

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งศึกษาถึงกลยุทธ์ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดด้านการตลาด การผลิต การจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชี และการเงิน เพื่อประโยชน์ที่จะทำให้อุตสาหกรรมหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง จังหวัดเชียงใหม่ และเป็นข้อมูลสำหรับการนำไปปรับปรุง สนับสนุน รวมถึงพัฒนาการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการร้านค้าร่วมในหมู่บ้านบ่อสร้าง จังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้สนใจจะประกอบธุรกิจประเภทดังกล่าวต่อไป

ระเบียบวิธีการศึกษา ได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้าฝ่ายการบัญชีการเงินของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง จำนวนทั้งหมด 5 ราย รวมทั้งผู้ประกอบการร้านค้ารายย่อย อีก 2 ราย คือ ร้านฝ้ายคำอนุรักษ์มรดกไทย และร้านบ้านกระดาศา สำหรับข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ และบทความที่มีผู้รวบรวมไว้ ได้แก่ เอกสาร โครงการฟื้นฟูและพัฒนาหมู่บ้านหัตถกรรมบ่อสร้างเพื่อการท่องเที่ยว เอกสารโครงการการสำรวจทางกายภาพของหมู่บ้านในตำบลต้นเปา ตลอดจนข้อมูลและบทความออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์มาวิเคราะห์ แล้วนำเสนอโดยการบรรยายตามกรอบแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากการศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรม พบว่า สถานการณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2552 นี้ถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี แม้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะลดลง แต่มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เพิ่มขึ้นเข้ามา ทั้งนี้ในช่วงงานประเพณีสงกรานต์ เชื่อว่า การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ น่าจะมีความคึกคักมากขึ้น

ในช่วงไตรมาสที่ 2 สถานการณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ คาดว่ายังจะต้องเจอกับภาวะวิกฤติอย่างหนัก จากภาวะเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจภายในประเทศ การเมือง และความขัดแย้งของประชาชนอยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องเร่งหามาตรการรองรับและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ได้ร่วมกับสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวเชียงใหม่ เดินทางไปจัดโรดโชว์การท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ ที่ประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งไขว่คว้าหาใจว่า “เชียงใหม่ เที่ยวได้ทั้งปี” ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวในตลาดดังกล่าวได้ค่อนข้างดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สำหรับธุรกิจสินค้าหัตถกรรม และของที่ระลึกในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และความไม่มั่นคงทางการเมืองโดยตรง โดยการค้าขายในย่านไนท์บาซาร์เชียงใหม่ เริ่มกระเตื้องขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงที่มีการปิดสนามบิน แต่ทั้งนี้หลังจากสถานการณ์คลี่คลายแล้วปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาเชียงใหม่ก็ถือว่าลดลงไปมากเมื่อเทียบกับช่วงอื่น ๆ ในปีเดียวกัน

ส่วนสถานการณ์ผู้ค้าหัตถกรรมในแหล่งอื่น พบว่า ปัจจุบันหมู่บ้านถวายเป็นกำลังประสบปัญหาขาดการดำเนินการต่อเนื่องของรัฐบาล ภายหลังจากเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว OTOP รวมทั้งประเทศไทยประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบกันทุกราย โดยยอดขายรวมของบ้านถวายเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาลดลงประมาณ 50% คิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 30 ล้านบาท โดยเฉพาะลูกค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา และแถบยุโรป ที่ยกเลิกคำสั่งซื้อและงดสั่งสินค้าชั่วคราว ซึ่งผู้ประกอบการต้องเร่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และหาตลาดใหม่รองรับ

สำหรับสถานการณ์ในตำบลต้นเปา พบว่า ในปี 2551 ผู้ประกอบการกระชายสา ทำร่มและสินค้าจากกระชายสาในพื้นที่ต้องประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก โดยตลาดต่างประเทศ ปัจจุบันมียอดสั่งซื้อลดลงประมาณ 40% รวมทั้งยอดการสั่งซื้อจากในประเทศลดลงเหลือประมาณ 30%-40% เท่านั้น และในปี 2552 นี้ คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยว รวมทั้งยอดการสั่งซื้อที่จะลดลงไม่ต่ำกว่า 50% อย่างแน่นอน ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายราย ต้องปรับตัว และประคองตัวเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

ดังนั้นในปี 2552 จึงแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจในอนาคตการท่องเที่ยว สินค้าหัตถกรรม และของที่ระลึกในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย และวิกฤตการณ์ทางการเมืองของไทยโดยตรง และคาดว่ายังต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวต่อไป เพราะตราบไคที่สถานการณ์ภายในประเทศยังมีความขัดแย้งอย่างหนัก ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทัศนคติของนักท่องเที่ยวอย่างแน่นอน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจ และการศึกษาสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมการทำร่ม และงานหัตถกรรมอื่น ๆ เลี้ยงไม่พื้นที่จะต้องเผชิญกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตการณ์ทางการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ส่งผลให้การส่งออกชะลอตัวลงอย่างชัดเจน เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลักของไทย หดตัวลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงกว่าที่คาดไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณาสถานการณ์ภายในประเทศ พบว่า การเมืองภายในประเทศยังไม่มีเสถียรภาพ ทำให้นักท่องเที่ยวหลีกเลี่ยงการเดินทางมายังประเทศ และหันไปเที่ยวประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียแทน นอกจากนี้ค่านิยมของสังคมไทยเริ่มเปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับวัตถุนิยม อีกทั้งคนรุ่นใหม่ในสังคมให้ความสนใจกับอารยธรรมจากต่างประเทศมากกว่า ทำให้ความสนใจของคนรุ่นใหม่ต่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของท้องถิ่นก็เริ่มน้อยลง ซึ่งวัฒนธรรมและสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านของไทยกลับได้รับความนิยมน้อยลงต่อเนื่องในกลุ่มของชาวต่างชาติแทน จึงเป็นปัญหาที่น่าเป็นห่วงว่าในอนาคตผู้ผลิตงานหัตถกรรมต่าง ๆ จะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือได้ในที่สุด

ในส่วนของการแข่งขันในอุตสาหกรรมการทำร่มนั้น แม้จะมีคู่แข่งมากมาย แต่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ค้ารายย่อย ซึ่งใช้กลยุทธ์การขายสินค้าตัดราคาเท่านั้น จึงไม่ค่อยมีผลกระทบต่อกิจการมากนักเพราะกิจการไม่คิดจะแข่งขันในเรื่องของราคา แต่เน้นในเรื่องของคุณภาพ และหากเทียบกับบ้านถวายแล้วผลิตภัณฑ์ของทั้งสองแห่งยังทดแทนกันไม่ได้อย่างสมบูรณ์ จึงทำให้การแข่งขันระหว่างกันยังไม่รุนแรงมากนัก นอกจากนี้คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพใกล้เคียงกันเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง และบุคลากรในสายการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งแบรนด์ของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มฯ ก่อนข้างแข็งแกร่ง ทำให้ผู้ลงทุนรายใหม่ไม่กล้าเข้ามาแข่งขัน โดยอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ซื้อนั้น อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจการพยายามทำธุรกิจในลักษณะ Win - Win คือ ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย จึงทำให้ผลกระทบต่ออำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ซื้อมีไม่มากนัก ส่วนภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ยังทดแทนสินค้าของกิจการไม่ได้ เนื่องจาก รูปแบบแตกต่างกัน การตัดสินใจซื้อจึงขึ้นอยู่กับความชอบ และการนำไปใช้ประโยชน์ของลูกค้าแต่ละราย อีกทั้งรุ่มบ่อสร้างยังคงมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอยู่ ภัยคุกคามจากการทดแทนของสินค้าเหล่านี้จึงยังไม่สมบรูณ์นัก

เมื่อพิจารณาปัจจัยของธุรกิจ พบว่า กิจการมีจุดแข็ง คือ ประสบการณ์ในธุรกิจที่ยาวนานกว่า 30 ปี ทำให้มีสายสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ นอกจากนี้สินค้าของกิจการก็มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อีกทั้งมีทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ กล่าวคือ มีสถานที่ตั้งอยู่บริเวณหน้าหมู่บ้าน ซึ่งเป็นจุดสังเกตที่นักท่องเที่ยวมักจะจดจำ และสนใจแวะชมสินค้าเป็นแห่ง

แรก นอกจากนี้ความมีชื่อเสียงของผู้บริหารทำให้มักได้รับเชิญให้จัดแสดงสินค้าตามเทศกาลต่าง ๆ เสมอ ในขณะที่จุดอ่อนของกิจการ คือ ทีมงานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ ส่งผลให้ไม่สามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ รวมทั้งปัญหาข้อจำกัดด้านการเพิ่มกำลังการผลิต เนื่องจากสินค้าเป็นงานฝีมือ และมีบุคลากรค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้จุดอ่อนสำคัญของกิจการคือสินค้าหลัก ได้แก่ รม และ พัด ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบ และพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ไม่ค่อยมีผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ออกสู่ตลาด อีกทั้งสินค้านี้มีขนาดใหญ่ ทำให้ประสบปัญหาในเรื่องของการจัดส่งสินค้าด้วย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาโอกาสในการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่าสินค้าหัตถกรรมส่วนใหญ่ยังได้รับความนิยมในฐานะของใช้ และของตกแต่งบ้านอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐยังให้การสนับสนุน ฟื้นฟู และผลักดันการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งมีการจัดงานแสดงสินค้าอยู่เสมอ จึงเพิ่มโอกาสในการขายมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น คือ แรงงานฝีมือในท้องถิ่นที่จะมาสานต่อการผลิตเริ่มขาดแคลน ปัญหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพเริ่มหายาก ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ตกต่ำทั่วโลก รวมทั้งปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองที่ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาไทยลดลง

3. ความเป็นมาของธุรกิจ

จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นศูนย์กลางแห่งหัตถกรรมไทยภาคเหนือ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นเมืองที่มีการผลิตสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านมากที่สุดในประเทศไทย แต่สิ่งหนึ่งในศิลปหัตถกรรมของเชียงใหม่ที่ลืมนไม่ได้เลย นั่นก็คือ “รมเชียงใหม่” ซึ่งบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของความเป็นเชียงใหม่ อันแสดงให้เห็นถึงที่มาของวัฒนธรรมพื้นบ้านและวิถีความเป็นอยู่ของชนชาวภาคเหนือในอดีตได้เป็นอย่างดี ซึ่งแหล่งผลิตรมส่วนใหญ่จะกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ของอำเภอสันกำแพง เนื่องจากอำเภอสันกำแพง มีลักษณะทางภูมิศาสตร์เป็นที่ราบลุ่ม ทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ทำให้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย อีกทั้งลักษณะทางกายภาพของชุมชนยังช่วยส่งเสริมให้บางหมู่บ้านมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติกระจายอยู่ทั่วไป พื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชนจึงอยู่ในภาคการเกษตรกรรม การบริการ และการผลิตงานหัตถกรรมจากวัสดุธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่

“ศูนย์อุตสาหกรรมทำรมบ่อสร้าง” ก่อตั้งขึ้นโดย คุณฉวี วิบูลย์ ภายใต้นโยบายที่ ต้องการอนุรักษ์อาชีพการทำรม ไม่ให้เสื่อมลงไปตามกาลเวลา ด้วยรูปแบบของการเป็นโรงงานผลิตรมแบบเปิด กล่าวคือ มีการเปิดบริการให้นักท่องเที่ยว ตลอดจนผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเยี่ยมชมและเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำรมทุกขั้นตอน โดยการดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำรมบ่อสร้างจากอดีตจนถึงปัจจุบันสามารถสรุปได้ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2521 คุณฉวี บัวจัน ได้ก่อตั้ง “ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง” ขึ้น โดยรวบรวมเงินทุนและแรงงานจากญาติพี่น้องที่มีอาชีพการทำร่มอยู่แล้ว เพื่อเป็นการอนุรักษ์ และสืบสานอาชีพการทำร่มบ่อสร้างให้คงอยู่ต่อไป เนื่องจากชาวบ้านในชุมชนเห็นว่าการทำงานมีรายได้ น้อย จึงเริ่มหันไปประกอบอาชีพอื่นแทน ซึ่งเมื่อเริ่มก่อตั้ง กิจการได้อาศัยความรู้ และ ความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จังหวัดเชียงใหม่ ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ร่วมกับท้องถิ่น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2526 ร่มบ่อสร้างได้รับความนิยม สูงสุด และสามารถฟื้นฟูการท่องเที่ยวและอาชีพการทำร่มให้กลับมาสู่ชุมชนได้อีกครั้ง จากนั้นในปี พ.ศ. 2540 แม้หลาย ๆ ธุรกิจจะประสบปัญหาผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน แต่ศูนย์ อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้างได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เนื่องจากกิจการมียอดขายจากการ ส่งออกไปยังต่างประเทศ 50-60% ซึ่งผลจากการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลง ทำให้กิจการได้กำไรจาก การส่งออกมากขึ้น กระทั่งปี พ.ศ. 2548 คุณกณณิกา บัวจัน ได้เข้ามารับช่วงบริหารต่อจากคุณฉวี บัวจัน และได้จดทะเบียนศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง เป็น บริษัท ศูนย์ทำร่ม 1978 จำกัด เมื่อ วันที่ 2 สิงหาคม 2548 เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนมากขึ้น

ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา กิจการได้รับรางวัลการันตีคุณภาพ และ ความสำเร็จมากมาย อาทิเช่น รางวัล Thailand Tourism Awards 1998 จาก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, รางวัล Seal of Excellence for Handicrafts 2007 จากองค์กร UNESCO และ มาตรฐาน แรงงานไทย ระดับสมบูรณ์ขั้นสูงสุด จากกรมแรงงานฯ เป็นต้น

ปัจจุบัน วงจรการละทิ้งอาชีพการทำร่มบ่อสร้างได้หวนกลับมาอีกครั้งหนึ่ง เพราะผล กำไรเริ่มลดลง ตามภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทั่วโลก นอกจากนี้ คุณกณณิกา บัวจัน ยังได้แสดง ทรรศนะไว้ว่า “สถานการณ์ของผู้ทำร่มบ่อสร้าง และสินค้าหัตถกรรมอื่น ๆ กำลังอยู่ในสภาวะที่ ยากลำบาก ยิ่งต้องเผชิญกับการท่องเที่ยวในเศรษฐกิจที่ตกต่ำเช่นนี้ จึงทำให้สถานการณ์ย่ำแย่ลงไป อีก ดังนั้นหากขาดการพัฒนาองค์กร และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ องค์กรก็จะเจริญเติบโตได้ยาก ซึ่ง นอกจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจแล้ว ผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังต้องพบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรการ ผลิตอีก ดังจะเห็นได้จากแรงงานส่วนใหญ่จะมีอายุเฉลี่ย 45 - 50 ปี ส่วนลูกหลานที่จะมาสานต่อก็มี น้อยลงไปทุกที” และด้วยเหตุปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการ ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อไม่ให้สูญหายไป ทางผู้บริหารจึงพยายามที่จะหาแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง จะสามารถแก้ปัญหา และ ฝ่าวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้กิจการสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างไร

4. การดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ของกิจการคือ “ศูนย์อุตสาหกรรมฯ ต้องเป็นผู้นำศิลปหัตถกรรมทำร่วม” โดยกิจการก่อตั้งขึ้นภายใต้ปรัชญา(Philosophy) 4 ข้อ คือ รักษาและรวบรวมผู้ผลิตร่วมในท้องถิ่นให้ทำงานอยู่ในแหล่งเดิม อนุรักษ์และสืบสานตำนาน “ร่วมไม้ไผ่” ให้เป็นธุรกิจคู่กับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ยกย่องคุณภาพชีวิตของชาวบ้าน และผู้ผลิตร่วมในชุมชนให้มีงาน มีรายได้ และขยายตลาดของอุตสาหกรรมการทำร่วมให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ซึ่งในปี พ.ศ. 2552 ผู้บริหารได้ทำการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมุ่งหวังให้ กิจการสามารถผลักดันร่วมก่อสร้าง ให้เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และจะต้องมียอดขายไม่ต่ำกว่า 85% ของยอดขายในปี พ.ศ.2551 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารคำนึงถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง

4.1 ด้านการจัดการ

กิจการจะพิจารณาจัดกลุ่มหรือแผนกตามลักษณะของงานหรือกิจกรรมเป็นหลักในการวางโครงสร้างองค์กร โดยผู้บริหารหลักของกิจการมี 2 คน คือ คุณกณณิกา บัวจัน คุณเล ด้านการตลาดและการขาย ส่วนคุณทรงยศ บัวจัน จะดูแลด้านจัดหาวัตถุดิบ และเป็นหัวหน้าฝ่ายการผลิต โดยหัวหน้าฝ่ายอื่น ๆ มีดังนี้ คุณผกาพันธ์ พิณ โนเอก ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายขาย คุณสมมิตร บัวจัน ทำหน้าที่ดูแลคลังสินค้าสำเร็จรูป คุณเชียรชัย กวงแหวน ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายบรรจุหีบห่อ และ คุณเกียรติพงษ์ พิพัฒน์จริยา ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายบัญชีการเงิน และดูแลงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันกิจการมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 140 คน ซึ่งการควบคุมงาน กิจการใช้ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้างาน 12 คน ดูแลพนักงานในระดับปฏิบัติการ 128 คน

ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือก จะกระทำเมื่อฝ่ายต่าง ๆ ต้องการพนักงานหรือพนักงานลาออก จะทำการแจ้งให้กับฝ่ายบุคคลรับทราบ เพื่อขอรับการอนุมัติ จากนั้นจึงประกาศรับสมัครจากพนักงานภายใน นอกจากนี้ยังมีการติดประกาศรับสมัครหน้าร้าน และจะถูกคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ร่วมกับฝ่ายที่ร้องขอ และมีการทดลองงานประมาณ 3 เดือน โดยคุณสมบัติพื้นฐานของพนักงาน คือ พนักงานในสำนักงานจะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนแรงงานผลิตจะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และพนักงานขาย จะต้องมีการศึกษาในระดับปริญญาวิชาชีพ (ปวช.) ในสาขาวิชาการตลาดหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

ด้านการฝึกอบรม กิจการใช้วิธีการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน(On - the Job Training) นอกจากนี้กิจการยังมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมนอกสถานที่อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมการขาย การบรรจุหีบห่อ และการส่งออก เป็นต้น

สำหรับการให้ผลประโยชน์และผลตอบแทน กิจการจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน 2 ครั้ง/เดือน มีการจ่ายค่าจ้างทั้งรายวัน รายเดือน และแบบจ้างเหมา ซึ่งจะจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร การทำโทษพนักงาน ใช้การพักงานเป็นส่วนใหญ่ โดยสวัสดิการพื้นฐานของพนักงานคือ ชุดฟอร์มทำงาน 4 ชุด/ปี มีค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายในแต่ละวัน มีค่าจ้างพิเศษจากลูกค้าที่มาซื้อสินค้าและต้องการลวดลายเฉพาะ และจะได้รับความคุ้มครองจากประกันสังคม เป็นต้น นอกจากนี้กิจการยังมีสวัสดิการพิเศษเพิ่มเติม ได้แก่ โบนัสสิ้นปี ผันแปรตามอายุงานของพนักงาน เช่น อายุงาน 1-5 ปี จ่าย 1,500 บาท อายุงาน 6-10 ปี จ่าย 2,500 บาท ให้ทุนการศึกษากับบุตรหลานของพนักงาน แบ่งตามระดับการศึกษา เช่น ระดับอนุบาล 2,000 บาท/ปี/คน ระดับประถมศึกษา 2,500 บาท/ปี/คน โดยให้ครอบครัวละ 2 คน โดยทุนนี้ยังครอบคลุมถึงพนักงานที่ไม่มีบุตรแต่มีภาระต้องเลี้ยงดูหลานด้วย

4.2 ด้านการตลาด

ในด้านการตลาดทางผู้บริหาร จะเป็นผู้วางแผนการตลาด กำหนดนโยบายทางการตลาด วางแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายทางการตลาด รวมถึงการประมาณการยอดขายแต่ละปีด้วยตนเอง โดยปัจจุบันกิจการมีการแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตลาดภายในประเทศ 70% และตลาดส่งออก อีก 30% ซึ่งกิจการได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ และมีคุณภาพสูง อีกทั้งมีให้เลือกหลากหลาย

เมื่อพิจารณาในด้านของการกำหนดปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด พบว่าส่วนประสมทางการตลาดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลิตภัณฑ์ เพราะการแข่งขันในเรื่องของราคาจะสู้ประเทศจีน และเวียดนามไม่ได้ เพราะมีต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยผู้บริหารได้กำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดไว้แตกต่างกันระหว่างลูกค้า 2 กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับลูกค้าภายในประเทศจะแบ่งออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ ร่ม พัด ที่ผลิตในกิจการทั้งหมด มู่ลี่ สินค้าของที่ระลึก และสินค้าฝากขาย ซึ่งผู้ผลิตรายอื่น ๆ จะนำสินค้าเข้ามาเสนอด้วยตนเอง โดยการจูงใจลูกค้ากลุ่มนี้ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น จัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้า (Brand) “ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง (Umbrella Making Centre)” ส่วนลูกค้ากลุ่มส่งออก กิจการจะส่งออกเพียงร่ม และพัดเท่านั้น แต่จะมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ตามขนาด สี ลวดลาย และชนิดของวัสดุ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ ชอบงานประณีต และนิยมสั่งสินค้าในแบบของตนเอง ทางกิจการจึงเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความละเอียดมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีราคาสูงขึ้นไปด้วย โดยจัดจำหน่ายภายใต้ตราชื่อ “Thavil Product”

ด้านราคา กิจกรรมจะใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคาขายคล้ายคลึงกันทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ ตั้งราคาโดยยึดถือต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์ (Price based on Total cost) โดยคู่แข่งส่วนใหญ่ใช้ราคาของกิจการเป็นฐานในการกำหนดราคาต่ำกว่าเสมอ ส่วนราคาขายของสินค้าขายฝากนั้น ผู้ฝากขายจะเป็นผู้กำหนดมาให้กับทางกิจการเอง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้ฝากขายส่วนใหญ่จะใช้การตั้งราคาโดยยึดต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์เช่นกัน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับลูกค้าภายในประเทศ กิจการใช้การขายผ่านการค้าปลีกหน้าร้าน โดยการใช้พนักงานขาย และการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ ส่วนลูกค้าส่งออก กิจการมีการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ นอกจากนี้กิจการยังมีตัวแทนในต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่ติดต่อขายสินค้าให้แก่กิจการ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม คือ ตัวแทนในการจัดหาสินค้าของลูกค้า ซึ่งตัวแทนเหล่านี้มักจะมีการตรวจสอบโรงงาน ตรวจสอบสินค้า สวัสดิการแรงงาน ความมั่นคงขององค์กร และการรักษาสีสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขายโดยใช้พนักงานขายมากที่สุด ทั้งนี้เพราะ พนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนของกิจการในการนำเสนอสินค้า และเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด โดยกิจการพยายามใช้การส่งเสริมการตลาดเพียงชุดเดียว เพื่อสื่อสารและเชิญชวนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมกันทั้ง 2 กลุ่ม เช่น การโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ของกิจการ การใช้พนักงานขายหน้าร้าน และพนักงานรับคำสั่งซื้อสินค้าผ่านทางลูกค้าโดยตรงหรือผ่านทางเอเย่นต์จากต่างประเทศ การออกงานแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าที่สำคัญ ๆ การให้ข่าวของกิจการผ่านทางสื่อต่าง ๆ และการให้ส่วนลดปริมาณ เป็นต้น

ในส่วนของการรักษาลูกค้าเก่า ทางกิจการเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าส่งออกมากกว่า เพราะลูกค้าเหล่านี้จะมีศักยภาพ และมียอดสั่งซื้อที่ค่อนข้างสูง โดยพยายามนำเสนอสินค้าใหม่ และเปิดโอกาสให้ลูกค้าเก่าได้เลือกซื้อก่อนลูกค้ารายอื่น และบางครั้งก็ต้องสงวนแบบนั้น ๆ ให้แก่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำบันทึกช่วงเวลาที่ตั้ง ขนาดที่สั่งประจำ และฐานะการเงินของลูกค้ารายสำคัญ อีกทั้งในปัจจุบันลูกค้าส่งออกนิยมสั่งซื้อสินค้าผ่านตัวแทน ซึ่งตัวแทนเหล่านี้มักจะมีการตรวจสอบสวัสดิการแรงงาน ความมั่นคงขององค์กร และการรักษาสีสิ่งแวดล้อม ดังนั้นทางกิจการจึงต้องรักษาความสัมพันธ์กับทางตัวแทนเหล่านี้ควบคู่ไปด้วย

4.3 ด้านการผลิต

กิจการมีการผลิตสินค้าหลัก คือ ร่ม และพัด ซึ่งสินค้าเหล่านี้ทางกิจการสามารถผลิตส่วนประกอบได้เองทั้งหมด แต่เพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพและรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น จึงมีการรับซื้อจากแหล่งภายนอกประมาณ 20% และผลิตเอง 80%

จากการศึกษา พบว่า การวางแผนการผลิตล่วงหน้ายังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เพราะการพยากรณ์ยอดขายทำได้ยาก ทางผู้บริหารจึงใช้วิธีการพิจารณาจากบันทึกของปีที่ผ่านมามาว่า สินค้าชนิดใดขายดี ก็จะสต็อกสินค้านั้น ๆ ไว้ หรือบางครั้งก็ต้องสต็อกเฉพาะ โครงร่ม เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิตเท่านั้น และด้วยพฤติกรรมของลูกค้าที่มักจะสั่งซื้อสินค้าพร้อมกัน กิจการจึงมีการบันทึกข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายไว้ว่านิยมสั่งสินค้ารูปแบบไหน และช่วงเวลาไหนที่มักจะสั่งซื้อก็จะเตรียมสินค้าพื้นฐานไว้ก่อน

สำหรับรูปแบบการผลิตสินค้าของกิจการ จะเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง จากคู่แข่งกัน โดยการบริหารของกิจการ แบ่งเป็น การผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน โดยฝ่ายขายจะดำเนินการแจ้งยอดสั่งซื้อจากลูกค้าให้กับทางฝ่ายผลิต หลังจากนั้นจึงทำการวางแผนการผลิตรวมทั้งกำหนดวันส่งมอบร่วมกัน โดยความรับผิดชอบของฝ่ายผลิต จะผลิตพร้อมที่ยังไม่ได้ทำตลาด และส่งให้กับฝ่ายสต็อกสินค้าสำเร็จรูป เพื่อเขียนตลาดตามคำสั่งซื้อที่ได้รับต่อไป สำหรับการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน ทางฝ่ายสต็อกสินค้าสำเร็จรูปจะดูจากความต้องการเบิกจ่ายสินค้าไปขายหน้าร้าน เปรียบเทียบกับการกำหนดจำนวนสินค้าขั้นต่ำ โดยไม่ต้องหารือกับฝ่ายขาย แต่หากคำสั่งซื้อตรงกับการผลิตเข้าสต็อกเพื่อขายหน้าร้านจะให้ความสำคัญกับคำสั่งซื้อเป็นหลัก นอกจากนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต กิจการจึงพยายามจะนำเครื่องจักรเข้ามาช่วย และใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด รวมทั้งการจัดหาวัตถุดิบอื่น ๆ มาทดแทนวัตถุดิบที่มีต้นทุนสูง

ส่วนที่ตั้งโรงงานของกิจการถือว่าอยู่ในทำเลที่ดี มีการคมนาคมสะดวก เพราะตั้งอยู่ใกล้ถนนสายหลักหลายสาย เช่น ถนนสายเชียงใหม่-สันกำแพง และถนนชุลเปอร์ไฮเวย์

โดยกระบวนการผลิตเริ่มและพัก จะไม่ต่อเนื่องทั้งกระบวนการผลิต ทั้งนี้ เนื่องจาก การผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ดังนั้นเมื่อประกอบพัคและพร้อมเสร็จ โครงร่ม และโครงพัคจะถูกพักไว้ในคลังสินค้ารอผลิต เพื่อรอคำสั่งซื้อ และผลิตตามรูปแบบที่ลูกค้าต้องการต่อไป ส่วนการจัดตั้งโรงงาน กิจการจัดวางเครื่องจักรเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะการผลิต

ส่วนการบริหารสินค้าคงคลัง กิจการจะมีเอกสารในการเบิกจ่ายสินค้าคงคลัง มีการกำหนดสต็อกขั้นต่ำไว้เท่ากับกำลังการผลิตใน 1 วัน คือ ร่มสำเร็จรูป (ยังไม่ได้ลงลาย) 300 คัน/วัน พัก 800 ชิ้น/วัน ซึ่งการสั่งซื้อในบางช่วงอาจมีจำนวนมากเพื่อสต็อกรอผลิตหรือป้องกันวัตถุดิบขาดแคลน ทั้งนี้จะมีการตรวจนับสินค้าทุก 15 วัน โดยการสั่งซื้อส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติที่มีคุณภาพเช่น ไม้ไผ่ ไม้กระถ่อน ยางตะโก เป็นต้น

ในด้านการควบคุมการผลิต กิจการจะมอบหมายให้แผนกคลังทำการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบ, วัสดุประกอบ, วัสดุสำเร็จรูป และการวาดลายจากผู้รับเหมาช่วง รวมถึงจากสินค้าสำเร็จรูป และสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งเข้าคลัง

4.4 ด้านการบัญชีและการเงิน

กิจการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทฯ ด้วยทุนจดทะเบียน 4,500,000 บาท ใช้เงินทุนส่วนใหญ่จากส่วนของผู้ถือหุ้น โดยกิจการใช้บุคลากรทางด้านบัญชีและการเงินของกิจการมีทั้งหมด 3 คน รับผิดชอบจัดทำบัญชี 2 คน อีก 1 คน ทำหน้าที่ด้านการเงิน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะทำหน้าที่ร่วมกันคือ รับเงินจากลูกค้า และจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในกิจการ โดยฝ่ายบัญชีจะเป็นผู้บันทึกและตรวจสอบรายการ จากนั้นจึงส่งให้ฝ่ายการเงินเป็นผู้ส่งจ่าย

สำหรับนโยบาย และข้อจำกัดทางการบัญชี พบว่า วิธีการบันทึกบัญชีรายได้ และค่าใช้จ่ายใช้เกณฑ์เงินสดเป็นหลัก ในระหว่างงวดกิจการไม่บันทึกสินค้าสำเร็จรูป วัตถุดิบ งานระหว่างทำ ให้เครดิตแก่ลูกหนี้ประมาณ 30 - 45 วัน โดยลูกค้าต่างประเทศจะต้องเปิด L/C หรือ P/O รวมทั้งวางเงินมัดจำบางส่วนก่อน สำหรับเจ้าหนี้จะมีเครดิตเทอมตั้งแต่ 7 - 30 วัน โครงสร้างต้นทุนส่วนใหญ่เป็นค่าแรงทางตรง โดยการบันทึกบัญชีของกิจการไม่ได้จัดทำงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี กิจการจึงต้องจ้างสำนักงานบัญชี และผู้ตรวจสอบบัญชีในการจัดทำงบการเงินเพื่อส่งกรมสรรพากร

โดยการบริหารด้านการเงิน พบว่า ในปี 2550 กิจการมีโครงสร้างเงินทุนเป็นเจ้าหนี้ 40% และส่วนของผู้ถือหุ้น 60% ต่อมาในปี 2551 กิจการมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเงินทุนให้มีสัดส่วนใกล้เคียงกันระหว่างเจ้าหนี้กับส่วนของผู้ถือหุ้น โดยการก่อหนี้ที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมจากกรรมการฯ สำหรับการจัดสรรเงินทุน พบว่า กิจการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ โดยในปี 2550 กิจการถือครองเงินสดค่อนข้างมาก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ แต่มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ค่อนข้างมาก สำหรับปี 2551 กิจการลดการถือครองเงินสดลง เพราะต้องลงทุนและแบกรับภาระลูกหนี้รวมทั้งสินค้าที่เพิ่มขึ้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์หังบุคคล พบว่า หากวิเคราะห์ตามแนวคิด(Common Size) สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการ จะมีสัดส่วนลดลงเพียงเล็กน้อย โดยลดลงจาก 75.3% ในปี 2550 เป็น 72.6% ในปี 2551 ทั้งนี้เนื่องจาก กิจการลดการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารลง แต่ต้องรับภาระลูกหนี้และสต็อกสินค้าที่เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนมีการลดลงไม่มากนัก ส่วนสินทรัพย์ถาวรของกิจการมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากการที่กิจการลงทุนเพิ่มในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สำนักงาน โดยสัดส่วนเพิ่มจาก 24.7% ในปี 2550 เป็น 27.4% ในปี 2551 สำหรับหนี้สินของกิจการ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจาก 40.5% ในปี 2550 เป็น 48.5% ในปี 2551 โดยการก่อหนี้ที่เพิ่มขึ้นมาจากการกู้ยืมจากกรรมการฯ เป็นส่วนใหญ่ ในด้านส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการ มีสัดส่วนลดลง โดยลดลงจาก 59.5% ในปี 2550 เป็น 51.5% ในปี 2551 ซึ่งเป็นผลมาจากสัดส่วนกำไรสะสมที่ลดลง เพราะกิจการมีผลประกอบการขาดทุนในปี 2551

เมื่อพิจารณาด้านแนวโน้ม (Trend Analysis) พบว่า สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการมีแนวโน้มลดลงเพียงเล็กน้อย ประมาณ 1.4% โดยมีการลดการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารลง 65.3% แต่ต้องรับภาระลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น 44.7% และสต็อกสินค้าที่เพิ่มขึ้นถึง 177.9% ส่วนสินทรัพย์ถาวรของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประมาณ 16.1% เป็นผลมาจากการที่กิจการลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สำนักงานเพิ่มขึ้น 17.3% สำหรับหนี้สินของกิจการ มีแนวโน้มการก่อหนี้เพิ่มขึ้นประมาณ 25.8% โดยกิจการพยายามลดการก่อหนี้จากเจ้าหนี้การค้าลง 53% แต่ใช้เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกรรมการฯ เพิ่มขึ้น 32.2% แทน ในด้านส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการมีแนวโน้มลดลง 9.1% เป็นผลมาจากกำไรสะสมของกิจการที่ลดลง 37.7%

ในส่วนของการวิเคราะห์หีบกำไรขาดทุน พบว่า หากวิเคราะห์ตามแนวคิด (Common Size) พบว่า กำไรสุทธิของกิจการมีสัดส่วนลดลงจาก 3.4% ในปี 2550 เป็น -2.7% ในปี 2551 ทั้งนี้เนื่องมาจาก กิจการมีต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสวนทางกับรายได้ที่ลดลง เป็นผลให้กิจการมีผลประกอบการขาดทุน และหากพิจารณาด้านแนวโน้ม (Trend Analysis) พบว่า กิจการมีแนวโน้มรายได้รวมลดลง 38.2% ส่วนต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารก็ลดลงเช่นกัน คือ 36.4% และ 31% ตามลำดับ แต่การลดลงของค่าใช้จ่ายน่าจะมาจากการลดลงของรายได้มากกว่าการบริหารงานของกิจการ จึงส่งผลให้กิจการมีแนวโน้มกำไรสุทธิลดลงถึง 150%

สำหรับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า ในปี 2551 กิจการมีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้ลดลง กล่าวคือ กิจการสามารถเรียกเก็บหนี้ได้น้อยลงและต้องแบกรับลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่กิจการต้องจ่ายชำระหนี้ให้เร็วกว่าระยะเวลาที่เก็บหนี้ได้ แสดงให้เห็นว่ากิจการเสียเปรียบด้านสภาพคล่องมาก ทั้งนี้เพราะเจ้าหนี้ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน ซึ่งมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือ ทางกิจการจึงพยายามจะชำระหนี้ให้เร็วที่สุด ส่วนความสามารถในการทำกำไร พบว่า กิจการมีอัตรากำไรขั้นต้น และกำไรสุทธิลดลง แสดงให้เห็นว่า กิจการมีต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น

ด้านการวิเคราะห์สภาพหนี้ พบว่า ในปี 2551 กิจการจัดหาแหล่งเงินทุนจากการก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังคงรักษาระดับความเสี่ยง โดยใช้การกู้ยืมจากกรรมการฯ เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งยังใช้เงินทุนจากส่วนของเจ้าของมากกว่าการกู้ยืมอยู่ ส่วนการวิเคราะห์สภาพคล่องของกิจการ พบว่า ในปี 2551 กิจการมีสภาพคล่องลดลง แต่ก็ยังสามารถชำระหนี้ตามข้อผูกพันระยะสั้นได้

5. การวิเคราะห์องค์กร ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

5.1 ด้านการจัดการ

จากการศึกษา พบว่า กิจการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทจำกัด มีผู้บริหารหลักเพียงไม่กี่คน การบริหารกิจการใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจ นโยบายและการดำเนินงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยปรัชญาธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) การวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1-2 ปี และให้ความสำคัญกับยอดขายเป็นหลัก

สำหรับกลยุทธ์ของบริษัท กิจการเลือกใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) พิจารณาได้จาก กิจการยังคงดำเนินธุรกิจเดิมและไม่มีการเปิดสาขาหรือขยายธุรกิจเพิ่ม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทพึงพอใจกับระดับการดำเนินงานอยู่แล้ว และเพียงต้องการที่จะคงรักษาระดับการดำเนินงานเอาไว้เท่านั้น ส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจกิจการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) พิจารณาจาก กิจการมุ่งขายสินค้ากับกลุ่มเป้าหมายขนาดกว้าง และให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์มากกว่าที่จะแข่งขันกันในเรื่องของราคา

ในส่วนของโครงสร้างองค์กร กิจการมีการวางโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ (Functional Structure) แบ่งเป็น 4 ระดับ และ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายบรรจุหีบห่อ มีขนาดการควบคุม (Span of Control) เท่ากับ 1 : 11 และด้วยที่การบริหารกิจการเป็นแบบรวมอำนาจ (Centralization) จึงส่งผลให้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสูงชัน (Tall Organization)

โดยขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กิจการมีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร โดยการฝึกอบรมกิจการใช้ทั้งวิธีการฝึกอบรมขณะทำงาน (On – the Job Training) และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off – the Job Training) โดยการจ่ายผลตอบแทนส่วนใหญ่ เป็นการจ่ายค่าแรงแบบรายวัน สำหรับการประเมินผลงาน พบว่า มีเฉพาะฝ่ายขายเท่านั้นที่มีการวัดผลสำเร็จของการขาย โดยใช้ข้อมูลการขายและประสบการณ์ของผู้บริหารในการประเมินผล ส่วนการพัฒนาเส้นทางอาชีพยังไม่มีกระบวนการให้ชัดเจน

สำหรับปัญหาด้านการจัดการ พบว่า ด้วยที่การบริหารของกิจการเป็นแบบรวมอำนาจ การตัดสินใจยึดตามประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก จึงทำให้หัวหน้างาน และทีมงานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ ทำให้ขาดฐานข้อมูล อีกทั้งไม่มีระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหาร เป็นผลให้กิจการไม่สามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้งานด้านบุคคลไม่ได้รับการดูแล และพัฒนาอย่างเต็มที่

5.2 ด้านการตลาด

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

ด้านผลิตภัณฑ์ สินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายในประเทศจะแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ร่ม พัด ภาพวาด สินค้าของที่ระลึก และสินค้าฝากขาย ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว ต้องการความหลากหลายในการเลือกซื้อ โดยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่แปลกใหม่มากยิ่งขึ้น โดยใช้ชื่อ “ศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง (Umbrella Making Centre)” เป็นชื่อของตราห้อย ส่วนกลุ่มลูกค้าส่งออก กิจการจะส่งออกเพียงร่มและพัดเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสั่งซื้อผ่านอินเทอร์เน็ต และตัวแทน จึงไม่จำเป็นต้องนำเสนอสินค้าที่หลากหลายมากนัก โดยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ คือ กลยุทธ์การขายสู่ตลาดส่วนบน (Trading up) ทั้งนี้เพราะลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีกำลังซื้อสูง ชื่นชอบผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้ความละเอียดและความประณีตในการทำ โดยใช้ชื่อ “Thavil Product” เป็นชื่อของตราห้อย

ด้านราคา กิจการจะใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคาขายคล้ายคลึงกันทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ ตั้งราคาโดยยึดถือต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์ (Price based on Total cost) และ ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่ง (Pricing above competition level) ส่วนราคาขายของสินค้าขายฝากนั้น ผู้ฝากขายจะเป็นผู้กำหนดมาให้กับทางกิจการเอง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้ฝากขายส่วนใหญ่จะใช้นิยามตั้งราคาโดยยึดต้นทุนรวมเป็นเกณฑ์

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับลูกค้าภายในประเทศ กิจการใช้ช่องทางขายตรง (Direct Channel) ผ่านการค้าปลีกหน้าร้าน โดยการใช้พนักงานขาย และการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลล์ของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ ส่วนลูกค้าต่างประเทศ กิจการใช้ทั้งช่องทางขายตรง (Direct Channel) และช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม (Indirect Channel) แบบหนึ่งระดับ โดยการขายตรงจะมีการรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยตรงผ่านทางอีเมลล์ของผู้บริหาร หรือทางเว็บไซต์ของกิจการ นอกจากนี้กิจการยังมีตัวแทนในต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่ติดต่อขายสินค้าให้แก่กิจการ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมนั้นคือ ตัวแทนในการจัดหาสินค้าของลูกค้า

ด้านการส่งเสริมการตลาด กิจการพยายามใช้การส่งเสริมการตลาดเพียงชุดเดียว เพื่อสื่อสารและเชิญชวนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมกันทั้ง 2 กลุ่ม โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายโดยตรง (Personal Selling) มากกว่าการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร (Nonpersonal Selling)

สำหรับปัญหาด้านการตลาด พบว่า ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้วยลักษณะของร่ม และ พัด มีข้อจำกัดในเรื่องของการออกแบบ และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ไม่ค่อยมีผลิตภัณฑ์ ใหม่ออกสู่ตลาด ส่วนด้านราคา พบว่า ร้านค้ารายย่อยใช้การแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรงจนทำให้ ลูกค้าภายในประเทศหายไปบางส่วน ด้านการจัดจำหน่าย พบว่า กิจการมีปัญหาเรื่องของการขนส่ง สินค้าไปยังประเทศอังกฤษ กับอเมริกา เพราะขนาดสินค้ายาวเกินขนาดที่ไปรษณีย์ไทยกำหนด กิจการจึงต้องเลือกส่งสินค้ากับ UPS หรือผู้ขนส่งรายอื่นแทน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า การส่งผ่านไปรษณีย์ไทย ทำให้โอกาสทางการตลาดกับลูกค้ารายย่อยก็น้อยลงตามไปด้วย

5.3 ด้านการผลิต

จากการศึกษา พบว่า การวางแผนการผลิตล่วงหน้ายังไม่มีวิธีการที่แน่นอน ผู้บริหารอาศัยประสบการณ์ และบันทึกของปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ในการวางแผนการผลิต และ พยากรณ์ยอดขาย โดยที่ตั้งโรงงานของกิจการถือว่าอยู่ในทำเลที่ค่อนข้างดี เนื่องจากตั้งอยู่ในเขต ติดต่อกับหลายพื้นที่ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบ และแหล่งแรงงานการผลิต นอกจากนี้การเดินทางมายัง โรงงานค่อนข้างสะดวก เพราะตั้งอยู่ใกล้ถนนสายหลักหลายสาย เช่น ถนนสายเชียงใหม่-สันกำแพง ถนนวงแหวน และถนนชูปเปอร์ไฮเวย์

เมื่อพิจารณากระบวนการผลิตของกิจการ พบว่า เป็นกระบวนการผลิตแบบไม่ ต่อเนื่อง (Intermittent production process) ทั้งนี้เนื่องจากกิจการให้ความสำคัญกับการสร้างความ แตกต่างของผลิตภัณฑ์ รูปแบบการสินค้าจึงจะเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า ทำให้การผลิต สินค้าไม่เคลื่อนที่อย่างต่อเนื่อง แต่ต้องมีการคอยหรือหยุดรอในระหว่างการผลิตเป็นระยะ ๆ

ส่วนการจัดผังโรงงาน พบว่า กิจการจัดวางแผนผังตามกระบวนการผลิต (Process layout) โดยจัดวางเครื่องจักรเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะการผลิต เช่น เครื่องกลึง เครื่องขัด ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีชาวบ้านที่ผลิตขึ้นเอง เช่น มีด ส่ว ขวาน ทั้งนี้กิจการยัง ไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่ผลิตเสร็จในแต่ละแผนก เพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการผลิตให้ทันส่งมอบเท่านั้น และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา

สำหรับการดำเนินการผลิต พบว่า รูปแบบการผลิตสินค้าของกิจการ จะเน้นให้ ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และด้วยที่กิจการแบ่งลูกค้าเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม การบริหารของกิจการจึงแบ่งเป็น การผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน โดยกลยุทธ์การผลิต คือ การนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยย่นระยะเวลาในการผลิต และใช้ทรัพยากร ให้คุ้มค่าที่สุด รวมทั้งการจัดหาวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำมาทดแทนวัตถุดิบเดิม ส่วนการจัดซื้อส่วน ใหญ่เป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติ เช่น ไม้ไผ่ ยางตะโก ฝ้าย กระดาษสา ฯลฯ โดยต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่เป็นค่าแรงงานทางตรง

ส่วนการบริหารสินค้าคงคลัง กิจการมีการกำหนดสต็อกขั้นต่ำไว้ คือ ร่มสำเร็จรูป (ยังไม่ได้ลงลาย) 300 คัน/วัน พัด 800 ชิ้น/วัน ซึ่งการสั่งซื้อในบางช่วงอาจมีจำนวนมาก เพื่อสต็อกหรือป้องกันวัตถุดิบขาดแคลน ทั้งนี้จะมีการตรวจนับสินค้าทุก 15 วัน

ในด้านการควบคุมการผลิต กิจการจะมอบหมายให้แผนกคลังทำการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบ, วัสดุประกอบ, วัสดุสำเร็จรูป และการวาดลายจากผู้รับเหมาช่วง รวมถึงจากสินค้าสำเร็จรูป และสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งเข้าคลัง

สำหรับปัญหาด้านการผลิต พบว่า การวางแผนการผลิตของกิจการยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ใช้การประมาณการจากประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก โดยกำลังการผลิตในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจการมีบุคลากรจำกัด และขาดแรงงานรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อ นอกจากนี้ลูกค้ามักจะสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากพร้อม ๆ กัน และด้วยที่บุคลากรด้านการผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ กิจการจึงไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่ผลิตเสร็จในแต่ละแผนก เพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการผลิตให้ทันส่งมอบเท่านั้น โดยพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเครียด และกระทบกับสุขภาพของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการมีปัญหาด้านการจัดการสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ หากสต็อกสินค้ามากจนเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไป ก็อาจเกิดปัญหาสินค้าขาดมือ จนเสียโอกาสในการขายสินค้าได้ อีกทั้งการที่กิจการต้องยึดแนวทางตามปรัชญาธุรกิจ จึงทำบางครั้งก็ต้องซื้อวัตถุดิบ(โครงร่ม)ไว้ทั้ง ๆ ที่กิจการก็มีสต็อกอยู่มากแล้ว ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านมีรายได้ และไม่ต้องขอให้ชาวบ้านเหล่านี้เลิกอาชีพการทำร่มไปทำอาชีพอื่น

5.4 ด้านการเงินการบัญชี

จากการศึกษาด้านการจัดทำบัญชี พบว่า กิจการบันทึกบัญชีรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายโดยใช้เกณฑ์เงินสด ซึ่งต้นทุนสินค้าส่วนใหญ่เป็นค่าแรงทางตรง ส่วนการบันทึกบัญชีสินค้า กิจการใช้วิธีบันทึกสินค้าคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด (Periodic Inventory Method) โดยการบันทึกบัญชีและงบการเงินของกิจการไม่ใช่งบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี กิจการจึงต้องจ้างสำนักงานบัญชี และผู้ตรวจสอบบัญชีในการจัดทำงบการเงินเพื่อส่งกรมสรรพากร

โดยการบริหารด้านการเงิน พบว่า กิจการใช้แหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมจากกรรมการมากกว่าการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการบริหารงานที่ค่อนข้าง Conservative คือ รับความเสี่ยงน้อย สำหรับการจัดสรรเงินลงทุน พบว่า กิจการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ โดยในปี 2550 กิจการถือครองเงินสดค่อนข้างมาก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้

แต่มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ค่อนข้างมาก สำหรับปี 2551 กิจการลดการถือครองเงินสดลง เพราะต้องลงทุนและแบกรับภาระลูกหนี้รวมทั้งสินค้าที่เพิ่มขึ้น

ส่วนปัญหาด้านการบัญชีและการเงิน พบว่า การที่กิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย จึงทำให้งบการเงินของกิจการไม่สะท้อนฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี และงบการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้

5.5 การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

กลยุทธ์ในเชิงรุก กิจการควรรุกเปิดตลาดต่างประเทศใหม่ ๆ ที่มีกำลังซื้อสูง และให้ความสนใจในสินค้าหัตถกรรม โดยอาจสร้างจุดขายใหม่ในการเป็น Clean handicraft เพื่อสอดคล้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่หลายประเทศกำลังให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นอกจากนี้กิจการควรมุ่งเน้นการทำเว็บไซต์ของกิจการให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย เพื่อให้เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการหา Order และพยายามเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่กรมส่งเสริมการค้าส่งออกได้จัดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์การพลิกตัว กิจการควรสร้างทีมงานผู้บริหารระดับกลางที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในงานประจำวันได้ และพยายามรวบรวมข้อมูลแนวโน้มของตลาดและคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการทำการตลาดเชิงรุก นอกจากนี้กิจการต้องเร่งผลิตแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ทดแทนรุ่นเก่าให้เร็วที่สุด

กลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายกิจการ กิจการควรมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้า High End ที่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันในเรื่องของราคากับคู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำอย่างประเทศจีน หรืออินเดียได้ โดยอาจใช้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้นำเข้าในต่างประเทศ หรือบริษัทที่ทำธุรกิจการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางในการขาย และหา Order ร่วมกัน นอกจากนี้กิจการอาจตั้งโรงเรียนหรือศูนย์วิชาชีพงานหัตถกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น ให้เป็นแหล่งแรงงานฝีมือแก่กิจการในอนาคต

กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว กิจการควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนและการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้ เช่น การนำขี้เถ้าไปเป็นเชื้อเพลิง หรือแปรรูปเป็นสินค้าใหม่ โดยกิจการอาจต้องวิเคราะห์เวลามาตรฐานในการผลิตสินค้าแต่ละประเภท เพื่อกำหนดความสามารถในการผลิตสินค้าในแต่ละช่วงเวลา และพยายามเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เวลาและงบประมาณที่กำหนด

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการ พบว่า กิจการมีการจัดวางโครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ และมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น 4 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ อัญชลี สาคร (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ จัดโครงสร้างองค์กร โดยการแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น 4 ระดับ เช่นเดียวกับ จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า ชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งและมอบหมายฝ่ายงานตามหน้าที่ แต่อาจมีความแตกต่างที่แบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น 2 ระดับเท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับทฤษฎี พบว่า โครงสร้างตามหน้าที่เป็นโครงสร้างที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งงานตามความถนัด และหากมีปัญหาในแผนก จะสามารถประสานงานภายในแผนกได้เป็นอย่างดี แต่ด้วยที่เน้นการทำงานเฉพาะแผนก จึงทำให้ขาดการมุ่งถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม อีกทั้งการประเมินผล และการควบคุมทำได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถใช้มาตรฐานเดียวกันในการวัดและประเมินความสามารถในแต่ละหน้าที่ และยิ่งระดับการบังคับบัญชาสูงขึ้นขึ้นไปเท่าใด การสื่อสารภายในกิจการก็จะค่อยลงไปเท่านั้น

นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการมีการวางแผนดำเนินงานระยะสั้นไม่เกิน 1-2 ปี ซึ่งสอดคล้องกับ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า โดยจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัยภายในด้านการเงิน และความพร้อมในการผลิต เช่นเดียวกับ จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือน ซึ่งในทางทฤษฎี พบว่า การที่กิจการดำเนินงานตามแผนระยะสั้น โดยไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวนั้น ถือว่าไม่เหมาะสม เพราะการวางแผนมิใช่มุ่งเพื่อบริหารกิจการเพียงปีต่อปี แต่การจะทำให้กิจการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน จำเป็นต้องมีแผนระยะยาวด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงทิศทางที่กิจการจะดำเนินไปในอนาคต เพราะหากไม่มีแผนระยะยาว แม้จะมีแผนระยะสั้นที่ดีเพียงใด ธุรกิจก็อาจดำเนินไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมได้

ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจ่ายผลตอบแทนส่วนใหญ่ เป็นการจ่ายค่าแรงแบบรายวัน ซึ่งสอดคล้องกับ จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน แต่ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

สำหรับการศึกษาการดำเนินงานในด้านการตลาด พบว่า ส่วนประสมทางการตลาดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ อัญชลี สาคร (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ

โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของกิจการ พบว่า กิจการแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ และกลุ่มลูกค้าส่งออก ซึ่งระหว่างลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย มีความต้องการที่แตกต่างกัน กิจการจึงต้องใช้กลยุทธ์หลายส่วนตลาด คือ พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การที่กิจการแบ่งลูกค้าเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน การบริหารการผลิตของกิจการจึงแบ่งเป็น การผลิตตามคำสั่งซื้อ สำหรับลูกค้าทั้งสองกลุ่มเป้าหมาย และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน สำหรับลูกค้าภายในประเทศ

สำหรับการศึกษาการดำเนินงานในด้านการผลิต พบว่า รูปแบบการผลิตเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับ อัญชลี สาคร (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิต ส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากผลิตตามคำสั่งซื้อ เช่นเดียวกับ จิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากมีการวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการ

นอกจากนี้การที่กิจการเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก จึงส่งผลให้กระบวนการผลิตของกิจการ เป็นกระบวนการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการหยุดคอยหรือหยุดรอในระหว่างการผลิตเป็นระยะ เพื่อรอคำสั่งซื้อ โดยในส่วนของ การวางแผนผังโรงงาน กิจการเลือกวางแผนผังตามกระบวนการผลิต ซึ่งถูกต้องตามหลักทฤษฎีการผลิต เพราะแผนผังลักษณะนี้เหมาะสำหรับกระบวนการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง และสินค้าที่มีรูปแบบหลากหลาย

สำหรับการศึกษาการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงิน พบว่า โครงสร้างเงินทุนของกิจการ ส่วนใหญ่มาจากส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแหล่งเงินทุนในการประกอบการเป็นเงินส่วนตัว เช่นเดียวกับ อัญชลี สาคร (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่มาจากส่วนของผู้ประกอบการเอง

โดยในส่วนของการจัดทำบัญชี พบว่า กิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกบัญชีรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมตามหลักการบัญชี เพราะจะทำให้งบการเงินของกิจการไม่สะท้อนฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ

ซึ่งหากในอนาคตกิจการต้องใช้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน พบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะพิจารณาจากดอกเบี้ยและระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้ เช่นเดียวกับ อัญชลี สาคร (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ย รวมทั้งจิตต์ไส แก้วบุญเรือง (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ซึ่งพบว่า อัตราดอกเบี้ยและวงเงินกู้ยืมเป็นปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาจัดหาเงินทุนมากที่สุดเช่นกัน

ข้อค้นพบ

1. กิจการมีผู้บริหารหลักเพียงไม่กี่คน ส่วนใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัว โดยลักษณะการบริหารจะใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจเป็นหลัก นโยบายและการดำเนินงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยปรัชญาธุรกิจที่ถูกวางไว้ ตั้งแต่คุณถวิล บัวจัน ซึ่งมีแนวทางการบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative)

2. กิจการเลือกใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากปรัชญาการดำเนินงานที่เป็นลักษณะ Conservative รวมทั้งผู้บริหารพึงพอใจกับระดับการดำเนินงานอยู่แล้ว และเพียงต้องการที่จะรักษาระดับการดำเนินงานเอาไว้เท่านั้น จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่น แต่ด้วยปรัชญาและกลยุทธ์นี้ กลับทำให้กิจการ

สามารถดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะถ้าหากกิจการเร่งขยายกิจการ และดำเนินนโยบาย Aggressive โดยใช้แหล่งเงินกู้เป็นส่วนใหญ่ ก็อาจต้องแบกรับภาระผูกพันที่เพิ่มขึ้น และได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่รุนแรงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. เนื่องจากการบริหารของกิจการเป็นแบบรวมอำนาจ (Centralization) จึงส่งผลให้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสูงชัน (Tall Organization) การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ทำให้หัวหน้างานขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ และจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้งานด้านบุคคลไม่ได้รับการดูแลอย่างเต็มที่

4. ผลการศึกษาด้านการตลาด พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เนื่องจากคู่แข่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้นจึงต้องนำเสนอในเรื่องของคุณภาพและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แทน นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้าเก่ามากกว่า เนื่องจากมีกำลังซื้อค่อนข้างสูง อีกทั้งปรัชญาของกิจการก็เน้นการทำตลาดต่างประเทศมากกว่าอยู่แล้ว ซึ่งการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ได้ จะช่วยให้กิจการมีรายได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้นทุนในการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไว้ก็ค่อนข้างต่ำกว่าการหาลูกค้ารายใหม่ด้วย

5. เนื่องจากกิจการแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ และกลุ่มลูกค้าส่งออก ซึ่งระหว่างลูกค้าทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย มีความต้องการที่แตกต่างกัน กิจการจึงต้องใช้กลยุทธ์หลายส่วนตลาด คือ พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การที่กิจการแบ่งลูกค้าเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน การบริหารการผลิตของกิจการจึงแบ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ สำหรับลูกค้าทั้งสองกลุ่มเป้าหมาย และการผลิตเพื่อขายหน้าร้าน สำหรับลูกค้าภายในประเทศ

6. ผลการศึกษาด้านการผลิต พบว่า กำลังการผลิตของกิจการในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจการมีบุคลากรจำกัด และแรงงานรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อก็เริ่มน้อยลง อีกทั้งการที่บุคลากรด้านการผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ กิจการจึงไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่ผลิตเสร็จในแต่ละแผนก เพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการผลิตให้ทันส่งมอบเท่านั้น และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเครียด และกระทบกับสุขภาพของพนักงาน

7. เนื่องจากการเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก จึงส่งผลให้กระบวนการผลิตของกิจการ เป็นกระบวนการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการหยุดคอยหรือหยุดรอในระหว่างการผลิตเป็นระยะเพื่อรอคำสั่งซื้อ โดยในส่วนของกาวางแผนผังโรงงาน กิจการเลือกวางแผนผังตามกระบวนการผลิต ซึ่งถูกต้องตามหลักทฤษฎีการผลิต เพราะแผนผังลักษณะนี้เหมาะสำหรับกระบวนการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง และสินค้าที่มีรูปแบบหลากหลาย

8. ผลการศึกษาด้านการควบคุมการผลิต พบว่า กิจการมีปัญหาด้านการจัดการสินค้าคงเหลือ กล่าวคือ หากสต็อกสินค้ามากเกินไป ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา และหากจัดเก็บสินค้าน้อยจนเกินไปก็อาจทำให้ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากสินค้าเป็นงานฝีมือ ที่เน้นคุณภาพ ดังนั้นในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก อาจไม่พอขาย ทำให้กิจการเสียโอกาสในการขายสินค้าได้ นอกจากนี้การที่กิจการต้องยึดแนวทางตามปรัชญาธุรกิจ จึงทำบางครั้งก็ต้องซื้อวัตถุดิบ (โครงการ) ไว้ทิ้ง ๆ ที่กิจการก็มีสต็อกอยู่มากแล้ว ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านมีรายได้ และไม่ต้องการให้ชาวบ้านเหล่านี้เลิกอาชีพการร่วมไปทำอาชีพอื่น

9. ผลการศึกษาด้านการบัญชี พบว่า การที่กิจการใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายได้ และค่าใช้จ่าย จึงทำให้งบการเงินของกิจการไม่สะท้อนฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ นอกจากนี้การที่กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี และงบการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้

10. ผลของการวิเคราะห์ทางการเงิน พบว่า กิจการมีความเสียเปรียบด้านสภาพคล่องจากการดำเนินงานอย่างมาก เนื่องจากต้องชำระหนี้ให้เร็วกว่าการเก็บหนี้ได้ ทั้งนี้เพราะเจ้าหนี้ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านซึ่งมีเงินทุนน้อย ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และส่งเสริมรายได้ให้กับชาวบ้านเหล่านั้น ทางกิจการจึงพยายามจะชำระหนี้ให้เร็วที่สุด แต่ทั้งนี้สภาพคล่องของกิจการอยู่ในเกณฑ์ดี เพราะกิจการมีการถือครองเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้จำนวนมาก จึงไม่กระทบกับการชำระหนี้ระยะสั้น

ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากกิจการยังไม่มี การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างทีมงานผู้บริหารระดับกลางที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในงานประจำวันได้เช่น การขจัดเซชยอดซื้อที่หายไปในแต่ละเดือน การเพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ รวมทั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจเข้ามาช่วยในการบริหารงานด้วย
2. เนื่องจากสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยาก ดังเช่นวิกฤตการณ์ทางการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดผลกระทบได้รุนแรงถึงขั้นนี้ ผู้บริหารควรมีการจัดหาและกระจายพื้นที่ตลาดใหม่รองรับอยู่เสมอ และควรเร่งดำเนินการจดทะเบียนสิทธิบัตรร่วมก่อสร้างให้เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์อย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และป้องกันคู่แข่งทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

3. เนื่องจากปัจจุบันกำลังซื้อในตลาดลดลงตามภาวะเศรษฐกิจโลก แต่คู่แข่งกันยังคงมีอยู่เท่าเดิม และเพื่อความอยู่รอดของกิจการ ผู้ค้ารายย่อยส่วนใหญ่จึงใช้กลยุทธ์การขายตัดราคาในการเพิ่มคำสั่งซื้อ จนที่ผ่านมามีลูกค้าภายในประเทศของกิจการก็หายไปบางส่วน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กับบริษัทผู้นำเข้าในต่างประเทศ หรือบริษัทที่ทำธุรกิจการส่งออกสินค้าหัตถกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางในการขาย และหาคำสั่งซื้อร่วมกัน

4. เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวในอำเภอแม่ริม และอำเภอเสมิง เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นตามกระแสการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ หรือ Ecotourism นักท่องเที่ยวรายใหม่ ๆ ที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จึงไม่ค่อยรู้จัก และเดินทางมายังอำเภอสันกำแพงมากนัก ผู้บริหารจึงควรใช้การประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ เดินทางมาเยือนแหล่งท่องเที่ยวของทางภาคเหนือกันเป็นจำนวนมาก ประกอบกับช่วงเดือนมกราคม หรือกุมภาพันธ์ ของทุกปี จะมีการจัดเทศกาลงานร่วมบ่อสร้างจีน ผู้ประกอบการจึงควรถือ โอกาสนี้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกลางที่เป็นเอกสารแจกฟรีให้สำหรับนักท่องเที่ยว เช่น วารสารสุวรรณภูมิ City life magazine หรือ หนังสือแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

5. เนื่องจากกำลังการผลิตของกิจการในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจการมีบุคลากรจำกัด และแรงงานรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อก็เริ่มน้อยลง ผู้บริหารจึงต้องเร่งผลิตแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนแรงงานรุ่นเก่าให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมทั้งควรมีการวางแผนการผลิตให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจวิเคราะห์เวลามาตรฐานในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทเพื่อกำหนดความสามารถในการผลิตสินค้าในแต่ละช่วงเวลา และวางตารางการผลิตเพื่อสต็อกหน้าร้านขณะรอการผลัดดันการขายส่งออก

6. เนื่องจากกิจการไม่มีการจัดทำบัญชี และงบการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้ ผู้บริหารจึงควรจัดทำมีการบันทึกข้อมูลทางการเงินให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะการเงิน และสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกิจการ อีกทั้งควรมีการจัดทำงบกระแสเงินสดเพื่อทำให้ทราบถึงกระแสเงินสดเข้า และกระแสเงินสดออกของกิจการ ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ จัดการเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างถูกต้อง