

การดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหารในจังหวัดเชียงใหม่

Operation of One-Tambon-One-Product Projects Selected as the Best Thai OTOP Product
Champions in Food Category in Chiang Mai Province.

สุจิตินณา แสนเจริญ* และจอมใจ แซ่มเพชร**

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหารในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งหมด 12 ราย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงานแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงินและการบัญชี

ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการ 12 แห่ง มีลักษณะการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ผลิตชุมชนจำนวน 7 แห่ง รองลงมาเป็นกลุ่มผู้ผลิตเจ้าของรายเดียวจำนวน 4 แห่ง และวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 1 แห่ง โดยระยะเวลาที่เปิดดำเนินการโดยส่วนใหญ่อยู่ที่ประมาณ 11-20 ปี และมีพนักงานโดยส่วนใหญ่ 21-30 คน

ด้านการจัดการ สถานประกอบการทั้งหมดมีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนในระยะสั้นหรือสำหรับแต่ละรอบการสั่งซื้อของลูกค้า ในส่วนของการจัดองค์ประกอบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ แต่มีการออกแบบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน สำหรับการสั่งการพนักงานจะเป็นการสั่งการโดยตรงก่อนเริ่มทำงานจากเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่ม ส่วนวิธีจูงใจพนักงานจะเป็นการใช้ผลตอบแทนจากหุ้น การให้ค่าคอมมิชชั่น และโบนัสเพิ่มเติมจากรายได้ปกติ

ด้านการตลาด ส่วนผสมทางการตลาดที่กิจการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลิตภัณฑ์ โดยสถานประกอบการส่วนใหญ่มีผลิตภัณฑ์หลักมากกว่าหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทุกผลิตภัณฑ์จะมีการประทับตรา และมีบรรจุภัณฑ์เป็นของตนเอง ในด้านราคา สถานประกอบการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคาตามต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน้าร้านจำหน่ายสินค้าเป็นของตนเอง แต่จะเป็นการส่งสินค้าไปขายตามแหล่งจำหน่ายต่างๆ โดยจะเป็นการจำหน่ายสินค้าในตลาดภายในประเทศเป็นหลัก ส่วนการส่งเสริมการตลาดที่สถานประกอบการนิยมใช้คือ การประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ด้านการจัดการผลิตและดำเนินการ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังการผลิตในระยะสั้นเป็นการวางแผนในส่วนของการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเตรียมปัจจัยการผลิต และการเตรียมกำลังคนเป็นหลัก โดยเน้นการผลิตให้ทันต่อความต้องการของตลาด ในส่วนของวัตถุดิบพบว่า มีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมดและดำเนินการ

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลิตด้วยตนเองในทุกขั้นตอน และมีการควบคุมคุณภาพในการผลิต ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบก่อนการผลิต การควบคุมในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิต และการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนการจัดจำหน่าย รวมทั้งมีกระบวนการรักษาสีแวดล้อม

ด้านการเงินและการบัญชี สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินทุนอย่างเป็นทางการ โดยสถานประกอบการร้อยละ 58.3 มีเงินลงทุนในธุรกิจมาจากการลงทุนในหุ้นของสมาชิกในกลุ่ม และมีรายได้ต่อปีอยู่ที่ 80,000 – 9,120,000 บาท ในส่วนของการบัญชี พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีอย่างง่ายไม่เป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึก ซึ่งจะจัดทำโดยเจ้าของกิจการ หรือประธานกลุ่ม

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่พบมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันต่อความต้องการของตลาด รวมทั้งการขาดทักษะของแรงงานและอัตราการลาออกที่สูง ส่วนปัญหาในด้านการตลาดพบว่า มีคู่แข่งทั้งที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันและสินค้าทดแทนจำนวนมาก รวมทั้งปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งเป็นปัญหาหลักในด้านการผลิตและดำเนินงาน และปัญหาด้านอื่นๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายและปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ

ABSTRACT

This research purposes was to study the operation of the 12 One-Tambon-One-Product Projects Selected as the Best Thai OTOP Product Champions in Food Category in Chiang Mai. The data was collected from the interview of 12 entrepreneurs and analyzed under 4 business functions; management, marketing, production and operation, and finance and accounting.

In the aspect of management, all the corporations have plans ahead most of which are short-term plans or the plans for customer's orders. About the organization structure management, though most of the corporations have simple forms of structures, they have determined the job descriptions for each position. When giving orders to all employees, they will do it straight away directly from the owners or the supervisors. The motivation to drive the employees is benefits from stocks, commission and bonus.

In the aspect of marketing, the marketing mix the corporation emphasizes is products. Most of the corporations have more than one products and every product has seals and its own package. In the aspect of price, the corporations have fixed the prices with the addition of profit. For the distribution channels, most of the corporations do not have their own showrooms. They have other shops display their products and most of the shops are in Thailand. The marketing promotion they use is the public relations.

In the aspect of production and operation, the corporations have had the short-term production plans informally without any documents. It is the plan to purchase raw ingredients, major production materials and man labor, which emphasize on the marketing demand. About the ingredients and materials, they are all found in Thailand. All processes are quality controlled by the corporations. The quality controlling system starts from selecting ingredients, processing and distributing in concern of environment.

About the finance and accounting, the corporations do not have plans for raising capital and even for managing it. There're 58.3 percent of the corporations getting capital from the stocks of all members of the community corporation. The income is 80,000 to 9,120,000 baht per year. In the aspect of account, the only currency in the account record is cash. It is roughly done by the chairman of the group or the owner.

The problem mostly found in the operation is about the personnel as there is not enough staff. They, moreover, lack of skills in labors as well as there are a number of staff resigning. About the aspect of marketing, there are competitors who sell the same products and replacing products. In addition, there is a problem in the lack of materials and ingredients in production which causes the major problems in production and operation. Other problems found are the economy and political situation of the nation. This effects the sales and customers' orders especially the international markets.

บทนำ

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจให้เป็น "ตลาดและฐานการผลิตเดียว" โดยให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมือภายในอาเซียนอย่างเสรี รวมถึงการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีมากขึ้นภายในปี 2558 ทำให้ผู้ประกอบการไทยต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลง ที่จะมีผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจส่งออก นำเข้า หรือผู้ที่ทำธุรกิจภายในประเทศ ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม และยังรวมไปถึงผู้ประกอบการระดับชุมชนด้วย

สำหรับผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ในประเทศไทย ซึ่งเป็นสินค้าเชิงวัฒนธรรม ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบที่สืบเนื่องจากการเปิดเสรีดังกล่าวได้ จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพของชุมชน และใช้จุดแข็งของชุมชนทางด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิตและภูมิปัญญา ในการสร้างสัญลักษณ์และขยายโอกาสทางการตลาดมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) อาจจะได้รับผลกระทบจากคู่แข่งและสภาพการแข่งขันในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเลือกบริโภคสินค้าที่หลากหลาย และมีอำนาจในการต่อรองสูง แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันผู้บริโภคในประเทศต่างๆ กำลังอยู่ในกระแสบริโภคนิยมสินค้าที่เป็นธรรมชาติ สินค้าที่อิงกับวัฒนธรรม หรือสินค้าที่ช่วยสนับสนุนชุมชน สินค้า OTOP จึงได้รับประโยชน์จากการมีโอกาสส่งสินค้าไปขายในตลาดอาเซียนได้มากขึ้นด้วย จึงเป็นโอกาสทางธุรกิจของผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่ต้องเร่งพัฒนาสินค้า ทั้งด้านคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล เพื่อสร้างความเชื่อถือต่อผู้บริโภค โดยผสมผสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญากับเทคโนโลยี นวัตกรรม และพัฒนารูปแบบการนำเสนอความโดดเด่น เรื่องราวของสินค้าให้เกิดการรับรู้ต่อผู้บริโภค เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าในตัวสินค้า สามารถเพิ่มมูลค่าและลดอุปสรรคการแข่งขันทางด้านราคา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555: ออนไลน์)

คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ (กอ.นตพ.) ได้มีการต่อยอดโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในการดำเนินการโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในเรื่องสินค้า OTOP Product Champion (OPC) หรือสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ซึ่งจะคัดสรรสินค้าจากสุดยอดสินค้าของแต่ละจังหวัด ภาค และประเทศ

รวมทั้งมีการเชื่อมโยงมาตรฐานสินค้าจากระดับภูมิภาคสู่สากล เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังไปข้างหน้า โดยในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) OPC จะถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าของคะแนน คือผลิตภัณฑ์ระดับ 1-5 ดาว ซึ่งผลิตภัณฑ์ OPC ที่ได้รับระดับ 5 ดาว ในปี 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,628 ราย แบ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย 657 ราย อาหาร 639 ราย สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร 185 ราย ของใช้ 78 ราย และเครื่องตุ้ม 69 ราย

ในส่วนของตลาดอาเซียนที่มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 มีทิศทางความต้องการของตลาดในสินค้าประเภทอาหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากสินค้า OTOP ประเภทอาหารของไทยมีรสชาติดี มีคุณภาพสูง และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงสินค้า OTOP ประเภทอาหารอเนกนิยที่กำลังเป็นกระแสนิยมของผู้รักสุขภาพชาวญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรมที่กำลังเร่งผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางครัวโลก โดยคาดว่าสินค้า OTOP ไทยจะสามารถบุกตลาดในญี่ปุ่นได้เช่นกัน (ต้นสุดลิ้มโอท็อปไทยสู่ต่างแดน, 2556: ออนไลน์)

จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจังหวัดหนึ่งที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนในการดำเนินโครงการพัฒนาสินค้า OTOP เพื่อการส่งออก ร่วมกับจังหวัดอื่นๆอีก 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดจันทบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา ซึ่งมีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยสำนักส่งเสริมมูลค่าเพื่อการส่งออก เป็นผู้สนับสนุน เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานสู่ความเป็นสากล และมีศักยภาพในการส่งออก ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP จังหวัดเชียงใหม่ปี 2556 (เดือนตุลาคม 2555-กันยายน 2556) ตั้งไว้ที่ 5,058,832,379 บาท แต่ในช่วง 6 เดือนแรก (เดือนตุลาคม 2555-มีนาคม 2556) ได้จำหน่ายไปแล้ว 4,267,920,578 บาท แบ่งเป็นตลาดในประเทศ 70% และส่งออก 30% (เป็นตลาดยุโรป 60% ที่เหลือเป็นตลาดเอเชีย) (โอท็อปภาคเหนือแรงยอดทะลุ 8 พันล้านบาท, 2556: ออนไลน์) โดยผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ไทย หรือได้รับระดับ 5 ดาว ของจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนทั้งสิ้น 12 ราย จากผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาวทั้งหมด 35 ราย ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (ระดับ 5 ดาว) ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารรายอื่นๆ หรือผู้ที่สนใจต่อไป

กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. แนวคิดด้านการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป

ศาสตราจารย์รูท (2554) ได้กล่าวถึงกิจกรรมหลักทางการจัดการว่าแบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

1.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผนงาน (Plans) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่ประสงค์

กระบวนการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดแผนงาน โดยประเภทของแผน สามารถแบ่งตามระยะเวลาได้ 3 ระยะ คือ แผนระยะยาว (Long Term Plan) แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) และแผนระยะสั้น (Short Term Plan)

1.2 การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่างๆในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ การออกแบบงาน (Job Design) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) และการประสานงาน (Coordination)

1.3 การชี้นำ (Leading)

การชี้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การชี้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)

1.4 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด ระบบการควบคุมหลักที่มีใช้อยู่ในองค์กรทางธุรกิจ ได้แก่

1. การควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Control)
2. การควบคุมงบประมาณ (Budgetary Control)
3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
4. การควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory Control)

2. แนวคิดด้านการตลาด

สายสวรรค์ วัฒนพานิช (2552) ได้กล่าวถึงส่วนประสมการตลาดไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ

2.2 ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องจ่ายสำหรับสิ่งที่ได้มา ซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปเงินตรา หรืออาจหมายถึง สิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) โครงสร้างของช่องทาง ประกอบด้วยสถาบันการตลาด และกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากสถานที่ผลิตไปยังตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถหาได้ง่ายสำหรับผู้บริโภค

2.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมการซื้อ

3. แนวคิดด้านการจัดการผลิตและดำเนินการ

การจัดการผลิตประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ (สุบัญญัติ ชาญชาญ, 2550)

3.1 การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่นการพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบปฏิบัติอย่างไร โดยการวางแผนการผลิต

3.2 การปฏิบัติการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3.3 การควบคุมการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลการผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและสำเร็จทุกประการ

4. แนวคิดด้านการเงินและการบัญชี

การบันทึกบัญชีรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย นักบัญชีจะต้องพิจารณาว่า เมื่อใดรายได้และรายจ่ายได้ถือว่าเกิดขึ้นแล้ว ก็จะเป็นที่บัญชีรับรู้เป็นรายได้และรายจ่าย ซึ่งหลักเกณฑ์การรับรู้รายได้และรายจ่ายมี 3 หลักเกณฑ์ (วารสารสำหรับนักบัญชี, 2550 อ้างใน ชัชวรินทร์ ปัญญา, 2552) ได้แก่ เกณฑ์เงินสด (Cash Basis) เกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) และ เกณฑ์ผสม (Hybrid Method)

สุมาลี อุณหะนันท์ (2548) กล่าวว่า หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะและขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหน้าที่งานการเงินในธุรกิจทั่วไป สามารถแยกออกได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่ การวางแผนการเงิน การจัดสรรเงินทุน และการจัดหาเงินทุน

แนวทางและหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555)

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ใช้หลักเกณฑ์เฉพาะแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) ซึ่งกำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน ซึ่งจะนำมากำหนดกรอบในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนน ดังนี้

1. ระดับ 5 ดาว (90-100 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีศักยภาพในการส่งออก
2. ระดับ 4 ดาว (80-89 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากล
3. ระดับ 3 ดาว (70-79 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับกลางที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้
4. ระดับ 2 ดาว (50-69 คะแนน) เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาว มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ
5. ระดับ 1 ดาว (ต่ำกว่า 50 คะแนน) เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาวได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมาก และพัฒนายาก

พัฒนาจาก

เกณฑ์การคัดสรรสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร ประกอบด้วย

ส่วน ก. ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้มแข็งของชุมชน (30 คะแนน)

1. ด้านการผลิต (12 คะแนน)
 - 1.1 แหล่งที่มาของวัตถุดิบ (3 คะแนน)
 - 1.2 การขยายปัจจัยการผลิต (3 คะแนน)
 - 1.3 การรักษาสีสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิต (3 คะแนน)
 - 1.4 ศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่าย (3 คะแนน)

2. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (9 คะแนน)
 - 2.1 การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา (3 คะแนน)
 - 2.2 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ (3 คะแนน)
 - 2.3 รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ (3 คะแนน)
3. ด้านความเข้มแข็งของชุมชน (9 คะแนน)
 - 3.1 ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม (ตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจ) (3 คะแนน)
 - 3.2 การมีส่วนร่วมกับชุมชน (3 คะแนน)
 - 3.3 การจัดทำบัญชี (3 คะแนน)

ส่วน ข. ด้านการตลาดและความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (25 คะแนน)

1. ด้านการตลาด (11 คะแนน)
 - 1.1 แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า (3 คะแนน)
 - 1.2 รายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้า เทียบกับปีที่ผ่านมา (3 คะแนน)
 - 1.3 ความต่อเนื่องของตลาด (5 คะแนน)
2. ด้านความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (14 คะแนน)
 - 2.1 เรื่องราวของผลิตภัณฑ์ (6 คะแนน)
 - 2.2 ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเอกลักษณ์ของท้องถิ่น (8 คะแนน)

ส่วน ค. ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (45 คะแนน) แบ่งการพิจารณาผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด ผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบและผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้นและอาหารแปรรูปที่สำเร็จรูป หรือสำเร็จรูป ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบ และวิเคราะห์คุณภาพตามผลิตภัณฑ์ (40 คะแนน)
2. โอกาสทางการตลาดสู่สากล (5 คะแนน)

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ มุ่งศึกษาถึงการดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้งในด้านการจัดการด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงินและการบัญชี ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตามเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหาร

ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (ระดับ 5 ดาว) ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ จากผลการประเมินของคณะกรรมการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ประจำปี 2555 จำนวน 12 ราย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2555: ออนไลน์)

วิธีการศึกษา

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (ระดับ 5 ดาว) ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้ประกอบการ ในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (ระดับ 5 ดาว) จำนวน 12 ราย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ ได้แก่ ชื่อผลิตภัณฑ์ ชื่อสถานประกอบการ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ประเภทของผลิตภัณฑ์ หมวดผลิตภัณฑ์ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน ฯลฯ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์การคัดสรรฯ และแนวคิดด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ จะนำมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและการดำเนินงาน และด้านการเงิน และการบัญชี รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (ระดับ 5 ดาว) แล้วนำเสนอด้วยการบรรยายตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้วางไว้

ผลการศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 ราย พบว่า แบ่งหมวดผลิตภัณฑ์ออกมาได้เป็น 6 หมวดผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงหมวดของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยประเภทอาหาร

หมวดผลิตภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
พืชผัก ผลไม้	2	16.7
ผักและผลไม้แปรรูป	2	16.7
เนื้อสัตว์ นม ไข่ แปรรูป	3	25.0
น้ำพริก	3	25.0

น้ำผึ้ง	1	8.3
ข้าวกล้องและข้าวสาร	1	8.3
รวม	12	100.0

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจในรูปแบบกลุ่มผู้ผลิตเจ้าของรายเดียว จำนวน 4 แห่ง วิสาหกิจชุมชนขนาดกลาง และขนาดย่อม จำนวน 1 แห่ง และ กลุ่มผู้ผลิตเจ้าของรายเดียว จำนวน 7 แห่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มผู้ผลิตเจ้าของรายเดียว	4	33.3
วิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม	1	8.3
กลุ่มผู้ผลิตชุมชน	7	58.3
รวม	12	100.0

ระยะเวลาเปิดดำเนินการของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร โดยส่วนใหญ่จะเปิดมาเป็นเวลา 11-20 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ

ระยะเวลาที่เปิดกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1-10 ปี	3	25.0
11-20 ปี	8	66.7
21-30 ปี	1	8.3
รวม	12	100.0

จำนวนพนักงานของแต่ละกิจการโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 29 คน โดยกิจการที่มีพนักงาน 1-10 คน มีจำนวน 3 แห่ง กิจการที่มีพนักงาน 11-20 คน มีจำนวน 1 แห่ง กิจการที่มีพนักงานจำนวน 21-30 คน มีจำนวน 6 แห่ง และกิจการที่มีพนักงานมากกว่า 30 คนขึ้นไป มีจำนวน 2 แห่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-10 คน	3	25.0
11-20 คน	1	8.3
21-30 คน	6	50.0
30 คนขึ้นไป	2	16.7

รวม	12	100.0
-----	----	-------

ในการศึกษาการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป ด้านการตลาด ด้านการจัดการผลิตและดำเนินการ และด้านการเงินและการบัญชี

1. ด้านการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป

การดำเนินการของสถานประกอบการโครงการที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยประเภทอาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ ทุกแห่งมีการวางแผนงานล่วงหน้าในการประกอบธุรกิจ โดยเป็นแผนระยะสั้นร้อยละ 83.3 แผนระยะกลางร้อยละ 16.7 และแผนระยะยาวร้อยละ 16.7 และมีรายละเอียดในการวางแผนงานด้านต่างๆ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงร้อยละของรายละเอียดการวางแผนงาน

การวางแผน	จำนวน	ร้อยละ
<u>การวางแผนงานล่วงหน้า</u>		
มีการวางแผน	12	100.0
ไม่มีการวางแผน	0	0.0
<u>ประเภทของแผนงาน</u>		
ระยะสั้น	10	83.3
ระยะกลาง	2	16.7
ระยะยาว	2	16.7
<u>การวางแผนงานด้านต่างๆ</u>		
ด้านการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป	9	75.0
ด้านการตลาด	2	16.7
ด้านการจัดการผลิตและการดำเนินงาน	12	100.0
ด้านการเงินและการบัญชี	6	91.7

ด้านการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไปพบว่า ร้อยละ 66.7 ของกิจการมีโครงสร้างธุรกิจแบบง่าย ไม่เป็นทางการ คือมีเจ้าของธุรกิจและลูกจ้าง หรือกลุ่มสมาชิก โดยเจ้าของกิจการ หรือประธานกลุ่มจะเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่างๆจะขึ้นตรงต่อผู้บริหาร และอีกร้อยละ 33.3 มีโครงสร้างธุรกิจแบบเป็นทางการ โดยมีผู้บริหารและแบ่งเป็นแผนกต่างๆที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนกงานต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ แผนกผลิต และแผนกขายและการตลาด ร้อยละ 33.3 แผนกการเงินและบัญชีร้อยละ 25.0 แผนกควบคุมคุณภาพร้อยละ 16.67 และแผนกการจัดการ แผนกจัดซื้อ และแผนกบุคคล ร้อยละ 8.3 ในส่วนของการออกแบบงานหรือการกำหนด

ภาระหน้าที่สำหรับพนักงานพบว่า ร้อยละ 83.3 มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน และอีกร้อยละ 16.7 ไม่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงร้อยละของการจัดโครงสร้าง การแบ่งแผนกงาน และการกำหนดภาระหน้าที่สำหรับพนักงาน

โครงสร้าง แผนกงาน และการกำหนดหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะโครงสร้างองค์กร</u>		
เป็นทางการ	4	33.3
ไม่เป็นทางการ	8	66.7
<u>การจัดแบ่งแผนกงาน</u>		
แผนกผลิต	4	33.3
แผนกขายและตลาด	4	33.3
แผนกการเงินและบัญชี	3	25.0
แผนกควบคุมคุณภาพ	2	16.7
แผนกการจัดการ	1	8.3
แผนกจัดซื้อ	1	8.3
แผนกบุคคล	1	8.3
<u>การกำหนดหน้าที่สำหรับพนักงาน</u>		
มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	10	83.3
ไม่มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	2	16.7

ด้านการชี้แจง ร้อยละ 66.7 สั่งการพนักงานโดยเจ้าของกิจการ หรือประธานกลุ่มโดยตรง และอีกร้อยละ 33.3 สั่งงานพนักงานผ่านทางผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก นอกจากการสั่งการแล้วยังมีวิธีจูงใจพนักงานหรือการสร้างกำลังใจในการทำงาน คือ การจูงใจจากผลตอบแทนในหุ้น ร้อยละ 50.0 การให้ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส ร้อยละ 41.7 การดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดร้อยละ 33.3 ส่วนการแบ่งเงินปันผลในกลุ่ม การอบรมให้ความรู้กับพนักงาน การให้สวัสดิการ และการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานร้อยละ 25.0 ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงร้อยละของการสั่งการและวิธีการจูงใจพนักงานในองค์กร

การสั่งการและวิธีการจูงใจพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
<u>การสั่งการ</u>		
สั่งการผ่านผู้จัดการแต่ละแผนก	4	33.3
สั่งการโดยตรงจากเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่ม	8	66.7

วิธีการจูงใจ	6	50.0
ผลตอบแทนในหุ้น	3	25.0
เงินปันผลในกลุ่ม	4	33.3
การดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด	3	25.0
อบรมให้ความรู้แก่พนักงาน	3	25.0
สวัสดิการ	5	41.7
ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส	3	25.0
ให้อิสระในการทำงาน		

ด้านการควบคุมระบบงานในองค์กร ระบบการควบคุมหลักที่ใช้ในทุกกิจการ คือ การควบคุมคุณภาพ ส่วนระบบการควบคุมอื่นๆ ได้แก่ การควบคุมโดยงบประมาณ ร้อยละ 91.7 การควบคุมสินค้าคงเหลือ ร้อยละ 58.3 การควบคุมเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ร้อยละ 33.3 การควบคุมแรงงานร้อยละ 16.7 และการควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน ร้อยละ 8.3 ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงร้อยละของการใช้ระบบการควบคุมหลักในองค์กร

ระบบการควบคุมหลัก	จำนวน	ร้อยละ
การควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน	1	8.3
การควบคุมงบประมาณ	11	91.7
การควบคุมคุณภาพ	12	100.0
การควบคุมสินค้าคงเหลือ	7	58.3
การควบคุมแรงงาน	2	16.7
การควบคุมเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์	4	33.3

ด้านการมีส่วนร่วมในชุมชนของกิจการ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยการผลิต (แรงงานหรือทุน) ส่วนหนึ่งมาจากชุมชน มีการจัดสรรผลกำไรบางส่วนให้เป็นประโยชน์แก่ชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการประกอบการ พบว่าร้อยละ 58.3 มีส่วนร่วมทั้ง 3 ประเด็น ร้อยละ 33.3 มีส่วนร่วมในชุมชน 2 ประเด็น และอีกร้อยละ 8.3 มีส่วนร่วมเพียงหนึ่งประเด็น ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงร้อยละของประเด็นของการมีส่วนร่วมในชุมชน

การมีส่วนร่วมในชุมชน	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนประเด็นการมีส่วนร่วม		
มีส่วนร่วม 1 ประเด็น	1	8.3
มีส่วนร่วม 2 ประเด็น	4	33.3
มีส่วนร่วม 3 ประเด็น	7	58.3
ประเด็นการมีส่วนร่วม		

ปัจจัยการผลิตส่วนหนึ่งมาจากชุมชน	12	100.0
มีการจัดสรรผลกำไรบางส่วนแก่ชุมชน	10	83.3
ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	7	58.3

2. ด้านการตลาด

ในด้านของผลิตภัณฑ์ โครงการที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยประเภทอาหารในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะมีผลิตภัณฑ์หลักมากกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 83. มีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ มีการบันทึก และมีการนำเสนอ ร้อยละ 58.3 และอีกร้อยละ 41.7 มีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ และมีการบันทึก แต่ไม่มีการนำเสนอ ในส่วนของการประทับตราหรือติดตราที่หือพบว่า ผลิตภัณฑ์ของทุกกิจการมีการประทับตราเป็นของตนเอง และมีบรรจุภัณฑ์ที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ต่อผลิตภัณฑ์ และตามมาตรฐานสากลเชิงการค้า โดยร้อยละ 75.0 มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ตามแนวคิดของกลุ่มและความต้องการของ ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์

รายละเอียดของผลิตภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
<u>ผลิตภัณฑ์หลัก</u>		
1 ผลิตภัณฑ์	2	16.7
มากกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	10	83.3
<u>เรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์</u>		
มีการบันทึกและมีการนำเสนอ	7	58.3
มีการบันทึกเพียงอย่างเดียว	5	41.7
<u>ตราประทับและบรรจุภัณฑ์</u>		
มีตราประทับและบรรจุภัณฑ์เป็นของตนเอง	12	100.0
ไม่มีตราประทับและบรรจุภัณฑ์เป็นของตนเอง	0	0.0
<u>การพัฒนาบรรจุภัณฑ์</u>		
ตามแนวคิดของกลุ่มและลูกค้า	9	75.0
ตามแนวคิดของกลุ่มเพียงอย่างเดียว	3	25.0
รายละเอียดของผลิตภัณฑ์	จำนวน	ร้อยละ
<u>ความสม่ำเสมอในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์</u>		
พัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	11	91.7
พัฒนาแต่ไม่สม่ำเสมอ	1	8.3

ในด้านราคา สถานประกอบการมีวิธีการตั้งราคาคือ ตั้งราคาตามต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการร้อยละ 91.7 และตั้งราคาตามตลาดร้อยละ 25.0 ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงร้อยละของวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์

วิธีการตั้งราคา	จำนวน	ร้อยละ
ตั้งราคาตามวิธีราคาต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ	11	91.7
ตั้งราคาตามราคาตลาด	3	25.0

ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สถานประกอบการส่วนใหญ่มีช่องทางการจำหน่ายเป็นตลาดในจังหวัด รองลงมา เป็นตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ ส่วนความต่อเนื่องของตลาดปัจจุบัน สถานประกอบการที่มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอคิดเป็นร้อยละ 91.7 ส่วนโอกาสทางการตลาดสู่สากลพบว่าส่วนใหญ่ ผลิตภัณฑ์มีโอกาสด้านตลาด สำหรับตลาดในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 58.3 และอีกร้อยละ 41.7 มีโอกาสด้านตลาดสำหรับตลาดส่งออก ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงร้อยละของช่องทางการจัดจำหน่ายและตลาด

ช่องทางการจัดจำหน่ายและตลาด	จำนวน	ร้อยละ
<u>ช่องทางการจัดจำหน่าย</u>		
ตลาดในจังหวัด	12	100.0
ตลาดในประเทศ	11	91.7
ตลาดต่างประเทศ	5	41.7
<u>ความต่อเนื่องของตลาดปัจจุบัน</u>		
มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	11	91.7
มีลูกค้าเก่า แต่ไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ	1	8.3
<u>โอกาสทางการตลาด</u>		
โอกาสสำหรับตลาดในประเทศ	7	58.3
โอกาสสำหรับตลาดส่งออก	5	41.7

ด้านการส่งเสริมการตลาด กิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่ใช้มีดังนี้

1. การโฆษณา การแจกแผ่นพับใบปลิว การโฆษณาทางวิทยุตามช่วงเวลาต่างๆ การทำป้ายสำหรับโฆษณาตามสถานที่ต่างๆ หรือป้ายโฆษณาบนพื้นที่ของรถโดยสารประจำทาง
2. การประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ผ่านกรมพัฒนาชุมชน ใช้สื่อออนไลน์เช่นโซเชียลเน็ตเวิร์ค และเว็บไซต์ในการประชาสัมพันธ์กิจการให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น การร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่างๆ
3. การส่งเสริมการขาย จัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้าตามช่วงเทศกาลต่างๆ

4. กิจกรรมอื่น เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดร่วมกับหน่วยงานต่างๆ

สำหรับความถี่ในการจัดรายการส่งเสริมการตลาด มีความถี่ของการดำเนินการต่างกัน ได้แก่ การจัดรายการอย่างต่อเนื่อง จัดรายการทุกเดือน หรือ 6 เดือน หรือจัดเฉพาะช่วงที่มีลูกค้าน้อย หรือตามฤดูกาลของผลผลิต และบางแห่งไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการตลาด เนื่องจากขาดความรู้ทางด้านการส่งเสริมการตลาด ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงร้อยละของการส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
<u>การส่งเสริมการตลาด</u>		
มีการส่งเสริมการตลาด	11	91.7
ไม่มีการส่งเสริมการตลาด	1	8.3
<u>กิจกรรมส่งเสริมการตลาด</u>		
การโฆษณา	9	75.0
การประชาสัมพันธ์	10	83.3
การส่งเสริมการขาย	3	25.0
กิจกรรมอื่นๆ	2	16.7

3. ด้านการจัดการผลิตและการดำเนินการ

ด้านการวางแผนการผลิต สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนระบบการผลิต ได้แก่ การวางแผนกำลังการผลิต โดยจะเป็นแผนในระยะสั้น และเป็นแผนสำหรับแต่ละรอบคำสั่งซื้อ หรือวางแผนในรอบระยะเวลา 1 เดือน นอกจากนี้ยังมีการวางแผนการใช้ระบบการผลิต ได้แก่ การวางแผนผังโรงงาน การพยากรณ์การผลิต และการจัดลำดับการผลิต ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงร้อยละของการวางแผนการผลิตของสถานประกอบการ

การวางแผนการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
แผนกำลังการผลิตระยะสั้น	10	83.3
แผนกำลังการผลิตระยะยาว	2	16.7
รวม	12	100.0

ในส่วนของวัตถุดิบ สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 75.0 ใช้วัตถุดิบภายในประเทศร้อยละ 80 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.3 และอีกร้อยละ 16.7 ใช้วัตถุดิบภายในประเทศน้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านการขยายปัจจัยการผลิต สถานประกอบการทั้งหมดมีการขยายปัจจัยการผลิตมากกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป การผลิตในแต่ละขั้นตอนเป็นการผลิตด้วยตัวเองทั้งหมด และมีศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อการจำหน่าย ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงร้อยละของการใช้วัตถุดิบในการผลิต

วัตถุดิบในการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
ใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมด	9	75.0
ใช้วัตถุดิบภายในประเทศมากกว่าร้อยละ 80	1	8.3
ใช้วัตถุดิบภายในประเทศน้อยกว่าร้อยละ 80	2	16.7
รวม	12	100.0

ด้านการควบคุมการผลิต เป็นการตรวจสอบและติดตามผลผลิต โดยวิธีการควบคุมคุณภาพที่ใช้ในสถานประกอบการได้แก่ การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพก่อนการผลิต การควบคุมทุกกระบวนการในการผลิต โดยมีการทำมาตรฐานการทำงานสำหรับควบคุมการทำงาน และการคัดเลือกและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนการจัดจำหน่าย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของลูกค้า ในส่วนของการรักษาสีเงาแวตล่อมในกระบวนการผลิตพบว่า ร้อยละ 25.0 การผลิตไม่มีผลกระทบต่อสีเงาแวตล่อม และอีกร้อยละ 75.0 กระบวนการผลิตส่งผลกระทบต่อสีเงาแวตล่อมแต่มีการดำเนินการแก้ไข เช่นการกำจัดขยะ การรักษาความสะอาดรอบบริเวณพื้นที่ผลิต และการบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิต ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงร้อยละของการควบคุมการผลิตด้านคุณภาพและสีเงาแวตล่อม

การควบคุมกระบวนการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
<u>วิธีการควบคุมคุณภาพ</u>		
ควบคุมวัตถุดิบก่อนการผลิต	12	100.0
ควบคุมขั้นตอนการผลิต	12	100.0
ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนจำหน่าย	12	100.0
<u>มาตรฐานในการควบคุม</u>		
มีมาตรฐานในการควบคุม	8	66.7
ไม่มีมาตรฐานในการควบคุม	4	33.3
<u>การรักษาสีเงาแวตล่อม</u>		
ไม่มีผลกระทบต่อสีเงาแวตล่อม	3	25.0
มีผลกระทบต่อสีเงาแวตล่อมแต่ดำเนินการแก้ไข	9	75.0

3.4 ด้านการเงิน

และการบัญชี

ด้านการบัญชี พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีอย่างง่ายไม่เป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 66.7 และอีกร้อยละ 33.3 มีการจัดทำบัญชีตามระบบบัญชี ในการบันทึกบัญชีร้อยละ 66.7 ใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึก ร้อยละ 8.3 ใช้เกณฑ์คงค้างในการบันทึกบัญชี และอีกร้อยละ 16.7 ใช้เกณฑ์ผสมในการบันทึกบัญชี ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงร้อยละในการจัดทำและบันทึกบัญชีในกิจการ

การจัดทำและการบันทึกบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
<u>การจัดทำบัญชี</u>		
อย่างง่ายไม่เป็นระบบ	8	66.7
จัดทำบัญชีตามระบบบัญชี	4	33.3
<u>เกณฑ์ในการบันทึกบัญชี</u>		
เกณฑ์เงินสด	8	66.7
เกณฑ์คงค้าง	1	8.3
เกณฑ์ผสม	3	16.7

ด้านการเงิน พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการจัดหาเงินทุนอย่างเป็นทางการ เป็นเพียงการประมาณการคร่าวๆ เงินลงทุนในธุรกิจพบว่าสถานประกอบการร้อยละ 58.3 มีการใช้เงินลงทุนจากหุ้นของสมาชิกในกลุ่ม ร้อยละ 41.7 มาจากเงินกู้ยืมจากรัฐบาลและสถาบันการเงินต่างๆ เงินลงทุนส่วนตัวของเจ้าของร้อยละ 41.7 และเงินสนับสนุนจากรัฐบาลร้อยละ 16.7 ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงร้อยละของแหล่งเงินทุนในธุรกิจ

แหล่งเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
หุ้นของสมาชิก	7	58.3
เงินกู้ยืมจากรัฐบาลและสถาบันการเงิน	5	41.7
เงินทุนเจ้าของกิจการ	5	41.7
เงินสนับสนุนจากรัฐบาล	2	16.7

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. ด้านบุคลากร ได้แก่ การขาดแคลนแรงงานในท้องถิ่น ทำให้การผลิตติดขัด ไม่ทันต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวต่างๆ แรงงานส่วนใหญ่จะออกไปทำงานเก็บเกี่ยวเป็นงานหลัก ปัญหาบุคลากรมีการเปลี่ยนงานบ่อย ขาดทักษะในการทำงาน

2. ด้านการตลาด ได้แก่ ปัญหาด้านการแข่งขันที่สูง คู่แข่งได้ส่วนแบ่งทางการตลาดมาก มีสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดทำให้ยอดขายลดลง ขาดความรู้ในการดำเนินการด้านการตลาด สินค้าถูกเลียนแบบทั้งในส่วนของตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์

3. ด้านการผลิตและดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต ทำให้ต้องมีการวางแผนการผลิตใหม่ ขั้นตอนการผลิตมีความยุ่งยากซับซ้อน บางผลิตภัณฑ์การผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมมาก เช่น ความชื้น

และอุณหภูมิ ทำให้ต้องใช้เวลาในการผลิตมากขึ้น ปัญหาในการขนส่งวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูง และผลผลิตบางชนิดขึ้นอยู่กับฤดูกาล

4. ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมือง ส่งผลต่อยอดขายและการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ

สรุปผลการศึกษา ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่เปิดดำเนินการในช่วงปี พ.ศ.2537 ถึง พ.ศ.2546 และสถานประกอบการ 12 แห่ง ลักษณะการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ผลิตชุมชน จำนวน 7 แห่ง รองลงมาเป็นกลุ่มผู้ผลิตเจ้าของรายเดียวจำนวน 4 แห่งและวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1 แห่ง สถานประกอบการทั้งหมดมีระยะเวลาการดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป โดยระยะเวลาที่เปิดดำเนินการโดยส่วนใหญ่อยู่ที่ประมาณ 11-20 ปี และมีพนักงานโดยส่วนใหญ่ 21-30 คน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของกิจการ

ด้านการจัดการ

สถานประกอบการทั้งหมดมีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยส่วนใหญ่เป็นการวางแผนในระยะสั้น หรือสำหรับแต่ละรอบการสั่งซื้อของลูกค้า แต่ไม่มีการจัดทำเป็นเอกสาร โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการจัดการผลิตและการดำเนินงานมากที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนกำลังการผลิต โดยจะเป็นแผนในการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเตรียมปัจจัยการผลิต และการเตรียมกำลังคนให้เพียงพอต่อการผลิตเป็นหลัก ในส่วนของการจัดองค์กรพบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ แต่มีการออกแบบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน โดยที่พนักงานจะไม่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ สำหรับการสั่งการพนักงาน จะเป็นการสั่งการโดยตรงก่อนเริ่มทำงานจากเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน นอกเหนือจากการสั่งการแล้วยังมีวิธีจูงใจพนักงานหรือให้กำลังใจในการทำงานโดยใช้ผลตอบแทนจากหุ้น การให้ค่าคอมมิชชั่นและโบนัสเพิ่มเติมจากรายได้ปกติ และการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ส่วนการควบคุมระบบงานในองค์กรนั้นพบว่าการควบคุมหลักที่ใช้คือการควบคุมคุณภาพทั้งในส่วนของการควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ก่อนการจัดจำหน่าย โดยเฉพาะคุณลักษณะเบื้องต้นของสินค้า ในด้านการมีส่วนร่วมในชุมชนของกิจการ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในชุมชนใน 3 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยการผลิต (แรงงานหรือทุน) ส่วนหนึ่งมาจากชุมชน มีการจัดสรรผลกำไรบางส่วนให้เป็นประโยชน์แก่ชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการประกอบการ

ด้านการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาดที่กิจการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเอกลักษณ์ของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ คือการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นซึ่งแสดงให้เห็นในลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ โดยสถานประกอบการ

ส่วนใหญ่มีผลิตภัณฑ์หลักมากกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ และมีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ และประวัติความเป็นมาตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการที่มีการบันทึกเป็นเอกสารและมีคำอธิบายประกอบตัวผลิตภัณฑ์ ในส่วนของการประทับตราหรือติดตราหยั้หือพบว่า ผลิตภัณฑ์ของทุกกิจการมีการประทับตราเป็นของตนเอง และมีบรรจุภัณฑ์ที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ต่อผลิตภัณฑ์ และตามมาตรฐานสากลเชิงการค้า ซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ที่สามารถรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ดี และมีรายละเอียดที่ต้องระบุบนบรรจุภัณฑ์ตามที่มาตรฐานกำหนด รวมทั้งมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ตามแนวคิดของกลุ่มและความต้องการของลูกค้า โดยเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ในด้านราคา สถานประกอบการส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งราคา คือ ตั้งราคาตามต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และมีการตั้งราคาตามสภาพการแข่งขันบ้างโดยจะตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่ง เพื่อเน้นให้เห็นถึงควมมีคุณภาพมาตรฐานที่สูงกว่า ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน้าร้านจำหน่ายสินค้าเป็นของตนเอง แต่จะเป็นการส่งสินค้าไปขายตามแหล่งจำหน่ายต่างๆ โดยจะเป็นการจำหน่ายสินค้าในตลาดภายในประเทศเป็นหลัก และมีสถานประกอบการจำนวน 5 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 41.7 ที่ส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ ได้แก่ จีน อินโดนีเซีย แคนาดา ลาว สวีเดน ฝรั่งเศส สิงคโปร์ มาเลเซีย ญี่ปุ่น อเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และไต้หวัน ในส่วนของความต่อเนื่องของตลาดปัจจุบัน พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่มีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่โดยที่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากมีการให้เครดิตในการชำระเงินในรอบถัดไปของการสั่งซื้อ และการสร้างความไว้วางใจ ทั้งในเรื่องของกำหนดการส่งสินค้าที่ตรงตามกำหนดเวลาและคุณภาพของสินค้าสำหรับลูกค้าเก่า และมีการออกร้านแสดงสินค้าเพื่อเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่วนการส่งเสริมการตลาดที่สถานประกอบการนิยมใช้คือ การประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านกรมพัฒนาชุมชน การใช้สื่อออนไลน์เช่นโซเชียลเน็ตเวิร์ค และเว็บไซต์ต่างๆ รวมทั้งการร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสพิเศษต่างๆ

ด้านการจัดการผลิตและดำเนินการ

ด้านการวางแผนการผลิต สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนระบบการผลิต ได้แก่ การวางแผนกำลังการผลิตซึ่งเป็นแผนงานในระยะสั้น เป็นการวางแผนแบบคร่าวๆ ไม่เป็นทางการ และไม่มีการจัดทำเป็นเอกสาร โดยจะเป็นการวางแผนกำลังการผลิตจากยอดคำสั่งซื้อของลูกค้าซึ่งจะมีเข้ามาล่วงหน้า เป็นการวางแผนในส่วนของการสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเตรียมปัจจัยการผลิต และการเตรียมกำลังคนเป็นหลัก โดยเน้นการผลิตให้ทันต่อความต้องการของตลาด ซึ่งเมื่อมีคำสั่งซื้อพิเศษจะมีการวางแผนการผลิตเพิ่มเติมจากแผนการผลิตหลัก ในส่วนของวัตถุดิบพบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 75 โดยเฉพาะวัตถุดิบที่มีในชุมชน และวัตถุดิบที่รับซื้อมาจากสมาชิกกลุ่มหรือพนักงาน การผลิตในแต่ละขั้นตอนเป็นการผลิตด้วยตัวเองทั้งหมด ไม่มีการจ้างผลิตจากภายนอก และมีศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อการจำหน่ายคือสามารถผลิตซ้ำได้ในปริมาณและคุณภาพคงเดิม ด้านการควบคุมการผลิตจะเป็นการควบคุมคุณภาพในการผลิตตั้งแต่การคัดเลือกและตรวจสอบวัตถุดิบก่อนการผลิต การควบคุมในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิตโดยมีการทำมาตรฐานการทำงานสำหรับควบคุมการทำงานของพนักงาน และการคัดเลือกและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนการจัดจำหน่าย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของลูกค้า ในส่วนของการรักษาสีแวดล้อมในกระบวนการผลิตพบว่ากระบวนการผลิตส่วนใหญ่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่ได้มีการดำเนินการแก้ไข ทั้งในเรื่องของน้ำเสีย ควัน กลิ่น และสารเคมีต่างๆจากกระบวนการผลิต ตามมาตรฐานในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

รวมทั้งมีการรักษาความสะอาดและการปฏิบัติงานตามหลักสุขาภิบาล เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนในบริเวณใกล้เคียงให้น้อยที่สุด

ด้านการเงินและการบัญชี

ในด้านการเงิน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินทุนอย่างเป็นทางการ เป็นเพียงการประมาณการคร่าวๆ โดยเงินลงทุนในธุรกิจร้อยละ 58.3 มาจากหุ้นของสมาชิกในกลุ่ม และมีรายได้ต่อปีอยู่ที่ 80,000 – 9,120,000 บาท

ในส่วนของการบัญชี พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย ไม่เป็นระบบ โดยใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายรับและรายจ่ายคร่าวๆในแต่ละเดือน ซึ่งจะจัดทำโดยเจ้าของกิจการ หรือประธานกลุ่ม

2. ข้อค้นพบ

1. สถานประกอบการมีการวางแผนงานล่วงหน้า ทั้งในด้านของแผนการจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิตและดำเนินงาน และแผนการเงินและการบัญชี แต่ไม่มีการจัดทำเป็นเอกสาร เป็นการวางแผนโดยเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่ม โดยจะวางแผนระยะสั้นเป็นรายเดือน หรือตามรอบการสั่งซื้อของลูกค้า

2. สถานประกอบการส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายไม่เป็นทางการ มีประธานกลุ่มหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารจัดการทุกด้าน แต่มีการออกแบบงานและจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน

3. สถานประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เนื่องจากเอกลักษณ์ของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ คือการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นซึ่งแสดงให้เห็นในลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังมีคู่แข่งที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันและสินค้าทดแทนจำนวนมาก จึงต้องนำเสนอในเรื่องของคุณภาพและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แทน

4. สถานประกอบการมีการตั้งราคาสินค้าจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และจะไม่ปรับราคาขึ้นหรือลงตามต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง แต่จะพยายามควบคุมต้นทุนในส่วนต่างๆให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้แทน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของต้นทุนจากวัตถุดิบในการผลิต หรือต้นทุนจากการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายการสั่งซื้อของลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ของกิจการที่มีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมาก

5. สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีหน้าร้านจำหน่ายสินค้าเป็นของตนเอง แต่จะเป็นการส่งสินค้าไปขายตามแหล่งจำหน่ายต่างๆ รวมทั้งจะมีลูกค้ามารับซื้อสินค้าจากแหล่งผลิตโดยตรง และมีการออกร้านจำหน่ายสินค้าตามงานแสดงสินค้าต่างๆ

6. ผลการศึกษาด้านการผลิต พบว่า กำลังการผลิตของสถานประกอบการในปัจจุบันไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ เนื่องจากกิจการมีบุคลากรจำกัด โดยเฉพาะแรงงานในท้องถิ่น เนื่องจากในฤดูเก็บเกี่ยวแรงงานส่วนใหญ่จะออกไปทำงานเก็บเกี่ยวเป็นหลักและแบ่งเวลาว่างจากการเก็บเกี่ยวมาทำการผลิต ทำให้ไม่สามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิต

7. ในด้านการเงินและการบัญชี พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย ไม่เป็นระบบ โดยใช้

เกณฑ์เงินสดในการบันทึกรายรับและรายจ่ายคร่าวๆในแต่ละเดือน ซึ่งจะจัดทำโดยเจ้าของกิจการหรือประธานกลุ่ม รวมทั้งไม่มีการวางแผนงานอย่างเป็นทางการ ไม่มีการจัดทำเป็นเอกสาร เป็นเพียงการประมาณการคร่าวๆ

8. สถานประกอบการมีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็ง ที่ทำให้ได้รับคำสั่งสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ประเภทอาหาร ได้แก่ การเปิดดำเนินการเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปีขึ้นไป โดยระยะเวลาในการเปิดดำเนินการเฉลี่ยของสถานประกอบการอยู่ที่ 15 ปี นอกจากนี้ สถานประกอบการมีการใช้ปัจจัยการผลิตจากในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ปัจจัยการผลิตบางชนิด และแรงงานในชุมชน อีกทั้งยังมีการจัดสรรผลกำไรบางส่วนในกิจการให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สถานประกอบการส่วนใหญ่มีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ มีประวัติความเป็นมาตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการและมีเอกสารหรือคำอธิบายประกอบตัวผลิตภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์ของทุกกิจการมีการประทับตราสินค้าของตนเอง และมีบรรจุภัณฑ์ที่ปกป้องเอกลักษณ์ต่อผลิตภัณฑ์และมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ตามแนวคิดของกลุ่มและความต้องการของลูกค้า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการใช้วัตถุดิบจากภายในประเทศทั้งหมด และการผลิตในทุกขั้นตอนเป็นการผลิตด้วยตนเอง โดยสถานประกอบการมีศักยภาพในการผลิตจำนวนมากเพื่อการจำหน่าย คือสามารถผลิตซ้ำได้ในปริมาณและคุณภาพคงเดิม ในส่วนของการควบคุมการผลิต สถานประกอบการมีการควบคุมคุณภาพในการผลิตตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิต และการคัดเลือกและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนการจำหน่าย และสถานประกอบการให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยจะมีการดำเนินการแก้ไขหากกระบวนการผลิตส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในเรื่องของน้ำเสีย กลิ่น คับ และสารเคมีต่างๆจากกระบวนการผลิต ตามมาตรฐานในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการรักษาความสะอาดและมีการปฏิบัติงานตามหลักสุขาภิบาล เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนในบริเวณใกล้เคียงให้น้อยที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

1. ในการวางแผนการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของแผนการจัดการ แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงิน ควรมีการวางแผนในระยะกลางและระยะยาวควบคู่ไปด้วย เพื่อให้สามารถมองเห็นทิศทางและภาพรวมของการดำเนินงานในด้านต่างๆได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานในการผลิต ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โดยการสรรหาบุคลากรอาจติดต่อผ่านสมาชิกในกลุ่มให้ชักชวนคนรู้จักเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายน้อย และได้บุคลากรที่รับรองจากพนักงานของกิจการเอง การคัดเลือกบุคลากรควรเลือกผู้ที่มีทักษะในการทำงานที่ดี เพราะจะช่วยประหยัดต้นทุนและระยะเวลาในการฝึกการทำงาน และต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาฝีมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

3. ผู้ประกอบการควรให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เต็มที่ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความรู้สึที่ดีและอยากทำงานในสถานประกอบการ ลดอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

4. เนื่องจากการแข่งขันที่สูงจากการมีคู่แข่งที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกัน และสินค้าทดแทนจำนวนมาก ผู้ประกอบการควรสร้างเอกลักษณ์หรือความแตกต่างให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าระลึกถึงและจดจำได้ง่าย และทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการมากกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง โดยเฉพาะเอกลักษณ์ของชุมชนที่ผลิตสินค้านั้นๆ เนื่องจากเป็นจุดเด่นของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

5. เนื่องจากสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการวางแผนด้านการตลาด โดยเฉพาะการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก โดยอาจลงโฆษณาในสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้วยต้นทุนที่ต่ำ และควรมีการสื่อสารการตลาดผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้บริโภคได้รวดเร็ว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมหาข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตก่อนการตัดสินใจซื้อ

6. ผู้ประกอบการควรหาลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มหรือรักษายอดขายของกิจการ และจำเป็นต้องรักษา ยอดขายของลูกค้าเก่าให้มืออย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยอาจมีข้อเสนอหรือเงื่อนไขพิเศษ เช่น การลดราคา หรือการให้ เครดิตสำหรับลูกค้าเก่า เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำและไม่เปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่งซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

7. เนื่องจากสถานประกอบการไม่มีการจัดทำบัญชีและงบการเงินอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ จากข้อมูลทางบัญชีที่จัดทำขึ้นได้ ผู้ประกอบการควรจัดให้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีให้เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ ผู้ประกอบการทราบถึงสถานะทางการเงิน และสะท้อนถึงผลการดำเนินงานอย่างแท้จริงของกิจการ อีกทั้งควรมีการจัดทำ งบกระแสเงินสด เพื่อให้ทราบถึงกระแสเงินสดเข้าและกระแสเงินสดออกของกิจการ ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการ วิเคราะห์ จัดการเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ อย่างถูกต้อง

8. เนื่องจากโดยส่วนใหญ่สถานประกอบการมีการจัดหาเงินทุนจากหุ้นของสมาชิกเพียงแหล่งเดียว ผู้ประกอบการ ควรจัดเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองที่นอกเหนือจากหุ้นของสมาชิกในกลุ่ม หรือเงินทุนของผู้ประกอบการ ในกรณีที่ ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะได้มีแหล่งเงินทุนสำรองมาช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจดำเนินไปได้ อย่างต่อเนื่อง เช่น แหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2555ก). *รายชื่อผู้ผลิตสินค้า OTOP ที่ได้รับการคัดสรร สุดยอดสินค้า OPC ปี 2555*. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2556, จาก <http://www.otoptoday.com/webboard/detail/121012143844>
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2555ข). *แนวทางและหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยปี พ.ศ. 2555*. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2556, จาก http://www.cdd.go.th/download/551107_3.pdf
- ชัชรินทร์ ปัญญา. (2552). *การดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ต้นสุดลิ้มโอทอปไทยสู่ต่างแดน. (2556). ค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2556, จาก <http://www.banmuang.co.th/>
- ธีระพันธ์ จิตกาวิณ. (2553). *การวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดธุรกิจบริการ อาหารและเครื่องดื่มในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ภาณุ เชาว์ปรีชา. (2552). *การจัดการสภาพคล่อง*. ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2556, จาก http://chaopricha.blogspot.com/2009/01/blog-post_13.html
- รัฐกร คงทัน. (2556). *Five Forces model เครื่องมือในการวิเคราะห์การแข่งขัน*. ค้นเมื่อ 27 มกราคม 2556, จาก <http://financeseed.blogspot.com/2012/09/five-forces-model.html>

- รามาริน บุญสม. (2550). *การดำเนินงานของธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2554). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จี.พี. โซเบอร์พรินท์.
- สายสวรรค์ วัฒนพานิช. (2552). *การบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). *โอกาสและผลกระทบของ OTOP กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)*. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2556, จาก <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb-bf2e-464e-97e5-440321040570&ID=1760>
- สุบัญญัติ ไชยชาญ. (2550). *การบริหารการผลิต* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุภาพร แซ่เป้. (2551). *ตัวอย่างกรณีศึกษาการวิเคราะห์ SWOT*. ค้นเมื่อ 27 มกราคม 2556, จาก <http://dnt.bloggang.com>
- สุมาลี อุณหะนันท์. (2548). *การบริหารการเงิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โอบทอปภาคเหนือแรง ยอดทะลุ 8 พันล้านบาท. (2556). ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2556, จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000063257>