

บทคัดย่อ

วิชา บธ. 851 : วิชาการศึกษาด້วยตนเอง

ชื่อเรื่อง	: การศึกษาคำเนินงานกิจการการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ จำกัด
ผู้จัดทำ	: นางสาวสินีนาด บุญพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	: อาจารย์วุฒิพงษ์ น้้วตระกูล
หลักสูตร	: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วันที่อนุมัติผลงาน	: กันยายน 2547
จำนวนหน้า	: 98 หน้า

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการศึกษาคำเนินงานของบริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ จำกัด โดยมุ่งเน้นการศึกษาคำเนินงานด้านการผลิต ด้านการเงินและบัญชีต้นทุน และด้านการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาดำเนินงานที่ผ่านมา มีวิธีการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการและพนักงานในองค์กร และข้อมูลทุติยภูมิโดยการศึกษาจากหนังสือที่เกี่ยวข้องและทางอินเทอร์เน็ต สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Forces Model) โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาประมาณ 5 เดือน

บริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2545 โดยผู้บริหารสัญชาติอเมริกัน ลักษณะบริษัททำเกี่ยวกับการแปรรูปไม้ยางพารา ไม้สัก ฯลฯ เน้นที่ไม้ยางพาราเป็นหลัก โดยเครื่องประดิษฐ์กรรมเป็นเฟอร์นิเจอร์ไม้ รับทำตัวอย่างเฟอร์นิเจอร์ บริการซ่อมแซมเฟอร์นิเจอร์ และรับบริการตรวจสอบคุณภาพเฟอร์นิเจอร์เครื่องเรือน เป็นต้น เฟอร์นิเจอร์ที่บริษัทผลิตประกอบไปด้วย โต๊ะ เก้าอี้ เตียง และ ชั้นวางเครื่องเรือน ของตกแต่งต่างๆ โดยจะมีลักษณะการทำงานเพื่อสนับสนุน บริษัท เอ็กซ์ิม บิสเนส กรุ๊ป จำกัดซึ่งเป็นบริษัทในเครือ โดยที่ทางบริษัท เอ็กซ์ิม บิสเนส กรุ๊ป เป็นฝ่ายตลาดให้ ด้านบริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ ก็จะทำการผลิตสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไม้ให้ตามคำสั่ง โดยทำการส่งออกทั้ง 100% และไม่มีขายในประเทศ และเป็นารับผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น ส่วนมากประเทศที่สั่งซื้อจะได้แก่ประเทศฮ่องกงและอเมริกาเป็นส่วนใหญ่

ในปัจจุบัน บริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ จำกัด ประสบปัญหา การผลิต การจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน หากพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็กซ์ิม ดีไซน์ส์ จำกัด ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งคือในปี 2545-2546 ด้านการบริหารการผลิตคือขาดการวางแผนการผลิตที่ชัด

เงินในแต่ละแผนก(Action Plan) และการที่ไม่ผลิตให้ได้เต็มกำลังการผลิต และขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพในด้านจัดซื้อและคลังสินค้า ด้านบริหารการเงิน กิจการมีการจัดสรรเงินลงทุนที่เกิดต้นทุนจมในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร อาคารและยานพาหนะที่สูง และการมีสินค้าคงคลังคืองานระหว่างทำที่มากจึงทำให้เสียโอกาสในการทำกำไรและขาดสภาพคล่องทางการเงินด้วยและพบว่า กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นมากแต่มียอดต้นทุนที่มากกว่ารายได้เนื่องมาจากไม่มีการคิดราคาค่าตัวอย่างที่สูงให้กับลูกค้าและบริษัทฯ ในเครือ ทำให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมไม่ดี ซึ่งปัญหาต่างๆเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบมาจากปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกทางด้านเศรษฐกิจที่ซบเซา ปัญหาราคาน้ำมัน ราคาวัตถุดิบซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลต่อธุรกิจโดยตรงและส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อ โดยอาจทำให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลง ทำให้ยอดขายของกิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนด้านปัญหาด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่ากิจการมีปัญหาทางด้านการบริหารจัดการที่ขาดความชัดเจนอย่างมาก ทำให้ไม่มีการวางแผนที่ดีในเรื่องกำลังคน การบริหารงาน บริหารคน ประกอบกับด้านการขาดบุคลากรและกำลังคน ทำให้ต้องมีภาระเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากในการขาดการวางแผนการจัดการกำลังคนที่ดี

ปัญหาหลักของ บริษัท เอ็กซิม ดีไซน์ส์ จำกัด คือ ด้านการเงินซึ่งไม่มีการคำนวณต้นทุนในราคาสินค้าตัวอย่างและขาดการกำหนดราคาขายที่แน่นอน และด้านการผลิตคือการขาดการวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหารอง คือ ปัญหาด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรและการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ กิจการควรใช้กลยุทธ์ในด้านการสร้างความแตกต่างโดยเน้นต้นทุนที่ต่ำ ทำการสร้างความแตกต่างโดยเน้นการออกแบบที่ทันสมัยและมีความแปลกใหม่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง โดยให้ความสำคัญกับแผนกวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์และเน้นการออกแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะและที่สำคัญอาจมีการทำการตลาดภายในประเทศเองด้วยเพื่อเป็นการหาตลาดใหม่โดยมีการเพิ่มแผนกฝ่ายการตลาดเข้ามาทำหน้าที่ในการรับผิดชอบหาช่องทางทางการตลาดและเป็นฝ่ายกำหนดยอดขาย ราคาขายและปริมาณการขาย เพื่อจะเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทในทางหนึ่งได้ ส่วนทางด้านการทำต้นทุนให้ต่ำอาจทำได้โดยมีการควบคุมต้นทุนการผลิตโดยมีการวางแผนองค์กร (มีการระบุมูลความชัดเจนในองค์กรในหน้าที่การทำงาน เป็นต้น) วางแผนกระบวนการผลิตที่ดี (เช่น มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบทำให้สามารถเจรจาต่อรองเกี่ยวกับราคาของวัตถุดิบได้ เป็นต้น) เกิดการประสานงานที่ดี เพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันเพราะด้วยความได้เปรียบทางด้านค่าแรงงาน ที่ต่ำบวกกับฝีมือ ความประณีต ของคนไทย ส่วนด้านการผลิตควรมีการบริหารการผลิตที่ดีที่ชัดเจนให้เป็นไปตามหลักการบริหารการผลิตที่ดีในแต่ละหน้าที่ คือ เริ่มต้นจากการวางแผน การจัดองค์กร การรับคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อการบริหารการผลิตที่มี

ประสิทธิภาพและควรมีการผลิตที่เต็มกำลังการผลิตเพื่อจะได้คุ้มทุน ด้านการเงินควรมีการจัดสรร
เงินทุนในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร อาคาร ยานพาหนะให้น้อยลงเพราะจะทำให้สภาพคล่องทาง
การเงินดีขึ้นและมีควรมีนโยบายในการคิดราคาตัวอย่างสินค้าที่ส่งให้กับทางลูกค้าและบริษัทฯใน
เครือเพื่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นและไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนสินค้าไว้เอง ส่วนด้านค่าใช้จ่ายในการขาย
และบริหาร เช่น ค่าน้ำมันและค่าขนส่ง จะลดลงได้ถ้ามีการวางแผนที่ดีในองค์การในทุกส่วนงาน
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารดังกล่าวอาจจะลดลงได้ จึงจะสามารถทำกำไรได้มากขึ้น ด้าน
สุดท้ายด้านการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้หลักการจัดการตามหลักบริหารจัดการ
เข้ามาช่วยควรให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดรูปร่าง การสั่งการและการประสานงาน และ
การควบคุมและควรใช้ทฤษฎีความต้องการของบุคคลของ Maslow เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงาน
ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาพนักงานให้มีความจงรักภักดีและถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง
ขององค์กร และควรมีการเพิ่มบุคลากรให้มากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณการผลิตที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

การศึกษาดังกล่าวทำให้ทราบถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา การดำเนินงานของบริษัท เอ็ก
ซิม ดีไซน์ส์ จำกัด หากกิจการสามารถจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมและเปลี่ยนแปลงวิธีการ
ดำเนินงานให้เหมาะสม จะทำให้กิจการได้รับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าให้แก่ธุรกิจได้