บทที่ 6
สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 การจัดการองค์กร

กลุ่มเชียงใหม่ศิลป์ ตั้งอยู่ เลขที่ 35 ถนนวัวลาย ซอย 3 ตำบลหายยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้นำคนสำคัญ คือนายประธาน ล้อบุญมา ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2547) มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 41 คน มีแรงงานนอกกลุ่มฯ 17 คน ถึงแม้ว่ากลุ่มฯ จะมีโครงการบริหารองค์กรที่เป็นสัดส่วน แต่อำนาจการบริหารงานทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ โดยมีเลขานุการเป็นผู้ช่วย กลุ่มฯ ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน โดยมีหน่วยงานหลัก คือ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่ และกรมส่งเสริมการส่งออก ให้ความช่วยเหลือในการจัดหาบูธร้านค้าในงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่าง ๆ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

6.1.2 การผลิต

ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มฯ มีทั้งหมด 10 รายการ ได้แก่ แผ่นภาพโลหะมีจำนวน 5 ขนาด ขันและพานมีจำนวน 6 ขนาด กล่องใส่นามบัตร ที่คั่นหนังสือ พวงกุญแจ จานรองแก้ว กำไล สร้อยคอ สร้อยข้อมือ กระเป๋าและเข็มขัด ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ คือการออกแบบที่เป็นเอกลักษณะเฉพาะตัว

ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้วางแผนและควบคุมการผลิตเกือบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดปริมาณการผลิต เลือกวัตถุดิบที่นำมาใช้ ประมาณระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิต กลุ่มฯ ไม่สามารถวางแผนการผลิตได้ว่าเดือนใดจะขายได้มาก เดือนใดจะขายได้น้อย จะขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะไปออกร้าน พร้อมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยการผลิตของกลุ่มฯ แบ่งเป็น วัตถุดิบหลัก วัสดุ อุปกรณ์การผลิต และอุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มจะซื้อเป็นเงินสด จากแหล่งจำหน่ายในตัวเมืองเชียงใหม่

วัตถุดิบหลัก ได้แก่ แผ่นอลูมิเนียม เบอร์ 17, แผ่นอลูมิเนียม เบอร์ 30, เม็ดเงินและไม้ที่สั่งทำ

วัสดุ ได้แก่ ขัน ถ่าน แก๊ส น้ำมันเบนซิน กีวี มะขามเปียก น้ำกรด ผงซักฟอก ใบเลื่อย กาว ตะปู สีเมจิก น้ำประสานเงิน ไส้ที่เย็บกระดาษ ฝอยขัดแผ่นอลูมิเนียมและแปรงทองเหลือง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

อุปกรณ์การผลิต ได้แก่ เบ้าหลอม หอยโข่งเป่าไฟ เตาฟู มอเตอร์ขัดเงิน สว่านเจาะ ที่ชักเครื่องเงิน ค้อน 250 ปอนด์ เหล็กตอก คีมตัดแผ่นอลูมิเนียม ตะไบ เลื่อย ค้อนทำเครื่องเงิน แท่นเหล็ก หินขัด โต๊ะทำงาน และที่เย็บกระดาษ

อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ โต๊ะวางเครื่องเงิน ตู้โชว์เครื่องเงิน และผ้าคลุมโต๊ะ

กลุ่มมีการจ้างงาน 2 ทาง คือ (1) การจ้างงานแบบทางตรง คือ การจ้างแรงงานจากภายในกลุ่มจำนวน 27 คน และภายนอกกลุ่มจำนวน 17 คน เป็นแบบรายชิ้น ทำหน้าที่ตอกลายตีขึ้นรูป เคาะให้ใส ติดและตกแต่ง โดยจะมีอัตราค่าจ้างหลายอัตราขึ้นอยู่กับลักษณะงานและปริมาณงาน (2) การจ้างงานแบบทางอ้อม คือการจ้างงานของร้านที่กลุ่มฯ ไปซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ เช่น ร้านอุ่นอารี ร้านทองช้างดาว ห้างเทสโก้โลตัส ฯลฯ

จากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน พบว่าทุกผลิตภัณฑ์มีกำไร โดยผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด เมื่อพิจารณาโดยใช้ราคาขายส่ง ได้แก่

1. ขันและพาน โดยมีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมระหว่าง 35% - 75%
2. แผ่นภาพโลหะ โดยมีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมระหว่าง 23% - 50%

ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด เมื่อพิจารณาโดยใช้ราคาขายปลีก ได้แก่

1. ขันและพาน โดยมีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมระหว่าง 90% - 165%
2. แผ่นภาพโลหะ โดยมีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมระหว่าง 60% - 125%

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนต่ำ เมื่อพิจารณาโดยใช้ราคาขายส่งและราคาขายปลีก ตามลำดับ ได้แก่

1. ที่คั่นหนังสือ มีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมเท่ากับ 3.09%
2. กระเป๋า น้ำหนัก 10 บาท มีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวมเท่ากับ 23.05%

6.1.3 การตลาด

ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้รับผิดชอบทางด้านการตลาดทั้งหมด และมีนางกนกกร นางพัชรินทร์และนางเพชราเป็นผู้ช่วย มีเป้าหมายทางการตลาดมุ่งเน้นเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ทางกลุ่มฯ มียอดขายเพิ่มขึ้นด้วย

การจัดจำหน่ายของกลุ่มฯ แบ่งเป็น 4 ช่องทาง คือ ช่องทางที่ 1 ขายปลีกร้อยละ 60 เป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง ช่องทางที่ 2 ขายส่งร้อยละ 15 เป็นการจำหน่ายจากผู้ผลิต ผ่านพ่อค้าส่ง ผ่านพ่อค้าปลีกและไปสู่ผู้บริโภค ช่องทางที่ 3 ฝากขายร้อยละ 15 เป็นการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จำหน่ายจากผู้ผลิต ผ่านพ่อค้าปลีกและไปสู่ผู้บริโภค และช่องทางที่ 4 สั่งทำร้อยละ 10 เป็นการรับจ้างผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า

กลุ่มจะกำหนดราคาแบบบวกกำไรส่วนเพิ่ม อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของตลาดและราคาของคู่แข่งขัน จากการเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตและการตลาดกับราคาขายส่ง พบว่าทุกผลิตภัณฑ์มีกำไร ยกเว้นยกเว้นผลิตภัณฑ์ที่คั่นหนังสือและพวงกุญแจ แต่มีส่วนต่างมากน้อยแตกต่างกันไป ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนต่างมากที่สุด ได้แก่ ขันและพาน ทุกน้ำหนัก และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนต่างน้อยที่สุด ได้แก่ กำไลแบบตอกลาย และสร้อยคอ, ข้อมือ สำหรับการเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตและการตลาดกับราคาขายปลีก พบว่าทุกผลิตภัณฑ์มีกำไร แต่มีส่วนต่างมากน้อยแตกต่างกันไป ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนต่างมากที่สุด ได้แก่ ขันและพาน ทุกน้ำหนัก และผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนต่างน้อยที่สุด ได้แก่ ที่คั่นหนังสือ

กลุ่มมีกิจกรรมส่งเสริมการขายหลายอย่าง เช่น การออกร้านจัดจำหน่ายและแสดงสินค้า รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์แบบต่าง ๆ ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น การเผยแพร่สินค้าผ่านเว็บไซต์ www.thaitambon.com การโฆษณาแบบปากต่อปาก และการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ www.thai.net/cmsilpa ของกลุ่ม

ปัญหาทางการตลาดของกลุ่มฯ เป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรเนื่องจาก ประธานกลุ่มฯ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการตลาด ไม่มีเวลาทำงานด้านการตลาดอย่างเต็มที่ กลุ่มอยากให้หน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชนมาสนับสนุนในส่วนของการออกร้านจัดจำหน่ายและแสดงสินค้า โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

6.1.4 การเงิน

ประธานกลุ่มฯ ประธานกลุ่มฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบการเงินทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ตั้งแต่การรับเงินค่าสินค้าจากลูกค้า จ่ายเงินค่าวัตถุดิบ จ่ายค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในการผลิตและในการดำเนินงาน และเป็นผู้จ่ายค่าจ้างแก่สมาชิกตามจำนวนชิ้นที่ทำได้ สำหรับการวางแผนทางการเงิน กลุ่มฯ จะวางแผนความต้องการใช้เงินให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิตที่ได้ประมาณการไว้

เงินทุนที่ใช้ในกิจการของกลุ่มฯ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง (2544) จนถึงปัจจุบัน (2547) เป็นเงินทุนของสมาชิกก่อตั้งกลุ่มฯ โดยมีทุนแรกดำเนินการ 100,000 บาท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ในปี 2546 จำหน่ายผลิตภัณฑ์รวมทั้งหมด คิดเป็นมูลค่า 4,326,000 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 3,677,100 บาท ดังนั้นกลุ่มฯ มีกำไรจากการดำเนินงานเท่ากับ 648,900 บาท/ปี มีอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขายเท่ากับ 25% และมีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเท่ากับ 15%

กลุ่มฯ มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในบางช่วง แม้จะมีการวางแผนการเงินก็ตาม กลุ่มฯ จึงต้องการได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนหมุนเวียน หรืออุปกรณ์การผลิตจากภาครัฐในรูปแบบการให้เปล่าเท่านั้น ไม่ต้องการในรูปการกู้ยืม เนื่องจากไม่ต้องการรับภาระการคืนเงิน

6.2 ศักยภาพของกลุ่มฯ

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ในระดับจังหวัดและภาค ประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือในด้านการผลิตและคุณภาพของสินค้ามากขึ้น นอกจากนี้ทางกลุ่มฯ ได้มีการติดต่อกับหน่วยงานของภาครัฐสม่ำเสมอ เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น ทำให้กลุ่มฯ ได้รับข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มฯ ไม่ต้องหาลูกค้าเอง มีตลาดรองรับอยู่ตลอดเวลา

6.3 ข้อเสนอแนะ

1) กลุ่มฯ ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการองค์กร ให้มีการกระจายหน้าที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) กลุ่มฯ จะต้องมีการจัดทำบัญชีหรือการจดบันทึกรายรับ รายจ่ายแยกจากกันไว้อย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้กลุ่มสามารถทราบต้นทุนและผลตอบแทนที่แท้จริงและถูกต้อง

3) หน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือให้การอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชีแก่กลุ่มฯ

4) ควรจะมีการหาสถานที่จำหน่ายที่เป็นร้านประจำของกลุ่มฯ เช่น ที่ไนท์บาร์ซ่าร์หรือร้านที่อยู่ติดกับหน้าถนน เป็นต้น เพื่อเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากลูกค้าของกลุ่มฯ จะเป็นลูกค้าขาจรตามสถานที่ต่าง ๆ ที่กลุ่มฯ ไปออกร้านแสดงสินค้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved