บทที่ 2
ทฤษฎี แนวคิด และการทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีและแนวคิด

ในการศึกษา การบริหารจัดการแบบยั่งยืน ของธุรกิจการทอผ้าไหมยกดอกลำพูน มีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ แนวคิดการหาทายาทสืบทอดกิจการ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และทฤษฎีวงจรธุรกิจ

1. แนวคิดการหาทายาทสืบทอดกิจการ

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อม ในการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวได้มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่าง 2 สถาบันคือ ครอบครัวและธุรกิจ ซึ่งทำให้การจัดการธุรกิจครอบครัวมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องศึกษาการจัดการธุรกิจครอบครัวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ซึ่ง มีแนวคิด 3 ประการ (อำนาจ ธีระวนิช, 2544) คือ

1) ธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรทั้งในด้านความชำนาญเฉพาะทางและด้านการจัดการ ดังนั้นไม่ควรยอมรับและสนับสนุนสมาชิกครอบครัวผู้ซึ่งไม่มีความสามารถเพียงพอและขาดศักยภาพในการพัฒนากิจการ

2) ธุรกิจครอบครัวจะต้องหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างลำเอียง ควรให้บุคลากรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของสมาชิกครอบครัวด้วย

3) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำควรที่จะวางแผนเตรียมการเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญให้กับผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง และวางตัวเอาไว้แต่เนิ่นๆ มิฉะนั้นโอกาสอยู่รอดของกิจการก็จะลดลงมากหากปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรม

ดังนั้นการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงให้กับกิจการ การพัฒนาแผนที่ดีจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบเรียบและนุ่มนวล โดยเหตุผลที่สำคัญที่กิจการควรวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (อำนาจ ธีระวนิช, 2544) คือ

1) การสร้างเครื่องมือเพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคตให้กับครอบครัว ผู้ก่อตั้ง กิจการ ควรคำนึงถึงบุคคลที่มีความสนใจและความสามารถมากกว่าลำดับในการเกิดของบุคคลในครอบครัว ไม่ควรบังคับผู้ที่ตนต้องการ ให้ทำการสืบทอดโดยเขาไม่มีความเต็มใจ เพราะยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการอย่างจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็น้อยลง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) การเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง เมื่อผู้ก่อตั้งกิจการกำหนดบุคคลที่มีทั้งความสนใจและความสามารถได้แล้ว ควร มีการเตรียมพร้อมให้กับ ผู้สืบทอด ทั้งทางด้านความคุ้นเคย วัฒนธรรมของกิจการ และปลูกฝังความรัก ความผูกพันต่อกิจการเพื่อความเสียสละทุ่มเทและความสำเร็จในระยะยาวของการสืบต่อกิจการ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในกิจการ เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือและช่วยเหลือกัน รวมถึงการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในกิจการ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจ เพื่อทำให้การรับช่วงกิจการเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

ในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้น ผู้ก่อตั้งกิจการต้องมีกระบวนการตระเตรียมและการถ่ายโอนอำนาจอย่างมีแบบแผน โดยมีขั้นตอนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัวดังนี้ (อำนาจ ธีระวนิช, 2544)

ขั้นตอนที่ 1 ก่อนเข้ามาในธุรกิจ (Pre-business stage) ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดกิจการควรเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจในช่วงที่เขากำลังเติบโต

ขั้นตอนที่ 2 แนะนำให้รู้จักธุรกิจ (Introductory stage) เป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้ที่จะสืบทอดกิจการ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมกับกิจการ และยังช่วยในการกระตุ้นความสนใจในกิจการด้วย

ขั้นตอนที่ 3 แนะนำเข้ามาทำหน้าที่ในธุรกิจ (Introductory functional stage) ผู้ที่จะสืบทอดกิจการเริ่มเข้ามาทำหน้าที่ต่างๆ เป็นพนักงานแบบไม่เต็มเวลาเพื่อที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคลในฝ่ายต่างๆ ของกิจการ

ขั้นตอนที่ 4 เข้ามาปฏิบัติงานเต็มตัว (Functional stage) ผู้ที่จะสืบทอดกิจการเริ่มทำงานเต็มเวลา เพื่อให้มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างๆ ก่อนที่จะได้รับผิดชอบจัดการในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Advanced functional stage) ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 สืบทอดตำแหน่งช่วงแรก (Early succession stage) ผู้สืบทอดกิจการได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานหรือผู้จัดการใหญ่ โดยรับผิดชอบงานทั้งหมดของกิจการ แต่ยังไม่ได้รับการถ่ายโอนอำนาจอย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 7 สืบทอดตำแหน่งเต็มตัว (Mature succession stage) ผู้สืบทอดกิจการเป็นผู้นำกิจการอย่างเต็มตัว แต่ในบางกรณีอาจเกิดขึ้นจริงเมื่อผู้บริหารคนก่อนเสียชีวิตลง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หากมีการเตรียมความพร้อม และดำเนินการดีแล้ว ทายาทรุ่นต่อมาก็น่าจะเรียนรู้และสร้างกระบวนการสานต่อเพื่อให้เกิดทายาทรุ่นถัดไปอีก จนกระทั่งเกิดการสานต่อความสำเร็จของกิจการในระยะยาวดังที่ผู้ประกอบการเริ่มแรกมุ่งหวัง (ธีรยุส วัฒนาศุภโชค, 2548: ออนไลน์)

2. แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (4 Functions) คือ

1) แนวคิดด้านการจัดการ (Management) คือ กระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (อ้างใน สมยศ นาวีการ, 2540) ปัจจัยที่นำมาใช้ศึกษาได้แก่ การวางแผนทรัพยากรกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ ของกิจการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนในการทำงานให้เหมาะสมและจัดสวัสดิการให้เพียงพอเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน ทักษะและความสามารถของผู้ประกอบการ

2) แนวคิดด้านการผลิต (Production) คือ การพิจารณากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่นำมาใช้ศึกษา ได้แก่ วัตถุดิบของการผลิต กำลังการผลิต การควบคุมการผลิต คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีในการผลิต และความชำนาญของพนักงานในการผลิต (สุปัญญา ไชยชาญ, 2540)

3) แนวคิดด้านการตลาด (Marketing) คือ กระบวนการทางสังคมและการจัดการที่มุ่งสนองความจำเป็นและความต้องการให้กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ โดยอาศัยการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และคุณค่ากับผู้อื่น โ ดยใช้ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix หรือ 4Ps) ของ Philip Kotler (อ้างใน วารุณี ตันติวงศ์วาณิช และคณะ , 2545) ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถตอบสนองความ ต้องการและสร้างความ พึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อันประกอบไปด้วย

3.1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การผสมผสานของสินค้าและการบริการที่กิจการเสนอต่อตลาดเป้าหมาย

3.2) ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ และราคาในการรับรู้ของผู้บริโภคควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับคุณค่าของผลิตภัณฑ์

3.3) การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง กิจกรรมของกิจการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

3.4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง กิจกรรมเพื่อสื่อสารถึงข้อดีของผลิตภัณฑ์และชักชวนให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการขายทางตรง

4) แนวคิดด้านการเงิน (Financing) คือ ขบวนการที่ใช้ควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่างๆ ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ ตัวแปรที่นำมาใช้พิจารณา (ศศิวิมล มีอำพล, 2548) ได้แก่

4.1) แหล่งที่มาของเงินทุน (Source of the total asset) ตามสมการบัญชีที่ว่า สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน อันประกอบด้วย

- แหล่งที่มาของสินทรัพย์ทั้งหลายอันได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ระยะสั้น ลูกหนี้การค้า ตั๋วรับเงิน สินค้าคงเหลือ

- แหล่งที่มาของหนี้สินได้แก่ หนี้สินระยะสั้น หนี้สินระยะยาว ตลอดจนค่าใช้จ่ายค้างจ่ายต่างๆ ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่ม ได้แก่ การลงทุนเพิ่มของผู้ถือหุ้น และกำไรสะสมของผู้ถือหุ้น

4.2) แหล่งใช้ไปของเงินทุน (Source of the use of asset) อันจะพิจารณาถึงการใช้ไปของเงินทุนในส่วนของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

4.3) ผลการดำเนินงานของบริษัท (The financial operation) ซึ่งจะพิจารณาถึงผลกำไรของบริษัทที่เกิดขึ้น

3. ทฤษฎีวงจรธุรกิจ

วงจรธุรกิจ (The business cycle) หมายถึง การแกว่งตัวเคลื่อนไหวขึ้นและลงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ เมื่อผ่านสภาวะช่วงเศรษฐกิจรุ่งเรืองมั่งคั่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ต่อมาย่อมเข้าสู่ระยะเศรษฐกิจถดถอยลง (Recession) การหดตัวต่อมาตามมาด้วยระยะเศรษฐกิจตกต่ำ (Depression) เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำถึงจุดหันกลับต่ำสุดย่อมจะปรับตัวกลับเข้าสู่ระยะเศรษฐกิจฟื้นตัว (Recovery) ตามด้วยการขยายตัวไปสู่ระยะรุ่งเรือง (Prosperity) หมุนเวียนเปลี่ยนกันไปเช่นนี้ ซึ่งลักษณะของแต่ละช่วงเวลาตามวงจรธุรกิจ (ประเสริฐ ไชยทิพย์, 2547) ได้แก่

1) ระยะรุ่งเรือง (Prosperity) เป็นระยะที่นักลงทุนนิยมลงทุนมากที่สุด เพราะเป็นระยะที่ธุรกิจกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้กิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในระดับสูง อุปสงค์รวมในท้องตลาดขยายตัวมากกว่าปกติ ระดับราคาโดยทั่วไปสูงขึ้น ผู้ผลิตและธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น การลงทุนก็เพิ่มขึ้น ทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการจ้างงานในระยะนี้อย่างมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) ระยะถดถอย (Recession) เป็นระยะที่การลงทุนโดยทั่วไปจะลดลง ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากธุรกิจมีการขยายตัวเต็มที่แล้ว เป็นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ไม่รุนแรง อุปสงค์ในท้องตลาดมีการปรับตัวลดลง ระดับราคาและอัตรากำไรไม่เพิ่มขึ้นเหมือนเช่นเคย

3) ระยะตกต่ำ (Depression) เป็นระยะที่ธุรกิจจำเป็นต้องลดการผลิตและลดการลงทุนลง เนื่องจาก อุปสงค์รวมในท้องตลาดลดลงอย่างมาก สินค้าขายไม่ออกและมีราคาต่ำจน ผู้ผลิตขาดทุน ซึ่งเป็นช่วงที่ระดับกิจกรรมทางธุรกิจลดลงมากกว่าระยะ ถดถอยและจะอยู่ในระดับต่ำสุดของช่วงวงจร

4) ระยะฟื้นตัว (Recovery) เป็นระยะที่ธุรกิจเริ่มฟื้นตัว ในระยะนี้กิจการต่างๆ จะเฟื่องฟูขึ้น ผู้ผลิตเริ่มลงทุนมากขึ้น กำไรของหน่วยธุรกิจจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การจ้างงานในระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น จนท้ายที่สุดก็และจะกลับเข้าสู่ระยะรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่องผ้าไหมยกดอกลำพูนของ รจนา ชื่นศิริกุลชัย (2542) พบว่า วัสดุที่ใช้ผลิตผ้าไหมยกดอกลำพูน ได้แก่ เส้นไหม ดิ้นเงิน ดิ้นทอง และสีย้อม มีต้นทุนสูง การผลิตทำได้ช้าต้องใช้ความพยายาม ความอดทน อีกทั้งใช้เวลาในการทอนาน มีรูปแบบการนำไปใช้งานได้น้อย และมีราคาสูง การตลาดยังไม่แพร่หลาย เนื่องจากได้รับการสนับสนุนเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะดี และยังขาดการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอย่างจริงจัง อีกทั้งสังคม วัฒนธรรม และประเพณี ที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้คนรุ่นใหม่ไม่นิยมอาชีพทอผ้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผ้าไหมยกดอกลำพูนลดน้อยลง

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการจัดประชุมหม่อนไหมอาเซียนในวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ในหัวข้อ การเลี้ยงไหมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็นในเรื่องผลกระทบของสภาพภูมิอากาศต่อการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม พร้อมกับจัดให้มีกิจกรรมประกวดผ้าไหมในกลุ่มประเทศอาเซียน การแสดงแฟชั่นโชว์ชุดผ้าไหมที่ออกแบบโดยดีไซน์เนอร์ชาวเบลเยียมและชาวไทย และมีการจัดงานตรานกยูงพระราชทานเพื่อประชาสัมพันธ์การใช้เครื่องหมายรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ไหมไทย ตรานกยูงพระราชทาน ซึ่งสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีรับสั่งว่าผ้าไหมเป็นสินค้าสำคัญเป็นสายใยนำผู้คนจากซีกโลกตะวันออกและตะวันตกมาพบปะรู้จักกัน ผ้าไหมยังเป็นการแสดงอารยธรรมของชนชาติ ไม่ได้เป็นเพียงแค่อาภรณ์ประดับกาย คนไทยรู้จักปลูกหม่อนเลี้ยงไหมมายาวนาน และกลายเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดกันมา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ทรงเป็นผู้นำ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การใช้ผ้าไหมและทรงส่งเสริมราษฎรให้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ซึ่งนับเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่ผ้าไหมให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นด้วย (ไทยรัฐ, 2553)

นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีความยั่งยืนนั้นจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้สืบทอด และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ใน การหาทายาทสืบทอดกิจการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ นั้น จะต้องมีการวางแผนและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการเพื่อเป็นผู้สืบทอดบริหารกิจการต่อไปได้ (อำนาจ ธีระวนิช, 2544) ซึ่งจากการศึกษาของ วันชัย เพี้ยมแตง (2542) ที่ศึกษาเรื่องความคงอยู่ของอาชีพการทำเครื่องปั้นดินเผาของชาวบ้านเหมืองกุง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดความรู้การทำเครื่องปั้นดินเผามาจากพ่อ แม่ และเครือญาติ ซึ่งเป็นอาชีพที่ทำสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ เป็นงานที่ทำในท้องถิ่นตนเอง เป็นงานที่อิสระ และเป็นงานที่ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว จึงมีการถ่ายทอด ฝึกอบรมหรือผ่านกระบวนการเรียนรู้ในอาชีพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และให้ความช่วยเหลือกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วินัย แก้วศิริ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอริไลส์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่ามีการบริหารแบบครอบครัวโดยดำเนินกิจการในระยะเริ่มต้นส่วนใหญ่จะเป็นรุ่นบิดาที่บุกเบิกไว้และต่อมาบุตรจะเป็นผู้สืบทอดกิจการ โ ดยผู้ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้นมักเป็นรุ่นบุตรที่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ยุคเริ่มต้น และประสบการณ์จึงเป็นสูตรสำเร็จที่แต่ละธุรกิจมี และดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการจัดการ การผลิต การตลาด และการเงิน

ในด้านการจัดการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (อ้างใน สมยศ นาวีการ, 2540) ซึ่งจากการศึกษาของ วินัย แก้วศิริ (2546) ที่ศึกษา เรื่อง การดำเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอริไลส์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าการดำเนินกิจการรูปบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัดเป็นกิจการขนาดเล็ก มีการบริหารแบบครอบครัว กิจการมีการวางแผนงานระยะสั้น (ไม่ถึง 1 ปี) และระยะปานกลาง (1-3 ปี) ในการจัดคนและคัดเลือกคนเข้าทำงานส่วนใหญ่พิจารณาจากความชำนาญในงาน ค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน โดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปค่าทำงานล่วงเวลาและการให้ประกันสังคม นอกจากนี้ยังให้สวัสดิการ น้ำดื่มและชุดทำงาน ซึ่งผู้บริหารที่ควบคุมแต่ละหน้าที่จะมีการประชุมปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ แต่จะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัดในแต่ละด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ขาดแคลนแรงงานที่มีความชำนาญงาน มี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ความรู้ในเรื่องเครื่องจักรเพื่อการควบคุมเครื่องจักรสายการผลิต และการประสานงานระหว่างหัวหน้ากับพนักงานสำหรับกิจการบริหารแบบครอบครัวจึงทำให้ควบคุมการทำงานไม่ทั่วถึงเพราะต้องบริหารงานทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษา เรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีประธานกลุ่มในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต ค่าตอบแทนมีความจูงใจในการทำงาน มีทักษะในการบริหารคน การลาออกของพนักงานต่ำ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน และมีการประเมินการทำงานของพนักงานที่มีคุณภาพ แต่ไม่สอดคล้องกับ การศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน (2543) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ และพบว่าส่วนใหญ่กิจการมีขนาดเล็ก ระดับการบริหารไม่ซับซ้อน ไม่มีการจัดองค์การโดยแบ่งเป็นแผนกต่างๆ อย่างชัดเจน และไม่มีการจัดตำแหน่งงานเนื่องจากมีลักษณะกิจการเป็นแบบกิจการเจ้าของคนเดียวและไม่มีลูกจ้างประจำ เจ้าของกิจการจึงเป็นผู้ทำงานในด้านต่างๆ เอง ส่วนใหญ่มีการวางแผนงานระยะ 1 – 3 ปี ตามความพร้อมด้านการเงิน, การผลิต, สภาพเศรษฐกิจ และกลุ่มลูกค้า มีการคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยใช้เกณฑ์อายุ , ความสามารถ และประสบการณ์ในการขาย และจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือนตามความสามารถ , ประสบการณ์ และฐานะการเงินของกิจการ และไม่มีการให้สวัสดิการพนักงานและไม่มีวิธีจูงใจพนักงาน ผู้ประกอบการมีการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานโดยจะรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยวาจาทุกๆ ครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น สำหรับการจ้างคนภายนอกในการผลิตจะจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานเป็นค่าจ้างรายชิ้นงาน

ในด้านการผลิตจะพิจารณาศึกษากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่นำมาศึกษา ได้แก่ วัตถุดิบของการผลิต การควบคุมการผลิต และ คุณภาพการผลิต (สุปัญญา ไชยชาญ, 2540) ซึ่งจากการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน (2543) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่ามีการผลิตผ้าหม้อห้อมด้วยมือ มีการผลิตตามคำสั่งซื้อและตามปริมาณความต้องการของตลาดในแต่ละช่วง ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จแล้ว และสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วินัย แก้วศิริ (2546) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอริไลส์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้า และคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดซื้อได้ กิจการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตน้ำผลไม้ต่างๆ ตามที่มีลูกค้าสั่งซื้อ โดยใช้สายการผลิตที่กิจการมีอยู่เป็นการเพิ่มกำลัง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การผลิตของกิจการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน และยังอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ เทคโนโลยีมีราคาสูง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบูดเสียง่าย วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพจึงต้องทำการปรับขั้นตอนการผลิตให้ได้ใกล้เคียงตามคุณภาพที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จากการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าด้านคุณภาพของสินค้าเมื่อพิจารณาจากส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบในการผลิตมีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ กำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้า พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และมีของเสียจากการผลิตน้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ในด้านต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบมีราคาแพง

ในด้านการตลาดมีเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และ การส่งเสริมการตลาด ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (วารุณี ตันติวงศ์วาณิช และคณะ, 2545) ซึ่งจากการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน (2543) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย ในการออกแบบผลิตภัณฑ์จะออกแบบตามความเห็นของผู้ประกอบการเองและตามคำสั่งของลูกค้า ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ มีการตั้งราคาขายโดยพิจารณาจากต้นทุนและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีราคาอยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่ง มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าโดยตรงและจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง เขตการขายส่วนใหญ่อยู่ในภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีการลดราคาสินค้าและเข้าร่วมงานแสดงสินค้า บางกิจการมีการโฆษณาโดยใช้วิทยุกระจายเสียง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษา เรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น พนักงานขายมีประสิทธิภาพ มีพนักงานขายเพียงพอ มีการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง มียอดขายอยู่ในระดับมาก ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนทุกระดับของการบริหารงานของประเทศ และได้รับระดับ 3-5 ดาวจากการคัดสรรสินค้า OTOP ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ คู่แข่งมีมากขึ้น การแข่งขันด้านราคาสูง และช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง แต่จาก การศึกษาของ วินัย แก้วศิริ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอริไลส์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่ากิจการจัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จำหน่ายโดยใช้พนักงานขนส่งสินค้าไปจำหน่ายและติดต่อกับร้านค้าปลีกโดยตรง การแข่งขันมุ่งกำหนดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งขัน การตั้งราคาโดยใช้วิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการและเงื่อนไขการจำหน่ายแตกต่างกันตามขนาดของการซื้อ และรับจ้างผลิตให้บริษัทอื่น ไม่มีโฆษณาและส่งเสริมการขายเนื่องจากทำให้ต้นทุนสูงขึ้นแต่จะใช้โปสเตอร์โฆษณา ณ จุดขาย ป้ายโฆษณาในสถานที่ต่างๆ และมีการใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุบ้าง ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ ขาดความชำนาญด้านการตลาด จำนวนคู่แข่งทำสินค้าทุ่มตลาด ความต้องการบริโภคของลูกค้ามีน้อย เครื่องดื่มทดแทนในตลาดมีมากและต้นทุนในตลาดสเตอริไลส์ค่อนข้างสูง

ในด้านการเงินประกอบด้วย แหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งใช้ไปของเงินทุน และผลการดำเนินงานของบริษัท (ศศิวิมล มีอำพล, 2548) ซึ่งจากการศึกษาของ สีวลา วงศ์ไพบูลย์วัฒน (2543) ที่ศึกษาเรื่องการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่ากิจการที่มีการบันทึกบัญชีจะจัดทำบัญชีเองด้วยสมุดบันทึก ในด้านสินค้าคงคลัง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะทราบสินค้าคงเหลือ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง เมื่อมีสินค้าค้างที่คลังนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย ผู้ประกอบการจะคงสินค้านั้นไว้ในคลังอย่างเดิมและขายลดราคา ในการจัดหาเงินทุน ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน ในการกู้ยืมจะคำนึงถึงปัจจัยในด้านอัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาการชำระหนี้ และสินทรัพย์ค้ำประกันการกู้ยืม ในการจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนไปในวัตถุดิบมากที่สุด รองลงมาคือ เงินเดือนและค่าแรงตัดเย็บ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ที่ศึกษา เรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชนมีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเจ้าของหรือกลุ่มมากที่สุด ได้รับเครดิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบทำให้สภาพคล่องของกิจการอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากสามารถนำเงินมาใช้หมุนเวียนในกิจการ สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงได้ถูกต้อง มีความชำนาญในการบริหารเงิน ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน และไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าในการที่จะบริหารจัดการแบบยั่งยืนโดยการนำการบริหารจัดการเข้ามาช่วยให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องมีการหาบุคคลผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจการเพื่อเป็นทายาทสืบทอดบริหารกิจการให้ยั่งยืนต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved