**ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ** การดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

**ผู้เขียน** นายชัชรินทร์ ปัญญา

**ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ**

รองศาสตราจารย์สิริเกียรติ รัชชุศานติ ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เจรียงประเสริฐ กรรมการ

## บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องการดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ปัญหาและการดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายการบัญชีการเงิน ของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง

ผลการศึกษาภาพรวมอุตสาหกรรม พบว่า ธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หัตถกรรม รวมทั้งของที่ระลึกในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย และวิกฤตการณ์ทางการเมืองของไทยโดยตรง เพราะถึงแม้จะเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวของเชียงใหม่ แต่ปริมาณนักท่องเที่ยว และการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวตามแหล่งขายของที่ระลึกต่าง ๆ กลับลดลงอย่างมาก ซึ่งหากพิจารณาในระดับอุตสาหกรรม ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง สามารถแข่งขัน และควบคุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี แต่หากพิจารณาในระดับมหภาคแล้ว ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้กิจการมีอุปสรรคในการดำเนินกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง ก่อตั้งโดย คุณถวิล บัวจีน เมื่อปี พ.ศ.2521 ด้วยรูปแบบของการเป็นโรงงานผลิตร่มที่เป็นแบบโรงงานเปิด กล่าวคือ ได้เปิดให้นักท่องเที่ยว ตลอดจนผู้สนใจสามารถเข้ามาเยี่ยมชมหรือเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำร่มในขั้นตอนต่าง ๆ ทุกขั้นตอน ซึ่งการก่อตั้งศูนย์ฯ ในครั้งนี้นอกจากจะสามารถอนุรักษ์ภูมิปัญญา และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

วัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้ได้แล้ว ยังเป็นการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับชาวบ้านในท้องถิ่น รวมทั้งเป็นแหล่งกระจายสินค้าให้กับร้านค้ารายย่อยอีกด้วย และเพื่อพัฒนากิจการให้มีระบบการบริหารที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้จดทะเบียนเป็น บริษัท ศูนย์ทำร่ม 1978 จำกัด

ผลการศึกษาด้านการจัดการ พบว่า การบริหารใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจเป็นหลัก นโยบายและการดำเนินงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยปรัชญาธุรกิจซึ่งเป็นแนวทางแบบอนุรักษ์นิยม การวางแผนเป็นแผนระยะสั้น กลยุทธ์ระดับบริษัทใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ โดยสรรหาพนักงานจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร การฝึกอบรมใช้ทั้งวิธีการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน โดยจ่ายผลตอบแทนแบบรายวันเป็นส่วนใหญ่ สำหรับการประเมินผลงาน พบว่า มีเฉพาะฝ่ายขาย โดยการพัฒนาเส้นทางอาชีพยังไม่มีการระบุให้ชัดเจน

สำหรับปัญหาด้านการจัดการ พบว่า การบริหารแบบรวมอำนาจ ทำให้หัวหน้างาน และทีมงานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ อีกทั้งไม่มีระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหาร นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้งานด้านบุคคลไม่ได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเต็มที่

ผลการศึกษาด้านการตลาด พบว่า กิจการแบ่งลูกค้าเป็น 2 กลุ่ม คือ ตลาดภายในประเทศ 70% และตลาดส่งออก อีก 30% โดยระหว่าง 2 กลุ่มเป้าหมาย กิจการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับลูกค้าภายในประเทศ กิจการใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น ส่วนลูกค้าส่งออก กิจการใช้กลยุทธ์การขยายสู่ตลาดส่วนบน ด้านราคากิจการยึดต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคาสินค้าของทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับลูกค้าภายในประเทศ กิจการใช้ช่องทางขายตรง ส่วนลูกค้าส่งออก กิจการใช้ทั้งช่องทางขายตรงและช่องทางขายทางอ้อม โดยการส่งเสริมการตลาด กิจการเน้นการขายโดยใช้พนักงานขาย

สำหรับปัญหาด้านการตลาด พบว่า ในด้านผลิตภัณฑ์ มีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบและการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนด้านราคา พบว่า ร้านค้ารายย่อยใช้การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง และด้านการจัดจำหน่าย พบว่า กิจการมีปัญหาเรื่องต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น

ผลการศึกษาด้านการผลิต พบว่า กิจการทำการผลิตสินค้าเองเป็นส่วนใหญ่ โดยกลยุทธ์การผลิต คือ การนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยในการลดต้นทุนวัตถุดิบ และการจัดหาวัตถุดิบต้นทุนต่ำมาทดแทน รูปแบบการผลิตของกิจการเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ และผลิตขายหน้าร้าน กระบวนการผลิตเป็นการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง ส่วนผังโรงงานเป็นการจัดผังตามกระบวนการผลิต การจัดซื้อส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติ โดยทำการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สำหรับปัญหาด้านการผลิต พบว่า กำลังการผลิตในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ อีกทั้งมีปัญหาด้านการจัดการสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ หากสต๊อคสินค้ามากจนเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไป ก็อาจเกิดปัญหาสินค้าขาดมือ จนเสียโอกาสในการขายสินค้าได้

ผลการศึกษาด้านการบัญชีและการเงิน พบว่า กิจการจัดตั้งบริษัทฯ ด้วยทุนจดทะเบียน 4,500,000 บาท โครงสร้างเงินทุนมาจากการกู้ยืม 40 % และจากส่วนของผู้ถือหุ้น 60 % โดยกิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกบัญชีรายได้และค่าใช้จ่าย และบันทึกบัญชีสินค้า ณ วันสิ้นงวด ซึ่งจากการวิเคราะห์ทางการเงิน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไรลดลง โดยกิจการมีการจัดหาแหล่งเงินทุนจากการก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่ยังคงรักษาระดับความเสี่ยงโดยใช้การกู้ยืมจากกรรมการฯ เป็นส่วนใหญ่ ส่วนสภาพคล่องของกิจการลดลง แต่ยังสามารถชำระหนี้ตามข้อผูกผันระยะสั้นได้

สำหรับปัญหาด้านการบัญชีและการเงิน พบว่า การที่กิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย จึงทำให้งบการเงินของกิจการไม่สะท้อนฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี และงบการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

**Independent Study Title** Operation of Bo-sang Umbrella Manufacturing Center in San Kamphaeng District, Chiang Mai Province

**Author** Mr. Chatcharin Panya

**Degree** Master of Business Administration

**Independent Study Advisory Committee**

Associate Professor Sirikiat Ratchusanti Chairperson

Associate Professor Nittaya Jariangprasert Member

## ABSTRACT

This research studied operational strategies, problems and operation of Bo-sang Umbrella Manufacturing Center in San Kampaeng District, Chiang Mai Province. The primary data was collected from interviews with managers, manufacturing heads, marketing heads, and accounting and finance heads of the center.

From studying the overall industrial situation, it was found that tourist-related industries, as well as handicraft and souvenir industries in Chiang Mai had been directly affected by economic regression and political situation in Thailand. Despite high season for tourism, the number of tourists and the amount of spending by tourists at souvenir outlets decreased dramatically. When considering at the industry level, Bo-sang Umbrella Manufacturing Center could compete with other industries and control factors that affected its business. However, in relation to other regions, political, economic, and social factors all created obstacles for the operation at present and in the future.

It was found from this study that Bo-sang Umbrella Manufacturing Center was founded by Mr. Tawin Buajeen in 1978 as an open umbrella factory whereby visitors and tourists can look at the manufacturing process of umbrellas. In this way, the center is able to preserve local wisdom and skills, as well as create jobs for the local and become distributing center for other

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

retail stores. In order to achieve systematic administration, the center was registered as 1978 Umbrella Manufacturing Center Company Limited.

From studying management, it was found that business decision was based mainly on administrators' experience, the operational policy was conservative, business planning was short-termed, company strategy was to stay put, while business strategy was to create difference. Organizational structure was divided according to job description and employees were recruited from inside and outside the organization. Employee training was done both during work and outside of work time. Pay was daily. For work evaluation, it was done only in sales department. Career development was not clearly designed.

From studying management, it was found that the one-man management system did not allow department heads and teamwork to have skills in analyzing and making reports that would help with decision making. There was no information network to support administration. Moreover, the fact that there was no human resource development department weakened personnel department.

From studying marketing, it was found that the center divided their customers into 2 groups: 70% domestic market and 30% export market. The center used different marketing mix factors for the 2 groups; for domestic market products, the strategy used was to create new products, while for export products, the strategy was to cater to
high-end market. For price, the center used whole capital as base for pricing for the 2 target groups. For place, the strategy was direct sale for domestic market, and both direct and indirect sale for export market via marketing promotion. The center emphasized sales through salespeople.

From studying problems in marketing, it was found that in terms of product, there was problem in design and product development. In terms of price, retail stores used heavy competition. In terms of place, there was logistic problem.

From studying product, it was found that the center manufactured most of their products. Manufacturing strategies included introducing machine to manufacturing process, using resources to the optimal benefit, and finding low-cost raw materials. Manufacturing was according to orders, not continuous, and products were sold at the center. The factory was structured

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

according to the manufacturing process. Buying was mainly of natural raw materials and there was evaluation of materials at every step.

Problems in manufacturing included limited manufacturing and could not answer customer demand. Also there was problem in management of products in stock; if there were a lot of products in stock, there was expense, but if the center did not stock enough products, there was problem when there was a lot of demand.

From studying accounting and finance, it was found that the company registered with 4,500,000 baht capital; 40% from loan and 60% from shareholders. Accounting was based on cash and was done at the end of each fiscal period. The analysis of the center's finance showed that in 2008, the center's ability to manage properties and make profit decreased with more debtors, ever though the center held risks at bay by borrowing mainly from committee members. Cash flow also decreased although the center was still able to pay short-termed debts.

Problems in accounting and finance included the fact that the current accounting based on cash did not reflect the realistic financial situation and operation of the center. Also the lack of systematic accounting and financing resulted in administrators unable to use accounting information for the benefit of the center.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved