

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกตามบัญชีรายชื่อ ในทะเบียนของศูนย์ส่งเสริมพัฒนาธุรกิจจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน จำนวน 9 ราย โดยแยกขนาดของกิจการเป็น 3 ขนาด ตามจำนวนพนักงานดังนี้

1. ผู้ประกอบการขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน
2. ผู้ประกอบการขนาดกลาง มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 50-100 คน
3. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คนขึ้นไป

จากการศึกษาพบว่า มีผู้ประกอบการขนาดเล็ก จำนวน 6 ราย ขนาดกลาง 1 ราย และขนาดใหญ่ 2 ราย

สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสองประการ คือ เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้เป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การดำเนินงานของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ส่วนที่ 1 การดำเนินงานของอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ผลการศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน พบว่า

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 6-10 ปี โดยมีส่วนหนึ่งที่มีการดำเนินงานในรูปแบบของบริษัท และส่วนที่เหลือดำเนินงานในรูปแบบห้างหุ้นส่วน ในด้านรายได้ของกิจการ ส่วนหนึ่งมีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 2,000,000 บาท และส่วนที่เหลือมีรายได้ต่อเดือน 2,000,001-4,000,000 บาท โดยผู้ประกอบการทั้ง 6 ราย มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกชมรมกลึงกระดาษจังหวัดเชียงใหม่ และไม่ได้ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานใดๆเลย

ด้านการจัดการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการภายในองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถจำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม ดังนี้

1. ด้านการวางแผน

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งแผนที่ได้วางไว้ส่วนใหญ่เป็นแผนงานระยะสั้น นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยภายในและภายนอกที่นิยมใช้ในการกำหนดแผนงานของกิจการนั้นพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ข้อมูลข่าวสาร ความพร้อมด้านการผลิต สภาพเศรษฐกิจ และคู่แข่งเป็นตัวกำหนด และเมื่อได้กำหนดแผนงานขึ้นมาแล้วผู้ประกอบการมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ ซึ่งส่วนใหญ่มีการทบทวนปรับปรุงแผนงานทุก ๆ 6 เดือน

2. ด้านการจัดองค์กร

ผลการศึกษาด้านการจัดองค์กรพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่แบ่งงานออกเป็นแผนกต่างๆ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและการบัญชี ซึ่งส่วนหนึ่งมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อแจ้งให้พนักงานที่เข้าใหม่ทราบทุกครั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร พบว่าส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจไปยังแผนกงานต่างๆ แต่ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ลงความเห็นว่าการจัดองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การทราบขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้

3. ด้านการจัดบุคลากร

สำหรับการจัดการด้านการจัดบุคลากรพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนก่อนที่จะทำการจัดบุคลากรเข้าทำงาน โดยการใช้วิธีการวางแผนกำลังคนจากการกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยผู้ที่มาสมัครเข้าทำงาน ส่วนใหญ่มาจากการเห็นป้ายรับสมัครหน้าบริษัท สำนักงานจัดหางาน และพนักงานในกิจการเป็นผู้แนะนำเข้ามา ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการทุกรายยังคงใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งพิจารณาความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของผู้สมัครในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยปัจจัยที่ใช้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่พิจารณาจาก เพศ และอายุของผู้สมัคร ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีฝึกอบรมในโรงงานระหว่างการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่ประเมินผลจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันอดทนของพนักงาน โดยจะนำผลการประเมินนั้นไปใช้พิจารณาในการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน ในด้านการจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานในโรงงานพบว่า ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าจ้างแบบ รายเดือน และมีบางรายจ่ายค่าจ้างแบบรายวันให้แก่พนักงานในบางส่วนด้วย ในด้านสวัสดิการของพนักงานนั้นพบว่า ส่วนใหญ่มีการจัดทำประกันสังคมและกองทุนทดแทนตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนด้านสวัสดิการอื่นๆพบว่า มีการจัดสวัสดิการด้านที่พักอาศัยและชุดทำงานให้แก่พนักงาน

4. ด้านการสั่งการ

ในด้านการสั่งการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นิยมสั่งการพนักงานโดยมีการสอบถามความคิดเห็นก่อน และส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความร่วมมือของพนักงานและความศรัทธาในตัวผู้สั่งการเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นิยมใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ ส่วนด้านการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานพบว่า ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการเพิ่มเงินเดือน การให้โบนัสหรือเงินรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

5. ด้านการควบคุม

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านการควบคุม พบว่า ปัจจัยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานคือ ปริมาณงาน และคุณภาพของงาน ในส่วนเทคนิคที่ผู้ประกอบการใช้ในการควบคุมการดำเนินงานพบว่า ส่วนใหญ่ใช้เทคนิคการควบคุมการผลิตและการตลาด เพื่อให้การผลิตคล่องกระฉาดลูกค้าพึงพอใจประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม พบว่า

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นิยมใช้คือ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ด้านการเงินและการบัญชี

การศึกษาการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของกิจการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนการจัดทำบัญชีและงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการ ส่วนใหญ่ให้บริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ ในส่วนของแหล่งเงินทุนของกิจการพบว่า ส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ และวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยด้านจำนวนวงเงินสินเชื่อที่ได้รับ อัตรา ดอกเบี้ย หลักประกันที่ต้องใช้ในการกู้ยืม และระยะเวลาในการชำระคืนมาพิจารณาการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน และเมื่อพิจารณาถึงภาระหนี้สินของผู้ประกอบการพบว่า ส่วนใหญ่เป็นภาระหนี้เงินกู้ระยะยาวและหนี้เบิกเกินบัญชี เมื่อพิจารณาสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ของกิจการพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาในส่วนของลูกค้าพบว่า ส่วนใหญ่ลูกค้านิยมชำระเงินด้วยเงินสด เช็ค และ โอนเข้าบัญชี ซึ่งก็พบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีการขายสินค้าทั้งเงินสดและเงินเชื่อ และหากลูกค้าของกิจการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ผู้ประกอบการทุกรายจะยืดเวลาชำระเงินให้แก่ลูกค้า โดยไม่มีวิธีการให้ลูกค้าชำระหนี้ด้วยสินทรัพย์ หรือมีการลดหนี้ให้แก่ลูกค้าแต่อย่างใด

ด้านการผลิต

ผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการวางแผนกำลังการผลิตก่อนลงมือผลิตสินค้าทุกครั้ง ซึ่งการผลิตกล่องกระดาษนั้นมีการผลิตตามคำสั่งซื้อทั้งหมด เมื่อพิจารณาในส่วนแหล่งวัตถุดิบพบว่า ส่วนใหญ่สั่งซื้อวัตถุดิบจากจังหวัดลำพูน และกรุงเทพฯ สำหรับการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้าภายใต้กระบวนการผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพโดยการสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เพราะบางโรงงานผลิตเป็นจำนวนมาก อาจจะทำให้วิธีเลือกตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นทำได้ยากเกินไป เมื่อพิจารณาในด้านของการขยายกำลังการผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีการคาดการณ์ว่าจะขยายกำลังการผลิต เพราะเห็นว่ากำลังการผลิตในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอ

ด้านการตลาด

การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกอยู่ในระดับรุนแรงมาก ซึ่งเมื่อมองในด้านทิศทางและแนวโน้มความต้องการของผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตลาดมีทิศทางและแนวโน้มความต้องการกล่องกระดาษที่เพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูก พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่ส่งสินค้าส่งออก เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดดังนี้ คือ ผู้ประกอบการมักจะทำให้ความสำคัญทางด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่เหล่าผู้ประกอบการกล่องกระดาษลูกฟูกให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเพราะความหลากหลายของประเภทผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกนั่นเอง โดยผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการผลิตคือ กล่องกระดาษลูกฟูก 3 ชั้น , 5 ชั้น กระดาษลูกฟูกลอน B , C และ E ในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์แต่ละครั้งพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งจะต้องตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าให้สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาในส่วนของราคาผลิตภัณฑ์พบว่า ส่วนใหญ่มีราคาผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกันกับคู่แข่ง โดยทางผู้ประกอบการส่วนหนึ่งจะใช้วิธีการตั้งราคาโดยการบวกเพิ่มจากต้นทุน และอีกส่วนหนึ่งจะใช้วิธีการตั้งราคาโดยการกำหนดอัตรากำไรที่ต้องการ ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่ายพบว่า ส่วนใหญ่จะทำการจำหน่ายสินค้าโดยตรงแก่ลูกค้าควบคู่ไปกับการใช้พนักงานขาย ซึ่งเมื่อพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบการขายโดยใช้พนักงานขาย ส่วนในเรื่องการใช้สื่อโฆษณาในการส่งเสริมทางการตลาดพบว่า ส่วนใหญ่มีการใช้สื่อโฆษณาน้อยมากซึ่งจะอยู่รูปของใบปลิวแผ่นพับ หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณา และการติดต่อลูกค้าโดยตรง และหากพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการขายพบว่า ส่วนหนึ่งไม่มีการใช้เทคนิคการส่งเสริมการขาย แต่จะเน้นที่การบริการและความรับผิดชอบต่อลูกค้า และอีกส่วนหนึ่งจะใช้เทคนิคการลดราคาและแจกสินค้าตัวอย่าง

ผลการศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน พบว่า

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ผู้ประกอบการดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 11-15 ปี โดยมีการดำเนินงานในรูปแบบของบริษัท และกิจการมีรายได้ต่อเดือน 4,000,001-6,000,000 บาท ซึ่งมีจำนวนพนักงาน 50-100 คน ผู้ประกอบการเป็นสมาชิกชมรมกล่องกระดาษจังหวัดเชียงใหม่ และไม่ได้ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานใดๆ เลย

ด้านการจัดการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการภายในองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถจำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม ดังนี้

1. ด้านการวางแผน

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งแผนที่ได้วางไว้เป็นแผนงานระยะสั้น นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยภายในและภายนอกที่นิยมใช้ในการกำหนดแผนงานของกิจการนั้น ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับ ความพร้อมของพนักงาน สภาพเศรษฐกิจ และคู่แข่งกัน และเมื่อได้กำหนดแผนงานขึ้นมาแล้วผู้ประกอบการมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานทุกๆ 6 เดือน

2. ด้านการจัดองค์กร

ผลการศึกษาด้านการจัดองค์กรพบว่า ผู้ประกอบการแบ่งงานออกเป็นแผนกต่างๆ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและการบัญชี ซึ่งมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อแจ้งให้พนักงานที่เข้าใหม่ทราบทุกครั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนในด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในองค์กร พบว่ามีการกระจายอำนาจไปยังแผนกงานต่างๆ และมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา โดยการติดต่อประสานงานมีความยืดหยุ่นสามารถติดต่อข้ามชั้นตอนได้เป็นบางครั้ง และผู้ประกอบการเห็นว่า การจัดองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของการลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การทราบขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการจัดบุคลากร

สำหรับการจัดการด้านการจัดบุคลากรพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการวางแผนกำลังคนก่อนที่จะทำการจัดบุคลากรเข้าทำงาน โดยการใช้วิธีการวางแผนกำลังคนจากการกำหนดปริมาณและคุณภาพของคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยผู้ที่มาสมัครเข้าทำงาน ส่วนใหญ่มาจากการเห็นป้ายรับสมัครหน้าบริษัท ปรากฏในหนังสือพิมพ์ สำนักงานจัดหางาน และพนักงานในกิจการเป็นผู้แนะนำเข้ามา ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการยังคงใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งพิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัครในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน พบว่า พิจารณาจาก เพศ อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา ประวัติส่วนตัว และสุขภาพของผู้สมัคร ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ใช้วิธีฝึกอบรมในโรงงานระหว่างการทำงาน การฝึก อบรมนอกสถานที่ และมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาเพิ่มเติม และยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประเมินผลจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความขยันอดทน มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานและการขาดงานของพนักงาน โดยจะนำผลการประเมินนั้นไปใช้พิจารณาในการมอบหมายงานและการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน ส่วนในด้านการจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานในโรงงานพบว่า มีการจ่ายค่าจ้างแบบรายวันและรายเดือน ในด้านสวัสดิการของพนักงานนั้นพบว่า มีการจัดทำประกันสังคมและกองทุนทดแทน ตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนด้านสวัสดิการอื่นๆพบว่า มีการจัด สวัสดิการด้านที่พักอาศัย ชุดทำงาน และอาหารกลางวันให้แก่พนักงาน

4. ด้านการสั่งการ

ในด้านการสั่งการพบว่า ผู้ประกอบการมีสั่งการพนักงาน โดยมีทั้งการสอบถามและไม่มี การสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน และเห็นว่าความร่วมมือของพนักงานและความศรัทธาในตัวผู้สั่งการเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำนั้น ผู้ประกอบการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ ส่วนด้านการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานพบว่า ใช้วิธีการเพิ่มเงินเดือน การเพิ่มการฝึกอบรม การสนับสนุนการศึกษาต่อ และการให้โบนัสหรือเงินรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

5. ด้านการควบคุม

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านการควบคุม พบว่า ปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานคือ เวลาที่ใช้ในการทำงาน คุณภาพของงาน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ในส่วนเทคนิคที่ผู้ประกอบการใช้ในการควบคุมการดำเนินงานพบว่า ใช้เทคนิคการควบคุมการเงิน การผลิต และการตลาด เพื่อให้การผลิตล่อ่งกระดาษลูกฟูกประสบความสำเร็จ

สำเร็จ อย่างไรก็ตามพบว่า กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นิยมใช้คือ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ด้านการเงินและการบัญชี

การศึกษาคำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูก สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการบันทึกข้อมูลทางบัญชีของกิจการ โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ส่วนการจัดทำบัญชีและงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการใช้พนักงานเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ ในส่วนของแหล่งเงินทุนของกิจการพบว่า จากเจ้าของกิจการ กำไรสะสมของกิจการ และวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ซึ่งผู้ประกอบการใช้ปัจจัยด้านอัตราดอกเบี้ย มาพิจารณาการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน และเมื่อพิจารณาถึงภาระหนี้สินของผู้ประกอบการพบว่า เป็นภาระหนี้เงินกู้ระยะยาวและหนี้เบิกเกินบัญชี เมื่อพิจารณาสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ของกิจการพบว่า ผู้ประกอบการมีเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาในส่วนของลูกค้านั้น ลูกค้านิยมชำระเงินด้วยเงินสด เช็ค และโอนเข้าบัญชี ซึ่งก็พบว่าผู้ประกอบการมีการขายสินค้าทั้งเงินสดและเงินเชื่อ และหากลูกหนี้ของกิจการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ผู้ประกอบการจะยืดเวลาชำระเงินให้แก่ลูกหนี้โดยไม่มีวิธีการให้ลูกหนี้ชำระหนี้ด้วยสินทรัพย์ หรือมีการลดหนี้ให้แก่ลูกหนี้แต่อย่างใด

ด้านการผลิต

ผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนกำลังการผลิตก่อนลงมือผลิตสินค้าทุกครั้ง ซึ่งการผลิตกล่องกระดาษนั้นมีการผลิตตามคำสั่งซื้อทั้งหมด เมื่อพิจารณาในส่วนของแหล่งวัตถุดิบพบว่ามีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากจังหวัดลำพูนและกรุงเทพฯ สำหรับสำหรับการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้าภายใต้กระบวนการผลิตพบว่า มีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพโดยการสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต และทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จ เมื่อพิจารณาในด้านของการขยายกำลังการผลิตพบว่า มีการคาดการณ์ว่าจะไม่ขยายกำลังการผลิต เพราะมีความเห็นว่าสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ดีจึงมีผลต่อปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า

All rights reserved

ด้านการตลาด

การศึกษาดำเนินงานด้านการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกอยู่ในระดับรุนแรงมาก ซึ่งเมื่อมองในด้านทิศทางและแนวโน้มความต้องการของผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษพบว่า ตลาดมีทิศทางและแนวโน้มความต้องการกล่องกระดาษที่ลดลง เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกพบว่า เป็นกลุ่มสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าตกแต่งบ้าน สินค้าส่งออก สินค้าเซรามิก และกลุ่มแม่บ้าน เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด ดังนี้ คือ ราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ โดยผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการผลิตคือ กล่องกระดาษลูกฟูก 3 ชั้น และ 5 ชั้น กระดาษลูกฟูกลอน A, B, C และ E ในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์แต่ละครั้งพบว่า ผู้ประกอบการมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งจะต้องตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าให้สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาในส่วนของราคาผลิตภัณฑ์พบว่า ส่วนใหญ่มีราคาผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกันกับคู่แข่ง โดยทางผู้ประกอบการจะใช้วิธีการตั้งราคาโดยการกำหนดอัตรากำไรที่ต้องการ ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่ายพบว่า จะทำการจำหน่ายสินค้าโดยตรงแก่ลูกค้าควบคู่ไปกับการใช้พนักงานขาย ซึ่งเมื่อพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการทำกิจกรรม ส่งเสริมการตลาดในรูปแบบการขายโดยใช้พนักงานขาย การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริม การขาย ส่วนในเรื่องการใช้สื่อโฆษณาในการส่งเสริมทางการตลาดพบว่า มีการใช้ป้ายโฆษณาเป็นสื่อทางการตลาด และหากพิจารณาในส่วนรูปแบบการส่งเสริมการขายพบว่า ใช้วิธีการ ลดราคาสินค้า และเข้าร่วมในงานแสดงสินค้าลดราคา

ผลการศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน พบว่า

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

ผู้ประกอบการทั้ง 2 ราย ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลา 6-10 ปี โดยมีการดำเนินงานในรูปแบบของบริษัท มีผู้ประกอบการรายหนึ่งที่กิจการมีรายได้ต่อเดือน 4,000,001-6,000,000 บาท ส่วนที่เหลืออีก 1 รายมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 10,000,000 บาท และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน ผู้ประกอบการทั้งสองรายเป็นสมาชิกชมรมกลึงกระดาษจังหวัดเชียงใหม่ และมีรายหนึ่งที่ไม่ได้ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานใดๆ เลย ส่วนที่เหลืออีก 1 รายได้ขอความช่วยเหลือจากอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการจัดการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการภายในองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถจำแนกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม ดังนี้

1. ด้านการวางแผน

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งแผนที่ได้วางไว้ส่วนใหญ่เป็นแผนงานระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังพบว่าในบางส่วนยังมีการวางแผนระยะปานกลาง ปัจจัยภายในและภายนอกที่นิยมใช้ในการกำหนดแผนงานของกิจการนั้นพบว่า ให้ความสำคัญกับโครงสร้างของธุรกิจ ความพร้อมของพนักงาน งบประมาณ ความพร้อมด้านการผลิต และคู่แข่งขั้นเป็นตัวกำหนด และเมื่อได้กำหนดแผนงานขึ้นมาแล้วผู้ประกอบการมีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ ซึ่งมีการทบทวนปรับปรุงแผนงานทุกๆ 6 เดือน และมีบางส่วนที่มีการทบทวนทุกๆ เดือน

2. ด้านการจัดองค์กร

ผลการศึกษาด้านการจัดองค์กรพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ แบ่งงานออกเป็นแผนกต่างๆ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและการบัญชี ซึ่งมีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อแจ้งให้พนักงานที่เข้าใหม่ทราบทุกครั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร พบว่ามีทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจไปยังแผนกงานต่าง ๆ ควบคู่กันไป และมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา โดยการติดต่อประสานงานมีความยืดหยุ่นสามารถติดต่อข้ามชั้นตอนได้เป็นบางกรณี และผู้ประกอบการมีความเห็นว่า การจัด

องค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของการทำให้สามารถติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการจัดบุคลากร

สำหรับการจัดการด้านการจัดบุคลากรพบว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนกำลังคนก่อนที่จะทำการจัดบุคลากรเข้าทำงาน โดยการใช้วิธีการวางแผนกำลังคนจากการกำหนดทั้งปริมาณและคุณภาพของคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยผู้ที่มาสมัครเข้าทำงาน ส่วนใหญ่มาจากการเห็นประกาศรับสมัครในหนังสือพิมพ์ และสำนักงานจัดหางาน ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งพิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้สมัครในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยปัจจัยที่ใช้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน พบว่าส่วนใหญ่พิจารณาจาก เพศ ประสบการณ์ และระดับการศึกษาของผู้สมัคร ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานใช้วิธีฝึกอบรมในโรงงานระหว่างการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่ประเมินผลจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถอื่น ๆ ความขยันอดทนของพนักงาน และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน โดยจะนำผลการประเมินนั้นไปใช้พิจารณาในการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน ในด้านการจ่ายค่าจ้างแก่พนักงานในโรงงานพบว่า มีการจ่ายค่าจ้างแบบรายวันและรายเดือนให้แก่พนักงานในบางส่วนด้วย ในด้านสวัสดิการของพนักงานนั้นพบว่า มีการจัดทำประกันสังคมและกองทุนทดแทนตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนด้านสวัสดิการอื่นๆ พบว่า มีการจัดหาชุดทำงานให้แก่พนักงาน

4. ด้านการสั่งการ

ในด้านการสั่งการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สั่งการพนักงานโดยมีทั้งการสอบถามและไม่สอบถามความคิดเห็นของพนักงาน และมีความเห็นว่า ความร่วมมือของพนักงานเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ส่วนด้านการเป็นผู้นำนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นิยมใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ ส่วนด้านการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานพบว่าใช้วิธีการเพิ่มเงินเดือน เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

5. ด้านการควบคุม

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านการควบคุม พบว่า ปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานคือ ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน คุณภาพของงาน และค่าใช้จ่าย ในส่วนเทคนิคที่ผู้ประกอบการใช้ในการควบคุมการดำเนินงานพบว่า ใช้เทคนิคการควบคุมการเงินและการตลาด เพื่อให้การผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามพบว่า กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่นิยมใช้คือการ

กำหนดมาตรฐาน การวัดผลงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

ด้านการเงินและการบัญชี

การศึกษาการดำเนินงานด้านการเงินในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของกิจการโดยใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนการจัดทำบัญชีและงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการ ส่วนใหญ่ให้พนักงานและบริษัทที่รับทำบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำในส่วนของแหล่งเงินทุนของกิจการพบว่า ส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ การร่วมหุ้น กำไรสะสมของกิจการ และวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยด้านอัตราดอกเบี้ย มาพิจารณาการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน และเมื่อพิจารณาถึงภาระหนี้สินของผู้ประกอบการพบว่า ส่วนหนึ่งมีภาระหนี้เงินกู้ระยะยาวและหนี้เบิกเกินบัญชี และอีกส่วนหนึ่งไม่มีภาระหนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนเงินลงทุนกับรายได้ของกิจการพบว่า ส่วนหนึ่งมีเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน และอีกส่วนหนึ่งมีเงินลงทุนน้อยกว่ารายได้ เมื่อพิจารณาในส่วนของลูกค้าพบว่า ส่วนใหญ่ลูกค้านิยมชำระเงินด้วยเงินสด และเช็ค ซึ่งก็พบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีการขายสินค้าทั้งเงินสดและเงินเชื่อ และหากลูกหนี้ของกิจการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ผู้ประกอบการทุกรายจะยึดเวลาชำระเงินให้แก่ลูกหนี้ โดยไม่มีวิธีการให้ลูกหนี้ชำระหนี้ด้วยสินทรัพย์ หรือมีการลดหนี้ให้แก่ลูกค้าแต่อย่างใด

ด้านการผลิต

ผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการผลิต สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนกำลังการผลิตก่อนลงมือผลิตสินค้าทุกครั้ง ซึ่งการผลิตกล่องกระดาษนั้นมีการผลิตตามคำสั่งซื้อทั้งหมด เมื่อพิจารณาในส่วนแหล่งวัตถุดิบพบว่า มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพฯ สำหรับการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้าภายใต้กระบวนการผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ โดยการสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิตทั้งนี้เพราะบางโรงงานผลิตเป็นจำนวนมาก อาจจะทำให้วิธีเลือกตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นทำได้ยากเกินไป เมื่อพิจารณาในด้านของการขยายกำลังการผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีการคาดการณ์ว่าจะขยายกำลังการผลิต เนื่องจากกำลังการผลิตยังไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด

ด้านการตลาด

การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการมีความเห็นว่าระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกอยู่ในระดับรุนแรงปานกลาง ซึ่งเมื่อมองในด้านทิศทางและแนวโน้มความต้องการของผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษพบว่า ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าตลาดมีทิศทางและแนวโน้มความต้องการกล่องกระดาษที่เพิ่มขึ้น และอีกส่วนหนึ่งเห็นว่าตลาดมีทิศทางและแนวโน้มความต้องการกล่องกระดาษที่ไม่แน่นอน เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกพบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าส่งออก และสินค้าเซรามิก เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดดังนี้ คือ ผู้ประกอบการมักจะให้ความสำคัญทางด้านผลิตภัณฑ์และราคามาควบคู่กันเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ โดยผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการผลิตคือ กล่องกระดาษลูกฟูก 3 ชั้น และ 5 ชั้น กระดาษลูกฟูกลอน B , C และ E นอกจากนี้ยังมีบางส่วนที่มีการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก 7 ชั้น กระดาษลูกฟูกลอน A และกระดาษลูกฟูกม้วน ในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์แต่ละครั้งพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งจะต้องตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าให้สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาในส่วนของการผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีราคาผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกันกับคู่แข่ง โดยทางผู้ประกอบการส่วนหนึ่งจะใช้วิธีการตั้งราคาโดยการบวกเพิ่มจากต้นทุน และอีกส่วนหนึ่งจะใช้วิธีการตั้งราคาโดยการกำหนดอัตรากำไรที่ต้องการ ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่ายพบว่า ส่วนใหญ่จะทำการจำหน่ายสินค้าโดยตรงแก่ลูกค้า ซึ่งเมื่อพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบการขายโดยใช้พนักงานขาย ส่วนในเรื่องการใช้สื่อโฆษณาในการส่งเสริมทางการตลาดพบว่า ส่วนหนึ่งมีการใช้สื่อโฆษณาในรูปแบบของใบปลิวแผ่นพับ วิทยุ และอีกส่วนหนึ่งไม่มีการใช้สื่อโฆษณา ถ้าหากพิจารณาในส่วนของการส่งเสริมการขายพบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการใช้เทคนิคการส่งเสริมการขาย แต่จะเน้นที่การบริการและความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมกลึงกระดาษฉลุฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

การศึกษาปัญหาการดำเนินงานในอุตสาหกรรมกลึงกระดาษฉลุฟูกในครั้งนี้ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี และด้านเครือข่ายลูกค้า สรุปผลได้ดังนี้

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกลึงกระดาษฉลุฟูกขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนพบว่า

1. ปัญหาด้านการจัดการ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
2. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหามาก ได้แก่ เงินสดหมุนเวียนในกิจการไม่เพียงพอ
3. ปัญหาด้านการผลิต โดยภาพรวมแล้วมีปัญหามาก ได้แก่ ในเรื่องของวัตถุดิบมีราคาสูง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงตามไปด้วย
4. ปัญหาด้านการตลาด โดยภาพรวมแล้วมีปัญหามาก ได้แก่ ความต้องการของตลาดมีความผันผวน และมีช่องทางในการจัดจำหน่ายน้อย
5. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหามาก ได้แก่ เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ และมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ช้าเกินไป
6. ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
7. ปัญหาด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
8. ปัญหาด้านเครือข่ายลูกค้า โดยภาพรวมแล้วมีปัญหายู่ในระดับมาก ได้แก่ อำนาจต่อรองของลูกค้า และลูกค้ามีข้อมูลข่าวสารของกลุ่มแข่งรายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการสั่งซื้อ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกลึงกระดาษฉลุฟูกขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนพบว่า

1. ปัญหาด้านการจัดการ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
2. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี โดยภาพรวมแล้วไม่มีปัญหา
3. ปัญหาด้านการผลิต มีปัญหามากในเรื่องของราคาวัตถุดิบ และต้นทุนในการผลิต และมีปัญหาน้อยในเรื่องของความเสียหายจากการผลิต และตัวเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต
4. ปัญหาด้านการตลาด โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย

5. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหา มาก ได้แก่ เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพ และมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ช้าเกินไป
6. ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมแล้วไม่มีปัญหา
7. ปัญหาด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
8. ปัญหาด้านเครือข่ายลูกค้า โดยภาพรวมแล้วมีปัญหา มาก ได้แก่ อำนาจต่อรองของลูกค้า และลูกค้ามีข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งรายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการสั่งซื้อ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน พบว่า

1. ปัญหาด้านการจัดการ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
2. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
3. ปัญหาด้านการผลิต โดยภาพรวมแล้วมีปัญหา มาก ได้แก่ ในเรื่องของวัตถุดิบมีราคาสูง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงตามไปด้วย และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรในระหว่างการผลิต
4. ปัญหาด้านการตลาด โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
5. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
6. ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
7. ปัญหาด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมแล้วมีปัญหาน้อย
8. ปัญหาด้านเครือข่ายลูกค้า โดยภาพรวมแล้วมีปัญหา มาก ได้แก่ อำนาจต่อรองของลูกค้า และลูกค้ามีข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งรายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการสั่งซื้อ

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน อภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการจัดการสอดคล้องตามทฤษฎีและแนวคิด การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไปของ Koontz & O'Donnell (1990) คือ มีการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุมครบทั้ง 5 ข้อ

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนงานในระยะสั้น 1-3 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนระยะสั้น เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาไม่ยาวนาน มีกิจกรรมไม่มาก และสามารถทำให้เสร็จได้โดยเร็ว ในช่วงเวลา 1-3 ปี (อนันต์ เกตุวงศ์, 2539)

ด้านการจัดองค์กร พบว่า การจัดองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทราบขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติและส่วนใหญ่ มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเพื่อแจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งสอดคล้องกับ ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์กรรวมถึงคำบรรยายลักษณะงานตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายไว้ นอกจากนี้ ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจไปยังแผนกต่างๆ สอดคล้องกับหลักการของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจตามที่พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2540) ได้กล่าวไว้

ด้านการจัดบุคลากร พบว่า ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้ประกอบการใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร ตลอดจนพิจารณาจากปัจจัยต่างๆที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้ประกอบการใช้ระบบคุณธรรมซึ่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สมัคร ตลอดจนพิจารณาจากปัจจัยต่างๆที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ได้แก่ เพศและอายุของผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ตามที่ชวลิต ประภวานนท์ (2540) ได้กล่าวไว้ ในส่วนของการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานพบว่า มีการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรตามที่ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวไว้ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลงานของพนักงานโดยพิจารณาจากความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ความขยันและอดทนของพนักงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมในการทำงาน สุเมธ วงศ์บุญชัยค์ (2545) ซึ่งเป็นปัจจัยในการประเมินผล

ด้านการสั่งการ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการซักถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานก่อนการสั่งการ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการสั่งการที่ดีของ จุมพล หนีมวานิช (2530) และส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆได้ ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นผู้นำของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539)

ด้านการควบคุม พบว่า ปัจจัยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ ปริมาณงาน และคุณภาพและงาน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการควบคุมของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) และหลักการควบคุมการผลิตของ พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2540) และนอกจากนี้ส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคการควบคุมทางด้านการผลิตและการตลาดเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานอีกระดับหนึ่งตามเทคนิคการควบคุมของ เทียน เสรามัญ (2540)

ด้านการเงินและการบัญชี พบว่า ผู้ประกอบการทุกรายมีการจัดทำบัญชีและงบการเงิน โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ของกิจการมาจากเจ้าของกิจการและวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร มีการขายสินค้าทั้งแบบเงินสดและเงินเชื่อ ซึ่งสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินตามที่ สุมาลี จิระมิตร (2542) ได้กล่าวไว้ และนอกจากนี้ในกรณีของลูกค้าที่ไม่สามารถชำระหนี้ สอดคล้อง

กับหลักการที่ เบญจวรรณ รัชส์สุธี (2538) อธิบายว่า ได้มีวิธีการบริหารจัดการลูกหนี้ โดยการให้เงื่อนไขพิเศษในการชำระหนี้ เช่น การยืดระยะเวลาในการผ่อนชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้

ด้านการผลิต พบว่า ผู้ประกอบการมีการวางแผนการผลิต ทำการผลิตตามคำสั่งซื้อ และมีการสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทางด้านการผลิตของ สุปัญญา ไชยชาญ (2540) และนอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการคาดการณ์ความต้องการสินค้าของลูกค้าในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารการผลิต (คณะวิทยากรจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544) ในส่วนของแหล่งวัตถุดิบซึ่งมาจากแหล่งเดียวคือกรุงเทพฯ สอดคล้องกับข้อมูลจากการศึกษาสภาวะอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน ปี 2542 , ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (2542) ที่ว่า โรงงานส่วนใหญ่จะสั่งซื้อวัตถุดิบจากตัวแทนจำหน่ายกระดาษทำกล่องหรือผู้ผลิตจากกรุงเทพฯ

ด้านการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการมีการจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมทางการตลาด ตามส่วนประสมทางการตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539) มีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งชั้น โดยในการจัดจำหน่ายจะทำการจำหน่ายโดยตรงกับลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้พนักงานขายในส่วนของ การส่งเสริมทางการตลาด จะเน้นการให้บริการ และความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากกว่าการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดต่างๆ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็กมีปัญหาในเรื่องของเงินสดหมุนเวียน ในกิจการไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงควรมีการจัดทำงบกระแสเงินสด ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ากิจการมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินสดหมุนเวียนในกิจการมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้จัดหาเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ มาใช้ในกิจการได้และป้องกันปัญหาการขาดเงินสดหมุนเวียนในกิจการ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักหรือสูญเสียโอกาสทางการค้า

2. จากการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานด้านการผลิตพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหาในเรื่องของวัตถุดิบมีราคาสูง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงตามไปด้วย เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพฯ ดังนั้นจึงควรมีการรวมกลุ่มในการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในการสั่งซื้อ อีกทั้งยังจะช่วยลดต้นทุนในการ

ผลิตให้ต่ำลงได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ยังมีปัญหาในเรื่องของการขาดเสถียรภาพของเครื่องจักรในระหว่างการผลิต ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการผลิต เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตได้ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต อีกทั้งยังสามารถตอบสนองต่อปริมาณการผลิตที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคตได้อย่างเพียงพอ และนอกจากนี้ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

3. จากการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานด้านการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็กมีปัญหาในเรื่องของความต้องการของตลาดมีความผันผวน และมีช่องทางในการจัดจำหน่ายน้อย ดังนั้นควรมีการวางกลยุทธ์ทางการตลาดในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น โดยการพยายามสรรหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เพื่อที่จะขยายฐานลูกค้าซึ่งจะช่วยเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อ และช่วยลดต้นทุนการผลิตของเครื่องจักรที่เกิดจากการผลิตไม่เต็มกำลังการผลิตได้

4. จากการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง มีปัญหาในเรื่องของการที่เศรษฐกิจขาดเสถียรภาพและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ช้าเกินไป ดังนั้นควรมีการศึกษาสถานะตลาดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปของกลุ่มแข่งขันและสถานะของอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้มีข้อมูลช่วยในการตัดสินใจวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกิจการได้อย่างเหมาะสม

5. จากการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานด้านเครือข่ายลูกค้าพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีปัญหาในเรื่องของอำนาจต่อรองของลูกค้า และลูกค้ามีข้อมูลข่าวสารของกลุ่มรายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการสั่งซื้อ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับการให้บริการและความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้าซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาลูกค้าเดิมไว้ นอกจากนี้ควรมีการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ให้เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นอกจากข้อเสนอแนะข้างต้นตามผลการศึกษาแล้ว ผู้ศึกษายังได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมกลึงกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. จากศึกษาพบว่า ในปัจจุบันสถานะอุตสาหกรรมของบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกตลาดมีความต้องการมากกว่าปริมาณบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูก ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาและปรับปรุงกิจการให้มี การดำเนินงานแบบครบวงจร ตั้งแต่ในส่วนของวัตถุดิบที่

สำคัญในการผลิตกระดาษลูกฟูก ซึ่งได้แก่ เชื้อกระดาษ ควรมีการตั้งโรงงานต้มเชื้อกระดาษเพื่อผลิตเชื้อกระดาษ เพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุนในการตั้งซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพฯ นอกจากนี้ควรพัฒนาโรงงานผลิตแผ่นกระดาษลูกฟูกให้มีความทันสมัย เพื่อให้สามารถผลิตแผ่นกระดาษลูกฟูกจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนได้อย่างเพียงพอ ในราคาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีต้นทุน การผลิตที่ต่ำลง มีวัตถุดิบในการผลิตเพียงพอต่อการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนเกินของบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกในตลาด อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่ผู้ประกอบการ เนื่องจากไม่ต้องตั้งซื้อวัตถุดิบจากกรุงเทพฯ เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต

2. จากนโยบายสนับสนุนหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออกของรัฐบาล ผู้ประกอบการควรมีการเตรียมตัวในการวางแผนการค้าในธุรกิจและการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการบรรจุภัณฑ์เพื่อการส่งออกที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต