

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร
(ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษ
ทุกชนิด)

ผู้ศึกษา นายพนันท์ สวณปรารค์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในแต่ละด้านตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 47 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ พบว่าผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (1) มีความเห็นว่าปัญหาด้านการตลาดที่มีสาเหตุมาจากผลิตภัณฑ์กับราคา กับปัญหาด้านการเงินและการบัญชีที่มีสาเหตุมาจากการขาดแคลนเงินทุนและไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบนั้นมีความสำคัญมาก สำหรับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีที่มีสาเหตุมาจากการละเลยในเรื่องข้อมูลป้อนกลับ กับปัญหาด้านการบริหารจัดการที่มีสาเหตุมาจากการวางแผนการจัดการที่เหมาะสมนั้นมีความสำคัญรองลงมา (2) แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ควรมีการควบคุมต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรกำหนดราคาให้มีความสมเหตุสมผลทดแทนกับต้นทุนได้ ปัญหาด้านการเงินและบัญชี หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเข้ามาให้คำปรึกษาและสนับสนุนด้านการเงินอย่างจริงจัง ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ควรมีการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป สำหรับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ

คำสำคัญ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ข้อมูลป้อนกลับ
การควบคุมต้นทุน

กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา มาด้วยดี ทำให้การรวบรวมข้อมูลของผู้ศึกษาสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้รับการสนับสนุนกำลังใจจาก ครอบครัว ประธานกรรมการ บริษัท นิลสุวรรณ จำกัด และเพื่อนร่วมงาน อย่างดีซึ่งผู้ศึกษาถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

นพนันท์ สอนปรังค์

ตุลาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ชื่อโครงการ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ประเด็นปัญหา.....	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบความคิดทางทฤษฎี.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย.....	21
ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา.....	21
ประชากรและกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	21
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	22
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	23
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	23
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	47
บรรณานุกรม.....	58
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม.....	61
ประวัติผู้ศึกษา.....	75

บทที่ 1

บทนำ

1. ชื่อโครงการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (The Study on Problem of Small and Medium Enterprises in Bangkok) ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด

2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกว่า SMEs (Small and Medium Enterprises) มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจาก (ปราโมทย์ วิทยาสุข, 2543 ก : 109-116)

2.1 ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ ในแง่ของการจ้างงาน การสร้างมูลค่าผลผลิต การสร้างรายได้จากการส่งออก และการประหยัดเงินตราต่างประเทศจากการผลิตสินค้าและบริการเพื่อทดแทนการนำเข้า

2.2 ก่อให้เกิดการสร้างสรรคสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกต่อธุรกรรมทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การผลิตหรือการแปรรูป การเก็บรักษา การจำหน่าย การให้บริการหลังการขาย การขนส่ง การให้บริการในลักษณะอาชีพอิสระต่าง ๆ

2.3 เป็นจุดกำเนิดของผู้ที่สนใจจะลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากกิจการ SMEs ใช้เงินลงทุน ไม่สูง ถ้าพลาดพลังความเสียหายที่เกิดขึ้นจะไม่มากนัก แต่หากกิจการอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ

2.4 เป็นแหล่งหรือโรงเรียนฝึกอาชีพของบรรดาแรงงานประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะแรงงานที่ไม่ได้ผ่านระบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษา กล่าวคือ แรงงานเหล่านี้จะสมัครเข้ามาทำงานและฝึกฝนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

2.5 ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การรับช่วงการผลิต เป็นแหล่งรับซื้อวัตถุดิบจากภาคการเกษตร

2.6 ป้อนกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ ช่วยให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และเป็นธรรม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ในประเทศที่พัฒนาแล้วได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุน SMEs เป็นอย่างมากในสหรัฐอเมริกาถือว่า SMEs เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันและนำมาซึ่ง

ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม ขณะที่ประเทศพัฒนาแล้วในกลุ่มยุโรปตะวันตกให้ความสำคัญต่อ SMEs ในฐานะเป็นผู้สร้างสรรค์รูปแบบกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ สนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค สำหรับในเอเชีย ญี่ปุ่นถึงกับยกย่องให้ SMEs เป็นทรัพย์สินสมบัติอันล้ำค่าของแผ่นดินที่ช่วยเชื่อมโยง สนับสนุน และสร้างความแข็งแกร่งให้ระบบการค้าและอุตสาหกรรมของประเทศ ขณะที่ไต้หวัน ซึ่งเป็นประเทศเดียวในเอเชียที่แทบจะไม่ประสบกับวิกฤตการณ์ ก็เพราะได้กำหนดยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนา SMEs ให้เป็นฐานรากและโครงสร้างหลักรองรับกระบวนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว

แม้ว่าธุรกิจ SMEs จะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในภาพรวมแล้วการประกอบธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการยังคงประสบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งปัญหาพื้นฐานในภาพรวม และปัญหาเฉพาะหน้า อันเนื่องมาจากผลกระทบทางวิกฤตเศรษฐกิจ โดยเฉพาะปัญหาในภาพรวม ได้แก่

1. ปัญหาของเทคโนโลยีระดับมาตรฐาน ทั้งนี้เพราะ SMEs ในประเทศไทยมักใช้เทคโนโลยีเก่าที่มากับเครื่องจักรกว่าร้อยละ 40 ขณะเดียวกัน SMEs ส่วนใหญ่มักไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จึงไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้

2. ปัญหาขาดความสามารถด้านการจัดการสมัยใหม่ ผู้ประกอบการและบุคลากรฝ่ายบริหารของกิจการมักขาดความรู้ ความสามารถด้านการเงิน การบัญชี การพัฒนาช่องทางการตลาด ขาดข้อมูลข่าวสาร มีรูปแบบการบริหารแบบครอบครัว อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประกอบการ

3. ปัญหาสินค้าและบริการที่ผลิตมักมีคุณภาพต่ำ หรือมาตรฐานไม่ก่อสร้างเหมาะสม และขาดโอกาสในการเข้าถึงตลาดในระดับกว้าง เนื่องจากพื้นฐานการผลิตยังเน้นอุตสาหกรรมเบาที่ใช้แรงงานในการผลิตเป็นหลัก ระดับคุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ขาดการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ตลอดจนขาดระบบการจัดจำหน่าย และกระจายสินค้าและบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4. ปัญหาการขาดบุคลากรด้านเทคนิควิชาการและขาดแรงงานที่มีทักษะฝีมือ เนื่องจากธุรกิจ SMEs มีสภาพแวดล้อมไม่จูงใจที่จะดึงดูดผู้ที่มีความรู้หรือทักษะฝีมือเข้ามาร่วมงาน บุคลากรที่มีอยู่มักมีพื้นฐานความรู้ต่ำ ยากต่อการพัฒนาให้สามารถรองรับเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสมัยใหม่

5. ปัญหาการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ทั้งนี้เพราะสถาบันการเงินมักเชื่อว่าการปล่อยสินเชื่อแก่ SMEs มีความเสี่ยงสูง เนื่องจาก SMEs มีความอ่อนแอทางการจัดการ ระบบบัญชี การเงินไม่โปร่งใส ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมักได้รับสินเชื่อหรือเครดิตระยะสั้นหรือระยะเวลาสั้นกว่า 1 ปี และแบกรับภาระดอกเบี้ยสูง ตลอดจนถูกเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันสูง

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลธุรกิจ ได้มีความพยายามที่จะดำเนินการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากยังไม่ได้มีการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุของปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ของผู้ประกอบการอย่างจริงจัง จึงทำให้วิธีการดำเนินการต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลธุรกิจนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา นั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะทำการศึกษถึงปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถเสนอแนะวิธีการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติให้เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3. ประเด็นปัญหา

จากความสนใจที่จะทำการศึกษถึงปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถเสนอแนะวิธีการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติให้เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับทรัพยากร และศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ในแต่ละด้านที่มีความสำคัญหลัก ๆ สำหรับการศึกษานี้ ดังนี้

- 3.1 ปัญหาด้านการตลาด
- 3.2 ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี
- 3.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ
- 3.4 ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี

4. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 4.1 เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs สำหรับอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดในเขตกรุงเทพมหานคร
- 4.2 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร

5. กรอบความคิดทางทฤษฎี

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจ SMEs ถือว่ามีบทบาทอย่างสูงต่อการพัฒนาพื้นฐานอุตสาหกรรมและการฟื้นฟูเศรษฐกิจในช่วงวิกฤติ แต่องค์ความรู้เกี่ยวกับ SMEs ยังไม่อยู่ในสภาพที่เพียงพอ โดยเฉพาะความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎี SMEs ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาจากลักษณะการประกอบธุรกิจ SMEs เฉพาะอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมาย โดยจะศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการตลาด การเงินและการบัญชี การบริหารจัดการ การผลิตและเทคโนโลยี

ในการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบหรือประเด็นในการศึกษา โดยแยกสาระสำคัญออกเป็น

- 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับ SMEs
- 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
- 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการยกระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยี
- 5.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs
- 5.5 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาวะใหม่
- 5.6 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs

6. ขอบเขตการศึกษา

6.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

6.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs สำหรับอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่จดทะเบียนสถานประกอบการอย่างเป็นทางการไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร

6.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 ราย ที่คัดเลือกจากประชากรทั้งหมดจำนวน 89 ราย โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จะศึกษาลักษณะของการประกอบธุรกิจ SMEs สำหรับอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจ จากวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสอบถามผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2546 ถึง เดือนตุลาคม 2546

7. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกว่า SMEs (Small and Medium Enterprises) หมายถึง กิจการหรือธุรกิจที่ดำเนินการด้านการผลิต แปรรูป แปรสภาพหรือเปลี่ยนแปลงเพิ่มมูลค่า เพื่อเป็นสินค้าและนำออกจำหน่าย รวมถึงธุรกิจการให้บริการ

7.2 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง เจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ หรือตำแหน่งอื่นทางด้านการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจ

7.3 ขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ใช้เกณฑ์ในการแบ่งโดยพิจารณาจาก ทรัพย์สินถาวร (รวมที่ดิน) ไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน

7.4 พนักงานประจำ หมายถึง ลูกจ้างหรือแรงงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงาน

7.5 แรงงานชั่วคราวหรือรายวัน หมายถึง ลูกจ้างหรือแรงงานที่ปฏิบัติงานโดยได้รับ ค่าจ้างเป็นรายวัน

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อหาแนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติให้เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับทรัพยากร และศักยภาพที่มีอยู่

8.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการ นำข้อมูลเหล่านี้ไปพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนา และส่งเสริมการประกอบธุรกิจ SMEs ของผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

8.3 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจวางแผนการตลาด การเงิน การบริหารจัดการ การผลิตและเทคโนโลยีต่อไป

8.4 ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ในประเด็นปัญหาอื่นที่ยังต้องการค้นคว้าวิจัยต่อไป

8.5 เป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นถึงสาเหตุที่มีความสำคัญ อันก่อให้เกิดปัญหาแต่ละด้านในการประกอบธุรกิจ SMEs เพื่อให้ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึง สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

8.6 เป็นสารสนเทศที่นำมาใช้ในการพิจารณาวางแผนนโยบายในการปรับปรุงแก้ไขสาเหตุของปัญหา โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การแก้ไขปัญหานั้น ๆ สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

คำว่า “วิสาหกิจ (Enterprises)” หมายถึง กิจการผลิต กิจการค้า (ค้าปลีก ค้าส่ง) และกิจการบริการ ดังนั้น กิจการอุตสาหกรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของวิสาหกิจ

สำหรับ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises, SMEs)” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 มาตรา 4 ได้กำหนดการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวงเป็นตัวชี้วัดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติคือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม จะเป็นผู้มีอำนาจออกกฎกระทรวงในเรื่องนี้ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เนื่องจากในขณะนี้ยังไม่มีการออกกฎกระทรวงกำหนดขนาด SMEs ในทางปฏิบัติจึงยังใช้เกณฑ์ที่กำหนดตามผลการประชุมหารือระหว่างกระทรวงอุตสาหกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ สถาบันการเงินพิเศษในกำกับของรัฐ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และหอการค้าไทย กล่าวคือ

1. กิจการผลิตและกิจการบริการ SMEs คือ
 - 1.1 กิจการที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท หรือ
 - 1.2 กิจการที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน
2. กิจการค้าส่ง SMEs คือ
 - 2.1 กิจการที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท หรือ
 - 2.2 กิจการที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน
3. กิจการการค้าปลีก SMEs คือ
 - 3.1 กิจการที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท หรือ
 - 3.2 กิจการที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน

ในการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบหรือประเด็นในการศึกษา โดยเอกสารสำคัญออกเป็น

1. แนวคิดเกี่ยวกับ SMEs
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการยกระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยี

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs
5. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาวะใหม่
6. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs

1. แนวคิดเกี่ยวกับ SMEs

แก้วสรร อติโพธิ์ (2545, 16-18) มีความเห็นว่า ความเป็นจริงแล้วการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการทำมาเป็นสิบปีแล้ว ทางภาครัฐมีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันต่าง ๆ แต่การช่วยเหลือที่ผ่านมามีข้อมูลกระจายระดมมากไม่มุ่งไปสู่การปฏิบัติ ไม่ตรงกับความต้องการ ดังนั้นวิถีทางที่ถูกต้องจึงควรมีสถาบันที่มีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมีการดึงมหาวิทยาลัยเข้ามาสู่งานในพื้นที่ให้มีการวิจัย และวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ใน แต่ละพื้นที่ และทำการช่วยเหลือผู้ประกอบการ

วันชัย ธนิตติภรณ์ (2542, 22-27) แสดงทัศนะว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยยังสู้ไม่ได้วัน สิงคโปร์ หรือญี่ปุ่นไม่ได้ ฉะนั้นจึงต้องมีการปรับตัวเป็น อย่างมาก โดยสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการควรศึกษาก็คือ ด้านการเงิน การจัดการสมัยใหม่ ระบบการผลิตต่าง ๆ ทั้งยังต้องศึกษาตลอดเวลาว่าจะบริหารงานอย่างไรให้มีกำไร กิจการมีการโตตลอดเวลาและหนี้ไม่สูง

เพิ่มพันธ์ เนียวกุล (2542, 28-30) ได้เสนอแนวทางแก่ผู้ต้องการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมว่า ต้องมีความคิดก่อนว่าผู้ประกอบการอยากทำอะไร ไม่จำเป็นว่าต้องถนัดแต่ต้องคิดว่าตลาดต้องการอะไร และในการทำธุรกิจต้องมีความอดทน แล้วมองสินค้าที่เราเสนอนั้นจะนำไปขายในตลาดไหน ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ แน่นอน แล้วมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีเป้าหมาย ก็จะผลิตขึ้นมาก่อนแล้วค่อยหาตลาดอีกทีทำให้เกิดต้นทุนจม

ทักษิณ ชินวัตร (2542, 45-47) ถือว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นภาคการผลิตที่สำคัญ และประชากรในภาคธุรกิจเป็นส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหลัก ดังนั้นจึงเห็นว่าการสร้างรายได้จากผลิตผลภายในประเทศ จากสิ่งที่เราเพิ่มคุณค่ามากกว่าสิ่งที่นำเข้ามา เพราะฉะนั้นธุรกิจขนาดย่อมขนาดกลางจึงเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะสร้างรายได้ในลักษณะที่จะเป็นการเพิ่มคุณค่าได้มากกว่าธุรกิจอื่น โดยสิ่งสำคัญในการเริ่มธุรกิจ คือ ต้องมีไอเดียหรือความคิดแล้วจึงมาดูว่าความคิดนั้นได้เงินหรือไม่ จะผลิตขายอย่างไรทั้งยังควรใช้ภูมิปัญญาไทยใช้ฝีมือคนไทยให้เกิดประโยชน์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในประเทศไทย แล้วหาจังหวะโอกาสที่จะเพิ่มคุณค่าเข้าไป แม้สิ่งเหล่านั้นจะส่งออกหรือไม่ก็ตาม

คำริ สุโขชนัง (2542, 48-51) มีความเห็นว่า การที่ประเทศต่าง ๆ จะประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือไม่ขึ้นอยู่กับการปูพื้นฐานการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มา

เป็นระยะเวลาอันยาวนาน และในประเทศที่พัฒนาแล้วก็มีการปูพื้นฐานเรื่องนี้มาตลอด แต่อย่างไรก็ตามตัววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองก็มีปัญหาอยู่พอสมควร ซึ่งปัญหาแรก ก็คือ การเข้าถึงแหล่งเงิน สถาบันการเงินไม่ค่อยอยากปล่อยกู้ให้ และปัญหาที่สองคือ ส่วนใหญ่จะเข้าไม่ถึงตลาด มักอยู่แคในท้องถิ่น และความรู้เชิงบริหารการจัดการก็มีข้อจำกัด

สุวัจน์ ลิปตพัลลภ (2542, 89-92) มีความเห็นต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ว่า ที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย จะมีลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจริง ๆ คือ หากมีขนาดเล็กก็เล็กไปเลย เครื่องจักรเก่า ไม่มีเงินทุน ไม่ได้จดทะเบียน ไม่มีระบบการตลาด ทำกันแบบครอบครัว ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยต้องให้ผู้ประกอบการมีความรู้ทางด้านกฎหมายแรงงาน ทำบัญชีอย่างไร กู้เงินอย่างไร เปิด L/C อย่างไร จ้างคนงานอย่างไร เปลี่ยนเทคโนโลยี เปลี่ยนเครื่องจักรการผลิต และกระบวนการต่าง ๆ

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2542, 112-113) เห็นว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นมักจะเกิดจากการที่ใช้ระบบการจัดการแบบเดิม ๆ โดยไม่ดูสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเลย หรือในบางรายก็มีความต้องการที่จะพัฒนาให้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อต้องการให้ได้มาตรฐาน ISO หรือบางรายก็มีความต้องการที่จะพัฒนาไปทุกด้าน โดยมีได้คำนึงถึงความพร้อมของตนเอง

สถาพร กวิตานนท์ (2542, 120-122) ได้แบ่งอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะหนึ่งคือ อยู่ด้วยตนเอง คือผลิตจนกระทั่งขายไป ลักษณะที่สอง คือ ผลิตแต่สินค้าที่เป็นชิ้นส่วนอุปกรณ์ไปป้อนโรงงานขนาดใหญ่ขึ้น โดยในลักษณะที่สองนี้ นายสถาพรเห็นว่า ควรให้มีการประสานและสร้างความร่วมมืออย่างมั่นคงระหว่างผู้ประกอบการขนาดเล็ก และโรงงานขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดการสร้างงานอยู่ตลอดเวลา และมีความยั่งยืน ทั้งนี้ในอนาคตทางคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน อาจให้มีการจัดสรรพื้นที่แก่โรงงานขนาดเล็กให้อยู่ภายในนิคมอุตสาหกรรมอีกด้วย เพื่อช่วยลดต้นทุนด้านการขนส่ง และทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542, 126-128) ได้แสดงทัศนะว่าความเป็นจริงแล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่ใช่จะเป็นเพียงมิติของการจ้างงาน หรือทางวัตถุแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หากเป็นมิติทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ โดยจะให้เห็นได้ว่าเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กจะมีความผูกพันกับผลผลิตสูงมาก ซึ่งไม่เหมือนกับ mass production หรือการผลิตขนาดใหญ่ ซึ่งผลผลิตออกมาคนจะอยู่ตรงไหนก็ไม่รู้ แต่ว่าลักษณะการผลิตธุรกิจขนาดเล็กขนาดย่อม คนกับสิ่งของจะอยู่ด้วยกัน แต่อุปสรรคในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นที่ผ่านมา รัฐบาลยังมีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะไปเน้นที่เรื่องการจัดการ เรื่องระบบบัญชี เรื่องเทคโนโลยี ซึ่งก็มีความจำเป็น แต่ทางณรงค์ เห็นว่าคุณค่าของ

ธุรกิจชุมชนนั้นไม่สามารถแข่งกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีสูงกว่า แต่สิ่งที่ธุรกิจชุมชนขนาดเล็กแข่งได้ก็คือ ความคิด จิตวิญญาณและการสัมผัส ซึ่งต้องดึงออกมาให้ได้

พงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์ (2542, 151-153) กล่าวว่าแต่เดิมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถระดมทุนจากระบบการเงินได้ ซึ่งหมายถึงสถาบันการเงิน ตลาดการเงินภาคเอกชน โดยที่รัฐไม่ต้องเข้าไปแทรกแซง แต่ในภาวะที่เกิดวิกฤตทางการเงินขึ้นมา สินเชื่อการเงินที่มาจากระบบการเงินเหือดหายไป เพราะฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่ต้องเข้ามาเสริมการทำงานของระบบการเงินเอกชน เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาจริง ๆ หากรัฐไม่เข้ามาช่วย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ไม่อาจมีทางฟื้นได้ และสิ่งที่รัฐควรทำมีอยู่ 4 รูปแบบ รูปแบบแรกคือการเข้ามาสนับสนุนในรูปแบบของการลงทุนโดยตรง รูปแบบที่สองเป็นการเสริมในลักษณะการให้สินเชื่อผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ รูปแบบที่สามเป็นเรื่องของการเข้ามาให้การค้ำประกันสินเชื่อสถาบันการเงินเอกชน เพื่อให้สถาบันการเงินเอกชนปล่อยสินเชื่อ ในรูปแบบสุดท้ายคือการให้คำปรึกษาทางการเงินกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

วิเชียร โอภาสวัฒนา (2542, 96-98) ได้ให้ความเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการขนาดย่อมส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงานก็คือตัวผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความเข้าใจเรื่องการเงินมีความพร้อมไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเชิงธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีเพียงโครงการที่อยู่ในหัวเท่านั้น โดยไม่มีการวางโครงสร้างอย่างเป็นแบบแผน และความจำเป็นอีกประการหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการขนาดย่อมมีความจำเป็นก็คือ การจัดให้มีการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการประกอบการอย่างมีระบบ

ศรีศักดิ์ จามรมาน (2542, 52-54) เห็นว่าปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเข้ามาช่วยในการดำเนินงานด้านธุรกิจได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถช่วยลดต้นทุนในการจ้างพนักงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานบัญชี คนทำสต็อก คนจัดซื้อรับของ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีโปรแกรมสำเร็จรูปเต็มไปหมด คน ๆ เดียวสามารถทำได้ทุกอย่าง โดยที่เราใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเราในด้านของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ก็เข้ามามีความสำคัญในการทำธุรกิจมากขึ้น โดยมีเพียงเครื่องคอมพิวเตอร์กับโมเด็ม กับสายโทรศัพท์ ซึ่งในขณะนี้สามารถทดลองทำฟรีได้ที่กระทรวงพาณิชย์ หรือกระทรวงอุตสาหกรรม หรือหากจะเสียค่าใช้จ่ายก็สามารถไปหาผู้ให้บริการต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายถูกกว่าการตั้งแผงร้านมาก แต่อุปสรรคในขณะนี้คือ ตอนนี้มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตน้อยอยู่ คงต้องรออีกสัก 2-3 ปี

ศุภชัย สุชนะนรินทร์ (2538, 11-19) ได้ให้ทัศนะต่อผู้ที่ต้องการทำการค้าบนอินเทอร์เน็ตไว้ว่า ในปัจจุบันอัตราการขยายตัวของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ที่จะทำธุรกิจในขณะนี้ไม่สามารถที่จะปฏิเสธอินเทอร์เน็ตได้อีกต่อไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้การ

สื่อสารด้านนี้เพิ่มขึ้น ทั้งยังจะช่วยในด้านการเพิ่มเครือข่ายการขาย และกระจายข่าวสารต่าง ๆ ไปยังลูกค้า และพนักงานขององค์กรเอง

และการใช้อินเตอร์เน็ตยังเป็นการช่วยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วและข้อมูลที่ได้รับยังมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย ซึ่งสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับนอกจากข้อมูลที่เป็นตัวหนังสือแล้ว ยังสามารถเสนอภาพ และเสียงผ่านทางอินเตอร์เน็ตได้ ทั้งยังเป็นข้อมูลที่ถูกต้องกว่าการใช้พนักงานขาย

และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถกระจายสินค้าของตนเองได้อย่างทั่วถึง และเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายโดยตรงโดยไม่ต้องผ่านคนกลาง ทำให้ราคาถูกลงและขายได้ง่ายขึ้น ทั้งยังไม่จำเป็นต้องจ้างบุคลากรจำนวนมากเพื่อเข้ามาช่วยในการทำงาน เนื่องจากสามารถใช้คอมพิวเตอร์จัดการได้โดยคนเพียงคนเดียว และ仍将ช่วยเพิ่มโอกาสในการขายเพิ่มขึ้นอีกด้วย เนื่องจากการค้าขายผ่านอินเตอร์เน็ตจะเปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2534, 59-63) ได้เขียนเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมในครัวเรือนชนบท ไว้ว่าจะต้องเป็นผู้มีหัวธุรกิจ รู้จักทำธุรกิจและรู้จักบริหารงาน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การมี “หัวธุรกิจ”

อุตสาหกรรมในครัวเรือนสามารถกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยการมี “หัวธุรกิจ” ช่วยผลักดัน การมี “หัวธุรกิจ” หมายถึง

2.1.1 ช่างคิด โดยเฉพาะการคิดของแปลก ๆ ใหม่ ๆ คิดปรับปรุงแบบและคุณภาพการคิดหาแนวทางใหม่ ๆ

2.1.2 ช่างหา โดยเฉพาะการหากคนมาเป็นลูกค้า คือ คนที่จะซื้อของของเราอย่างต่อเนื่อง หากคนมาเป็นสมาชิกกลุ่ม หากคนมาช่วยงาน หาแหล่งสนับสนุนด้านการเงิน

2.1.3 ช่างทำ คือสามารถผลิตของดีมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตรงกับที่ลูกค้าต้องการ และสามารถผลิตได้โดยมีต้นทุนต่ำ หรือสูงจนทำให้ขายยาก

2.1.4 ช่างพูด โดยเฉพาะการพูดที่น่าฟัง ดึงดูดใจ โน้มน้าวใจ การพูดเป็นสัจจะ เชื่อถือได้ และไม่พูดข้างเดียว เป็นนักฟังที่ดีด้วย

2.1.5 ช่างเพียร ใช้ความพยายามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ด้วยความมานะบากบั่นอดทนไม่ย่อท้อ “สู้เสมอ” ไม่ว่าจะมีโอกาสอุปสรรค ปัญหาข้อขัดข้องใด ๆ มาขวางกั้น

2.2 การ “ทำธุรกิจ”

การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จะต้องทำให้ได้ผลหลาย ๆ อย่าง ประกอบกัน ดังนี้

2.2.1 ขายได้ คือ ต้องให้แน่ใจว่ามีคนมาซื้อของเรา ในราคาและภายใต้เงื่อนไขที่พอใจทั้งสองฝ่าย

2.2.2 ผลิตดี คือ ของที่เราผลิตจะต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีรูปแบบลักษณะตามที่ลูกค้าต้องการ และผลิตได้โดยมีต้นทุนต่ำ หรือไม่สูงเกินไป มีกรรมวิธีการผลิต ตลอดจนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2.2.3 เงินเดิน คือ สามารถจัดให้มีเงินสดหมุนเวียนได้อย่างเพียงพอแก่ความจำเป็นของธุรกิจไม่ติดขัด

2.2.4 คนเด่น คือ คนทุกคนที่มาร่วมงานในแต่ละจุดของการทำธุรกิจ ต้องมีคุณสมบัติความประพฤติดีและเหมาะสม มีความสามารถในงานของตน มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียรและร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี

2.2.5 กลุ่มดี คือ การมีการรวมกลุ่มกันได้ดี มีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันประสานพลังในทิศทางเดียวกัน

2.2.6 บริหารงานโฉบเฉี่ยว คือ มีระบบและวิธีการบริหารงานที่ดี ดังจะได้ขยายข้อความในข้อต่อไป

2.3 การ “บริหารงาน”

การบริหารงานที่ดี หมายถึง การจัดการต่าง ๆ เพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดี ประกอบด้วย

2.3.1 วางแผนดี คือ การคิดก่อนทำ รวมถึงการคิดวางแผนหรือเตรียมการไว้ล่วงหน้า เน้น ๆ การคิดลู่ทางต่าง ๆ ในการทำธุรกิจและการตกลงใจร่วมกันภายในกลุ่มไว้ให้แน่ชัด

2.3.2 แบ่งงานดี คือ จัดให้เหมาะสมว่าใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรบ้าง ให้ได้ผลอย่างไร จึงจะเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี

2.3.3 จัดคนดี คือ หากคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เพียงพอและพอดี คือ ไม่มากเกินไป และไม่น้อยไป

2.3.4 สั่งการดี คือ สั่งการให้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับของผู้รับคำสั่ง

2.3.5 สร้างกำลังใจดี คือ ทำให้ทุกคนที่ทำงานด้วยกันมีกำลังใจสูงในการทำงาน อยากจะทำงานให้ดีและสำเร็จ รู้สึกสนุกและมีความภาคภูมิใจในงาน

2.3.6 แก้ปัญหา คือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้องเกิดขึ้น ก็ไม่ตกใจหรือกังวลมากเกินไป แต่สามารถวิเคราะห์เหตุของปัญหาและหาทางแก้ไขที่เหมาะสม

2.3.7 ตัดสินใจดี คือ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เหตุผลทางเลือกต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจเลือกที่ดีที่สุดด้วยประการทั้งปวง

2.3.8 ทำบัญชีดี คือ มีการลงบัญชี รายรับ-รายจ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน รวมทั้งบัญชีที่อยู่ในสต็อกอย่างถูกต้องและทันเวลา

2.3.9 ติดตามงานดี คือมีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นระยะ ๆ คว้าธุรกิจการงานต่าง ๆ ก้าวหน้าไปอย่างไร ได้ผลอย่างไร มีปัญหาขัดข้องอะไรบ้าง มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละเรื่องอย่างไร และนำมาพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจโดยส่วนรวมก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ

ซงชัย สันติวงษ์ (2531, 89-91) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการทุกคน จะต้องทำหน้าที่จัดการให้ระบบงานและระบบคนให้สามารถประสานทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์จะต้องประกอบด้วย

คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อกิจการ ทั้งในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพงาน

เครื่องจักร (Machine) เป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ที่ซื้อ

จันทนา ศรีภักดีวงษ์ (2543, 38) กล่าวว่า แนวคิดทางการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะและโครงสร้างของการจัดการ ได้ดังนี้

แนวคิดการจัดการสมัยเดิม เน้นที่การวัดผลงานโดยพิจารณาผลผลิตและประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน โดยกำหนดมาตรฐานอาศัยหลักเกณฑ์ที่เป็นที่เชื่อถือได้ และสามารถพิสูจน์ได้ว่าถูกต้อง มีการแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คิดว่าคนเปรียบเสมือนเครื่องจักร และเชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจเดียวในการกระตุ้นให้บุคคลทำงาน การจัดการ สมัยเดิม ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 2 แนว คือ

1. การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ของ Frederick W' Taylor มีแนวคิดว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่คนงานแต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยคนงานและฝ่ายบริหารได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย คือคนงานได้ประโยชน์จากการทำงานให้ครบตามปริมาณ ส่วนฝ่ายบริหารได้ ผลผลิตเพิ่มขึ้น

2. การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General Principle of Management) ของ Henry Fayol มีแนวคิดว่า ผู้บริหารระดับสูงรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมกันเรียกว่า ความสามารถในทางจัดการ โดยกระบวนการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ 5 อย่างคือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

แนวคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 2 แนวคิด คือ

1. **การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)** ของ Elton Mayo Rothlisberge พิจารณามุ่งที่ความสำคัญของคนมากกว่าความสำคัญของการผลิตอย่างเดียว โดยกล่าวว่าคนเป็นปัจจัยที่ผันแปรได้ คือสามารถสร้างผลผลิตสูงได้ถ้ามีความพอใจและมีขวัญกำลังใจที่ดี การจูงใจโดยวิธีการต่าง ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินควบคู่กับการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล เป็นสิ่งที่ยุติธรรมสามารถเร่งประสิทธิภาพ

2 **การจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)** เป็นการนำสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มาผสมผสานศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เช่น Abraham Maslow ศึกษาทฤษฎีความต้องการ Frederick Herzberg ศึกษาเรื่องแบบการจูงใจ Ralph M' Stogdill ศึกษาผู้นำในองค์กร เป็นต้น

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรขยายตัว มีความสลับซับซ้อนทางการจัดการมากขึ้น แนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 2 แนวคือ

1. **การจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์** เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร วิธีนี้มีจุดอ่อนที่บางครั้งมองข้ามข้อมูลที่มีไม่เชิงปริมาณ

2. **การจัดการเชิงระบบ** หรือการจัดการโดยวิธีการปรับตัว กล่าวว่า การปฏิบัติงานภายในองค์กรเกิดขึ้นในรูปแบบของกระบวนการตั้งแต่การนำเข้าสู่กระบวนการทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยจนออกมาเป็นผลผลิตตามต้องการ โดยระบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะมีผลกระทบของระบบย่อยภายในธุรกิจ ส่วนระบบเปิดพิจารณาถึงการปรับตัวของการจัดการองค์ประกอบภายในธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกระบบธุรกิจ หน้าที่ของการจัดการในระบบเปิดจึงเปรียบเสมือนศูนย์รวมเพื่อช่วยให้ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและอัตราการเติบโตขององค์กรมีความเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, 280-281) ได้วิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะในการจัดการ ความยืดหยุ่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพทางธุรกิจ และคำนึงถึงคู่แข่งกัน จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการจัดการธุรกิจขนาดเล็ก ยังมีการศึกษากรอบปัจจัยความสำเร็จให้ชัดเจนมากขึ้น โดยแบ่งเป็นปัจจัยหลักคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงินและทุน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการยกระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยี

อรุณ เกียรติสาร (2540, 3-8) กล่าวถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาการผลิตของประเทศ ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการบริการ โดยการให้

กำเนิดนวัตกรรมและกระบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่ถูกกว่า หรือเหมาะสมกว่ามาทดแทน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้เป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์ทางเทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตและตลาด ผู้ประกอบการในประเทศกำลังพัฒนายังขาดความรู้และทุนสำหรับการพัฒนาอย่างมาก ดังนั้นรัฐบาลจะต้องเข้าลงทุนสร้างขีดความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะขีดความสามารถเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีของภาคเอกชน

แม้ว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย แต่ปรากฏว่าในปัจจุบันขีดความสามารถในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศมีจำกัดมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก การวิจัยและการพัฒนาของประเทศไทยยังมีน้อยมาก แม้ว่ารัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายงบประมาณการวิจัยให้ภาครัฐบาลมีร้อยละ 0.5 และ ภาคเอกชนร้อยละ 0.25 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 แต่ก็ไม่ได้มีกิจกรรมมากพอที่จะทำให้เกิดการลงทุนได้จริงตามแผน เนื่องจากไม่มีกลไกในการติดตามเร่งรัดให้มีการเพิ่มงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้เป็นที่ไปตามแผน นอกจากนี้การวิจัยและพัฒนาส่วนมากเป็นของหน่วยงานรัฐบาล ภาคเอกชนยังมีความตื่นตัวน้อย ที่น่าสังเกตคือ รัฐวิสาหกิจยังมีงบประมาณในการทำวิจัยและพัฒนาไม่มากนัก และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ประเทศไทยมีงบประมาณการวิจัยและพัฒนาในระดับที่ต่ำมาก ในปี พ.ศ. 2538 ประเทศไทยถูกจัดอันดับความสามารถทางเทคโนโลยีอยู่ในอันดับที่ 42 จากจำนวนประเทศที่กำลังพัฒนาระดับความก้าวหน้าและพัฒนาแล้ว 48 ประเทศ โดย World Economic Forum ทั้งที่ฐานะทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในอันดับที่ 26

ปัญหาประการที่หนึ่งซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนของการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย คือ การขาดแคลนกำลังคนด้านนี้ในทุกๆ ระดับ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แนวทางแก้ไขที่สำคัญคือ การปรับแนวทิศทางการศึกษาของชาติให้คำนึงถึงการพัฒนาระดับการศึกษาของประชาชนโดยรวม แทนที่จะเน้นการพัฒนาเฉพาะสาขาที่ขาดแคลน เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง สำหรับตัวผู้วิจัยน่าจะมีระบบการพัฒนาวิชาชีพวิจัย เพื่อให้ความสำคัญแก่นักวิจัยและ ปรับปรุงค่าตอบแทนให้นักวิจัยสามารถเป็นอาชีพที่น่าสนใจทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน

ปัญหาประการที่สองคือ เรื่องแผนการวิจัยพัฒนาซึ่งยังไม่สอดคล้องและรองรับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยควรจะหาหรือเพื่อหามาตรการให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ภาครัฐบาลเอง และรัฐบาลกับเอกชนเพื่อให้การทำวิจัยและพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสนองตอบความต้องการของเอกชนได้

ปัญหาประการที่สามคือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งยังมีปัญหาทั้งในด้านสถาบัน นโยบาย และมาตรการ ทั้งนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรม ต่างก็มิได้ให้ความสนใจกับการใช้กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศในระดับลึก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดูดซับ ดัดแปลงปรับปรุงและสร้างเทคโนโลยี ในอนาคตรัฐยังไม่มี กลไกในการช่วยส่งเสริมและลดภาระในการเรียนรู้มาตรการทำให้บริษัทใช้การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นฐานในการเสริมสร้างความสามารถทางเทคโนโลยี รัฐบาลควรพิจารณาจัดตั้งสถาบันหรือให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งสถาบันสำหรับการศึกษาและฝึกอบรมเฉพาะด้าน สถาบันควรมีหลากหลายและไม่ควรกระจุกตัวอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ด้านนโยบายควรให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในสถาบันเหล่านี้มากขึ้น เพื่อให้การประสานงานกับภาคเอกชนมีประสิทธิภาพและสามารถบริการผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาคเอกชนน่าจะให้เงินสนับสนุนสมทบแก่สถาบันด้วย เนื่องจากสถาบันจะต้องมีเงินลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย เอกชนควรเข้ามามีบทบาทในหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมของสถาบัน

ปัญหาประการที่สี่คือ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนสนใจและสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนามากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องการเงินสนับสนุนที่มีหลากหลายประเภท มีเงินให้มากขึ้น เงินใจผ่อนปรน เป็นต้น การให้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการพื้นฐาน เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ให้บริการทดสอบตรวจสอบ อุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นต้น สนับสนุนให้ภาคเอกชนดำเนินการด้านนี้

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs

ไว จามรมาร (2542, 26-39) กล่าวว่า ต้นกำเนิดความกระฉับกระเฉงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องอยู่ที่ระบบธุรกิจแบบเสรี ระบบธุรกิจแบบเสรีนั้นจะประกันถึงการแสดงความสามารถของบุคคลได้อย่างอิสระ แต่การกระจุกตัวทางเศรษฐกิจจะทำให้ระบบธุรกิจแบบเสรีสูญสลายลงไป พลังของธุรกิจแบบเสรีนั้นคือ ความเป็นผู้ประกอบการอย่างสร้างสรรค์และเป็นบุคคลซึ่งมีความปรารถนาที่จะนำเอาอัจฉริยภาพทางการสร้างสรรค์สร้างธุรกิจขึ้นมา ผู้ประกอบการนั้นได้สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยการดำเนินกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งรับภาระความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างทำทนาย ความเป็นผู้ประกอบการนั้นมักจะอยู่ที่บุคคลเป็นสำคัญหากจะกล่าวอย่างนั้นละก็ ความเป็นผู้ประกอบการดูเหมือนว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับขนาดธุรกิจไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กก็ตาม แต่ในธุรกิจขนาดใหญ่จะมีข้อจำกัดขององค์กรต่อความเป็นผู้ประกอบการองค์กรขนาดใหญ่

มักจะมีลักษณะที่ดำเนินธุรกิจที่เป็นรูปแบบงานขนาดใหญ่ซึ่งต้องอาศัยความเที่ยงตรง มักจะไม่เหมาะสมกับการทำงานแบบสร้างสรรค์

ดังนั้น จึงหวังกันว่า ความเป็นผู้ประกอบการจะมีอยู่ในธุรกิจขนาดกลางย่อมแต่ผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการนี้ไม่ใช่ว่าจะอยู่ในธุรกิจขนาดกลาง โดยทั่วไปปรากฏว่า มีธุรกิจขนาดกลางย่อมจำนวนไม่น้อยซึ่งไม่หวังที่จะเติบโต และพยายามที่จะรักษาสภาพปัจจุบันเอาไว้ หรือยังมีการบริหารแบบครอบครัวเพื่อยังชีพ ซึ่งเป็นระบบการบริหารเพื่อการดำรงชีวิตมากกว่าจะเป็นการพัฒนากิจการ การบริหารแบบครอบครัวในลักษณะบริษัทนั้น มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ด้วยเหมือนกัน ดังนั้น ผู้ที่มีความสามารถแบบผู้ประกอบการมักจะเริ่มธุรกิจของตนเองอยู่ บ่อย ๆ เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้

ธุรกิจดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดการปฏิรูปต่อสังคมเศรษฐกิจ ความเป็นผู้ประกอบการได้แพร่หลายออกไป ความเป็นผู้ประกอบการจะสร้างความเป็นผู้ประกอบการหรือกล่าวได้ว่า คือพัฒนา “การแข่งขันโอลิมปิกของระบบทุนนิยม” ในการที่จะสร้างให้เกิดความกระฉับกระเฉงของธุรกิจนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ยอมให้ผู้ประกอบการเหล่านี้สามารถเข้ามาดำเนินการ ยังมีการเพิ่มขึ้นของธุรกิจโดยผู้ประกอบการมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการปฏิรูปต่อสังคมเศรษฐกิจมากขึ้นเท่านั้น

ประเทศที่ได้พัฒนามาแล้วทั้งหลายได้เริ่มที่จะเข้าใจถึงสภาพดังกล่าว การสร้างอุตสาหกรรมใหม่ ๆ เกิดจากความเป็นผู้ประกอบการและสร้างการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นประเทศใดก็ตามจะดำเนินนโยบายในการที่จะส่งเสริมให้มีการเปิดธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใหม่ขึ้นในประเทศอังกฤษและเยอรมันตะวันตกจึงได้เริ่มสนใจเพิ่มจำนวนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเคยลดลงนั้นให้เพิ่มมากขึ้น

ความกระฉับกระเฉงแบบใหม่ ความกระฉับกระเฉงนั้น หมายถึง ความสามารถในการที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบัน ความหมายตามความเป็นจริงของความกระฉับกระเฉงนั้น ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เช่นเคยมองว่า ต้นกำเนิดของความกระฉับกระเฉงคือ ความขยันขันแข็งในการที่คนทำงานได้เรื่อย ๆ ดังนั้น จึงนี้มองกันว่าความขยันขันแข็งแบบทาสนั้นกลายเป็นความปรารถนาในการทำงานและเป็นแหล่งกำเนิดที่ก่อให้เกิดความกระฉับกระเฉง

แต่ในขณะที่ระดับรายได้สูงขึ้น ความขยันขันแข็งดังกล่าวได้สูญหายไป แต่การกล่าวได้ว่าได้สูญเสียความกระฉับกระเฉงไปนั้นเป็นเรื่องที่เร็วเกินไป ในสมัยซึ่งสังคมมีความมั่งคั่งจะมีความต้องการแสดงศักยภาพของตนเองและทำให้มีแนวโน้มที่ต้องการความเป็นอิสระมากขึ้น ผู้ซึ่งแสวงหาความเป็นอิสระของตนเอง เช่น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงเพิ่มขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถแสดงความสามารถได้อย่างเสรี และปรากฏว่ามีแนวโน้มที่ต้องการความมั่นคงในการที่จะทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่เกิดขึ้น แต่ในอีกแง่หนึ่งมีแนวโน้มที่ต้องการทำงานอิสระเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

ข้อเท็จจริงที่ได้ปรากฏขึ้นนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจเจ้าของคนเดียวเป็นกิจการอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่มักจะมีวิถึญาณที่กระหายและใคร่ลองดำเนินธุรกิจที่เสี่ยงเหมือนการเล่นเกม ความสามารถในการสร้างสรรค์นั้นกลายเป็นความกระฉับกระเฉงแบบใหม่ แต่การดำเนินกิจการโดยอาศัยความกระฉับกระเฉงแบบใหม่นี้มีลักษณะพิเศษ 2 ประการ ที่เรียกว่า ความสร้างสรรค์และระบบองค์กรนั่นเอง

ความสร้างสรรค์ เช่น จะมีลักษณะของการดำเนินกิจกรรมที่มีการค้นคว้าวิจัยสูง หรือการพัฒนาด้านการออกแบบ และไม่ใช้เป็นการทำงานแบบช่างง่าย ๆ แบบเดิมเท่านั้น

ความหมายของระบบองค์กรนั้น ในเรื่อง Managing Turbulent Times “ปัจจุบันเราได้ก้าวเข้าสู่สมัยที่เห็นความสำคัญของความเป็นผู้ประกอบการ แต่ความเป็นผู้ประกอบการนั้นได้แตกต่างกับความเป็นผู้ประกอบการในรุ่นก่อน ซึ่งบุคคลคนเดียวดำเนินการบริหาร แต่ความเป็นผู้ประกอบการในสมัยปัจจุบันนั้น ในปัจจุบันจึงต้องการบุคคลซึ่งสามารถที่จะเสริมต่อโครงสร้างของความเป็นผู้ประกอบการสมัยใหม่บนพื้นฐานทางการบริหารที่ได้มีการสร้างกันมาในอดีต 50 ปีที่ผ่านมา สิ่งที่เราเรียกกันว่า ประวัติศาสตร์นั้นมักจะเป็นอะไรที่วนเวียนอยู่ในห้วงวัฏจักร ดังนั้นได้มีการก้าวจากมิติที่ต่ำกว่า หรือเริ่มจากขั้นตอนการเป็นเจ้าของคนเดียวไปยังขั้นตอนของนักบริหารในมิติถัดไปที่สูงกว่า แล้วกลับมายังความเป็นผู้ประกอบการอีกครั้งหนึ่ง”

โครงสร้างทางสังคมของความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ประกอบการนั้น ไม่ได้พัฒนาขึ้นมาจากความว่างเปล่า แต่เดิมนั้นเศรษฐกิจระบบตลาดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสังคม ทั้งหมดในปัจจุบันซึ่งขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เรื่องสาธารณะจึงกลายเป็นความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าหากจะดำเนินงานเกี่ยวกับสาธารณะอย่างถูกต้องแล้ว การกล่าวถึงกำไรจะกลายเป็นปัญหาขึ้นมาทันที

แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหากำไรนั้น ไม่ได้เป็นเป้าหมายของความเป็นผู้ประกอบการเสมอไป โดยแท้จริงแล้วความเป็นผู้ประกอบการนั้นจะถือเพียงกำไรมาก กำไรน้อยเป็นเครื่องมือวัดผลสำเร็จไม่ได้ ปัจจุบันเพียงกำไรอย่างเดียวไม่สามารถใช้วัดความสำเร็จได้ มีอยู่หลายกรณีที่มีการสร้างความก้าวหน้าในท้องถิ่นและการพัฒนาเทคนิคขนาดกลางเป็นเป้าหมายของผู้ประกอบการในการแสดงศักยภาพของตนเอง เครื่องมือวัดผลสำเร็จนั้นไม่ใช่กำไรอีกต่อไป ณ จุดนี้สามารถกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการในปัจจุบันแตกต่างกับความเป็นผู้ประกอบการใน รูปแบบเดิมไปแล้ว

5. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สถานะใหม่

แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ.2541-2545) สรุปว่า การพัฒนาในรูปแบบเดิมที่ผ่านมามักมองภาพจากอดีตเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินการไปสู่อนาคตที่

ปรารถนาให้เกิดขึ้น การพัฒนาในรูปแบบเดิมจะไม่สามารถหลุดพ้นจากปัญหาเดิมที่เคยเกิดขึ้นและพยายามแก้ไขได้ การที่จะไปสู่อนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในรูปแบบใหม่ได้นั้น ต้องใช้แนวคิดใหม่ที่ไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม เพื่อให้ถึงเป้าหมายได้เร็วและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สถานะใหม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนจากแนวคิดเดิมที่สำคัญได้แก่

5.1 **บทบาทของภาครัฐ** ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริม แนะนำ ช่วยเหลือภาคเอกชน และให้เอกชนเป็นผู้มีบทบาทนำในการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ

5.2 **ลักษณะของตลาด** ใช้ตลาดเป็นตัวนำในการผลิต ซึ่งการผลิตจะมีการแข่งขันเสรีมากขึ้น และต้องเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล เป็นการผลิตที่ต้องอาศัยทักษะและเทคโนโลยีขั้นสูง รวมทั้งมีการกระจายแบ่งงานกันผลิตระหว่างโรงงานต่าง ๆ

5.3 **ลักษณะการประกอบการ** เน้นการผลิตที่มีลักษณะการผลิตมากแบบในระยะเวลาสั้น มีจำนวนการผลิตครั้งละไม่มาก และนอกจากนั้นต้องสามารถเสนอบริการเสริมด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการประกอบชิ้นส่วนด้วย ลักษณะการขายกิจการในแนวราบ เพื่อให้เกิดการประหยัดจากการมีต้นทุนธุรกรรมและการดำเนินการรวมกลุ่มธุรกิจโดยหาผู้ร่วมธุรกรรม

5.4 **ลักษณะความได้เปรียบขององค์กร** ต้องมุ่งเน้นพัฒนาในด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพ การผลิตต้องมีผลิตภาพสูง ใช้เทคโนโลยีใหม่ นอกจากนั้นต้องดำเนินกลยุทธ์สร้างผู้ร่วมธุรกิจเพื่อให้เกิดศักยภาพการต่อรอง และเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากการทำธุรกิจร่วมกัน

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, 361-363) กล่าวถึงปัญหาของธุรกิจขนาดย่อมไว้ดังนี้

1. ขาดความรู้ในส่วนที่เป็นศาสตร์ในการบริหาร สำหรับปัญหาในข้อนี้เป็นสิ่งที่แก้ไขไม่ยาก ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมสามารถแสวงหาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ มากมาย เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การดูรายการโทรทัศน์และข่าว การอ่านตำราและบทความทางวิชาการในวารสารต่าง ๆ ทางด้านการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

2. ผู้บริหารธุรกิจขาดประสบการณ์หรือศิลปะในการบริหาร ผู้บริหารในธุรกิจขนาดย่อมมักจะแยกตัวออกมาทำธุรกิจด้วยตัวเอง ในช่วงแรกจะประสบปัญหาในข้อนี้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการประยุกต์ใช้ศาสตร์ในการบริหารธุรกิจหรืออาจจ้างนักบริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์เข้ามาช่วยเหลือในลักษณะเป็นที่ปรึกษาเป็นครั้งคราว

ก็ได้ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญมาจัดระบบการทำบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ จ้างบริษัทที่ เชี่ยวชาญทำการวิจัย หรือเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย เป็นต้น

3. ปัญหาด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมักจะเกิดปัญหาการไม่ประหยัดจากขนาดการผลิต และเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก การที่จะใช้ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า ซึ่งซื้อในจำนวนจำกัดทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งซื้อจำนวนมาก การที่จะซื้อเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีที่สลับซับซ้อน มีราคาสูง ก็จะไม่คุ้ม แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจขนาดย่อมจะทราบความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจง ดังนั้น การผลิตสินค้าหรือให้บริการบางชนิดอาจจะเลี่ยงไม่ใช้เครื่องจักรที่ล้ำสมัยและราคาแพง แต่อาจจะต้องใช้การทำด้วยมือหรือการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านได้ เช่น ช่างฝีมือ ช่างแกะสลัก ช่างเจียรไน ช่างทอ ช่างปัก ช่างเย็บ ฯลฯ ซึ่งไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูงแต่ต้องใช้แรงงานฝีมือแทน เป็นต้น ในกรณีนี้ก็จะสามารถสร้างภาพพจน์ให้กับสินค้าและตั้งราคาสูงได้

4. ปัญหาด้านการตลาด สำหรับปัญหาการตลาดของธุรกิจขนาดย่อมมีดังนี้

4.1 การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดบางชนิดซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงจะไม่คุ้ม เช่น การโฆษณาทางโทรทัศน์

4.2 ธุรกิจขนาดย่อมมีสินค้าให้เลือกน้อยและมีไม่เพียงพอ

4.3 ปัญหาสินค้าราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมซื้อสินค้าในจำนวนจำกัดจึงได้รับส่วนลดน้อย ทำให้มีต้นทุนสูงจึงต้องตั้งราคาสูงด้วย

5. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี การหาแหล่งเงินทุนจะยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีภาพพจน์ที่ด้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนมีหลักทรัพย์ที่น้อยกว่า

6. ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถจ้างพนักงานมาทำงานเฉพาะหน้าที่ให้ครบทุกหน้าที่ได้ ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมจึงต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านการผลิตและการปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบัญชี การตลาด ระบบสารสนเทศ การจัดการ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาธุรกิจของตนเอง ตลอดจนพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ในหน้าที่ธุรกิจหลายด้าน ที่จะเข้ามาช่วยให้สามารถทำงานได้หลายหน้าที่แทนที่จะมีความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

7. ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานไม่มากนักจึงทำให้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ขาดระบบสารสนเทศที่เหมาะสม ขาดการทำวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลที่มุ่งต้องการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครสำหรับอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด โดยศึกษาวิจัยจากเอกสาร สถิติข้อมูลการค้า การผลิต รายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ รายงานประจำปีของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครที่ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 นำผลการศึกษาจากข้อ 1 มาประมวลสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา
- 1.3 วางแผนการจัดเก็บข้อมูล กำหนดประเภทและชนิดและแหล่งข้อมูลที่จะจัดเก็บ
- 1.4 นำข้อมูลที่ได้ออกมาศึกษาวิเคราะห์
- 1.5 สรุปผลการศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

- 1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs สำหรับอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่จดทะเบียนสถานประกอบการอย่างเป็นทางการไว้กับกรม โรงงานอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 89 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2546)
- 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการคัดเลือกจากประชากรทั้งหมด โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 10 สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากสูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{89}{1+89(0.10)^2}$$

$$n = 47 \text{ ราย}$$

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถาม

3.1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด

3.1.2 จัดสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณาถึงรายละเอียดให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ และลักษณะของการศึกษา

3.1.3 นำแบบสอบถามไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข

3.1.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ที่มีลักษณะการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้งานจริง

3.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้มีทั้งคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของลักษณะสถานประกอบการ ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่งหน้าที่ในสถานประกอบการ ชื่อกิจการ ที่ตั้ง ผลิตภัณฑ์หลักที่ผลิต เงินลงทุน ปัจจุบัน และจำนวนแรงงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในปัจจุบันด้านการตลาด การเงินและการบัญชี การบริหารจัดการ การผลิต

และเทคโนโลยี ซึ่งมี 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด(5) มาก(4) ปานกลาง(3) น้อย(2) และน้อยที่สุด(1)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติข้อมูลการผลิต การค้า ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ รายงานประจำปีจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารงานวิจัย รายงานการศึกษา บทความทางวิชาการ บทวิเคราะห์ จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง และจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

แหล่งของข้อมูลที่จัดเก็บ ประกอบด้วย

4.1.1 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

4.1.2 หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมการค้าต่าง ๆ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าจังหวัด ศูนย์ข้อมูลธนาคารพาณิชย์ไทย สถาบันการเงินต่าง ๆ

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย

4.2.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 47 ตัวอย่าง โดยให้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด

4.2.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการใช้แบบสอบถามในส่วนที่เป็นคำถามปลายปิดในการสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลสถิติตัวเลขในเอกสาร ประกอบกับ ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามแบบปลายปิด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ เชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลของข้อมูลที่ศึกษา ทั้งนี้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาเอกสาร ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามแบบปลายเปิด

ซึ่งได้แก่ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการ มาประกอบเพื่อสรุป
เป็นผลการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่อยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจดทะเบียนสถานประกอบการอย่างเป็นทางการไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 47 ราย จากผู้ประกอบการทั้งหมด 89 ราย โดยแบ่งตามเขตพื้นที่ต่าง ๆ ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด และที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เขตพื้นที่ของสถานประกอบการ	ประชากรทั้งหมด		ตัวอย่างที่เก็บรวบรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พื้นที่เขตฝั่งธนบุรี				
หนองแขม	7	7.86	4	8.51
บางบอน	21	23.60	10	21.28
บางขุนเทียน	6	6.74	4	8.51
บางกอกใหญ่	5	5.62	2	4.25
บางแค	14	15.73	7	14.89
ทุ่งครุ	1	1.12	1	2.13
ภาษีเจริญ	2	2.25	1	2.13
จอมทอง	2	2.25	1	2.13
ราษฎร์บูรณะ	2	2.25	1	2.13
รวม	60	67.42	31	65.96

ตารางที่ 4.1 ต่อ

เขตพื้นที่ของสถานประกอบการ	ประชากรทั้งหมด		ตัวอย่างที่เก็บรวบรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พื้นที่เขตอื่น				
หนองจอก	3	3.37	1	2.13
ประเวศ	4	4.49	2	4.25
คลองสามวา	3	3.37	1	2.13
บางคอแหลม	3	3.37	2	4.25
วังทองหลาง	2	2.25	1	2.13
จตุจักร	2	2.25	1	2.13
ลาดกระบัง	3	3.37	2	4.25
บางเขน	3	3.37	2	4.25
บางนา	2	2.25	1	2.13
สาทร	2	2.25	1	2.13
สายไหม	1	1.12	1	2.13
บางรัก	1	1.12	1	2.13
รวม	29	32.58	16	34.04
รวมทั้งสิ้น	89	100.00	47	100.00

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าประชากรซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประกอบอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดนั้น ส่วนใหญ่มีสถานประกอบการของตน ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ฝั่งธนบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่แล้ว โดยเฉพาะในเขตบางบอน(ร้อยละ 23.60) เขตบางแค(ร้อยละ 15.73) เขตหนองแขม(ร้อยละ 7.86) และเขตบางขุนเทียน(ร้อยละ 6.74) และผลจากการเลือกจำนวนตัวอย่าง ดังที่ปรากฏตามตารางที่ 1 ข้างต้นผู้ศึกษาได้พิจารณาเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรทั้งหมด ที่มีอยู่ในแต่ละพื้นที่โดยให้ได้ตัวอย่างครบถ้วนตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้คัดเลือกไว้ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์หลัก เงินลงทุน จำนวนแรงงาน สัดส่วนการจำหน่าย และปัญหาในการประกอบธุรกิจ โดยทั่วไป โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ และร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นบรรจุภัณฑ์ซึ่งทำจากกระดาษทุกชนิด

ผลิตภัณฑ์หลัก	จำนวนราย	ร้อยละ
กล่องกระดาษ	39	82.98
ถุงกระดาษ	6	12.76
อื่น ๆ	2	4.26
รวม	47	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลิตภัณฑ์หลักที่สถานประกอบที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ทำการผลิตเพื่อจำหน่ายส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ประเภทกล่องกระดาษ (ร้อยละ 82.98) รองลงมาเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทถุงกระดาษ (ร้อยละ 12.76) และอื่น ๆ (ร้อยละ 4.26) ซึ่งได้แก่ ถ้วยกระดาษ ถ้วยไอศกรีม จานกระดาษ ซองเอกสาร เป็นต้น

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละมูลค่าเงินลงทุนของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

มูลค่าเงินลงทุน	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่อง	ถุง	อื่น ๆ	รวม	
3,000,001 – 4,000,000	1	0	1	2	4.26
4,000,001 – 5,000,000	1	2	1	4	8.51
5,000,001 – 6,000,000	10	4	0	14	29.79
6,000,001 – 7,000,000	9	0	0	9	19.15
7,000,001 – 8,000,000	5	0	0	5	10.64
8,000,001 – 9,000,000	3	0	0	3	6.38
9,000,001 – 10,000,000	4	0	0	4	8.51

ตารางที่ 4.3 ต่อ

มูลค่าเงินลงทุน	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่่อง	ถุง	อื่นๆ	รวม	
10,000,001 – 11,000,000	3	0	0	3	6.38
11,000,001 – 12,000,000	3	0	0	3	6.38
รวม	39	6	2	47	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีมูลค่าเงินลงทุนตั้งแต่ 5 ล้านบาท ถึง 6 ล้านบาท (ร้อยละ 29.79) รองลงมาตั้งแต่ 6 ล้านบาท ถึง 7 ล้านบาท (ร้อยละ 19.15) และตั้งแต่ 7 ล้านบาท ถึง 8 ล้านบาท (ร้อยละ 10.64) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดส่วนใหญ่มีการลงทุนในอุตสาหกรรมดังกล่าวด้วยเงินทุนไม่เกิน 10 ล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจในลักษณะครัวเรือน ประกอบกับการสนับสนุนทางด้านเงินทุนจากหน่วยงานภายนอกมีจำนวนจำกัด ทำให้มูลค่าของการลงทุนในอุตสาหกรรมดังกล่าวไม่สูงมาก

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของแรงงานปัจจุบันในสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม

จำนวนแรงงานปัจจุบัน	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่่อง	ถุง	อื่นๆ	รวม	
พนักงานประจำ					
1 – 5 คน	3	2	2	7	14.89
6 – 10 คน	18	4	0	23	48.94
11 – 15 คน	4	0	0	4	8.51
16 – 20 คน	9	0	0	9	19.15
21 – 25 คน	4	0	0	4	8.51
รวม	39	6	2	47	100.00

ตารางที่ 4.4 ต่อ

จำนวนแรงงานปัจจุบัน	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่อง	ถุง	อื่นๆ	รวม	
ลูกจ้างชั่วคราว					
1 – 10 คน	2	5	2	9	19.15
11 – 20 คน	19	1	0	20	42.55
21 – 30 คน	14	0	0	14	29.79
31 – 40 คน	4	0	0	4	8.51
รวม	39	6	2	47	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าจำนวนแรงงานที่มีการจ้างแรงงานปัจจุบันในสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมมี 2 ประเภท คือ

1. พนักงานประจำ ซึ่งเป็นลูกจ้างหรือแรงงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงาน โดยได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือน ส่วนใหญ่มีจำนวน 6 – 10 คน (ร้อยละ 48.94) รองลงมาจำนวน 16 – 20 คน (ร้อยละ 19.15)

2. ลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งเป็นลูกจ้างหรือแรงงานที่ปฏิบัติงานโดยได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน ส่วนใหญ่มีจำนวน 11 – 20 คน (ร้อยละ 42.55) รองลงมาจำนวน 21 – 30 คน (ร้อยละ 29.79)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.4 ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจ้างแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นการจ้างลูกจ้างชั่วคราวมากกว่าการจ้างพนักงานประจำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการใช้กำลังแรงงานมากกว่าการใช้ความคิด ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงไม่มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานประจำเป็นจำนวนมาก อีกทั้งอัตราค่าจ้างรายวันสำหรับลูกจ้างชั่วคราวยังถูกกว่าอัตราค่าจ้างของพนักงานประจำที่ต้องจ่ายค่าจ้างในอัตราเหมาเป็นรายเดือน ซึ่งทำให้ไม่เกิดความประหยัดในการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศ

สัดส่วนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่อง	ถุง	อื่น ๆ	รวม	
ในประเทศ : ต่างประเทศ					
100 : 0	31	6	2	39	32.98
95 : 5	5	0	0	5	10.64
90 : 10	3	0	0	3	6.38
รวม	39	6	2	47	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายภายในประเทศมากกว่าการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ (ร้อยละ 82.98) ทั้งนี้เนื่องจากการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นการประกอบธุรกิจลักษณะครัวเรือน ซึ่งมีเงินลงทุนจำนวนจำกัด จึงทำให้สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้เพียงภายในประเทศเท่านั้น สำหรับสถานประกอบการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศนั้นมักจะเป็นสถานประกอบการที่มีเงินทุนและแรงงานเป็นจำนวนมาก มีระบบการจัดการที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้ประกอบการบางรายได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงสาเหตุที่มีการส่งออกผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมไปจำหน่ายยังต่างประเทศในสัดส่วนที่น้อยมาก นอกเหนือจากเงินทุนและแรงงานของอุตสาหกรรมมีจำนวนจำกัดแล้ว ยังเกิดจากความต่อเนื่องและความเพียงพอสำหรับนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเรื่องหนึ่ง

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละสำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม

ช่องทางการจัดจำหน่าย	จำนวนราย				ร้อยละ
	กล่อง	ถุง	อื่น ๆ	รวม	
ขายส่ง	30	6	2	38	80.85
ขายปลีก	7	0	0	7	14.89
ขายตรง	2	0	0	2	4.26
รวม	39	6	2	47	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้วิธีการขายส่ง (ร้อยละ 80.85) เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย และส่วนน้อยเป็นการขายปลีก (ร้อยละ 14.89) และขายตรง (ร้อยละ 4.26) ตามลำดับ โดยผู้ประกอบการบางรายได้ให้สัมภาษณ์ถึงสาเหตุของการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยวิธีขายส่งว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทำธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทนี้ เนื่องจากมีความประหยัดต่อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ค่าโฆษณาและส่งเสริมการขาย เป็นต้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าวิธีการขายส่งจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดความประหยัดได้ แต่ในทางปฏิบัติสถานประกอบการก็ยังไม่สามารถบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยวิธีการขายส่งให้มีประสิทธิภาพได้

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละสำหรับปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดในการประกอบธุรกิจ อุตสาหกรรม

ปัญหา	จำนวนราย	ร้อยละ
ปัญหาด้านการตลาด	14	29.79
ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี	13	27.66
ปัญหาด้านการบริหารจัดการ	9	19.15
ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี	11	25.40
รวม	47	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างคิดว่าปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมประเภทนี้ เป็นปัญหาด้านการตลาด (ร้อยละ 29.79) รองลงมาเป็นปัญหาด้านการเงินและการบัญชี (ร้อยละ 27.66) สำหรับปัญหาด้านการบริหารจัดการกับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ในส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.7 นั้นสรุปได้ว่าผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ฝั่งธนบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่แล้ว โดยเฉพาะในเขตบางบอน บางแค หนองแขม และบางขุนเทียน ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมจะดำเนินการผลิตบรรจุภัณฑ์ประเภทกล่องที่ทำจากกระดาษทุกชนิดเป็นส่วนใหญ่ โดยมีเงินลงทุนไม่เกิน 10 ล้านบาท และมีการจ้างแรงงานที่เป็นพนักงานประจำประมาณ 6 – 10 คน

และลูกจ้างชั่วคราวประมาณ 11 – 20 คน สำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสถานประกอบการนั้น จะเป็นการจำหน่ายภายในประเทศด้วยวิธีการขายส่งมากกว่าการส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากสถานประกอบการมีเงินทุน และแรงงานจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถส่งผลิตภัณฑ์ ออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ สำหรับปัญหาในการประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมผู้ประกอบการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาด้านการตลาดเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาเป็นปัญหาด้านการเงินและการบัญชี สำหรับปัญหาด้านการบริหารจัดการกับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี มีความสำคัญในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วยปัญหาด้านการตลาด การเงินและการบัญชี การบริหารจัดการ และการผลิตและเทคโนโลยี โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในแต่ละด้าน ดังกล่าวได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาด	ค่าเฉลี่ย	SD
ผลิตภัณฑ์	4.58	0.59
ราคา	4.13	0.77
ช่องทางการจัดจำหน่าย	3.62	0.73
การส่งเสริมการตลาด	3.83	0.90
รวม	4.04	0.84

จากตารางที่ 4.8 พบว่าปัญหาทางด้านการตลาดที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากนั้น เป็นปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.58) กับปัญหาที่เกิดจากราคา (ค่าเฉลี่ย 4.13) สำหรับปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 3.83) กับปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.62) เป็นปัญหาซึ่งให้ความสำคัญรองลงมา ทั้งนี้จากการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาได้ตาม ตารางที่ 4.9 ถึงตารางที่ 4.12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ไม่มีการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์	4.64	0.49
2. ไม่มีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัย	4.53	0.50
3. ไม่มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เหนือคู่แข่ง	4.72	0.45
4. ไม่มีการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	4.62	0.49
5. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม	4.09	0.83
6. ต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง	4.85	0.36
7. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดไม่ผ่านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	4.60	0.58
รวม	4.58	0.59

ปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ เป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ตามตารางที่ 4.9 ส่วนใหญ่เกิดจากธุรกิจอุตสาหกรรมยังไม่มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยเหนือคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.72) ทั้งนี้เนื่องมาจากไม่มีการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.64) และการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.62) นอกจากนี้การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดยังไม่ผ่านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.60) จึงทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.09) และที่สำคัญมีต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 4.85)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากราคา

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ผลิตภัณฑ์มีราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	3.98	0.53
2. มีการแข่งขันด้านราคาจำหน่าย เช่น การลดราคา	4.06	0.76
3. ไม่มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการกำหนดราคาที่ชัดเจนและเหมาะสม	4.15	0.78
4. ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุน ราคา และผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	4.17	0.82

ตารางที่ 4.10 ต่อ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
5. การกำหนดราคาไม่มีความสมเหตุสมผล และไม่สามารถทดแทนกับต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น	4.34	0.79
6. มีการปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม	4.09	0.83
รวม	4.13	0.77

ปัญหาที่เกิดจากราคา เป็นปัญหาที่มีความสำคัญรองลงมาจากปัญหาที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ โดยสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากความไม่สมเหตุสมผลในการกำหนดราคาให้มีความสอดคล้องกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.34) ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุน ราคา และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย 4.17) อีกทั้งการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการกำหนดราคายังขาดความชัดเจน และเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.15) นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากผลิตภัณฑ์มีราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.98)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่าย

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. การออกแบบวิธีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์และวัตถุประสงค์การตลาด	3.43	0.85
2. ขาดความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ และข้อจำกัดของการจัดจำหน่าย	3.68	0.59
3. เกณฑ์ในการประเมินผลทางเลือกการตัดสินใจใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายขาดความชัดเจนและเหมาะสม	3.49	0.69
4. การเลือกใช้ประเภทคนกลาง เช่น พนักงานขายของกิจการ ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก เพื่อการจัดจำหน่ายไม่เหมาะสม	3.43	0.68
5. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลผู้จัดจำหน่าย เช่น การให้ความร่วมมือในกิจกรรมทางการตลาดกับกิจการ	3.40	0.65

ตารางที่ 4.11 ต่อ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
6. ไม่มีการพัฒนารูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ	4.06	0.60
7. ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดจำหน่ายให้มีความสอดคล้องกับ สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.83	0.73
รวม	3.62	0.73

ปัญหาที่เกิดจากช่องทางการจัดจำหน่าย มีสาเหตุมาจากการไม่พัฒนารูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.06) ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดจำหน่ายให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป (ค่าเฉลี่ย 3.83) และนอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าการขาดความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ และข้อจำกัดของการจัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 3.68) นั้น ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาจากช่องทางการจัดจำหน่ายได้เช่นกัน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาด

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และการใช้พนักงานขาย ที่ใช้ อยู่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ไว้วางไว้	3.45	0.65
2. ไม่มีการจัดทำการตลาดทางตรงกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย เฉพาะกลุ่มอย่างจริงจัง	4.23	0.70
3. ขาดความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ทางตลาด เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่ออินเทอร์เน็ต	4.19	0.80
4. การใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดบางประเภทมีค่าใช้จ่ายสูง	4.28	0.54

ตารางที่ 4.12 ต่อ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
5. ขาดการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม ในช่วงเวลาที่เหมาะสม	3.30	1.04
6. ไม่มีการประเมินผลประสิทธิภาพการส่งเสริมการตลาดหลังจากดำเนินการในระยะหนึ่งแล้ว	3.53	0.93
รวม	3.83	0.90

ปัญหาที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาด ตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาดังกล่าวส่วนใหญ่เกิดจากการใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดบางประเภทมีค่าใช้จ่ายสูง (ค่าเฉลี่ย 4.28) ทั้งนี้เนื่องจากขาดความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางการตลาด (ค่าเฉลี่ย 4.19) และการจัดทำการตลาดทางตรงกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.23) เช่น จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ สื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาด้านการเงินและการบัญชี

ปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
ด้านการเงิน	4.23	0.86
ด้านการบัญชี	3.45	1.05
รวม	4.09	0.94

จากตารางที่ 4.13 พบว่าปัญหาที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากนั้น จะเป็นปัญหาด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย 4.23) มากกว่าปัญหาด้านการบัญชี (ค่าเฉลี่ย 3.45) ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาด้านการเงินจะมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องและการดำรงอยู่ของกิจการอย่างเป็นสาระสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาทั้งทางด้านการเงินและการบัญชี สามารถสรุปสาเหตุของปัญหาได้ตามตารางที่ 4.14 ถึงตารางที่ 4.15 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาด้านการเงิน

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ขาดการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า	4.70	0.55
2. ไม่มีการจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี	4.60	0.58
3. ขาดการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผนงบประมาณประจำปี	4.36	0.61
4. ไม่มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างสำหรับการใช้จ่ายจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้	3.49	1.00
5. ไม่มีการพิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของธุรกิจก่อนการลงทุน	3.98	0.90
6. ไม่มีการจัดทำกระแสเงินสด หรือประมาณการใช้จ่ายเงินสด	4.00	0.83
7. ไม่มีการพิจารณาอัตราผลตอบแทน ที่คาดว่าจะได้รับจากการโครงการลงทุน	3.98	0.85
8. ขาดการบริหารสภาพคล่องของสินทรัพย์หมุนเวียน	3.89	0.91
9. ขาดเงินทุนหมุนเวียน	4.02	0.85
10. การหาแหล่งเงินทุนยากลำบากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่	4.77	0.43
11. ขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างจริงจัง	4.74	0.53
12. การกำหนดสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนยังไม่เหมาะสม	3.96	0.88
13. ไม่มีการวิเคราะห์เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ก่อนการตัดสินใจจัดหาเงินทุน	3.98	0.90
14. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง	4.72	0.45
รวม	4.23	0.86

ปัญหาด้านการเงิน ถือว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากในความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ อุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบต่อความมั่นคงและความอยู่รอดของกิจการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงินนั้นส่วนใหญ่เกิดจากความยากลำบากในการหาแหล่งเงินทุน (ค่าเฉลี่ย 4.77) และขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างจริงจัง (ค่าเฉลี่ย 4.74) ส่งผลให้กิจการต้องขาดเงินทุนหมุนเวียน (ค่าเฉลี่ย 4.02) จึงต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง (ค่าเฉลี่ย 4.72) นอกจากนี้แล้วผู้ประกอบการยังมีความคิดเห็นว่าการขาดการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า โดยไม่มีการจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี

(ค่าเฉลี่ย 4.70) และไม่มีการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผนงบประมาณอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.36) แล้ว ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงินได้เช่นกัน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาด้านการบัญชี

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ไม่มีการบันทึกบัญชีตามระบบบัญชีคู่	3.53	0.83
2. ขาดความรู้และความเข้าใจในการนำข้อมูลทางบัญชีการเงินมาปรับใช้เป็นข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร	3.79	1.12
3. ไม่ได้นำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจระยะสั้น เช่น การรับคำสั่งซื้อพิเศษ	3.02	1.03
รวม	3.45	1.05

ปัญหาด้านการบัญชี ตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารขาดความรู้ และความเข้าใจในการนำข้อมูลทางบัญชีการเงินมาปรับใช้เป็นข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.79) และการบันทึกบัญชีส่วนใหญ่ยังไม่มีการบันทึกตามระบบบัญชีคู่ (ค่าเฉลี่ย 3.53) ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารจัดการ

ปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
การวางแผน	4.13	0.86
การจัดโครงสร้างองค์กร	3.95	0.67
ผู้นำในองค์กร	3.25	1.06
รวม	3.73	1.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่าปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากนั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.13) รองลงมา เป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.95) สำหรับปัญหาเกี่ยวกับผู้นำในองค์กร

(ค่าเฉลี่ย 3.25) มีความสำคัญในระดับปานกลาง และจากการสอบถามถึงสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้น โดยวัดตามระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วนั้น สามารถสรุปสาเหตุของปัญหาได้ตามตารางที่ 4.17 ถึงตารางที่ 4.19 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการวางแผน

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ขาดความรู้ ความชำนาญในการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้สำหรับการวางแผน	4.47	0.78
2. ไม่ได้กำหนดทิศทางขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย ที่ชัดเจน	3.81	0.80
3. ไม่มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน ก่อนการวางแผนดำเนินงาน	4.00	0.98
4. ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบอกทิศทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า	4.11	0.89
5. ไม่มีการจัดทำแผนยุทธวิธีหรือแผนระยะกลาง	4.11	0.89
6. ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี	4.11	0.89
7. แผนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานได้	3.85	0.88
8. ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้	4.32	0.81
9. ไม่มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.43	0.50
รวม	4.13	0.86

ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เกิดจากการวางแผนถือว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากในความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เห็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนเป็นสิ่งที่บอกถึงทิศทางเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการขาดการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความชำนาญในการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้สำหรับการวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.47) นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบางส่วนยังเห็นว่า ถึงแม้ว่าธุรกิจจะมี

การวางแผนการดำเนินงานไว้ก็ตาม แต่ในการปฏิบัติงานจริงก็ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.32) อีกทั้งแผนการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังขาดการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป (ค่าเฉลี่ย 4.43)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการจัดโครงสร้างองค์กร

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. การออกแบบโครงสร้างองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	3.85	0.36
2. ไม่มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ	4.51	0.72
3. ไม่ได้ดำเนินการตามโครงสร้างองค์กรที่ได้วางไว้	3.49	0.75
4. ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	4.02	0.61
5. ไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	3.87	0.34
รวม	3.95	0.67

ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เกิดจากการจัดโครงสร้างองค์กร ตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสาเหตุเนื่องจากกิจการไม่มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ (ค่าเฉลี่ย 4.51) และไม่มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.02)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากผู้นำในองค์กร

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับยุคสมัย โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์	2.85	0.36
2. พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมหรือแสดงแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.70	0.55
3. ไม่มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.62
4. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในตำแหน่งงาน	4.40	0.54
5. มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง	4.60	0.58
6. ขาดการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน เช่น การให้เงินรางวัลประจำปี การให้สวัสดิการพนักงาน	3.60	0.58
7. ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.64	0.49
8. ไม่มีการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการและกิจกรรมต่าง ๆ	2.57	0.71
9. ไม่มีการตรวจสอบและติดตามความสามารถในการสร้างคุณค่าของกิจการ โดยเฉพาะคุณค่าที่สร้างให้กับลูกค้า	2.34	0.92
10. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานวัดเป็นมาตรฐาน เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง	2.28	1.23
รวม	3.25	1.06

ปัญหาด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้นำในองค์กร เป็นปัญหาที่มีความสำคัญในระดับปานกลางตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากพนักงานของกิจการมีอัตราการเข้า – ออกสูง (ค่าเฉลี่ย 4.60) ทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ย 4.40) นอกจากนี้พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมหรือแสดงแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย 3.70) ประกอบกับไม่มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.55) ซึ่งสาเหตุของปัญหาดังกล่าวผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่ง

ที่แก้ไขได้ไม่ยากหากได้มีการปรับปรุงแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการวางแผนและการจัดโครงสร้างองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
ปัจจัยนำเข้า (Input)	3.76	0.69
กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion process)	4.19	0.60
ผลผลิต (Output)	3.55	0.62
ข้อมูลป้อนกลับ (Information feedback)	4.29	0.73
อื่น ๆ	3.99	0.71
รวม	3.85	0.71

จากตารางที่ 4.20 พบว่าปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญมากตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ (ค่าเฉลี่ย 4.29) และปัญหาที่เกิดจากกระบวนการแปลงสภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.19) รองลงมาเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุอื่น ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.99) เช่น ปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยี ปัญหาการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สำหรับปัญหาที่เกิดจากปัจจัยนำเข้า (Input) (ค่าเฉลี่ย 3.76) และผลผลิต (Output) (ค่าเฉลี่ย 3.55) มีความสำคัญในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาที่เกิดจากปัจจัยนำเข้าและผลผลิตตามที่กล่าวมานั้น จะลดลงได้หากธุรกิจอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการแปลงสภาพ อย่างไรก็ตามการสอบถามถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วนั้นสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาได้ตามตารางที่ 4.21 ถึงตารางที่ 4.25 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากปัจจัยการนำเข้า (Input)

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ขาดการจัดการเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร	3.43	0.50
2. การจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีความยากลำบาก	3.45	0.50
3. ขาดแคลนวัตถุดิบบางประเภท	3.19	0.74
4. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา ของวัตถุดิบ	3.47	0.55
5. ต้นทุนวัตถุดิบสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่น	3.96	0.66
6. เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเก่าไม่ทันสมัย	4.09	0.50
7. ไม่มีการวางแผนการผลิต เช่น การพยากรณ์ การวางแผนการผลิตรวม การกำหนดตารางการผลิต	4.23	0.52
8. ขาดทักษะความชำนาญในการวางแผนการผลิต	4.06	0.60
9. ไม่มีการจัดทำงบประมาณการผลิต	3.74	0.44
10. ไม่มีการควบคุมต้นทุนการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง	4.02	0.64
11. ไม่ได้นำระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) มาใช้	3.77	0.87
รวม	3.76	0.69

ปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยการผลิตที่ประกอบด้วยทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า โดยทั่วไปแล้วปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุดิบ เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร วิธีการจัดการ และข้อมูล ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาส่วนใหญ่เนื่องมาจากยังไม่มีการจัดการที่เหมาะสมเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ไม่มีการวางแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.23) บุคลากรขาดความชำนาญในการวางแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.06) ไม่มีการควบคุมต้นทุนการผลิต จึงทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง (ค่าเฉลี่ย 4.02) เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเก่าไม่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 4.09) รวมถึงการจัดหาวัตถุดิบด้วยมูลค่าต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.96)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจาก
กระบวนการแปลงสภาพ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. มีการสูญเสียเวลาในกระบวนการผลิตมาก	4.26	0.74
2. มีการสูญเสียวัตถุดิบและวัสดุระหว่างการผลิตมาก	4.30	0.62
3. ขาดการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิต	4.04	0.41
4. ไม่มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้	4.32	0.47
5. ขาดการทำวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการผลิต	4.02	0.61
รวม	4.19	0.60

กระบวนการแปลงสภาพ เป็นกระบวนการผลิตที่ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นสินค้าตามที่ต้องการ โดยในกระบวนการแปลงสภาพนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีในการประกอบอุตสาหกรรมโดยเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาส่วนใหญ่มาจากขาดการพัฒนาเทคนิคการผลิต และไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.32) จึงทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบ (ค่าเฉลี่ย 4.30) และเวลาในกระบวนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.26) เป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากผลผลิต (Output)

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ไม่มีการกำหนดวิธีการเพิ่มผลผลิต เช่น การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม	3.81	0.50
2. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์	4.06	0.38
3. ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่กำหนด	4.17	0.38
4. ไม่มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลังจากผ่านกระบวนการผลิต	3.12	0.41
5. ไม่มีนโยบายในการบริหารสินค้าคงคลังที่ชัดเจน	3.40	0.50

ตารางที่ 4.23 ต่อ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
6. การควบคุมสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย	3.36	0.49
7. ไม่ได้กำหนดนโยบายในการจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์พลอย-ได้ และของเสีย	2.85	0.36
รวม	3.55	0.62

ผลผลิตเป็นสินค้าที่ออกมาจากกระบวนการผลิต และถูกเพิ่มมูลค่าจากกระบวนการผลิต ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสาเหตุของปัญหาเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 4.17) อีกทั้งยังไม่มีกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.06) และวิธีการเพิ่มผลผลิตที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.81) เช่น การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ	4.15	0.69
2. ขาดการประเมินผลการผลิต เพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า หรือปรับปรุงกระบวนการผลิต	4.43	0.74
รวม	4.29	0.73

ข้อมูลป้อนกลับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเช่นกันที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี โดยข้อมูลป้อนกลับนี้เป็นส่วนของการควบคุมระบบการผลิต โดยการนำข้อมูลข่าวสารจากการประเมินผลการผลิตป้อนกลับไปยังส่วนของปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการแปลงสภาพ เพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า หรือปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าสาเหตุของปัญหา คือขาดการประเมินผลการผลิตเพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัย

นำเข้าหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.43) และ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ (ค่าเฉลี่ย 4.15)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากสาเหตุอื่น ๆ

สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	SD
1. ขาดการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยี	4.11	0.52
2. ขาดการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.96	0.81
3. ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ	3.86	0.76
รวม	3.99	0.71

ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีในเรื่องอื่น ๆ ตามความเห็นของผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีสาเหตุมาจากบุคลากรของกิจการขาดการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 4.11) ขาดการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.96) ตลอดจนระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.86)

จากผลการวิเคราะห์ในส่วนที่ 2 ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาแต่ละด้านในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.25 นั้น สรุปได้ว่าผู้ประกอบการของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัญหาด้านการตลาดกับปัญหาด้านการเงินและการบัญชีมีความสำคัญมาก โดยเห็นว่าผลิตภัณฑ์กับราคาเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาด้านการตลาด ส่วนสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงินและการบัญชีนั้นเกิดจากการขาดแคลนเงินทุน และไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ สำหรับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีกับปัญหาด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญรองลงมา โดยเห็นว่าการละเลยในเรื่องข้อมูลป้อนกลับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี ส่วนปัญหาด้านการบริหารจัดการมีสาเหตุมาจากการขาดการวางแผนการจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ความเห็นดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ตั้งที่ได้นำเสนอไปแล้วตาม ตารางที่ 4.7

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด ผู้ศึกษาจะดำเนินการสรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษา
2. วิธีการดำเนินการศึกษา
3. สรุปผล
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

1. ความมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1 เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.2 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละด้านตามความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. วิธีการดำเนินการศึกษา

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิดที่จดทะเบียนสถานประกอบการอย่างเป็นทางการไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 89 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2546)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 รายที่ได้มาจากการคัดเลือกจากประชากรทั้งหมดจำนวน 89 ราย โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 10

2.3 เครื่องมือที่ใช้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ส่งหนังสือติดต่อกับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ศึกษา และเมื่อได้รับหนังสือตอบกลับจากผู้ประกอบการ ผู้ศึกษาจึงเข้าสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามที่ได้กำหนดขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังจากนั้นจึงทำการแปลผลข้อมูลที่ได้จากการคำนวณค่าทางสถิติ

3. สรุปผล

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 ราย สามารถสรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ดังนี้

3.1 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ฝั่งธนบุรี ร้อยละ 68 ได้แก่ เขตบางบอน ร้อยละ 24 เขตบางแค ร้อยละ 16 เขตหนองแขม ร้อยละ 8 เขตบางขุนเทียน ร้อยละ 7 เขตบางกอกใหญ่ ร้อยละ 6 และเขตอื่น ๆ อีกร้อยละ 6 โดยผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ การผลิตกล่องกระดาษ ร้อยละ 82.98 การผลิตถุงกระดาษ ร้อยละ 12.76 และอื่น ๆ อีกร้อยละ 4.26 ซึ่งแต่ละสถานประกอบการมีเงินลงทุนในการจัดทำธุรกิจโดยเฉลี่ยไม่เกิน 10 ล้านบาท และมีการจ้างแรงงานทั้งที่เป็นพนักงานประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยเฉลี่ยไม่เกิน 30 คน สำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จะเป็นการจำหน่ายภายในประเทศเพียงอย่างเดียวร้อยละ 82.98 ที่เหลืออีกร้อยละ 17.02 มีทั้งการจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามสัดส่วนของการจำหน่ายในต่างประเทศยังมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับการจำหน่ายภายในประเทศ

3.2 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นพบว่า ปัญหาด้านการตลาดกับปัญหาด้านการเงินและการบัญชีเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมาก โดยปัญหาด้านการตลาดมีผู้ให้ความเห็นคิดเป็นร้อยละ 29.79 และมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ส่วนปัญหาด้านการเงินและการบัญชีมีผู้ให้ความเห็นคิดเป็นร้อยละ 27.66 และมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 สำหรับปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีกับปัญหาด้านการบริหารจัดการนั้นมีความสำคัญรองลงมา โดยปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยีมีผู้ให้ความเห็นคิดเป็นร้อยละ 23.40 และมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 สำหรับปัญหาด้านการบริหารจัดการมีผู้ให้ความเห็นคิดเป็นร้อยละ 19.15 และมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76

3.3 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการถึงสาเหตุของปัญหาแต่ละด้านในการประกอบธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมสรุปได้ดังนี้

3.3.1 ปัญหาด้านการตลาด สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดเป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.58 รองลงมาเป็นเรื่องของราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 3.83 และ 3.62 ตามลำดับ โดยสาเหตุที่เป็นปัญหามากที่สุดในแต่ละเรื่องสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ สาเหตุเกิดจาก ต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง (ค่าเฉลี่ย 4.85) ไม่มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เหนือคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.72) ไม่มีการศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.64) ไม่มีการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.62) และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดไม่ผ่านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.60)

2) ราคา สาเหตุเกิดจาก การกำหนดราคาไม่มีความสมเหตุสมผล และไม่สามารถทดแทนกับต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.34) ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุน ราคา และผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.17) และ ไม่มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการกำหนดราคาที่ชัดเจนและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.15)

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย สาเหตุเกิดจาก ไม่มีการพัฒนารูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 4.06) ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดจำหน่าย ให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป (ค่าเฉลี่ย 3.83) และขาดความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ และข้อจำกัดของการจัดจำหน่าย (ค่าเฉลี่ย 3.68)

4) การส่งเสริมการตลาด สาเหตุเกิดจาก การใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดบางประเภทมีค่าใช้จ่ายสูง (ค่าเฉลี่ย 4.28) ไม่มีการจัดทำการตลาดทางตรงกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มอย่างจริงจัง (ค่าเฉลี่ย 4.23) และขาดความรู้และความชำนาญในการใช้ เครื่องมือในการสื่อสารทางตลาด (ค่าเฉลี่ย 4.19)

3.3.2 ปัญหาด้านการเงินและการบัญชีนั้น ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาด้านการเงินมากกว่าปัญหาด้านการบัญชี โดยปัญหาด้านการเงินมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 ส่วนปัญหาด้านการบัญชีมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ซึ่งเป็นระดับปานกลาง ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านการเงิน สาเหตุเกิดจาก การหาแหล่งเงินทุนยากลำบากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ (ค่าเฉลี่ย 4.77) ขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างจริงจัง (ค่าเฉลี่ย 4.74)

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง (ค่าเฉลี่ย 4.72) ขาดการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า (ค่าเฉลี่ย 4.70) และไม่มีการจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี (ค่าเฉลี่ย 4.60)

2) ปัญหาด้านการบัญชี สาเหตุเกิดจาก ขาดความรู้และความเข้าใจในการนำข้อมูลทางบัญชีการเงินมาปรับใช้เป็นข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.79) และไม่มี การบันทึกบัญชีตามระบบบัญชีคู่ (ค่าเฉลี่ย 3.53)

3.3.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดเป็นเรื่องของการวางแผนที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 รองลงมาเป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กร และผู้นำในองค์กร ที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 และ 3.25 ตามลำดับ โดยสาเหตุที่เป็นปัญหามากที่สุดในแต่ละเรื่องสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผน สาเหตุเกิดจาก ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.49) ขาดความรู้ ความชำนาญในการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้สำหรับการวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.47) ไม่มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป (ค่าเฉลี่ย 4.43) และไม่ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.32)

2) การจัดโครงสร้างองค์กร สาเหตุเกิดจาก ไม่มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ (ค่าเฉลี่ย 4.51) ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.02) ไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.87) และการออกแบบโครงสร้างองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (ค่าเฉลี่ย 3.85)

3) ผู้นำในองค์กร สาเหตุเกิดจาก มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง (ค่าเฉลี่ย 4.60) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ย 4.40) พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมหรือแสดงแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย 3.70) และไม่มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.55)

3.3.4 ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดเป็นเรื่องของข้อมูลป้อนกลับกับกระบวนการแปลงสภาพ ที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 กับ 4.19 รองลงมาเป็นเรื่องของปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และเรื่องอื่น ๆ ที่มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 3.55 และ 3.99 ตามลำดับ โดยสาเหตุที่เป็นปัญหามากที่สุดในแต่ละเรื่องสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ข้อมูลป้อนกลับ สาเหตุเกิดจาก ขาดการประเมินผลการผลิตเพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.43) และไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ (ค่าเฉลี่ย 4.15)

2) กระบวนการแปลงสภาพ สาเหตุเกิดจาก ไม่มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ (ค่าเฉลี่ย 4.32) และการสูญเสียวัตถุดิบและเวลาในกระบวนการผลิตมาก (ค่าเฉลี่ย 4.30 และ 4.26)

3) ปัจจัยนำเข้า สาเหตุเกิดจาก ไม่มีการวางแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.23) เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเก่าไม่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 4.09) ขาดทักษะความชำนาญในการวางแผนการผลิต (ค่าเฉลี่ย 4.06) ไม่มีการควบคุมต้นทุนการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง (ค่าเฉลี่ย 4.02) และต้นทุนวัตถุดิบสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.96)

4) ผลผลิต สาเหตุเกิดจาก ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 4.17) ไม่ได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (ค่าเฉลี่ย 4.06) และไม่มีการกำหนดวิธีการเพิ่มผลผลิต (ค่าเฉลี่ย 3.81)

5) เรื่องอื่น ๆ สาเหตุเกิดจาก ขาดการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 4.11) ขาดการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 3.96) และระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.86)

3.4 แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ตามความเห็นของผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

3.4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ควรมีการควบคุมต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยพยายามลดต้นทุนที่ไม่มีความจำเป็นลง นอกจากนี้ควรมีการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่เหนือคู่แข่งและตรงกับความต้องการของ ลูกค้า สำหรับในเรื่องของราคา ควรกำหนดราคาให้มีความสมเหตุสมผล และสามารถทดแทนกับต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นได้ โดยการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการกำหนดราคาที่ชัดเจนและเหมาะสม ตลอดจนทำการวิเคราะห์ต้นทุน ราคา และผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งประกอบการกำหนดราคา

1.1.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการเงินและบัญชี หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาครัฐบาล สถาบันการเงิน ควรเข้ามาให้คำปรึกษา และสนับสนุนด้านการเงินกับธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างจริงจัง

3.4.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ ควรมีการวางแผนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการวางมาตรการในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและสมเหตุสมผล นอกจากนี้แล้วควรมีการจัดโครงสร้างองค์กร และกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน

3.4.4 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ โดยทำการประเมินผลการผลิตป้อนกลับไปยังส่วนของปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการแปลงสภาพ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการและมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตและนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบและเวลาในกระบวนการผลิตน้อยที่สุด

4. อภิปรายผล

การศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด ซึ่งผลการวิเคราะห์ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

4.1 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในประเทศมากกว่าการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เนื่องจากธุรกิจมีการดำเนินการลักษณะครัวเรือน มีเงินทุนจำนวนจำกัด และยังขาดความรู้ ความสามารถในการตลาดวงกว้างโดยเฉพาะการตลาดต่างประเทศ ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมาการเปิดเสรีทางการค้าทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าภายในประเทศที่ผลิตโดยผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกในด้านต่าง ๆ จากภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการให้ คำปรึกษาทางการตลาด การค้าประกันและการให้สินเชื่อเพื่อการส่งออก การเจาะตลาดใหม่ ๆ ยังไม่เพียงพอและครอบคลุมทุกพื้นที่

4.2 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยปัญหาหลักที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี โดยสามารถอภิปรายประเด็นของปัญหาแต่ละด้านได้พอสังเขปดังนี้

4.2.1 ปัญหาด้านการตลาด เนื่องสินค้าที่ผลิตมักมีคุณภาพต่ำ หรือมาตรฐานไม่ค่อยสม่ำเสมอ และขาดโอกาสในการเข้าถึงตลาดในระดับกว้าง ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานการผลิตยังเน้นอุตสาหกรรมเบาที่ใช้แรงงานในการผลิตเป็นหลัก ระดับคุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ขาดการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ตลอดจนขาดระบบการจัดจำหน่าย และกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

4.2.2 ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี เนื่องจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ทั้งนี้เพราะสถาบันการเงินมักเชื่อว่าการปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเสี่ยงสูง เนื่องจากธุรกิจมีความอ่อนแอทางด้านการจัดการ ระบบบัญชี การเงินไม่โปร่งใส ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมักได้รับสินเชื่อหรือเครดิตระยะสั้นหรือระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี และแบกรับภาระดอกเบี้ยสูง ตลอดจนถูกเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันสูง

4.2.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากขาดความสามารถด้านการจัดการสมัยใหม่ ผู้ประกอบการและบุคลากรฝ่ายบริหารของกิจการมักขาดความรู้ ความสามารถด้านการเงิน การบัญชี การพัฒนาช่องทางการตลาด ขาดข้อมูลข่าวสาร มีรูปแบบการบริหารแบบครอบครัว อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประกอบการ

4.2.4 ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี เนื่องจากขาดแรงงานที่มีทักษะฝีมือ เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีสภาพแวดล้อมไม่จูงใจที่จะดึงดูดผู้ที่มีความรู้หรือทักษะฝีมือเข้าร่วมงาน บุคลากรที่มีอยู่ก็มีพื้นฐานความรู้ต่ำ ยากต่อการพัฒนาให้สามารถรองรับเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสมัยใหม่ได้ นอกจากนี้ธุรกิจส่วนใหญ่มักใช้เทคโนโลยีเก่าที่มากับเครื่องจักร โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จึงไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้

อย่างไรก็ดีปัญหาดังกล่าวทั้ง 4 ด้านนี้ ถาวร และ ธนะเวช ศรีสุขะโต (2543, 16 – 18) ได้สรุปถึงปัญหาและข้อจำกัดแต่ละด้านของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในภาพรวมไว้ดังนี้

ปัญหาด้านการตลาด ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวก รวดเร็วในการคมนาคมขนส่ง ตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้าทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ส่วนมากมักเกิดจากการขาดแคลนเงินทุน ด้วยสาเหตุที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ จึงประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี โดยทั่วไปธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการ/พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่

รองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 2 ปัญหาหลัก คือปัญหาด้านแรงงาน และปัญหาข้อจำกัดด้านการจัดการ โดยปัญหาด้านแรงงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีปัญหาการเข้า-ออกสูง กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและความชำนาญงานมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า สำหรับปัญหาข้อจำกัดด้านการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักขาดความรู้ในด้านการจัดการหรือการบริหารงานที่เป็นระบบโดยใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ เรียนถูกเรียนผิดเป็นหลัก อาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายใน ลักษณะนี้แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึงในกรณีที่หากธุรกิจไม่ใหญ่นัก แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัว หากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้

4.3 สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหานั้นในแต่ละด้านสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

4.3.1 ปัญหาด้านการตลาด ผลลัพธ์ถือว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านนี้มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมยังไม่มีปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยเหนือคู่แข่ง ไม่มีการศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ และไม่มีการจัดทำโครงสร้างสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดยังไม่ผ่านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม และมีต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรมีการควบคุมต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยพยายามลดต้นทุนที่ไม่มีความจำเป็นลง และควรมีการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่เหนือคู่แข่งและตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเพิ่มพันธ์ เนียวกุล (2542, 28 – 30) ได้เสนอแนวทางแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมว่าต้องมีความคิดก่อนว่าผู้ประกอบการอยากทำอะไร ไม่จำเป็นว่าจะต้องถนัดแต่ต้องคิดว่าตลาดต้องการอะไร และในการทำธุรกิจต้องมีความอดทน แล้วยอม สินค้าที่เราเสนอนั้นจะนำไปขายในตลาดไหน ต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน แล้วยุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีเป้าหมาย ก็จะผลิตขึ้นมาก่อนแล้วค่อยหาตลาดอีกทีทำให้เกิดต้นทุนจม

4.3.2 ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี สาเหตุส่วนใหญ่มักจะเป็นปัญหาด้านการเงินมากกว่าด้านการบัญชี โดยปัญหาด้านการเงินนั้นมีสาเหตุมาจากความยากลำบากในการหาแหล่ง

เงินทุน และขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างจริงจัง ส่งผลให้กิจการต้องขาดเงินทุนหมุนเวียนจึงต้องพึ่งพาเงินกู้ยืมในระบบ ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ซึ่ง สมชาย หิรัญกิติ (2542, 361 – 363) ได้กล่าวถึงปัญหาด้านการเงินของธุรกิจขนาดย่อมไว้ว่าการหาแหล่งเงินทุนจะยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีภาพพจน์ที่ด้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนมีหลักทรัพย์ที่น้อยกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังขาดการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า โดยไม่มีการจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี รวมถึงไม่มีการวางมาตรการในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นตามแผนงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาครัฐบาล สถาบันการเงิน ควรเข้ามาให้คำปรึกษา และสนับสนุนด้านการเงินอย่างจริงจัง

4.3.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การวางแผนถือว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านนี้มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนเป็นสิ่งที่บอกถึงทิศทางเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยสาเหตุของปัญหาเกิดจากการขาดการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม บุคลากรขาดความรู้ ความชำนาญในการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้สำหรับการวางแผน นอกจากนี้แล้วในทางปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานตามที่ได้วางไว้ เนื่องจากไม่มีการวางมาตรการในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และยังไม่มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยสาเหตุของปัญหาตามที่กล่าวมาแล้วนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร โอภาสวัฒนา (2542, 96 – 98) ที่ให้ความเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการขนาดย่อม ส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน ก็คือตัวผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความเข้าใจในเรื่องการมีความพร้อมไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเชิงธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมีเพียงโครงการที่อยู่ในหัวเท่านั้น โดยไม่มีการวางโครงสร้างอย่างเป็นแบบแผน สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ควรมีการวางแผนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมถึงวางมาตรการในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติให้มีความชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้ผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนการดำเนินงานตามที่ได้วางไว้

4.3.4 ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี ข้อมูลป้อนกลับถือว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านนี้มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลป้อนกลับเป็นของการควบคุมระบบการผลิต โดยการนำข้อมูลข่าวสารจากการประเมินผลการผลิตป้อนกลับไปยังส่วนของปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการแปลงสภาพ เพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีปริมาณและ

คุณภาพตามที่ต้องการ และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาเหตุของปัญหาเกิดจากผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ จึงทำให้ขาดการประเมินผลการผลิตเพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต ซึ่ง สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2546, 14 – 4) ได้กล่าวไว้ว่ากิจกรรมบางแห่งได้ละเลยในเรื่องข้อมูลป้อนกลับ ทำให้ปัญหาทวีความรุนแรงขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก ทั้งนี้เพราะข้อมูลป้อนกลับนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากในบางครั้งเกิดบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนเกิดขึ้นหรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ขึ้นมา ทำให้เป็นสาเหตุของผลผลิตออกมาแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ ดังนั้นข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารนำไปใช้ในการตัดสินใจและควบคุมการผลิต สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับดังกล่าว

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.1.1 ด้านการตลาด นอกเหนือจากแนวทางแก้ไขปัญหาด้านที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะไว้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ประกอบการควรกระตุ้นให้เกิดการบริโภคเพิ่มขึ้น โดยใช้นโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่า บริการปรึกษาแนะนำด้านผลิตภัณฑ์ พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

5.1.2 ด้านการเงินและการบัญชี นอกเหนือจากแนวทางแก้ไขปัญหาด้านที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะไว้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ประกอบการควรดำเนินการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในกิจการให้น้อยที่สุด การจัดระบบด้านการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดทำงบประมาณทางการเงินอย่างละเอียดเพื่อประกอบการดำเนินงาน และการตัดสินใจ

5.1.3 ด้านการบริหารจัดการ นอกจากแนวทางแก้ไขปัญหาด้านที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะไว้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดรูปแบบขององค์กร การกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้งานด้านการจัดการ การกำหนดโครงสร้างอัตราผลตอบแทน และการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

5.1.4 ด้านการผลิตและเทคโนโลยี นอกจากการให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับแล้ว ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านการผลิต เพื่อยกระดับความรู้ความชำนาญ และ

ทักษะฝีมือ การนำระบบการจัดการด้านการผลิต เช่น QCC, TQM มาใช้ในการบริหาร และควรมีระบบการตรวจสอบ การบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนา

การกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพ ควรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันของการประกอบการ และความต้องการของผู้ประกอบการ ดังนั้นภาครัฐควรเน้นนโยบายด้านการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อก่อให้เกิด

5.2.1 การส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตรในการร่วมพัฒนา

5.2.2 การพัฒนาบุคลากรด้านการอุตสาหกรรม โดยเน้นยกระดับด้านเทคโนโลยี การจัดการ และด้านสารสนเทศ

5.2.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพของผลผลิต และมาตรฐานการผลิตในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ โดยใช้กลยุทธ์ด้านการยกระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยี

5.2.4 การดำเนินการผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี รวมถึงพัฒนา ฝีมือแรงงานให้สัมพันธ์กับภาวะความเป็นจริงในอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่ม

5.2.5 การพัฒนาระบบข้อมูลอุตสาหกรรมให้มีความสมบูรณ์ รวมถึงการบริหารและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา

แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดี ควรมีการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการทั้งผู้ประกอบการ หน่วยงานและสถาบันภาครัฐ รวมทั้งสถาบันเอกชนที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างมีระบบที่ดี นอกจากนี้ การส่งเสริมต้องก้าวต่อไปถึงการสนับสนุน การนำพา และการช่วยปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ละแห่งด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนควรดำเนินการอย่างเป็นบูรณาการหรือครบทุกกระบวนการและต่อเนื่อง มีหน่วยงานกลางที่มีแผนการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างชัดเจนและติดตามตรวจสอบ และประเมินผลเป็นประจำทุกเดือน และทุกปี รวมทั้งมีอำนาจสั่งการให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีประสิทธิผล อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- แก้วสรร อติโพธิ *ยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs ที่สำคัญที่สุด* กรุงเทพมหานคร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2543
- ถาวร ศรีสุขะโต และคณะ *เคล็ดลับการทำธุรกิจ SMEs* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คส์ 2543
- บงกช หงษ์คำมี “การศึกษาองค์ประกอบในการดำรงอยู่ของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมในชุมชน : ศึกษากรณี กลุ่มทอผ้าสีธรรมชาติหมู่บ้านหนองขาด ตำบลนาชุมแสง อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น” 2537
- ไพรัตน์ ฤทธิ์ประเสริฐ “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประชาชนในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมนอกภาคเกษตรกรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรศรีประจันต์ จำกัด อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี” 2540
- วิจัยเศรษฐศาสตร์, ศูนย์ *การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก* กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) 2540
- วันฉะวัฒน์ โอภาสวัฒนา “นโยบายรัฐเพื่อการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)” 2543
- ไว จามรมาน *ทฤษฎีกิจการขนาดย่อม* กรุงเทพมหานคร รู้แจ้ง 2542
- สุรัชย์ กลางพระเนตร “ปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น และมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2544
- สุวีณา ตั้งโพธิสุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิตและปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน้า 14-4 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- สมชาย หิรัญกิตติ *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ 2545
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ *การบริการตลาดยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร วิถีพัฒนา 2539
- อำนาจ เขื่อนสันเทียะ “สู่ทางการตลาดอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” 2544

อรุณ เกียรติสาร บทบาทของสถาบันในภาครัฐและภาคเอกชนที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นขีดความสามารถใน
การแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย กรุงเทพมหานคร 2540

ภาคผนวก

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรณีศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทของผู้ศึกษาในหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้จะนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อไป ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณาให้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้โปรดให้ชื่อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ (ข้อมูลชุดที่ได้ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ)

ในรายละเอียดของแบบสอบถามประกอบด้วย ส่วนคำถาม 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน

และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายพนันท์ สวนปรังค์

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร
ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมประเภทผลิตบรรจุภัณฑ์จากกระดาษทุกชนิด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อกิจการ (ห้างหุ้นส่วน, บริษัท).....
2. ที่ตั้ง เลขที่..... หมู่..... ตำบล..... ถนน.....
อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....
โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....
3. ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการของท่านคือ
 1.
 2.
 3.
4. มูลค่าการลงทุนปัจจุบัน.....บาท
5. จำนวนแรงงานปัจจุบัน
 - () พนักงานประจำ.....คน
 - () ลูกจ้างชั่วคราว.....คน
6. สัดส่วนการจำหน่าย -ในประเทศประมาณ.....เปอร์เซ็นต์
-ต่างประเทศประมาณ.....เปอร์เซ็นต์
7. ช่องทางการจำหน่าย () ขายส่ง () ขายปลีก () ขายตรง
8. ปัญหาในการประกอบธุรกิจด้านใดที่ท่านเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจ (เลือกตอบเพียงปัญหาเดียว)
 - () ปัญหาด้านการตลาด
 - () ปัญหาด้านการเงินและบัญชี
 - () ปัญหาด้านการบริหารจัดการ
 - () ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ส่วนที่ 2 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของท่านในปัจจุบัน

โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ตามที่ท่านคิดว่ามีความเป็นไปได้ ซึ่งมี 5 ระดับดังนี้ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยที่สุด (1)

1. ปัญหาด้านการตลาด

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ไม่มีการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์					
2. ไม่มีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัย					
3. ไม่มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เหนือคู่แข่ง					
4. ไม่มีการจัดทำโครงสร้างสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
5. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม					
6. ต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สูง					
7. การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดไม่ผ่านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
8. ผลิตภัณฑ์มีราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง					
9. มีการแข่งขันด้านราคาจำหน่าย เช่น การลดราคา					
10. ไม่มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการกำหนดราคาที่ชัดเจนและเหมาะสม					
11. ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุน ราคา และผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง					
12. การกำหนดราคาไม่มีความสมเหตุสมผล และไม่สามารถทดแทนกับต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้น					
13. มีการปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม					

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. การออกแบบวิธีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์และวัตถุประสงค์การตลาด					
15. ขาดความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ และข้อจำกัดของการจัดจำหน่าย					
16. เกณฑ์ในการประเมินผลทางเลือกการตัดสินใจใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายขาดความชัดเจนและเหมาะสม					
17. การเลือกใช้ประเภทคนกลาง เช่น พนักงานขายของกิจการ ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก เพื่อการจัดจำหน่ายไม่เหมาะสม					
18. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลผู้จัดจำหน่าย เช่น การให้ความร่วมมือในกิจกรรมทางการตลาดกับกิจการ					
19. ไม่มีการพัฒนารูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
20. ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดจำหน่ายให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป					
21. ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และการใช้พนักงานขาย ที่ใช้อยู่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ไว้วางไว้					
22. ไม่มีการจัดทำการตลาดทางตรงกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มอย่างจริงจัง					

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23. ขาดความรู้และความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางตลาด เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อีเมล อินเทอร์เน็ต 24. การใช้เครื่องมือในการส่งเสริมการตลาด บางประเภทมีค่าใช้จ่ายสูง 25. ขาดการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม ในช่วงเวลาที่เหมาะสม 26. ไม่มีการประเมินผลประสิทธิภาพการส่งเสริมการตลาด ภายหลังจากดำเนินการในระยะหนึ่งแล้ว					
27. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหา :					

2. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ขาดการพยากรณ์และการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า					
2. ไม่มีการจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี					
3. ขาดการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผนงบประมาณประจำปี					
4. ไม่มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างสำหรับการใช้จ่ายจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้					
5. ไม่มีการพิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของธุรกิจก่อนการลงทุน					
6. ไม่มีการจัดทำกระแสเงินสด หรือประมาณการใช้จ่ายเงินสด					
7. ไม่มีการพิจารณาอัตราผลตอบแทน ที่คาดว่าจะได้รับจากการโครงการลงทุน					
8. ขาดการบริหารสภาพคล่องของสินทรัพย์หมุนเวียน					
9. ขาดเงินทุนหมุนเวียน					
10. การหาแหล่งเงินทุนยากลำบากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่					
11. ขาดการสนับสนุนจากสถาบันการเงินอย่างจริงจัง					
12. การกำหนดสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนยังไม่เหมาะสม					
13. ไม่มีการวิเคราะห์เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ก่อนการตัดสินใจจัดหาเงินทุน					
14. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง					
15. ไม่มีการบันทึกบัญชีตามระบบบัญชีคู่					

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16. ขาดความรู้และความเข้าใจในการนำข้อมูลทางบัญชีการเงินมาปรับใช้เป็นข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร 17. ไม่ได้นำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจระยะสั้น เช่น การรับคำสั่งซื้อพิเศษ					
18. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ :					

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ขาดความรู้ ความชำนาญในการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้สำหรับการวางแผน					
2. ไม่ได้กำหนดทิศทางขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย นโยบาย ที่ชัดเจน					
3. ไม่มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน ก่อนการวางแผนดำเนินงาน					
4. ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบอกทิศทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า					
5. ไม่มีการจัดทำแผนยุทธวิธีหรือแผนระยะกลาง					
6. ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี					
7. แผนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานได้					
8. ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้					
9. ไม่มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนให้มีความสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป					
10. การออกแบบโครงสร้างองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม					
11. ไม่มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ					
12. ไม่ได้ดำเนินการตามโครงสร้างองค์กรที่ได้วางไว้					
13. ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
14. ไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน					
15. ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับยุคสมัย โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์					

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16. พนักงานทุกคนไม่มีส่วนร่วมหรือแสดงแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
17. ไม่มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
18. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในตำแหน่งงาน					
19. มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง					
20. ขาดการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน เช่น การให้เงินรางวัลประจำปี การให้สวัสดิการพนักงาน					
21. ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
22. ไม่มีการตรวจสอบและติดตามการดำเนินการและกิจกรรมต่าง ๆ					
23. ไม่มีการตรวจสอบและติดตามความสามารถในการสร้างคุณค่าของกิจการ โดยเฉพาะคุณค่าที่สร้างให้กับลูกค้า					
24. ไม่ได้กำหนดมาตรวัดเป็นมาตรฐาน เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง					
25. อื่น ๆ (โปรดระบุ)					
.....					
.....					
.....					

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหา :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ขาดการจัดการเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ เงินทุน แรง-งาน เครื่องจักร					
2. การจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีความยาก ลำบาก					
3. ขาดแคลนวัตถุดิบบางประเภท					
4. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา ของวัตถุดิบ					
5. ต้นทุนวัตถุดิบสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นรายอื่น					
6. เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเก่าไม่ทันสมัย					
7. ไม่มีการวางแผนการผลิต เช่น การพยากรณ์ การ วางแผนการผลิตรวม การกำหนดตารางการผลิต					
8. ขาดทักษะความชำนาญในการวางแผนการผลิต					
9. ไม่มีการจัดทำงบประมาณการผลิต					
10. ไม่มีการควบคุมต้นทุนการผลิต ทำให้ต้นทุนการ ผลิตต่อหน่วยสูง					
11. ไม่ได้นำระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) มาใช้					
12. มีการสูญเสียเวลาในกระบวนการผลิตมาก					
13. มีการสูญเสียวัตถุดิบและวัสดุระหว่างการผลิตมาก					
14. ขาดการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพระหว่าง การผลิต					
15. ไม่มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตและนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาใช้					
16. ขาดการทำวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ การผลิต					

สาเหตุของปัญหา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17. ไม่มีการกำหนดวิธีการเพิ่มผลผลิต เช่น การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม					
18. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์					
19. ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่กำหนด					
20. ไม่มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลังจากผ่านกระบวนการผลิต					
21. ไม่มีนโยบายในการบริหารสินค้าคงคลังที่ชัดเจน					
22. การควบคุมสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย					
23. ไม่ได้กำหนดนโยบายในการจัดการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์พลอยได้ และของเสีย					
24. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ (Information Feedback)					
25. ขาดการประเมินผลการผลิต เพื่อปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า หรือปรับปรุงกระบวนการผลิต					
26. ขาดการพัฒนาฝีมือแรงงานและเทคโนโลยี					
27. ขาดการส่งเสริมการผลิตจากภาครัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
28. ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ					

29. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหา :

.....
.....
.....
.....
.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพนันท์ สอนปรางค์
วัน เดือน ปีเกิด	2 ธันวาคม 2517
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล พ.ศ.2538 ปศ.(การสอบบัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2541
สถานที่ทำงาน	บริษัท นิสสุวรรณ จำกัด
ตำแหน่ง	เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ