

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่องปัญหาในการดำเนินงานและความต้องการความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ได้ศึกษาจาก ทฤษฎี แนวความคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นองค์ความรู้ ในการกำหนดขอบเขตและ กรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการจัดการธุรกิจ

แนวคิดการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและธุรกิจ

แนวคิดในการพัฒนาอุตสาหกรรม

หลักการและแนวคิดในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมและ บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการจัดการธุรกิจ

Baynard O, Wheeler ⁶ ให้ความหมายของการจัดการธุรกิจ **ธุรกิจ (Business)** คือ สถาบันทางสังคมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดการและดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่สังคม ภายใต้แรงผลักดันของแต่ละบุคคล โดยมีผลตอบแทนเป็นรายได้ เพื่อความอยู่รอด **การจัดการ (Management)** เป็นหน้าที่ในการประสานองค์ประกอบในการผลิตอันได้แก่ คน วัสดุ ทุน และเงิน เข้าด้วยกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ จัดบุคลากร สั่งการ และ ควบคุมกิจกรรม ทั้งหมดของกิจการ ผสมผสานความสามารถของบุคคลซึ่งจัดการและประสาน เป็นกิจกรรมกลุ่ม โดยสรุป **การจัดการธุรกิจ (Business Management)** ก็คือ การตัดสินใจและ ลงมือปฏิบัติเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จ

⁶ Wheeler, Baynard O, Business : An Introductory Analysis, 2nd ed, (New York : Harper & Row, 1968) p 30, pp 147 – 148.

Richard M. Hodgetts,⁷ ให้ความหมายคำว่า **ธุรกิจ** คือ การจัดการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าและบริการสู่ประชาชน เพื่อสร้างรายได้ หรือไม่ก็ได้ แต่มีบทบาทในการสร้างมาตรฐานในการดำรงชีพ

ธุรกิจ ตามความหมายของ James R. Lowry และ Bernard W. Weinrich,⁸ คือ กิจกรรมทางการค้าและอุตสาหกรรม เพื่อหารายได้โดยการผลิตสินค้าหรือบริการ ข้อสำคัญ คือ ความสามารถในการหารายได้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว⁹ กล่าวถึง **กระบวนการทางธุรกิจ** (Process of Business) ประกอบด้วย ทรัพยากร การแปรรูปทรัพยากร และผลผลิต (สินค้าหรือบริการ) ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

- 1) คน รวมทั้งคนงาน ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- 2) วัตถุดิบ เช่น ที่ดิน แร่ธาตุ อากาศ ทะเล
- 3) เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ
- 4) ข่าวสารข้อมูล
- 5) เงินทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินการซึ่งกระบวนการแปรรูปของธุรกิจจะก่อให้เกิดผลผลิตที่มีมูลค่าในด้านรูปร่าง มูลค่าสถานที่ มูลค่าด้านเวลา และมูลค่าในการอยากเป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการนั้นๆ

หลักการ ดังกล่าวนี สามารถนำมาเป็นองค์ประกอบเพื่อศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมว่า ผู้ประกอบการประสบกับปัญหาในการดำเนินงานและต้องการความช่วยเหลืออย่างไร

⁷ Hodgetts, Richard M., Introduction to Business, 2nd ed, (Reading, Massachusetts : Addison – Wiley Publishing Co., 1981) p. 6

⁸ Lowry, James R., and Weinrich, Bernard W., Business in Today's World, 2nd ed, (Cincinnati, Ohio : South – Western Publishing Co., 1994) p 5.

⁹ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2538), หน้า 6.

George R. Terry ¹⁰ ให้ความหมายของ การจัดการ (Management) หมายถึงการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ ซึ่งได้แก่ คน (Man) วัสดุ (Material) กรรมวิธี (Method) เครื่องจักร (Machine) เงินทุน (Money) และตลาด (Market) ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ความสามารถและเงินลงทุน ผ่านกระบวนการ วางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การกระตุ้น (Actuating) และการควบคุม (Controlling)

David H. Holt ¹¹ ให้ความหมายของ การจัดการ “เป็นศิลปะในการดำเนินงานโดยผ่านคน ตามหน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยในการผลิต ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุ เงินทุน และสารสนเทศในองค์การนั้นๆ”

ธงชัย สันติวงษ์ ¹² กล่าวว่า ปัจจัยในการจัดการ หรือ ทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ ประกอบด้วย 1) คน (Man) คือทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญยิ่งทั้งในแง่ปริมาณงาน คือ ผลผลิต และคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คืออุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาเพื่อใช้ปฏิบัติงาน จึงมีเงื่อนไขว่า ควรต้องพิถีพิถันจัดหาเครื่องจักร เครื่องมือที่มีสมรรถนะสูง ดีพร้อมสำหรับใช้งาน รวมทั้งสะดวกในการใช้ปฏิบัติ โดยไม่ก่อให้เกิดการสิ้นเปลือง เกิดการสูญเสีย หรือมีปัญหาใช้ประโยชน์ไม่คุ้ม 3) เงินทุน (Money) เป็นสิ่งจำเป็นในการหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปไม่ติดขัด เงินทุนที่จะนำมาใช้จ่าย จะต้องสามารถจัดหามาได้อย่างเหมาะสมจากแหล่งต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความคล่องตัว รวมทั้งราคาของต้นทุนของเงิน คือ ดอกเบี้ยในอัตราที่ไม่แพงเกินไป 4) วัสดุสิ่งของ (Material) เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูง จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิตหรือสร้างบริการตลอดเวลา ทั้งนี้ โอกาสที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ ที่จะ เป็นเครื่องมือช่วยสร้างคุณค่า หรือเสริมสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามต้องการ ได้แก่ 1) ตลาด (Market) ประกอบด้วยลูกค้าที่มุ่งขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย โอกาสทางการตลาด ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ และการขยายตัวของรายได้และประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้

¹⁰ Terry, George R., Principle of Management, 6th ed, (Homewood : Richard D. Irwin, Inc.), pp 3 –4.

¹¹ Holt, David H., Management Principles and Practices, 3rd ed, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1987) p 3.

¹² ธงชัย สันติวงษ์, “การจัดการทั่วไป”, คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2539), หน้า 78 – 81.

บริเวณที่เปลี่ยนแปลงไป 2) วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึงระบบงาน กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น จุดสำคัญ ก็คือ ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุน และกำลังแรงงาน ตลอดจนมีการใช้เครื่องมือเครื่องจักร เต็มกำลังประสิทธิภาพ 3) การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivation) คือ การพยายามเพิ่มประสิทธิภาพ และผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคลากร 6) วิธีการจัดการ (Management) เป็นกลไกและตัวประสานที่ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆให้สามารถ ดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การศึกษานี้ได้นำเอาหลักการข้างต้นมาใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายข้อปัญหาในการดำเนินงาน และความต้องการความช่วยเหลือของอุตสาหกรรม

J. Batty ¹³ กล่าวถึง **หน้าที่หลักของธุรกิจ** ก็คือ การผลิต การจำหน่าย และการเงิน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรม การผลิต การจัดซื้อ และการจัดเก็บ รวมอยู่ในการผลิต ซึ่งทั้งการผลิตและการขายจะขึ้นอยู่กับ การจำหน่าย การเงิน ซึ่งหมายถึง เงินลงทุน และสินเชื่อ การชำระหนี้ จากการ จัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อการผลิต จัดจ้างแรงงาน ต่างๆ ธุรกิจก็ไม่สามารถอยู่รอดได้โดยปราศจากเงิน ดังนั้น การจัดการธุรกิจก็คือ การจัดการในเรื่องการผลิต การจำหน่ายและการเงิน

ปราณี โอภาสานนท์¹⁴ อ้างถึง นิमित นนทพันธุ์วาส ผู้ให้นิยามของคำว่า **ผู้ประกอบการ อุตสาหกรรม(Entrepreneur)** ว่า "ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจที่มองเห็นโอกาสที่จะทำกำไร โดยการผลิต สินค้าชนิดใหม่ขึ้นมาเสนอขายในตลาด โดยการนำเอาขบวนการผลิตใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีกว่า เดิมเข้ามาใช้ หรือโดยการปรับปรุงองค์การ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเป็นผู้แสวงหาทุน รวบรวม ปัจจัยในการผลิต และการจัดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์"

¹³ Batty, J., Industrial Administration and Management, 3rd ed, (Bungay, Suffolk : Richard Clay (The Chaucer Press) Ltd., 1974) p 48.

¹⁴ ปราณี โอภาสานนท์, "คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ" **คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2539), หน้า 4.

ความหมายของคำว่า ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ของ David H. Holt¹⁵ คือ “บุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้กล้าเสี่ยงในการเริ่มธุรกิจใหม่ ในการผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค เพื่อแสวงหากำไรในระบบธุรกิจ ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ¹⁶ ได้อ้างถึงทฤษฎีจัดการปฏิบัติการ (Operational – Management Theory) ของ Henri Fayol บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติและการจัดการตามหลักบริหาร ว่า เรื่องกิจกรรมในการอุตสาหกรรม (Industrial Activities) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กิจกรรมเทคนิค (Technical Activities) ประกอบด้วย การผลิต (Production) และการประกอบอุตสาหกรรม (Manufacturing)
- 2) กิจกรรมการค้า (Commercial Activities) ประกอบด้วย การซื้อ (Buying) การขาย (Selling) และการแลกเปลี่ยน (Exchange)
- 3) กิจกรรมการเงิน (Financial Activities) ประกอบด้วย การค้นหาเงินทุนและสินเชื่อ (Searching for Capital and Credit) การใช้เงินทุนอย่างเหมาะสม (Using them Optimally)
- 4) กิจกรรมความมั่นคง (Security Activities) ประกอบด้วย การคุ้มครองทรัพย์สินสมบัติและบุคคล (Protecting Property and Persons)
- 5) กิจกรรมการบัญชี (Accounting Activities) ประกอบด้วย การควบคุมสินค้า (Taking Stock) การจัดทำงบดุล (Keeping Balance Sheets) และ การตรวจสอบต้นทุน (Tracking Costs)
- 6) กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) ประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงหน้าที่องค์การธุรกิจ (Business Function)¹⁷ ซึ่งประกอบด้วย

¹⁵ Holt, David H., Ibid, p. 20.

¹⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพ : บริษัทวิสิทธ์พัฒนาจำกัด, 2539), หน้า 23 – 24.

¹⁷ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (กรุงเทพ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2541), หน้า 20 – 21.

- 1) องค์กรและการจัดการ (Organization & Management)
- 2) การผลิตและการปฏิบัติการ (Production & Operation)
- 3) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)
- 4) การตลาด (Marketing)
- 5) การบัญชี (Accounting)
- 6) การเงิน (Finance)
- 7) ระบบสารสนเทศ (Information System)

แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

อำนาจ วีระวาณิช¹⁸ กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่า “ความสำคัญและวิวัฒนาการแห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต่างมีความสัมพันธ์โดยตรงควบคู่กันกับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ” โดยเน้นว่า “การที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในด้านต่างๆ กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงให้หลักประกันต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การที่วิวัฒนาการขององค์กรโดยทั่วไปต่างต้องผ่านช่วงแห่งการเติบโตที่มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละช่วง การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงย่อมต้องแตกต่างกันตามขั้นตอนการเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้วางกลยุทธ์ จึงควรเข้าใจขั้นตอนการเติบโตเพื่อที่จะเผชิญกับปัญหาเหล่านี้” และได้อ้างถึง Greiner ซึ่ง ได้อธิบายถึงปัจจัยและปัญหาการเติบโตไว้ ซึ่งปัจจัยที่กำหนดการเติบโตขององค์กรมีทั้งอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ขนาดกิจการ และการจัดการภายใน ดังนั้น ผลกระทบต่อการเติบโตจึงมีทั้งแบบวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน สไตล์การจัดการจะเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตโดยเฉพาะในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงและปัญหาการจัดการจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมก่อนที่การเติบโตจะดำเนินต่อไป ในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต โดยปกติองค์กรจะมีวิวัฒนาการเติบโตออกเป็น 5 ช่วงซึ่งในแต่ละช่วงจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์แตกต่างกัน และแต่ละช่วงการเติบโตจะได้รับผลกระทบมาจากการเติบโตในช่วงก่อนและเป็นสาเหตุแห่งการเติบโตในช่วงต่อไป”

¹⁸ อำนาจ วีระวาณิช, การจัดการเชิงกลยุทธ์. (กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่งจำกัด, 2540), หน้า 12 -

การวัดอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ ตามแนวความคิดของ J. Batty ¹⁹ วัดได้จาก

1. ผลตอบแทนจากการลงทุน
2. อัตราการเข้าออกของแรงงาน

ทั้งนี้รูปแบบของการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ดูได้จาก

1. การขยายตัวตามแนวนอน ได้แก่การผลิตสินค้าชนิดเดิม
2. การขยายตัวตามแนวตั้ง ได้แก่การผลิตสินค้าหลากหลายขึ้น

แนวคิดด้าน การจัดการกลยุทธ์ ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ ²⁰ ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม จะต้องพิจารณาในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ได้เลือกธุรกิจถูกต้องหรือไม่ และมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจนั้นได้หรือไม่
2. ธุรกิจที่เลือกนั้นมีคู่แข่งมากหรือไม่ และเป็นคู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งกว่าหรือไม่
3. ธุรกิจมีเงินทุนพอที่จะดำเนินกิจการต่อไปหรือไม่
4. มีความสามารถในการเลือกทำเลที่ตั้งได้เหมาะสมหรือไม่

นอกจากนี้ Arthur Young ยังได้กล่าวถึง วิวัฒนาการขององค์กร หรือบริษัท ในหนังสือ The Manager's Handbook ²¹ ว่า จากจุดกำเนิดและพื้นฐานการเริ่มต้น บริษัทจะค่อยๆ เติบโตขึ้น ทั้งนี้วิวัฒนาการขององค์กรหรือบริษัท แบ่งออกเป็น

- 1) ระยะเวลาเริ่มต้น (Start up) คนในองค์กรมีน้อย จึงต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถมาก ถ้าผ่านระยะนี้ไปไม่ได้ ก็ต้องเลิกกิจการ หรือถูกหน่วยงานใหญ่ซื้อไป
- 2) ระยะเวลาพัฒนา (Development) เมื่อเข้าสู่ระยะนี้ บริษัทจะเริ่มมีโครงสร้างที่แน่นอนมากขึ้น มีขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน มีการแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคนในหน่วยงาน ระยะพัฒนานี้จะผ่านไปได้ดี ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการขายที่ดี
- 3) ระยะมั่นคง (Consolidation) ระยะนี้บริษัทจะเริ่มตระหนักถึงผลกำไร - ขาดทุน และการพัฒนาบริษัทต่อไป ถ้าในระยะนี้ บริษัทมีทิศทางและวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและถูกต้องก็จะมี การวางแผน สินค้าใหม่ การเติบโตในอนาคต หรือการดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆออกไป
- 4) ระยะเวลาคงที่ (Plateau) เป็นระยะที่บริษัทมาถึงจุดที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย หรือแทบไม่มีการ

¹⁹ Batty, J., Ibid, p 69.

²⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 48.

²¹ อชฌนา ลิมปวิพัชร์, ผู้แปล "ข้อคิดนักบริหาร ตอนที่ 5 : โครงสร้างองค์กร", วารสารเพิ่มผลผลิต, 28 (กุมภาพันธ์ - มีนาคม, 2532), หน้า 9.

เปลี่ยนแปลงอันใด อาจเป็นเพราะยังไม่มีความคิดหรือโครงการใหม่ๆใดๆออกมา หรือบริษัท ประสบความสำเร็จกับสินค้าเดิมอยู่ ระยะเวลาจะต่อเนื่องไปได้ยาวนาน

5) ระยะเวลาเสื่อม (Decline) ถ้าบริษัทมาถึงระยะเสื่อมเมื่อใด ก็หมายความว่า สินค้าของบริษัทขายไม่ได้หรือค่าใช้จ่ายสูงขึ้นมา ขาดทุนมากกว่ากำไร หรือมีบริษัทที่ใหญ่กว่ามาซื้อกิจการ

Stephen P. Robbins และ David A. DeCanzo²² กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกับวงจรธุรกิจ ว่า ความก้าวหน้าขององค์การจะเป็นไปตามรูปแบบของวงจรธุรกิจ ซึ่งระยะเวลาและรูปแบบของการวางแผนธุรกิจจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามช่วงของวงจรที่ธุรกิจเป็นอยู่ โดยแบ่งวงจรธุรกิจออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นก่อตั้ง (Formation)
2. ขั้นเจริญเติบโต (Growth)
3. ขั้นอิ่มตัว (Maturity)
4. ขั้นถดถอย (Decline)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ²³ กล่าวถึงการจัดการในวิกฤตการณ์เกี่ยวกับการเติบโตของธุรกิจใหม่ (Managing the Crisis of Growth) โดยไม่มีการวางแผนรองรับ ผู้ประกอบการมัก จะเน้นที่การหาตลาด การขยายตลาด การหาแหล่งเงินทุน เมื่อธุรกิจประสบความสำเร็จ เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วก็จะประสบกับวิกฤตการณ์ต่างๆ เช่น

- 1) วิกฤตการณ์ขาดผู้นำ (Crisis of Leadership) เกิดจากเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นผู้ประกอบการเพียงผู้เดียวไม่สามารถทำได้ในทุกหน้าที่
- 2) วิกฤตการณ์ขาดกฎระเบียบ (Crisis of Autonomy) จากการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ มีกฎระเบียบที่เข้มงวดขึ้น ทำให้พนักงานเสียขวัญ
- 3) วิกฤตการณ์การควบคุม (Crisis Of Control) เกิดจากการควบคุมมากเกินไปทำให้พนักงานขาดอิสระในการทำงาน ซึ่งอาจแก้ปัญหาโดยการกระจายอำนาจ

แนวความคิดทั้ง 2 ประการข้างต้นได้เน้นถึงเรื่องขั้นตอนของการเจริญเติบโต และปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลที่ต้องจัดการให้ความช่วยเหลือให้ตรงประเด็น ซึ่งใน

²² Robins, Stephen P., & De Canzo, David A., Ibid', pp. 60 – 62.

²³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 283.

การศึกษานี้ ต้องการแยกแยะให้เห็นว่า ผู้ประกอบการหรือกิจการในช่วงระยะเวลาดำเนินการที่ต่างกันประสบปัญหาปัญหาหรือวิกฤตอย่างไร และต้องการความช่วยเหลือต่างกันหรือไม่ อย่างไร

H.N. Broom และ J.G. Longenecker²⁴ เสนอแนวคิดที่ว่า อุตสาหกรรมไม่ว่าขนาดใด มักจะประสบ ปัญหาด้านการจัดการ ที่คล้ายคลึงกัน ในหัวข้อต่างๆดังต่อไปนี้

ผู้ประกอบการ 1. ไม่มีเวลาในการจัดการธุรกิจของตนเอง

2. ขาดความสามารถและทักษะในการจัดการ

3. ขาดความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดการ ธุรกิจ

5. ขาดภาวะผู้นำ

ด้านการเงิน 1. ขาดเงินทุนหมุนเวียน และแหล่งเงินกู้

2. มีความยุ่งยากในการกู้เงินจากสถาบันการเงิน

ด้านการวิจัยและพัฒนา

1. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การตลาด และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์เนื่องจากต้องใช้งบประมาณสูง โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม

ด้านบุคลากรและแรงงาน

1. ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่สามารถจ้างแรงงานที่มีทักษะหรือบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูง

2. ผู้ประกอบการมีความรู้ที่จำกัดไม่สามารถเลือกรับเทคโนโลยีที่เพียงพอจะให้การอบรมให้แก่แรงงานได้

3. ขาดเงินทุนสำหรับจ่ายค่าค่าสวัสดิการหรือกิจกรรมอื่นๆสำหรับบุคลากรและแรงงาน

ด้านการตลาด 1. ปัญหาการแข่งขัน

2. การเลือกช่องทางการจำหน่าย การส่งเสริมการขายและการโฆษณาสินค้า

3. นโยบายการตลาดและแผนการตลาด

4. การวางแผนค่าตอบแทนสำหรับพนักงานขาย

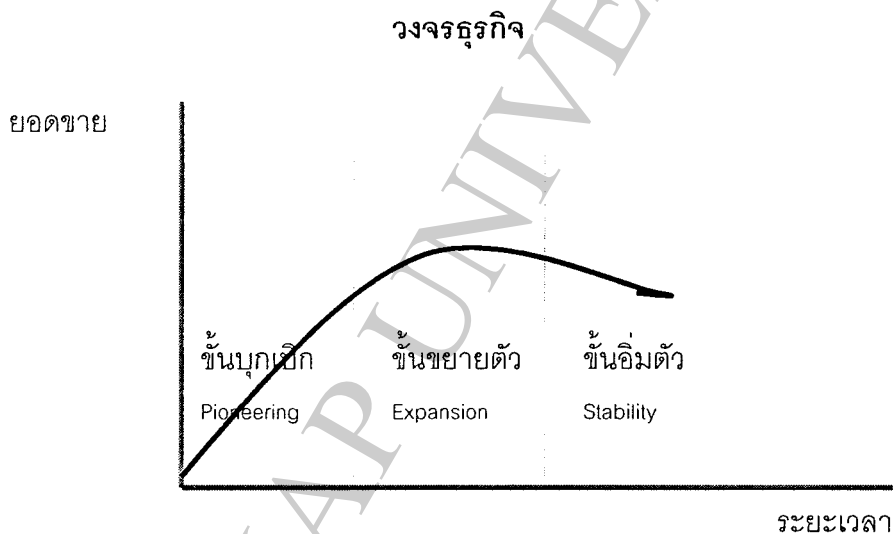
ด้านอื่นๆ 1. การกำหนดโอกาสทางธุรกิจ

²⁴ Broom, H.N. and Longenecker, J.G., Small Industries Management, 2nd ed (Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1966) pp 75 – 78.

2. การเลือกธุรกิจและสถานที่ตั้งโรงงาน
3. การจัดหาทรัพยากรและการเก็บสินค้าคงคลัง
4. การออกแบบและจัดองค์การ
5. การกำหนดนโยบายและแผนธุรกิจ

แนวคิดด้านการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและธุรกิจ

ปนัดดา อินทร์พรหม²⁵ สรุปแนวคิดใน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรม เพื่อการลงทุนในหลักทรัพย์ ในการตรวจสอบขั้นตอนในวงจรอุตสาหกรรม (Industrial Cycle) ซึ่งมีขั้นตอนการขยายตัวของอุตสาหกรรมอยู่อย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นบุกเบิก (Pioneering Stage) ขั้นขยายตัว (Expansion Stage) และขั้นอิ่มตัว (Stability Stage) ดังนี้



โดยเสนอให้นักลงทุนตระหนักถึงความสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมกับวัฏจักรธุรกิจ กล่าวคือ อุตสาหกรรมโตเร็ว (Growth Industries) เป็นอุตสาหกรรมที่คาดว่าจะผลกำไรจะมีมากกว่าอุตสาหกรรมชนิดอื่นๆ โดยเฉลี่ยการขยายตัวของอุตสาหกรรมประเภทนี้จะไม่ขึ้นกับสภาวะเศรษฐกิจ แต่ขึ้นอยู่กับการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและตัวสินค้ามาก เช่น อุตสาหกรรมไมโครคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น อุตสาหกรรมที่ไม่ได้รับผลกระทบจากวัฏจักรเศรษฐกิจ (Defensive

²⁵ ปนัดดา อินทร์พรหม, การบริหารการเงิน. (กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่ง จำกัด (มหาชน) ร่วมกับ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2537), หน้า 30 – 32.

Industries) เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจน้อย เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิต เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากวัฏจักรเศรษฐกิจ (Cyclical Industries) เป็นอุตสาหกรรมที่ผันแปรตามสภาวะเศรษฐกิจ โดยอุตสาหกรรมจะขยายตัว หากสภาวะเศรษฐกิจขยายตัวรุ่งเรืองดี และอุตสาหกรรมจะได้รับผลกระทบรุนแรงหากสภาวะเศรษฐกิจขยายตัวลดลง เช่น อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่คงทน (Durable Goods) ได้แก่ รถยนต์ ตู้เย็น เป็นต้น

เพชร ชุมทรัพย์²⁶ อธิบาย วงจรการขยายตัวของอุตสาหกรรม เพื่อพิจารณาว่าภาวะอุตสาหกรรมแต่ละประเภท ประกอบขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ขั้นบุกเบิก (Pioneering Stage) เป็นช่วงที่เกิดการพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ จะมีการผลิตเพิ่มขึ้น ความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นอุตสาหกรรม จึงมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีผู้ผลิตอื่นๆเข้ามาทำการผลิตด้วย ทำให้ตลาดเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง เมื่อภาวะการแข่งขันเข้มข้นขึ้น ราคาสินค้าจะลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กำไรลดลง กิจการที่มีผลประกอบการไม่ดี ก็อาจต้องเลิกกิจการออกจากวงจรไป
- 2) ขั้นขยายตัว (Expansion Stage) มีลักษณะสำคัญคือ ความต้องการสินค้าเพิ่มมากขึ้นแต่อัตราการขยายตัวจะน้อยลง ราคาสินค้า ตัวสินค้า และการผลิตมีเสถียรภาพ กิจการที่รอดมาได้และเจริญรุ่งเรืองต่อเนื่องไปได้อีก ในช่วงนี้ จะเกิดการควบและซื้อกิจการ เพื่อให้มีความเข้มแข็งและขยายตัวขึ้นได้รวดเร็ว
- 3) ขั้นถดถอย (Stagnation Stage) เป็นขั้นสุดท้ายของวงจรการขยายตัวของอุตสาหกรรมเป็นช่วงที่ความต้องการในสินค้าประเภทนั้นลดลง เพราะมีสินค้าอื่นเข้ามาแทน หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ต้นทุนสูง การขยายตัวของอุตสาหกรรมจึงหยุดชะงักลง

การนำเอาแนวคิดในวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรม มาประกอบการศึกษานี้ เพื่อ อธิบายถึงความสำคัญของวงจรอุตสาหกรรม กับระยะเวลาการเนินกิจการ

²⁶ เพชร ชุมทรัพย์, หลักการลงทุน, พิมพ์ครั้งที่ 10, (กรุงเทพ, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), หน้า 325 – 326.

James R. Lowry และ Bernard W. Weinrich,²⁷ ได้เสนอแนวความคิดเรื่องวงจรธุรกิจว่า "วงจรธุรกิจ คือ ช่วงระยะเวลาที่ธุรกิจเริ่มต้น และเจริญเติบโต (prosperity) ตามลำดับจนถึงจุดถดถอย (recession) ซึ่งแต่ละช่วง ส่วนมากจะใช้เวลาช่วงละ 2 ปีครึ่งถึง 5 ปี ในช่วงเจริญเติบโต อัตราการเจริญเติบโตของการผลิต การจ้างงาน รายได้ และราคาสินค้าจะสูง และจะลดลงในช่วงถดถอย เช่นเดียวกับที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ²⁸ ได้อ้างถึงผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า 2 ใน 3 ของการทำธุรกิจขนาดย่อมประสบความล้มเหลวในช่วง 5 ปีแรกของกิจการ เนื่องจากไม่มีความสามารถในการจัดการ และไม่สามารถแข่งขันในโลกธุรกิจได้

การพัฒนาอุตสาหกรรมตามวงจรธุรกิจ

การนำเอาแนวคิดวงจรธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโดย Geoffrey G. Meredith²⁹ ได้เสนอแนวคิดในการให้การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ว่า ต้องมีความสัมพันธ์กับวงจรธุรกิจ (Business Life Cycle) ของกิจการนั้นๆ ทั้งนี้ โดยทั่วไป วงจรธุรกิจเกิดขึ้นเป็นลำดับ จากระยะเริ่มต้น (Start up) ไปสู่ระยะเจริญเติบโต (Growth) และระยะอิมมิตัวและคงที่ (Maturity & Stability) และตามด้วยระยะเสื่อม (Decline) ในที่สุด

ผลสำเร็จในการจัดการนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการในการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินและประเภทอุตสาหกรรมแล้ว ยังขึ้นอยู่กับวงจรธุรกิจที่อุตสาหกรรมเป็นอยู่ การศึกษาวงจรธุรกิจสามารถประเมินได้จากปัญหาในวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม ได้แก่ วิกฤตการณ์เริ่มต้น (Starting Crises) วิกฤตกระแสเงินสด (Cash Crises) วิกฤตการกระจายงาน (Delegation Crises) วิกฤตการณ์ขาดผู้นำ (Leadership Crises) วิกฤตการเงิน (Finance Crises) วิกฤตการสร้างชื่อเสียง (Prosperity Crises) และวิกฤตการจัดการให้ประสบความสำเร็จ (Management Succession Crises) ตัวอย่างเช่น กิจการที่เริ่มต้นใหม่ มักจะ

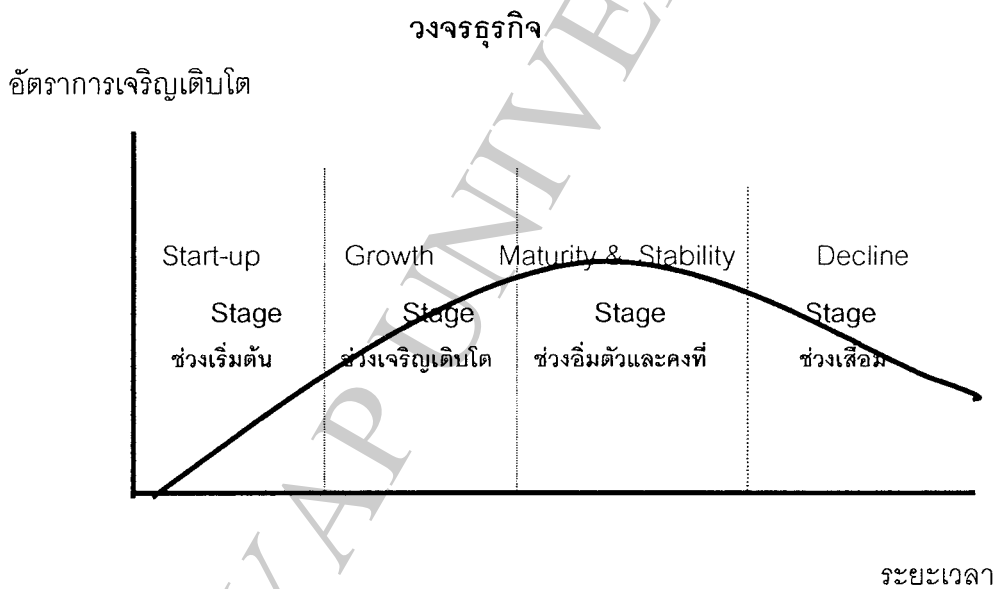
²⁷ Lowry, James R. and Weinrich, Bernard W., *Business in Today's World*, 2nd ed, (Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co., 1994) p 25.

²⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.

²⁹ Meredith, Geoffrey G. "Management Service for Small Enterprise". *Small Enterprise Development : Problems and Programmes*. 2nd (revised) ed. (Geneva : International Labour Organization, 1987), pp. 129 - 132.

การเริ่มต้น และการศึกษาความเป็นไปได้ของกิจการ (ขึ้นอยู่กับประเภทกิจการ) อาจต้องการบริการคำปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเงินทุนหมุนเวียนและแหล่งเงินกู้เพื่อเริ่มกิจการ การจัดการการผลิต การจัดการบุคลากรและแรงงาน และกฎระเบียบต่างๆ ส่วนวิกฤตการณ์การที่ เกิดขึ้นในระยะสุดท้ายในวงจรธุรกิจ ความช่วยเหลือที่ต้องการ ก็คือ คำปรึกษาแนะนำจากทีมผู้เชี่ยวชาญเรื่องการเงิน การบุคคลและแรงงาน กฎระเบียบต่างๆอย่างเข้มข้นอีกครั้งหนึ่ง สิ่งสำคัญ ในการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมก็คือ ต้องตระหนักว่า รูปแบบหรือ ชนิดของการให้การส่งเสริมจะต้องแตกต่างกันไปตามวงจรธุรกิจที่กิจการเป็นอยู่ ของอุตสาหกรรม แต่ละประเภท

สรุปได้ว่า วงจรธุรกิจของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถศึกษาได้จาก ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นของกิจการ



ปัญหาในช่วงต่างๆ จำแนกออกได้ ดังนี้

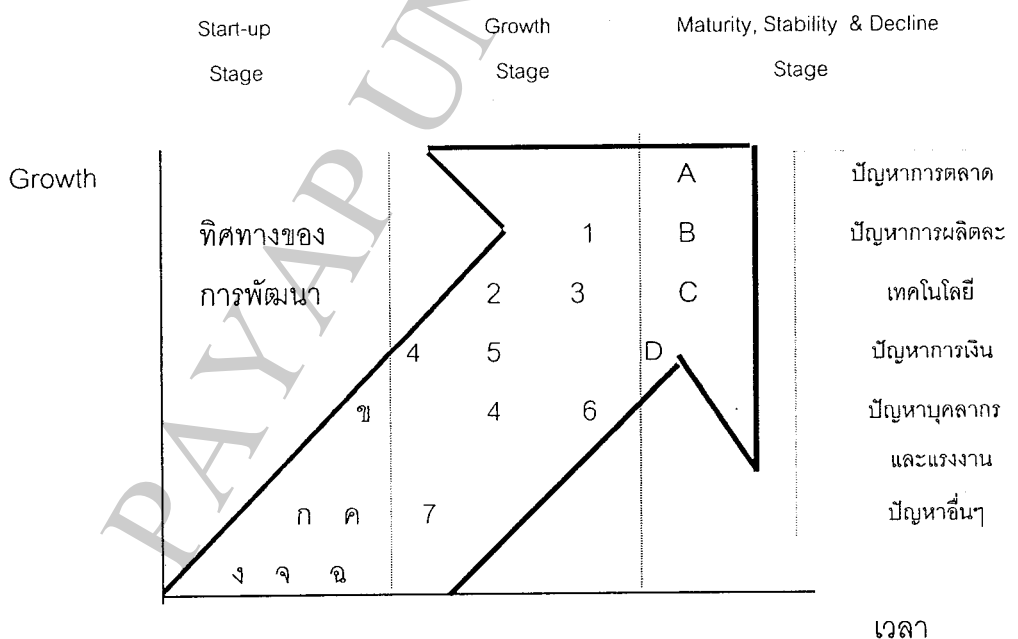
1) ช่วงเริ่มต้น Start-up Stage ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัญหาการจัดการ ตลาด การผลิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคโนโลยี การจัดการระบบบัญชีและคลังสินค้า ลักษณะกิจการ โดยเฉพาะส่วนใหญ่จะเป็นกิจการที่ดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียว จึงต้องการคำปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการเข้ารับการอบรมในเรื่องการจัดการทั่วไป

2) ช่วงเติบโต Growth Stage ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นวิกฤตทางการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแข่งขันกับผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจเดียวกัน ปัญหาต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด การจัดการ

การเงิน การจัดองค์การและการบริหารงาน ตลอดจนการจัดการให้กิจการประสบความสำเร็จเป็น ปัญหาโดยเฉพาะเจาะจง (Specific Problems) จึงต้องการคำปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขาที่เกิดปัญหา

3) ช่วง Maturity – Stability & Decline Stage ส่วนใหญ่ เป็นปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ในทุกประเด็นปัญหา เพื่อให้ธุรกิจก้าวต่อไปและอยู่รอด การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับระบบการจัดการและการผลิตและเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ และนอกจากนี้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีรากฐานมาจากช่วง Growth Stage ในรูปแบบวิกฤตทางการจัดการ ซึ่งจะต้องมีการจัดองค์การ และบริหารงานที่เป็นสากล และมีแบบแผนมากขึ้น ซึ่งต้องได้รับคำปรึกษาแนะนำจากทีมผู้เชี่ยวชาญ ที่สามารถครอบคลุมทุกปัญหาที่เกิดขึ้นของกิจการได้

การศึกษานี้ ได้สรุปแนวคิดในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม มาใช้เพื่อตรวจสอบขั้นตอนในวงจรอุตสาหกรรม กับแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาตามวงจรธุรกิจ ว่า ในช่วงระยะเวลานั้นๆ อุตสาหกรรมมีวิวัฒนาการ มีปัญหาในการดำเนินงานและต้องการความช่วยเหลืออย่างไร ปัญหาในการดำเนินงานและความต้องการความช่วยเหลือ แตกต่างกันหรือไม่ ถ้าไม่แตกต่าง แสดงว่า อุตสาหกรรมในอยู่ในวงจรธุรกิจเดียวกัน สามารถกำหนดรูปแบบการให้ความช่วยเหลืออย่างเดียวกันได้



ทั้งนี้ Justin G. Longenecker และคนอื่นๆ³⁰ ได้อ้างถึง ผลงานการวิจัยของ Bruce A. Kirchoff ซึ่งระบุว่า ร้อยละ 50 ของกิจการขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ จะใช้เวลาประมาณ 8 ปี หรือมากกว่า และจากข้อมูลการสำรวจ ของ บริษัท Dun & Bradstreet ระบุเช่นเดียวกันว่า ร้อยละ 82 ของกิจการสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการโดยใช้เวลาน้อยกว่า 8 ปี เช่นเดียวกับ Baynard O, Wheeler³¹ ก็ได้กล่าวอ้างว่ามีการศึกษามากมาย ซึ่งได้ระบุระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมทางธุรกิจว่า เป็นไปตามวงจร ซึ่งจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยในแต่ละช่วงในวงจรจะประมาณ 8 ปี เป็นอย่างมาก และประมาณ 32 เดือนเป็นอย่างน้อย โดยแต่ละช่วงจะมีความยาวนานแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเภทอุตสาหกรรม การลงทุน การจ้างงานและเจ้าของกิจการ จะเริ่มจากขั้นตอนเริ่มต้น (Contraction) จนไปถึงขั้นถดถอย (Recession) ตามลำดับ

จากหลักการ ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดช่วงระยะเวลาการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมที่จะทำการศึกษา โดยแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการออกตามอายุของกิจการเป็น 3 กลุ่ม คือ ตามระยะเวลาดำเนินกิจการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปีที่ 4 เป็นระยะเวลาน้อยกว่า 4 ปี ระยะเวลาดำเนินกิจการระหว่างปีที่ 5 ถึงปีที่ 8 และระยะเวลาดำเนินกิจการตั้งแต่ปีที่ 9 ขึ้นไป

หลักการและแนวความคิดในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และนโยบายของรัฐในการสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม

ประสบการณ์ในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ³² สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) ได้ให้ความสำคัญด้านการจัดการได้แก่ การจัดการการบัญชี การเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ มากกว่าทฤษฎี โดยรัฐให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ประกอบการได้ปรับปรุงการจัดการในธุรกิจ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยี การเงินและการตลาด

³⁰ Longenecker, G. et.al., Ibid, p. 35.

³¹ Wheeler, Baynard O., Ibid, pp 29 – 30.

³² Ministry of economic affairs, Small & Medium Enterprise Administration, *The Experience and Achievements in Providing Guidance and Assistance to Small and Medium Enterprise*, (Taipei, Small & Medium Enterprise Administration, 1999) p.8 – 9.

ไม่ต้องพยายามเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือยกระดับคุณภาพของสินค้า ในขณะที่ประเทศคู่แข่งชั้นมีการปรับปรุงพัฒนาการผลิตและการจัดการของตน รวมทั้งได้เกิดประเทศคู่แข่งชั้นใหม่ที่มีต้นทุนแรงงานต่ำกว่ามาก

ปัญหาเชิงศักยภาพที่ปรากฏในโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมไทย ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในระยะยาว สรุปได้ ดังนี้

- 1) อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนขนาดกลางและขนาดย่อมยังคงใช้เทคนิคแบบเดิมๆ เป็นความล้าสมัยที่ติดอยู่กับเครื่องจักร ขาดการพัฒนากระบวนการผลิตและเทคโนโลยีในประเทศ ทำให้ผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิตต่ำรวมทั้งมีต้นทุนการผลิตสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นที่ปรับปรุงเทคโนโลยีในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถด้านการจัดการ การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ และขาดข้อมูลทางการตลาด
- 3) แรงงานไทยมีพื้นฐานการศึกษาน้อย ประมาณ 3 ใน 4 เป็นแรงงานไร้ทักษะที่มีความรู้เพียงระดับประถมศึกษา
- 4) สินค้าอุตสาหกรรมส่งออกบางประเภทแม้จะมีมูลค่าส่งออกสูงแต่ต้องนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนเป็นมูลค่าสูงเช่นกัน เนื่องจากยังขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนและวัตถุดิบถึงสำเร็จรูปที่สำคัญ
- 5) สินค้าส่งออกของไทยเป็นสินค้าระดับกลางและระดับล่าง ส่วนใหญ่เป็นการรับจ้างการผลิต ยังไม่มีการพัฒนา Brand Name ของตนเอง นอกจากนี้ ผู้ส่งออกไทยส่วนใหญ่เจาะช่องทางการตลาด (Marketing Channel) ได้แคบเพียงระดับผู้นำเข้า (Importer)
- 6) ขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนขนาดกลาง / ขนาดย่อม (SMEs) ให้เข้มแข็งทำให้ SMEs ซึ่งมีจำนวน ร้อยละ 90 ของโรงงานทั้งหมด มีประสิทธิภาพด้านการผลิตและการจัดการต่ำ รวมทั้งไม่สามารถเป็นฐานรองรับการจ้างงานและการผลิตสินค้าป้อนโรงงานขนาดใหญ่ได้
- 7) โรงงานอุตสาหกรรมยังกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตลอดจนเมืองใหญ่เพียงไม่กี่แห่ง ทำให้มีบทบาทค่อนข้างน้อยในการช่วยกระจายการจ้างงาน ความเจริญและรายได้สู่ภูมิภาค อีกทั้งยังนำไปสู่ปัญหาทางสังคม สภาวะแวดล้อม และต่อเนื่องถึงผลิตภาพของกิจการอุตสาหกรรมด้วย

- 8) อุตสาหกรรมไทยยังขาดการจัดการด้านมลภาวะสุขอนามัย และวัสดุเหลือใช้ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- 9) ขาดการพัฒนาวัตถุดิบและความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม
- 10) ทิศทาง นโยบาย และมาตรการของภาครัฐยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งกฎระเบียบ ข้อกำหนดบางประการยังเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนและการส่งออกของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม

ภารกิจหลักของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม⁴² การดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นภารกิจหลักของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในขณะนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้มีแนวนโยบายหลักๆ 3 ข้อ โดยในแต่ละข้อ มีมาตรการสนับสนุนโดยสรุปดังนี้

1. ยกกระดับขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการประกอบการของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดย 1) เร่งรัดพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการจัดการแก่บุคลากรภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะผู้ประกอบการซึ่งเป็นหัวใจหลักของอุตสาหกรรมขนาดย่อม 2) ขยายการให้บริการสินเชื่อและร่วมมือประสานงานด้านนี้ 3) เสริมสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมย่อมชั้นกลางซึ่งผลิตสินค้าให้แก่อุตสาหกรรมชั้นปลาย เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและการรับช่วงการผลิตระหว่างอุตสาหกรรมขนาดต่างๆ 4) สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการสร้างพันธมิตรทางการผลิต การค้าและการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ 5) สนับสนุนกิจกรรมการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารด้านการผลิต เทคโนโลยี การตลาด การเงิน และการจัดการเพื่อร่วมแก้ปัญหาหรือช่วงปรับปรุงกิจการโดยเฉพาะในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ
2. ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมไปสู่ภูมิภาค โดย 1) ส่งเสริมสนับสนุนการเกิดผู้ประกอบการอิสระขึ้นในท้องถิ่นชนบท ในโครงการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมชนบทอย่างครบวงจร 2) ประสานการดำเนินงานการกระจายอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาค โดยการกำหนดพื้นที่ที่มีศักยภาพ การเสนอแนะอุตสาหกรรมที่เหมาะสม การลงทุนในสาธารณูปโภคพื้นฐาน การให้สิทธิ

⁴² กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, “นโยบายและมาตรการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม” วารสารอุตสาหกรรมสาร, 40 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2541), หน้า 34 – 35.

ประโยชน์ และสิ่งจูงใจ และการให้บริการสนับสนุนด้านเทคนิควิชาการ และการเงิน
3) ดำเนินการโครงการบ่มเพาะ (Incubation) อย่างเต็มรูปแบบ 4) ส่งเสริมงานการ
รับช่วงการผลิตจากโรงงานในสวนกลางหรือในเมืองไปสู่ท้องถิ่น

3. พัฒนาสมรรถนะของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมให้เข้มแข็งและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ
งานส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดย 1) เร่งรัดจัดทำแผน
พัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เร่งปรับปรุงระบบการทำงานและ
การประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งสวนกลางและสวนภูมิภาคให้เกิด
ความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ
บริหารงาน และให้บริการแก่ภาคอุตสาหกรรม 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความ
สามารถที่จะสนองงานการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมในเชิงรุก 5) ร่วมมือกับองค์กร
ต่างๆ ในการดำเนินโครงการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรม

**บทบาทและหน้าที่ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาด
กลางและขนาดย่อม⁴³** ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลักภายใต้แผนปฏิบัติการกระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในฐานะหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่และ
บทบาทในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนี้

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี 1) แผนงานพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีการจัดการ
และสิ่งแวดล้อมแก่บุคลากรด้านอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ 2) แผนพัฒนาอุตสาหกรรมราย
สาขาที่สำคัญ 3) แผนงานส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในชุมชน
และชนบท

กลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตร 1) แผนงานรับช่วงการผลิตของอุตสาหกรรมสนับสนุน
และอื่นๆ 2) แผนงานสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ในการส่งเสริมอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ด้านการจูงใจ 1) แผนงานส่งเสริมการกระจายอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาค 2)
แผนงานการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ด้านสถาบันและการบริหาร 1) แผนงานพัฒนาองค์กร 2) แผนงานกำหนด
นโยบายและสร้างระบบในการนำเสนอนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ด้านสารสนเทศ 1) แผนงานพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ

⁴³ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, “แนวทางการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
ปีงบประมาณ 2542”, วารสารอุตสาหกรรมสาร, 40 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2541), หน้า 1 และ 14.

ภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่ กำหนดให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นองค์กรนำในการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการแข่งขันในตลาดการค้าโลก โดยได้ขยายการให้บริการแก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป ดังนี้

- 1) บริการฝึกอบรมด้านการบริหาร การจัดการ การผลิต การตลาด
- 2) บริการฝึกอบรมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม
- 3) บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแขนงต่างๆ
- 4) บริการให้คำปรึกษาแนะนำการลงทุนและประสานการร่วมลงทุนไทย-ต่างประเทศ
- 5) บริหารข้อมูลอุตสาหกรรม
- 6) บริการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาารูปแบบผลิตภัณฑ์
- 7) บริการสร้างต้นแบบเครื่องจักรอุตสาหกรรม
- 8) บริการทดสอบและตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
- 9) บริการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน
- 10) บริการด้านเงินสมทบจ้างที่ปรึกษา
- 11) บริการส่งเสริมด้านการตลาด
- 12) บริการศึกษาค้นคว้า ทดลอง เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ
- 13) บริการจัดหาผู้ประกอบการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- 14) บริการเอกสารทางวิชาการ เทป วีดีทัศน์

การให้ความช่วยเหลือแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ⁴⁴มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมและสัมมนาทั้งทางด้านเทคโนโลยีการผลิต การจัดการ การออกแบบ และการฝึกอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือนตลอดจนการฝึกอบรม พัฒนาการเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรม โดยจัดการฝึกอบรมและสัมมนาขึ้นในพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมไปทั่ววงการอุตสาหกรรม

ด้านการให้บริการและส่งเสริมเทคนิคและวิชาการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำและเผยแพร่ข่าวสารการลงทุน การผลิต การจัดการ การวิเคราะห์ทดสอบและการรับรอง

⁴⁴ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, สำนักงานเลขานุการกรม, การปรับปรุงหน้าที่และแบ่งงานภายใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2539 – 2542, (อัดสำเนา) หน้า 3 – 4.

มาตรฐาน(ในด้านสิ่งทอ เครื่องปั้นดินเผา เครื่องเรือนไม้ งานโลหะชิ้นส่วนและเครื่องจักรกล) นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบรรจุหีบห่อ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การตลาด ตลอดจนการให้บริการเครื่องจักรกลกลางเพื่อนำไปใช้ในการผลิต

การสนับสนุนด้านการเงิน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้รับงบประมาณจากรัฐบาลเป็นเงินทุนเพื่ออุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม และอุตสาหกรรมชนบท โดยจำกัดวงเงินให้กู้ไม่เกิน 500,000 บาท ต่อโครงการ ซึ่งเงินทุนส่วนนี้ ผู้ประกอบการสามารถยื่นแสดงความจำนงขอกู้ได้ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมในครอบครัวแห่งใดที่มีการรวมกลุ่มกันแล้ว ก็จะเป็นผลดีต่อการกู้ หากโครงการใดต้องการเงินมากกว่า 500,000 บาท กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมก็ประสานงานกับบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือ บอย. โดยสามารถขอกู้ได้ในวงเงินตั้งแต่ 500,000 บาท ถึง 25 ล้านบาท

ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้จัดให้มีการแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมงานแสดงสินค้าระดับนานาชาติหลายงาน เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าที่ผลิตในประเทศไปสู่สายตาชาวโลก อีกทั้งยังมีการเผยแพร่ข้อมูลการตลาดให้ผู้ประกอบการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ตลอดจนเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงการผลิตระหว่างอุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำอีกด้วย นอกจากนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมยังมีบทบาทในการส่งเสริมพันธมิตรการลงทุนและการค้า และได้มีการช่วยเหลือแนะนำผู้ประกอบการและนักลงทุนเพื่อไปศึกษาดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการจัดงานแสดงนิทรรศการเพื่อส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิต การจัดการและการลงทุนอีกส่วนหนึ่งด้วย

ด้านการศึกษาวิจัย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ศึกษาและจัดทำแผนการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือกับธุรกิจกลุ่มนี้อย่างจริงจังเป็นรูปธรรม รวมถึงการศึกษาภาวะอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละอุตสาหกรรมอย่างถ่องแท้ อันจะนำมาซึ่งการช่วยเหลือผู้ประกอบการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ ส่วนการวิจัยพัฒนา คำนคว้า ทดลองด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดตั้ง และบ่มเพาะอุตสาหกรรมและหน่วยการผลิตครบวงจร เพื่อให้มีศักยภาพในการผลิตและมีความแข็งแกร่งในการประกอบธุรกิจให้สามารถผลิตสินค้าแข่งขันกับต่างประเทศได้

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ดำเนินงานการให้บริการความช่วยเหลือข้างต้น โดยสำนักต่างในส่วนกลางและศูนย์ภาคต่างๆ ซึ่งมีรวมทั้งหมด 11 ศูนย์ โดยศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1

ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูนแพร่ น่าน พะเยาและแม่ฮ่องสอน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนู เลียวไพโรจน์⁴⁵ กล่าวถึง **ปัญหาของ SMEs** ที่ผ่านมา สืบเนื่องจากยอดขายและผลกำไรน้อย ซึ่งสาเหตุมาจาก สินค้าและบริการของ SMEs ขาดความสามารถในการแข่งขัน และเกิดจากการตลาดได้ไม่ดี 2 ประเด็นนี้ ทำให้เกิดปัญหาซึ่งหากพิจารณาปัญหาหลักให้ลึกไปกว่านี้ ก็คือ

- 1) สินค้าที่ SMEs ผลิตอยู่ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งอาจจะเกิดจากแรงงานไม่มีคุณภาพ วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำ ระบบการบริหารจัดการไม่ดีพอ หรือเกิดจากการใช้เครื่องจักรที่ล้าสมัยในการผลิต และ SMEs ขาดสำนึกในเรื่องของคุณภาพ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ระยะเวลาในการส่งมอบไม่แน่นอน และขาดการพัฒนาสินค้าและบริการ ตอบสนองต่อตลาดล่าช้า
- 2) SMEs ทำตลาดไม่เก่ง เพราะไม่มีบุคลากรด้านการตลาด และเจ้าของมักจะถูกแลกรตลาดเอง หรือเกิดจากการเข้าถึงข้อมูลการตลาดเพราะไม่พยายามที่จะค้นหา หรือจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอ จึงทำให้ตลาดไม่ตื่นนั่นเอง

वहीं พรรณเชษฐ์ และคนอื่นๆ⁴⁶ ได้รายงานการศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาของ **ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** ว่า โดยส่วนมากธุรกิจขนาดย่อมมักจะตั้งขึ้นในลักษณะกิจการ

⁴⁵ มนู เลียวไพโรจน์, อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, บรรยาย "หลักการและมาตรการที่จะดำเนินการในแผนแม่บทการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม " การสัมมนาพิจารณาในหัวข้อ กรอบเบื้องต้นแม่บทการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วันที่ 23 สิงหาคม 2542 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติ สิริกิติ์.

⁴⁶ वहीं พรรณเชษฐ์ และคนอื่นๆ, "บทสรุปสำหรับผู้บริหาร", รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในส่วนภูมิภาค, (กรุงเทพ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี, 2533), หน้า 1 – 6.

เจ้าของคนเดียว มีความรู้และประสบการณ์ในงานด้านนั้นมาบ้างแล้ว ในระยะแรกๆ จำนวนคนงานมีน้อย เงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ไม่สูงนักได้มาจากเงินออมของเจ้าของ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และปัญหาที่เกิดขึ้น สรุปได้ ดังนี้

ด้านการจัดการ อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของและผู้จัดการ ทั้งด้านการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ การเงินและการตลาด เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ ได้รับการศึกษาไม่มากนัก การบริหารงานต่างๆ จึงมักใช้ประสบการณ์และความชำนาญงานมากกว่าหลักเกณฑ์หรือการจัดการที่เป็นระบบ

ด้านการผลิตและการดำเนินงาน เทคนิคการผลิตและการดำเนินงานที่ใช้จะเป็นเทคนิคขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนง่ายๆ ไม่ซับซ้อน โดยเลียนแบบกันมา อาจมีการแก้ไขปรับปรุงให้เข้ากับลักษณะการดำเนินงาน ซึ่งบางครั้งอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร คุณภาพของสินค้าไม่สม่ำเสมอ หรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น มีการจัดซื้อวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตและการดำเนินงานจากแหล่งใกล้เคียงหรือในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งในบางครั้งมีคุณภาพต่ำหรือไม่คงที่ ทำให้คุณภาพของสินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด นอกจากนี้ บางธุรกิจยังประสบปัญหาด้านแรงงาน ซึ่งมีการเข้าออกสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างฝีมือ (Skilled Labour) ทำให้ต้องมีการฝึกงานกันบ่อยๆ หรือมักขาดแคลนแรงงานในฤดูเก็บเกี่ยว

ด้านการเงิน แหล่งเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินออมของเจ้าของกิจการเอง แหล่งที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ แหล่งเงินทุนภายนอกหมายถึงสถาบันการเงินต่างๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน ซึ่งกิจการมีปัญหาในด้านหลักทรัพย์ค้ำประกัน ไม่สามารถกู้ยืมจากสถาบันการเงินได้ จำเป็นต้องกู้ยืมนอกระบบ ในการกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอก ธุรกิจขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การดำเนินงานตามฤดูกาล ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนจะสูงเป็นบางช่วง ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงิน การจัดการลูกหนี้ที่ไม่รัดกุม ปล่อยให้เงินจมอยู่กับลูกหนี้ สินค้า หรือวัตถุดิบ มากเกินไป อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน

ด้านการตลาด ตลาดของธุรกิจขนาดย่อมมักจะอยู่ในบริเวณใกล้เคียง หรือในภูมิภาคที่ธุรกิจตั้งอยู่ ขึ้นอยู่กับสินค้าหรือบริการของกิจการ ปัญหาด้านการตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ความจำกัดด้านขอบเขตของตลาด กำลังซื้อของลูกค้าและปัญหาการแข่งขัน นอกจากนี้ ข้อคุณภาพสินค้าที่ต่ำกว่าและต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า จะทำให้เสียเปรียบและสูญเสียโอกาสที่จะขยายตลาดออกไป

รายงานการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย⁴⁷ สรุปว่า โครงสร้างอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอ่อนแอเนื่องจาก

- 1) เทคโนโลยีเก่าล้าสมัยที่มากับเครื่องจักร
- 2) การกระจุกตัวของโรงงานอุตสาหกรรมที่นำไปสู่ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามสภาพความเจริญของเมือง
- 3) ขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนสินค้าส่งออกหลายประเภทซึ่งอาศัยวัตถุดิบและชิ้นส่วนนำเข้าเป็นมูลค่าสูง
- 4) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมของไทยส่วนใหญ่ขาดความรู้ความสามารถด้านการจัดการ การตลาด และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์รวมทั้งพัฒนายี่ห้อผลิตภัณฑ์ของตนเอง
- 5) แรงงานคนไทยมีพื้นฐานระดับการศึกษาต่ำ ส่วนใหญ่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ

ปัญหาด้านโครงสร้าง มีปัญหาโครงสร้างการถือหุ้นจากต่างชาติมีน้อยราย ทำให้ผู้ประกอบการของไทยขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีรวมทั้งการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆจากต่างประเทศ อีกปัญหาก็คือการไม่มีการจดทะเบียนโรงงานและทะเบียนธุรกิจ ทำให้กิจการไม่พยายามปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง หรือดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม การไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทำให้เสียโอกาสที่จะได้รับสิทธิประโยชน์ในการลงทุนในด้านต่างๆ

ปัญหาความรู้พื้นฐานที่จำกัดของผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ อุตสาหกรรมทำให้ไม่สามารถเข้าใจพื้นฐานความรู้ด้านอื่นๆ โดยเฉพาะด้านการตลาด กฎหมาย บัญชีและการเงิน ทำให้ไม่สามารถจัดระบบการบริหารภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ให้ความสำคัญกับการจ้างนักบริหารมืออาชีพจากภายนอกมาดูแลรับผิดชอบทำให้การบริหารงานภายในไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

ปัญหาวัตถุดิบนั้น อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็น Resource Based Industry คือ อาศัยวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก บางครั้งทำให้เกิดปัญหาจากภาวะการขาดแคลนวัตถุดิบ โดยเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่มีความเข้มข้นในคุณภาพซึ่งไม่สามารถ

⁴⁷ บริษัทกลุ่มแอดวานซ์ริเสิร์ช จำกัด, "บทสรุปสำหรับผู้บริหาร", รายงานการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย, (กรุงเทพฯ : บริษัทกลุ่มแอดวานซ์ริเสิร์ช จำกัด , 2540), หน้า 4

หาได้ในท้องถิ่น บางครั้งอาจต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ซึ่งศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ โดยตรงของอุตสาหกรรมยังไม่มีความพร้อมมากนัก

ปัญหาสภาวะการผลิตและการใช้เครื่องจักรในการผลิต ส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักรเก่า มีอายุงาน 10 – 20 ปี ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศซึ่งประสิทธิภาพการผลิตไม่สูงนัก ขณะที่การเปลี่ยนหรือซื้อเครื่องจักรเพิ่มในปัจจุบันไม่สามารถทำได้อย่างสะดวก เนื่องจากเครื่องจักรมีราคาสูงโดยเฉพาะเครื่องจักรจากต่างประเทศ ปัญหาที่พบบ่อยคือ เครื่องจักรเสียต้องหยุดการผลิต และผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน ด้านการผลิต อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้มาตรฐานการผลิตตามที่ลูกค้าและบริษัทผู้สั่งซื้อกำหนด การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตในรูปแบบต่างๆก็จะดำเนินการโดยบริษัทเอง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมบุคลากร การปรับปรุงเครื่องจักร มีบางส่วนได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากลูกค้าและผู้จำหน่ายเครื่องจักร

โครงสร้างแรงงาน มีปัญหาด้านคุณภาพของแรงงาน เนื่องจากโดยทั่วไป มีการใช้แรงงานเข้มข้น โดยใช้แรงงานท้องถิ่นที่อยู่นอกฤดูกาลเพาะปลูกเป็นหลัก สัดส่วนการเข้าออกจากรตลาดแรงงานสูง ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจัดการฝึกฝนทักษะความรู้ให้กับแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งระดับการศึกษาของแรงงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา ประสบการณ์หรือความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้านของแรงงานมีน้อยมาก

สภาวะด้านการเงินและการจัดการการเงิน การเงินของอุตสาหกรรมมีปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอในการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน มีความสามารถระดมทุนจากภายนอกได้ในขอบเขตที่จำกัด เนื่องจากขาดความน่าเชื่อถือ และการบริหารงานภายในไม่มีประสิทธิภาพ การจัดเก็บข้อมูลทางการเงินไม่เป็นระบบ และไม่มีความเข้าใจพื้นฐานในการนำเสนอโครงการเพื่อขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน

ภาวะการตลาด อุตสาหกรรมขนาดย่อมยังพึ่งพาตลาดภายในประเทศ ยังไม่สามารถขยายฐานออกไปยังต่างประเทศ และช่องทางการจัดจำหน่ายจะใช้หน้าร้านหรือพื้นที่โรงงาน โดยเจ้าของกิจการเป็นหลักไม่มีการตั้งตัวแทนจำหน่ายของตนเอง ส่วนอุตสาหกรรมขนาดกลาง จะมีความพร้อมในการสร้างช่องทางจำหน่ายอื่นๆ อาทิ การใช้พนักงาน การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในท้องถิ่น การผลิตเพื่อส่งกลับตามคำสั่งซื้อของลูกค้า หรือการจำหน่ายผ่านตัวแทนส่งออก ปัญหาโดยรวมเป็นปัญหาเรื่องฐานการตลาดที่แคบและขยายฐานได้ยาก

การรับช่วงการผลิตและการส่งต่อช่วงงานการผลิตให้กับบริษัทผู้ผลิตรายอื่น ปัญหาเรื่องยอดการสั่งผลิตสินค้าไม่ต่อเนื่อง คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนด คุณภาพของสินค้าของบริษัทที่รับช่วงงานไม่ได้มาตรฐาน และการส่งต่อช่วงการผลิตทำให้ผู้ประกอบการต้องรับภาระต้นทุนที่สูงมาก

แนวคิดจากเอกสารการวิจัยข้างต้นนำมาใช้ในการสร้างประเด็นปัญหาในการศึกษาเฉพาะส่วนของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน)⁴⁸ สรุปปัญหาและข้อจำกัดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประเทศไทยประสบอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ 1) การขาดแคลนเงินทุน โดยในช่วงที่ผ่านมาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจะถูกมองว่าเป็นภาคที่มีความเสี่ยงสูง มักจะประสบปัญหาจากการขอสนับสนุนการเงินจากสถาบันการเงิน โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมต้องประสบภาวะการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง เนื่องจากสถาบันการเงินต่างเข้มนวดเรื่องการปล่อยสินเชื่อ 2) การขาดความเชื่อมโยงกับภาคการส่งออก โดยที่ผ่านมา ตลาดของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจะเน้นอยู่ที่ตลาดภายในประเทศเป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก อุตสาหกรรมขนาดกลางมีจำนวนน้อย ขณะที่กลุ่มอุตสาหกรรมในครัวเรือนส่งออกได้เพียงร้อยละ 2.5 ของผลผลิตส่วนอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางส่งออกได้ร้อยละ 16.8 และ 38.3 ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อความต้องการซื้อในประเทศหดตัวลงอย่างมากในปัจจุบันจึงส่งผลกระทบต่อค่อนข้างมาก การที่จะกระตุ้นการผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ไม่สามารถขายสินค้าได้ ธุรกิจก็ไม่สามารถอยู่รอด อีกทั้งอุตสาหกรรมขนาดกลางโดยเฉพาะที่เป็นอุตสาหกรรมสนับสนุน (Support Industries) ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยนั้น ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม (Industries Linkage) ทั้งในด้านแหล่งวัตถุดิบและแหล่งระบายสินค้า (Forward และ Backward)

การขาดการพัฒนากระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีและเครื่องจักรไม่ทันสมัย

แรงงานส่วนใหญ่ขาดการฝึกอบรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) และมีปัญหาการเข้าออกสูง ทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการผลิตและคุณภาพของสินค้า

ปัญหาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการส่งเสริมของรัฐ เนื่องจากมีอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากจัดตั้งกิจการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีการจดทะเบียนการค้าหรือทะเบียนโรงงาน จึงเป็นอุปสรรคในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ

⁴⁸ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน), เรื่องเดียวกัน, หน้า 8-9.

นโยบายการพัฒนาธุรกิจ SMEs ของภาครัฐในหลายๆด้านกลับเป็นอุปสรรค เช่น นโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ กลับเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ธุรกิจ

ทศพร สิริสัมพันธ์ และคนอื่นๆ⁴⁹ สรุปการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ว่า สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คือ มีส่วนช่วยยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำเอาความรู้ความสามารถไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนากิจการ โดยเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรม โครงการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จมากที่สุด ก็คือ การสร้างทัศนภาพของการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมสมัยใหม่ การสร้างความมั่นใจ และความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม และส่งผลเชื่อมโยงทำให้เกิดการขยายและการพัฒนากิจการ รวมทั้งเกิดการลงทุนใหม่ เป็นปัจจัยในการวางรากฐานของการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

ในด้านปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จากผลงานการวิจัยของวัฒนา ณ ระนอง⁵⁰ พบว่า อุตสาหกรรมประสบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจหลายประการ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการตลาด 2) ปัญหาด้านวัตถุดิบ 3) ปัญหาด้านแหล่งเงินทุน 4) ปัญหาด้านกฎหมายและภาษีอากร 5) ปัญหาด้านบุคคลและแรงงาน สำหรับปัญหาด้านการเงินนั้น เกิดจากการขาดแคลนแหล่งเงินทุน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งขาดอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้ในการประกันเงินทุน นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาด้านความรู้ในการจัดการสมัยใหม่ ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการผลิต การส่งมอบสินค้า เพราะผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว ต้องทำงานในหลายหน้าที่ การที่จะบริหารกิจการให้เจริญก้าวหน้า ไม่ว่าด้านการเงิน การตลาด บริหารบุคคล และบริหารการผลิต ทำให้ผู้ประกอบการต้องเวียนวนอยู่กับปัญหาเฉพาะหน้าของธุรกิจที่หมักหมมมานาน จนไม่มีเวลาคิดปรับปรุงแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ

⁴⁹ ทศพร สิริสัมพันธ์ และคนอื่นๆ, รายงานการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม, (กรุงเทพ : สำนักบริการวิชาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), หน้า 81.

⁵⁰ วัฒนา ณ ระนอง, รายงานการวิจัยการกระจายข้อมูลและบริการข้อมูลต่ออุตสาหกรรมใน ส่วนภูมิภาค, (กรุงเทพ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2533), หน้า 33.

ความเกี่ยวข้องกันระหว่างเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับวงจรรธุรกิจ John P. Lewis และ Robert C. Turner⁵¹ ให้ความเห็นว่า นักวิจัยมักมุ่งที่จะสังเกตและวัดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในขั้นตอนใด หรือว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบนั้นๆ อยู่ในวงใดของวงจรรธุรกิจ มากกว่าที่จะอธิบายความเป็นมาว่า ช่วงนั้น มีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุอันใด และสะท้อนให้เห็นอะไรบ้าง ทั้งนี้ เนื่องจากนักวิจัยคิดว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นเพียงสาเหตุหนึ่งเท่านั้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่องวงจรรธุรกิจ ทฤษฎีธุรกิจรวมทั้ง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเพื่อกำหนดขอบเขตการศึกษา และกรอบแนวความคิดเพื่อการวิเคราะห์ กำหนดปัญหา และหัวข้อความช่วยเหลือเพื่อแยกแยะหาความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในจังหวัด เชียงใหม่ ในขณะที่ทำการศึกษา

⁵¹ Lewis, John P., and Turner, Robert C., *Business Conditions Analysis*, 2nd ed, (New York : McGraw – Hill Book Co., 1967) p. 372.