้าเป็นประจำ ร้อยละ 1.67

ตารางที่ 4.111 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม จำแนกตามการมีปัญหากับคู่ค้า

การมีปัญหากับคู่ค้า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	45	75.00
เคย นาน ๆ ครั้ง	14	23.33
มีเป็นประจำ	1	1.67
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.111 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ไม่เคยมีปัญหากับคู่ค้า ร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ เคยมีปัญหากับคู่ค้า นาน ๆ ครั้ง ร้อยละ 23.33 และมีปัญหากับคู่ค้าเป็นประจำ ร้อยละ 1.67

### ส่วนที่ 3 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (2552)

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัด เชียงใหม่ โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจากการได้รับผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยภาพรวม ซึ่งประเมิน โดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.111

**ตารางที่ 4.112** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ทาง การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	1 (1.67)	3 (5.00)	20 (33.33)	13 (21.67)	23 (38.33)	2.10 (น้อย)	8
2. สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ	25 (41.67)	23 (38.33)	6 (10.00)	3 (5.00)	3 (5.00)	4.07 (มาก)	1
3. นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี	3 (5.00)	9 (15.00)	25 (41.66)	16 (26.67)	7 (11.67)	2.75 (ปานกลาง)	5
4. เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น	3 (5.00)	8 (13.33)	21 (35.00)	21 (35.00)	7 (11.67)	2.65 (ปานกลาง)	6
5. เศรษฐกิจระดับประเทศ	9 (15.00)	11 (18.33)	18 (30.00)	17 (28.34)	5 (8.33)	3.03 (ปานกลาง)	4
6. เศรษฐกิจระดับโลก	9 (15.00)	15 (25.00)	17 (28.34)	14 (23.33)	5 (8.33)	3.15 (ปานกลาง)	2
7. ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น	6 (10.00)	17 (28.34)	20 (33.33)	12 (20.00)	5 (8.33)	3.12 (ปานกลาง)	3
8. อัตราเงินกู้ที่ไม่คงที่	5 (8.33)	2 (3.34)	20 (33.33)	19 (31.67)	14 (23.33)	2.42 (น้อย)	7

ตารางที่ 4.112 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ทาง การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน (ต่อ)

ผลกระทบด้าน	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
9. การเปลี่ยนแปลงของ สังคมและวัฒนธรรม	3 (5.00)	3 (5.00)	10 (16.67)	14 (23.33)	30 (50.00)	1.92 (น้อย)	9
10. การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีและ สารสนเทศในประเทศ	0 (0.00)	5 (8.33)	10 (16.67)	13 (21.67)	32 (53.33)	1.80 (น้อย)	10
ค่าเฉลี่ยรวม						2.70 (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.112 พบว่าผู้ประกอบการการผลิตสินค้าหัตถกรรม ได้รับผลกระทบจาก สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการโดยภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.70 สำหรับ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับมาก ได้แก่ ด้านสถานการณ์ทางการเมือง ภายในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้าน เศรษฐกิจระดับโลก ภาวะค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศ นโยบายการเก็บภาษี และ เศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15, 3.12, 3.03, 2.75 และ 2.65 ตามลำดับ

สำหรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการในระดับน้อย ได้แก่ ด้านอัตราเงินกู้ ที่ไม่คงที่ กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การ เปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ สารสนเทศในประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42, 2.10, 1.92 และ 1.80 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม ในจังหวัด เชียงใหม่ โดยศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของกิจการ ผลการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.113 – 4.116

ตารางที่ 4.113 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีจำนวนพนักงาน เหมาะสมต่อการ ให้บริการ	3 (5.00)	37 (61.67)	18 (30.00)	2 (3.33)	0 (0.00)	3.68 (มาก)	7
2. พนักงานมีความ ชำนาญในการ ให้บริการ	4 (6.67)	51 (85.00)	5 (8.33)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.98 (มาก)	1
3. สามารถรักษา พนักงานที่มีฝีมือไว้ได้	2 (3.33)	41 (68.33)	13 (21.67)	4 (6.67)	0 (0.00)	3.68 (มาก)	7
4. การลาออกของ พนักงานต่ำ	0 (0.00)	30 (50.00)	18 (30.00)	9 (15.00)	3 (5.00)	3.25 (ปานกลาง)	11
5. ค่าตอบแทนและการ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	2 (3.33)	31 (51.67)	24 (40.00)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.53 (มาก)	8
6. ผู้นำ/เจ้าของมี ทักษะในการบริหารคน	1 (1.67)	44 (73.33)	15 (25.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.77 (มาก)	5
7. มีการฝึกอบรม ให้ ความรู้แก่พนักงาน	3 (5.00)	41 (68.33)	13 (21.67)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.73 (มาก)	6

**ตารางที่ 4.113** แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการจัดการ (ต่อ)

ด้านการจัดการ	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
8. มีวิธีการประเมินการทำงาน ของพนักงานและผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ	2 (3.33)	20 (33.33)	37 (61.67)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.38 (ปานกลาง)	9
9. มีแผนงานที่ดีและปฏิบัติได้จริง	2 (3.33)	20 (33.33)	33 (55.00)	5 (8.33)	0 (0.00)	3.32 (ปานกลาง)	10
10. มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	6 (10.00)	44 (73.33)	8 (13.33)	2 (3.33)	0 (0.00)	3.90 (มาก)	2
11. ผู้นำ / เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ	4 (6.67)	46 (76.66)	9 (15.00)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.88 (มาก)	3
12. มีการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบ	3 (5.00)	48 (80.00)	7 (11.67)	2 (3.33)	0 (0.00)	3.87 (มาก)	4
13. การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น	3 (5.00)	47 (78.33)	10 (16.67)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.88 (มาก)	3
14. การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน	4 (6.67)	47 (78.33)	8 (13.33)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.90 (มาก)	2
15. การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง	3 (5.00)	48 (80.00)	8 (13.33)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.88 (มาก)	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.71 (มาก)</b>	

จากตารางที่ 4.113 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการ โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของ



พนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน การสื่อสารภายในกิจการชัดเจน ผู้นำ/เจ้าของมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ การประสานงานภายในกิจการมีความราบรื่น การควบคุมการทำงานทำได้อย่างทั่วถึง มีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ผู้นำมีทักษะในการบริหารคน เจ้าของมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ และค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98, 3.90, 3.90, 3.88, 3.88, 3.88, 3.87, 3.77, 3.73, 3.68, 3.68 และ 3.53 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีวิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน และผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ แผนงานมีประสิทธิภาพ และการลาออกของพนักงานตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38, 3.32 และ 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.114 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการผลิต

ด้านการผลิต	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. วัตถุประสงค์ในการผลิตมี ปริมาณเพียงพอ	4 (6.67)	50 (83.33)	6 (10.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.97 (มาก)	2
2. วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง	4 (6.67)	51 (85.00)	4 (6.67)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.97 (มาก)	2
3. สามารถหาวัตถุดิบ ทดแทนได้	4 (6.67)	37 (61.67)	18 (30.00)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.73 (มาก)	4
4. สามารถหาแหล่ง วัตถุดิบทดแทนได้	4 (6.67)	37 (61.67)	18 (30.00)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.73 (มาก)	4
5. ราคาวัตถุดิบในการผลิต ต่ำกว่าคู่แข่ง	3 (5.00)	14 (23.33)	34 (56.67)	9 (15.00)	0 (0.00)	3.18 (ปานกลาง)	6
6. ผลิตสินค้าได้ตามงาน การผลิตที่วางแผนไว้	3 (5.00)	42 (70.00)	14 (23.33)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.78 (มาก)	3
7. พนักงานมีความชำนาญ ในการผลิต	5 (8.33)	51 (85.00)	4 (6.67)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.02 (มาก)	1
8. เครื่องมือและเครื่องใช้มี ประสิทธิภาพ	5 (8.33)	24 (40.00)	28 (46.67)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.52 (มาก)	5
9. เทคโนโลยีในการผลิต ทันสมัย	3 (5.00)	8 (13.33)	18 (30.00)	28 (46.67)	3 (5.00)	3.10 (ปานกลาง)	7
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.62 (มาก)</b>	

จากตารางที่ 4.114 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต วัตถุประสงค์ในการผลิตมีปริมาณเพียงพอ วัตถุประสงค์มีคุณภาพสูง ผลิตสินค้าได้ตามงานการผลิตที่วางแผนไว้ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ สามารถหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ และเครื่องมือเครื่องใช้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.97, 3.97, 3.78, 3.73, 3.73 และ 3.52 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ ราคาวัตถุดิบในการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งชั้น  
และเทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และ 2.67 ตามลำดับ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 4.115 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	5 (8.33)	22 (36.67)	28 (46.67)	5 (8.33)	0 (0.00)	3.45 (ปานกลาง)	8
2. มีจำนวนหนี้สูญน้อย	3 (5.00)	34 (56.67)	11 (18.33)	5 (8.33)	7 (11.67)	3.35 (ปานกลาง)	10
3. มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ	1 (1.67)	37 (61.67)	15 (25.00)	6 (10.00)	1 (1.67)	3.52 (มาก)	7
4. สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย	2 (3.33)	12 (20.00)	27 (45.00)	17 (28.33)	2 (3.33)	2.92 (ปานกลาง)	13
5. สามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ	4 (6.67)	28 (46.67)	20 (33.33)	7 (11.66)	1 (1.67)	2.55 (ปานกลาง)	14
6. ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบในระยะเวลาสั้นกว่าคู่แข่ง	3 (5.00)	24 (40.00)	28 (46.67)	5 (8.33)	0 (0.00)	3.42 (ปานกลาง)	9
7. มีความชำนาญในการบริหารการเงิน	3 (5.00)	43 (71.67)	14 (23.33)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.82 (มาก)	2
8. มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ	4 (6.67)	39 (65.00)	14 (23.33)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.73 (มาก)	4
9. สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง	3 (5.00)	40 (66.67)	15 (25.00)	2 (3.33)	0 (0.00)	3.73 (มาก)	4
10. สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้	4 (6.67)	46 (76.66)	9 (15.00)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.87 (มาก)	1
11. บริหารวินครบชำระหนี้ให้ตรงกันทุกงวด	3 (5.00)	42 (70.00)	14 (23.33)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.78 (มาก)	3

ตารางที่ 4.115 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการเงิน (ต่อ)

ด้านการเงิน	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
12. มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน	4 (6.67)	15 (25.00)	25 (41.67)	15 (25.00)	1 (1.67)	3.10 (ปานกลาง)	12
13. มีการยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร	4 (6.67)	28 (46.67)	15 (25.00)	10 (16.67)	3 (5.00)	3.33 (ปานกลาง)	11
14. มีความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น	4 (6.67)	37 (61.66)	15 (25.00)	4 (6.67)	0 (0.00)	3.68 (มาก)	5
15. มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ	2 (3.33)	36 (60.00)	19 (31.67)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.62 (มาก)	6
ค่าเฉลี่ยรวม						3.46 (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.115 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน โดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบ มีจำนวนหนี้สูญน้อย มีการยกผลขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร มีการเตรียมเงินหรือแหล่งทุนสำรองยามฉุกเฉิน สามารถหาแหล่งเงินทุนสำรองได้ง่าย และสามารถกู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45, 3.42, 3.35, 3.33, 3.10, 2.92 และ 2.55 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ได้เร็ว (กรณีได้ส่วนลด) และภายในกำหนดเวลาการชำระหนี้ มีความชำนาญในการบริหารการเงิน บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน มีระบบบัญชีที่ดีและมีประสิทธิภาพ สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น มีการวางแผนภาษีอย่างรอบคอบ และมีระบบติดตามหนี้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87, 3.82, 3.78, 3.73, 3.73, 3.68, 3.62 และ 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.116 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และอันดับที่ของระดับความสำเร็จในด้านการตลาด

ด้านการตลาด	ระดับความสำเร็จ					ค่าเฉลี่ย (แปดผล)	อันดับที่
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)		
1. สามารถผลิตสินค้า ได้ตรงตามความนิยม และความต้องการของ ลูกค้า	5 (8.33)	45 (75.00)	9 (15.00)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.90 (มาก)	1
2. ความสามารถในการ รักษาจำนวนลูกค้าเดิม ไว้ได้	3 (5.00)	42 (70.00)	14 (23.33)	1 (1.67)	0 (0.00)	3.78 (มาก)	2
3. มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าเพิ่มขึ้น	0 (0.00)	32 (53.33)	23 (38.33)	4 (6.67)	1 (1.67)	3.43 (ปานกลาง)	4
4. มีจำนวนลูกค้าใหม่ เพิ่มขึ้น	0 (0.00)	29 (48.33)	25 (41.67)	5 (8.33)	1 (1.67)	3.37 (ปานกลาง)	5
5. ราคาสินค้าถูกกว่า คู่แข่ง	0 (0.00)	17 (28.33)	34 (56.67)	9 (15.00)	0 (0.00)	3.13 (ปานกลาง)	7
6. สามารถเพิ่มราคา สินค้าได้	0 (0.00)	20 (33.33)	32 (53.34)	8 (13.33)	0 (0.00)	3.20 (ปานกลาง)	6
7. สามารถเก็บเงินค่า สินค้าได้เร็ว	1 (1.67)	42 (70.00)	14 (23.33)	3 (5.00)	0 (0.00)	3.68 (มาก)	3
8. มีช่องทางจัดจำหน่าย ที่ดี	3 (5.00)	9 (15.00)	30 (50.00)	18 (30.00)	0 (0.00)	2.95 (ปานกลาง)	8
9. มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การ ส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และ การใช้พนักงานขาย ดีกว่าคู่แข่ง	1 (1.67)	13 (21.66)	7 (11.67)	33 (55.00)	6 (10.00)	2.50 (ปานกลาง)	9
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>3.33</b> (ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.116 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมมีการดำเนินธุรกิจด้านตลาดโดยภาพรวมมีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับปานกลางคือ มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มราคาสินค้าได้ ราคาสินค้าถูกกว่าคู่แข่ง มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายการตลาดทางตรงและการใช้พนักงานขายดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.37, 3.20, 3.13, 2.95 และ 2.50 ตามลำดับ

ปัจจัยย่อยที่มีความสำเร็จในระดับมากคือ สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความนิยมและความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ และสามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.78 และ 3.68 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 14 ราย เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ หมวดการผลิตสินค้าประเภทผ้าทอและเสื้อผ้าจำนวน 5 ราย ผู้จัดการจำนวน 1 ราย และหุ้นส่วนผู้จัดการจำนวน 1 ราย และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้จำนวน 5 ราย และผู้จัดการจำนวน 2 ราย ลักษณะการดำเนินธุรกิจแบ่งเป็นการดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวจำนวน 11 ราย บริษัทจำกัดจำนวน 3 รายและห้างหุ้นส่วนจำกัดจำนวน 1 ราย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนี้

### หมวดการผลิตสินค้าประเภทผ้าทอและเสื้อผ้า

#### กรณีศึกษาที่ 1

##### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการ สถานประกอบการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ระยะเวลาการดำเนินกิจการ 13 ปี กิจการมีตราสัญลักษณ์ (Logo) ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 100 คน มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น เวียดนาม และแถบยุโรป ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยการที่ลูกค้ามาซื้อที่ร้าน กิจการมีสินทรัพย์รวมที่ดินมูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาลดลง 30% มีกำไรก่อนหักภาษีลดลง 30% มีแหล่งเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ สินค้าของกิจการได้รับรางวัลขององค์กรยูเนสโกและโครงการในพระราชูปถัมภ์

##### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการของกิจการในเรื่องของการผลิต การเงิน การตลาดและการขาย โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องของการวางแผน 3 ท่าน มีการดำเนินงานตามแผน โดยมีการประชุมกรรมการให้มติเห็นชอบในที่ประชุมทุกเดือน มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร โดยกิจการมีแผนกหน้าร้าน โรงทอ ตัดเย็บ บัญชีสต็อก และการตลาด ในแต่ละแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงานมีการประสานงานกันระหว่างแผนกอย่าง



สม่ำเสมอ มีวิธีการในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ การจัดแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานทำไว้อย่างชัดเจน โดยมีการรายงานผลการทำงานให้หัวหน้างานทราบทุกครั้ง ในแต่ละตำแหน่งงานมีการอธิบายลักษณะงานโดยหัวหน้า ในส่วนการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานเฉพาะเรื่องเล็กน้อยเท่านั้น และในปัจจุบันกิจการมีจำนวนพนักงานเพียงพอกับงาน จะรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานเยอะมากขึ้น และคนไม่พอ โดยใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยติดป้ายประกาศรับสมัครงานไว้ที่หน้าร้าน การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องของประสบการณ์ และการมีมารยาท มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยหน่วยงานของทางราชการจัดการฝึกอบรมให้ในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นสำหรับพนักงานขาย และจ่ายเป็นเมตรหรือต่อตัวสำหรับพนักงานที่ทำการผลิต โดยมีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม โบนัสและชุดทำงาน ถ้ามีการขัดแย้งระหว่างคนในองค์กร ผู้บริหารจะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันเอง ในเรื่องของการมอบหมายงาน หัวหน้างานจะสั่งงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรติดบอร์ดประกาศไว้ ในเรื่องของการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการปกครองแบบครอบครัวและค่าคอมมิชชั่น และถ้าพนักงานลาออกจากงานแล้วก็ยังมีการให้ความช่วยเหลือเฉพาะบางกรณีที่ให้เงินทดแทน ผู้บริหารเป็นผู้นำในลักษณะแบบประชาธิปไตย ให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ มีวิธีการในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานในเรื่องคุณภาพงานและปริมาณงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงาน คุณภาพงาน และความรับผิดชอบ โดยใช้ผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การควบคุมการทำงานของพนักงานมีวิธีการ โดยให้พนักงานรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ละสัปดาห์ทุกวันพุธ การทำงานในแต่ละวันเป็นระบบ ระเบียบ โดยกิจการมีระบบจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพสินค้า มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจการร่วมกับหน่วยงานราชการทุกครั้ง

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและการบัญชี โดยการรับและการจ่ายเงินของกิจการ ทำโดยรับเป็นเงินสด เช็ค และเครดิตการ์ด การจ่ายเงินทำโดยการโอนเงินและเช็ค เงินลงทุนมาจากทุนของผู้ถือหุ้น โดยในปัจจุบันยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ในส่วนของกำไรจะจัดแบ่งให้ผู้ถือหุ้นและพนักงานบางส่วน การลงบันทึกบัญชีโดยคอมพิวเตอร์ มีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น งบกระแสเงินสด มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่

จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีได้มีส่วนช่วยตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย และการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นเพิ่ม โดยมีผู้บริหารคนหนึ่งเป็นคนจัดการเรื่องบัญชีและการเงิน

### 3. การบริหารสภาพคล่อง

มีการสำรองเงินสดไว้ใช้จ่ายอย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด เช็ค และการโอนเงิน ลูกค้าจ่ายเป็นเงินสดและเครดิตการ์ด มีลูกหนี้การค้าเป็นลูกค้าประจำ บริษัททัวร์และลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งกิจการไม่ได้ขอหลักประกันการชำระหนี้เพราะให้ความไว้วางใจเนื่องจากทำการค้าด้วยกัน ดังนั้นจึงมีหนี้สูญบางส่วน และมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในห้องสต็อกสินค้า มีการรักษา ลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ กิจการยังไม่มีมีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่แต่อย่างใด ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ได้มีการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด โดยเฉพาะค่าจ้างพนักงาน โดยการให้พนักงานหยุดงานในช่วงที่ไม่มีงาน และกิจการได้ทำการประกันทรัพย์สินของโรงงานไว้

### 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต แต่ไม่เคยบันทึกไว้ว่า ในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ได้กี่ชิ้น มีโรงงานผลิตเป็นของตนเองอยู่ในบริเวณเดียวกันกับหน้าร้าน ในเรื่องของวัตถุดิบในการผลิตสินค้ามาจากกรุงเทพมหานคร นครราชสีมา สุรินทร์ ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ โดยการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายนั้นทางกิจการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย การส่งมอบวัตถุดิบค่อนข้างตรงเวลา และในการผลิต ก่อนที่จะนำเส้นด้ายไปทอหรือผ้าที่จะนำไปตัด ได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง โดยมีการตรวจสอบผ้าทุกชิ้น ถ้าพบว่าวัตถุดิบที่ได้ตรวจสอบแล้วไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขาย ผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิต โดยการตรวจสอบทุกชิ้นเช่นกัน การจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องเก็บสินค้า มีการกระจายสินค้าไปให้ลูกค้าที่ร้าน คิง พาวเวอร์ด้วย โดยบริษัทจะออกค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าทั้งหมด

### 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ ของที่ระลึกที่ทำจากผ้าไหม และผ้าพันคอ ได้มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยพนักงานขายเป็นคนเก็บข้อมูลของลูกค้าและลักษณะสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าหลักคือนักท่องเที่ยวต่างชาติ ลูกค้ารองคือคนไทย ทางกิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ คือ ของที่ระลึกที่ทำจากผ้าไหม เนื่องจากขายดีที่สุด มีหัวหน้าฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งราคาสินค้าจากลักษณะสินค้า สินค้าที่วางขายหน้าร้าน โจลีฟ้ามัม

และคิง พาวเวอร์ มีการโฆษณาในหนังสือสำหรับการท่องเที่ยว นิตยสารพลอยแอมเพชर ดิฉัน และแพชั่นรีวิว ในฤดูเทศกาล มีการลดราคาเพื่อจูงใจลูกค้า มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางโทรศัพท์ จดหมายและอีเมล จากคุณภาพสินค้าและบริการทำให้เกิดการจูงใจ ให้ลูกค้ากลับมาซื้ออีกและสามารถทำให้ลูกค้าพอใจในสินค้าและบริการมากขึ้น ในการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการสั่งซื้อซ้ำ ถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย มีการรับคืนแต่มีเงื่อนไขว่าต้องมาจากความผิดของทางกิจการเท่านั้น

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วงระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าบ้างในเรื่องการคืนสินค้าที่ไม่ใช่ความผิดของทางร้าน ส่วนปัญหากับลูกค้าไม่เคยมี และไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย เนื่องจากว่าลูกค้ามีความพอใจในสินค้าของทางกิจการ ไม่ได้เปลี่ยนไปซื้อสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย

### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### การเมืองและกฎหมาย

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในเรื่องของการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่นักท่องเที่ยว ส่งผลกระทบต่อกิจการ เนื่องจากขั้นตอนการคืนภาษีมีความยุ่งยากทำให้เสียเวลาและเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ในเรื่องของการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และการชุมนุมที่เกิดขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีจำนวนลดลง เพราะเกิดความไม่มั่นใจในเสถียรภาพของรัฐบาล และความปลอดภัยของตน จึงไม่เข้ามาเที่ยวเหมือนช่วงก่อน ส่วนนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีส่งผลกระทบต่อมาก เนื่องจากจำนวนเงินที่ชำระภาษีเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 1 แสนบาทต่อเดือน

#### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงค่าเงินส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยเฉพาะค่าเงินสกุลหลักของโลกอ่อนค่าลง ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติชะลอการใช้จ่าย ซึ่งส่งผลให้การท่องเที่ยวชบเซาและลูกค้าหลักของกิจการที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงอย่างมาก

## สังคมและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนเชียงใหม่ได้เปลี่ยนไปมาก กิจการได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา เช่น สินค้าที่สนับสนุนในเรื่องการลดภาวะโลกร้อน เป็นต้น และจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา ทำให้กิจการต้องปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ลูกค้าต่างชาติต้องการบ้าง เช่น แบบเสื้อบางอย่าง ต้องปรับตามความต้องการของลูกค้า และกิจการมีพนักงานขายโดยตรงที่มีประสบการณ์ในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้า ในสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ มีเฉพาะช่วงที่มีการทำการส่งเสริมการขายโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติ และคนไทยมาเที่ยวเป็นจำนวนมาก ทำให้สินค้าของกิจการมียอดขายที่สูงมากตามไปด้วย

## เทคโนโลยี

มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ โดยการใช้โปรแกรมออกแบบลายผ้าแบบเสื้อ และในโรงเย็บจะใช้เครื่องจักรมาช่วยในการตัดเย็บด้วย มีสินค้าใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใครผลิตออกมาขาย โดยใช้เทคนิคการทอพิเศษที่ยังไม่เคยมีใครทำได้ออกมาขายแล้ว

## จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้าและการมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจในเรื่องผ้าไหมมานาน

จุดอ่อน คือ พนักงานที่ชำนาญในการผลิตและมีทักษะหายาก ทำให้ต้องใช้ต้นทุนในการรักษาพนักงานเก่าสูง

โอกาส คือ ที่ตั้งของร้านเป็นย่านนักท่องเที่ยว มีการคมนาคมสะดวก ที่จอดรถกว้างขวาง สะดวกในการเลือกซื้อสินค้า

อุปสรรค คือ ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันไม่มีความเสถียรภาพทำให้จำนวนลูกค้าชาวต่างชาติซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของกิจการ ลดจำนวนลง อีกทั้งนอกฤดูกาลท่องเที่ยวยอดขายของร้านก็ลดลงตามไปด้วย

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการข้อมูลในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่เป็นข้อมูลจริง ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการประกอบการ เนื่องจากว่าข้อมูลที่เคยได้รับมาจากทางสื่ออื่น ๆ ไม่เคยตรงกับความเป็นจริงกับสภาวะเศรษฐกิจในช่วงนั้นเลย และต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลในเรื่องของการทำการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ขอให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มากขึ้นตลอดทั้งปี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## กรณีศึกษาที่ 2

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญ เปิดดำเนินการเป็นระยะเวลา 21 ปี มีพนักงานทั้งหมด 10 คน สินค้าที่กิจการผลิตเป็นเสื้อผ้าฝ้าย กระเป๋า ไม่มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปประเทศญี่ปุ่น โดยลูกค้ามาสั่งผลิตและทำการส่งออกเอง ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 5 ล้านบาท มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาโดยประมาณ 1 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 2 แสนบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ กิจการไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต โดยมีการแบ่งงานเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน เหตุผลที่มีการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้บางครั้งอาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานบ้าง กิจการมีแผนกตัด เย็บ ตรวจสอบคุณภาพ บรรจุหีบห่อ และแผนกบัญชี ในแต่ละแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงานตามความสามารถของแต่ละคน มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างแผนก ในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานจะแบ่งตามทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานนั้น ๆ ในแต่ละตำแหน่งงาน มีการอธิบายลักษณะงานอย่างชัดเจน โดยหัวหน้างาน ในการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ และในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอกับงาน ทำให้ประกาศรับสมัครงานตลอดเวลา ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาจากประสบการณ์และความสามารถ ความละเอียดรอบคอบและความเรียบร้อยในการตัดเย็บ ไม่มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้ในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยการจ่ายเป็นเงินเดือนและโบนัส โดยมีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่าน้ำมัน และถ้าเกิดการขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงาน เจ้าของกิจการจะให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันเอง วิธีการมอบหมายงานโดยสั่งโดยตรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน ใช้ค่าจ้างและรางวัลในรูปของตัวเงินและการปกครองแบบครอบครัว ในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และถ้าพนักงานออกจากงานแล้วยังให้ความช่วยเหลือ เช่นพนักงานที่เคยออกจากงานแล้วไปทำงานที่อื่น ขอกลับมาทำงาน เจ้าของกิจการก็ยังรับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิม

เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบประชาธิปไตย ถ้อยทีถ้อยอาศัย ปกครองพนักงานแบบครอบครัว ติดต่อกสื่อสารกับพนักงาน โดยการพูดคุยกันโดยตรง ในกิจการไม่มีการควบคุมการทำงานของพนักงาน แต่มีการประเมินผลงานจากปริมาณงาน คุณภาพและความรับผิดชอบ เพื่อใช้ผลการประเมินไปปรับขึ้นเงินเดือน มีระบบจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะคุณภาพของสินค้า แนวปฏิบัติหรือนโยบายที่พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติร่วมกันในองค์กรคือ ความสามัคคีและความเท่าเทียมกัน ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการได้ให้บริจากรายได้ส่วนหนึ่งแก่มูลนิธิแม่ก๊ก จังหวัดเชียงราย ในด้านการศึกษาของเด็กและเยาวชนผู้ด้อยโอกาสทุกปี

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

การรับ-จ่ายเงินเป็นเงินสด และการโอนเงินผ่านธนาคาร แหล่งเงินทุนมาจาก

เงินทุนส่วนตัว ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ในส่วนกำไรของกิจการจะจัดแบ่งให้เจ้าของและบริจาค มีภาระหนี้สินที่จะต้องชำระค่าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อในแต่ละเดือน มีระยะเวลาในการชำระหนี้ประมาณ 1-2 เดือน การบันทึกบัญชีของกิจการทำโดยการลงบันทึกในสมุดประจำวัน ในส่วนของการจัดทำงบการเงิน สำนักงานบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบ มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และได้มีการขอคืนเงินภาษีที่ได้ชำระเกิน ส่วนข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีได้มีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

มีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด ณ วันสิ้นเดือน ลูกค้าชำระค่าสินค้าโดยการโอนเงินผ่านธนาคาร มีลูกหนี้การค้าเป็นลูกค้าประจำ โดยไม่ได้ขอหลักประกันการชำระหนี้เพราะให้ความเชื่อใจเนื่องจากทำธุรกิจด้วยกัน มีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน มีการเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโรงงาน มีการสั่งซื้อวัตถุดิบ และขึ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณตั้งแต่หลักพันถึงห้าหมื่นบาท มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ที่มีมูลค่าการสั่งซื้อสูง และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีความซื่อสัตย์และการตรงต่อเวลา มีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่บ้าง ในภาวะเศรษฐกิจระยะนี้ กิจการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด และพยายามควบคุมการผลิตโดยใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่าที่สุด เช่น นำวัสดุเหลือใช้มาผลิตเป็นสินค้าใหม่

#### 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต ซึ่งในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) สำหรับเสื้อจำนวน 20 ตัว กระเป๋าขนาดเล็ก 20 – 30 ใบ กระเป๋าขนาดใหญ่ 10 ใบ กิจการมีโรงงานผลิตเป็นของตนเองซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกันกับสถานประกอบการ ในส่วนของวัตถุดิบมาจากการผลิตของชาวบ้านในท้องถิ่น ชาวเขา และร้านค้าส่งผ้าฝ้ายทอมือ การคัดเลือกผู้ขายพิจารณาจากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ โดยมีข้อกำหนดในการสั่งซื้อเน้นในเรื่องระยะเวลาการส่งมอบสินค้าที่ต้องตรงต่อเวลา การขนส่งวัตถุดิบ ผู้ขายเป็นคนรับผิดชอบค่าใช้จ่าย และในการผลิตก่อนที่จะนำเส้นด้ายไปทอหรือผ้าที่จะนำไปตัดได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง โดยพิจารณาจากสีและคุณภาพการทอตรงตามที่ตกลงกันได้ ถ้าพบว่าวัตถุดิบที่ได้ตรวจสอบแล้วไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันได้ กิจการจะทำการส่งคืนผู้ขาย ผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกชิ้นเช่นกัน ถ้าไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขสินค้านั้นทันที การจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จที่ห้องเก็บสินค้า สำหรับการส่งสินค้าให้ลูกค้า ลูกค้าจะมารับสินค้าเอง หรือรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเอง

#### 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดของกิจการคือ เสื้อผ้าฝ้ายทอมือ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า โดยใช้ข้อมูลที่ลูกค้าเสนอมาในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ สินค้าชนิดใดที่มียอดการสั่งซื้อหรือผลิตมากจะมีการควบคุมคุณภาพมากที่สุด ลูกค้าหลักของกิจการคือ ลูกค้าชาวญี่ปุ่น ลูกค้ารองคือคนไทย แต่เป็นรายย่อย ๆ กิจการมีแผนจะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือกระเป๋า เนื่องจากสินค้าประเภทนี้สามารถนำวัสดุเหลือใช้มาผลิตเป็นสินค้าใหม่ ๆ ได้ เจ้าของกิจการเป็นคนตั้งราคาสินค้าจากต้นทุนของสินค้าบวกกำไรที่ต้องการ ไม่มีการโฆษณาสินค้า ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาด และไม่มีพนักงานขาย เนื่องจากเป็นโรงงานผลิต จากคุณภาพของสินค้า ทำให้ลูกค้าพอใจและจงใจลูกค้าให้กลับมาซื้ออีก มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ กิจการไม่มีการรับคืนสินค้า เนื่องจากไม่นำสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานและคุณภาพออกจำหน่าย

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วงปีที่ผ่านมา ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าบ้างในเรื่องของสินค้า เช่นสีของสินค้าไม่ตรงกับคุณลักษณะที่ตกลงกันได้ ไม่เคยมีปัญหากับลูกค้า และไม่เคยมีปัญหากับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย



## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมาไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมากเนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก และมีลูกค้าประจำอยู่แล้ว แต่นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อเจ้าของเนื่องจากต้องเสียภาษีในนามของบุคคลธรรมดาเป็นจำนวนมากในแต่ละปี

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการเลย เพราะว่ายอดคำสั่งซื้อของลูกค้าไม่ได้ลดลง

### สังคมและวัฒนธรรม

ในด้านสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเลย เนื่องจากเป็นโรงงานผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งลูกค้าได้ออกแบบและวางแบบลักษณะสินค้าให้โรงงานผลิตตามคำสั่งอยู่แล้ว และยอดคำสั่งผลิตหรือคำสั่งซื้อไม่ได้ลดลงเลย

### เทคโนโลยี

กิจการไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ แต่อย่างใด แต่มีการปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน และการผลิตของกิจการ

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้าที่ผลิต เนื่องจากกิจการมีการดำเนินงานด้านการผลิตเสื้อผ้าฝ้ายมานาน จึงทำให้ไม่มีสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือผิดเพี้ยนไปจากคำสั่งซื้อของลูกค้าเลย และความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

จุดอ่อน คือ พนักงานทำงานล่าช้า (มีการลาหยุดโดยไม่จำเป็น) ทำให้ต้องเลื่อนกำหนดส่งสินค้าอยู่บ่อยครั้ง

โอกาส คือ ลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นชาวญี่ปุ่น ได้แนะนำให้เพื่อน ๆ หรือญาติพี่น้องมาตั้งซื้อสินค้า หรือตั้งผลิตที่โรงงาน

อุปสรรค คือ ในเรื่องของค่าเงินเยนที่แข็งค่าขึ้น ทำให้ลูกค้าชาวญี่ปุ่นมีการระมัดระวังในเรื่องการจับจ่ายใช้สอย มีการซื้อเสื้อผ้า หรือเครื่องแต่งกายลดลง ในบางฤดูกาล ทำให้เสื้อผ้าบางแบบที่เคยสั่งผลิตจำนวนมาก ๆ ซึ่งมีการตัดเย็บค่อนข้างยาก และมีราคาสูง ต้องลดจำนวนการผลิตลงบ้าง

#### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการให้รัฐช่วยเหลือกลุ่มที่ผลิตสินค้าประเภทผ้าฝ้ายและผ้าไหม เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน ประกอบกับราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย แต่เนื่องจากว่าชาวบ้านส่วนมากที่ทำการผลิตไม่ได้ทำการขายสินค้าเอง จะมีคนกลางไปรับซื้อถึงหมู่บ้าน และทำการกดราคาสินค้าต่ำมาก บางครั้งแทบจะไม่ได้กำไรเลย ชาวบ้านบางกลุ่มเลิกทำการผลิตผ้าทอและหันไปประกอบอาชีพอย่างอื่นแทน เหตุผลนี้ทำให้ผ้าทอบางลายที่เป็นลายโบราณ และเป็นที่ต้องการของตลาดหายากมาก รวมถึงการขาดแคลนคนที่มีทักษะและฝีมือในการทอผ้าและย้อมสีอีกด้วย

### กรณีศึกษาที่ 3

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด เปิดดำเนินการเป็นระยะเวลา 16 ปี มีพนักงานทั้งหมด 6 คน สินค้าที่ผลิตคือเสื้อผ้าไหม ผ้าไหมพื้นสำเร็จรูป และผ้าฝ้าย สินค้ามีตราสัญลักษณ์ชื่อ สันกำแพงไหมไทย กิจการไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง ไม่มีการส่งออกทรัพย์สิน (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 2 ล้านบาท มียอดขายรวมและกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมาลดลง 50% มีแหล่งเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ ไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่เคยรับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือของเอกชน

#### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

##### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนด้านการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต การตลาด และสินค้าคงคลัง โดยเจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนเอง มีการดำเนินงานตามแผนประมาณ 80% ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร มีแผนการตลาด แผนกผลิต และแผนกสินค้าคงคลัง ในแต่ละแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงาน มีการประสานงานระหว่างแผนกอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามทักษะประสบการณ์ โดยระบุไว้อย่างชัดเจน มีการรายงานการทำงานให้เจ้าของทราบทุกครั้ง ทุกวัน มีการอธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งโดยเจ้าของเอง การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ในเรื่องเฉพาะหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ในปัจจุบันกิจการมีพนักงานไม่เพียงพอกับงานที่มีอยู่ แต่เป็นเพราะเศรษฐกิจถดถอย จึงไม่สามารถจ้างงานได้อีกในขณะนี้และจะรับสมัครงานก็ต่อเมื่อภาวะเศรษฐกิจมีแนวโน้มดีขึ้น วิธีรับสมัครงานจะติดป้ายประกาศรับสมัครไว้หน้าร้าน การคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องของประสบการณ์ การมีมารยาท บุคลิกดี การจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้ โดยเจ้าของเป็นผู้ฝึกอบรมให้ในเวลาทำงาน (เนื่องจากเจ้าของกิจการเป็นวิทยากรให้ความรู้เรื่องผ้าไหมและผ้าฝ้ายแก่กลุ่มชุมชนในท้องถิ่น) ในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นเงินเดือนสำหรับพนักงานขาย และจ่ายเป็นเมตรหรือจ่ายเป็นตัวสำหรับพนักงานที่ทำการผลิต โดยมีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ถ้าเกิดการขัดแย้งขึ้นในองค์กร เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันเอง หรือถ้าจะให้เจ้าของเป็นคนตัดสินใจให้ก็ว่ากันตามความจริง กิจการมีวิธีการในการมอบหมายงานให้พนักงานทำ โดยสั่งงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ใช้การปกครองแบบครอบครัว ดูแลเอาใจใส่ในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่าง

เต็มที และถ้าพนักงานออกจากงานแล้วยังให้ความช่วยเหลือเฉพาะบางกรณี เช่นกรณีที่ให้เงินทดแทนผู้บริหารเป็นผู้นำในลักษณะแบบประชาธิปไตย ให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานในเรื่องคุณภาพงานและการตรงต่อเวลา มีการประเมินผลการทำงานจากคุณภาพงาน ใช้ผลการประเมินการทำงานไปใช้พิจารณาในการขึ้นเงินเดือน การควบคุมการทำงานของพนักงานโดยดูจากผลผลิตที่ออกมา ในการทำงานแต่ละวันเป็นระบบ ระเบียบเป็นส่วนใหญ่ มีระบบจัดการคุณภาพในเรื่องคุณภาพของสินค้า การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานของท้องถิ่น และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี โดยการรับเงินและจ่ายเงิน เป็นเงินสด

เงินลงทุนมาจากทุนส่วนตัวของเจ้าของ ปัจจุบันยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ถ้าไม่ได้แบ่งให้ใคร การบันทึบบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุดรายวันทุกวัน มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องบัญชีและการเงิน

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

การสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการยังไม่เพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าจ่ายเป็นเงินสดและเครดิตการ์ด ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ที่ห้องสต็อกสินค้า กิจการมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มีมูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิมโดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ยังไม่มีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่แต่อย่างใด ในสภาพเศรษฐกิจขณะนี้ ได้พยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด โดยเฉพาะค่าจ้างพนักงาน ทำโดยการให้พนักงานทำงาน 15 วันในหนึ่งเดือนในช่วงที่ไม่มีงานส่วนในด้านการประกันภัยนั้น กิจการได้ทำการประกันภัยทรัพย์สินของร้านไว้

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต โดยในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้าโดยเฉลี่ย สำหรับเสื้อผ้าวันละ 10 ตัว ผ้าผืนวันละ 15 ผืน โดยการจ้างกลุ่มแม่บ้านของชุมชนให้เป็นผู้ผลิตให้ วัตถุดิบมาจากท้องถิ่นเช่นอำเภอสันป่าตอง อำเภอสันกำแพง โดยมีผู้ขายวัตถุดิบรายหลักกว่า 100 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายดูจากคุณภาพสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่จะซื้อ

โดยค่าขนส่ง ผู้ขายเป็นผู้รับผิดชอบ การส่งมอบวัตถุดิบก่อนข้างตรงเวลา และก่อนการผลิต เส้นด้ายหรือผ้าที่จะนำไปผลิตได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง ถ้าพบว่าเส้นด้ายหรือผ้าที่นำมาผลิตไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขาย และสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกชิ้นเช่นกัน ถ้าพบว่าผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วไม่ได้มาตรฐาน มีวิธีจัดการสินค้านั้นโดยการนำมาลดราคา

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดของกิจการคือ ผ้าไหมเป็นผืน และผ้าพันคอ กิจการได้มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้า โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้านำมาปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยใช้พนักงานขายในการเก็บข้อมูลของลูกค้าและลักษณะสินค้าที่ลูกค้าต้องการ นักท่องเที่ยวคนไทยเป็นลูกค้าหลักของกิจการ นักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นลูกค้ารอง ในเรื่องของแผนที่จะพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือเพิ่มสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น เนื่องจากต้องการให้ลูกค้าได้รู้จัก และรับรู้ว่ามีสินค้าของท้องถิ่นที่มีคุณภาพดี มีเอกลักษณ์ และสวยงาม การตั้งราคาสินค้ารับผิดชอบโดยเจ้าของ โดยการตั้งราคาจากรูปแบบของสินค้า มีการโฆษณาสินค้าในหนังสือสำหรับการท่องเที่ยว การถ่ายแบบและเสื้อผ้าที่ใช้ในการถ่ายทำละคร ในฤดูเทศกาลท่องเที่ยว มีการลดราคาสินค้า การขายสินค้าทางโทรศัพท์ จดหมายและอีเมลล์ คุณภาพของสินค้าและการบริการของร้านทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำ และเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าไปด้วย มีการพยายามปรับปรุงสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย กิจการมีการรับคืน โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การชำรุดเสียหายนั้นต้องมาจากความผิดของทางกิจการเท่านั้น

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มมากขึ้นคือ กลุ่มโอท็อป กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าบ้างในเรื่องการคืนสินค้าที่ไม่ใช่ความผิดของทางร้าน ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าในเรื่องของคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าบางชนิด และปัญหาจากสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของทางกิจการคือสินค้าจากประเทศจีนที่ทำเลียนแบบ และผ้าไหมเทียม

### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### การเมืองและกฎหมาย

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการมากเท่าใดนัก ในเรื่องของการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ

ในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยเฉพาะการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยว และกำลังซื้อที่ลดลงมาก นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี ส่งผลกระทบต่อกิจการบ้าง โดยเฉพาะการชำระค่าภาษี แม้ว่ายอดขายจะลดลงมากก็ตาม

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อกิจการมาก ในเรื่องของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะระดับท้องถิ่น เนื่องจากกำลังซื้อของคนในท้องถิ่นลดลง การลดลงของคุณภาพสินค้าที่กลุ่มแม่บ้านเป็นผู้ผลิตให้ ต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งที่แพงมากขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศที่มีผลกระทบคือ นักท่องเที่ยวลดการใช้จ่ายในเรื่องการท่องเที่ยวและซื้อของ ทำให้ยอดขายตกลงกว่า 50% รวมถึงนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เป็นลูกค้ารองมีจำนวนลดลงอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับโลกเช่นกัน

### สังคมและวัฒนธรรม

การดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนเชียงใหม่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปอย่างมาก มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา เช่น การปรับเปลี่ยนสินค้าตามกระแสนิยม ไม่สามารถที่จะคงเอกลักษณ์เดิมของท้องถิ่นอย่างเดียวได้ ต้องใช้การผสมผสานระหว่างกระแสนิยม และเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าด้วยกัน จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา ทำให้กิจการต้องปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ลูกค้าต่างชาติต้องการบ้าง เช่นแบบเสื้อบางอย่างต้องปรับตามความต้องการของลูกค้า ที่ร้านมีพนักงานขายโดยตรง มีประสบการณ์ในการนำเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้า และในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือในสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ไม่มีเรื่องใดที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจของกิจการเลย

### เทคโนโลยี

ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มสินค้าใหม่ ๆ ด้วย คือการใช้โปรแกรมออกแบบลายผ้า และแบบเสื้อ แต่ยังไม่มีการลงทุนเพิ่มในด้านเทคโนโลยีของกิจการในขณะนี้

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้าที่เป็นจุดเด่นที่ได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับผ้าไหมมานาน

จุดอ่อน คือ ไม่ได้ทำการผลิตด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายใน

การจ้างคนผลิตให้สูง

โอกาส คือ รัฐบาลให้การสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมและการส่งออก

อุปสรรค คือ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเองโดยตรง ทำให้ไม่สามารถควบคุมเรื่องของการผลิตและวัตถุดิบที่เป็นใหม่แท้ได้ ทำให้ต้องเสียเวลาในการคัดสินค้าให้ได้คุณภาพที่วางไว้ เสียโอกาสในด้านการขายอยู่บ่อยครั้ง

ความต้องการของผู้ประกอบการ

กิจการต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลในเรื่องของเงินลงทุนและการทำธุรกิจ การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในเรื่องของการบริโภคสินค้าภายในประเทศ และหันมาให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีชื่อเสียงระดับโลก อย่างเช่นผ้าไหมไทย โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกับผู้ผลิต เพื่อให้สินค้าของตนเองได้แข่งขันกับประเทศจีนและเวียดนาม เนื่องจากสินค้าจากสองประเทศนี้มีราคาถูกมาก ลูกค้าบางกลุ่มที่มีความอ่อนไหวต่อราคาหันไปซื้อสินค้าประเภทนี้ และทำให้ยอดขายของร้านลดลงเนื่องจากลูกค้าไม่ได้ใส่ใจในคุณภาพของสินค้าที่มาจากใหม่แท้เลย

## กรณีศึกษาที่ 4

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินการเป็นระยะเวลา 49 ปี มีพนักงานทั้งหมด 25 คน สินค้าที่ผลิตมีผ้าฝ้ายทอพื้น ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ กิจการมีตราสินค้าคือ “บ้านไร่ไผ่งาม” มีเวปไซด์เป็นของตนเอง ไม่มีการส่งออก ลูกค้าชาวญี่ปุ่นและไต้หวันมาซื้อเองที่ร้าน มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมา ลดลงโดยประมาณ 30 – 40% มีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 2 แสนบาท แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ ไม่มีหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต โดยเจ้าของเป็นคนควบคุมการทำงานของพนักงาน มีแผนกย่อยสี่ ออกแบบลาย และแผนกทอ กิจการไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร เจ้าของให้ข้อมูลว่าไม่มีแผนในการรับคำสั่งซื้อของลูกค้า เนื่องจากไม่สามารถทำตามต้นแบบที่สั่งมาได้ ในแต่ละแผนกงานมีหลักการพิจารณาจากประสบการณ์และความสามารถของแต่ละคนที่จะทำงานตามส่วนนั้น ๆ ได้ ในระหว่างแผนก มีการประสานงานกัน โดยเจ้าของจะเข้ามาควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด วิธีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามทักษะ ฝีมือ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานนั้น ๆ ไม่มีการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงาน จำนวนพนักงานมีเพียงพอกับงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติในเรื่องของความสามารถในการทอผ้า มีทักษะสูง เจ้าของไม่มีแผนให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นรายวัน จ่ายทุก ๆ 15 วัน มีเงินพิเศษสำหรับงานที่เสร็จแล้วตามรายชิ้น แล้วแต่แบบและความยากง่ายของลายผ้า ถ้ามีการขัดแย้งในองค์กร เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายประนีประนอมกันเอง ในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน เจ้าของเป็นผู้สั่งงานกับพนักงานโดยตรง ใช้รางวัลเป็นรูปตัวเงินและการปกครองแบบครอบครัวในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ เจ้าของกิจการใช้การถ้อยทีถ้อยอาศัยในการปกครอง พุดคุยกับพนักงานโดยตรง มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงานและความรับผิดชอบ ไม่มีการควบคุมในระหว่างเวลาการทำงาน การจัดการคุณภาพมีเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้า มีแนวปฏิบัติหรือค่านิยมที่ทำให้พนักงานทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันคือความพอเพียง กิจการมีวันหยุดทุกวันพฤหัสบดีที่ 1 และ 16 ของเดือน



## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในการรับ – จ่ายเงินเป็นเงินสด เงินลงทุนของกิจการมาจากเงินทุนส่วนตัว ในปัจจุบันไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มในด้านใด ยึดถือแนวทางปฏิบัติเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ไม่มีการกู้ยืมเงินใด ๆ ในส่วนบัญชี มีการบันทึกในสมุดรายวันทุกวันที่มีรายการค้า มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง โดยเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

มีการสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการอย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตจ่ายเป็นเงินสด ไม่มีลูกหนี้การค้า การเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในร้าน การรักษาลูกค้าที่มีมูลค่าการสั่งซื้อสูงและลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและมีการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทำการค้าด้วยความซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้า มีการหาลูกค้าใหม่และตลาดใหม่แต่ยังไม่มาก ในสภาพเศรษฐกิจในช่วงนี้ได้มีการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด และพยายามควบคุมการผลิต โดยการใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่าที่สุด นำวัสดุเหลือใช้มาผลิตสินค้าใหม่ ๆ และกิจการทำการประกันภัยในนามมูลนิธิป่าแสงดา

## 4. ด้านการผลิต

ในหนึ่งวัน กิจการสามารถผลิตสินค้าโดยเฉลี่ย 2 เมตรต่อคนต่อวัน ขึ้นอยู่กับความกว้างของหน้าผ้า และความยากง่ายของลายในการทอ มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง อยู่ในบริเวณเดียวกับสถานประกอบการ ในเรื่องของวัตถุดิบในการผลิตสินค้านำมาจากอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน การคัดเลือกผู้ชายวัตถุดิบนั้น เจ้าของได้แจกเมล็ดฝ้ายให้ผู้ชายวัตถุดิบไปปลูกเอง ในแต่ละปีจะเก็บผลผลิตจากเมล็ดฝ้ายปีละ 2 ครั้ง มีผู้ชายวัตถุดิบรายหลักให้กิจการประมาณ 40 – 50 ราย โดยมีข้อกำหนดในการสั่งซื้อวัตถุดิบโดยเน้นในเรื่องของการส่งมอบสินค้าที่ต้องตรงเวลา ผู้ชายวัตถุดิบเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ในกระบวนการผลิตมีการควบคุมทุกขั้นตอนทำให้ไม่มีสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วแต่ไม่มีคุณภาพออกมาเลย มีห้องสำหรับจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป ไม่มีนโยบายในการสต็อกสินค้า เพราะสินค้าทุกชิ้นที่ผลิตออกมาแล้วต้องทำให้ขายให้ได้ และการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ ฝ้ายฝ้ายทอมือ ฝ้ายพันคอ ฝ้ายคลุมไหล่ กิจการไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้า ใช้การควบคุมคุณภาพสินค้า ตั้งแต่การปลูกเมล็ดฝ้าย และกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน ลูกค้าหลักคือชาวญี่ปุ่น ไต้หวันและยุโรป ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยวคนไทยรายย่อย ๆ เจ้าของเป็นผู้ตั้งราคาสินค้าจากต้นทุนบวกกำไรตามรูปแบบลาย

การทอ มีส่วนลดให้ลูกค้าที่มียอดการซื้อปริมาณมาก ประมาณ 10 – 20 % ไม่มีการโฆษณาสินค้า การส่งเสริมการตลาดและไม่มีพนักงานขาย เนื่องจากเจ้าของเป็นคนนำเสนอสินค้าด้วยตัวเอง จากคุณภาพของสินค้าทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำ การส่งซื้อซ้ำ ๆ เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจลูกค้าของกิจการ ไม่เคยรับคืนสินค้าเนื่องจากไม่มีสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือมีตำหนิผลิตออกมาขาย

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

เจ้าของกิจการไม่ให้ความเห็นในเรื่องของคู่แข่ง และไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า คู่ค้า หรือปัญหาจากสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการ

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

##### การเมืองและกฎหมาย

กิจการมีขนาดเล็ก และมีลูกค้าประจำจำนวนมาก ดังนั้นในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หรือปัญหาในการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงปีที่ผ่านมา นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการเลย

##### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับโลกไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเลย

##### สังคมและวัฒนธรรม

เจ้าของให้ความเห็นว่าสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบสินค้าของกิจการเลย เนื่องจากว่าลูกค้าหลัก และลูกค้านรองเป็นกลุ่มที่นิยมชิ้นชอบผ้าฝ้ายทอมือที่มีเอกลักษณ์ และเจ้าของเองออกแบบลายผ้าและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมาจำหน่ายมีคุณภาพมาก

##### เทคโนโลยี

ไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ แต่อย่างใด

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้าที่เจ้าของเป็นผู้ควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน ไม่มีการผลิตสินค้าที่มีตำหนิ หรือไม่มีคุณภาพออกมาจำหน่ายเลย ฝ้ายทอเป็นลายใหม่ ๆ ที่เจ้าของออกแบบเองไม่เคยซ้ำกับเจ้าอื่น

จุดอ่อน คือ ไม่ได้ทำการตลาดใด ๆ อาศัยประสบการณ์ ชื่อเสียงของเจ้าของที่มีมา ยาวนานในการขาย ตลาดเน้นเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ทำให้สินค้าไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มคนรุ่นใหม่

โอกาส คือ แนวโน้มของการบริโภคผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติเป็นที่นิยมในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะฝ้ายย้อมมือ และผ้าไหม

อุปสรรค คือ หน้าร้านหรือสถานประกอบการตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชนมาก ผู้ที่มีกำลังซื้อและมีรถยนต์ส่วนตัวจะมีความสะดวกมากกว่าในการเข้าไปเลือกซื้อสินค้า

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการข้อมูลในการใช้จ่ายของผู้บริโภค เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานได้ เนื่องจากการคาดการณ์และดูแนวโน้มของธุรกิจของตัวเอง สังกะตจากกำลังซื้อ และจำนวนลูกค้า โดยเฉพาะวันหยุดยาว ๆ หรือช่วงเทศกาล

## กรณีศึกษาที่ 5

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินงานเป็นระยะเวลา 10 ปี มีพนักงานทั้งหมด 6 คน ไม่มีการส่งออก ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ลูกค้ามาซื้อที่ร้านเอง ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาประมาณ 6 แสนบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 2 แสนบาท แหล่งเงินทุนมาจากทุนของเจ้าของ 80% และจากการกู้ยืมจากธนาคารออมสิน 20% ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (ทุ่งโฮเต็ล) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

ไม่มีการวางแผนในการบริหารจัดการแต่มีเป้าหมายในดำเนินงานโดยการเพิ่มยอดขาย กำไร การรักษาลูกค้า และการพัฒนาสินค้าให้ลูกค้าพอใจมากที่สุด กิจการไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กรของกิจการ โดยมีแผนกบัญชี แผนกผลิต แผนกจัดซื้อ แผนกสินค้าคงคลัง และในแต่ละแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาสินค้าและจำนวนคน ในระหว่างแผนกมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอการอธิบายลักษณะงาน โดยเจ้าของเป็นคนอธิบาย อำนวยหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ที่เจ้าของแต่เพียงผู้เดียว ในปัจจุบันมีพนักงานไม่เพียงพอ แต่เป็นเพราะเศรษฐกิจถดถอยไม่สามารถจะจ้างงานได้ในขณะนี้ การรับสมัครงานจะต้องการที่ต่อเมื่อมีการสั่งให้ผลิต โดยการติดป้ายประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าร้าน การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาประสบการณ์และความชำนาญในการทอ มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยเจ้าของเป็นผู้ฝึกอบรมให้ในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นรายเดือนและรายชิ้นงาน โดยมีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวันและให้ที่พัก ถ้ามีการขัดแย้งในองค์กรเจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันเอง หรือถ้าจะให้ตัดสินให้ก็ว่ากันตามความจริง การมอบหมายงานทำโดยการสั่งงานกับพนักงานโดยตรง กิจการให้รางวัลในรูปตัวเงินในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และถ้าพนักงานออกจากงานแล้วไม่มีการให้ความช่วยเหลือใดๆ อีก เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ให้ทำงานกันเอง และวัดกันที่ผลงาน การประเมินผลการทำงานของพนักงานจากคุณภาพ ปริมาณงานและปริมาณของเสีย ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการมอบหมายงาน มีระบบจัดการ

คุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้า ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความร่วมมือต่อหน่วยงานของรัฐและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในชุมชนที่กิจการตั้งอยู่อย่างสม่ำเสมอ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนการรับ การจ่ายเงิน โดยรับเงินเป็นเงินสดและเครดิตการ์ด การจ่ายเงินใช้การออกเช็ค เงินลงทุนของกิจการมาจากทุนส่วนตัวของเจ้าของและการกู้ยืมจากธนาคารออมสินบางส่วน ปัจจุบัน ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม มีระยะเวลาในการชำระหนี้มากกว่า 5 ปี การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุดทุกวัน มีการจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด โดยจ้างสำนักงานบัญชีในการจัดทำงบการเงิน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนจะชำระภาษีทุกครั้ง ข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องบัญชีและการเงิน

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

การสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการยังไม่เพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเช็ค ลูกค้าจ่ายเป็นเงินสด ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องสต็อกสินค้า การรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ยังไม่มีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่แต่อย่างใด ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ กิจการได้พยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต เนื่องจากไม่มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง จึงจ้างผู้อื่นเป็นผู้ผลิตให้ ในเรื่องของวัตถุดิบในการผลิตสินค้ามาจากต่างจังหวัดทั้งหมด โดยผู้ขายวัตถุดิบให้ทางร้านมีจำนวน 3 ราย ในการคัดเลือกผู้ขาย ดูจากคุณภาพสินค้า ราคาและความซื่อสัตย์เป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ การขนส่งผู้ขายวัตถุดิบเป็นคนรับผิดชอบค่าใช้จ่าย การส่งมอบค่อนข้างตรงเวลา และในเรื่องของการผลิต ก่อนที่จะนำเส้นด้ายหรือผ้าที่จะนำไปตัด ได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง โดยการตรวจสอบผ้าทุกชิ้น ถ้าพบว่าวัตถุดิบที่ได้ตรวจสอบแล้วไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขาย ผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพอีกครั้ง หลังการผลิตเสร็จทุกชิ้นเช่นกัน มีห้องเก็บสินค้าสำหรับจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว ถ้าพบว่าสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไม่ได้มาตรฐาน มีการจัดการโดยนำสินค้านั้นมาแปรรูปเป็นสินค้าอื่น แล้วนำมาขายลดราคา สำหรับค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า ลูกค้านั้นเป็นคนรับผิดชอบ

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ ผ้าไหมเป็นผืนและเสื้อผ้าไหม มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้พนักงานขายเป็นคนเก็บข้อมูล ลูกค้าหลักคือนักท่องเที่ยวคนไทย 80% ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยวต่างชาติ 20% เจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งราคาสินค้าจากรูปแบบสินค้า สินค้ามีวางขายที่หน้าร้าน ไม่มีการโฆษณา มีการให้ส่วนลดเงินสดและให้เครดิตกับลูกค้าประจำ มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางโทรศัพท์ ทางจดหมายและอีเมลล์ จากคุณภาพของสินค้าและการบริการ ทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำและลูกค้ามีความพอใจมากขึ้น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการที่มีการซื้อซ้ำ และการมาซื้อสินค้าของลูกค้าใหม่ที่ได้จากการแนะนำของลูกค้าที่เคยมาซื้อที่ร้าน ถ้าสินค้าเกิดการชำรุดเสียหาย กิจการมีการรับคืนแต่มีเงื่อนไขว่าการชำรุดนั้นเป็นความผิดของทางร้าน

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้นประมาณ 4-6 รายในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ทางร้านมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าในเรื่องการคืนสินค้าที่ไม่ใช่ความผิดของทางร้าน แต่กับคู่แข่งไม่เคยมีปัญหากัน สำหรับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเลย เนื่องจากลูกค้าที่เคยมาซื้อสินค้าที่ร้านมีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและการบริการ

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

สำหรับกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตาม ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ เนื่องจากการค้าขายส่วนใหญ่ของร้านเป็นการขายภายในประเทศ ไม่มีการส่งออก ดังนั้นในเรื่องกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการมากเท่าใดนัก

### เศรษฐกิจ

เศรษฐกิจระดับท้องถิ่นส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการในขณะนี้มาก เนื่องจากกำลังซื้อของคนในท้องถิ่นลดลง การลดคุณภาพของสินค้าที่ผลิตให้ เพิ่มต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งแพงมากขึ้น สำหรับเศรษฐกิจระดับประเทศมีผลกระทบเช่นเดียวกัน คือนักท่องเที่ยวไม่ใช้จ่ายในเรื่องของการท่องเที่ยวและการซื้อของ ทำให้ยอดขายของทางร้านตกลงกว่า 50% สำหรับการขาย

สินค้าให้นักท่องเที่ยวต่างชาติ และยิ่งไปกว่านั้น ในระดับโลก มีผลทำให้นักท่องเที่ยวต่างประเทศซึ่งเป็นลูกค้ารองมีจำนวนลดลงอย่างมากในสภาพเศรษฐกิจระยะนี้

### **สังคมและวัฒนธรรม**

กิจการได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นมีการปรับเปลี่ยนสินค้าตามกระแสนิยม และความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา ทำให้ทางร้านต้องปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ลูกค้าต่างชาติต้องการบ้าง เช่น แบบเสื้อบางอย่างต้องปรับตามความต้องการของลูกค้า ทางร้านมีพนักงานขายโดยตรงที่มีประสบการณ์ในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้า และในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือในสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ ไม่มีเรื่องใดที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของร้านเลย

### **เทคโนโลยี**

มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ โดยการใช้โปรแกรมการออกแบบลายผ้า แบบเสื้อ การใช้สี เป็นต้น

### **จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค**

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้าที่เป็นจุดเด่นที่ได้เปรียบหรือเหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับผ้าไหมมานาน

จุดอ่อน คือ ไม่ได้ทำการผลิตด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างคนผลิตให้สูง การบริหารจัดการภายในร้านยังไม่ค่อยเป็นระเบียบแบบแผน ไม่มีการทำการตลาด

โอกาส คือ รัฐบาลให้การสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรมและการส่งออก

อุปสรรค คือ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเองโดยตรง ทำให้ไม่สามารถควบคุมเรื่องของการผลิตและวัตถุดิบที่เป็นใหม่แท้ได้ ทำให้ต้องเสียเวลาในการคัดสินค้าให้ได้คุณภาพที่วางไว้ เสียโอกาสในด้านการขายอยู่บ่อยครั้ง

**ความต้องการของผู้ประกอบการ**

ต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาล โดยเฉพาะในเรื่องของการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของสินค้า โดยขอให้ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



## กรณีศึกษาที่ 6

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว เปิดดำเนินการเป็นระยะเวลา 6 ปี

มีพนักงานทั้งหมด 4 คน สินค้าที่กิจการผลิตเป็นเสื้อผ้าฝ้าย กระเป๋า และเครื่องประดับที่ทำจากผ้าทอของชาวเขา มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง ไม่มีการส่งออก มีเฉพาะหน้าร้าน โดยลูกค้ามาซื้อสินค้าที่ร้านเอง ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 3 ล้านบาท มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาโดยประมาณ 3 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 1 ล้านบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ กิจการไม่มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนด้านการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต การตลาด และสินค้าคงคลัง โดยเจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนเอง มีการดำเนินงานตามแผนแต่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร มีแผนการตลาด แผนการผลิต และแผนกสินค้าคงคลัง ในแต่ละแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงาน มีการประสานงานระหว่างแผนกอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามทักษะ ประสบการณ์ โดยระบุไว้อย่างชัดเจน มีการรายงานการทำงานให้เจ้าของทราบทุกครั้ง มีการอธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งโดยเจ้าของเอง การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ในเรื่องเฉพาะหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ในปัจจุบันกิจการมีพนักงานเพียงพอกับงานที่มีอยู่ และจะรับสมัครงานก็ต่อเมื่อคนงานขาดแคลน วิธีรับสมัครงานจะติดป้ายประกาศรับสมัครไว้หน้าร้าน การคัดเลือกพนักงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องของประสบการณ์ ทักษะ ฝีมือ ความขยัน การจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้ โดยเจ้าของเป็นผู้ฝึกอบรมให้ในเวลาทำงาน ในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นเงินเดือนสำหรับพนักงานขาย และจ่ายเป็นเมตรหรือจ่ายเป็นตัวสำหรับพนักงานที่ทำการผลิต โดยมีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ถ้าเกิดการขัดแย้งขึ้นในองค์กร เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันเอง หรือถ้าจะให้เจ้าของเป็นคนตัดสินใจก็ถือว่ากันตามความจริง กิจการมีวิธีการในการมอบหมายงานให้พนักงานทำ โดยสั่งงานกับผูปฏิบัติงานโดยตรง ใช้การปกครองแบบครอบครัว ดูแลเอาใจใส่ในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และถ้าพนักงานออกจากงานแล้วยังให้ความช่วยเหลือเฉพาะบางกรณี เช่นกรณีที่ให้เงินทดแทน ผู้บริหารเป็นผู้นำในลักษณะแบบประชาธิปไตย ให้พนักงานทุกคน

สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานในเรื่องคุณภาพงานและการตรงต่อเวลา มีการประเมินผลการทำงานจากคุณภาพงาน ใช้ผลการประเมินการทำงานไปใช้พิจารณาในการขึ้นเงินเดือน การควบคุมการทำงานของพนักงาน โดยดูจากผลผลิตที่ออกมา ในการทำงานแต่ละวันเป็นระบบระเบียบเป็นส่วนใหญ่ มีระบบจัดการคุณภาพ ในเรื่องคุณภาพของสินค้า การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานของท้องถิ่น และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี โดยการรับเงินและจ่ายเงิน เป็นเงินสด

เงินลงทุนมาจากทุนส่วนตัวของเจ้าของ ปัจจุบันยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ถ้าไม่ได้แบ่งให้ใคร การบันทึบบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุดรายวันทุกวัน มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย และการจ่ายค่าภาษี โดยเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องบัญชีและการเงิน

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

การสำรองเงินสดไว้ใช้ในกิจการยังไม่เพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าจ่ายเป็นเงินสดและเครดิตการ์ด ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ที่ห้องสต็อกสินค้า กิจการมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มีมูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิมโดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ยังไม่มีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่แต่อย่างใด ในสภาพเศรษฐกิจระยะนี้ ได้พยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด ยังไม่ได้ทำการประกันทรัพย์สินของร้านแต่อย่างใด

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต โดยในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้าโดยเฉลี่ย สำหรับเสื้อผ้าวันละ 10-12 ตัว ผ้าผืนวันละ 10 ผืน กระเป๋า 20 ใบ โดยการจ้างโรงงานแห่งหนึ่งให้เป็นผู้ผลิตให้วัตถุดิบมาจากท้องถิ่น โดยเฉพาะผ้าทอของชาวเขา โดยมีผู้ขายวัตถุดิบรายหลักกว่า 5 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายดูจากคุณภาพสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบที่จะซื้อ โดยค่าขนส่งผู้ขายเป็นผู้รับผิดชอบ การส่งมอบวัตถุดิบก่อนข้างตรงเวลา และก่อนการผลิต เส้นด้ายหรือผ้าที่จะ

นำไปผลิตได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง ถ้าพบว่าเส้นด้ายหรือผ้าที่นำมาผลิตไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันได้ จะทำการส่งคืนผู้ขาย และสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกชิ้นเช่นกัน ถ้าพบว่าผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วไม่ได้มาตรฐาน มีวิธีจัดการสินค้านั้นโดยการนำมาลดราคา หรือเป็นของแถมให้ลูกค้าที่มียอดการซื้อสูงในแต่ละครั้ง

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดของกิจการคือ เสื้อและกระโปรงจากผ้าฝ้ายทอหลายชวาเขา และกระเป๋าสานทอเช่นกัน กิจการได้มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้า โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้านำมาปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยมีพนักงานขายเป็นคนเก็บข้อมูลของลูกค้าและลักษณะสินค้าที่ลูกค้าต้องการ นักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นลูกค้าหลักของกิจการ นักท่องเที่ยวไทยเป็นลูกค้ารอง ในเรื่องของแผนที่จะพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือเพิ่มสินค้าที่มีความหลากหลายมากกว่านี้ เช่น การนำผ้าทอมาตกแต่งบ้าน เป็นเครื่องตกแต่งและประดับบ้าน ยกตัวอย่างเช่น ผ้าม่าน ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมเตียง ฯลฯ การตั้งราคาสินค้ารับผิดชอบโดยเจ้าของ โดยการตั้งราคาจากรูปแบบของสินค้า มีการโฆษณาสินค้าในหนังสือสำหรับนักท่องเที่ยว ในฤดูเทศกาลท่องเที่ยว มีการลดราคาสินค้า การขายสินค้าทางโทรศัพท์ จดหมายและอีเมล คุณภาพของสินค้าและการบริการของร้านทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำ และเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าไปด้วย มีการพยายามปรับปรุงสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย กิจการมีการรับคืนโดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การชำรุดเสียหายนั้นต้องมาจากความผิดของทางกิจการเท่านั้น

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มเลย ส่วนมากเป็นร้านที่เปิดดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผ้าไหมและผ้าฝ้ายและดำเนินธุรกิจมานานมากแล้ว กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าบ้างในเรื่องการคืนสินค้าที่ไม่ใช่ความผิดของทางร้าน ปัญหากับลูกค้าในเรื่องของคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าบางชนิด และไม่เคยมีปัญหากับลูกค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของทางกิจการเลย

### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### การเมืองและกฎหมาย

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจการมากเท่าใดนัก ในเรื่องของการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลกระทบมากต่อกิจการ โดยเฉพาะการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยว และกำลัง

ซื้อที่ลดลงมาก นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษี ส่งผลกระทบต่อกิจการบ้าง โดยเฉพาะการชำระค่าภาษี แม้ว่ายอดขายจะลดลงมากก็ตาม

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อกิจการมาก ในเรื่องของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะระดับท้องถิ่น เนื่องจากกำลังซื้อของคนในท้องถิ่นลดลง การลดลงของคุณภาพการตัดเย็บที่โรงงานเป็นผู้ผลิตให้ ค่าขนส่งที่เพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจระดับประเทศที่มีผลกระทบคือ นักท่องเที่ยวทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยต่างลดการใช้จ่ายในเรื่องการท่องเที่ยวและซื้อของ ทำให้ยอดขายตกลงกว่า 50%

### สังคมและวัฒนธรรม

การดำเนินชีวิตและทัศนคติของคนเชียงใหม่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เช่น การปรับเปลี่ยนสินค้าตามกระแสนิยม ไม่สามารถที่จะคงเอกลักษณ์เดิมของท้องถิ่นอย่างเดียวได้ ต้องใช้การผสมผสานระหว่างกระแสนิยม และเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าด้วยกัน จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา ทำให้กิจการต้องปรับเปลี่ยนสินค้าตามที่ลูกค้าต่างชาติต้องการบ้าง เช่นแบบเสื้อบางอย่างต้องปรับตามความต้องการของลูกค้า ที่ร้านมีพนักงานขายโดยตรง มีประสบการณ์ในการนำเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้า และในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือในสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ไม่มีเรื่องใดที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกิจของกิจการเลย นอกจากกระแสนิยมในเรื่องสินค้าที่ใช้วัสดุจากธรรมชาติ

### เทคโนโลยี

ไม่มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มสินค้าใหม่ๆ เลย

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เนื่องจากเน้นเฉพาะผ้าทอจากชาวเขา ซึ่งลายผ้าทอมีเอกลักษณ์และมีความแตกต่างจากผ้าทอร้านอื่น

จุดอ่อน คือ ไม่ได้ทำการผลิตเอง ซื้อวัตถุดิบจากชาวเขาและจ้างโรงงานอื่นทำการผลิตให้ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างผลิตสูง

โอกาส คือ เสื้อผ้า เครื่องใช้ที่มาจากธรรมชาติกำลังเป็นที่นิยมอย่างสูง โดยเฉพาะผ้าทอจากผ้าฝ้าย และผ้าไหม อีกทั้งในขณะนี้ค่าเงินบาทแข็งตัว ทำให้การส่งออกมีการได้เปรียบ

อุปสรรค คือ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเองโดยตรง ทำให้ไม่สามารถควบคุมเรื่องของการผลิตและวัตถุดิบได้ ทำให้ต้องเสียเวลาในการคัดเลือกสินค้าให้ได้คุณภาพที่วางไว้ เสียโอกาสในด้านการขายอยู่บ่อยครั้ง

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

กิจการต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลในเรื่องของเงินลงทุนและการทำธุรกิจ การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในเรื่องของการบริโภคสินค้าภายในประเทศ โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกับผู้ผลิต เพื่อให้สินค้าของตนเองเป็นที่รู้จักของคนในประเทศ และมีโอกาสได้ส่งสินค้าของตนเองไปขายยังตลาดโลกได้อีกด้วย

## กรณีศึกษาที่ 7

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 8 ปี กิจการไม่มีตราสัญลักษณ์ ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 14 คน ไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศญี่ปุ่น ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยการที่ลูกค้ามาสั่งซื้อที่ร้าน กิจการมีสินทรัพย์รวมที่ดินมูลค่าประมาณ 6 ล้านบาท มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาลดลงเกือบ 50% มีกำไรก่อนหักภาษีลดลง 50% มีแหล่งเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ส่วนหนึ่งเพื่อนำมาลงทุนในธุรกิจ สินค้าของกิจการยังไม่เคยได้รับรางวัลใด ๆ

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการของกิจการในเรื่องของการผลิต การเงิน

การตลาดและการสั่งซื้อ โดยมีเจ้าของรับผิดชอบในเรื่องของการวางแผน มีการดำเนินงานตามแผน โดยมีการประชุมผู้ช่วยและคนงานทุกเดือน โดยกิจการมีแผนการผลิต แผนบัญชี แผนสั่งซื้อและรับคำสั่งซื้อ และแผนขาย ในแต่ละแผนงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงานมีการประสานงานกันระหว่างแผนอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับคนงานตามทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ การจัดแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานทำไว้อย่างชัดเจน โดยมีการรายงานผลการทำงานให้เจ้าของทราบทุกครั้ง ในแต่ละตำแหน่งงานมีการอธิบายลักษณะงานโดยผู้ช่วย ในส่วนการให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่คนงานเฉพาะเรื่องการปฏิบัติงานเท่านั้น และในปัจจุบันกิจการมีจำนวนคนงานเพียงพอกับงาน จะรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานเยอะมากขึ้นและคนไม่พอ โดยใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยติดป้ายประกาศรับสมัครงานไว้ที่หน้าร้าน การคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจะพิจารณาคูณสมบัติในเรื่องของประสบการณ์ ความรับผิดชอบ มีการจัดให้คนงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยหน่วยงานของทางราชการมาจัดการฝึกอบรมให้ในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นเงินเดือน และจ่ายเป็นเมตรหรือต่อตัวสำหรับคนงานที่ทำการผลิต โดยมีสวัสดิการอื่นคือประกันสังคม ค่าอาหารกลางวัน ถ้ามีการขัดแย้งในคนงาน เจ้าของจะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพูดคุยปรับความเข้าใจกันเอง ในเรื่องของการมอบหมายงาน เจ้าของหรือผู้ช่วยจะสั่งงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรงในเรื่องของการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการปกครองแบบครอบครัวและเงินรางวัล

ปลายปี และถ้าคนงานลาออกจากงานแล้วก็ยังมีการให้ความช่วยเหลือเฉพาะบางกรณีแล้วแต่สถานการณ์และความเหมาะสม เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบประชาธิปไตย ให้คนงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ มีวิธีการในการติดต่อสื่อสารกับคนงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของคนงานแต่ละตำแหน่งงานในเรื่องคุณภาพงานและปริมาณงาน มีการประเมินผลการทำงานจากปริมาณงาน คุณภาพงานและความรับผิดชอบ โดยใช้ผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การควบคุมการทำงานของคนงานมีวิธีการ โดยให้คนงานลงเวลาการทำงานและรายงานจำนวนชิ้นที่ทำการผลิตได้ในแต่ละวัน การทำงานในแต่ละวันเป็นระบบ ระเบียบ มีระบบจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพสินค้า มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการทุกครั้งที่มีการร้องขอ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและการบัญชี โดยการรับและการจ่ายเงินของกิจการ ทำโดยรับเป็นเงินสด การจ่ายเงินทำโดยการจ่ายเป็นเช็คหรือการโอนเงิน เงินลงทุนมาจากทุนส่วนตัวของเจ้าของส่วนหนึ่งมาจากการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ โดยในปัจจุบันยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ในส่วนของกำไรจะเก็บสะสมไว้ การลงบันทึกบัญชีโดยลงในสมุดรายวัน มีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีได้มีส่วนช่วยตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายและการสั่งซื้อสินค้ามาสต็อกไว้ โดยเจ้าของและผู้ช่วยทำบัญชีเป็นคนจัดการเรื่องบัญชีและการเงิน

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

มีการสำรองเงินสดไว้ใช้จ่ายอย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเช็ค และการโอนเงิน ลูกค้าจ่ายเป็นเงินสดและเครดิตการ์ด มีลูกหนี้การค้าเป็นลูกค้าประจำ มีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ที่ห้องสต็อกสินค้า มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ กิจการยังไม่มีมีการหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่แต่อย่างใด ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้ได้มีการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่สามารถประหยัดได้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ มีการแจ้งให้คนงานรับทราบถึงการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้โดยติดประกาศไว้ทุกที่ในร้านให้ช่วยกันประหยัดพลังงาน และช่วยกันสอดส่องดูแลไม่ให้เปิดไฟ หรือน้ำทิ้งไว้โดยไม่จำเป็น

#### 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต ก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งในหนึ่งปีจะมีการสั่งซื้อจำนวน 4 ครั้ง มีโรงงานผลิตเป็นของตนเองอยู่อีกพื้นที่หนึ่ง ในเรื่องของวัตถุดิบในการผลิตสินค้ามาจากประเทศลาว ภาคอีสาน และอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ โดยการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ขายนั้นทางกิจการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย การส่งมอบวัตถุดิบค่อนข้างตรงเวลา และในการผลิต ก่อนที่จะนำเส้นด้ายไปทอหรือผ้าที่จะนำไปตัด ได้มีการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้งโดยมีการตรวจสอบผ้าทุกชิ้น ถ้าพบว่าวัตถุดิบที่ได้ตรวจสอบแล้วไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขาย ผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิต โดยการตรวจสอบทุกชิ้นเช่นกัน ถ้าผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จึงนำไปซักและจัดเก็บสินค้าที่ห้องเก็บสินค้า แต่ถ้าพบว่าผ้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีความเสียหายเกิดขึ้น ก็จะนำมาลดราคาหรือขายให้โรงงานผลิตกระเป๋าราคาถูก

#### 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ ผ้าฝ้ายทอมือ ผ้าไหมขายเป็นเมตร หรือทั้งม้วน ได้มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้าเป็นคนให้ข้อมูลเอง ลูกค้าหลักคือบริษัทผลิตเสื้อผ้าของคนญี่ปุ่น ลูกค้ารองคือคนไทย ทางกิจการยังไม่มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เจ้าของและผู้ช่วยด้านการขายเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งราคาสินค้าจากลักษณะสินค้า ไม่มีสินค้าที่วางขายหน้าร้าน มีการโฆษณาในอีเมลล์สำหรับลูกค้าประจำเท่านั้น มีการขายสินค้าทางโทรศัพท์ จดหมายและอีเมลล์ จากคุณภาพสินค้าและการบริการทำให้เกิดการจูงใจ ให้ลูกค้ากลับมาซื้ออีกและสามารถทำให้ลูกค้าพอใจในสินค้าและบริการมากขึ้น ในการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการสั่งซื้อซ้ำ ถ้าสินค้าชำรุดเสียหาย มีการรับคืนแต่มีเงื่อนไขว่าต้องมาจากความผิดของทางกิจการเท่านั้น

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วงระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหา กับลูกค้าบ้างในเรื่องการคืนสินค้าเนื่องจากคุณสมบัติของสินค้าไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ ส่วนปัญหากับลูกค้าเคยมีบ้างเนื่องจากการส่งมอบวัตถุดิบไม่ตรงเวลา แต่ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย เนื่องจากว่าลูกค้ามีความพอใจในสินค้าของทางกิจการ ไม่ได้เปลี่ยนไปซื้อสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย



## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

ในเรื่องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดไม่ได้มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของกิจการเลย อีกทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และการชุมนุมที่เกิดขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก เนื่องจากลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าทางอีเมลล์หรือโทรศัพท์ แต่จะมีปัญหาบ้างในเรื่องการส่งมอบสินค้า เกิดการล่าช้า เนื่องจากการชุมนุมของคนแต่ละกลุ่ม และการปิดสนามบิน ในเรื่องการชำระภาษี มีปัญหาในเรื่องการหักภาษี ณ ที่จ่ายให้กับคนงานที่ผลิตสินค้าให้ เนื่องจากทางราชการต้องการหลักฐานของผู้ที่ถูกหักภาษี ซึ่งคนงานบางคนไม่ต้องการให้เอกสารที่เจ้าของต้องการเช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และจำนวนเงินรายได้

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันยังอยู่ในภาวะชะลอตัว ลดการซื้อและประหยัดมากขึ้น ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด ในส่วนของลูกค้ามีการลดการสั่งซื้อลงเกือบ 50% ทำให้กิจการต้องลดการผลิตลง

### สังคมและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันการค้าเงินชีวิตและทัศนคติของคนเชียงใหม่ได้เปลี่ยนไปมาก แต่กิจการไม่ได้เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากต้องการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในการผลิตสินค้าให้มากที่สุด ลดการใช้สารเคมี หรือไม่ใช้เลย นอกจากคำสั่งซื้อของลูกค้าแล้ว เจ้าของมีนโยบายในการอนุรักษ์ลายผ้าทอ และใช้สีจากธรรมชาติมาใช้ย้อมเส้นด้าย ในบางครั้งทำให้ผ้าที่ทอออกมาแต่ละล็อตมีสีที่ไม่เคยซ้ำกันเลย ลูกค้าชอบและอยากจะสั่งซื้ออีก แต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากสีที่ได้จากต้นไม้ ไม่สามารถให้สีเดิมได้ในแต่ละช่วงฤดูกาล

### เทคโนโลยี

ยังไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มการผลิตแต่อย่างใด

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า และการเน้นสีที่มาจากธรรมชาติเท่านั้น

จุดอ่อน คือ พนักงานที่ชำนาญในการผลิตและมีทักษะหายาก ทำให้ต้องใช้ต้นทุนในการรักษาพนักงานเก่าสูง

โอกาส คือ แนวโน้มในความนิยมบริโภคสินค้าที่มาจากธรรมชาติกำลังได้รับความนิยมอย่างสูง ซึ่งสินค้าของกิจการเน้นวัตถุดิบจากธรรมชาติ มีโอกาสในการสร้างยอดขายสูง

อุปสรรค คือ สภาพแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อุณหภูมิสูงขึ้น เกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง วัตถุดิบจากธรรมชาติที่เคยได้ตรงตามฤดูกาล ไม่สามารถให้ผลผลิตตามที่ต้องการได้

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการข้อมูลในทุกด้านทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม สถานการณ์โลก เพื่อใช้ในการประกอบการธุรกิจ อีกทั้งสามารถเป็นความรู้ที่นำมาพัฒนาตนเอง และคนงานให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างปกติสุขได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

## หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้

### กรณีศึกษาที่ 1

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการ สถานประกอบการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ระยะเวลาการดำเนินกิจการ 6 ปี สินค้าที่ผลิตมีเฟอร์นิเจอร์ไม้ ของตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ ไม่มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศญี่ปุ่น ได้หวันและยุโรป โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้าน และทำการส่งออกเอง กิจการมีทรัพย์สินทั้งหมด (รวมทั้งดิน) ประมาณ 8 ล้านบาท มียอดขายรวมประมาณ 1 ล้านบาททำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมาประมาณ 2 แสนบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนส่วนตัวของผู้ถือหุ้น และกู้เงินจากสถาบันการเงินบางส่วน ไม่มีหน่วยงานที่สนับสนุนหรือช่วยเหลือสินค้าของกิจการ ไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

#### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

##### 1. ด้านการจัดการ

ไม่มีการวางแผนในด้านการบริหารจัดการของบริษัท ทำตามสถานการณ์ มีเฉพาะการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างของบริษัท แต่กิจการมีแผนการตลาดและการขาย แผนกบัญชีและเอกสาร แผนกตรวจสอบคุณภาพและบรรจุ ในแต่ละแผนกมีการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงาน ความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกมีการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามหน้าที่ในการทำงานนั้น ๆ การอธิบายลักษณะงานมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบ การให้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ในเรื่องเล็ก ๆ มีจำนวนพนักงานเพียงพอกับงาน การรับสมัครงานจะทำก็ต่อเมื่อมีงานเยอะมากขึ้นและคนไม่พอ ใช้วิธีการตีประกาศป้ายรับสมัครงานไว้ที่หน้าบริษัท และการสรรหาจากคนรู้จักกับพนักงานเดิมที่มีอยู่แล้ว การคัดเลือกพนักงานมีการพิจารณาจากคุณสมบัติในด้านประสบการณ์การทำงาน มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยหัวหน้างานอบรมให้เองในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นรายวัน ทุก ๆ 15 วัน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่าน้ำมัน และค่าอาหารกลางวันเฉพาะวันเสาร์ ถ้ามีการขัดแย้งเกิดขึ้นในที่ทำงาน ผู้จัดการจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดยการสั่งงานกับพนักงานโดยตรง การจูงใจให้

พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยใช้ค่าจ้างและการปกครองแบบพี่น้อง แต่ถ้าพนักงานออกจากงานแล้ว ไม่มีการให้ความช่วยเหลือใด ๆ อีก การควบคุมการทำงานของพนักงานจากคุณภาพของงาน มีการประเมินผลการทำงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน มีระบบจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้า มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยการบริจาคเงินช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชุมชนของสถานประกอบการตั้งอยู่จัดขึ้นเสมอ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี โดยการรับและจ่ายเงินเป็นเงินสด เช็ค และการโอนเงินผ่านธนาคาร เงินลงทุนมาจากทุนส่วนตัวของผู้ถือหุ้น และการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ ยังไม่มีการลงทุนเพิ่ม กำไรของบริษัทเก็บเป็นกำไรสะสม มีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายชำระในระยะเวลา 10 ปี การกู้ยืมเงินนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้และหลักประกันในการกู้มาพิจารณาในการจะได้มาซึ่งเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุดรายวัน มีการจัดทำงบการเงิน คือ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัทจ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องงบการเงิน และการยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษี มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง ข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีเจ้าหน้าที่บัญชีเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

บริษัทมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเช็ค ลูกค้าจ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด และเช็ค ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าทุกรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโกดังเก็บสินค้า มีการสั่งซื้อโดยรวมทั้งวัตถุดิบและชิ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณ 1 แสนบาท กิจการมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทำการค้าด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ส่งสินค้าที่เป็นมอดหรือเชื้อราให้ลูกค้า และในสภาพเศรษฐกิจช่วงนี้ บริษัทได้มีการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด และไม่ทำการสต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบ เนื่องจากมีค่าเก็บรักษาสูง และบริษัทได้มีการทำประกันอัคคีภัยไว้แล้ว

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต ซึ่งในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ประมาณ 50 ชิ้นต่อวัน บริษัทไม่มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง จ้างผู้ผลิต วัตถุดิบในการผลิตมาจากจังหวัดลำพูน และภาคอีสาน มีผู้ขายวัตถุดิบรายหลักประมาณ 20 ราย โดยการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ ซึ่งเน้นเรื่องคุณภาพ

การขนส่งวัตถุดิบผู้ขายเป็นคนรับผิดชอบ การส่งมอบวัตถุดิบค่อนข้างตรงเวลา ก่อนที่จะนำไม้ไปทำการผลิตได้มีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพ ถ้าพบว่าไม้วัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพจะทำการส่งคืนผู้ขายทั้งหมด สินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตเสร็จทุกชิ้น ถ้าพบว่าไม้ชิ้นไหนที่ไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที การจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่โกดังแต่พยายามไม่สต็อกสินค้า เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง ในการขนส่งสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตมายังหน้าร้าน บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

## 5. ด้านการตลาด

ช่างไม้ โต๊ะเรียน เก้าอี้กลม เป็นสินค้าที่ขายดีที่สุดของกิจการ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้าโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาทำการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยดูว่าสินค้าชนิดใดมียอดสั่งซื้อหรือผลิตมากที่สุด ทำการควบคุมคุณภาพให้ดีที่สุด แต่เนื่องจากว่า สินค้าประเภท ไม้สิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้ คือเรื่องความชื้น ทำให้ไม้เป็นเชื้อรา หรือมีมอดเข้าไปทำลาย ทำให้บริษัทต้องเพิ่มระดับการควบคุมและการคัดเลือกคุณภาพของไม้ในระดับสูงขึ้นไป ลูกค้าหลักของกิจการคือลูกค้าต่างชาติ คนไทยเป็นลูกค้ารอง บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือ ของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก เจ้าของและผู้ถือหุ้นเป็นคนตั้งราคาสินค้าจากต้นทุนบวกกำไร มีการให้ส่วนลดเงินสด 3% และการให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ บริษัทไม่มีการโฆษณาสินค้า ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาด มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล และจากคุณภาพของสินค้าทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อ และมีความพอใจมากขึ้น ทางบริษัทมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ และกิจการไม่มีการรับคืนสินค้าเนื่องจากไม่นำสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานออกจำหน่าย

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าในเรื่องของการคืนสินค้าที่ลูกค้าอ้างว่าเป็นความผิดของบริษัท ในด้านคู่แข่งไม่เคยมีปัญหา และไม่เคยมีปัญหากับลูกค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการ เนื่องจากลูกค้ามั่นใจในคุณภาพสินค้าของบริษัท

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่บริษัทจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่ในส่วนนี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการมากนัก แต่ในส่วนของการเมือง ในช่วงที่มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และการชุมนุมที่เกิดขึ้น ทำให้การสั่งซื้อของลูกค้าลดลง เนื่องจากไม่มั่นใจในเรื่องของการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา เนื่องจากมีการชุมนุมในสถานที่ที่เป็นแหล่งขนส่งสินค้า ทำให้การนำเข้าและการส่งออกสินค้ามีขอลดลง ส่งผลกระทบต่อกิจการเป็นอย่างมาก ในเรื่องนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการบ้าง เนื่องจากต้องออกชำระภาษีมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าที่เป็นเงินเชื่อก่อน (กรณีพิเศษ) โดยที่บริษัทยังไม่ได้รับเงินค่าสินค้าเต็มจำนวน

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก เนื่องจากยอดการสั่งซื้อจากต่างประเทศลดลง เนื่องจากมีลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ และเนื่องจากค่าเงินบาทมีการแข็งค่าขึ้น การชำระสินค้ามีการเลื่อนออกไปเนื่องจากลูกค้าขอรอดูค่าเงินบาทว่าจะลดลงหรือไม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องรอเงินจากลูกค้าแล้วจึงจะส่งของล็อตต่อไป ทำให้กำหนดการการผลิตล่าช้ากว่ากำหนด

### สังคมและวัฒนธรรม

ด้านสังคมและวัฒนธรรมไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ ยังคงผลิตสินค้าเดิมที่ลูกค้าต้องการ

### เทคโนโลยี

ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มเทคโนโลยีด้านการผลิตเลย

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มีเจ้าของมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตมานานก่อนที่จะมาตั้งบริษัท คุณภาพสินค้าและความซื่อสัตย์

จุดอ่อน คือ การจ้างผลิตทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนได้ บางครั้ง

สินค้าที่ผลิตออกมายังไม่ได้คุณภาพตามที่วางมาตรฐานไว้ไม่ได้ทำการตลาดใด ๆ อาศัยประสบการณ์ชื่อเสียงของเจ้าของที่มีมายาวนานในการขาย และเน้นการรักษาลูกค้าประจำ มากกว่าหาลูกค้าใหม่หรือตลาดใหม่

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภทหัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจได้

อุปสรรค คือ ความชื้นที่ไม่สามารถควบคุมได้ในลักษณะภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปมากในปัจจุบันนี้ มีคู่แข่งที่มีศักยภาพเท่าเทียมกันมาทำการเจาะตลาด โดยใช้ราคาเป็นสิ่งจูงใจ

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของการผลิตและการส่งออกจากหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจัง พร้อมทั้งต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะข้อมูลจากการคาดการณ์ด้านเศรษฐกิจและสภาพอากาศซึ่งมีผลกระทบต่อสินค้าประเภทไม้ พร้อมทั้งมีการเตือนให้ผู้ประกอบการระมัดระวังเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคตได้

## กรณีศึกษาที่ 2

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินกิจการเป็นระยะเวลา 8 ปี มีพนักงานทั้งหมด 8 คน กิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ของตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ เครื่องเรือน และงานปั้นดินเผา ไม่มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศอเมริกา ฝรั่งเศส และยุโรป ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้านและทำการส่งออกเอง ทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 3 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 5 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 1 ล้านบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินกู้จากสถาบันการเงิน 100% กิจการได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ สินค้าของกิจการยังไม่เคยได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการโดยการกำหนดลำดับการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร แบ่งเป็นการตลาดและการขาย แผนกบัญชี แผนกตรวจสอบคุณภาพ และการแบ่งแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่ ลักษณะงาน และความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกงานมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน หัวหน้างานเป็นผู้อธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงานให้กับพนักงาน และพนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเพียงพอ โดยจะมีการรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานมากขึ้น และคนไม่พอใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน การให้พนักงานบอกต่อ ชักชวนเพื่อนหรือคนรู้จัก การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องประสบการณ์และความชำนาญ หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน และช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความขยัน รับผิดชอบ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในการมอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานโดยจ่ายตามชิ้นงาน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล ค่าอาหารกลางวัน ชุดทำงาน ถ้าพนักงานเกิดการขัดแย้งขึ้นในกิจการ เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและปรับความเข้าใจกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำ



โดยสั่งงานกับผู้ปฏิบัติโดยตรง การใช้ค่าจ้างและการปกครองแบบพี่น้องเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วมีการให้ความช่วยเหลือบางกรณี เช่นเงินทดแทนแล้วแต่กรณี เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัตถุประสงค์ผลงาน มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งจากปริมาณงาน วิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน และปริมาณของเสีย มีระบบจัดการคุณภาพของสินค้า กิจกรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการบริจาคเงินช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของรัฐภายในชุมชนที่สถานประกอบการตั้งอยู่จัดขึ้น

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี การรับ การจ่ายเงินของกิจการ โดยรับเงินสด และการโอนเงินผ่านธนาคาร ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม กำไรของกิจการเก็บไว้เป็นกำไรสะสม ยังมีภาระหนี้สินที่จะต้องชำระหนี้ประมาณ 10 ปี การกู้ยืมนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้ หลักประกันในการกู้ที่จะนำมาพิจารณาในการที่จะได้มาซึ่งเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำการลงบันทึกในสมุด มีการจัดทำงบการเงินต่าง ๆ ได้แก่ งบกำไรขาดทุน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชี มีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีพนักงานบัญชีเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

กิจการมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าส่วนใหญ่จ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด แต่กิจการมีลูกหนี้การค้า เฉพาะลูกค้าที่วางเงินมัดจำค่าสินค้า โดยมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโกดังเก็บสินค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณ ประมาณ 1 แสนบาท มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และเสนอให้ลูกค้าทุกครั้งที่มีการผลิตสินค้าใหม่ออกมา บอกความจริงกับลูกค้าในเรื่องการของการผลิต คุณภาพของสินค้า และแหล่งที่มาของสินค้าให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลในการตัดสินใจ ในภาวะเศรษฐกิจช่วงนี้มีการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด พยายามไม่สต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบในการผลิต

#### 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง ในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ไม่เกิน 20 ชิ้น วัตถุดิบในการผลิตสินค้ามาจากท้องถิ่นทั้งหมด มีผู้ขายวัตถุดิบรายหลัก 2 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลัก รองลงมาคือราคา ความซื่อสัตย์ และความสะดวก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ เน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลัก ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การส่งมอบวัตถุดิบค่อนข้างตรงเวลา ในกระบวนการผลิต ก่อนที่จะนำไปแปะสติกหรือผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนทุกครั้ง โดยการสุ่มตรวจสอบ ถ้าพบว่าไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้จะทิ้งไปเลย ไม้ที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกครั้ง ถ้าพบว่าไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที มีการจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องเก็บสินค้าแต่จะมีการสต็อกสินค้าและจัดการสินค้าคงคลังที่มีจำนวนมากโดยการขายลดราคา และกิจการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า

#### 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ เฟอร์นิเจอร์ไม้ ของตกแต่งและประดับบ้านชิ้นเล็ก ๆ มีการสำรวจ ความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในสินค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ จากการแนะนำและความต้องการของลูกค้าเองที่อยากได้สินค้าในลักษณะใด ลูกค้าหลักของกิจการมีทั้งชาวต่างชาติ และคนไทย ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยวต่างจังหวัด กิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก เจ้าของเป็นคนตั้งราคาจากต้นทุนสินค้าบวกกำไรที่ต้องการ มีส่วนลดกับลูกค้าที่มียอดซื้อสูงและให้เครดิตกับลูกค้าประจำ มีการโฆษณาสินค้าโดยการแจกใบปลิว แผ่นพับ และร่วมงานแสดงสินค้าที่ทางหน่วยงานทั้งทางราชการและเอกชนจัดขึ้น มีการทำการส่งเสริมการขาย โดยการแจกสินค้าตัวอย่างและการให้ของแถม มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล กิจการเชื่อว่าการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำมาจากคุณภาพและความหลากหลายของสินค้า มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ หากมีการรับคืนสินค้าสาเหตุจากเป็นความผิดของทางกิจการ

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า

เป็นประจำ ในเรื่องของการคืนสินค้า โดยอ้างว่าเป็นความผิดพลาดจากร้าน ส่วนปัญหากับคู่ค้ามีไม่มาก ในเรื่องการตรงต่อเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ แต่ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย

### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### การเมืองและกฎหมาย

กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบมากนักต่อการดำเนินงานของกิจการ นอกจากเรื่องกฎหมายแรงงานต่างด้าว เนื่องจากมีพนักงานต่างด้าวทำงานอยู่ในสถานประกอบการด้วย เจ้าของจึงต้องพาพนักงานไปลงทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาในการผลิตในช่วงหนึ่ง ในเรื่องการเมือง โดยเฉพาะการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ทำให้กำลังซื้อของลูกค้าลดลง การนำเข้าและการส่งออกมีผลกระทบอย่างมากต่อกิจการ นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการบ้างเนื่องจากการหักภาษี ณ ที่จ่ายของพนักงานที่ทำการผลิตเพื่อนำส่งกรมสรรพากร ทำให้พนักงานไม่พอใจและกิจการต้องออกค่าภาษีในส่วนนี้ให้เอง

#### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ส่งผลกระทบต่อกิจการมากเนื่องจากมียอดการสั่งซื้อที่ลดลง นักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายในการซื้อของลดลง ทำให้ยอดขายของกิจการลดลงไปด้วย

#### สังคมและวัฒนธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตหรือการดำเนินงานของกิจการเลย

#### เทคโนโลยี

ไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในช่วงนี้

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า ความหลากหลาย ความแปลกใหม่ของสินค้าที่ผลิตขึ้นเรื่อย ๆ และนำเสนอให้ลูกค้าอยู่เสมอ

จุดอ่อน คือ ในกระบวนการผลิตที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ทุกขั้นตอน เนื่องจากคนงานยังไม่มีทักษะและความชำนาญมากพอที่จะสามารถผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภทหัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจได้

อุปสรรค คือ ความชื้นของอากาศที่ไม่สามารถควบคุมได้ทำให้สินค้าประเภทหัตถกรรมไม่ มีความเสี่ยงในการเป็นเชื้อรา และมีตัวมอดเข้ามาทำลายสินค้าสูง

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของการผลิตและการส่งออกจากหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจัง และการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ และแหล่งเงินทุนที่สามารถขอความช่วยเหลือทันที ไม่ต้องใช้ระยะเวลานาน

### กรณีศึกษาที่ 3

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินกิจการเป็นระยะเวลา 21 ปี มีพนักงาน

ทั้งหมดจำนวน 30 คน สินค้าที่ผลิตคือเฟอร์นิเจอร์ไม้ ของตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ เครื่องเรือน ไม้มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศอเมริกา ฝรั่งเศส และยุโรป ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้านและทำการส่งออกเอง ทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 20 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 5 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 3 ล้านบาท เงินทุนในการดำเนินกิจการมาจากเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ กิจการได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ สินค้าของกิจการยังไม่เคยได้รับรางวัลใด ๆ เลย

#### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

##### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการโดยการกำหนดลำดับการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร แบ่งเป็นแผนกขาย แผนกบัญชี แผนกตรวจสอบคุณภาพ และการแบ่งแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่ ลักษณะงาน และความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกงานมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน หัวหน้างานเป็นผู้อธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงานให้กับพนักงาน และพนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเพียงพอ โดยจะมีการรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานมากขึ้น และคนไม่พอ ใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน การให้พนักงานบอกต่อชักชวนเพื่อนหรือคนรู้จัก การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องประสบการณ์และความชำนาญ หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน และช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความขยัน รับผิดชอบ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในการมอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานโดยจ่ายตามชิ้นงาน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล ค่าอาหารกลางวัน ถ้าพนักงานเกิดการขัดแย้งขึ้นในกิจการ

เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและปรับความเข้าใจกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดย  
สั่งงานกับปฏิบัติโดยตรง การใช้ค่าจ้างและการปกครองแบบพี่น้องเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่าง  
เต็มที่ ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วมีการให้ความช่วยเหลือบางกรณี เช่นเงินทดแทนแล้วแต่กรณี  
เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัดกันที่ผลงาน มี  
วิธีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่  
ละตำแหน่งจากปริมาณงาน วิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน และปริมาณของเสีย มีระบบจัดการ  
คุณภาพของสินค้า กิจกรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทาง  
หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนจัดขึ้น ให้ความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่มาขอข้อมูลหรือการบริจาคเงิน  
สิ่งของเพื่อช่วยเหลือคนที่ประสบภัยทางธรรมชาติ

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี การรับ การจ่ายเงินของกิจการ โดยรับ  
เงินสด การจ่ายเงินส่วนมากโดยการ โอนเงินผ่านธนาคาร ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม ในส่วนของกำไร  
เก็บไว้เป็นกำไรสะสม ไม่มีภาระหนี้สิน การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุด มีการจัดทำบ  
การเงินต่าง ๆ ได้แก่ กำไรขาดทุน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะ  
ชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชี มีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องการสั่งซื้อวัตถุดิบใน  
แต่ละครั้ง การควบคุมค่าใช้จ่ายรายเดือน โดยเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

กิจการมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่าย  
เป็นเงินสดโดยโอนเงินผ่านธนาคาร ลูกค้าส่วนใหญ่จ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด แต่กิจการมีลูกหนี้การค้า  
เฉพาะลูกค้าที่วางเงินมัดจำค่าสินค้า โดยมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บ  
สินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโกดังเก็บสินค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนในการ  
ผลิตแต่ละครั้งซึ่งงบประมาณ ประมาณ 5 แสนบาท มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง)  
และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พยายามควบคุม  
ค่าใช้จ่าย พยายามไม่สต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบในการผลิต เนื่องจากต้นทุนในการเก็บรักษาไม่มีราคา  
สูง

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง ในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า  
(โดยเฉลี่ย) ไม่เกิน 10 ชิ้น วัตถุดิบในการผลิตสินค้าจากภาคเหนือ โดยเฉพาะจังหวัดอุดรดิตถ์ มีผู้ขาย  
วัตถุดิบรายหลัก 2 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลัก รองลงมาคือ

ราคา ความซื่อสัตย์และความสะดวก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ เน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลัก ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การส่งมอบวัตถุดิบก่อนข้างตรงเวลา ในกระบวนการผลิต ก่อนที่จะนำไปแปรรูปหรือผลิตสินค้าให้ลูกค้าไม่ได้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนทุกครั้ง โดยการสุ่มตรวจสอบ ถ้าพบว่าไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันได้ จะทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น หากใช้การไม่ได้จะทิ้งไปเลย ไม้ที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกครั้ง ถ้าพบว่าไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที มีการจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องเก็บสินค้า และจะนำส่งทันทีเมื่อครบกำหนดเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า โดยกิจการเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ เฟอร์นิเจอร์ไม้ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในสินค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ ลูกค้าหลักของกิจการมีทั้งชาวต่างชาติ และคนไทย ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยวต่างจังหวัด กิจการยังไม่มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ เนื่องจากสินค้าที่ทำการผลิตอยู่มีการสั่งซื้อเข้ามามาก ไม่สามารถผลิตสินค้าใหม่ ๆ เพื่อวางขายหน้าร้านเลย เจ้าของเป็นคนตั้งราคา มีส่วนลดกับลูกค้าที่มียอดซื้อสูงและให้เครดิตกับลูกค้าประจำ มีการโฆษณาสินค้า โดยเข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่ทางหน่วยงานทั้งทางราชการและเอกชนจัดขึ้น ไม่มีการทำการส่งเสริมการขาย มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล เฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติ กิจการเชื่อว่าการจงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำมาจากคุณภาพของสินค้า มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ กิจการไม่มีนโยบายรับคืนสินค้าเนื่องจากการควบคุมทุกขั้นตอนของการผลิต เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นจะทำการแจ้งให้ลูกค้าทราบก่อนทันที ถ้าลูกค้ายังคงพอใจกับสินค้าที่อยู่ในระหว่างการผลิตนี้ จะทำการแก้ไขทันที แต่ถ้าลูกค้าไม่พอใจในสินค้าชิ้นนี้ ทางกิจการจะทำการแปรรูปสินค้าชนิดนี้ทันที และส่งผลิตใหม่ให้ลูกค้ารายนั้น

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าเลยส่วนปัญหากับลูกค้ามีไม่มาก ในเรื่องคุณภาพของไม้ที่ตกลงสั่งซื้อไม่ตรงกับคุณลักษณะที่กำหนดไว้ และการตรงต่อเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ แต่ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบมากนักต่อการดำเนินงานของกิจการ นอกจากเรื่องกฎหมายแรงงานต่างด้าว เนื่องจากมีแรงงานต่างด้าวทำงานอยู่ในสถานประกอบการด้วย เจ้าของจึงต้องพาคนงานไปลงทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาในการผลิตในช่วงหนึ่ง ในการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ทำให้นักท่องเที่ยวลดลง การใช้จ่ายมีความระมัดระวังมากขึ้น การนำเข้าและการส่งออกมีผลกระทบอย่างมากต่อกิจการ นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการบ้างเนื่องจากการชำระภาษี ที่มียอดเสียภาษีค่อนข้างสูงในแต่ละเดือน

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ส่งผลกระทบต่อกิจการมากเนื่องจากมียอดการสั่งซื้อที่ลดลง นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อลดลง ต้นทุนในการขนส่งสินค้าสูงมาก ทำให้ยอดขายของกิจการลดลงไปด้วย

### สังคมและวัฒนธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตหรือการดำเนินงานของกิจการเลย

### เทคโนโลยี

ไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในช่วงนี้

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า มีความชำนาญในด้านเทคนิคการแกะสลักสูง มีการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเสมอ

จุดอ่อน คือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้ามีราคาสูง เนื่องจากสินค้าประเภท

เฟอร์นิเจอร์ลูกค้านิยมใช้ไม้สัก ซึ่งเป็นไม้ที่มีคุณภาพดี ลายสวย และไม่มีปลวกหรือมอด



โอกาส คือ คู่แข่งมีน้อยราย มีแหล่งที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคการแกะสลัก  
รัฐบาลให้การสนับสนุนธุรกิจประเภทหัตถกรรมไม้

อุปสรรค คือ ราคาของไม้สูงขึ้น เกิดภัยธรรมชาติ ทำให้ขาดแคลนวัตถุดิบที่  
นำมาใช้ในการผลิต อีกทั้งความชื้นของอากาศที่ทำความเสียหายให้กับไม้ไม่สามารถควบคุมได้

#### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนให้การส่งเสริม  
เรื่องการท่องเที่ยว ให้ข้อมูลจริงที่สามารถใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ รมรงค์ให้ทุกคนใน  
ประเทศช่วยกันปลูกต้นไม้ และรักษาสภาพแวดล้อมอย่างจริงจัง

## กรณีศึกษาที่ 4

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการ สถานประกอบการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ระยะเวลาการดำเนินกิจการ 24 ปี มีคนงานจำนวน 43 คน สินค้าที่ผลิตคือไม้กวาดจากก้านหญ้า ของที่ระลึก ไม่มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง ไม่มีการขายในประเทศ มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศได้ทุกวัน โดยทำการส่งออกเอง กิจการมีทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) ประมาณ 10 ล้านบาท มียอดขายรวมประมาณ 6 ล้านบาททำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมาประมาณ 4 ล้านบาท แหล่งเงินทุนมาจากผู้ถือหุ้น และกู้เงินจากสถาบันการเงินบางส่วน ไม่มีหน่วยงานที่สนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในด้านการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตาม

ความสามารถของคนงานแต่ละคน ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างของบริษัท แต่กิจการมีฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายบรรจุภัณฑ์ ในแต่ละแผนกมีการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงานความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกมีการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามหน้าที่ในการทำงานนั้น ๆ การอธิบายลักษณะงานมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบ การให้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ในเรื่องเล็ก ๆ มีจำนวนพนักงานเพียงพอกับงาน การรับสมัครงานจะทำก็ต่อเมื่อมีงานเยอะมากขึ้นและคนไม่พอ ใช้วิธีการตีประกาศป้ายรับสมัครงานไว้ที่หน้าบริษัท และการสรรหาจากคนรู้จักกับพนักงานเดิมที่มีอยู่แล้ว การคัดเลือกพนักงานมีการพิจารณาจากคุณสมบัติในด้านประสบการณ์การทำงาน มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยผู้จัดการอบรมให้เองในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นรายวัน และเงินเดือนสำหรับพนักงานฝ่ายบัญชี และฝ่ายควบคุมคุณภาพ มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ค่าอาหารกลางวัน และค่ารักษาพยาบาล ถ้ามีคนงานขัดแย้งกันในที่ทำงาน ผู้จัดการจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยกันเอง หรือถ้าจะให้ตัดสินให้ ก็ว่ากันตามความจริง โดยจะเรียกทั้งสองฝ่ายมาสอบถามพร้อม ๆ กัน การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดยการสั่งงานกับพนักงานโดยตรง การจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยใช้ค่าจ้างและรางวัลเป็นรูปตัวเงินเช่น โบนัส แต่ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วไม่มีการให้ความช่วยเหลือใด ๆ อีก การควบคุมการทำงานของ

พนักงานดูจากคุณภาพของงาน มีการประเมินผลการทำงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน มีระบบจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้า มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยการเข้าร่วมโครงการรักษาสภาพแวดล้อม ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ บริจาคเงินหรือสิ่งของให้ผู้ประสบภัย เป็นต้น

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี โดยการรับและจ่ายเงินเป็นเช็ค และการโอนเงินผ่านธนาคาร การจ่ายเงินในจำนวนไม่มากใช้เงินสด เงินลงทุนมาจากผู้ถือหุ้น และการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ ยังไม่มีการลงทุนเพิ่ม กำไรของบริษัทเก็บเป็นกำไรสะสม มีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายชำระในระยะเวลา 10 ปี การกู้ยืมเงินนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้และหลักประกันในการกู้มาพิจารณาในการจะได้มาซึ่งเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการจัดทำงบการเงินต่าง ๆ ได้แก่งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัทจ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องงบการเงิน และการยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษี มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง ข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีฝ่ายบัญชีเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

บริษัทมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเช็ค ลูกค้าจ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด เช็ค และการโอนเงินผ่านธนาคาร ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าทุกรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโกดังเก็บสินค้า บริษัทมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าประจำ โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ทำการค้าด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ส่งสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เช่นเป็นมอดหรือเชื้อราให้ลูกค้าอย่างเด็ดขาด ในระยะนี้บริษัทได้มีการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด งดรับคนงานเพิ่ม และไม่ทำการสต็อกสินค้า จัดส่งทันทีที่ผลิตเสร็จ แต่บางครั้งต้องทำการสต็อกวัตถุดิบในบางช่วงเวลา เนื่องจากมีการขาดแคลนวัตถุดิบขึ้น และบริษัทได้ทำประกันอัคคีภัยแล้ว

#### 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต ซึ่งในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ประมาณ 1,000 ชิ้นต่อวัน บริษัทมีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง วัตถุประสงค์ในการผลิตมาจากการปลูกดอกหญ้าในพื้นที่การเกษตรของบริษัทเอง และมีผู้ขายวัตถุประสงค์หลักประมาณ 2 ราย โดยการคัดเลือกผู้ขายวัตถุประสงค์จากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ก่อนที่จะซื้อ ซึ่งเน้นเรื่องคุณภาพ การขนส่งวัตถุประสงค์ผู้ขายเป็นคนรับผิดชอบ การส่งมอบวัตถุประสงค์ก่อนข้างตรงเวลา ก่อนที่จะนำสินค้าไปทำการผลิตได้มีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพ ถ้าพบว่าวัตถุประสงค์ที่ไม่ได้คุณภาพจะทำการส่งคืนผู้ขายทั้งหมด สินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตเสร็จทุกชิ้น ถ้าพบว่าสินค้าไหนที่ไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที การจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่โกดังแต่พยายามไม่สต็อกสินค้า เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง ลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า

#### 5. ด้านการตลาด

กิจการผลิตไม้กวาดจากก้านหญ้า ทั้งของใช้และของที่ระลึก มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้าโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาทำการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยดูว่าสินค้าชนิดใดมียอดสั่งซื้อหรือผลิตมากที่สุด ทำการควบคุมคุณภาพให้ดีที่สุด แต่เนื่องจากว่า ความชื้นของอากาศเป็นสิ่งที่ทำการควบคุมได้ยาก ทำให้เกิดเชื้อรา หรือมีมอดเข้าไปกัดกินและทำลายสินค้า ทำให้บริษัทต้องเพิ่มระดับการควบคุมและการคัดเลือกคุณภาพของดอกหญ้าและไม้ไผ่ในระดับสูงขึ้น ลูกค้าหลักของกิจการคือลูกค้าในประเทศได้ทุกวัน บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือ ของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ บริษัทไม่มีการ โฆษณาสินค้า ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาด ไม่มีพนักงานขายหน้าร้าน มีการขายสินค้าทางอีเมล และจากคุณภาพของสินค้าทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อและมีความพอใจมากขึ้น ทางบริษัทมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ และกิจการไม่มีการรับคืนสินค้าเนื่องจากไม่นำส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานให้กับลูกค้า

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าในเรื่องของการคืนสินค้าที่เกิดจากการพบแมลงงในไม้กวาดซึ่งลูกค้าอ้างว่าเป็นความผิดของบริษัท ในด้านลูกค้าไม่เคยมีปัญหา และไม่เคยมีปัญหาจากสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการ

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่บริษัทจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่ในส่วนนี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการมากนัก แต่ในส่วนของการเมือง ในช่วงที่มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และการชุมนุมที่เกิดขึ้น ทำให้การสั่งซื้อของลูกค้าลดลง เนื่องจากไม่มั่นใจในเรื่องของการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา เนื่องจากการชุมนุมในสถานที่ที่เป็นแหล่งขนส่งสินค้า ทำให้การส่งออกสินค้ามียอดลดลง ส่งผลกระทบต่อกิจการเป็นอย่างมาก ในเรื่องนโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีไม่มีผลกระทบต่อกิจการบ้าง เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการส่งออก ทำให้กิจการเสียภาษีในอัตราศูนย์

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก เนื่องจากยอดการสั่งซื้อจากต่างประเทศลดลง เนื่องจากลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ และเนื่องจากค่าเงินบาทมีการแข็งค่าขึ้น การชำระสินค้ามีการเลื่อนออกไปเนื่องจากลูกค้าขอรอดูค่าเงินบาทว่าจะลดลงหรือไม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเป็นอย่างมาก

### สังคมและวัฒนธรรม

ด้านสังคมและวัฒนธรรมไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ ยังคงผลิตสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุดอย่างเดิม

### เทคโนโลยี

ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มเทคโนโลยีด้านการผลิตเลย

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ มีประสบการณ์ในการผลิตมานาน และคุณภาพสินค้าที่เป็นจุดเด่น

จุดอ่อน คือ การจ้างคนผลิตมีต้นทุนสูง ขาดการควบคุมวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภท  
หัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการ  
ดำเนินธุรกิจได้ ความต้องการในตัวสินค้าในประเทศเป้าหมายมีเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค คือ ความชื้นของอากาศ และแมลงที่ไม่สามารถควบคุมได้

#### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของการผลิตและการส่งออก  
จากหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจัง พร้อมทั้งต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ  
โดยเฉพาะข้อมูลจากการคาดการณ์ด้านเศรษฐกิจและสภาพอากาศซึ่งมีผลกระทบต่อสินค้าประเภทไม้  
พร้อมทั้งมีการเตือนให้ผู้ประกอบการระมัดระวังเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อกิจการ  
ในอนาคตได้

## กรณีศึกษาที่ 5

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินกิจการเป็นระยะเวลา 3 ปี มีพนักงานทั้งหมด 4 คน กิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ของตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ เครื่องเรือน มีตราสินค้า และมีเวปไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศอเมริกา ญี่ปุ่น และแถบยุโรป ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้าน หรือสั่งผลิตและทำการส่งออกเอง ทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 5 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 2 แสนบาท แหล่งเงินทุนมาจากทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงินบางส่วน กิจการไม่ได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน สินค้าของกิจการยังไม่เคยได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการโดยการกำหนดลำดับการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร แบ่งเป็นแผนกการตลาด แผนกบัญชี แผนกผลิต และแผนกตรวจสอบคุณภาพ และการแบ่งแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่ ลักษณะงาน และความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกงานมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน เจ้าของเป็นผู้อธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงานให้กับพนักงาน และพนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเพียงพอ โดยจะมีการรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานมากขึ้น และคนไม่พอ ใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน การให้พนักงานบอกต่อชักชวนเพื่อนหรือคนรู้จัก การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องประสบการณ์และความชำนาญ เจ้าของเป็นผู้สอนงาน และช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความขยัน รับผิดชอบ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในการมอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานโดยจ่ายตามชิ้นงาน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ถ้าพนักงานเกิดการขัดแย้งขึ้นในกิจการ เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและปรับความเข้าใจกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดยสั่งงานกับผู้ปฏิบัติโดยตรง

การใช้ค่าจ้างและการปกครองแบบพี่น้องเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วมีการให้ความช่วยเหลือบางกรณี เช่นเงินทดแทนแล้วแต่กรณี เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัดกันที่ผลงาน มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งจากปริมาณงาน วิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน และปริมาณของเสีย มีระบบจัดการคุณภาพของสินค้า กิจกรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยการบริจาคเงินช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของรัฐภายในชุมชนที่สถานประกอบการตั้งอยู่จัดขึ้น

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี การรับ การจ่ายเงินของกิจการ โดยรับเงินสด และการโอนเงินผ่านธนาคาร ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม กำไรของกิจการเก็บไว้เป็นกำไรสะสม ยังมีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายชำระประมาณ 12 ปี การกู้ยืมนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้หลักประกันในการกู้ที่จะนำมาพิจารณาในการที่จะได้มาซึ่งเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในสมุด ไม่มีการจัดทำงบการเงิน มีการจดบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย แต่การยื่นเสียภาษีในแต่ละปีมีการจ้างสำนักงานบัญชีเป็นคนจัดการ มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชี มีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

กิจการมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าส่วนใหญ่จ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด ไม่มีลูกหนี้การค้า แต่มีข้อมูลของลูกค้าที่เคยมาซื้อกับกิจการทุกราย การเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในห้องเก็บสินค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณ ประมาณ 1 แสนบาท มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิมโดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และเสนอให้ลูกค้าทุกครั้งที่มีการผลิตสินค้าใหม่ออกมา สื่อสัต์กับลูกค้าในเรื่องการของการผลิต คุณภาพของสินค้า และแหล่งที่มาของสินค้าให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลในการตัดสินใจ สั่งสินค้าให้ลูกค้าทันทีที่ผลิตเสร็จ โดยลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่ง

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง ในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า



(โดยเฉลี่ย) ไม่เกิน 10 ชิ้น วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้ามาจากท้องถิ่นทั้งหมด มีผู้ขายวัตถุประสงค์หลัก 3 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุประสงค์จากคุณภาพของวัตถุประสงค์เป็นหลัก รองลงมาคือราคา การส่งมอบ วัตถุประสงค์ตรงเวลาและความสะดวกในการขนส่ง มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ก่อนที่จะซื้อ เน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลัก ผู้ขายวัตถุประสงค์เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การส่งมอบวัตถุประสงค์ค่อนข้างตรงเวลา ในกระบวนการผลิต ก่อนที่จะนำวัตถุประสงค์ไปผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุประสงค์ก่อนทุกครั้ง โดยการตรวจสอบวัตถุประสงค์ทุกชิ้น ถ้าพบว่าไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขายทันที สินค้าไม้ที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกชิ้น ถ้าพบว่าไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที หรือถ้าแก้ไขไม่ได้ จะนำสินค้าตัวนั้นมาลดราคา และแจ้งลูกค้าว่าสินค้ามีตำหนิที่ใด มีการจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องเก็บสินค้าแต่จะไม่มีการสต็อกสินค้า นอกจากสินค้าที่ลูกค้าสั่งผลิตแล้วไม่มารับ

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ ของตกแต่งและประดับบ้านชิ้นเล็ก ๆ เช่น โคมไฟ และเก้าอี้หนัง มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าต้องการ โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ จากการแนะนำและความต้องการของลูกค้าเองที่อยากได้สินค้าในลักษณะใด ลูกค้าหลักของกิจการมีทั้งชาวต่างชาติ และคนไทย ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยว กิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก เจ้าของเป็นคนตั้งราคา มีส่วนลดให้กับลูกค้าที่มียอดซื้อสูง และกำลังจะให้เครดิตกับลูกค้าประจำ มีการโฆษณาสินค้าโดยการแจกใบปลิว แผ่นพับ และร่วมงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานทั้งทางราชการและเอกชนจัดขึ้น มีการทำการส่งเสริมการขาย โดยการลดราคา แจกของแถม มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล จากคุณภาพและความหลากหลายของสินค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจมากขึ้นและกลับมาซื้อซ้ำ มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ หรือสั่งผลิต หากมีการรับคืนสินค้ามีสาเหตุมาจากความผิดของทางร้านเอง

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการยังไม่เคยมีปัญหากับลูกค้าส่วนปัญหากับคู่ค้ามีไม่มาก ในเรื่องการตรงต่อเวลาในการส่งมอบวัตถุประสงค์ แต่ไม่เคยมีปัญหากับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย เนื่องจากสินค้าของกิจการมีการออกแบบเฉพาะที่ไม่ซ้ำกับของร้านอื่น และจำนวนชิ้นในการผลิตมีจำนวนน้อยชิ้น

## สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

### การเมืองและกฎหมาย

กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบมากนักต่อการดำเนินงานของกิจการ ในเรื่องการเมือง โดยเฉพาะการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ ทำให้กำลังซื้อของลูกค้าลดลงบ้างเล็กน้อย นโยบายการเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการในเรื่องของภาษีมูลค่าเพิ่มที่จะต้องนำส่งทุกเดือนเมื่อมีการซื้อขายเกิดขึ้น

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ส่งผลกระทบต่อกิจการบ้างเนื่องจากมียอดการสั่งซื้อที่ลดลง นักท่องเที่ยวมีการใช้จ่ายในการซื้อของลดลง ทำให้ยอดขายของกิจการลดลงไปด้วย

### สังคมและวัฒนธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตหรือการดำเนินงานของกิจการเลย

### เทคโนโลยี

มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เช่น การใช้โปรแกรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า ความหลากหลาย ความแปลกใหม่ของสินค้าที่ผลิตขึ้นเรื่อย ๆ และนำเสนอให้ลูกค้าอยู่เสมอ

จุดอ่อน คือ ในกระบวนการผลิตที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ทุกขั้นตอน เนื่องจากคนงานยังไม่มีทักษะและความชำนาญมากพอที่จะสามารถผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภท  
หัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการ  
ดำเนินธุรกิจได้

อุปสรรค คือ ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย

#### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของการผลิตและการส่งออก  
จากหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจัง และการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย  
ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนิน  
ธุรกิจ และแหล่งเงินทุนที่สามารถขอความช่วยเหลือทันที ไม่ต้องใช้ระยะเวลานาน

## กรณีศึกษาที่ 6

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ เปิดดำเนินกิจการเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีพนักงานทั้งหมด 12 คน กิจการผลิต อุปกรณ์ตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลัก มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศอเมริกา ประเทศแถบยุโรป กลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ลักษณะการส่งออกของกิจการ โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้านและทำการส่งออกเอง ทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) มีมูลค่าประมาณ 10 ล้านบาท ในปีที่ผ่านมามียอดขายรวมโดยประมาณ 1 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีประมาณ 3 แสนบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินกู้จากสถาบันการเงิน 100% กิจการได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ และกรมส่งเสริมการค้าส่งออก สินค้าของกิจการเคยได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

มีการวางแผนในการบริหารจัดการ โดยการกำหนดลำดับการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างขององค์กร แบ่งเป็นการผลิต แผนกตรวจสอบคุณภาพ แผนกบัญชี และแผนกขาย การแบ่งแผนกงานมีหลักการในการพิจารณาจากหน้าที่ ลักษณะงาน และความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนกงานมีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการแบ่งงานและหน้าที่ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน หัวหน้างานเป็นผู้อธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งงานให้กับพนักงาน และพนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ ตามอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเพียงพอ โดยจะมีการรับสมัครงานก็ต่อเมื่อมีงานมากขึ้น และคนไม่พอ ใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน การให้พนักงานบอกต่อ ชักชวนเพื่อนหรือคนรู้จัก การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจะพิจารณาคูสมบัติในเรื่องประสบการณ์และความชำนาญ หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน และช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ความขยัน รับผิดชอบ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในการมอบหมายงาน การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และการฝึกอบรมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างแก่พนักงาน โดยจ่ายตามชิ้นงาน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ถ้าพนักงานเกิดการขัดแย้งขึ้นในกิจการ เจ้าของจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและปรับ

ความเข้าใจกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดยสั่งงานกับผู้ปฏิบัติโดยตรง การใช้ค่าจ้างและการปกครองแบบพี่น้องเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วมีการให้ความช่วยเหลือบางกรณี เช่นเงินทดแทนแล้วแต่กรณี เจ้าของเป็นผู้นำในลักษณะแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีการควบคุม ทำงานกันเอง วัดกันที่ผลงาน มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วยการพูดคุยกันโดยตรง มีการควบคุมการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งจากปริมาณงาน วิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน และปริมาณของเสีย มีระบบจัดการคุณภาพของสินค้า กิจกรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อสังคม โดยมีการบริจาคเงินช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานของรัฐภายในชุมชนที่สถานประกอบการตั้งอยู่จัดขึ้น หรือเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงสินค้าที่ทางหน่วยงานราชการจัดขึ้น

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนในด้านการเงินและบัญชี การรับ การจ่ายเงินของกิจการ โดยรับเงินสด และการโอนเงินผ่านธนาคาร ยังไม่มีแผนการลงทุนเพิ่ม กำไรของกิจการเก็บไว้เป็นกำไรสะสม ยังมีภาระหนี้สินที่จะต้องจ่ายชำระหนี้ประมาณ 10 ปี การกู้ยืมนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้ หลักประกันในการกู้ที่จะนำมาพิจารณาในการที่จะได้มาซึ่งเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำการลงบันทึกในสมุด ไม่มีการจัดทำงบการเงิน มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง และข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชี มีส่วนช่วยในการตัดสินใจเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย การวางแผนในเรื่องภาษี โดยมีพนักงานบัญชีเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

กิจการมีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าส่วนใหญ่จ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด แต่กิจการมีลูกหนี้การค้า เฉพาะลูกค้าที่วางเงินมัดจำค่าสินค้า โดยมีการเก็บข้อมูลลูกหนี้แต่ละรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในโกดังเก็บสินค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณ ประมาณ 1 แสนบาท มีการรักษาลูกค้ารายใหญ่ (มูลค่าการสั่งซื้อสูง) และลูกค้าเดิมโดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการทำประกันภัยทรัพย์สินของกิจการไว้

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต มีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง ในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ประมาณ 50 ชิ้น วัตถุดิบในการผลิตสินค้ามาจากท้องถิ่นทั้งหมด มีผู้ขายวัตถุดิบรายหลัก 4 ราย ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลัก รองลงมาคือราคา และความซื่อสัตย์ มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ เน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลัก ผู้ขายวัตถุดิบ

เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การส่งมอบวัตถุดิบก่อนข้างตรงเวลา ในกระบวนการผลิต ก่อนที่จะนำไปแกะสลักหรือผลิตสินค้าหัตถกรรมไม้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนทุกครั้ง โดยการตรวจสอบไม้ทุกชิ้น ถ้าพบว่าไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงกันไว้ จะทำการส่งคืนผู้ขายทันที ไม้ที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบคุณภาพหลังการผลิตทุกชิ้น ถ้าพบว่าไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที ที่มีห้องสำหรับจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว มีการสต็อกสินค้าเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการขาย และใช้เป็นตัวอย่งให้ลูกค้าเลือกก่อนการสั่งผลิต และจัดการสินค้าคงคลังที่มีจำนวนมากโดยการขายลดราคา ลูกค้าเป็นคนที่รับผิดชอบค่าขนส่ง

## 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดคือ อุปกรณ์ตกแต่งและประดับบ้าน มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในสินค้า โดยได้ใช้ข้อมูลของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ จากการแนะนำและความต้องการของลูกค้าเองที่อยากได้สินค้าในลักษณะใด ลูกค้าหลักของกิจการมีทั้งชาวต่างชาติ และคนไทย ลูกค้ารองคือนักท่องเที่ยว กิจการมีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก เจ้าของเป็นคนตั้งราคาจากต้นทุนสินค้าบวกกำไรที่ต้องการ มีส่วนลดกับลูกค้าที่มียอดซื้อสูงและให้เครดิตกับลูกค้าประจำ มีการโฆษณาสินค้าโดยการแจกใบปลิว แผ่นพับ และร่วมงานแสดงสินค้าที่ทางหน่วยงานทั้งทางราชการและเอกชนจัดขึ้น ไม่มีการทำการส่งเสริมการขาย มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล ความหลากหลายของสินค้า และความมีเอกลักษณ์ การมีจำนวนน้อยชิ้น และที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพของสินค้า เป็นสิ่งที่จูงใจให้ลูกค้าเกิดความพอใจและกลับมาซื้อซ้ำอีก การรับคืนสินค้านี้มีเงื่อนไขว่าสินค้าที่เสียหายชำรุดนั้นมาจากความผิดของทางกิจการ

## 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมาไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มขึ้น กิจการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า เรื่องการคืนสินค้า โดยอ้างว่าเป็นความผิดพลาดจากที่ร้าน ส่วนปัญหากับลูกค้ามีไม่มาก ในเรื่องการตรงต่อเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบ แต่ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการเลย เนื่องจากลูกค้ามีความชื่นชอบในลักษณะสินค้าของกิจการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ไม่ซ้ำกับร้านอื่น

### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

#### การเมืองและกฎหมาย

กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบมากนักต่อการดำเนินงานของกิจการ ในเรื่องการเมือง โดยเฉพาะการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ

ทำให้กำลังซื้อของลูกค้าลดลง การนำเข้าและการส่งออกส่งผลกระทบต่อกิจการ นโยบาย การเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการบ้างในเรื่องการตรวจบัญชีสินค้า และการลง บันทึกรายงานภาษีซื้อและภาษีขาย ซึ่งจะต้องนำส่งภาษีทุกเดือน

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัวทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และ ระดับโลก ส่งผลกระทบต่อกิจการมากเนื่องจากราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนสินค้ามีราคาแพงขึ้น บางครั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเกิดการขาดแคลน ทำให้การผลิตต้องล่าช้ากว่ากำหนด อีกทั้งลูกค้ามี ยอดการสั่งซื้อที่ลดลง นักท่องเที่ยวลดลง และไม่ใช้จ่ายในเรื่องฟุ่มเฟือย ยอดขายของร้านลดลงตาม ผลของเศรษฐกิจ

### สังคมและวัฒนธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การผลิตหรือการดำเนินงานของกิจการเลย

### เทคโนโลยี

ไม่มีการลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในช่วงนี้

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า ความหลากหลาย ความแปลกใหม่ของ สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีจำนวนน้อยชิ้น

จุดอ่อน คือ วัตถุดิบในการผลิตมีราคาสูง ทำให้ราคาสินค้าแพงมากขึ้น

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภท หัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการ ดำเนินธุรกิจได้

อุปสรรค คือ เกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง ทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต ขาดแคลนคนที่มีทักษะและความคิดสร้างสรรค์ในการผลิต

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของการผลิตและการส่งออก จากหน่วยงานของภาครัฐอย่างจริงจัง และการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนิน ธุรกิจ และแหล่งเงินทุนที่สามารถขอความช่วยเหลือทันที ไม่ต้องใช้ระยะเวลานาน และขอให้ภาครัฐ ส่งเจ้าหน้าที่มาให้ความรู้ เพิ่มทักษะ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน โดยทำการ ฝึกอบรมอย่างจริงจัง เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์สินค้าใหม่ ๆ ออกมาขายได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



## กรณีศึกษาที่ 7

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเจ้าของกิจการ ระยะเวลาการดำเนินกิจการ 17 ปี มีพนักงานจำนวน 14 คน สินค้าที่ผลิตมีเฟอร์นิเจอร์ไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลัก ไม่มีตราสินค้า ไม่มีเว็บไซต์ของตนเอง มีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศอเมริกา แคนาดา ยุโรป และตะวันออกกลาง โดยลูกค้ามาซื้อที่ร้านและทำการส่งออกเอง กิจการมีทรัพย์สินทั้งหมด (รวมที่ดิน) ประมาณ 20 ล้านบาท มียอดขายรวมประมาณ 2 ล้านบาททำกำไรก่อนหักภาษีในปีที่ผ่านมาประมาณ 1.5 ล้านบาท แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ ไม่มีหน่วยงานที่สนับสนุนหรือช่วยเหลือ สินค้าของกิจการไม่ได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

### ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการจัดการ

ไม่มีการวางแผนในด้านการบริหารจัดการ มีเฉพาะเป้าหมายทางด้านยอดขาย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน ไม่มีการจัดทำแผนภาพโครงสร้างของบริษัท แต่กิจการมีแผนการตลาด แผนบัญชี แผนการผลิตและตรวจสอบคุณภาพและแผนบรรจุก ในแต่ละแผนก็มีการพิจารณาจากหน้าที่และลักษณะงาน ความสามารถของแต่ละคน ในระหว่างแผนก็มีการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ มีวิธีการในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับพนักงานตามหน้าที่ในการทำงานนั้น ๆ การอธิบายลักษณะงานมีผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบ การให้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจแก่พนักงานอย่างเต็มที่ในเรื่องเล็ก ๆ ในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานเพียงพอกับงาน การรับสมัครงานจะทำก็ต่อเมื่อมีงานเยอะมากขึ้นและคนไม่พอ ใช้วิธีการตีประกาศป้ายรับสมัครงานไว้ที่หน้าร้าน และการสรรหาจากคนรู้จักกับพนักงานเดิมที่มีอยู่แล้ว การคัดเลือกพนักงานมีการพิจารณาจากคุณสมบัติในด้านประสบการณ์การทำงาน มีการจัดให้พนักงานเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้โดยผู้จัดการหรือเจ้าของอบรมให้เองในเวลาทำงาน การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนแก่พนักงานทำโดยจ่ายเป็นรายวัน มีสวัสดิการอื่นคือ ประกันสังคม ถ้ามีการขัดแย้งเกิดขึ้นในที่ทำงาน ผู้จัดการจะให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยกันเอง การมอบหมายงานให้พนักงานทำโดยการสั่งงานกับพนักงานโดยตรง การจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่โดยใช้ค่าจ้างและโบนัส แต่ถ้าพนักงานออกจากงานแล้วไม่มีการให้ความช่วยเหลือใด ๆ อีก การควบคุมการทำงานของพนักงานดูจากคุณภาพของงาน มีการประเมินผลการทำงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน มีระบบจัดการ

คุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของสินค้า มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยการบริจาคเงินช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชุมชนของสถานประกอบการตั้งอยู่จัดขึ้นเสมอ เข้าร่วมการอบรมสัมมนาที่หน่วยงานของรัฐจัดขึ้น เข้าร่วมโครงการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม

## 2. ด้านการเงินและการบัญชี

มีการวางแผนด้านการเงินและบัญชี โดยการรับและจ่ายเงินเป็นเงินสด เช็ค และการโอนเงินผ่านธนาคาร เงินลงทุนมาจากทุนส่วนตัวของเจ้าของ และการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ ภายหลัง ยังไม่มีการลงทุนเพิ่ม ถ้าไรเก็บเป็นกำไรสะสม มีภาระหนี้สินที่จะต้องชำระในระยะเวลา 5 ปี การกู้ยืมเงินนั้นมีเรื่องอัตราดอกเบี้ย วงเงินที่กู้ได้และหลักประกันในการกู้มาพิจารณาในการจะได้อำนาจเงินทุนนั้น การบันทึกบัญชีทำโดยการลงบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่มีการจัดทำงบการเงิน แต่จ้างสำนักงานบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษี มีการตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชีก่อนที่จะชำระภาษีทุกครั้ง ข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีมีส่วนช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีเจ้าของเป็นผู้จัดการเรื่องการเงินและบัญชี

## 3. การบริหารสภาพคล่อง

มีการสำรองเงินสดไว้ใช้อย่างเพียงพอ การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบในการผลิตนิยมจ่ายเป็นเงินสด ลูกค้าจ่ายค่าสินค้าเป็นเงินสด และเครดิตการ์ด ไม่มีลูกหนี้การค้า มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าทุกรายไว้อย่างครบถ้วน การเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วไว้ในห้องเก็บสินค้า มีการสั่งซื้อโดยรวมทั้งวัตถุดิบ และชิ้นส่วนในการผลิตแต่ละครั้งใช้งบประมาณเกือบ 1 แสนบาท กิจการมีการรักษาลูกค้ารายใหญ่และลูกค้าเดิม โดยการรักษาคุณภาพของสินค้าและการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีความซื่อสัตย์ ไม่ส่งสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพให้ลูกค้า และในปัจจุบันที่เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทางกิจการพยายามตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกให้มากที่สุด และไม่ทำการสต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบ เนื่องจากมีค่าเก็บรักษาสูง พยายามจัดการสินค้าคงคลังที่มีมากเกินไป โดยการนำสินค้านั้นมาขายลดราคา หรือเป็นของแถมให้ลูกค้าที่มียอดการซื้อสูง

## 4. ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิต ซึ่งในหนึ่งวันสามารถผลิตสินค้า (โดยเฉลี่ย) ประมาณ 50 ชิ้นต่อวัน กิจการมีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง มีผู้ขายวัตถุดิบรายหลักประมาณ 4 ราย โดยการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบดูจากคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการกำหนดคุณลักษณะของวัตถุดิบก่อนที่จะซื้อ ซึ่งเน้นเรื่องคุณภาพ การขนส่งวัตถุดิบผู้ขายเป็นคนรับผิดชอบ การส่งมอบวัตถุดิบค่อนข้างตรงเวลา ซึ่งวัตถุดิบส่วนมากมาจากท้องถิ่น ก่อนที่จะนำไปทำการผลิตได้มีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพ ถ้าพบว่าไม่มีวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพจะทำการส่งคืนผู้ขายทั้งหมด สินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วมีการตรวจสอบ

คุณภาพหลังการผลิตเสร็จทุกชิ้น ถ้าพบว่ามีชิ้นไหนที่ไม่ได้มาตรฐานจะทำการแก้ไขทันที การจับเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วที่ห้องเก็บสินค้า พยายามไม่สต็อกสินค้า เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง ในการขนส่งสินค้าจากหน้าร้านไปยังลูกค้า กิจกรรมเป็นคนออกค่าใช้จ่ายให้

#### 5. ด้านการตลาด

สินค้าที่ขายดีที่สุดของกิจการคือ เก้าอี้กลมแกะสลัก โต๊ะนั่ง โต๊ะและเก้าอี้สำหรับเด็ก ช้าง ไม้ มีการสำรวจความต้องการหรือความนิยมของลูกค้าในตัวสินค้าโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาทำการปรับปรุงคุณภาพและลักษณะผลิตภัณฑ์ โดยคิดว่าสินค้าชนิดใดมียอดสั่งซื้อหรือผลิตมากที่สุด ทำการควบคุมคุณภาพให้ดีที่สุด แต่เนื่องจากว่า สินค้าประเภทไม้สิ่งที่ไม่สามารถควบคุมไม่ได้ คือเรื่องความชื้นอากาศ ทำให้ไม้เป็นเชื้อรา หรือมีมอดเข้าไปทำลาย ทำให้กิจการต้องการการควบคุมและการคัดเลือกคุณภาพของไม้ในระดับสูงขึ้นไป ลูกค้าหลักของกิจการคือลูกค้าต่างชาติ คนไทยเป็นลูกค้ารอง มีแผนที่จะเพิ่มหรือพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ คือ ของตกแต่งและประดับบ้าน เนื่องจากสินค้าประเภทนี้มียอดขายดีมาก เจ้าของเป็นคนตั้งราคาสินค้าจากต้นทุนบวกกำไร มีการให้ส่วนลดเงินสด และการให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ ไม่มีการโฆษณาสินค้า ไม่มีการทำการส่งเสริมการตลาด มีพนักงานขายหน้าร้านของตนเอง มีการขายสินค้าทางอีเมล และจากคุณภาพของสินค้าทำให้เกิดการจูงใจลูกค้าให้กลับมาซื้อและมีความพอใจมากขึ้น กิจการมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากยอดการสั่งซื้อ และไม่มีการรับคืนสินค้าเนื่องจากไม่นำสินค้าที่ไม่มีคุณภาพออกจำหน่าย

#### 6. สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ไม่มีคู่แข่งทางตรงรายใหม่เพิ่มในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา กิจการเคยมีปัญหากับลูกค้าในเรื่องของการคืนสินค้าที่ลูกค้าอ้างว่าเป็นความผิดของร้าน ในด้านลูกค้าเคยมีปัญหาระยะคุณภาพของวัสดุดิบ และไม่เคยมีปัญหากับสินค้าอื่นที่มาทดแทนสินค้าของกิจการ เนื่องจากลูกค้าพอใจในคุณภาพของสินค้า

#### สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานในปัจจุบัน

##### การเมืองและกฎหมาย

มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่บริษัทจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่ในส่วนนี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการมากนัก แต่ในส่วนของการเมือง ในช่วงที่มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อย ๆ และการชุมนุมที่เกิดขึ้น ทำให้การสั่งซื้อของลูกค้าลดลง เนื่องจากไม่มั่นใจในเรื่องของการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา เนื่องจากมีการชุมนุมในสถานที่ที่เป็นแหล่งขนส่งสินค้า ทำให้การนำเข้าและการส่งออกสินค้านี้มียอดลดลง ส่งผลกระทบต่อกิจการเป็นอย่างมาก ในเรื่องนโยบาย

การเก็บภาษีและวิธีการเก็บภาษีมีผลกระทบต่อกิจการบ้าง เนื่องจากต้องชำระภาษีมูลค่าเพิ่มทุกเดือน และต้องเสียภาษีทุกปี แม้ว่าปีนั้นไม่มีกำไรก็ตาม

### เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกได้ส่งผลกระทบต่อกิจการมาก เนื่องจากยอดการสั่งซื้อจากต่างประเทศลดลง เนื่องจากมีลูกค้าหลักเป็นชาวต่างชาติ นักท่องเที่ยวชาวไทยมีจำนวนลดลงเช่นกัน เรื่องของค่าเงินบาท ทำให้การชำระสินค้ามีการเลื่อนออกไปเนื่องจากลูกค้าขอรอดูค่าเงินบาทว่าจะลดลงหรือไม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการเป็นอย่างมาก

### สังคมและวัฒนธรรม

ด้านสังคมและวัฒนธรรมไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการ ยังคงผลิตสินค้าชนิดเดิมที่ลูกค้าต้องการ

### เทคโนโลยี

ไม่มีแผนการลงทุนเพิ่มเทคโนโลยีด้านการผลิตเลย

### จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของกิจการคือ คุณภาพของสินค้า ความหลากหลายของสินค้า ราคาถูกเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

จุดอ่อน คือ การออกแบบสินค้ายังไม่น่าสนใจ ไม่มีการส่งเสริมการขาย

โอกาส คือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าประเภทหัตถกรรม ซึ่งกิจการสามารถขอให้หน่วยงานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมหรือช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจได้

อุปสรรค คือ ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ มีการแข่งขันสูงเนื่องจากสถานประกอบการตั้งอยู่ในหมู่บ้านแกะสลัก มีร้านค้าแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก

### ความต้องการของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องของเงินทุนจากภาครัฐเพื่อนำไปพัฒนาสินค้า ทักษะการบริหารจัดการธุรกิจ โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางด้านการตลาดเพื่อให้ธุรกิจได้อยู่รอดและเติบโตได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 4.117 สรุปภาพรวมข้อมูลทั่วไปของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ข้อมูลทั่วไปของกิจการ							การได้รับรางวัลหรือรับรองมาตรฐานสินค้า
	ประเภทธุรกิจ	ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	การมีตราสัญลักษณ์	มีการส่งออก	การมีเว็บไซต์	จำนวนพนักงานทั้งหมด	กลุ่มลูกค้าหลัก	
1	บริษัทจำกัด	13 ปี	มี	มี	มี	100 คน	นักท่องเที่ยวต่างชาติและชาวไทย	ยูเนสโกและโครงการในพระราชูปถัมภ์
2	ห้างหุ้นส่วนสามัญ	21 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	10 คน	ลูกค้าชาวญี่ปุ่นและชาวไทย	ไม่มี
3	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	16 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	6 คน	นักท่องเที่ยวชาวไทย	ไม่มี
4	กิจการเจ้าของคนเดียว	49 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	25 คน	ลูกค้าชาวต่างชาติ	มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
5	กิจการเจ้าของคนเดียว	10 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	6 คน	นักท่องเที่ยวคนไทย	ไม่มี
6	กิจการเจ้าของคนเดียว	6 ปี	มี	ไม่มี	ไม่มี	4 คน	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	ไม่มี
7	กิจการเจ้าของคนเดียว	8 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	14 คน	บริษัทผลิตเสื้อผ้าของคนญี่ปุ่น	ไม่มี

ตารางที่ 4.118 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการจัดการของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากกรณีศึกษาเชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการจัดการ				
	การวางแผน	การจัดองค์กร	การจัดคนเข้าทำงาน	การสั่งการ	การควบคุม
1	- มีการวางแผน อย่างเป็น ทางการ	- มีการแบ่งหน้าที่งานตาม ลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- ติดป้ายประกาศรับ สมัครงานหน้าร้าน	- หัวหน้างาน สั่งงานโดยตรงกับ ผู้ปฏิบัติงาน	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้า และปริมาณงาน
2	- มีการวางแผน อย่างเป็น ทางการ	- มีการแบ่งหน้าที่งาน ตามความสามารถของ พนักงาน - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- ชักจูงจากพนักงาน ภายในกิจการ	- เจ้าของสั่งงานกับ พนักงาน โดยตรง	- ไม่มีการควบคุมการ ปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้า และปริมาณ
3	- มีการวางแผน อย่างชัดเจน	- ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- ติดป้ายประกาศรับ สมัครงานหน้าร้าน	- เจ้าของกิจการ สั่งงานพนักงาน โดยตรง	- มีการควบคุมการทำงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้า และปริมาณ
4	- มีการวางแผน อย่างชัดเจนใน เรื่องการผลิต	- มีการแบ่งงานตาม ทักษะฝีมือ ความ ชำนาญ - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- คนงานภายในชักจูง ญาติพี่น้องมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการ สั่งงานคนงาน โดยตรง	- ไม่มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนเจ้าของกิจการจะ เป็นผู้คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
5	- ไม่มีการ วางแผนงาน	- มีการแบ่งงานตาม แผนก - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- ติดป้ายประกาศรับ สมัครงานหน้าร้าน	- เจ้าของเป็นผู้ สั่งงานกับพนักงาน โดยตรง	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและ มาตรฐานของสินค้า - ควบคุมยอดขาย กำไร และรักษาลูกค้า
6	- มีการวางแผน อย่างชัดเจน	- มีการแบ่งงานตาม หน้าที่ - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- พนักงานภายในร้าน ชักจูงญาติพี่น้องมา สมัครงาน - ติดป้ายประกาศรับ สมัครงานหน้าร้าน	- เจ้าของร้านเป็นผู้ สั่งการกับพนักงาน โดยตรง	- มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนในเรื่องคุณภาพของ สินค้าโดยเจ้าของจะเป็นผู้ คอยสังเกตการณ์และ ควบคุมดูแลทั้งหมด
7	- มีการวางแผน อย่างเป็น ทางการ	- มีการแบ่งงานตาม ทักษะและประสบการณ์ - ไม่มีการจัดทำคำ บรรยายลักษณะงาน	- ติดป้ายประกาศรับ สมัครงานหน้ากิจการ	- เจ้าของกิจการ สั่งงานพนักงาน โดยตรง	- มีระบบการควบคุมที่ ชัดเจนในเรื่องของคุณภาพ ของสินค้าและปริมาณงาน

ตารางที่ 4.119 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการตลาดของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการตลาด			
	สินค้าหลัก	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
1	ผ้าไหม	- ตั้งจากลักษณะของสินค้า	- หน้าร้านและคิง พาวเวอร์ - มีการส่งออก	- การลดราคา - โฆษณาผ่านทางนิตยสาร หนังสือ การท่องเที่ยว
2	เสื้อผ้าฝ้าย กระเป๋า	- ตั้งจากราคาต้นทุนบวกกำไรที่ ต้องการ	- โรงงานผลิต ไม่มีหน้าร้าน - มีการส่งออก	- ไม่มีการทำรายการส่งเสริมการขาย
3	เสื้อผ้าไหม ผ้าไหมพื้นสำเร็จรูป	- ตั้งจากรูปแบบของสินค้า	- หน้าร้าน	- การลดราคา - โฆษณาในหนังสือประเภทการท่องเที่ยว
4	ผ้าฝ้ายทอผืน	- ตั้งจากต้นทุนบวกกำไรตามรูปแบบการทอ	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลด 10%-20% สำหรับลูกค้าที่มียอดการซื้อปริมาณมาก
5	เสื้อผ้าไหม	- ตั้งจากรูปแบบของสินค้า	- หน้าร้าน	- ส่วนลดเงินสดและเครดิตให้กับลูกค้าประจำ
6	เสื้อผ้าฝ้าย ผ้าทอจากชาวเขา	- ตั้งจากรูปแบบของสินค้า	- หน้าร้านเท่านั้น	- ลดราคาในช่วงเทศกาลท่องเที่ยว
7	ผ้าฝ้ายทอมือ ผ้าไหม	- ตั้งจากราคาทุน	- โรงงานผลิต	- ไม่ได้จัดทำรายการส่งเสริมการขายใดๆ



ตารางที่ 4.120 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	ผลิตสินค้าเฉลี่ย ต่อวัน(ชิ้น)	การมีการกำหนด ข้อตกลงในการ ซื้อวัตถุดิบ	เกณฑ์การคัดเลือก ผู้ขายวัตถุดิบ	วิธีการขนส่งวัตถุดิบ
1	ไม่มีการบันทึก	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - การส่งมอบตรงเวลา	- ผู้ขายนำมาส่ง
2	เสื้อ 20 ตัว กระเป๋ายิบเล็ก 20-30ใบ ใบใหญ่ 10ใบ	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - การส่งมอบตรงเวลา	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
3	เสื้อผ้า 10 ตัว ผ้าผืน 15ผืน	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- ผู้ขายนำมาส่ง
4	2 เมตรต่อคน	มี	- การส่งมอบตรงเวลา	- ผู้ขายนำมาส่ง
5	จ้างผู้ผลิต	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ - ความซื่อสัตย์	- ผู้ขายนำมาส่ง
6	เสื้อผ้า 10-12 ตัว ผ้าผืน 10 ผืน กระเป๋ายิบ 20 ใบ	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - การส่งมอบตรงเวลา	- ผู้ขายนำมาส่ง
7	3 เมตร	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง

ตารางที่ 4.120 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	การมี การตรวจสอบ คุณภาพของวัตถุดิบ	การมีการตรวจสอบ คุณภาพของสินค้า ที่ผลิตเสร็จ	การตรวจนับ วัตถุดิบคงเหลือ	การจัดเก็บสินค้า
1	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
2	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
3	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
4	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
5	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
6	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
7	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า

ตารางที่ 4.121 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการการผลิตเสื้อผ้าและผ้าทอ จากการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				
	ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	แหล่งที่มาของเงินทุน	การมีภาระหนี้สินปัจจุบัน
1	10 ล้านบาท	ลดลง 30%	ลดลง 30%	ผู้ถือหุ้น	มี
2	5 ล้านบาท	1 ล้านบาท	2 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
3	2 ล้านบาท	ลดลง 50%	ลดลง 50%	หุ้นส่วน 2 คน	ไม่มี
4	-	ลดลง 30%-40%	2 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
5	10 ล้านบาท	6 แสนบาท	2 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	มี
6	3 ล้านบาท	3 แสนบาท	1 แสนบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
7	6 ล้านบาท	ลดลง 50%	ลดลง 50%	เจ้าของกิจการส่วนหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนหนึ่ง	มี

ตารางที่ 4.121 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				
	การจัดทำงบการเงิน	การรับ-จ่ายเงิน	วิธีการชำระค่าวัตถุดิบ	การลงทุนที่บัญชี	การลงทุนเพิ่ม
1	- งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น - งบกระแสเงินสด	เงินสด เช็ค เครดิตการ์ด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในคอมพิวเตอร์	ไม่มี
2	- ไม่มีการทำงานการเงิน	เงินสด	- ชำระด้วยเงินสด - ได้รับเครดิต 30 วัน	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
3	- งบกำไรขาดทุน	เงินสด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
4	- ไม่มีการทำงานการเงิน	เงินสด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
5	- งบกระแสเงินสด - งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบกำไรสะสม	เงินสด เช็ค เครดิตการ์ด	- ชำระด้วยเช็ค	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
6	- งบกำไรขาดทุน	เงินสด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
7	- งบกระแสเงินสด	10,000 บาท	- ชำระด้วยเงินสด	4,000 บาท	ไม่มี

ตารางที่ 4.122 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ  
การผลิตผ้าทอและเสื้อผ้าจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ			
	การเมืองและกฎหมาย	เศรษฐกิจ	สังคมและวัฒนธรรม	เทคโนโลยี
1	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
2	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
3	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ
4	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
5	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ
6	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ
7	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่มีผลกระทบ

ตารางที่ 4.123 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ ที่มีผลกระทบต่อกิจการการผลิตผ้าทอและเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ				
	ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	อำนาจการต่อรองของผู้ขาย
1	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
2	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
3	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
4	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
5	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
6	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
7	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า

ตารางที่ 4.124 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการการผลิต  
ผ้าทอและเสื้อผ้าจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1	-คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า -การมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับผ้าไหม	-พนักงานที่มีทักษะฝีมือในการผลิตหายาก	-ที่ตั้งของร้านเป็นย่านนักท่องเที่ยว -รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนสินค้าหัตถกรรม	-ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจ -ราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบและค่าขนส่งสูงขึ้นตามไปด้วย
2	-ผลิตสินค้าได้ตรงตามมาตรฐานของคำสั่งซื้อ -คุณภาพและความประณีตของการผลิต	- พนักงานทำงานล่าช้า	- ลูกค้าปัจจุบันชักชวนลูกค้ารายใหม่ให้มาทำการสั่งผลิต	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
3	- คุณภาพของสินค้า -ประสบการณ์ในการทำผ้าไหม	- เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างผลิตสูง	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนสินค้าหัตถกรรม	- ต้นทุนวัตถุดิบและราคาน้ำมันสูงขึ้น
4	-คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า -เจ้าของมีชื่อเสียงและประสบการณ์ในการผลิตผ้าฝ้ายมายาวนาน	- ไม่มีการทำการตลาด -ร้านตั้งอยู่ไกลจากชุมชนมาก	- สินค้าจากธรรมชาติเป็นที่ต้องการทั่วโลก	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
5	- คุณภาพของสินค้า -ประสบการณ์ในการทำผ้าไหม	- เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างผลิตสูง	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนสินค้าหัตถกรรม	- ต้นทุนวัตถุดิบและราคาน้ำมันสูงขึ้น
6	-สินค้ามีความแตกต่างจากรายอื่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	- ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี - สถานที่จอดรถยนต์ไม่เพียงพอ	- แนวโน้มการใช้วัสดุจากธรรมชาติสูงขึ้นและได้รับความนิยมไปทั่วโลก	- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
7	-คุณภาพของสินค้า เน้นสีธรรมชาติเท่านั้น	- พนักงานที่ชำนาญในการผลิตขาดแคลน	- แนวโน้มการใช้วัสดุจากธรรมชาติสูงขึ้นและได้รับความนิยมไปทั่วโลก	- ปัญหาภาวะโลกร้อน ส่งผลให้วัตถุดิบจากธรรมชาติไม่มีคุณภาพ

ตารางที่ 4.125 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ของกิจการการผลิตผ้าทอ และเสื้อผ้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี		
	กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร	ระบบการทำงาน
1	- คุณภาพของสินค้า - พนักงานขาย	- โครงสร้างองค์กรเป็นทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
2	- คุณภาพของสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
3	- คุณภาพของสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
4	- ไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
5	- คุณภาพของสินค้า - พนักงานขาย	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- เจ้าของเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
6	- คุณภาพสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน
7	- คุณภาพสินค้า เน้นการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดคบทลงโทษอย่างชัดเจน



ตารางที่ 4.126 สรุปภาพรวมข้อมูลทั่วไปของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ข้อมูลทั่วไปของกิจการ							การได้รับรางวัลหรือรับรองมาตรฐานสินค้า
	ประเภทธุรกิจ	ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ	การมีตราสัญลักษณ์	มีการส่งออก	การมีเว็บไซต์	จำนวนพนักงานทั้งหมด	กลุ่มลูกค้าหลัก	
1	บริษัทจำกัด	6 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	7 คน	ลูกค้าชาวต่างชาติ	ไม่มี
2	กิจการเจ้าของคนเดียว	8 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	8 คน	ชาวต่างชาติและคนไทย	ไม่มี
3	กิจการเจ้าของคนเดียว	21 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	30 คน	ชาวต่างชาติและคนไทย	ไม่มี
4	บริษัทจำกัด	24 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	43 คน	ลูกค้าชาวไต้หวัน	ไม่มี
5	กิจการเจ้าของคนเดียว	3 ปี	มี	มี	มี	4 คน	ชาวต่างชาติและคนไทย	ไม่มี
6	กิจการเจ้าของคนเดียว	10 ปี	มี	มี	ไม่มี	12 คน	ชาวต่างชาติและคนไทย	ไม่มี
7	กิจการเจ้าของคนเดียว	17 ปี	ไม่มี	มี	ไม่มี	14 คน	ลูกค้าชาวต่างชาติ	ไม่มี

ตารางที่ 4.127 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการจัดการของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการจัดการ				
	การวางแผน	การจัดองค์กร	การจัดคนเข้าทำงาน	การสั่งการ	การควบคุม
1	- ไม่มีการวางแผนทำตามสถานการณ์	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่ - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าบริษัท - สรรหาจากคนที่รู้จักพนักงานของบริษัท	- ผู้จัดการสั่งงานพนักงานโดยตรง	- มีระบบการควบคุมการทำงาน ของพนักงานจากคุณภาพของสินค้า
2	- มีการวางแผนอย่างชัดเจนในการกำหนดลำดับการทำงาน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าร้านและการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน - ขอความร่วมมือจากผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน ชักชวนบอกต่อให้คนมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงกับพนักงาน	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า - ควบคุมปริมาณงานและปริมาณของเสีย
3	- มีการวางแผนอย่างชัดเจนในการกำหนดลำดับการทำงาน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าร้านและการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน - ขอความร่วมมือจากผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน ชักชวนบอกต่อให้คนมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงกับพนักงาน	- ควบคุมการปฏิบัติงาน - ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า - ควบคุมปริมาณงานและปริมาณของเสีย
4	- มีการวางแผนอย่างชัดเจน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าบริษัท - สรรหาจากคนที่รู้จักพนักงานของบริษัท	- ผู้จัดการสั่งงานพนักงานโดยตรง	- มีการควบคุมการทำงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้าและปริมาณ
5	- มีการวางแผนอย่างชัดเจน	- มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าร้านและการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน - ขอความร่วมมือจากผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน ชักชวนบอกต่อให้คนมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงกับพนักงาน	- มีการควบคุมการทำงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้าและปริมาณ
6	- มีการวางแผนอย่างชัดเจน	มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าร้านและการชักจูงจากพนักงานภายในร้าน - ขอความร่วมมือจากผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน ชักชวนบอกต่อให้คนมาสมัครงาน	- เจ้าของกิจการจะสั่งงานโดยตรงกับพนักงาน	- มีการควบคุมการทำงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้าและปริมาณ
7	- ไม่มีการวางแผนงาน	มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลักษณะงาน - ไม่มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	- ดัดปียประกาศรับสมัครงานหน้าบริษัท - สรรหาจากคนที่รู้จักพนักงานของบริษัท	- ผู้จัดการสั่งงานพนักงานโดยตรง	- มีการควบคุมการทำงาน - ควบคุมคุณภาพสินค้าและปริมาณ

ตารางที่ 4.128 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการตลาดของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์  
เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการตลาด			
	สินค้าหลัก	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
1	เฟอร์นิเจอร์ไม้	- ตั้งจากราคา ทุน	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดเงินสด 3% และให้เครดิต กับลูกค้าประจำ
2	เฟอร์นิเจอร์ไม้	- ตั้งราคาตาม ต้นทุน	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดให้ลูกค้าที่มียอดซื้อสูง - ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ
3	เฟอร์นิเจอร์ไม้	- ตั้งราคาตาม ต้นทุน	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดให้ลูกค้าที่มียอดซื้อสูง - ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ
4	ไม้กวาดจากก้าน หญ้า	- ตั้งราคาตาม ต้นทุน	- โรงงานผลิต - มีการส่งออก	- ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ
5	ของตกแต่งบ้าน	- ตั้งจากรูปแบบของ สินค้า	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดให้ลูกค้าที่มียอดซื้อสูง - ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ
6	อุปกรณ์ตกแต่งและ ประดับบ้าน	- ตั้งจากรูปแบบของ สินค้า	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดให้ลูกค้าที่มียอดซื้อสูง - ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ - โฆษณาสินค้าโดยการแจกแผ่นพับ ไปปลิว
7	เก้าอี้ไม้แกะสลัก	- ตั้งราคาตาม ต้นทุน	- หน้าร้าน - มีการส่งออก	- ส่วนลดเงินสด 3% และให้เครดิต กับลูกค้าประจำ

ตารางที่ 4.129 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์  
เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	ผลิตสินค้าเฉลี่ย ต่อวัน(ชิ้น)	การมีการกำหนด ข้อตกลงในการ ซื้อวัตถุดิบ	เกณฑ์การคัดเลือก ผู้ขายวัตถุดิบ	วิธีการขนส่งวัตถุดิบ
1	50 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
2	20 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
3	10 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
4	1,000 ค้าม	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
5	10 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
6	50 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง
7	50 ชิ้น	มี	- คุณภาพของวัตถุดิบ - ราคาของวัตถุดิบ	- มีทั้งผู้ขายนำมาส่งและ ไปรับเอง

ตารางที่ 4.129 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการผลิตของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการผลิต			
	การมี การตรวจสอบ คุณภาพของวัตถุดิบ	การมีการตรวจสอบ คุณภาพของสินค้า ที่ผลิตเสร็จ	การตรวจนับ วัตถุดิบคงเหลือ	การจัดเก็บสินค้า
1	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
2	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
3	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
4	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
5	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
6	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า
7	ตรวจสอบทุกครั้ง ที่ได้รับสินค้า	ตรวจสอบทุกครั้ง	ตรวจนับทุกวัน	มีห้องเก็บสินค้า

ตารางที่ 4.130 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์  
เชิงลึก

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				
	ทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ (รวมที่ดิน)	ยอดขายรวมโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	กำไรก่อนหักภาษีโดยประมาณในปีที่ผ่านมา	แหล่งที่มาของเงินทุน	การมีภาระหนี้สินปัจจุบัน
1	8 ล้านบาท	1 ล้านบาท	2 แสนบาท	เจ้าของกิจการส่วนหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนหนึ่ง	มี
2	3 ล้านบาท	5 แสนบาท	1 แสนบาท	สถาบันการเงิน	มี
3	20 ล้านบาท	5 ล้านบาท	3 ล้านบาท	เจ้าของกิจการ	ไม่มี
4	10 ล้านบาท	6 ล้านบาท	4 ล้านบาท	ผู้ถือหุ้นและ สถาบันการเงิน	มี
5	5 ล้านบาท	1 ล้านบาท	2 แสนบาท	เจ้าของกิจการส่วนหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนหนึ่ง	มี
6	10 ล้านบาท	1 ล้านบาท	3 แสนบาท	สถาบันการเงิน	มี
7	20 ล้านบาท	2 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	เจ้าของกิจการส่วนหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์ส่วนหนึ่ง	ไม่มี

ตารางที่ 4.130 สรุปภาพรวมข้อมูลด้านการเงินของกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กรณีศึกษา	ด้านการเงิน				
	การจัดทำงบการเงิน	การรับ-จ่ายเงิน	วิธีการชำระค่าวัตถุดิบ	การลงทุนที่บัญชี	การลงทุนเพิ่ม
1	- งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น - งบกระแสเงินสด	เงินสด เช็ค เครดิตการ์ด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
2	- งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น - งบกระแสเงินสด	เงินสด เช็ค เครดิตการ์ด	- ชำระด้วยเช็ค - การโอนเงินผ่านธนาคาร	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
3	- งบกำไรขาดทุน	เงินสด การโอนเงิน	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
4	- งบกำไรขาดทุน	เงินสด การโอนเงิน	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
5	- งบดุล - งบกำไรขาดทุน - งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น - งบกระแสเงินสด	เงินสด เช็ค การโอนเงินผ่านธนาคาร	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในคอมพิวเตอร์	ไม่มี
6	- ไม่มีการทำงานการเงิน	เงินสด	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในสมุดบันทึก	ไม่มี
7	- งบกระแสเงินสด	เงินสด เช็ค การโอนเงินผ่านธนาคาร	- ชำระด้วยเงินสด	ลงในคอมพิวเตอร์	ไม่มี

ตารางที่ 4.131 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ  
การผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการ			
	การเมืองและกฎหมาย	เศรษฐกิจ	สังคมและวัฒนธรรม	เทคโนโลยี
1	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
2	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
3	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
4	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
5	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
6	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ
7	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ไม่มีผลกระทบ	ไม่มีผลกระทบ



ตารางที่ 4.132 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ ที่มีผลกระทบต่อกิจการการผลิตหัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้แรงผลักดัน 5 ประการ				
	ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	อำนาจการต่อรองของผู้ขาย
1	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
2	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
3	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
4	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
5	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
6	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ได้รับผลกระทบน้อย	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า
7	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับผลกระทบน้อย	ไม่ได้รับผลกระทบ	ผู้ซื้อ มีอำนาจการต่อรองมากกว่า	ผู้ขาย มีอำนาจการต่อรองน้อยกว่า

ตารางที่ 4.133 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกิจการการผลิต  
หัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค			
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า	- ระบบบริหารจัดการภายในกิจการยังไม่ดีเท่าที่ควร	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรมไม้	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น - ความชื้นของอากาศไม่สามารถควบคุมได้
2	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า - สินค้าดีไซน์ใหม่ นำเสนอแก่ลูกค้าตลอดเวลา	- พนักงานที่ชำนาญในการผลิตขาดแคลน - ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี	- มีหน่วยงานของรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - ความชื้นของอากาศ
3	- คุณภาพของสินค้า - ความชำนาญและเทคนิคการแกะสลัก - การมีสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเสมอ	- พนักงานที่ชำนาญในการผลิตขาดแคลน - ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี	- มีหน่วยงานของรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - โรคระบาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น - ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น
4	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า	- ระบบบริหารจัดการภายในกิจการยังไม่ดีเท่าที่ควร - ขาดแคลนคนงานที่มีฝีมือ	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรมไม้	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น - ความชื้นของอากาศไม่สามารถควบคุมได้
5	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า	- ระบบบริหารจัดการภายในกิจการยังไม่ดีเท่าที่ควร	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรมไม้	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น - ความชื้นของอากาศไม่สามารถควบคุมได้
6	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า - สินค้าดีไซน์ใหม่ นำเสนอแก่ลูกค้าตลอดเวลา	- พนักงานที่ชำนาญในการผลิตขาดแคลน - ไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดี	- มีหน่วยงานของรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ	- ความไม่มีเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน - ความชื้นของอากาศ
7	- คุณภาพและความหลากหลายของสินค้า	- ระบบบริหารจัดการภายในกิจการยังไม่ดีเท่าที่ควร	- รัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจหัตถกรรมไม้	- ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงานและราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น - ความชื้นของอากาศไม่สามารถควบคุมได้

ตารางที่ 4.134 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ของกิจการการผลิต  
หัตถกรรมไม้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษา	การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี		
	กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร	ระบบการทำงาน
1	-คุณภาพของสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
2	-คุณภาพสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
3	-คุณภาพสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
4	- คุณภาพของสินค้า - พนักงานขาย	- โครงสร้างองค์กรเป็นกึ่งทางการ	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - มีการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ - มีการควบคุมและกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
5	-คุณภาพของสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
6	-คุณภาพของสินค้า	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน
7	- ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน	- ไม่มีโครงสร้างองค์กร	- ไม่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน - เจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมงานทุกด้านและไม่ได้กำหนดบทบาทอย่างชัดเจน