

การสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อ พร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ *

เกศินี วิฑูรชาติ *

บทคัดย่อ

วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs ทำให้ธุรกิจจำนวนมากต้องปิดกิจการ ธุรกิจ SMEs นับได้ว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงได้หันมาให้ความสนใจสนับสนุนและช่วยเหลือธุรกิจ SMEs มากขึ้น ทั้งด้านการเงิน การลงทุน การตลาด การผลิต เทคโนโลยีและบริการด้านต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ และรัฐยังได้จัดตั้งหน่วยงานใหม่และพัฒนาหน่วยงานเดิมเพื่อให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ และธุรกิจ SMEs ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การเพิ่มทุนให้กับบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) จำนวน 4,000 ล้านบาท การปรับโครงสร้างและเพิ่มศักยภาพของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) การจัดตั้งกองทุนรวมเพื่อร่วมลงทุนใน SMEs เป็นเงินทุน 1,200 ล้านบาท การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ศงป.) และการเปิดตลาดหลักทรัพย์ SMEs หรือ MAI (Market for Alternative Investment) เพื่อเป็นแหล่งในการระดมทุนอีกทางหนึ่งของผู้ประกอบการ ซึ่งการระดมจัดทำโครงการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมีขอบเขตการทำงานในลักษณะที่อาจทับซ้อนกัน และอาจไม่เป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การช่วยเหลือและการแก้ปัญหาของรัฐบาลเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแก้ปัญหาได้ตรงจุด มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การกำหนดนโยบายที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาพื้นฐานที่ธุรกิจ SMEs กำลังประสบอยู่ การปรับตัวเพื่อให้กิจการผ่านช่วงวิกฤตไปได้ เพื่อเป็นแนวทางและบทเรียนให้กับ SMEs อื่นๆ ความช่วยเหลือที่ธุรกิจ SMEs ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ นอกจากนี้ ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ SMEs คือ การสืบสานกิจการต่อ หรือการส่งมอบกิจการให้กับทายาทให้รุ่นต่อไป

* งานวิจัยนี้เรียบเรียงขึ้นโดยการสนับสนุนการวิจัยจากบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยมีนักวิจัยร่วมอีก 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิทยา ด้านธำรงกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

* หัวหน้าคณะผู้วิจัยและรองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินความรุนแรงของปัญหาในด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ปัญหาที่รุนแรงที่สุดยังคงเป็นปัญหาด้านการตลาดและการเงิน ในส่วนของปัญหาการสืบทอดกิจการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความตั้งใจจะบริหารกิจการไปอีกไม่ต่ำกว่า 10 ปี นอกจากนี้กิจการส่วนใหญ่ก็มีสมาชิกในครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่บ้าง ด้านกลยุทธ์การปรับตัวพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดการภายในองค์กร

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises- SMEs) เป็นธุรกิจที่มีมากกว่าร้อยละ 90 ของธุรกิจทั้งหมด ครอบคลุมในทุกสาขาทั้งภาคการผลิต การค้าปลีก-ค้าส่ง และการบริการ เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ในฐานะธุรกิจที่เป็นรากฐานของประเทศและเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างผู้ประกอบการใหม่ๆ

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี 2540 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs หลายด้านได้แก่ ปัญหาด้านเงินทุนและความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ธนาคารปล่อยกู้ยาก การขาดสภาพคล่อง ปัญหาการขาดแคลนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปัญหาด้านการตลาด การแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา การขาดความรู้ความสามารถในการจัดการด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนาตราห์ของตนเอง ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ดี ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ขาดความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพและขาดการวางแผน ตลอดจนปัญหาในการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ คุณภาพสินค้าไม่สม่ำเสมอ การส่งมอบสินค้าไม่เป็นไปตามกำหนด จากปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ส่งผลให้ในปี 2541 โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมแจ้งเลิกกิจการจำนวน 2,755 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2541) ในปี 2543 จากสถิตินิติบุคคลสิ้นสภาพของกระทรวงพาณิชย์ระบุว่าผู้ประกอบการหยุดกิจการสูงถึง 12,409 ราย (สำนักงานพาณิชย์ภูมิภาค กระทรวงพาณิชย์, 2543) และจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยพบว่า ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีจำนวนร้อยละ 69.1 (จากผู้ตอบแบบสอบถาม 1,255 ราย) โดยได้รับผลกระทบด้านยอดขายลดลงมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 61.9 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รองลงมาเป็นผลกระทบด้านสภาพคล่องทางการเงินลดลงมีจำนวนร้อยละ 50.3 ของผู้ตอบแบบสอบถามและผลกระทบด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้น มีจำนวนร้อยละ 45.6 ของผู้ตอบแบบสอบถาม (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2541)

นอกจากนี้ธุรกิจ SMEs ยังเผชิญปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาด้านการสืบทอดกิจการให้กับทายาทในรุ่นต่อไป ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การไม่เห็นอนาคตของกิจการ การได้รับการศึกษาในระดับสูง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความต่อเนื่องของธุรกิจ SMEs

ดังนั้น เพื่อให้ได้ทราบถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาพื้นฐานที่ธุรกิจ SMEs กำลังประสบอยู่ วิธีการปรับตัวเพื่อประคองให้กิจการดำเนินผ่านช่วงวิกฤตไปได้ ความสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ธุรกิจ SMEs ต้องการ ตลอดจนศึกษาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการสืบทอดธุรกิจของบุพการี บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ซึ่งทำหน้าที่ในการให้กู้เงิน ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำและพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs จึงสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย “การสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบทอดกิจการต่อ พร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ” การสำรวจได้ดำเนินการระหว่างเดือน

มีนาคม - มิถุนายน 2545 โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 2 ประเภทหลักๆ คือ การวิจัยเชิงปริมาณโดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั่วประเทศจำนวน 1,080 ราย ครอบคลุมธุรกิจการผลิต คำปลีกค้าส่ง และการบริการ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Multi-Stage Cluster Sampling และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) กับผู้ประกอบการในภาคต่างๆทุกภูมิภาค จำนวนรวม 6 กลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่อไป

ในส่วนของการจำกัดความของ SMEs ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ใช้คำจำกัดความตามกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ กำหนดขึ้น เช่น กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรม หอการค้าไทย บอย. และผู้ประกอบการโดยใช้เกณฑ์มูลค่าขั้นสูงของทรัพย์สินถาวร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภท	ขนาดย่อม	ขนาดกลางและขนาดย่อม
การผลิต	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 ล้านบาท
การบริการ	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 ล้านบาท
การค้าส่ง	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 100 ล้านบาท
การค้าปลีก	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	ไม่เกิน 60 ล้านบาท

ที่มา : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จัดเป็นกิจการขนาดย่อม กล่าวคือ กิจการร้อยละ 89 มีพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน กิจการร้อยละ 87 มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 25 ล้านบาท และกิจการร้อยละ 76 มียอดขายรวมในปีที่ผ่านมาไม่เกิน 10 ล้านบาท นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเรื่องอายุการดำเนินกิจการพบว่า ร้อยละ 67 มีอายุการดำเนินงานไม่เกิน 15 ปี ด้านผลการดำเนินงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนกว่าร้อยละ 90 มีผลกำไรสุทธิหลังภาษีไม่เกิน 5 ล้านบาท แต่กิจการประมาณร้อยละ 25 มีอัตรากำไรสุทธิหลังภาษีต่อยอดขายสูงกว่าร้อยละ 10 ซึ่งถือได้ว่าเป็นที่น่าพึงพอใจในระดับหนึ่งภายใต้ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ

ในส่วนของผู้บริหารกิจการพบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มีการศึกษา เนื่องจากประมาณร้อยละ 75 มีอายุระหว่าง 20-49 ปี และกว่าร้อยละ 50 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

ภาพรวมของปัญหาในการดำเนินกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินความรุนแรงของปัญหาในด้านต่างๆ ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยความรุนแรงของปัญหาหระหว่าง 2.55 - 3.97 จากคะแนนเต็ม 7 คะแนน ปัญหาที่รุนแรงที่สุดในสายตาผู้ประกอบการคือปัญหาด้านการตลาดซึ่งประกอบด้วย จำนวนคู่แข่งขั้นที่เพิ่มขึ้น การหดตัวของตลาดความสามารถของพนักงานขายด้านการตลาด และความสามารถของคู่แข่งขั้น ปัญหาที่มีความรุนแรงเป็นอันดับสองคือ ปัญหาด้านการเงินประกอบด้วยปัญหาในการหาแหล่งเงินทุน ปัญหาหนี้สูญ และปัญหาด้านการจัดการทางการเงิน ปัญหาที่มีความรุนแรงในอันดับสามคือ ปัญหาทางด้านการจัดการ และปัญหาที่มีความรุนแรงอันดับที่สี่คือ ปัญหาด้านการผลิตประกอบด้วยปัญหาด้านวัตถุดิบและปัญหากระบวนการผลิต ส่วนปัญหาด้านการสืบทอดกิจการให้กับ

ทายาทนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญน้อยกว่าปัญหาอื่นโดยมีคะแนนเฉลี่ยจากทุกกลุ่มธุรกิจเพียง 2.55 เท่านั้น จากคะแนนเต็ม 7

ปัญหาด้านการตลาด

ผู้ประกอบการประเมินความรุนแรงของปัญหาด้านการตลาดโดยครอบคลุมทั้งในด้านลูกค้า คู่แข่งขัน พนักงานการตลาด และส่วนประสมทางการตลาด จำนวน 16 ประเด็น เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญที่เป็นปัจจัยหลักของปัญหาด้านการตลาด ด้วยวิธีการทางสถิติคือวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จะได้ประเด็นปัญหาหลักเรียงตามระดับความรุนแรงของปัญหาได้ 4 ประการ คือ จำนวนคู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น การหดตัวของ การตลาด พนักงานการตลาด และความสามารถของคู่แข่งขัน ดังแสดงผลตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการตลาด-แยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น	การหดตัวของตลาด	พนักงานการตลาด	ความสามารถของคู่แข่งขัน
- กิจการผลิต	3.68	3.43	3.00	2.52
- กิจการค้าส่ง/ค้าปลีก	3.99	3.66	3.10	2.67
- กิจการบริการ	3.84	3.21	2.90	2.45
- โดยรวม	3.79	3.46	3.01	2.55
F-Statistic	3.648	4.958	1.073	1.579
p-value	0.026	0.007	0.342	.207

จากข้อมูลพบว่า ธุรกิจทุกประเภทประสบปัญหาด้านการตลาดในเรื่องคู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้นและการหดตัวของตลาดในระดับที่รุนแรงกว่าปัญหาด้านพนักงานการตลาด และความสามารถของคู่แข่งขัน และเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปพบว่า กิจการค้าส่ง/ค้าปลีก ประสบปัญหาในประเด็นเรื่องจำนวนคู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้นและการหดตัวของตลาดในระดับที่รุนแรงกว่ากิจการผลิตและกิจการบริการอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาปัญหาการตลาดแยกตามอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งแบ่งออกเป็น 9 กลุ่มพบว่า ทุกกลุ่มประสบปัญหาด้านการตลาดในระดับความรุนแรงใกล้เคียงกัน ดังแสดงผลตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการตลาด-แยกตามอุตสาหกรรมการผลิต

ประเภทธุรกิจ	คู่แข่งชั้นที่เพิ่มขึ้น	การหดตัวของตลาด	พนักงานการตลาด	ความสามารถของคู่แข่งชั้น
- เสื้อผ้าสำเร็จรูป	3.73	3.78	3.04	2.54
- เซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา	3.52	3.89	3.24	2.91
- อู่ซ่อมบริการและงานโลหะการ	3.63	3.34	2.78	2.49
- หัตถกรรมและเครื่องหนัง	3.94	3.75	3.15	2.87
- แปรรูปอาหารหรือเกษตร	3.54	3.36	2.82	2.54
- อัญมณีและเครื่องประดับ	4.19	3.91	2.50	2.29
- เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน	3.73	3.64	2.99	2.85
- วัสดุก่อสร้าง	3.79	3.80	3.25	2.64
- อื่น ๆ	3.64	3.46	3.03	2.54
- โดยรวม	3.68	3.56	3.00	2.59
F-Statistic	0.466	1.406	1.083	0.851
p-value	0.880	0.191	.0371	0.558

ปัญหาด้านการเงิน

ผู้ประกอบการประเมินความรุนแรงของปัญหาด้านการเงินจำนวน 12 ประเด็น เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติเช่นเดียวกับปัญหาด้านการตลาด พบประเด็นหลักของปัญหาด้านการเงินมี 3 ประการเรียงตามระดับความรุนแรงได้ดังนี้ คือ การจัดหาแหล่งเงินทุน หนี้สูญ และการบริหารการเงิน โดยธุรกิจทุกประเภทประเมินความรุนแรงของปัญหาด้านการเงินในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงผลตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการเงิน-แยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	แหล่งเงินทุน	หนี้สูญ	บริหารการเงิน
- กิจการผลิต	2.89	2.83	2.40
- กิจการค้าส่ง/ค้าปลีก	2.75	2.67	2.31
- กิจการบริการ	2.75	2.52	2.40
- โดยรวม	2.83	2.74	2.37
F-Statistic	0.993	2.715	0.439
p-value	0.371	0.067	0.645

เมื่อพิจารณาปัญหาการเงินแยกตามอุตสาหกรรมการผลิตพบว่า กิจการวัสดุก่อสร้างและกิจการหัตถกรรมและเครื่องหนังประสบปัญหาหนี้สูญ ในระดับที่รุนแรงกว่ากลุ่มการผลิตอื่น ๆ ดังแสดงผลตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการเงิน-แยกตามอุตสาหกรรมการผลิต

อุตสาหกรรมการผลิต	แหล่งเงินทุน	หนี้สูญ	บริหารการเงิน
- เสื้อผ้าสำเร็จรูป	2.50	2.73	2.41
- เซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา	3.18	2.91	2.79
- อู่ซ่อมบริการและงานโลหะการ	2.77	2.88	2.36
- หัตถกรรมและเครื่องหนัง	2.90	3.20	2.71
- แปรรูปอาหาร หรือเกษตร	2.86	2.76	2.32
- อัญมณีและเครื่องประดับ	2.68	2.14	2.05
- เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน	2.80	2.55	2.33
- วัสดุก่อสร้าง	2.95	3.57	2.49
- อื่น ๆ	3.02	2.61	2.35
- โดยรวม	2.89	2.83	2.40
F-Statistic	0.741	3.201	0.760
p-value	0.656	0.001	0.638

ปัญหาด้านการจัดการ

ผู้ประกอบการประเมินความรุนแรงของปัญหาด้านการจัดการ จำนวน 7 ประเด็น เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ พบประเด็นหลักของปัญหาการจัดการ คือ ประเด็นปัญหาด้านการจัดการทั่วไป ธุรกิจทุกประเภทประเมินความรุนแรงของปัญหาทางการจัดการในระดับที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงผลตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการจัดการ-แยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	การจัดการ
- กิจการผลิต	2.74
- กิจการค้าส่ง/ค้าปลีก	2.63
- กิจการบริการ	2.67
- โดยรวม	2.70
F-Statistic	0.801
p-value	0.449

เมื่อพิจารณาปัญหาด้านการจัดการแยกตามอุตสาหกรรมการผลิตพบว่า กิจการเซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา กิจการวัสดุก่อสร้าง และกิจการเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ประสบปัญหาการจัดการในระดับที่รุนแรงกว่ากลุ่มการผลิตอื่น ดังแสดงผลตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการจัดการ-แยกตามอุตสาหกรรมการผลิต

อุตสาหกรรมการผลิต	การจัดการ
- เสื้อผ้าสำเร็จรูป	2.57
- เซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา	3.13
- อู่ซ่อมบริการและงานโลหะการ	2.72
- หัตถกรรมและเครื่องหนัง	2.53
- แปรรูปอาหารหรือเกษตร	2.57
- อัญมณีและเครื่องประดับ	2.00
- เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน	3.00
- วัสดุก่อสร้าง	3.04
- อื่น ๆ	2.70
- โดยรวม	2.74
F-Statistic	2.150
p-value	0.030

ปัญหาด้านการผลิต

ผู้ประกอบการประเมินความรุนแรงของปัญหาการผลิต จำนวน 9 ประเด็น เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ พบประเด็นหลักของปัญหาการผลิตเรียงตามระดับความรุนแรงได้ดังนี้ ปัญหาด้านวัตถุดิบและกระบวนการผลิต กิจกรรมผลิตประเมินความรุนแรงของปัญหาการผลิตสูงกว่ากิจกรรมค้าส่ง/ค้าปลีกและกิจการบริการ ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมค้าส่ง/ค้าปลีกและกิจการบริการ มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตในสัดส่วนที่ต่ำ ดังแสดงผลตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการผลิต-แยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	วัตถุดิบ	กระบวนการผลิต
- กิจการผลิต	3.01	2.60
- กิจการค้าส่ง/ค้าปลีก	2.53	2.23
- กิจการบริการ	2.43	2.30
- โดยรวม	2.83	2.48
F-Statistic	12.650	6.951
p-value	<.001	0.001

เมื่อพิจารณาปัญหาการผลิตแยกตามอุตสาหกรรมการผลิตพบว่า กิจการวัสดุก่อสร้าง กิจการเซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา กิจการเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน กิจการหัตถกรรมและเครื่องหนัง และกิจการอัญมณีและเครื่องประดับ รวม 5 กลุ่มการผลิต ประสบปัญหาในเรื่องแหล่งวัตถุดิบและราคาวัตถุดิบ ในระดับที่รุนแรงกว่ากลุ่มการผลิตอื่น นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการเซรามิคและเครื่องปั้นดินเผาประสบปัญหากระบวนการผลิตในระดับที่รุนแรงกว่ากลุ่มการผลิตอื่น ดังแสดงผลตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8

ตารางแสดงการเปรียบเทียบประเด็นปัญหาหลักด้านการผลิต-แยกตามอุตสาหกรรมการผลิต

อุตสาหกรรมการผลิต	วัตถุประสงค์	กระบวนการผลิต
- เสื้อผ้าสำเร็จรูป	2.72	2.63
- เซรามิกและเครื่องปั้นดินเผา	3.47	3.33
- อู่ซ่อมบริการและงานโลหะการ	2.86	2.44
- หัตถกรรมและเครื่องหนัง	3.12	2.77
- แปรรูปอาหาร หรือเกษตร	2.90	2.46
- อัญมณีและเครื่องประดับ	3.06	1.99
- เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน	3.13	2.76
- วัสดุก่อสร้าง	3.53	2.75
- อื่น ๆ	2.88	2.50
- โดยรวม	3.01	2.60
F-Statistic	2.113	2.342
p-value	0.033	0.018

ปัญหาการสืบทอดกิจการ

จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหานี้มากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการกว่าร้อยละ 70 เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และมีแนวโน้มจะบริหารกิจการต่อไปไม่ต่ำกว่า 10 ปี จึงไม่ได้กังวลกับปัญหานี้ในปัจจุบัน

ในการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผู้สืบทอดกิจการซึ่งได้รับแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 392 ชุด จากจำนวนที่ส่งออกไป 1,080 ชุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนประมาณร้อยละ 70 ให้ความสนใจในการสืบทอดกิจการในระดับสูง มีเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่ให้ความสนใจในระดับต่ำ โดยในส่วนของปัจจัยที่มีผลกระทบในทางบวกต่อการตัดสินใจสืบทอดกิจการ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) กลุ่มปัจจัยส่วนบุคคลของผู้สืบทอดกิจการ ได้แก่ ปัจจัยด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกิจการ และปัจจัยด้านความเชื่อที่ว่า ตำแหน่งการบริหารควรอยู่กับคนในครอบครัวเท่านั้น และ 2) กลุ่มปัจจัยด้านการทำงานร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานที่เข้ากันได้ดี ปัจจัยด้านการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และปัจจัยด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน

ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการประเมินสภาพปัญหาการสืบทอดกิจการว่ายังไม่รุนแรงนัก อาจมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และกิจการบางส่วนมีสมาชิกในครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้ที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้สืบทอดกิจการ ก็มีความสนใจที่จะสืบสานกิจการต่ออยู่แล้ว จึงทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เป็นที่กังวลกับปัญหานี้มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อการตัดสินใจสืบทอดกิจการก็จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ และส่งผลให้กิจการสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

การวิเคราะห์สภาพปัญหา-แยกตามภูมิภาค

เมื่อวิเคราะห์ความรุนแรงของปัญหาในด้านต่างๆ ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด การผลิต การเงิน และการจัดการ แยกตามภูมิภาคพบว่า กิจกรรมในภาคต่างๆ ประสบปัญหาด้านการตลาดและการเงินในระดับที่มีความรุนแรงมากที่สุดใกล้เคียงกัน ปัญหาด้านการตลาดที่มีผลกระทบต่อกิจการในทุกภูมิภาค ประกอบด้วยปัญหาการหดตัวของตลาดและจำนวนคู่แข่งชั้นที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่กิจการในเขตภาคกลางและกรุงเทพฯและปริมณฑล ประสบปัญหาด้านพนักงานการตลาดในระดับที่รุนแรงกว่ากิจการในภาคอื่นๆ และกิจการในเขตภาคเหนือ ภาคใต้ และกรุงเทพฯและปริมณฑล ประสบปัญหาด้านความสามารถของคู่แข่งชั้นในระดับที่รุนแรงกว่ากิจการในภาคอื่นๆ ส่วนปัญหาด้านการเงินพบว่า ปัญหาหนี้สูญเป็นปัญหาด้านการเงินที่กระทบกิจการในทุกภูมิภาคอย่างรุนแรงและในระดับที่ใกล้เคียงกัน และยังพบปัญหาในด้านแหล่งเงินทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล รวมถึงกิจการในภาคเหนือและภาคใต้ ที่ประสบปัญหาเรื่องแหล่งเงินทุนในระดับที่รุนแรงกว่ากิจการในภาคอื่นๆ ดังแสดงผลตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9

ตารางแสดงประเด็นปัญหาด้านต่างๆ-แยกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	การตลาด	การผลิต	การเงิน	การจัดการ	การสืบทอด
- กรุงเทพฯและปริมณฑล	4.05	2.92	3.84	3.03	2.71
- ภาคกลาง	4.13	2.90	3.62	3.22	2.42
- ภาคตะวันออก	3.78	2.69	3.71	2.78	2.04
- ภาคเหนือ	3.83	3.15	3.79	3.46	2.63
- ภาคใต้	4.00	2.59	3.88	3.08	2.25
- ภาคอีสาน	3.90	2.71	3.48	2.95	2.69
- โดยรวม	3.97	2.86	3.75	3.10	2.55
F-Statistic	0.721	2.083	1.249	2.749	2.313
p-value	.608	.065	.284	.018	.042

จากการประเมินปัญหาด้านการจัดการพบว่า กิจการในภาคเหนือมีปัญหาที่สูงกว่ากิจการในภาคอื่นๆ แต่เมื่อศึกษาในรายละเอียดแล้วกลับไม่พบว่า ประเด็นปัญหาด้านการจัดการ มีความรุนแรงมากกว่ากิจการในภาคอื่นๆ ซึ่งเป็นไปได้ว่า ผู้ประกอบการอาจประเมินภาพรวมว่ามีความรุนแรง แต่เมื่อพิจารณาลงไปประเด็นหลักๆ แล้วพบว่า ปัญหาด้านการจัดการไม่รุนแรงมากเท่าที่ประเมินไว้ตั้งแต่ต้น

จากการประเมินปัญหาด้านการผลิตพบว่า กิจการในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และกรุงเทพฯและปริมณฑล มีปัญหาด้านการผลิตสูงกว่ากิจการในภาคอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านวัตถุดิบ ส่วนปัญหาด้านกระบวนการผลิตมีปัญหาในระดับน้อยกว่าปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการกับสภาพปัญหาในด้านต่าง ๆ

เมื่อวิเคราะห์ความรุนแรงของปัญหาด้านต่างๆ กับผลกระทบต่อกำไรของกิจการพบว่า ปัญหาด้านการตลาดและการเงินเป็นปัญหาที่รุนแรงที่สุดสำหรับ SMEs โดยที่ความรุนแรงของปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัญหาด้านการจัดการและการผลิตไม่พบความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ

ผลประกอบการกับปัญหาต่างๆ ในด้านการตลาด

ปัญหาด้านการตลาดที่รุนแรงและส่งผลกระทบต่อกำไรอย่างมาก ได้แก่ **ปัญหาด้านการหดตัวของตลาด** อันเกิดจากจำนวนลูกค้าที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปริมาณการสั่งซื้อต่อรายที่ลดลง และปัญหาจากการที่ลูกค้าเปลี่ยนใจหันไปซื้อสินค้าหรือบริการจากคู่แข่ง ซึ่งประเด็นปัญหาหลักนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของกลยุทธ์ในการพัฒนาตลาดใหม่และการรักษาสายสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการดำเนินธุรกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็นปัญหาด้านการตลาดที่สำคัญอีกประการ ได้แก่ คู่แข่งขันทั้งในประเด็นของจำนวนคู่แข่งและความสามารถของคู่แข่ง โดยในส่วนของปัญหาด้านจำนวนคู่แข่งพบว่า ผลกำไรต่อยอดขายถูกระทบในทางลบมากที่สุดจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่งที่มีขนาดใกล้เคียงหรือจำนวนคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า ส่วนจำนวนคู่แข่งที่มีขนาดเล็กกว่า และจำนวนคู่แข่งจากต่างประเทศ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการมากนัก

ในประเด็นด้านปัญหาความสามารถของคู่แข่งโดยรวมพบว่า กิจการขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหาเรื่องระดับคุณภาพ และราคาของคู่แข่งที่เหนือกว่า โดยที่กิจการส่วนใหญ่ประเมินว่า ปัญหาด้านราคาที่เหนือกว่าของคู่แข่ง ส่งผลกระทบต่อผลกำไรมากกว่าปัญหาด้านคุณภาพสินค้า/บริการที่เหนือกว่า

ผลประกอบการกับปัญหาต่างๆ ในด้านการเงิน

ในส่วนของปัญหาด้านการเงินพบว่า แม้ว่าปัญหาด้านการเงินที่รุนแรงที่สุดจะเป็นปัญหาเรื่องแหล่งเงินทุน แต่ปัญหาการเงินที่ส่งผลกระทบต่อกำไรอย่างมีนัยสำคัญกลับเป็น**ปัญหาหนี้สูญ** ปัญหาที่รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบการติดตามหนี้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจที่มีปัญหาหนี้สูญแล้วยังมี**ปัญหาด้านการขาดเงินทุนหมุนเวียน** ก็จะทำให้กิจการมีปัญหาการเงินในระดับสูง มีอัตราผลกำไรสุทธิต่อยอดขายในระดับที่ต่ำกว่ากิจการอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

การวิเคราะห์ความสำเร็จของกลยุทธ์ในการปรับตัว

กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำมาใช้ในการปรับตัวเพื่อให้กิจการสามารถผ่านวิกฤต ประกอบด้วย**กลยุทธ์ทางการตลาด**ซึ่งครอบคลุมถึงการใช้กลยุทธ์ในการขยายตลาด และกลยุทธ์ในการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลายได้แก่ การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ทั้งภายในและต่างประเทศ การปรับเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการตลาด เช่น เปลี่ยนจากขายส่งมาขายปลีกมากขึ้น หรือเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ เน้นตลาดเฉพาะมากขึ้น (Niche Market) ตลอดจนการเพิ่มสินค้าและบริการให้หลากหลาย **กลยุทธ์ทางการเงิน**ซึ่งครอบคลุมถึงกลยุทธ์ในการจัดหาแหล่งเงินทุนและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองทางการเงิน เช่น การจำหน่ายทรัพย์สินส่วนตัว ใช้เงินนอกระบบ เล่นแชร์ ยืมจากญาติ การเจรจาผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระคืนเงิน **กลยุทธ์การจัดการ**ซึ่งครอบคลุมถึงกลยุทธ์ในการจัดการภายในองค์กรและการลดต้นทุนบุคลากร เช่น ลดขนาดกิจการ ลดจำนวนสาขา ลดจำนวนบุคลากร เปลี่ยนสภาพการจ้างงานมาใช้พนักงานรายวันมากขึ้น **กลยุทธ์ด้านการผลิต**ซึ่งครอบคลุมถึงกลยุทธ์ด้านการกระบวนการผลิตและการพึ่งพิงพันธมิตรภายนอก และการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหาร เช่น การปรับกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต การใช้ผู้รับงานช่วง การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่การนำวัตถุดิบมาใช้ใหม่ (Recycle) การส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลาและเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการใช้**กลยุทธ์การเติบโตที่ละส่วน** หมายถึง การลงทุนเพื่อสร้างรายได้เบื้องต้น แล้วจึงนำรายได้มาลงทุนต่อเนื่องจนธุรกิจเติบโตถึงเป้าหมายที่กำหนด การใช้**กลยุทธ์เน้นเฉพาะธุรกิจหลัก** โดยการขายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวเนื่องและกระจายงบลงทุนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจหลัก และ**กลยุทธ์การขยายธุรกิจ**ในแนวตั้งโดยการขยายเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบเอง หรือเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง

ในส่วนของกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลในทางบวกต่อผลกำไรของผู้ประกอบการมากที่สุด คือ กลยุทธ์การตลาด โดยเฉพาะด้านการขยายตลาด ซึ่งครอบคลุมทั้งการพัฒนาตลาดใหม่และการเพิ่มปริมาณการซื้อจากลูกค้าเดิม และการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ รวมถึงกลยุทธ์การจัดการภายใน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการลดต้นทุนบุคลากรประจำ นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์การผลิตด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตซึ่งครอบคลุมถึงการลดปริมาณสินค้าคงคลัง การปรับปรุงด้านการขนส่งให้มีประสิทธิภาพ การสร้างพันธมิตรภายนอก การพึ่งพิงความเชี่ยวชาญจากบริษัทคู่ค้าและหน่วยงานภายนอก และการใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการขายและเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าและการมี Website ของกิจการ ล้วนส่งผลในทางบวกต่อการทำกำไรของกิจการ อย่างไรก็ตาม ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการทำกำไรและกลยุทธ์การปรับตัวทางการเงิน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจเป็นเพราะระบบและเครื่องมือทางการเงินไม่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์สำหรับธุรกิจในช่วงของการเกิดภาวะวิกฤต

บทสรุป

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประเมินความรุนแรงของปัญหาในด้านต่างๆ ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยปัญหาที่รุนแรงที่สุดในสายตาผู้ประกอบการยังคงเป็นปัญหาด้านการตลาดและการเงิน โดยกิจการทุกกลุ่มประสบปัญหาด้านการตลาดในระดับที่มีความรุนแรงใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามพบว่า ภาคการผลิตจะยังคงประสบปัญหาทางการเงินที่รุนแรงกว่ากิจการในภาคการค้าส่ง/ค้าปลีก และกิจการบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมผลิตใน 3 กลุ่มหลัก คือ หัตถกรรมและเครื่องหนัง เซรามิคและเครื่องปั้นดินเผา และอู่ซ่อมบริการและโลหะการ ประสบปัญหาดังกล่าวรุนแรงกว่ากิจการอื่น

ประเด็นปัญหาด้านการตลาดที่รุนแรงมากที่สุด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของจำนวนคู่แข่งชั้น การหดตัวของตลาด ปัญหาจากพนักงานการตลาด และความสามารถของคู่แข่งชั้น ปัญหาด้านการเงินที่รุนแรงที่สุด ได้แก่ ปัญหาแหล่งเงินทุนทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน ปัญหานี้สูกเนื่องจากลูกหนี้เลิกกิจการ และปัญหาการจัดการทางการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ปัญหาวัตถุดิบ และกระบวนการผลิตมีการสูญเสียในกระบวนการผลิต ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานค่อนข้างสูง การขาดแคลนเทคโนโลยีหรือความไม่ทันสมัย ในขณะที่ปัญหาการจัดการโดยรวมมีความรุนแรงน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นปัญหาในด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาต่างๆ เหล่านี้มีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกันไปตามประเภทธุรกิจ ภูมิภาค และยังคงส่งผลกระทบต่อระดับกำไรที่แตกต่างกันอีกด้วย

ในส่วนของกลยุทธ์การปรับตัวพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด โดยเฉพาะในด้านการขยายตลาด และการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงกลยุทธ์การจัดการภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการลดต้นทุนบุคลากรประจำ นอกจากนี้พบว่า กลยุทธ์การผลิตด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต และการพึ่งพิงพันธมิตรภายนอก และกลยุทธ์เทคโนโลยีเพื่อช่วยการขายและการบริการ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า และการมี Website ของกิจการ ล้วนมีผลในทางบวกต่อการทำกำไรของกิจการ

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาและการปรับตัวแยกตามภูมิภาคพบว่า ทุกภาคประสบปัญหาด้านการตลาด และการเงินในระดับที่ใกล้เคียงกัน ส่วนกิจการในภาคเหนือ ประสบปัญหาด้านการจัดการและการผลิตรุนแรงกว่ากิจการ

ในภาคอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกิจการในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และกิจการในภาคกลางมีความสามารถในการปรับตัวสูงที่สุด ในขณะที่กิจการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสามารถในการปรับตัวน้อยกว่ากิจการในภาคอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในส่วนของปัญหาการสืบทอดกิจการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มากนัก เนื่องจากผู้ประกอบการกว่า 70% เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และมีแนวโน้มจะบริหารกิจการไปไม่ต่ำกว่า 10 ปี จึงไม่ได้กังวลกับปัญหานี้ในปัจจุบัน และผู้ประกอบการบางรายต้องการพัฒนาให้ธุรกิจอยู่รอดก่อน ในส่วนของผู้สืบทอดกิจการบางส่วนก็ไม่ต้องดำเนินการตามพ่อแม่ เพราะได้รับการศึกษาสูงขึ้น ธุรกิจครอบครัวอาจเป็นธุรกิจที่ไม่ทันสมัย มีสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีนัก แนวคิดและทัศนคติของทายาทอาจไม่สอดคล้องกับครอบครัว อย่างไรก็ตามจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) พบว่า การวางแผนสืบทอดกิจการขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ (1) **ขนาดและประเภทธุรกิจ** ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่หรือมีการลงทุนสูงจะมีการวางแผนสืบทอดที่ชัดเจน (2) **ศักยภาพของธุรกิจ** ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ หรือธุรกิจที่กำลังขยาย มีฐานลูกค้าจำนวนมาก และธุรกิจส่งออก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการวางแผนเพื่อการสืบทอด (3) **อายุของกิจการและอายุของผู้ประกอบการ** ผู้ประกอบการที่มีอายุมาก และได้มีการพัฒนากิจการเป็นเวลานาน ธุรกิจมีโอกาสเติบโต จะพยายามหาผู้สืบทอด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับการจัดการปัญหาการสืบทอดกิจการได้แก่ 1) ปลูกฝังความคิดการสืบทอดกิจการทั้งในระดับการประกอบการและสถาบันการศึกษา 2) ให้สิทธิพิเศษในการศึกษาต่อกับทายาทธุรกิจ โดยความร่วมมือของสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการและเกิดประโยชน์โดยตรงต่อกิจการ 3) รมณรงค์การสืบทอดกิจการเพื่อให้เกิดความตื่นตัวโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการ ได้แก่ 1) เน้นที่สาเหตุของปัญหาจากปัจจัยภายในไม่น้อยไปกว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ควรมีการมองตนเองเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก 2) เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาตลาดใหม่ และรักษาลูกค้าเดิมโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานข้อมูลลูกค้า ควบคู่ไปกับการปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาดโดยเฉพาะในด้านสินค้าและบริการทั้งที่มีอยู่เดิมและใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้โดดเด่น สามารถเปรียบเทียบ (Benchmark) กับคู่แข่งขั้นได้ หรือสามารถเปรียบเทียบกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับในตลาด หรือในระดับสากลได้ เช่น ในอุตสาหกรรมอาหารจะต้องมุ่งสู่การได้มาตรฐานระดับสากล เช่น มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practices) 3) ปรับปรุงระบบการจัดการลูกหนี้ ทั้งในด้านการให้เครดิต และการติดตามหนี้ การปรับปรุงระบบบัญชี และระบบข้อมูลเพื่อจะได้ทราบสถานการณ์ทางการเงิน สภาพคล่อง ต้นทุนการผลิต ตลอดจนประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจการ และให้มีการปรับโครงสร้างการจัดการ และการบริหารบุคคล ตลอดจนการควบคุมต้นทุนการผลิต และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการช่วยเหลือผู้ประกอบการ ได้แก่ การรวมศูนย์หน่วยงานความช่วยเหลือให้ครบวงจร กำหนดมาตรการทางภาษีที่ไม่ซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการติดต่อกับหน่วยงานที่ให้บริการผู้ประกอบการ กำหนดมาตรการความช่วยเหลือทั้งในด้านการฝึกอบรม การให้คำแนะนำปรึกษาและพี่เลี้ยงธุรกิจที่ออกแบบให้เจาะจงสำหรับในแต่ละภูมิภาคและประเภทธุรกิจ ปรับโครงสร้างของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้สามารถตอบสนองผู้ประกอบการตามกลุ่มธุรกิจ พร้อมทั้งเพิ่มบริการใหม่ๆ และพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายของธุรกิจและการขยายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศในอนาคต



บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ลักษณะการประกอบการและปัญหาอุปสรรคของ SMEs ไทยในภาคการค้า, สิงหาคม 2545.
- กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช บริษัท จำกัด, รายงานการศึกษา อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย, กันยายน 2540.
- คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับโครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ (JDBA), โครงการเสนอผลงานวิจัยทางการตลาด: วิจัยตลาดกับบทบาทการสร้างสรรค์ธุรกิจไทย, พฤษภาคม 2543.
- คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ & The Brooker Group P/C., การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถของ SMEs ไทยในภาคการผลิต, สิงหาคม 2544.
- ชุดิภา โอภาสธานนท์, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ก้าวสู่ความเป็นผู้ประกอบการ: คู่มือสำหรับนักลงทุน, พฤศจิกายน 2543.
- ซี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น บริษัท จำกัด, โครงการศึกษาบทบาทของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย, กันยายน 2542.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร เรื่อง ลักษณะการประกอบการและปัญหาอุปสรรคของ SMEs ไทยในภาคการค้า, 2541.
- มานพ ชิวธนาสุนทร, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, แผนธุรกิจ SMEs, กรกฎาคม 2542.
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจชุมชน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รายงานการวิจัยโครงการสร้างระบบเชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้ค้ารายย่อย เพื่อส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมแบบครบวงจร: คู่มือระบบการจัดการธุรกิจ, กรกฎาคม 2542.
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจชุมชน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รายงานการวิจัยโครงการสร้างระบบเชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้ค้ารายย่อย เพื่อส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมแบบครบวงจร: คู่มือประกอบธุรกิจขนาดย่อมยุคใหม่, กรกฎาคม 2542.
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจชุมชน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ร่างสมุดปกขาว วิสัยทัศน์ SMEs ไทย หลังวิกฤติเศรษฐกิจ: แนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 19 พฤศจิกายน 2543.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม, มีนาคม 2545.
- Meggison, William L., Byrd Jane Mary, Meggison, C. Leon, *Small Business Management* 3rd ed. McGraw Hill 2000 p.36.
- Michael Selz, "More Family-Owned Firms Make Plans for the Next Generation" *The wall Street Journal*, September 8, 1995 p.B1.