

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนได้แก่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานจากข้อมูลในส่วนที่ 1-5 ของแบบสอบถาม 2) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือจากข้อมูลในส่วนที่ 6 และ 7 ของแบบสอบถาม 3) การวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ 4) การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

4.1 การศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงาน

การศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานนี้ แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ข้อมูลกิจการ การจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน

4.1.1 ข้อมูลของกิจการ

รูปแบบของการจัดตั้งกิจการตามกฎหมายพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการจัดตั้งกิจการแบบเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 87.5 และอีกรูปแบบหนึ่งคือ ห้างหุ้นส่วน คิดเป็นร้อยละ 12.5 สำหรับบริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด ไม่มีกิจการใดๆ เปิดดำเนินการตามรูปแบบดังกล่าว

ตารางที่ 4-1 รูปแบบการจัดตั้งกิจการตามกฎหมาย

รูปแบบของกิจการ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. เจ้าของคนเดียว	14	87.50
2. ห้างหุ้นส่วน	2	12.50
รวม	16	100.00

ระยะเวลาที่กิจการดำเนินการมาแล้วพบว่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์บ้านไม้ มีการดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี (10-12 ปี) ซึ่งมีกิจการที่ดำเนินการมาแล้วมากกว่า 10 ปี อยู่ 3 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 18.75 สำหรับระยะเวลาที่ดำเนินการมาแล้วโดยเฉลี่ยทั้ง 16 กิจการ คือ 6 ปี

ตารางที่ 4-2 ระยะเวลาที่ดำเนินการ

ปี	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
10 ปีขึ้นไป	3	18.75
9	1	6.25
8	1	6.25
7	2	12.50
6	1	6.25
5	3	18.75
4	2	12.50
3	1	6.25
2	1	6.25
1	1	6.25
รวม	16	100.00

กิจการส่วนใหญ่มีพนักงานน้อยกว่า 26 คน หรือร้อยละ 62.5 กิจการที่มีพนักงานมากที่สุดอยู่ในช่วง 76-100 คน จำนวน 2 แห่ง หรือร้อยละ 12.5 เมื่อเปรียบเทียบกับผลการแบ่งขนาดของกิจการ โดยกรมโรงงานอุตสาหกรรมปี 2546 พบว่า กิจการขนาดเล็กซึ่งมีพนักงานไม่เกิน 50 คน มีจำนวน 12 แห่ง หรือร้อยละ 75 และกิจการขนาดกลางมีพนักงาน 51-200 คน จำนวน 4 แห่ง หรือร้อยละ 25

ตารางที่ 4-3 จำนวนพนักงานทั้งหมด

จำนวนพนักงาน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
น้อยกว่า 26 คน	10	62.5
26 – 50 คน	2	12.5
51 – 75 คน	2	12.5
76 – 100 คน	2	12.5
มากกว่า 100 คน	-	-
รวม	16	100

สำหรับประเภทสินค้าเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตมากที่สุดพบว่า ทุกกิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ประเภทไม้ โดยที่ยังไม่มีกิจการใดได้รับมาตรฐานต่างๆ อาทิ มาตรฐานอนุกรม ISO 9000 และ ISO 14000 เป็นต้น

จากการให้ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน โดยกำหนดให้

- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 4
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

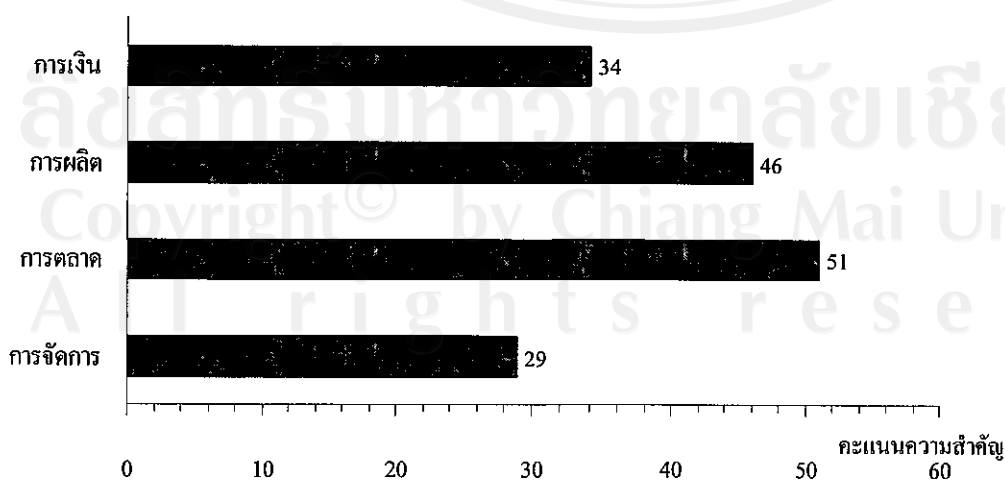
จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้ พบว่า

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญของการดำเนินงานด้านการตลาดมากที่สุด ด้านการผลิต การเงิน และการจัดการ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการเล็งเห็นว่า กิจกรรมจะอยู่ได้ขึ้นอยู่กับ ตลาดเป็นสำคัญ และการที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดได้มาก ต้องสามารถผลิตเฟอร์นิเจอร์ได้หลากหลาย รูปแบบ สำหรับการดำเนินงานด้านการเงินและการจัดการนั้นผู้ประกอบการให้ความสำคัญเห็นว่า ทั้ง 2 ด้านมีผลต่อความอยู่รอดของกิจการน้อยกว่า อีกทั้งการดำเนินงานที่มีอยู่ปัจจุบันนี้ก็ถือว่าดีแล้ว

ตารางที่ 4-4 ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านต่างๆ

องค์ประกอบ	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่				น้ำหนัก ของลำดับ	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4		
1. ด้านการจัดการ	1	3	4	8	29 ¹	4
2. ด้านการตลาด	7	5	4	0	51	1
3. ด้านการผลิต	5	6	3	2	46	2
4. ด้านการเงิน	3	2	5	6	34	3

หมายเหตุ ¹ มาจาก $1*(4) + 3*(3) + 4*(2) + 8*(1) = 29$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และ เลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้



รูปที่ 4-1 แสดงน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบด้านต่างๆ

4.1.2 ด้านการจัดการ

จากการให้ลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการจัดการทั้ง 5 ด้าน โดยกำหนดให้

- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 5
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 4
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 5 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

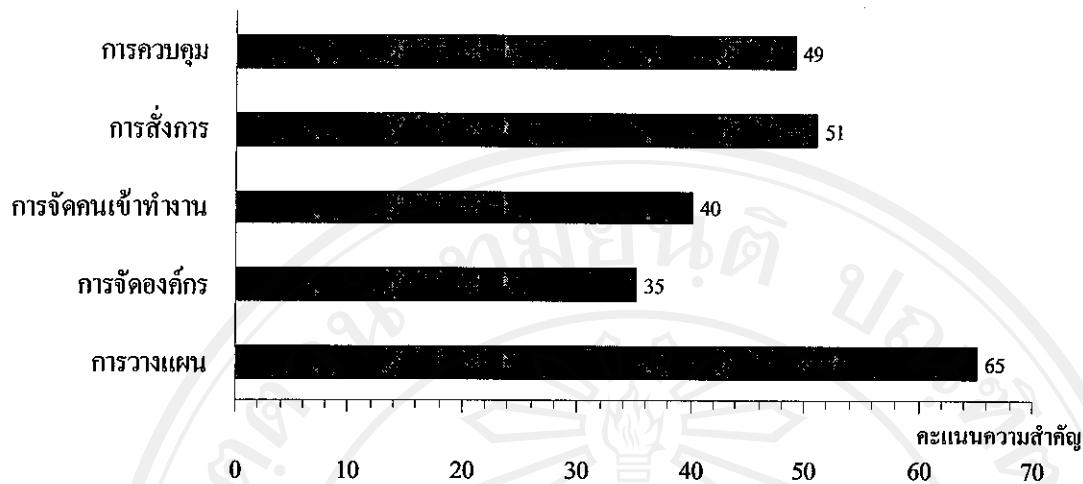
จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้พบว่า

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญการวางแผน การสั่งการ การควบคุม การจัดคนเข้าทำงาน และการจัดองค์กร ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-5 ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนที่ดีจะทำให้องค์ประกอบอื่นๆดีขึ้นด้วย สำหรับการสั่งการคือความเด็ดขาดของการดำเนินงาน เพราะกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ดังนั้นด้านการจัดการจะดีหรือไม่ก็จะขึ้นอยู่กับคำสั่งและการตัดสินใจของเจ้าของกิจการ

ตารางที่ 4-5 ลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการจัดการ

กิจกรรมด้านการจัดการ	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่					น้ำหนัก ของลำดับ	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4	5		
1. การวางแผน	10	1	2	2	1	65 ¹	1
2. การจัดองค์กร	0	5	0	4	7	35	5
3. การจัดคนเข้าทำงาน	2	2	3	4	5	40	4
4. การสั่งการ	1	5	7	2	1	51	2
5. การควบคุม	3	3	4	4	2	49	3

หมายเหตุ ¹ มาจาก $10*(5) + 1*(4) + 2*(3) + 2*(2) + 2*(1) = 65$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และเลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้



รูปที่ 4-2 แสดงน้ำหนักความสำคัญของกิจกรรมด้านการจัดการ

การวางแผน

การวางแผนธุรกิจพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่มีการวางแผนธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 81.25 สำหรับกิจกรรมที่เหลือ ร้อยละ 18.75 ไม่ได้มีการวางแผนธุรกิจ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีพนักงานไม่เกิน 10 คน ทั้งนี้ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่า ที่ไม่มีการวางแผนเนื่องจาก การดำเนินการที่ผ่านมาผู้ประกอบการทราบที่อยู่แล้วจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร ประกอบกับไม่ได้กู้เงินจากสถาบันการเงินใด ดังนั้นจึงไม่มีการวางแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมที่มีการวางแผนธุรกิจไว้ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ที่มีการวางแผนธุรกิจไว้เนื่องจาก สถาบันการเงินบังคับให้มีการจัดทำ เพื่อใช้ในการกู้เงินมาลงทุน

ตารางที่ 4-6 การวางแผนธุรกิจ

การวางแผนธุรกิจ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. มีการวางแผนธุรกิจ	13	81.25
2. ไม่มีการวางแผนธุรกิจ	3	18.75
รวม	16	100.00

ตารางที่ 4-7 ประเภทของแผน

แผนงานระยะ	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการที่มี การวางแผนธุรกิจ
1. แผนระยะสั้น (1-3 ปี)	7	53.85
2. แผนระยะกลาง (3-5 ปี)	2	15.38
3. แผนระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)	4	30.77

ปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนในด้านปัจจัยภายในพบว่า ทุกกิจการใช้ปัจจัยด้านเงินทุนช่วยในการพิจารณาและส่วนใหญ่ใช้กำลังการผลิตคิดเป็นร้อยละ 76.92 สำหรับด้านนโยบายของกิจการมีเพียงหนึ่งแห่งที่ใช้ในการวางแผนทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้มีการวางแผนนโยบายของกิจการที่เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสภาพเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 76.92 เช่นเดียวกับปัจจัยความต้องการของตลาด และคู่แข่ง ซึ่งมากกว่าครึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองคิดเป็นร้อยละ 69.23 และ 53.85 ตามลำดับ สำหรับสภาพสังคมและวัฒนธรรมมีเพียงหนึ่งแห่งที่ให้ความสำคัญในการวางแผน

ตารางที่ 4-8 ปัจจัยที่ใช้ในการวางแผน

แผนงานระยะ	จำนวนกิจการ	ร้อยละกิจการที่วางแผนธุรกิจ
ปัจจัยภายใน		
เงินทุน	13	100.00
กำลังการผลิต	10	76.92
ด้านบุคลากร	6	46.15
โครงสร้างของกิจการ	4	30.77
นโยบายของกิจการ	1	7.69
ปัจจัยภายนอก		
สภาพเศรษฐกิจ	10	76.92
ความต้องการของตลาด	9	69.23
คู่แข่ง	7	53.85
เทคโนโลยี	5	38.46
สภาพสิ่งแวดล้อม	5	38.46
นโยบายของรัฐบาล	3	23.08
สภาพสังคมและวัฒนธรรม	1	7.69

รูปแบบของการจัดทำแผนของแต่ละกิจการพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียวคิดเป็นร้อยละ 69.23 ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดขึ้นคิดเป็นร้อยละ 40.77 และไม่มีกิจการใดใช้รูปแบบที่พนักงานเสนอแผนงานให้ผู้บริหารพิจารณา ดังตารางที่ 4-9 ทั้งนี้การที่กิจการส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียวนั้นคือเจ้าของกิจการเอง เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่มากนัก อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว สำหรับองค์กรที่มีพนักงานมากจะให้ความสำคัญกับพนักงานในการร่วมกันกำหนดแผน โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างาน ตารางที่ 4-9 รูปแบบของการจัดทำแผน

รูปแบบของการจัดทำแผน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียว	9	69.23
2. ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนด	4	30.77
3. พนักงานเสนอแผนงานให้ผู้บริหารพิจารณา	-	-
รวม	13	100.00

การจัดองค์กร

ด้านการจัดองค์กรโดยศึกษารูปแบบโครงสร้างการบริหาร การแบ่งแผนกงานต่างๆ และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน โดยรูปแบบของโครงสร้างการบริหารที่ใช้มากที่สุดคือการบริหารงานในแนวระนาบเพื่อลดสายการบังคับบัญชาและเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 75 และการบริหารงานในแนวตั้งเน้นการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดตามสายการบังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 25 ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้เหตุผลของการเลือกการบริหารในแนวระนาบว่าเพราะกิจการมีขนาดเล็กพนักงานมีไม่มาก การลดสายบังคับบัญชาทำให้การทำงานหรือการสื่อสารมีความคล่องตัว สำหรับกิจการที่เลือกบริหารแนวตั้งส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลาง ที่มีพนักงานจำนวนมาก มีแผนกงานหลายแผนก จึงให้มีผู้บังคับบัญชาในสายงานต่างๆ กัน ตารางที่ 4-10 โครงสร้างการบริหาร

รูปแบบการบริหารงาน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. บริหารงานในแนวระนาบเพื่อลดสายการบังคับบัญชาและเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน	12	75.00
2. บริหารงานในแนวตั้ง เน้นการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดตามสายการบังคับบัญชา	4	25.00
รวม	16	100.00

สำหรับการแบ่งแผนงานต่างๆ คือร้อยละ 62.5 มีการแบ่งแผนงานเป็นแผนกต่างๆ และอีกร้อยละ 37.5 ไม่มีการแบ่งแผนงาน ดังตารางที่ 4-11 เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการและตัดสินใจเพียงผู้เดียว

ตารางที่ 4-11 การแบ่งแผนงาน

การแบ่งแผนงาน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. มีการแบ่งแผนงาน	10	62.50
2. ไม่มีการแบ่งแผนงาน	6	37.50
รวม	16	100.00

แผนงานที่ทุกกิจการที่มีการแบ่งแผนงานมีคือแผนการผลิต สำหรับแผนบัญชีและการเงินมีร้อยละ 70 ที่มีแผนดังกล่าว และแผนการตลาด และแผนบุคคล มีร้อยละ 60 และ 50 ตามลำดับที่มีการจัดตั้งแผนงานขึ้น ดังตารางที่ 4-12 สำหรับแผนวิจัยและพัฒนาไม่มีกิจการใดที่จัดตั้งแผนงานขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่า การวิจัยและพัฒนามีความสำคัญน้อย เพราะการแข่งขันด้านรูปแบบของสินค้ามีน้อย และการลอกเลียนแบบทำได้ง่าย ประกอบกับการจัดตั้งแผนดังกล่าวจะมีต้นทุนของค่าแรงสูง ทำให้การมอบหมายหน้าที่หรือความรับผิดชอบดังกล่าว จึงขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการหรือแผนกผลิตเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 4-12 แผนงานที่มีในองค์กร

แผนงานต่างๆที่มี	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการที่มีการแบ่งแผนงาน
1. แผนการผลิต	10	100.00
2. แผนบัญชีและการเงิน	7	70.00
3. แผนการตลาด	6	60.00
4. แผนบุคคล	5	50.00
5. แผนวิจัยและพัฒนา	-	-

วิธีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานพบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการบอกกล่าวด้วยวาจา คิดเป็นร้อยละ 75 สำหรับการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละคนและ การที่ไม่มีการมอบหมายที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับภาระงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งสองวิธีมีการนำไปใช้ร้อยละ 12.5 เท่ากัน ดังตารางที่ 4-13 ทั้งนี้สำหรับกิจการที่ใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจาเพราะพนักงานมีการหมุนเวียนเข้าออกเป็นประจำ และมีจำนวนพนักงานน้อย ดังนั้นการมอบหมายหน้าที่ด้วยการบอกกล่าวด้วยวาจาจึงเป็นวิธีการที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก ส่วนกิจการที่ไม่มีการมอบหมายที่ชัดเจนเนื่องจากมีพนักงานน้อย และไม่มีการแบ่งแผนงานจึงขึ้นอยู่กับภาระงานของผู้บังคับบัญชา ในทางตรงข้ามกับกิจการที่มีจำนวนพนักงานมาก มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน

ตารางที่ 4-13 วิธีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่พนักงาน

การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจา	12	75.00
2. ไม่มีการมอบหมายที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับภาระงานของผู้บังคับบัญชา	2	12.50
3. มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละคน	2	12.50
รวม	16	100.00

การจัดคนเข้าทำงาน

ด้านการจัดคนเข้าทำงานโดยศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน ปัจจัยในการกำหนดอัตราค่าจ้าง สวัสดิการที่ให้กับพนักงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และการจูงใจในการทำงาน

สำหรับเกณฑ์ของการคัดเลือกพนักงานพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสามารถคิดเป็นร้อยละ 93.75 ประสิทธิภาพ ความชำนาญ และอายุ มีกิจการมากกว่าครึ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยคิดเป็นร้อยละ 87.5, 75 และ 56.25 ตามลำดับ สำหรับเกณฑ์ของภูมิถิ่นานามีกิจการเพียงร้อยละ 12.5 ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงาน ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 เกณฑ์การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

เกณฑ์การคัดเลือก	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการทั้งหมด
1. ความสามารถ	15	93.75
2. ประสิทธิภาพ	14	87.50
3. ความชำนาญ	12	75.00
4. อายุ	9	56.25
5. เพศ	6	37.50
6. คุณวุฒิ	4	25.00
7. บุคลิกภาพ	4	25.00
8. ภูมิถิ่นานา	2	12.50

ปัจจัยของการกำหนดค่าจ้างพนักงานพบว่า กิจการส่วนใหญ่พิจารณาปัจจัยด้านความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 93.75 สำหรับความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงานเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 81.25 ดังตารางที่ 4-15 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้าทำงาน ที่เน้นการคัดเลือกจากความสามารถ ความชำนาญ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเพราะกิจการต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญและประสิทธิภาพมาทำงานมากกว่าการฝึกหัดพนักงานใหม่

All rights reserved

ตารางที่ 4-15 ปัจจัยกำหนดค่าจ้าง

ปัจจัยกำหนดค่าจ้าง	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ความสามารถ	15	93.75
2. ความชำนาญ	13	81.25
3. ประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงาน	13	81.25
4. สถานะการเงินของกิจการ	8	50.00
5. กฎหมายแรงงาน	8	50.00
6. ค่าครองชีพ	2	12.50
7. คุณวุฒิ	1	6.25
8. ตลาดแรงงานคู่แข่ง	1	6.25

สวัสดิการพนักงานที่แต่ละกิจการมีให้กับพนักงานพบว่า ทุกกิจการมีสวัสดิการพื้นฐานคือน้ำดื่ม และห้องน้ำ กิจการร้อยละ 87.5 ที่มีประกันสังคมให้กับพนักงาน และร้อยละ 50 มีชุดทำงานให้กับพนักงาน ดังตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 สวัสดิการพนักงาน

สวัสดิการ	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ห้องน้ำ	16	100.00
2. น้ำดื่ม	16	100.00
3. ค่าประกันสังคม	14	87.50
4. ชุดทำงาน	8	50.00
5. โบนัสประจำปี	4	25.00
6. ห้อง/บ้านพัก	4	25.00
7. ค่ารักษาพยาบาล	3	18.75
8. ยานพาหนะ	2	12.50
9. อาหาร	2	12.50

การพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานพบว่า กิจกรรมร้อยละ 87.5 ใช้การฝึกฝน ในระหว่างการทำงาน สำหรับการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกมีเพียงร้อยละ 12.5 และมีเพียงหนึ่งกิจกรรมหรือร้อยละ 6.25 ที่จัดให้มีการอบรมพนักงานโดยวิทยากรจากภายนอกดัง ตาราง 4-17

ตารางที่ 4-17 การพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน

การแบ่งแผนงาน	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ฝึกฝนในระหว่างการทำงาน	14	87.50
2. ส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก	2	12.50
3. จัดอบรมโดยวิทยากร	1	6.25

การจูงใจพนักงานพบว่า ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จะมีเพียงการให้ความมั่นคงในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 50 ของกิจการทั้งหมดเท่านั้น ที่เหลือมีกิจกรรมไม่กี่แห่งที่คำนึงถึงการจูงใจพนักงานดังกล่าว ทั้งนี้ผู้ประกอบการให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า พนักงานส่วนใหญ่ทำงานได้ไม่กี่ปีก็ลาออก เพื่อไปหางานใหม่ แม้ว่าจะจูงใจหรือให้เงินค่าจ้างเพิ่ม แต่ก็ไม่สามารถแข่งขันกับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นพนักงานที่มีส่วนใหญ่อิงเป็นพนักงานที่รื้อไปทำงานกับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม หรือคนในพื้นที่ที่ไม่มีงานทำหรือคุณวุฒิไปสมัครที่อื่น

ตารางที่ 4-18 การจูงใจพนักงาน

การจูงใจ	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ความมั่นคงในการทำงาน	8	50.00
2. ให้การยอมรับ ยกย่อง	6	37.50
3. ให้สวัสดิการต่างๆ	3	18.75
4. ให้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง	3	18.75
5. จัดอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน	1	6.25

การสั่งงาน

รูปแบบการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาพบว่า การสั่งงานแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย มีค่าจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 50 และ 43.75 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-19 ซึ่งกิจการที่สั่งงานแบบเผด็จการส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็ก และมีพนักงานน้อยกว่า 26 คน ในทางตรงกันข้ามกันคือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางมีพนักงานมากกว่า 50 คน

ตารางที่ 4-19 รูปแบบการสั่งการของผู้บังคับบัญชา

รูปแบบการสั่งการ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีอำนาจเด็ดขาด ตัดสินใจด้วยตนเอง	8	50.00
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะ	7	43.75
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม โดยให้พนักงานตัดสินใจด้วยตนเอง	1	6.25
รวม	16	100.00

ปัจจัยของการสั่งการให้ประสบความสำเร็จพบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่ามีมากจากความร่วมมือของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาคือความนิยมและศรัทธาในตัวผู้สั่งการ เนื่องจากหลายกิจการมีรูปแบบการสั่งการแบบเผด็จการ การประสบความสำเร็จจึงขึ้นกับผู้สั่งการว่ามีความเด็ดขาด หรือเป็นที่รักหรือศรัทธาของลูกน้องหรือไม่ สำหรับความสนใจของพนักงานขณะสั่งการมีเพียงร้อยละ 31.25 ของกิจการที่เห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการสั่งการให้ประสบความสำเร็จ ดังตารางที่ 4-20 ซึ่งกิจการที่เหลือให้ความเห็นว่า ความสนใจของพนักงานสามารถปรับปรุงและแก้ไขได้ง่าย ดังนั้นจึงไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ประกอบกับความสนใจของพนักงานมักขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของตัวพนักงานเอง ซึ่งหากไม่ทำก็ไม่มีสิทธิ์ได้เงินเดือน

ตารางที่ 4-20 ปัจจัยของการสั่งการให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยการสั่งการให้สำเร็จ	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการทั้งหมด
1. ความร่วมมือจากพนักงาน	13	81.25
2. ความนิยมและศรัทธาในตัวผู้สั่งการ	8	50.00
3. ความสนใจของพนักงานขณะสั่งการ	5	31.25

ความถี่ของการรายงานผู้บังคับบัญชาพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่มีการรายงานผู้บังคับบัญชาทุกวันทำการ คิดเป็นร้อยละ 81.25 สำหรับการรายงานผู้บังคับบัญชารายสัปดาห์ และรายเดือน มีกิจกรรมเพียงร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ ที่รายงานผู้บังคับบัญชา ดังตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-21 ความถี่ของการรายงานผู้บังคับบัญชา

การรายงานผู้บังคับบัญชา	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ทุกวันทำการ	13	81.25
2. รายสัปดาห์	4	25.00
3. รายเดือน	2	12.50

การควบคุม

ผู้รับผิดชอบการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของกิจการพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารควบคุมและประเมินผลเอง คิดเป็นร้อยละ 93.75 สำหรับการควบคุมหรือประเมินผลโดย หัวหน้างานและพนักงาน มีกิจการไม่เกินครั้งที่ใช้การควบคุมหรือประเมินผลดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 25 และ 6.25 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22 ผู้รับผิดชอบการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน

การควบคุมและประเมินผล	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ผู้บริหารควบคุมเอง	15	93.75
2. หัวหน้างานควบคุม	4	25.00
3. พนักงานควบคุมกันเอง	1	6.25

ปัจจัยในการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละกิจการพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านปริมาณงานและคุณภาพงานในการควบคุมการดำเนินงานซึ่งคิดเป็นร้อยละ 81.25 เท่ากัน สำหรับค่าใช้จ่ายและเวลามีครึ่งหนึ่งของทุกกิจการหรือร้อยละ 50 ที่นำมาใช้ควบคุมการดำเนินงานดังตารางที่ 4-23

ตารางที่ 4-23 ปัจจัยในการควบคุมการดำเนินงาน

ปัจจัยในการควบคุม	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ปริมาณงาน	13	81.25
2. คุณภาพงาน	13	81.25
3. เวลา	8	50.00
4. ค่าใช้จ่าย	8	50.00

การประเมินผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านพบว่า กิจการทุกแห่งให้ความสำคัญกับการประเมินผลทางการเงิน รองลงมาคือการประเมินผลด้านการผลิต คิดเป็นร้อยละ 68.75 ด้านมุมมองลูกค้า ร้อยละ 56.25 ด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่ากันคือ ร้อยละ 50 สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 12.50 ของกิจการทั้งหมด ดังตารางที่ 4-24 ซึ่งผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าบุคลากรมีการหมุนเวียนเข้าและออกบ่อยครั้ง ทำให้การประเมินผลบุคลากรทำได้ยาก

ตารางที่ 4-24 การประเมินผลการดำเนินงานแต่ละด้าน

ปัจจัยในการประเมิน	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. ด้านการเงิน	16	100.00
2. ด้านมุมมองลูกค้า	9	56.25
3. ด้านกระบวนการภายใน		
การผลิต	11	68.75
การตลาด	8	50.00
4. ด้านการพัฒนา		
การพัฒนาบุคลากร	2	12.50
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	8	50.00

4.1.3 ด้านการตลาด

จากการให้ลำดับความสำคัญของส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 ด้าน กำหนดให้ด้าน

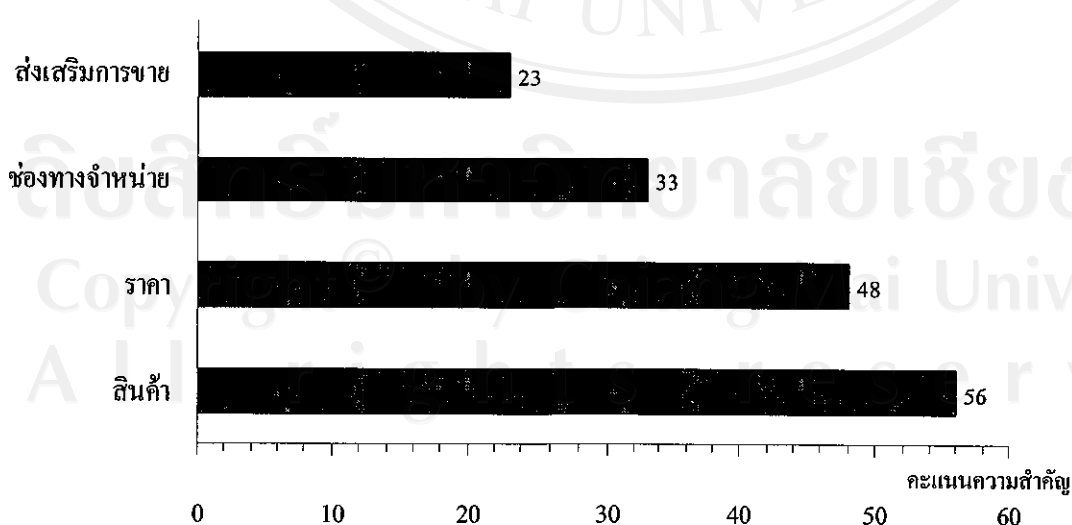
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 4
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้ ดังแสดงในตารางพบว่ากิจกรรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวสินค้าเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาได้แก่ ราคาสินค้า ช่องทางจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-25

ตารางที่ 4-25 ลำดับความสำคัญของส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมการตลาด	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่				น้ำหนัก ของลำดับ	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4		
1. ด้านสินค้า	10	4	2	0	56 ¹	1
2. ด้านราคา	5	7	3	1	48	2
3. ด้านช่องทางจำหน่าย	1	2	10	3	33	3
4. การส่งเสริมการขาย	0	3	1	12	23	4

หมายเหตุ ¹ มาจาก $10*(4) + 4*(3) + 2*(2) + 0*(1) = 56$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และเลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้



รูปที่ 4-3 แสดงน้ำหนักความสำคัญของส่วนประสมด้านการตลาด

กลุ่มลูกค้าปัจจุบันของแต่ละกิจการ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าภายในจังหวัดมากกว่าต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 75 ของกิจการทั้งหมดที่มีสัดส่วนลูกค้าในจังหวัดมากกว่า 50% ดังตารางที่ 4-26 สำหรับลูกค้าต่างประเทศยังไม่มีกิจการใดที่ดำเนินการดังกล่าว

ตารางที่ 4-26 กลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน

ร้อยละของกลุ่มลูกค้า		จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ภายในจังหวัด	ต่างจังหวัด		
100%	0%	-	-
90%	10%	-	-
80%	20%	-	-
70%	30%	4	25.00
60%	40%	2	12.50
50%	50%	6	37.50
40%	60%	1	6.25
30%	70%	1	6.25
20%	80%	1	6.25
10%	90%	1	6.25
0%	100%	-	-
รวม		16	100.00

รูปแบบการจำหน่ายพบว่า ส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าในสัดส่วนของการขายปลีกมากกว่าขายส่ง คิดเป็นร้อยละ 75 ที่มีสัดส่วนการจำหน่ายแบบขายปลีกมากกว่าการขายส่ง

ตารางที่ 4-27 รูปแบบการจำหน่าย

ร้อยละการขาย		จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ขายปลีก	ขายส่ง		
100%	0%	2	12.50
90%	10%	-	-
80%	20%	1	6.25
70%	30%	2	12.50
60%	40%	-	-
50%	50%	7	43.75
40%	60%	2	12.50
30%	70%	2	12.50
20%	80%	-	-
10%	90%	-	-
0%	100%	-	-
รวม		16	100.00

ด้านสินค้า

ด้านตราสินค้ากิจการส่วนใหญ่ใช้ชื่อร้านเป็นตราสินค้าของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 87.5 อีก ร้อยละ 12.5 ไม่มีตราสินค้าหรือชื่อร้านของตนเอง เนื่องจากเพิ่งเริ่มดำเนินกิจการมาได้ไม่เกิน 2 ปี ทำให้ลูกค้ายังไม่รู้จักมากนัก ดังตารางที่ 4-28 ทั้งนี้ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะรู้จักกันในนาม เฟอร์นิเจอร์บ้านม้า มากกว่าที่จะระบุว่าเป็นเฟอร์นิเจอร์จากร้านค้าใด

ตารางที่ 4-28 ตราสินค้าลูกค้ารู้จัก

ตราสินค้าที่ใช้	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ใช้ชื่อร้าน	14	87.50
2. ไม่มีตราสินค้า	2	12.50
3. ใช้ตราสินค้าของผู้อื่น	-	-
4. ใช้ตราสินค้าเป็นของตัวเอง	-	-
รวม	16	100.00

ความถี่ของการออกแบบสินค้าพบว่า ส่วนใหญ่มีแบบสินค้าใหม่ไม่เกิน 5 แบบต่อเดือน จำนวนร้อยละ 50 สำหรับกิจการที่มีการออกแบบสินค้ามากที่สุดคือมากกว่า 20 แบบต่อเดือนมีเพียงหนึ่งกิจการหรือคิดเป็นร้อยละ 6.25 ซึ่งเป็นกิจการที่ผลิตสินค้าเฉพาะแบบสั่งทำ

ตารางที่ 4-29 ความถี่ของการออกแบบสินค้า

	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 แบบต่อเดือน	8	50.00
6 – 10 แบบต่อเดือน	3	18.75
11 – 15 แบบต่อเดือน	3	18.75
16 – 20 แบบต่อเดือน	1	6.25
มากกว่า 20 แบบต่อเดือน	1	6.25
รวม	16	100.00

ด้านวิธีการออกแบบสินค้าใหม่พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการออกแบบตามลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 87.5 ซึ่งในที่นี้ส่วนใหญ่เป็นแบบที่ลูกค้าได้ลอกเลียนแบบมาจาก เฟอร์นิเจอร์ทั่วไปที่จำหน่ายภายนอกบ้านม้า ทั้งนี้แบบของเฟอร์นิเจอร์ที่ได้จากลูกค้าจะเป็นแบบจากรูปภาพ หนังสือ หรือวารสาร ที่ยังไม่ได้มีการระบุขนาดที่ชัดเจน ซึ่งกิจการต้องนำมาออกแบบเพื่อระบุขนาดสัดส่วนที่ชัดเจนอีกครั้ง กิจการอีกร้อยละ 12.5 มีการออกแบบโดยกิจการเอง ซึ่งได้มาจากแบบเฟอร์นิเจอร์ทั่วไปมาปรับปรุง และจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดทั่วไป

ทั้งนี้จากการออกแบบสอบถามไม่มีกิจการใดที่ออกแบบตามคู่แข่ง แต่จากการสัมภาษณ์มีการกล่าวถึงคู่แข่งที่มีการลอกเลียนแบบกันเองภายในบ้านม้า ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตพบว่าแบบสินค้าต่างๆที่ได้วางจำหน่ายในแต่ละแห่ง ต่างมีรูปแบบ และขนาด ที่เหมือนกันดังที่มีการกล่าวถึง

ตารางที่ 4-30 วิธีการออกแบบสินค้าใหม่

การควบคุมและประเมินผล	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ออกแบบตามลูกค้า	14	87.50
2. ออกแบบโดยกิจการเอง	2	12.50
3. ออกแบบตามคู่แข่ง	-	-
รวม	16	100.00

บริการหลังการขายพบว่าส่วนใหญ่มีบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้า ภายใต้เงื่อนไขที่แต่ละกิจการกำหนดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 87.5 และร้อยละ 56.25 ที่มีบริการซ่อมสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่สั่งทำ อีกร้อยละ 6.25 หรือหนึ่งกิจการที่ให้บริการรับเปลี่ยนสินค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4-31 บริการหลังการขาย

บริการหลังการขาย	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการทั้งหมด
1. บริการส่งสินค้า	14	87.50
2. บริการซ่อมสินค้า	9	56.25
3. บริการรับเปลี่ยนสินค้า	1	6.25

การขนส่งสินค้าส่วนใหญ่ลูกค้ามารับสินค้าเอง คิดเป็นร้อยละ 68.75 เนื่องจากเงื่อนไขในการขนส่งของกิจการมีราคาสูง ซึ่งไม่คุ้มกับการจำหน่ายแบบขายปลีก สำหรับกิจการที่บริษัทจัดส่งให้เองร้อยละ 31.25 เนื่องมาจากเป็นกิจการขนาดกลาง มีลูกค้าขายส่งมากดังนั้นบริษัทจึงจัดส่งให้กับลูกค้า

ตารางที่ 4-32 การขนส่งสินค้า

การขนส่งสินค้า	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ลูกค้ามารับเอง	11	68.75
2. บริษัทจัดส่งให้เอง	5	31.25
3. ลูกค้าจ้างบริษัทอื่นมารับ	-	-
4. บริษัทจัดหาผู้ส่งสินค้าให้	-	-
รวม	16	100.00

ด้านราคา

ด้านกลยุทธ์การตั้งราคาพบว่า ร้อยละ 50 ใช้วิธีการพิจารณาต้นทุนและบวกกำไรที่ต้องการ และอีกร้อยละ 25 ใช้วิธีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในบ้านม้า ซึ่งผู้ประกอบการให้ความเห็นว่า เนื่องจากราคาที่ตั้งครั้งแรกหากบวกกำไรที่ต้องการแล้ว ราคาที่ได้จะสูงกว่าคู่แข่งเนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก การสั่งซื้อวัตถุดิบที่ละไม่มากนัก ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบมีมากหากเทียบกับกิจการที่มีขนาดใหญ่ ดังนั้นเมื่อพิจารณาแล้วเปรียบเทียบกับคู่แข่งในบ้านม้าด้วยกันแล้ว จะต้องลดราคาลงเพื่อให้สามารถจำหน่ายได้ สำหรับกิจการอีกร้อยละ 25 ที่ใช้การพิจารณาตามขนาด ความเหมาะสม เนื่องจากไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องได้ จึงใช้การพิจารณาดังกล่าว

ตารางที่ 4-33 กลยุทธ์การตั้งราคา

กลยุทธ์การตั้งราคา	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. พิจารณาต้นทุนและบวกกำไรที่ต้องการ	8	50.00
2. เปรียบเทียบกับคู่แข่งในบ้านม้า	4	25.00
3. พิจารณาตามขนาด ความเหมาะสมที่ควรเป็น	4	25.00
4. เปรียบเทียบกับคู่แข่งภายนอกบ้านม้า	-	-
รวม	16	100.00

สำหรับราคาสินค้าเปรียบเทียบกับราคาท้องตลาดพบว่า กิจการร้อยละ 93.75 จำหน่ายสินค้าที่ถูกกว่าท้องตลาด โดยกิจการร้อยละ 62.5 จำหน่ายในราคาต่ำกว่าท้องตลาดไม่ถึง 50% และกิจการอีกร้อยละ 31.25 จำหน่ายในราคาต่ำกว่าท้องตลาดมากกว่า 50% สำหรับกิจการร้อยละ 6.25 ซึ่งเป็นกิจการที่มีเงินลงทุนสูงจะจำหน่ายสินค้าในราคาเท่ากับท้องตลาดโดยเน้นที่คุณภาพสินค้า

ตารางที่ 4-34 ราคาสินค้าเทียบกับราคาท้องตลาด

ราคาสินค้าเทียบกับราคาท้องตลาด	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ต่ำกว่ามาก (ต่ำกว่า 50%)	5	31.25
2. ต่ำกว่าเล็กน้อย (ต่ำกว่าไม่ถึง 50%)	10	62.50
3. เท่ากับราคาท้องตลาด	1	6.25
รวม	16	100.00

ด้านการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่ายพบว่าทุกกิจการมีการเปิดร้านภายในชุมชนบ้านม้า สำหรับการเปิดร้านภายในจังหวัด (ไม่รวมภายในบ้านม้า) มีกิจการเพียงร้อยละ 12.5 โดยเปิดร้านบริเวณนิคมอุตสาหกรรม กิจการร้อยละ 12.5 เปิดร้านต่างจังหวัดคือจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมด เช่นเดียวกับกิจการที่มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงในต่างจังหวัดคือร้อยละ 6.25 ที่เปิดร้านในจังหวัดเชียงใหม่ กิจการที่มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงภายในจังหวัดมีร้อยละ 12.5 โดยเป็นตัวแทนที่เปิดร้านบริเวณนิคมอุตสาหกรรม และในตัวเมืองจังหวัดลำพูน การออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศมีเพียงกิจการเดียวหรือคิดเป็นร้อยละ 6.25 ซึ่งออกแสดงในงานแสดงสินค้าที่กรุงเทพฯ เพียงปีละหนึ่งครั้ง แต่ยังไม่มีการออกแสดงสินค้าอีกในปีนี้อาจเนื่องจากไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการออกงาน สำหรับการออกงานแสดงสินค้าและการจำหน่ายในต่างประเทศยังไม่มีกิจการใดดำเนินการดังกล่าวดังตารางที่ 4-35

ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ นั้นต่างมีค่าใช้จ่ายที่สูง ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่เป็นเฟอร์นิเจอร์ขนาดใหญ่และมีกำไรต่อชิ้นน้อย ทำให้ไม่คุ้มกับการเดินทางและการขนส่ง

ตารางที่ 4-35 ช่องทางการจำหน่ายของกิจการ

ช่องทางการจำหน่าย	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. เปิดร้านในชุมชนบ้านม้า	16	100.00
2. เปิดร้านภายในจังหวัด (ไม่รวมในบ้านม้า)	2	12.50
3. เปิดร้านต่างจังหวัด	2	12.50
4. ออกงานแสดงสินค้าภายในประเทศ	1	6.25
5. ออกงานแสดงสินค้าต่างประเทศ	-	-
6. มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงภายในจังหวัด	2	12.50
7. มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงในต่างจังหวัด	1	6.25
8. มีตัวแทนจำหน่ายโดยตรงในต่างประเทศ	-	-

การเลือกทำเลที่ตั้งของแต่ละกิจการพบว่า ส่วนใหญ่คำนึงถึงการเข้าออกที่สะดวก คิดเป็นร้อยละ 75 เนื่องจากวัตถุดิบและเฟอร์นิเจอร์ที่ได้มีขนาดใหญ่จึงต้องมีการขนส่งที่สะดวกกิจการร้อยละ 62.5 พิจารณาปัจจัยของแหล่งชุมชนหรือย่านธุรกิจ และกิจการร้อยละ 56.25 ที่พิจารณาทำเล

ที่ตั้งที่ดินคนใหญ่ และมีสถานที่จอดรถที่เพียงพอ ซึ่งแสดงถึงการคำนึงผลประโยชน์ในด้านการตลาด สำหรับทำเลที่ตั้งในศูนย์การค้าและสถานที่ที่ไม่มีร้านค้าคู่แข่งตั้งใกล้ ไม่มีกิจการใดใช้ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า กิจการส่วนใหญ่เลือกที่จะตั้งในทำเลเดียวกันคือภายในบ้านม้า เนื่องจากชื่อเสียงของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้ามียิ่งกว่าชื่อเสียงของร้านค้าหรือตราสินค้าที่บางกิจการตั้งขึ้นเอง และเป็นการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4-36 การเลือกทำเลที่ตั้ง

ปัจจัยในการเลือก	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการทั้งหมด
1. ทางเข้า ออกสะดวก	12	75.00
2. ใกล้แหล่งชุมชนหรือย่านธุรกิจ	10	62.50
3. ที่ดินคนใหญ่	9	56.25
4. มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอ	9	56.25
5. การจราจรคล่องตัว	4	25.00
6. ค่าใช้จ่ายด้านสถานที่ต่ำ	2	12.50
7. ในศูนย์การค้า	-	-
8. ไม่มีร้านค้าคู่แข่งตั้งใกล้	-	-

ด้านการส่งเสริมการขาย

การให้ลำดับความสำคัญของกิจกรรมการส่งเสริมการขายแต่ละด้านโดยกำหนดให้

- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 4
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการใช้พนักงานขาย และการส่งเสริมการขาย เนื่องจากกิจการเน้นการขายหน้าร้านและการส่งเสริมการขายโดยการให้ส่วนลด หรือบริการส่งฟรีภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

ตารางที่ 4-37 ลำดับความสำคัญของการส่งเสริมการขาย

	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่				น้ำหนัก ของลำดับ	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3	4		
1. การโฆษณา	1	1	6	8	27 ¹	4
2. การส่งเสริมการขาย	3	8	4	1	45	2
3. การใช้พนักงานขาย	11	5	0	0	59	1
4. การประชาสัมพันธ์	1	2	6	7	29	3

หมายเหตุ ¹ มาจาก $1*(4) + 1*(3) + 6*(2) + 8*(1) = 27$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และเลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้

ด้านสื่อประชาสัมพันธ์พบว่ากิจการส่วนใหญ่เลือกใช้ป้ายโฆษณาหรือคัดเอาท์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.25 โดยเป็นป้ายโฆษณาที่ตั้งอยู่ภายในชุมชนบ้านม้า รองลงมาได้แก่ วิทยุกระจายเสียง คิดเป็นร้อยละ 50 โดยเป็นวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดลำพูนทั้งหมด

ตารางที่ 4-38 สื่อการส่งเสริมการตลาด

สื่อประชาสัมพันธ์	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ป้ายโฆษณา หรือคัดเอาท์	13	81.25
2. วิทยุกระจายเสียง	8	50.00
3. ใบปลิวหรือแผ่นพับ	4	25.00
4. หนังสือพิมพ์	3	18.75
5. เอกสารทางไปรษณีย์	1	6.25

4.1.4 ด้านการผลิต

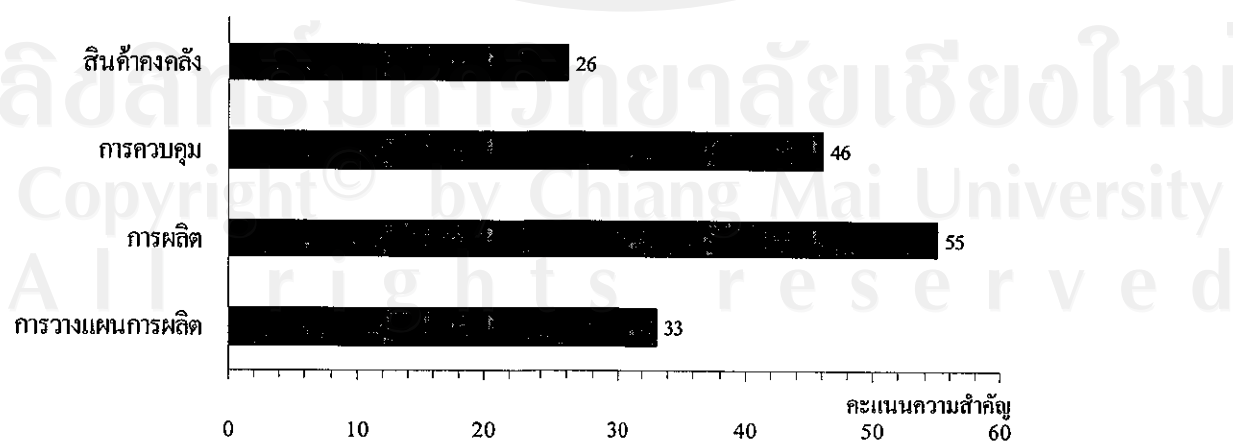
จากการให้ลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการผลิตทั้ง 4 ด้าน กำหนดให้

- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 4
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการผลิต ถัดมาได้แก่ การควบคุม การวางแผนการผลิต และการควบคุมสินค้าคงคลัง เนื่องจากการวางแผนการผลิตและการควบคุมสินค้าคงคลังไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงเจ้าของกิจการดูแลจึงไม่ได้ให้ความสำคัญมาก แต่การผลิตทำให้ได้สินค้าที่ต้องการซึ่งต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด อีกทั้งการสั่งงานไม่ได้ใช้เอกสารที่เป็นมาตรฐาน จึงเกิดความผิดพลาดประจำ ตารางที่ 4-39 ลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการผลิต

กิจกรรมด้านการผลิต	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่				น้ำหนักของลำดับ	ลำดับความสำคัญ
	1	2	3	4		
1. การวางแผนการผลิต	2	3	5	6	33 ¹	3
2. การผลิต	9	5	2	0	55	1
3. การควบคุมการผลิต	4	7	4	1	46	2
4. การควบคุมสินค้าคงคลัง	1	1	5	9	26	4

หมายเหตุ ¹ มาจาก $2*(4) + 3*(3) + 5*(2) + 6*(1) = 33$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และเลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้



รูปที่ 4-4 แสดงน้ำหนักความสำคัญของกิจกรรมด้านการผลิต

การวางแผนการผลิต

ลักษณะของการสั่งผลิตพบว่าส่วนใหญ่ผลิตตามการประมาณการขายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.5 โดยเป็นการประมาณการขายจากเจ้าของกิจการ และพนักงานขาย รองลงมาคือการผลิตครั้งละจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิตร้อยละ 25 และผลิตตามจำนวนลูกค้าต้องการร้อยละ 12.5

ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้ให้ความเห็นว่า การประมาณการขายของแต่ละกิจการมาจากปริมาณการขายหน้าร้าน หากพบว่าสินค้าใดมียอดขายสูงและบ่อยครั้ง ก็จะทำให้มีการผลิตเพิ่มเพื่อเติมสินค้าภายในร้านให้เต็ม สำหรับการผลิตครั้งละจำนวนมากส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าพื้นฐาน คือสินค้าที่มีรูปแบบทั่วไป ซึ่งสามารถจำหน่ายได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี จึงมีการผลิตเพื่อเก็บไว้ครั้งละมากๆ สำหรับการผลิตตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าสั่งทำพิเศษ

ตารางที่ 4-40 ลักษณะของการสั่งผลิต

ลักษณะการสั่งผลิต	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ผลิตตามการประมาณการขาย	10	62.50
2. ผลิตครั้งละจำนวนมากเพื่อลดให้ต้นทุนการผลิตต่ำ	4	25.00
3. ผลิตตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ	2	12.50
รวม	16	100.00

ข้อมูลที่ใช้มากที่สุดในการวางแผนการผลิตพบว่าข้อมูลสถิติในอดีต และข้อมูลจากความต้องการของลูกค้าจะถูกใช้มากที่สุดเท่ากันคือร้อยละ 43.75 และข้อมูลจากสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อความต้องการสินค้าร้อยละ 12.5

ตารางที่ 4-41 ข้อมูลที่ใช้มากที่สุดในการวางแผนการผลิต

ข้อมูลการวางแผนผลิต	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. สถิติในอดีตที่ผ่านมา	7	43.75
2. ข้อมูลจากความต้องการของลูกค้า	7	43.75
3. ดูจากสถานการณ์อื่นๆที่มีผลกระทบต่อความต้องการสินค้า	2	12.50
4. ข้อมูลจากการวิจัยตลาด	-	-
รวม	16	100.00

การผลิต

อัตราการใช้เครื่องจักรพบว่า กิจกรรมที่มีอัตราการใช้เครื่องจักรอยู่ในช่วง 81% - 90% มีจำนวนร้อยละ 43.75 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็ก เครื่องจักรเป็นเครื่องจักรขนาดเล็ก และมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงมีอัตราการใช้เครื่องจักรมาก สำหรับกิจกรรมที่มีอัตราการใช้เครื่องจักรอยู่ในช่วง 61% - 70% มีจำนวนร้อยละ 37.5 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลาง เครื่องจักรเป็นเครื่องขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ใช้ผลิตสินค้าที่เป็นลักษณะปริมาณมาก

ตารางที่ 4-42 อัตราการใช้เครื่องจักร

อัตราการใช้เครื่องจักร	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
61% - 70%	6	37.50
71% - 80%	3	18.75
81% - 90%	8	43.75
91% - 100%	-	-
รวม	16	100.00

อายุการใช้งานของเครื่องจักรส่วนใหญ่มากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 และมากกว่า 6 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 สำหรับที่เหลือกระจายอยู่ในช่วงอื่นๆ ร้อยละ 12.5 ดังตาราง

ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เครื่องจักรส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรมือสอง ที่ซื้อมาจากกิจการที่ปิดดำเนินการแล้ว และตลาดมือสอง แล้วย่นำมาซ่อมแซมหรือประยุกต์ใช้ให้สามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น

ตารางที่ 4-43 อายุการใช้งานของเครื่องจักร

อายุการใช้งานเครื่องจักร	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 2 ปี	2	12.50
2. มากกว่า 2 ปี ไม่เกิน 4 ปี	2	12.50
3. มากกว่า 4 ปี แต่ ไม่เกิน 6 ปี	2	12.50
4. มากกว่า 6 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี	4	25.00
5. มากกว่า 8 ปี	6	37.50
รวม	16	100.00

เครื่องจักรหลักสำหรับการผลิตพบว่า ทุกกิจการมีเครื่องตัดไม้ (เลื่อยวงเดือน) และเครื่องเจาะ (สว่านคอกไม้) ซึ่งเป็นเครื่องจักรหลักสำหรับทุกกิจการ สำหรับเครื่องปัคขอบ เครื่องเจาะ (คอมพิวเตอร์) และเครื่องตัดไม้ (คอมพิวเตอร์) ใช้สำหรับกิจการที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์จากไม้ปาร์ติเคิลบอร์ด แต่เครื่องเจาะ (คอมพิวเตอร์) และเครื่องตัดไม้ (คอมพิวเตอร์) ซึ่งมีราคาแพงสามารถตัดและเจาะได้แม่นยำและรวดเร็ว มีเพียงร้อยละ 25 ที่มี สำหรับเครื่องเจียร ขัดขอบ และไส เป็นเครื่องจักรหลักของกิจการที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์จากไม้เนื้ออ่อนเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 4-44 เครื่องจักรหลักที่ใช้ในการผลิต

เครื่องจักรหลัก	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. เครื่องตัดไม้ (เลื่อยวงเดือน)	16	100.00
2. เครื่องเจาะ (สว่านคอกไม้)	16	100.00
3. เครื่องปัคขอบ	8	50.00
4. เครื่องเจาะ (คอมพิวเตอร์)	4	25.00
5. เครื่องตัดไม้ (คอมพิวเตอร์)	4	25.00
6. เครื่องเจียร	3	37.50
7. เครื่องขัดขอบ	3	37.50
8. เครื่องไส	3	37.50

จำนวนคนงานในฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ไม่เกิน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 62.5 โดยไม่เกิน 20 คน และอยู่ในช่วง 21-40 คน เท่ากันคือร้อยละ 31.25 สำหรับกิจการที่มีคนงานในฝ่ายผลิตมากกว่า 60 คน มีร้อยละ 18.75 ดังตาราง

ตารางที่ 4-45 จำนวนคนงานในฝ่ายผลิต

จำนวนคนงานในฝ่ายผลิต	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ไม่เกิน 20 คน	5	31.25
21 – 40 คน	5	31.25
41 – 60 คน	3	18.75
61 – 80 คน	3	18.75
รวม	16	100.00

อายุเฉลี่ยของคนงานในฝ่ายผลิตพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละของกิจการ 56.25 สำหรับกิจการที่มีคนงานอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 36-40 ปี จำนวนร้อยละ 25 ที่เหลือร้อยละ 18.75 พนักงานอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 26-30 ปี

ตารางที่ 4-46 อายุเฉลี่ยของคนงานฝ่ายผลิต

อายุเฉลี่ย	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
26 – 30 ปี	3	18.75
31 – 35 ปี	9	56.25
36 – 40 ปี	4	25.00
รวม	16	100.00

จากข้อมูลประเภทคนงานพบว่า ส่วนใหญ่เป็นคนงานกึ่งฝีมือประมาณ 61% - 90% รองลงมาได้แก่คนงานทั่วไป 31% - 60% และคนงานช่างฝีมือในแต่ละกิจการมีน้อยคือไม่เกิน 30%

ตารางที่ 4-47 ประเภทของคนงาน

อายุเฉลี่ย	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
คนงานทั่วไป		
ไม่เกิน 30%	5	31.25
31% - 60%	9	56.25
61% - 90%	2	12.50
คนงานกึ่งฝีมือ		
ไม่เกิน 30%	2	12.50
31% - 60%	4	25.00
61% - 90%	10	62.50
คนงานช่างฝีมือ		
ไม่เกิน 30%	11	68.75
31% - 60%	5	31.25
61% - 90%	-	-

การควบคุมการผลิต

โครงสร้างต้นทุนโดยเฉลี่ยพบว่าเป็นต้นทุนวัตถุดิบมากที่สุด คือประมาณร้อยละ 55 ของต้นทุนทั้งหมด รองลงมาได้แก่ค่าแรงงาน ประมาณร้อยละ 25 ที่เหลือได้แก่ต้นทุนวัสดุ ค่าขนส่ง การตลาด และค่าบริหารและโซหุ้ย เท่ากันคือประมาณร้อยละ 5

ตารางที่ 4-48 โครงสร้างต้นทุนโดยเฉลี่ย

โครงสร้างต้นทุน	ร้อยละ
1. ต้นทุนวัตถุดิบหลัก	55.00
2. ค่าแรง	25.00
3. ต้นทุนวัสดุอื่นๆ	5.00
4. ค่าขนส่ง	5.00
5. ด้านการตลาด	5.00
6. ค่าบริหารและโซหุ้ยอื่นๆ	5.00
รวม	100.00

ร้อยละของเสียพบว่ามีเสียร้อยละ 12.5 โดยกิจการที่มีของเสียมากที่สุดมีของเสียร้อยละ 30 และกิจการที่มีของเสียน้อยที่สุดมีของเสียร้อยละ 5 สำหรับร้อยละของงาน Rework เฉลี่ยร้อยละ 10.5 โดยมีงาน Rework มากที่สุดร้อยละ 20 และน้อยที่สุดร้อยละ 5 เช่นเดียวกันร้อยละของการผลิตไม่ทันกำหนดพบว่าเฉลี่ยร้อยละ 14.5 โดยมีกิจการที่ผลิตสินค้าไม่ทันมากที่สุดคือร้อยละ 30 และน้อยที่สุดร้อยละ 10

การควบคุมสินค้าคงคลัง

วัตถุดิบหลักของแต่ละกิจการพบว่า ส่วนใหญ่ใช้ไม้ปาร์ติเคิลบอร์ด เป็นวัตถุดิบหลัก คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาคือไม้เนื้ออ่อน คิดเป็นร้อยละ 18.75

ตารางที่ 4-49 วัตถุดิบหลักของการผลิต

วัตถุดิบ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ปาร์ติเคิล	13	81.25
2. ไม้เนื้ออ่อน	3	18.75
3. เอ็มดีเอฟบอร์ด	-	
4. ไม้เนื้อแข็ง	-	
รวม	16	100.00

แหล่งที่มาของวัตถุดิบพบว่า ส่วนใหญ่มีที่มาจากต่างจังหวัดมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 81.25 โดยทั้งหมดเป็นวัตถุดิบประเภทไม้ปาร์ติเคิลบอร์ด ซึ่งกิจการร้อยละ 37.5 สั่งซื้อจากกรุงเทพฯและจังหวัดชลบุรี ร้อยละ 6.25 หรือเพียงหนึ่งกิจการที่สั่งซื้อจากจังหวัดนครสวรรค์ สำหรับกิจการที่สั่งซื้อวัตถุดิบภายในจังหวัดมีร้อยละ 18.75 โดยเป็นวัตถุดิบประเภทไม้เนื้ออ่อนทั้งหมด

ตารางที่ 4-50 แหล่งที่มาของวัตถุดิบ

แหล่งที่มา	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ภายในจังหวัด	3	18.75
ต่างจังหวัด		
กรุงเทพฯ	6	37.50
ชลบุรี	6	37.50
นครสวรรค์	1	6.25
รวม	16	100.00

การสั่งซื้อวัตถุดิบหลักส่วนใหญ่ใช้วิธีการสั่งซื้อตามความต้องการผลิต คิดเป็นร้อยละ 75 และวิธีสั่งซื้อเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ ร้อยละ 18.75 อีกหนึ่งกิจการหรือร้อยละ 6.25 ใช้วิธีการสั่งซื้อครั้งละมากๆ เนื่องจากประหยัดมากกว่าการสั่งซื้อจำนวนบ่อยครั้ง

ทั้งนี้ผู้ประกอบการ ได้ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า การสั่งซื้อครั้งละมากๆสามารถลดต้นทุนด้านการขนส่งได้ อีกทั้งยังมีส่วนลดในการสั่งในปริมาณมากอีกด้วย แต่กิจการจะต้องมีเงินหมุนเวียนจำนวนมาก และพื้นที่ที่ใช้ในการเก็บต้องมีปริมาณมาก เนื่องจากการเก็บรักษาไม้ปาร์ติเคิลบอร์ดต้องไม่ให้ถูกน้ำหรือความชื้นเพราะจะทำให้เสียหายได้ ดังนั้นกิจการส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะสั่งซื้อตามความต้องการผลิตมากกว่า สำหรับกิจการที่เลือกสั่งซื้อเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ ผู้ประกอบการได้ให้เหตุผลว่า เนื่องจากบริษัทที่จำหน่ายวัตถุดิบจะมีรอบของการขนส่งวัตถุดิบหลายประเภทมาซึ่งภาคเหนือที่แน่นอน ประกอบกับพื้นที่เก็บวัตถุดิบมีน้อยจึงต้องสั่งซื้อในปริมาณที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4-51 วิธีการควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบหลัก

วิธีการสั่งซื้อวัตถุดิบ	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. สั่งซื้อตามความต้องการผลิต	12	75.00
2. สั่งซื้อเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ	3	18.75
3. สั่งซื้อครั้งละมากๆ	1	6.25
รวม	16	100.00

4.1.5 ด้านการเงินและการลงทุน

จากการให้ลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการผลิตทั้ง 3 ด้าน กำหนดให้

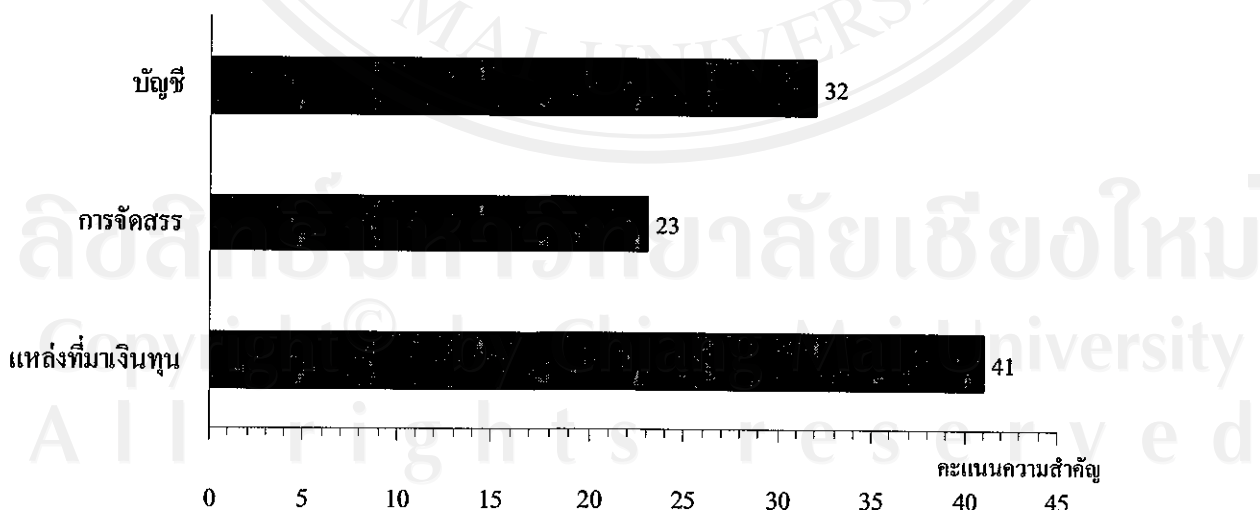
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 3
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 2
- ด้านที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 ให้น้ำหนักความสำคัญคือเท่ากับ 1

จากนั้นคำนวณจำนวนความถี่ ถ่วงน้ำหนักความสำคัญ แล้วเรียงลำดับคะแนนที่ได้ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดหาแหล่งที่มาของเงินทุน ซึ่งหลายกิจการมีปัญหาในการจัดหาเงินทุนทั้งเงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียน รองลงมาได้แก่การจัดทำบัญชี และการจัดสรรเงินทุนตามลำดับ

ตารางที่ 4-52 ลำดับความสำคัญของด้านการเงินและการลงทุน

กิจกรรมด้านการเงิน	ความถี่ ของความสำคัญอันดับที่			น้ำหนัก ของลำดับ	ลำดับ ความสำคัญ
	1	2	3		
1. การจัดหาแหล่งที่มาของเงินทุน	10	5	1	41 ¹	1
2. การจัดสรรเงินทุน	2	3	11	23	3
3. การจัดทำบัญชี	4	8	4	32	2

หมายเหตุ ¹ มาจาก $10*(3) + 5*(2) + 1*(1) = 41$ เมื่อเลขในวงเล็บคือน้ำหนักความสำคัญ และเลขนอกวงเล็บคือความถี่ที่ได้



รูปที่ 4-5 แสดงน้ำหนักความสำคัญของกิจกรรมด้านการเงินและการลงทุน

การจัดหาแหล่งที่มาของเงินทุน

โครงสร้างของเงินลงทุนพบว่า กิจการร้อยละ 43.75 มีหนี้สินมากกว่าทุน กิจการร้อยละ 37.5 มีทุนมากกว่าหนี้สิน และกิจการร้อยละ 18.75 มีหนี้สินเท่ากับทุน ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า โครงสร้างนี้เป็นข้อมูลโดยการประมาณ ทั้งนี้เนื่องจากหลายกิจการไม่มีการบันทึกเงินลงทุนออกเองไว้เป็นตัวเลขที่แน่นอน

ตารางที่ 4-53 โครงสร้างของเงินลงทุน

โครงสร้างเงินลงทุน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. หนี้สินเท่ากับทุน	3	18.75
2. หนี้สินมากกว่าทุน	7	43.75
3. ทุนมากกว่าหนี้สิน	6	37.50
รวม	16	100.00

ระยะเวลาการคืนทุนของกิจการพบว่า กิจการร้อยละ 50 มีระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 5 ปี กิจการร้อยละ 31.25 มีระยะเวลาคืนทุนอยู่ในช่วง 3 ถึง 5 ปี และกิจการร้อยละ 18.75 มีระยะเวลาคืนทุนต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4-54 ระยะเวลาการคืนทุนของกิจการ

ระยะเวลาการคืนทุน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 3 ปี	3	18.75
2. 3-5 ปี	5	31.25
3. มากกว่า 5 ปี	8	50.00
รวม	16	100.00

ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อกู้ยืมเงินพบว่า ปัจจัยที่มีกิจการส่วนใหญ่ใช้ในการพิจารณาได้แก่ อัตราดอกเบี้ย คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาได้แก่ปัจจัยเรื่องวงเงินขอสินเชื่อมีจำนวนกิจการที่ใช้ในการพิจารณา ร้อยละ 68.75 และปัจจัยที่มีจำนวนกิจการใช้ในการพิจารณาน้อยที่สุดได้แก่ความยากง่าย มีกิจการเพียง 12.5 ที่ใช้ในการพิจารณา

ตารางที่ 4-55 ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อกู้ยืมเงิน

ปัจจัยพิจารณาเพื่อกู้ยืมเงิน	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. อัตราดอกเบี้ย	13	81.25
2. วงเงินของสินเชื่อ	11	68.75
3. ระยะเวลาการชำระคืน	8	50.00
4. หลักประกันในการกู้ยืม	6	37.50
5. ค่าใช้จ่ายในการกู้ยืม	3	18.75
6. ความยากง่าย	2	12.50

ภาระการชำระหนี้พบว่ากิจการร้อยละ 75 ยังมีภาระการชำระหนี้ ทั้งนี้ทั้งหมดเป็นหนี้ที่เกิดจากการกู้ยืมกับธนาคารพาณิชย์ภายในประเทศ

ตารางที่ 4-56 ภาระการชำระหนี้

ภาระการชำระหนี้	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. มีภาระการชำระหนี้	12	75.00
2. ไม่มีภาระการชำระหนี้	4	25.00
รวม	16	100.00

ประเภทของหนี้ส่วนใหญ่เป็นหนี้เงินกู้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 66.67 ของกิจการที่มีภาระชำระหนี้ รองลงมาได้แก่หนี้เงินกู้ระยะสั้น และหนี้เบิกเกินบัญชี คิดเป็นร้อยละ 50 และ 41.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-57 ประเภทของหนี้

ประเภทหนี้	จำนวนกิจการ	ร้อยละของกิจการ ที่มีภาระชำระหนี้
1. หนี้เงินกู้ระยะยาว	8	66.67
2. หนี้เงินกู้ระยะสั้น	6	50.00
3. หนี้เบิกเกินบัญชี	5	41.67

เงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ตลอดปีพบว่า ร้อยละ 31.25 ใช้เงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 3,000,000 ล้านบาท ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่นำไปใช้กับการซื้อวัตถุดิบ และการผลิตสินค้าเพื่อเก็บสต็อก

ตารางที่ 4-58 เงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ตลอดปี

เงินทุนหมุนเวียนที่ใช้	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1) ต่ำกว่า 100,000 บาท	4	25.00
2) 100,001 – 500,000 บาท	-	-
3) 500,001 – 1,000,000 บาท	2	12.50
4) 1,000,001 – 1,500,000 บาท	1	6.25
5) 1,500,001 – 2,000,000 บาท	2	12.50
6) 2,000,001 – 2,500,000 บาท	-	-
7) 2,500,001 – 3,000,000 บาท	2	12.50
8) มากกว่า 3,000,000	5	31.25
รวม	16	100.00

สินทรัพย์โดยรวมของกิจการส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50 และกิจการที่มีสินทรัพย์เกิน 20 ล้านบาทมีเพียงหนึ่งกิจการหรือคิดเป็นร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4-59 แสดงมูลค่าสินทรัพย์

สินทรัพย์	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1) ไม่เกิน 5,000,000 บาท	8	50.00
2) 5,000,001 – 10,000,000 บาท	4	25.00
3) 10,000,001 – 15,000,000 บาท	2	12.50
4) 15,000,001 – 20,000,000 บาท	1	6.25
4) มากกว่า 20 ล้านบาท	1	6.25
รวม	16	100.00

การบริหารด้านการเงิน

วิธีการบริหารเงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่ใช้วิธีเร่งกระแสเงินสดรับเข้า และชะลอเงินสดจ่ายออก คิดเป็นร้อยละ 62.5 และกิจการที่ใช้วิธีกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังให้อยู่ในขนาดที่เหมาะสม มีร้อยละ 37.5 และไม่มีกิจการใดใช้วิธีการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยการจัดทำมาตรฐานวิธีการพิจารณาสินเชื่อและจัดเก็บหนี้สำหรับลูกหนี้แต่ละราย

ตารางที่ 4-60 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน

วิธีการบริหารเงินทุนหมุนเวียน	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. เร่งกระแสเงินสดรับเข้าและชะลอเงินสดจ่ายออก	10	62.50
2. กำหนดปริมาณสินค้าคงคลังให้อยู่ในขนาดที่เหมาะสม	6	37.50
3. จัดทำมาตรฐานวิธีการพิจารณาสินเชื่อและจัดเก็บหนี้สำหรับลูกหนี้แต่ละราย	-	-
รวม	16	100.00

การจัดการสต็อกสินค้าส่วนใหญ่ใช้วิธีการขายลดราคา คิดเป็นร้อยละ 56.25 สำหรับกิจการที่ใช้วิธีคงไว้ในสต็อกอย่างเดิมมีร้อยละ 37.5 และมีเพียงหนึ่งกิจการหรือร้อยละ 6.25 ที่ใช้เป็นของแถม

ตารางที่ 4-61 การจัดการสต็อกสินค้า

วิธีการจัดการสต็อกสินค้า	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ขายลดราคา	9	56.25
2. คงไว้ในสต็อกอย่างเดิม	6	37.50
3. ใช้เป็นของแถม	1	6.25
รวม	16	100.00

วิธีการชำระเงินของลูกค้าทุกกิจการมีการชำระด้วยเงินสด มีกิจการร้อยละ 18.75 ที่รับชำระด้วยบัตรเครดิต และมีเพียงสองกิจการหรือคิดเป็นร้อยละ 12.5 ที่รับชำระเป็นเงินผ่อน

ตารางที่ 4-62 วิธีการชำระเงินของลูกค้า

วิธีการชำระเงินของลูกค้า	จำนวนกิจการ	ร้อยละของ กิจการทั้งหมด
1. เงินสด	16	100.00
2. เครดิตการ์ด	3	18.75
3. เงินผ่อน	2	12.50

การจัดทำบัญชี

การบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงินพบว่า ส่วนใหญ่ใช้สมุดบันทึก โดยคิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ ใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 37.5 และมีเพียงกิจการเดียวหรือร้อยละ 6.25 ที่ใช้คอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียวในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

ตารางที่ 4-63 การบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

รูปแบบการบันทึกข้อมูล	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. ใช้สมุดบันทึก	9	56.25
2. ใช้คอมพิวเตอร์	1	6.25
3. ใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์	6	37.50
รวม	16	100.00

การจัดทำบัญชี งบการเงิน และงบดุล พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้จัดทำเอง โดยคิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาคือจ้างบริษัทรับทำบัญชี และพนักงานของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 25 และ 18.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-64 การจัดทำบัญชี งบการเงิน และงบดุล

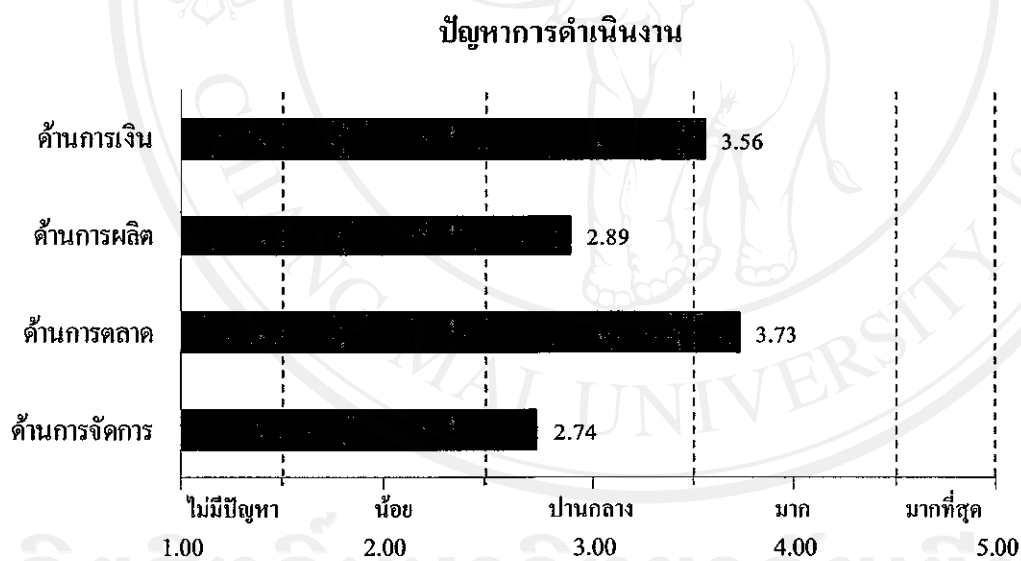
ผู้จัดทำบัญชี	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
1. เจ้าของกิจการจัดทำเอง	9	56.25
2. จ้างบริษัทรับทำบัญชี	4	25.00
3. พนักงานของกิจการ	3	18.75
รวม	16	100.00

4.2 ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือ

4.2.1 ปัญหาจากการดำเนินงาน

การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงาน โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และแบ่งระดับของปัญหาเป็น 5 ระดับ ตามความถี่ที่เกิดขึ้น และผลกระทบที่มีต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรดังนี้

- 5 = มากที่สุด หมายถึง เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และมีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรมาก
 4 = มาก หมายถึง เกิดขึ้นน้อยครั้ง และมีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรมาก
 3 = ปานกลาง หมายถึง เกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่มีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรน้อย
 2 = น้อย หมายถึง เกิดขึ้นน้อยครั้ง และมีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรน้อย
 1 = ไม่มีปัญหา หมายถึง ไม่มีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กร



รูปที่ 4-6 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาจากการดำเนินงานในแต่ละด้าน

จากรูปที่ 4-1 ทำให้ทราบว่าปัญหาด้านการตลาด และการเงิน มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก กล่าวคือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และมีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานขององค์กรมาก โดยด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากกว่าด้านการเงินคือ 3.73 และ 3.56 ตามลำดับ

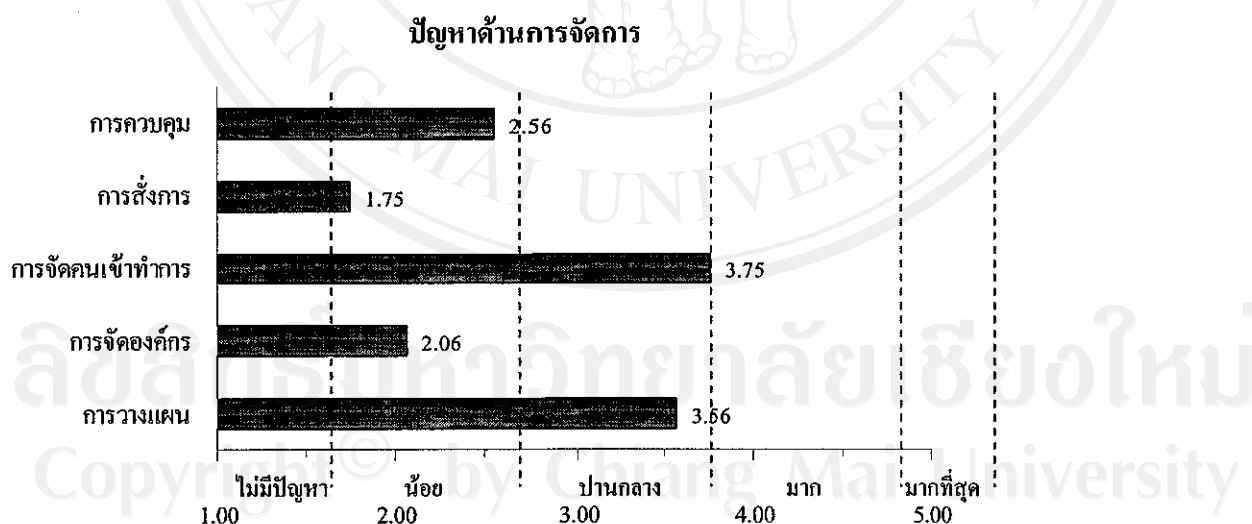
สำหรับปัญหาด้านการผลิต และการจัดการ มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่มีผลกระทบต่อยอดขายและการดำเนินงานไม่มากนัก โดยปัญหาด้านการจัดการมีค่าเฉลี่ยของปัญหาน้อยที่สุดคือ 2.74

ปัญหาด้านการจัดการ

ปัญหาด้านการจัดการพบว่า กิจกรรมการจัดคนเข้าทำงานและการวางแผน มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 3.75 และ 3.56 ตามลำดับ กิจกรรมการควบคุม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 2.56 สำหรับการจัดองค์กร และการสั่งการ มีปัญหาในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 2.06 และ 1.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-65 ความถี่และค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการจัดการ

กิจกรรมด้านการจัดการ	ความถี่ของระดับปัญหาที่					น้ำหนัก	ค่าเฉลี่ยของปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. การวางแผน	1	8	6	1	-	57	3.56
2. การจัดองค์กร	-	1	6	2	7	33	2.06
3. การจัดคนเข้าทำงาน	4	5	6	1	-	60	3.75
4. การสั่งการ	-	1	2	5	8	28	1.75
5. การควบคุม	-	2	7	5	2	41	2.56
ค่าเฉลี่ยระดับปัญหาด้านการจัดการ							2.74



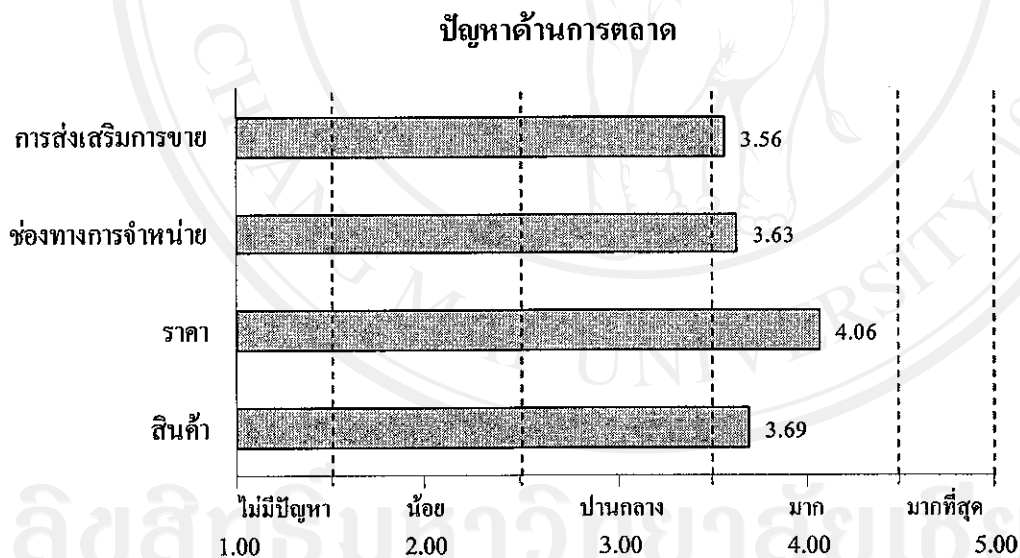
รูปที่ 4-7 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการจัดการ

ปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงานเนื่องจาก ช่างฝีมือและกึ่งฝีมือแต่ละคนมีความชำนาญที่แตกต่างกันและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง แต่ต้องทำงานด้วยกัน ดังนั้นจึงมักเกิดปัญหาระหว่างกันเป็นประจำ และมีการแย่งหรือดึงตัวช่างกันภายในบ้านม้า ซึ่งทำให้เสียเวลาในการฝึกสอนบ่อยครั้ง

ปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาดพบว่า ส่วนประสมการตลาด มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยราคา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.06 รองลงมาได้แก่ สินค้า ช่องทางจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ตารางที่ 4-66 ความถี่และค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการตลาด

ส่วนประสมการตลาด	ความถี่ของระดับปัญหาที่					น้ำหนัก รวม	ค่าเฉลี่ย ของปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. สินค้า	3	7	3	2	-	59	3.69
2. ราคา	6	5	5	-	-	65	4.06
3. ช่องทางการจำหน่าย	3	7	3	3	-	58	3.63
4. การส่งเสริมการขาย	2	6	7	1	-	57	3.56
ค่าเฉลี่ยระดับปัญหาด้านการตลาด							3.73



รูปที่ 4-8 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการตลาด

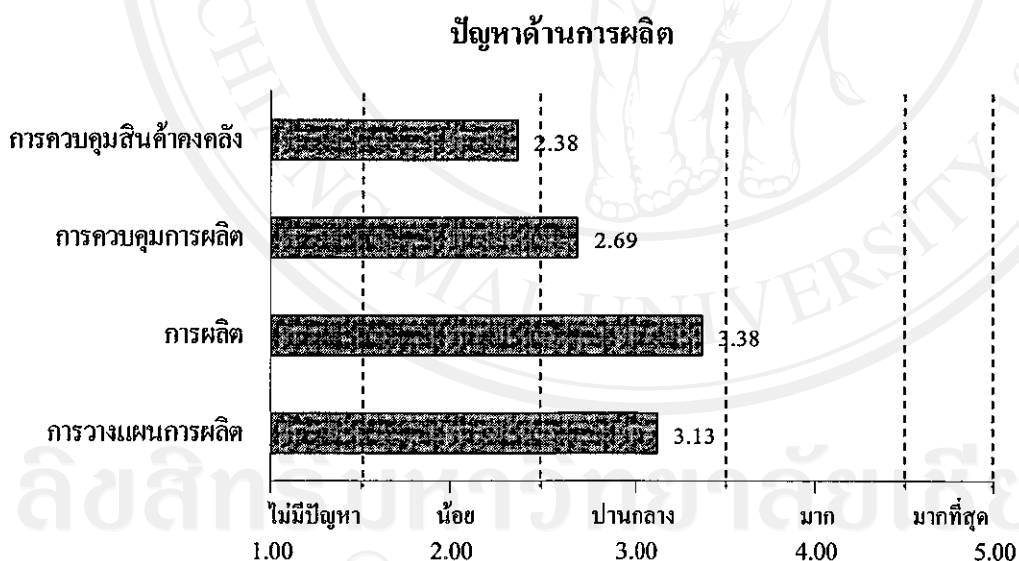
ปัญหาเรื่องการกีดราคาเป็นปัญหาที่รุนแรงและมีผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากบางกิจการมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า มีเงินหมุนเวียนมากทำให้ซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก (ยิ่งซื้อมากยิ่งถูก) ผู้ประกอบ การต่างแข่งขันกันด้วยราคา ซึ่งทำให้แต่ละกิจการมีกำไรต่อชิ้นน้อยลง ประกอบกับแบบสินค้าต่างก็มีการลอกเลียนแบบกันเองเป็นจำนวนมากทั้งนี้ หากมีกิจการใดผลิตและจำหน่ายสินค้าได้จำนวนมาก กิจการอื่นๆก็จะเลียนแบบและกีดราคาให้ถูกกว่า

ปัญหาด้านการผลิต

ปัญหาด้านการผลิตพบว่า กิจกรรมการผลิต การวางแผน และการควบคุม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 3.38, 3.13 และ 2.69 ตามลำดับ สำหรับกิจกรรมการควบคุมสินค้าคงคลัง มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 2.38

ตารางที่ 4-67 ความถี่และค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการผลิต

กิจกรรมด้านการผลิต	ความถี่ของระดับปัญหาที่					น้ำหนัก รวม	ค่าเฉลี่ย ของปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. การวางแผนการผลิต	2	4	5	2	1	50	3.13
2. การผลิต	3	5	4	3	1	54	3.38
3. การควบคุมการผลิต	1	3	5	4	3	43	2.69
4. การควบคุมสินค้าคงคลัง	-	3	4	5	4	38	2.38
ค่าเฉลี่ยระดับปัญหาด้านการผลิต							2.89



รูปที่ 4-9 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการผลิต

ปัญหาด้านการผลิตส่วนมากอยู่ที่คุณภาพสินค้า ซึ่งผลจากการแข่งขันด้วยราคา เนื่องจากผู้ผลิตต้องการลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ขายได้ราคาที่ถูกลง ดังนั้นจึงไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ หากให้ความสำคัญกับคุณภาพ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ประกอบวัตถุดิบที่มีราคาสูงซึ่งไม่สามารถที่จะสั่งซื้อครั้งละมากเพื่อให้ได้ราคาถูกลง จึงต้องซื้อตามเงินหมุนเวียนที่มี ซึ่งบางครั้งก็ไม่พอต่อการผลิต

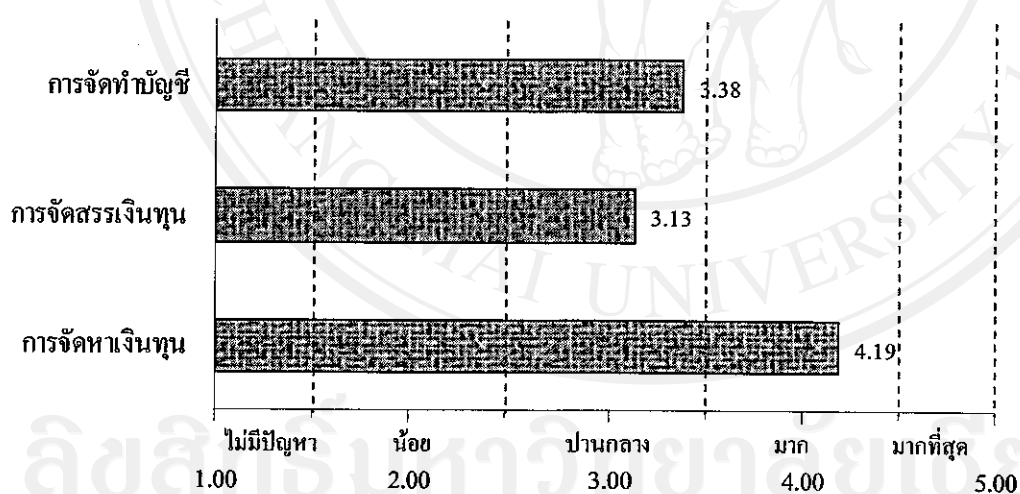
ปัญหาด้านการเงิน

ปัญหาด้านการเงินพบว่า การจัดหาแหล่งเงินทุน มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 4.19 สำหรับการจัดทำบัญชี และการจัดสรรเงินทุน มีระดับของปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาเท่ากับ 3.38 และ 3.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-68 ความถี่และค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการเงิน

กิจกรรมด้านการเงิน	ความถี่ของระดับปัญหาที่					น้ำหนัก รวม	ค่าเฉลี่ย ของปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. การจัดหาแหล่งเงิน	7	6	2	1	-	67	4.19
2. การจัดสรรเงินทุน	2	4	5	4	1	50	3.13
3. การจัดทำบัญชี	-	7	8	1	-	54	3.38
ค่าเฉลี่ยระดับปัญหาด้านการเงิน							3.56

ปัญหาด้านการเงิน



รูปที่ 4-10 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาด้านการเงิน

ปัญหาการจัดหาแหล่งเงินทุน เนื่องจากไม่มีสินทรัพย์ที่เพียงพอในการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน โดยเฉพาะการนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งจะทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก ประกอบกับเพื่อนำมาใช้ในการขยายกิจการ

4.2.2 ความต้องการความช่วยเหลือ

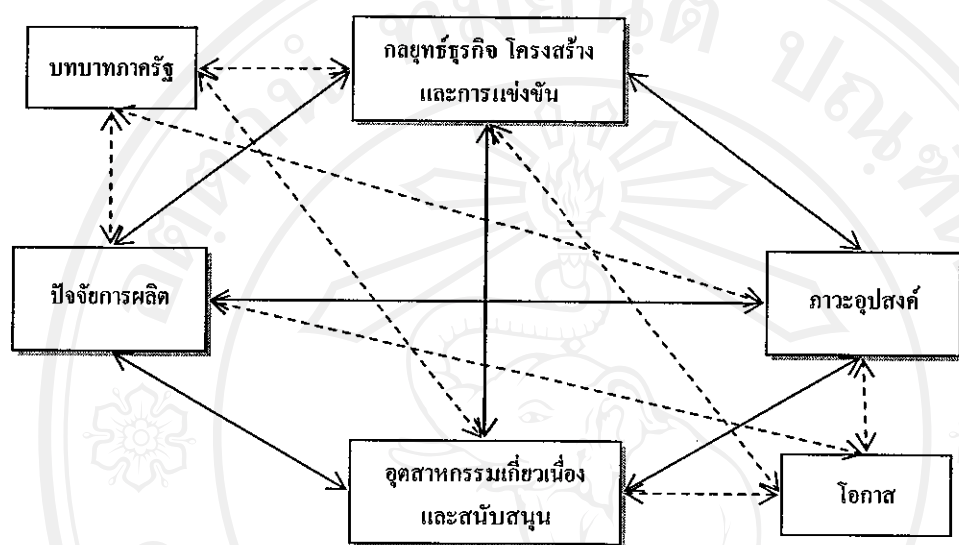
การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการความช่วยเหลือ โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และแบ่งความต้องการความช่วยเหลือเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4-69 ความต้องการความช่วยเหลือในแต่ละด้าน

การดำเนินงาน	ความต้องการช่วยเหลือ	ความถี่
ด้านการจัดการ	- ให้มีการควบคุมไม่ให้มีการแย่งบุคลากร โดยเฉพาะช่างฝีมือ	2
ด้านการตลาด	- จัดให้มีการควบคุมราคาให้เท่าเทียมกัน	5
	- จัดให้มีการแสดงสินค้าประจำชุมชน	3
	- จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในสถานที่ราชการและหนังสือท่องเที่ยว	3
	- ส่งเสริมให้เป็นกลุ่ม OTOP ที่สำคัญของจังหวัด	3
	- จัดทำป้ายคัทเอาท์ขนาดใหญ่บริเวณถนนชูปเปอร์ไฮเวย์	3
	- จัดให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวในชุมชน	2
ด้านการผลิต	- ให้มีการควบคุมราคาไม่ให้สูงเกินไปจริง	5
	- ให้มีการควบคุมคุณภาพของสินค้าทั้งชุมชน	2
ด้านการเงิน	- ต้องการเงินกู้ยืมเพื่อเป็นทุนหมุนเวียน	6
	- ต้องการเงินกู้ยืมเพื่อลงทุนระยะยาว	3
	- ให้มีการจัดตั้งเป็นเขตพิเศษที่มีการเก็บภาษีน้อยกว่าปกติเพื่อส่งเสริมการลงทุน	1
ด้านอื่นๆ	- จัดให้มีการก่อตั้งสมาคมผู้ประกอบการของชุมชนเพื่อให้มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันมากขึ้น และมีการแข่งขันที่เท่าเทียม	8
	- จัดให้มีการปรับปรุงสภาพถนนในหมู่บ้านที่เป็นหลุมจำนวนมากซึ่งทำให้สินค้าเสียหายระหว่างการขนส่ง	2

4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาตามแนวคิดการเปรียบเทียบ ศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของศาสตราจารย์ไมเคิล พอร์เตอร์ ดังรูปที่ 4-11



รูปที่ 4-11 แบบจำลองการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากรูปที่ 4-11 ปัจจัยที่พิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย ปัจจัยการผลิต สถานะของอุปสงค์ กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท อุตสาหกรรมสนับสนุน และรัฐบาล เพื่อพิจารณาความได้เปรียบและความเสียเปรียบของแต่ละปัจจัยโดยที่

ปัจจัยการผลิต ใช้ข้อมูลจากการศึกษาและการวิเคราะห์การดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการความช่วยเหลือ ด้านการผลิต และด้านการเงิน

กลยุทธ์ธุรกิจ ใช้ข้อมูลจากการศึกษาและการวิเคราะห์การดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการความช่วยเหลือ ด้านการจัดการ และด้านการตลาด

ปัจจัยด้านสถานะอุปสงค์ อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง และบทบาทภาครัฐ

ใช้ข้อมูลสถิติภูมิจากสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย และต่างประเทศ ประกอบกับ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4.3.1 ปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

ทรัพยากรมนุษย์ อัตราค่าแรงของบ้านม้านับเป็นจุดแข็งหนึ่ง ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตของบ้านม้าน่ากว่าคู่แข่งในจังหวัดอื่นๆ โดยค่าแรงขั้นต่ำของจังหวัดลำพูนเท่ากับ 149 บาท แต่จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญมีค่าแรงขั้นต่ำเท่ากับ 159 บาท (ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง ค่าแรงขั้นต่ำฉบับที่ 7 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2549) ประกอบกับแรงงานส่วนใหญ่หรือมากกว่าร้อยละ 70 เป็นแรงงานกึ่งฝีมือและคนงานทั่วไป อีกทั้งแรงงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี กว่าร้อยละ 56.25 ซึ่งการส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝีมือแรงงานจะทำให้แรงงานของบ้านม้าจะเป็นแรงงานที่มีคุณภาพได้ในอนาคต

ทรัพยากรทางกายภาพ วัตถุดิบ ไม้ปาร์ติเคิลบอร์ดเป็นวัตถุดิบหลักของกิจการในบ้านม้า (ร้อยละ 81.25) ซึ่งมีแหล่งผลิตอยู่ในภาคกลางและภาคตะวันออก โดยเฉพาะจังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองสูง ต้นทุนวัตถุดิบจะสูงขึ้นตามระยะทางของการขนส่ง ทั้งนี้ถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์บ้านม้า เนื่องจากโครงสร้างต้นทุนพบว่า ต้นทุนวัตถุดิบมีสัดส่วนมากที่สุดคือร้อยละ 55 ซึ่งมากกว่าค่าแรงถึงเท่าตัว (สัดส่วนต้นทุนค่าแรงเท่ากับร้อยละ 25) ซึ่งกิจการที่มีเงินหมุนเวียนสูงก็จะสามารถซื้อไม้ปาร์ติเคิลบอร์ดได้ในราคาถูก โดยการสั่งซื้อครั้งละมากๆ ด้านทำเลที่ตั้ง พบว่าแม้ว่าจะอยู่ใกล้ถนนหลักทางหลวงสายลำพูน-เชียงใหม่แต่สภาพถนนเข้าชุมชนมีลักษณะแคบ เป็นหลุม และบ่อ ทำให้เกิดปัญหาในการขนส่งบ้าง ประกอบกับบริเวณถนนทางหลวงและทางเข้าชุมชนไม่มีป้ายประชาสัมพันธ์ ทำให้นักท่องเที่ยวไม่รู้จักและหาทางเข้าลำบาก ด้านเครื่องจักร พบว่ากิจการกว่าร้อยละ 37.5 ที่ใช้อัตราการใช้เครื่องจักรไม่ถึง 70% และไม่มีกิจการใดเลยที่มีอัตราการใช้เครื่องจักรมากกว่า 90% ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเครื่องจักรที่มีไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่หรือมีกำลังการผลิตมากกว่าที่ผลิตจริง ประกอบกับเครื่องจักรส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานค่อนข้างมากและล้าสมัย คือมีอายุการใช้งานมากกว่า 6 ปีถึงร้อยละ 62.5 ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตและความหลากหลายรูปแบบของสินค้ามีน้อย ทั้งนี้มีหลายกิจการที่มีการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตด้วยการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย เป็นอัตโนมัติมากขึ้น เช่นการใช้เครื่องเจาะและเครื่องตัดไม้ที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์คิดเป็นร้อยละ 25 หรือเครื่องปิดขอบแทนการปิดขอบด้วยคนคิดเป็นร้อยละ 50 ซึ่งนับว่าเป็นสัญญาณที่ดีของการปรับตัวของกิจการในบ้านม้า เพื่อให้สินค้ามีความหลากหลายและมีคุณภาพ

ทรัพยากรทางด้านความรู้ ผู้ประกอบการให้ความเห็นจากการสัมภาษณ์ว่าไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการอบรมทั้งบุคลากรและผู้ประกอบเพื่อพัฒนาศักยภาพ

ทรัพยากรด้านเงินทุน กิจกรรมส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 75 ยังมีการชำระหนี้ โดยกว่าร้อยละ 43.75 ที่มีหนี้สินมากกว่าทุน ซึ่งประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน จากการที่มีต้นทุนจมในคลังสินค้าซึ่งกิจการกว่าร้อยละ 62.5 ที่มีการผลิตตามการประมาณการขายซึ่งหากขายไม่หมดทำให้มีสินค้าเหลือในคลังจำนวนมาก อีกทั้งต้นทุนจมในวัตถุดิบ เนื่องมาจากต้องสั่งซื้อวัตถุดิบปริมาณมากๆ เพื่อให้ได้ราคาถูกลงและผลิตครั้งละมากๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต

4.3.2 สภาพของอุปสงค์ (Demand Conditions)

สภาพความต้องการสินค้าเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศขึ้นอยู่กับสภาพของเศรษฐกิจ ถึงแม้ว่าสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่นับว่ายังไม่ดีนัก ซึ่งทำให้การขยายตัวของสภาวะอุปสงค์ชะลอตัวลง แต่กลับทำให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ของบ้านม้าวได้รับความนิยมนมากขึ้น โดยมียอดขายเพิ่มขึ้นในแต่ละปีมากกว่า 10% ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้ให้เหตุผลว่าเนื่องจากจุดแข็งของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้าวคือราคาถูก สภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดีทำให้ราคาเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์ อย่างไรก็ตามแม้ว่าเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกจะได้รับความนิยม แต่กิจการต่างๆยังไม่มีกรทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายตลาดไปยังต่างจังหวัดได้มากนัก อันเนื่องมาจากการขาดแคลนเงินทุนเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมาย

4.3.3 กลยุทธ์การแข่งขันของกิจการ (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

กลยุทธ์ด้านการจัดการพบว่า ความสำเร็จเปรียบทางกลยุทธ์ด้านการจัดการได้แก่การที่กิจการส่วนใหญ่หรือร้อยละ 81.25 ให้ความสำคัญกับการวางแผน โดยเฉพาะแผนระยะสั้น (1-3 ปี) กว่าร้อยละ 53.85 ซึ่งทำให้กิจการสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ด้านความเสียเปรียบที่สำคัญพบว่าการตั้งงานและการควบคุมส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะการควบคุมและการประเมินผล ที่กว่าร้อยละ 93.75 นั้นเจ้าของหรือผู้บริหารควบคุมและประเมินผลเอง เช่นเดียวกับการจัดทำแผนงานซึ่งกว่าร้อยละ 69.23 ที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียว ซึ่งนั่นอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เนื่องจากอำนาจการบริหารและตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว สำหรับการจ้องครึกที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบพบว่า ไม่มีกิจการใดที่มีการจัดตั้งหรือให้ความสำคัญกับแผนวิจัยและพัฒนา ประกอบกับการมอบหมายงานให้กับพนักงานมีเพียงร้อยละ 12.5 ที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบโดยการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

กลยุทธ์ด้านการตลาดพบว่า รูปแบบการจำหน่ายส่วนใหญ่เน้นการขายปลีกมากกว่า โดยมีกิจการเพียงร้อยละ 25 ที่จำหน่ายสินค้าแบบขายส่งมากกว่าขายปลีก ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านการบริการหลังการขายโดยบริการส่งสินค้าภายใต้เงื่อนไขเป็นบริการที่นิยมใช้มากที่สุดกว่าร้อยละ 87.5 แต่

อย่างไรก็ตามลูกค้าส่วนใหญ่ก็นิยมมาซื้อและรับสินค้าไปเองกว่าร้อยละ 68.75 นั้นแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเป้า สำหรับการแข่งขันที่สำคัญของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์บ้านม้า ยังคงเป็นการแข่งขันด้วยราคา (ร้อยละ 62.5 ที่มีราคาต่ำกว่าท้องตลาดไม่ถึง 50%, และร้อยละ 31.25 ที่มีราคาต่ำกว่าท้องตลาดมากกว่า 50%) โดยใช้ข้อได้เปรียบในด้านต้นทุนของแรงงาน ซึ่งแม้ว่าจะเป็นจุดเด่นของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้า แต่ในทางกลับกันการแข่งขันด้วยราคาทำให้หลายกิจการมีกำไรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งเห็นได้จากระยะเวลาการคืนทุนของกิจการต่างๆที่ส่วนใหญ่มากกว่า 8 ปี อีกทั้งการแข่งขันด้านราคาทำให้ผู้ประกอบการขาดความสนใจในเรื่องของคุณภาพตัวสินค้า กลยุทธ์ด้านการออกแบบ ส่วนใหญ่ยังคงใช้การลอกเลียนแบบจากเฟอร์นิเจอร์ที่มีจำหน่ายอยู่ทั่วไปและการลอกเลียนแบบกันเอง ซึ่งทำให้เฟอร์นิเจอร์บ้านม้าขาดความเป็นเอกลักษณ์ที่เฉพาะตัว ประกอบกับรูปแบบที่ซ้ำกันในแต่ละกิจการ ทำให้ความหลากหลายของเฟอร์นิเจอร์บ้านมามีน้อย โดยกิจการที่ออกแบบสินค้ารูปแบบใหม่ไม่เกิน 5 แบบต่อเดือนกว่าร้อยละ 50

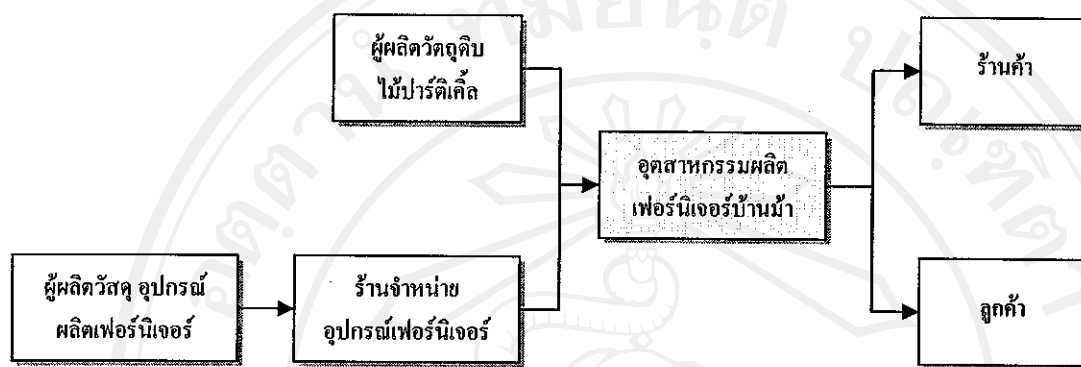
กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่ายพบว่า มีการเปิดร้านจำหน่ายภายในชุมชนทุกกิจการ โดยที่การทำตลาดต่างจังหวัดยังมีน้อย หรือคิดเป็นร้อยละ 12.5 และจำหน่ายโดยขายส่งให้กลุ่มพ่อค้าคนกลางไปจำหน่ายยังต่างจังหวัดเพียงร้อยละ 12.5 โดยเฉพาะภาคอีสาน ซึ่งทำให้กลุ่มลูกค้าของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้ามีอย่างจำกัด สำหรับการประชาสัมพันธ์ที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุดกว่าร้อยละ 81.25 ได้แก่การติดป้ายโฆษณาหรือคัดเอาท์ และร้อยละ 50 ที่ใช้วิทยุกระจายเสียง

ทั้งนี้การเพิ่มการออกแบบที่แตกต่างจากสินค้าเฟอร์นิเจอร์ทั่วไป และผลิตเฟอร์นิเจอร์ในหลายกลุ่มผู้บริโภค ทั้งเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกและกลุ่มตลาดบนขึ้นมาที่เน้นคุณภาพและรูปแบบที่แตกต่างและหลากหลาย จะทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบ้านมามีจำนวนมากขึ้น

4.3.4 อุตสาหกรรมสนับสนุน (Related and Supporting Industry)

เฟอร์นิเจอร์บ้านยังขาดแคลนเรื่องอุตสาหกรรมสนับสนุนเป็นอย่างมาก ผู้ผลิตวัตถุดิบประเภทไม้ปาร์ติเคิล ซึ่งต้องสั่งซื้อจากต่างจังหวัดทำให้ได้ราคาที่สูงกว่าปกติกว่า 10% และบางครั้งอาจต้องสั่งซื้อเพื่อกักตุนอันเนื่องมาจากการป้องกันการขาดแคลน และความรวดเร็วในการผลิต ผู้ผลิตวัสดุอื่นๆ เช่นที่จับ บานพับ ขาโต๊ะ แสตทนเลส และผ้า ยังคงมีน้อยไม่เกินห้าราย ทำให้ผู้ประกอบการต้องเลือกรูปแบบที่มีอยู่อย่างจำกัด จากร้านจำหน่ายอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ ส่งผลถึงรูปแบบของสินค้าไม่มีความหลากหลาย *อุตสาหกรรมขนส่ง* การขนส่งทั้งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปไม่มีกิจการใดรับผิดชอบโดยตรง ด้านการขนส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิตวัตถุดิบจัดส่งให้แต่มีค่าใช้จ่ายต่อครั้งสูงประมาณ 10% ของมูลค่าไม้ปาร์ติเคิล ซึ่งต้องสั่งซื้อปริมาณมากเพื่อให้ได้ราคาถูก (ถ้าการสั่งซื้อแต่ละครั้งมากกว่า 1 แสนบาทค่าใช้จ่ายการจัดส่งต่อครั้งจะเหลือ 5% ของมูลค่าไม้ปาร์ติเคิล) ด้านสินค้า

สำเร็จรูปยังไม่มีอุตสาหกรรมต่อเนื่องในด้านนี้ เนื่องจากส่วนใหญ่ลูกค้าซึ่งเป็นคนในจังหวัด และ จังหวัดใกล้เคียงจะมารับสินค้าเอง ซึ่งหากมีการขยายส่วนแบ่งตลาดไปยังกลุ่มตลาดในต่างจังหวัด การขนส่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาว่าจะเลือกขยายตลาดไปยังที่ใด ดังนั้นหากระบบขนส่ง มีเพียงพอ และเป็นไปอย่างมีระบบ จะทำให้เฟอร์นิเจอร์บ้านมาขยายตัวได้อีกมาก



รูปที่ 4-12 แสดงอุตสาหกรรมต่อเนื่องของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์บ้านมา

4.3.5 โอกาส (Chance)

โอกาสที่สำคัญของเฟอร์นิเจอร์บ้านที่สำคัญคือต้นทุนแรงงานที่มีราคาถูก ค่าแรงขั้นต่ำของ จังหวัดลำพูนเท่ากับ 149 บาท แต่จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญมีค่าแรงขั้นต่ำเท่ากับ 159 บาท (ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่องค่าแรงขั้นต่ำฉบับที่ 7 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2549) ประกอบกับ แรงงานอยู่ในช่วงอายุของคนเริ่มต้นทำงาน หรืออายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี กว่าร้อยละ 56.25 ดังนั้น โดยภาพรวมของแรงงานเฟอร์นิเจอร์บ้านมาจะสามารถพัฒนาไปสู่แรงงานฝีมือได้เป็นอย่างดี

4.3.6 รัฐบาล (Government)

แม้ว่าจะมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในภาพรวม เช่นการนำผู้ประกอบการ ไปออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ การจัดงานแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ระดับชาติในกรุงเทพฯ และการหาช่องทางการค้าไม้ในต่างประเทศ เป็นต้น แต่สำหรับเฟอร์นิเจอร์บ้านมาแล้ว ยังไม่มีหน่วยงานใดเข้ามาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างจริงจัง เช่นเดียวกันซึ่งจะเห็นได้จากการออกงานแสดงสินค้าเฟอร์นิเจอร์ระดับชาติมีเพียงกิจการเดียวที่เคยไปจัดงาน แต่ก็ไม่ได้มีการสนับสนุนในปีต่อมา เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง สำหรับการออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศก็ยังไม่มีการใดดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มีการขอสนับสนุนในเรื่องงบประมาณการจัดกิจกรรมภายในกลุ่มแต่ก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุน

4.4 การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์บ้านไม้ดัดตาราง

4.4.1 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์บ้านไม้พบว่า การที่เศรษฐกิจของประเทศไทยเกิดการชะลอตัวทำให้ผู้บริโภคคำนึงถึงปัจจัยเรื่องราคาเป็นสำคัญ สินค้าเฟอร์นิเจอร์ราคาถูกจึงได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเฟอร์นิเจอร์น็อกดาวน์ซึ่งผลิตโดยไม้ปาร์ติเคิลที่มีราคาถูกกว่าไม้จริง (ราคาเฟอร์นิเจอร์ไม้ปาร์ติเคิลถูกกว่าไม้จริงประมาณ 20%) ถึงแม้ว่าคุณภาพหรืออายุการใช้งานของไม้ปาร์ติเคิลจะมีน้อยกว่าไม้จริงก็ตาม แต่ผู้บริโภคในระดับล่างซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยราคา และอรรถประโยชน์ของเฟอร์นิเจอร์มากกว่าปัจจัยเรื่องความสวยงามหรือคุณภาพซึ่งมีจำนวนมากในประเทศ จึงเป็นโอกาสที่จะทำให้สินค้าเฟอร์นิเจอร์ของบ้านไม้ได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง

สำหรับอุปสรรคที่สำคัญคือแหล่งวัตถุดิบ โดยเฉพาะไม้ปาร์ติเคิล ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภาคตะวันออก และภาคกลาง ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนวัตถุดิบนี้สูงขึ้นตามประมาณร้อยละ 10 อีกประการหนึ่งคือการที่ไม่มีหน่วยงานจากภาครัฐให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายประสบปัญหา โดยเฉพาะด้านการตลาด และการผลิต รวมไปถึงสถานที่ตั้งของชุมชนที่อยู่ในหมู่บ้าน มีถนนที่แคบและชำรุดอย่างมากทำให้การเดินทางเข้าออกจึงไม่สะดวกเท่าที่ควร

ตารางที่ 4-70 แสดงโอกาสและอุปสรรค

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. เศรษฐกิจไม่ดีทำให้เฟอร์นิเจอร์ราคาถูกขายดี 2. เฟอร์นิเจอร์น็อกดาวน์กำลังได้รับความนิยม	1. ใกล้เคียงวัตถุดิบทำให้ราคาสูงขึ้นกว่า 10% 2. การเดินทางไม่สะดวก 3. ไม่มีหน่วยงานจากภาครัฐให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

4.4.2 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมที่เป็นจุดแข็งของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้าได้แก่ ความมีชื่อเสียงมาแล้วกว่า 10 ปี โดยมีระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ย 6 ปี ทำให้สินค้าของบ้านม้าได้รับความนิยมโดยเฉพาะในกลุ่มภาคเหนือตอนบน อีกทั้งอัตราค่าแรงก็ไม่สูงนักซึ่งต่ำกว่าคู่แข่งในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ประหยัดต้นทุนการผลิตลงได้มาก ประกอบกับแรงงานเหล่านี้มากกว่าร้อยละ 70 เป็นแรงงานกึ่งฝีมือและคนงานทั่วไป มีอายุอยู่ในช่วงวัยทำงานคือ 31-35 ปี กว่าร้อยละ 56.25 สามารถพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดทักษะ และความสามารถได้อีกมาก ซึ่งจะทำให้ในอนาคตจะเป็นแรงงานที่มีคุณภาพของชุมชนต่อไป

สำหรับจุดอ่อนของเฟอร์นิเจอร์บ้านม้า ได้แก่ ความล้าสมัยและมีอายุการใช้งานมากของเครื่องจักร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรมือสอง มีอายุการใช้งานมากกว่า 6 ปีถึงร้อยละ 62.5 ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง ประกอบกับการแข่งขันด้านราคาของผู้ประกอบการด้วยกันในชุมชนซึ่งทำให้ราคาสินค้าต่ำกว่าสินค้าทั่วไปตามท้องตลาดมาก (ร้อยละ 62.5 ที่มีราคาต่ำกว่าท้องตลาดไม่ถึง 50%, และร้อยละ 31.25 ที่มีราคาต่ำกว่าท้องตลาดมากกว่า 50%) ปัญหาการลอกเลียนแบบกันเอง และคู่แข่งภายนอกชุมชน ทำให้สินค้าของบ้านม้าไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และไม่สามารถที่จะดึงดูดลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าไปแล้วให้ซื้อซ้ำในตัวเอง อันเนื่องมาจากการที่ไม่มีตราสินค้า ปัญหาอีกประการคือการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งพบว่าแต่ละกิจการจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนจำนวนมากเพื่อใช้ในการซื้อวัตถุดิบซึ่งจะมีราคาถูกกว่าหากซื้อในปริมาณมาก และเพื่อนำไปผลิตสินค้าสต็อก

ตารางที่ 4-71 แสดงจุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ความมีชื่อเสียงมาแล้วกว่า 10 ปี 2. ค่าแรงถูกกว่าจังหวัดคู่แข่งคือเชียงใหม่ 3. แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยทำงาน	1. เครื่องจักรล้าสมัยและมีอายุการใช้งานมาก 2. คัดราคาตัวเอง 3. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ 4. การลอกเลียนแบบ 5. ไม่มีตราสินค้า