ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ การดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่

ผู้เขียน นางสาวบุษกร นุเกตุ

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรมเกษตร)

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ ฉายสุวรรณ ประธานกรรมการ
อาจารย์เรนัส เสริมบุญสร้าง กรรมการ

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางเพื่อส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับจังหวัด ของจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจำนวน 43 ราย ที่ได้รับการพิจารณาและคัดสรร โดยคณะอนุกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ดังนี้ 1) อาหาร 8 ราย 2) เครื่องดื่ม 1 ราย 3) ผ้าและเครื่องแต่งกาย 2 ราย 4) เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง 16 ราย 5) ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก 13 ราย 6) สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา 3 ราย จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ความถี่ และค่าเฉลี่ย

ผลของการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ประเภทผลิตภัณฑ์อยู่ในประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่งมากที่สุด ลักษณะการดำเนินงานเป็นกลุ่ม ดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีสมาชิกมากกว่า 51 คน

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า กิจการส่วนใหญ่จะมีแผนระยะสั้น (1-3 ปี) ซึ่งทุกรายมีเป้าหมายที่จะขยายฐานและรักษาลูกค้า มีการทบทวนและปรับปรุงแผนงานทุกเดือน มีการแบ่งงานและหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ มีการแบ่งฝ่ายงานตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ใช้ทั้งรวมและกระจายอำนาจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานและการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะสั่งการสมาชิกหรือพนักงานโดยตรง ลักษณะผู้นำส่วนใหญ่ที่พบคือเป็นแบบประชาธิปไตย ส่วนปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกหรือพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่หัวหน้ากลุ่มผู้ผลิตหรือเจ้าของสถานประกอบการทุกรายจะเลือกการให้รางวัลในรูปตัวเงิน เช่นเพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง เปอร์เซ็นต์ยอดขาย โบนัส เป็นต้น ควบคู่ไปกับการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการทุกรายจะควบคุมด้านปฏิบัติการและการผลิต โดยมุ่งคุณภาพงานและควบคุมวิธีการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือพนักงาน

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกกิจการมีการรับคนเข้าทำงานตลอดทั้งปี ทั้งนี้ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะใช้วิธีขอความร่วมมือจากผู้นำชุมชนในการบอกต่อชักชวนแรงงานที่มีความชำนาญและประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม การคัดคนเข้าทำงานส่วนใหญ่เป็นระบบอุปถัมภ์ ส่วนบางรายใช้ระบบคุณธรรมโดยพิจารณาจากประวัติการศึกษา การสัมภาษณ์ ประสบการณ์ทำงานของผู้สมัคร ทุกรายมีการฝึกอบรมพนักงานในสถานที่ทำงาน ทั้งในและนอกเวลา ส่วนค่าตอบแทนจะกำหนดตามความสามารถโดยพิจารณาตามจำนวนวันและเวลาที่ทำงานซึ่งจะจ่ายเป็นรายวัน สวัสดิการที่ให้แก่สมาชิกหรือพนักงานส่วนใหญ่ คือ ผ่านระบบประกันสังคม กรณีเกิดความขัดแย้งในองค์กร ส่วนใหญ่จะให้คู่กรณีประนีประนอมกันเอง

ด้านการบริหารการผลิต พบว่า กิจการส่วนใหญ่จะผลิตสินค้าให้พอดีกับความต้องการของตลาดโดยคงจำนวนแรงงานไว้ การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานจะพิจารณาจากความใกล้แหล่งแรงงานและวัตถุดิบ การวางผังโรงงานทั้งหมดจะจัดให้หน่วยผลิตเดียวกันอยู่รวมกลุ่มกัน วัตถุดิบส่วนใหญ่ได้มาจากภายในจังหวัดทั้งหมด ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการตรวจสอบวัตถุดิบ ณ จุดรับซื้อ หากไม่ได้มาตรฐานจะคืน ณ จุดรับซื้อ เช่นเดียวกันกับเมื่อผลิตเสร็จก็จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น หากไม่ได้มาตรฐานจะนำกลับไปแก้ไขจนได้มาตรฐาน กิจการได้ใช้กำลังการระหว่างร้อยละ 50-70 มากที่สุดในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองคามต้องการของลูกค้า ส่วนใหญ่จะมีเครื่องมือในการผลิตเพียงพอ ส่วนการบำรุงรักษาเครื่องมือ ส่วนใหญ่จะมีการแก้ไขเมื่อเกิดการชำรุดหรือเกิดปัญหา

ด้านการบริหารการเงินและบัญชี พบว่า กิจการส่วนใหญ่ไม่มีแผนด้านการบริหารการเงินและบัญชี การบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชีส่วนใหญ่จะใช้สมุดบันทึก เงินทุนส่วนใหญ่จะเป็นเงินทุนของเจ้าของเอง จึงทำให้ไม่มีภาระหนี้สิน ทุกรายมีการจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุลโดยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของแต่ละกิจการ ทุกรายจะมีการให้เครดิตโดยการให้มัดจำ ณ วันสั่งซื้อและจ่ายส่วนที่เหลือเมื่อได้รับสินค้า การซื้อขายนิยมใช้เงินสดจึงทำให้ส่วนใหญ่ไม่มีหนี้สงสัยจะสูญ ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะจัดสรรกำไรเพื่อดำเนินงานและพัฒนากิจการ รวมทั้งมีนโยบายเงินปันผลตามหุ้นที่ถือ มีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนเป็นค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าสาธารณูปโภค ค่าแรงงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านการบริหารการตลาด พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยว รวมทั้งพ่อค้าส่งและปลีก รายได้จากการจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมาพบว่ามีอัตราเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 25 ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะมีตรายี่ห้อ แต่บรรจุภัณฑ์มักทำแบบง่ายๆ ไม่ได้มาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ทุกรายมีการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างสรรค์ออกแบบใหม่ และส่วนใหญ่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้ว ด้านราคาสินค้าทุกผู้ผลิตและผู้ประกอบการจะกำหนดราคาสินค้าเองโดยพิจารณาลูกค้าเป็นรายๆ ไปและตามรูปแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนสถานที่จำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นตลาดภายในจังหวัด โดยมีช่องทางการจัดจำหน่ายสองระดับ คือ ผู้ผลิตผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกไปยังผู้บริโภค ทุกรายโฆษณาสินค้าทางอินเตอร์เน็ตและร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ ควบคู่ไปกับการลดราคาสินค้า และประชาสัมพันธ์โดยร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่างๆ ด้วย

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ปัญหาที่อยู่ในระดับมากคือ การไม่สามารถพยากรณ์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ ปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ขาดความรู้ความชำนาญในการวางแผนการจัดการ แผนการผลิต แผนการเงินและบัญชี ไม่มีการทบทวนและปรับปรุงแผน เสียเวลาในการฝึกหัดฝีมือ ขาดการพัฒนาทักษะฝีมือที่ต่อเนื่อง วัตถุดิบราคาแพงและไม่ได้มาตรฐาน ต้นทุนการผลิตสูง ขาดเงินสดหมุนเวียนและแหล่งเงินทุน ขาดสถานที่จำหน่าย มีคู่แข่งขันมาก ขาดความรู้ในการทำการส่งเสริมการตลาด ขาดความรู้เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และการกำหนดราคา และปัญหาที่อยู่ในระดับน้อย คือ การแบ่งฝ่ายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไม่เหมาะสมกับงาน สมาชิกหรือพนักงานไม่เข้าใจคำสั่งการไม่มีการซักถาม ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ ความต่อเนื่องในการควบคุม การชำรุดของเครื่องมือ เทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย ค่าจ้างแรงงานสูง ความรู้ในการบันทึกบัญชี ลูกหนี้ค้างชำระ และการช่วยเหลือจากรัฐบาล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

Independent Study Title The Operation of Manufacturers of Provincial Five Star OTOP Product Champions in Chiang Mai Province

Author Ms. Busakorn Nukate

Degree Master of Business Administration (Agro – Industry Management)

Independent Study Advisory Committee

Assistant Professor Dr. Chirawan Chaisuwan Chairperson

Lecturer Renus Sermboonsang Member

ABSTRACT

The independent study was conducted primarily to study the operation, problems and obstacles of provincial Five Star OTOP products manufacturers in Chiang Mai province in order to find ways to promote and increase their efficiency. These Five Star OTOP manufacturers were selected by Chiang Mai selection committee. The study was conducted on 43 Five Star OTOP producers namely, 1) 8 cases of food producers, 2) 1 case of beverage producer, 3) 2 cases of apparel manufacturers, 4) 16 cases of utensils and decoration items manufacturers, 5) 13 cases of arts and souvenir manufacturers, and 6) 3 cases of herb products manufacturers. Descriptive statistics were used in data analysis. Commercial statistics analysis program was used for data analysis using percentage, frequency and means.

The study showed that most entrepreneurs were utensils and decoration items producers operating for more than 10 years, with over 51 employees.

In terms of management, the study showed that most entrepreneurs adopted short-term planning (1-3 years). The goal of all firms was to expand their business and keep their customers, with business plan monthly revised. Most entrepreneurs had their organization charts, divided jobs and responsibilities based on knowledge, expertise, and experience of the staff. The division was based on job description. The operation used both centralization and decentralization management and distribution of authority to prevent overlapping of operation and to increase

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

efficiency. Most entrepreneurs used direct communication with their employees based ondemocratic leadership system. Financial reward and career promotion, such as increase of salary, pay, sale commission or bonus, were applied as essential factors for the motivation of the staff. Entrepreneurs supervised the operation and the production with the aims for quality and staff control.

With regard to human resource management, recruitment was carried out year round with the collaboration from community leaders who helped finding new employees. The selection was mostly based on patronage system and some on merit system by considering experiences, educational background and interview. The internal training was organized frequently, both in the work place and out. The payment was in cash based on the performance and the number of working days. Welfare for employees was applied through the National Insurance System. Conflicts in the organization were usually compromised among the employees.

For production, the study showed that most entrepreneurs supplied to the demand of the customers while maintaining the same number of staff at all time. Production site was chosen regarding its closeness to labor and raw materials supply areas. Most of the raw materials was from Chiang Mai province, and would be inspected before purchasing. Materials of which quality was below standard would be rejected at the purchasing site. Likewise, the finished products would be examined and if flaws were found, those products would be returned to the production site. Most firms utilized between 50 to 70 percent of production capacity in response to the customers's demand. Most entrepreneurs had sufficient production equipments, and these equipments were repaired when repair or maintenance were needed.

With regard to finance and accounting, the study found that there was no financial and accounting administration plan. Most entrepreneurs usually recorded their financial details in a notebook. Investment funds were usually from the owner's budget. Because of this, there was no problem with debts. Financial staff handled accounting matters such as balance sheet, and income statement preparation. Customers were given credit by putting down payment when making orders and paid the rest when products were finished. Cash payment system prevented potential lost debts. The entrepreneurs allocated profit for their operation development, and returned the profit to stock holders. The investment fund was contributed to use on raw materials, equipments, public facilities, and labor.

For marketing, the study showed that most customers were from neighboring provinces, tourists, retailers and wholesalers. In general sale increased not more than 25 per cent compared to that of last year. The products had their own brand. Packaging was usually simple and the

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

quality below standard. However, entrepreneurs engaged in continuing product development. Most products already had quality guarantee from the community. The owners set their own product's price by considering the characteristics of the products and the customers. The sale's chanel had two levels of distribution, strarting from producers to wholosalers then to retailers, and to customers. For marketing promotion, entrepreneurs used internet advertisement and showcasing in fairs.

In terms of problems, problems which ranked at the high level were the unpredictability of external environment. The problems which ranked at the medium level were lack of knowledge and experience in management planning, production planning, financial planning and accounting. Also there were lack of planning analysis and improvement, waste of time in training skilled workers, lack of continuing skill training, expensive raw materials, high production cost, lack of investment fund, lack of sale channel, fierce competition, lack of market promotion knowledge, and lack of production development, packaging and pricing. The problems which ranked at the low level were, inappropriate job division, lack of clear job assignment and responsibility, lack of clear understanding on job assignment, lack of quality equipments and their continuing maintenance plan, outdated technology, high wage, lack of accounting knowledge, account receivables, and lack of government support.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved