

บทที่ 4

ผลการศึกษา

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ รวมทั้งการสังเกตพฤติกรรม ลักษณะการตอบคำถาม บรรยายภาพการให้สัมภาษณ์ ของอุตสาหกรรมขนาดกลางแต่ละประเภท ซึ่งเป็นประชากรจำนวน 20 รายแล้ว ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมขนาดกลางก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมขนาดกลางก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541

สภาพการดำเนินงานอุตสาหกรรมขนาดกลางก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541

สภาพการดำเนินงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ในแต่ละด้านของอุตสาหกรรมขนาดกลางแต่ละประเภทก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541

1. อุตสาหกรรมการเกษตร ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหารสัตว์ เริ่มก่อตั้งปลายปี 2535 มีทุนจดทะเบียน 24 ล้านบาท จำนวนคนงาน 11 คน ผลการศึกษาการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

ก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการมีการวางแผนเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสด โดยพิจารณากระแสเงินสดเข้าออกประจำวัน จำนวนลูกค้าแต่ละวัน และปริมาณการกินอาหารของสัตว์ นำข้อมูลมาวางแผนการผลิตได้ แต่กิจการไม่ได้กำหนดวงเงินสดขั้นต่ำสำหรับการหมุนเวียนภายในกิจการ เพราะลักษณะการซื้อขายด้านราคาของวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลาจึงไม่สามารถกำหนดวงเงินที่ใกล้เคียงได้แน่นอน ผู้ประกอบการใช้วิธีการติดตามราคาอย่างเป็นปัจจุบัน เป็นรายวันหรือตามฤดูกาล ถ้าราคาวัตถุดิบลดลงจะซื้อวัตถุดิบเก็บตุนไว้ทำให้มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินสดมากกว่าปกติ

กิจการมีการขายสินค้าทั้งระบบเงินสดและเงินเชื่อ ก่อนปี พ.ศ. 2540 มีการขายเชื่อเกือบ 100 % ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการได้ลดสัดส่วนการขายเชื่อลง เนื่องจากไม่สามารถเก็บหนี้ได้ตามปกติ และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีลูกหนี้ที่ไม่ยอมชำระหนี้ซึ่งเป็นหนี้เดิมที่เรื้อรังมาจนถึงการเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการใช้วิธีการติดตามทวงถามหนี้ด้วยตนเอง จนกระทั่งต้องดำเนินการฟ้องศาล อย่างไรก็ตามภาวะเศรษฐกิจไม่ได้มีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ

ยอดขาย แต่มีผลตามสถานการณ์ด้านตลาด ในการซื้อขายวัตถุดิบ เช่น ข้าวโพด ซึ่งเป็นวัตถุดิบการเกษตรมีผลผลิตตามฤดูกาล และมีระยะเวลาการซื้อขายระหว่าง 4-5 เดือน ประมาณ 8 เดือนที่เหลือเป็นระยะเวลาที่กิจการต้องเก็บวัตถุดิบไว้ เพื่อการผลิตตลอดปี ดังนั้น 8 เดือนที่กล่าวมามีโอกาสที่ราคาข้าวโพดจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

การเก็บรักษาสินค้า (Stock) ลักษณะของกิจการประเภทนี้จำเป็นต้องมีการเก็บสต็อกวัตถุดิบเพื่อทำการผลิตอย่างเพียงพอตลอดปี ผู้ประกอบการจะมีข้อมูลในการประมาณยอดขายแต่ละปี โดยทำการเปรียบเทียบและเฉลี่ยให้ได้สต็อกวัตถุดิบพอประมาณ เนื่องจากกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนไม่มาก จึงใช้วิธีว่า ถ้าวัตถุดิบขาดแคลนจะยอมซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูง ดังนั้น ปัญหาที่ประสบเกี่ยวกับการสต็อกสินค้าและวัตถุดิบจึงน้อยมาก ช่วงระหว่างปลายปี พ.ศ. 2540 กิจการได้รับผลกระทบเรื่องค่าเงินบาทลอยตัวส่งผลกระทบต่อราคาวัตถุดิบ เพราะที่ผู้ขายจะส่งวัตถุดิบออกไปขายต่างประเทศมากเนื่องจากได้ราคาสูงกว่าขายให้ตลาดภายในประเทศ ทำให้วัตถุดิบของตลาดภายในประเทศมีราคาสูง ผู้ประกอบการต้องประสบปัญหาไม่สามารถคาดการณ์ราคาซื้อขายวัตถุดิบที่แน่นอนได้และทำให้มีต้นทุนการผลิตสูง

ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการมีการเปลี่ยนแปลงราคาขายสินค้าที่ผลิตได้สูงขึ้น เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามปัญหานี้ผู้ประกอบการได้แจ้งสาเหตุและทำความเข้าใจกับลูกค้าให้รับรู้ถึงปัญหาร่วมกัน ลูกค้าส่วนใหญ่ก็เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นพอสมควร การตั้งยอดเป้าหมายการขายที่ผ่านมาแต่ละปีของกิจการไม่เคยบรรลุเป้าหมาย ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้เกิดจากหลายสาเหตุ อาทิ เป็นระยะของการลงทุน การผลิตทำได้ไม่เต็มศักยภาพ มีตลาดแคบ มีข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ เมื่อเกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจยิ่งเพิ่มแรงกดดันแก่ผู้ประกอบการ และการดำเนินงานของอุตสาหกรรม แหล่งเงินทุนของกิจการได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ที่รู้จักกันเป็นส่วนตัว และมีการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจด้วยกันมานานจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจกัน ปัญหาที่ประสบในระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 คือภาระดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ส่วนสภาพคล่องอื่น ๆ ไม่ประสบปัญหาแต่อย่างใด

ด้านการจัดการ

มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่าย ๆ โดยมีผู้ประกอบการดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และเป็นผู้บริหารงานมีอำนาจทั้งคิดวางแผน ตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนการปฏิบัติการเพียงผู้เดียว การวางแผนเป็นไปตามสถานการณ์รายวัน เมื่อเกิดปัญหาจะใช้วิธีการแก้ไขตามสภาพการณ์เฉพาะหน้า โครงสร้างขององค์กรที่ตั้งขึ้นเป็นลักษณะการผูกขาดอำนาจเพียงผู้เดียวที่สั่งการจากบนลงล่าง กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการบริหารแบบระบบครอบครัว โดยผู้นำครอบครัวที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทส่วนตัว สิ่งที่กิจการให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ ด้านการขนส่งที่รวดเร็ว

เร็วตรงต่อเวลา นอกจากนี้ยังมีเครื่องจักรในการผลิตที่ทันสมัย ควบคุมระบบโดยคอมพิวเตอร์ มีสมรรถนะเทียบเท่ากับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แต่ผู้ประกอบการยอมรับว่าไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต(Capacity)ที่มีอยู่ ปัญหาที่ประสบตลอดมา คือต้องแก้ปัญหาเป็นรายวันในทุกเรื่องทั้งเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ สิ่งที่น่ามาช่วยในการแก้ปัญหาด้านข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานประจำวัน ด้านการขาย การขนส่ง การผสมสูตรอาหารสัตว์ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลเบื้องต้นซึ่งช่วยประหยัดเวลาได้เป็นอย่างดี

ด้านการผลิต

กิจการนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยโรงงานในการผลิตอาหารสัตว์ ทำการผลิตอาหารสัตว์ 3 ประเภท ได้แก่ ไล่ไข่ เป็นหลัก รองลงมา เป็นไก่เนื้อ และหมู ตามลำดับ ตั้งแต่เริ่มดำเนินธุรกิจมาจนถึงปี พ.ศ. 2541 ผู้ประกอบได้ทำการคิดค้นส่วนผสมของสูตรอาหารสัตว์เอง โดยอาศัยประสบการณ์จากที่เคยเลี้ยงสัตว์มาก่อนและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเป็นครั้งคราว โดยไม่มีผู้เชี่ยวชาญประจำของกิจการ ทำให้สูตรอาหารสัตว์ดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้เท่านั้น ด้านการผลิตใช้เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมีกำลังการผลิตสูง แต่ธุรกิจเองไม่สามารถใช้เครื่องจักรทำการผลิตได้เต็มศักยภาพ ส่วนการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพการผลิตอาศัยแรงงานคนตรวจเช็คปริมาณการผลิตแต่ละวันอีกครั้งหนึ่ง

ด้านการตลาด

การดำเนินงานด้านการตลาดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปี พ.ศ. 2541 ผู้ประกอบการจะทำหน้าที่เป็นพนักงานขายหาตลาดด้วยตนเอง เป็นลักษณะการขายตรงมีลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีก ผู้แทนจำหน่ายและลูกค้าที่มีอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยตรง ด้านราคาสินค้าของกิจการจะตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งเพราะมีข้อได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายการขนส่ง และมีอำนาจในการต่อรองสูง ส่วนคุณภาพสินค้าอาหารสัตว์กิจการคิดสูตรผสมอาหารสัตว์เอง และมีสารวัตรของกรมปศุสัตว์เป็นผู้ตรวจสอบว่าคุณค่าทางอาหารสัตว์ครบถ้วนตามสูตรหรือไม่ แต่ไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรเกี่ยวกับมาตรฐานใดรับประกันคุณภาพอาหารสัตว์ ข้อได้เปรียบบางประการเกี่ยวกับลักษณะของอาหารสัตว์ คือ การเลี้ยงสัตว์ด้วยอาหารชนิดใดชนิดหนึ่งต้องเลี้ยงให้ครบวงจรชีวิตของสัตว์ เนื่องจากเมื่อสัตว์กินอาหารแล้วคิดในรสชาติจะมีผลต่อผลผลิตของสัตว์ทำให้ได้ลูก้าประจำโดยปริยาย ด้านการส่งเสริมการขาย กิจการไม่เน้นเรื่องการโฆษณา ไม่เน้นพนักงานขาย แต่ใช้วิธีการส่งเสริมด้านอื่น เช่น การจัดอบรมให้ความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์แก่เกษตรกร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีร้านค้าที่ขายผลิตภัณฑ์ของลูกค้าด้วย เพื่อเป็นการรองรับสินค้าที่ลูกค้าผลิตออกสู่ตลาด อันเป็นแนวคิดที่ช่วยเหลือกันระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ และเป็น การสร้างสัมพันธ์ที่ดีทางธุรกิจอย่างครบวงจร เดิมกิจการมีคู่แข่งที่เป็นกิจการของคนนอกพื้นที่

ต่อมาคู่แข่งทั้งหลายต้องเลิกกิจการไปเพราะไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ อย่างไรก็ตามมีคู่แข่งรายใหม่ที่เป็นเพียงคู่แข่งรายเล็ก ๆ และอยู่ในพื้นที่จังหวัดอุดรติดต่อกันเกิดขึ้นในระยะหลัง เมื่อเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มที่จะไปได้ดี

ด้านการบุคลากร

ลักษณะการดำเนินงานของกิจการเป็นระบบครอบครัว และผู้ประกอบการทำทุกอย่างด้วยตนเอง ดังนั้นกิจการจึงไม่ให้ความสำคัญต่อดำเนินงานด้านบุคลากรมากนัก คุณสมบัติของแรงงานส่วนใหญ่จะเป็นระดับแรงงานไร้ฝีมือ โดยส่วนของโรงงานจะเน้นที่เพศชายทั้งหมดและเป็นบุคคลในพื้นที่ ลักษณะการจ้างเป็นการจ้างรายวันทั้งหมดเนื่องจากลูกจ้างขาดงานบ่อยจึงใช้วิธีการจ้างเป็นรายวันลูกจ้างมาทำงานก็จะจ่ายค่าจ้างไม่มาทำงานก็ไม่จ่าย เป็นต้น การจ้างงานลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดความประหยัดในค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร แต่เป็นจุดอ่อนที่ได้คนงานไร้ฝีมือ และอาจมีผลทำให้งานสะดุดหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบทั้งหมดโดยรวมได้ ส่วนด้านสวัสดิการต่าง ๆ กิจการจ่ายประกันสังคมตามที่กฎหมายกำหนด

2. อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก ได้แก่ อุตสาหกรรมบดและล้างพลาสติก ได้ดำเนินการกิจการมาเป็นเวลา 10 กว่าปีจนถึงปี พ.ศ. 2541 มีทุนจดทะเบียน 12 ล้านบาท จำนวนคนงาน 5 คน และผลการศึกษาคำเนินงานภายในอุตสาหกรรมแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

ก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการไม่เคยมีการวางแผนด้านการเงินและการบัญชีใด ๆ เนื่องจากเป็นการดำเนินงานในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว ผู้ประกอบการอาศัยความรู้และความเข้าใจส่วนตัวในการควบคุมระบบการเงินและการบัญชี ที่เกี่ยวกับการรับเงินสดการจ่ายเงินสดและการกำหนดวงเงินสดหมุนเวียน ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า ผลของการดำเนินงานด้วยวิธีการนี้ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหายุ่งยากใด ๆ และพึงพอใจต่อความสามารถในการควบคุมระบบการเงินของกิจการได้อย่างใกล้ชิดและรัดกุม

ก่อนปี พ.ศ. 2540 กิจการดำเนินการขายเป็นเงินเชื่อซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเก่าแก่ที่ติดต่อกิจการค้าขายกันมานาน การติดตามทวงถามหนี้ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดตามเก็บหนี้ด้วยตนเองและสามารถเก็บหนี้ได้เป็นปกติ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 เกิดปัญหาการเรียกเก็บหนี้และมีหนี้สูญบ้างแต่ไม่มากนัก ผู้ประกอบการเข้าใจถึงปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ลูกหนี้ได้รับจึงไม่ได้ใช้มาตรการรุนแรงในการดำเนินการกับลูกหนี้ที่เป็นหนี้สูญ เนื่องจากเป็นลูกค้าประจำเก่าแก่กันมาโดยปกติกิจการจะไม่สต็อกสินค้าไว้มาก โดยเฉพาะระหว่างปี พ.ศ.2540-2541 กิจการประเมินเงินทุนที่มีอยู่จึงได้ชะลอการเก็บสต็อกสินค้ามากยิ่งขึ้น

การติดต่อกับสถาบันทางการเงินส่วนใหญ่จะใช้บริการจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งกิจการกู้เงินมาเพื่อลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ ก่อนปี พ.ศ. 2540 กิจการมีผลการดำเนินงานที่เป็นกำไร 30 % ทำให้มีสภาพคล่องสูงและสามารถจ่ายชำระหนี้ได้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยอดขายของกิจการยังคงปกติไม่ได้ลดลง แต่ปัญหาที่ประสบ คือกำไรลดลง จากเดิมลดลงเหลือ 10 % เนื่องจากราคาดัชนีวัตถุดิบสูงขึ้นเพราะมีการแข่งขันด้านราคาในการซื้อวัตถุดิบสูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้ ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนภายใน ทำให้กิจการไม่สามารถชำระได้ปกติจึงต้องเจรจาขอประนอมหนี้กับธนาคาร โดยขอจ่ายชำระเฉพาะดอกเบี้ยเท่านั้น

ด้านการจัดการ

ลักษณะการดำเนินงานของกิจการเป็นการดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว การบริหารจัดการของไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนที่เป็นระบบ ผู้ประกอบการทำทุกสิ่งทุกอย่างทั้งการตัดสินใจ การสั่งการ การดำเนินงานและการควบคุมงานแต่ละด้าน โดยเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 การดำเนินงานยังคงเป็นไปตามรูปแบบเดิม การแก้ปัญหาตามสภาพปัญหาแต่ละกรณีและแก้ปัญหาตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ในส่วนของการผลิตมีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบของงานที่ค่อนข้างชัดเจน โดยมีหัวหน้างานควบคุมการตัดวัสดุ การบด การล้างและอบ และการแยกเกรดทุกจุด โดยที่ผู้ประกอบการจะเข้าไปตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งอย่างใกล้ชิด

ด้านการผลิต

ก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการซื้อเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศ เป็นเครื่องจักรที่มีสมรรถนะปานกลาง และมีระยะเวลาการใช้งานมายาวนาน กิจการไม่ได้มีการปรับปรุงพัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถจำกัดในการสร้างและการจัดหาเทคโนโลยี รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการด้านกระบวนการผลิต ขณะที่กระบวนการผลิตไม่มีระบบมาตรฐานใด ๆ ในการควบคุมคุณภาพการผลิต นอกจากนี้ส่วนใหญ่ยังต้องอาศัยแรงงานคนเกี่ยวกับการผลิตบางส่วน เช่น การคัด แยก ล้างวัสดุ และสินค้าที่ผลิตเพื่อส่งเป็นวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตอีกต่อหนึ่งสำหรับผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป

ด้านการตลาด

สินค้าของกิจการไม่ได้มีลักษณะเด่นกว่าคู่แข่ง แต่ได้เปรียบในแง่ที่เป็นกิจการที่ดำเนินงานมานาน มีลูกค้าประจำและเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สามารถกระจายสินค้าถึงผู้ซื้อโดยตรง เนื่องจากลูกค้าจะเป็นผู้มารับสินค้าด้วยตนเอง ดังนั้นกิจการจึงไม่มีการโฆษณาหรือส่งเสริมการขายด้วยวิธีการใด ๆ ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งของกิจการอยู่ที่การได้รับข่าวสารที่รวดเร็วจากตลาด

ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างด้วยกัน เช่น พิจิตร นครสวรรค์ เป็นต้น ทำให้สามารถตัดสินใจ
ดำเนินงานได้ถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา ผู้ประกอบการไม่ได้มีการขยายตลาดเพิ่ม

ด้านบุคลากร

กิจการมีลูกจ้างจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่มีการศึกษาค่ำ เป็นเพศหญิง
คนแก่ ที่มีเวลาว่างมาทำงานในการตัดแยกวัสดุ การจ้างงานเป็นการจ้างรายวันราคาถูกทำให้กิจการ
ประหยัดและลดต้นทุนค่าจ้างในส่วนนี้ได้มาก กิจการไม่ได้ให้ความสำคัญด้านทักษะความ
เชี่ยวชาญของแรงงานเพราะลักษณะงานไม่จำเป็นต้องอาศัยแรงงานระดับฝีมือ กิจการประเภทนี้จึง
ไม่ขาดแคลนแรงงาน งานที่สำคัญผู้ประกอบการจะเข้าไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยตัวเอง

3. อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่ม เป็น
กิจการใหม่ที่มีระยะเวลาดำเนินงานเพียง 3 ปี เงินลงทุน 15 ล้านบาท จำนวนคนงาน 18 คน และ
ดำเนินงานในรูปแบบห้างหุ้นส่วน ผลการศึกษาการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

การดำเนินงานของกิจการเป็นไปอย่างมีระบบ มีการวางแผนด้านการเงินและการบัญชี
การควบคุมค่าใช้จ่ายหมุนเวียน และใช้บุคลากรของครอบครัวในการควบคุมดูแลด้านการเงินอย่าง
ใกล้ชิด การดำเนินงานด้านการเงินจึงมีสภาพคล่องของการหมุนเวียนเงินสดสูง นอกจากนี้กิจการมี
ระบบซื้อขายด้วยเงินสดเท่านั้นและเก็บเงินสดเป็นรายวันจึงไม่มีปัญหาในการเรียกเก็บหนี้ เพราะ
ไม่มีลูกหนี้ กิจการมีฐานะทางการเงินมั่นคงเนื่องจากมีธุรกิจดั้งเดิมที่สามารถให้การสนับสนุนด้าน
การเงิน ส่วนการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ยังคงมีอยู่ซึ่งเป็นการติดต่อสนับสนุนซึ่งกันและกันมา
นานจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจนถึงปัจจุบัน กิจการไม่มีปัญหาด้านการเงินสามารถชำระหนี้
ต่าง ๆ แก่เจ้าหนี้ได้เป็นปกติ ก่อนปี พ.ศ. 2540 จนถึงปี พ.ศ. 2541 ยอดขายสินค้าน้ำแข็งและน้ำดื่ม
มียอดขายเพิ่มขึ้นและสามารถทำรายได้ทะลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านการจัดการ

ลักษณะการบริหารงานของกิจการเป็นระบบธุรกิจครอบครัว การแบ่งโครงสร้าง
องค์กรมีความชัดเจนในแต่ละฝ่ายและให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่สมาชิกของครอบครัว
ตามวิวุฒิ มีบิดาเป็นผู้บริหารระดับสูง และแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับลูก ๆ คุณแม่มี
อำนาจสั่งการได้อย่างเด็ดขาดในตำแหน่งของผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาตามลำดับ ซึ่งเป็นรูปแบบ
ของระบบครอบครัวที่มีการกระจายอำนาจพอสมควร ข้อดีของการบริหารจัดการระบบครอบครัว คือ
ความรับผิดชอบและการทุ่มเทอย่างเต็มที่กำลังความสามารถของสมาชิก ส่วนข้อเสียเป็นเรื่องความ
ขัดแย้งทางความคิดและการไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้มีวิวุฒิต่ำ ในโครงสร้างองค์กรที่ให้

อำนาจระดับหัวหน้างานที่เป็นลูกจ้างเฉพาะส่วนของฝ่ายผลิต มีอำนาจตัดสินใจได้ทันที แต่ฝ่ายอื่น ๆ จะเป็นการบริหารและควบคุมด้วยบุคคลภายในครอบครัวทั้งสิ้น

ด้านการผลิต

กิจการได้ให้ความสำคัญด้านการผลิตที่ได้มาตรฐาน โดยดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งการควบคุมมาตรฐานนี้เป็นประโยชน์ต่อกิจการมากกว่าผลเสีย นั่นคือเป็นข้อจำกัดทำให้กิจการที่ไม่ได้มาตรฐานที่จะกลายเป็นคู่แข่งต้องเลิกกิจการไป เพราะไม่สามารถปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายได้ ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสำหรับการผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่มจะเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับไฟฟ้าเป็นหลัก เพราะการเก็บค่าไฟฟ้าเป็นการเก็บในอัตราก้าวหน้า วิธีการแก้ปัญหาการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยการจัดระบบการเปิดใช้ไฟตามเวลาที่เหมาะสม กิจการมีความมั่นใจว่าระบบการผลิตน้ำได้มาตรฐานและไม่มีกิจการใดที่มีระบบการผลิตน้ำที่ได้มาตรฐานเทียบเท่า

ด้านการตลาด

ก่อนปี พ.ศ. 2540 กิจการสามารถครอบคลุมพื้นที่ขายในเขตอำเภอเมืองของจังหวัดอุดรธานีได้อย่างกว้างขวาง เพราะมีคู่แข่งยังน้อย และไม่มีแหล่งกระจายสินค้าของตนเองทั้งขายปลีกและขายส่งโดยตรงแก่ร้านค้าปลีกที่เป็นร้านขายของชำ ภัตตาคาร ร้านอาหาร และอื่น ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 เกิดคู่แข่งรายเล็ก ๆ มีจำนวนเพิ่มมากมาย และสามารถแข่งตลาดในเขตอำเภอเมืองไปได้บางส่วน เพราะเป็นธุรกิจที่ทำได้ง่าย ต้นทุนไม่สูงจึงทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ ๆ เข้ามาสู่ธุรกิจประเภทนี้ได้ง่าย ระดับราคาสินค้ามีความใกล้เคียงกับคู่แข่งในพื้นที่เดียวกัน แต่จะมีราคาถูกกว่าตรรายี่หรือระดับประเทศ เช่น ดราสิงห์ เป็นต้น สินค้าของกิจการเป็นที่ยอมรับ มีการส่งเสริมการขายโดยโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนสินค้าของกิจการแก่หน่วยงานราชการ ชุมชน สังคม เป็นต้น

ด้านการบุคลากร

ก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการเน้นการรับพนักงาน คนงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตพื้นที่เป็นหลัก เพราะทำให้เกิดความสะดวกในด้านการขนส่งลูกจ้างจะรู้จักเส้นทางเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพิจารณารับสมัครจากเพศและวัยให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นการจ้างส่วนใหญ่จะจ้างลูกจ้างที่เป็นเพศชาย ปัญหาที่กิจการประสบคือลูกจ้างเก็บเงินสลดที่ขายได้แต่ละวันแล้วนำไปใช้เองจึงต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ลักษณะการจ้างมีทั้งรายวันและรายเดือน เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการไม่ได้ปลดลูกจ้างหรือให้ออก แต่ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการโยก เกลี่ยลูกจ้างให้ไปทำงานในส่วนอื่น ๆ หรือโยกไปทำงานในส่วนของบริษัทอื่นที่กิจการมีอยู่ ไม่ขึ้นเงินเดือนและไม่ลดเงินเดือน งดจ่ายเงิน

โบนัส แต่ยังคงจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงาน ระหว่างปี พ.ศ. 2541 ได้ใช้เครื่องจักรเข้ามาทำงานแทนแรงงานคนเพิ่มมากขึ้น เพราะปัญหาแรงงานมีการเข้าออกบ่อย

4. อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ ได้แก่ อุตสาหกรรมแต่งแร่ แยกส่วนเหมืองแร่ เป็นกิจการที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOD) เป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มดำเนินงานเป็นเวลาเพียง 3 ปี มีเงินลงทุน 11 ล้านบาท จำนวนคนงาน 38 คน ผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

กิจการเพิ่งเริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นของการลงทุนและกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์เป็นหลักซึ่งก่อนปี พ.ศ. 2540 การกู้ยืม ไม่มีปัญหาธนาคารให้การสนับสนุนการกู้ยืมโดยอาศัยหลักทรัพย์ค้ำประกันและความเชื่อถือส่วนบุคคล เมื่อเกิดภาวะปัญหาเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ธนาคารไม่ปล่อยกู้ต่อทำให้เงินทุนหมุนเวียนของกิจการเกิดสะดุด เพราะขาดสภาพคล่องและมีภาระต้องชำระดอกเบี้ยในอัตราที่สูงขึ้นมากทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นด้วย กิจการจำเป็นต้องนำเงินกู้ส่วนแรกมาชำระหนี้ดอกเบี้ยแทนและแก้ปัญหาด้วยการขอเจรจาปรึกษารื้อหรือกับธนาคาร เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ร่วมกันในการลดดอกเบี้ย ด้านการควบคุมทางด้านการเงินและการบัญชีมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยผู้นำครอบครัวซึ่งเป็นบิดา การวางแผนและการบริหารจัดการเป็นไปตามความเข้าใจและประสบการณ์ส่วนตัว ระยะเวลา 2 ปีแรกเป็นช่วงเวลาของการลงทุนกิจการเริ่มมีรายได้ คือ สามารถขายสินค้าได้ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 ลักษณะการขายเป็นเงินเชื่อให้แก่ลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่มีฐานะทางการเงินที่เชื่อถือได้ทำให้ไม่มีปัญหาด้านการติดตามทวงถามหนี้และให้เครดิตระยะเวลา 3 เดือน ดังนั้นเวลาดังกล่าวนี้กิจการต้องประสบปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน เพราะทำให้ขาดเงินสดหมุนเวียน กิจการมีการเก็บสต็อกสินค้าเพียงบางส่วน เนื่องจากไม่แน่ใจต่อภาวะตลาดและยังมีลูกค้าน้อยรายจึงไม่มีปัญหาเรื่องการสต็อกสินค้า ผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน แต่มีกำไรน้อย เพราะเป็นระยะเริ่มต้น

ด้านการจัดการ

การบริหารจัดการเป็นระบบครอบครัว โดยแบ่งโครงสร้างองค์การตามจำนวนสมาชิกในครอบครัว และมีผู้นำครอบครัวเป็นผู้ดูแลควบคุมด้านการเงินและการบัญชีของกิจการ แบ่งความรับผิดชอบในฝ่ายบริหารให้กับสมาชิกครอบครัวช่วยกันดูแลรับผิดชอบ นอกจากนี้งานหลัก ๆ ที่อยู่ในส่วนของการปฏิบัติการสมาชิกยังช่วยกันทำ เช่น เป็นพนักงานขายเอง ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาด้วยตนเองแทบทุกเรื่อง ลักษณะของการดำเนินงานภายในกิจการขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ แม้ว่าจะมีการกำหนดแผนการไว้เป็นแนวบ่าง แต่การแก้ปัญหาคงเป็นไปตามสถานการณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะเป็นครั้ง ๆ ไป

นอกจากนี้การประกอบอุตสาหกรรมด้านนี้ต้องมีสายสัมพันธ์เป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้อื่นทั้งชุมชนในพื้นที่ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง อุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และเป็นผู้มีอิทธิพลพอสมควรจึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบเรียบ กล่าวได้ว่า “ต้องมีอำนาจและบารมี”

ด้านการผลิต

กระบวนการผลิตของกิจการ อาศัยความรู้ ประสบการณ์และทำการศึกษาด้วยตัวของผู้ประกอบการเอง ขณะที่ผู้ประกอบการยังขาดทักษะที่ชำนาญและมีเทคนิคต่ำ การตรวจสอบคุณภาพของแร่ที่เป็นวัตถุดิบทำอย่างง่าย ๆ เช่น ใช้แม่เหล็กตรวจสอบสิ่งที่ปนมา ใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย ๆ ระดับแรงงานคนที่ใช้ในกระบวนการผลิตไม่ต้องอาศัยแรงงานระดับฝีมือ ดังนั้นจึงจ้างคนงานระดับกรรมกรใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการผลิตส่งผลต่อคุณภาพการผลิตต่ำ อย่างไรก็ตามการพบแร่ทุกชนิดสามารถขายหรือเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด

ด้านการตลาด

ก่อนปี พ.ศ. 2540 กิจการยังไม่สามารถขายสินค้าได้เพราะเป็นช่วงของการเริ่มต้นลงทุน ปลายปี พ.ศ. 2541 เริ่มขายสินค้าแก่ลูกค้าที่เป็นบริษัทอุตสาหกรรมด้านการเกษตรขนาดใหญ่ มีฐานะการเงินมั่นคง ด้านการตลาดของกิจการยังมีตลาดแคบและประสบการณ์ด้านการตลาดมีจำกัด ไม่มีการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาทางสื่อใด ๆ นอกจากอาศัยการบอกกล่าวปากต่อปากและให้ลูกค้าเป็นผู้เข้ามาติดต่อด้วยตนเอง แต่กิจการมีข้อได้เปรียบ คือ เป็นกิจการที่ได้รับการสนับสนุนการลงทุนจาก BOI ทำให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ อีกทั้ง BOI ยังเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการติดต่อค้าขายด้วย ทำให้เป็นที่รู้จักของตลาดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วกิจการอาศัยความเป็นผู้มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของสังคมในแวดวงที่เกี่ยวข้องอยู่พอสมควร การแข่งขันด้านการตลาดไม่รุนแรงนักทั้งก่อนและหลังระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นค่านายหน้า อาทิ การขายที่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ

ด้านการบุคลากร

ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่จ้างเป็นลูกจ้างรายวัน ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 เมื่อเจอภาวะเศรษฐกิจกิจการต้องโยกย้ายลูกจ้างกระจายไปทำงานกิจการอื่น ๆ ที่มีอยู่ คุณสมบัติของลูกจ้างมีการศึกษาค่ำ เป็นระดับการใช้แรงงาน และไม่ได้อาศัยฝีมือหรือทักษะในการทำงานมีมาตรฐานแรงงานที่ไม่สม่ำเสมอ นอกจากนี้กิจการยังปลดคนงานออกไปบางส่วน โดยเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในครอบครัวมากขึ้น เช่น งานสำนักงานและงานในเชิงปฏิบัติทั้งบริหารก็จะทำกันเองในครอบครัว

5. อุตสาหกรรมออกซิเจน

จากการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่า อุตสาหกรรมขนาดกลางประเภทนี้มีอยู่เพียง 1 ราย และเมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ ได้รับคำชี้แจงว่า อุตสาหกรรมได้เลิกดำเนินการตั้งแตปี พ.ศ. 2540 ไปแล้วแต่ยังไม่ได้แจ้งเลิกต่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเลิกอุตสาหกรรมออกซิเจนนี้ไม่ได้มีผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจแต่อย่างใด เพราะได้เลิกไปก่อนเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ แต่ด้วยเหตุผลของการวิเคราะห์ตลาดที่ผิดพลาด เนื่องจากอุดรดิตถ์เป็นตลาดเล็กสำหรับผลิตภัณฑ์ออกซิเจน กำลังซื้อมีไม่มาก และผู้ประกอบการเดิมที่เป็นรายย่อยมีอยู่แล้วจำนวนหนึ่งซึ่งยังคงดำเนินธุรกิจด้านนี้อยู่ อีกทั้งประสบปัญหาภายในส่วนตัว ดังนั้นเพื่อไม่ให้มีผลขาดทุนในอนาคตจึงเลิกกิจการ และหันไปประกอบธุรกิจด้านอื่นซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

6. อุตสาหกรรมบริการ มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย ได้แก่

| ลำดับ | รูปแบบการดำเนินงาน | ลักษณะงาน | เงินลงทุน (ทุนจดทะเบียน): E | ระยะเวลาดำเนินงาน: E* | จำนวนคนงาน | |
|-------|--------------------|--|-----------------------------|-----------------------|------------|------|
| | | | | | ชาย | หญิง |
| 1 | ห้างหุ้นส่วน | ทำชิ้นส่วนอุปกรณ์เครื่องยนต์ กลึง เชื่อมโลหะ | 11 ล้านบาท | 6 ปี | 10 | 0 |
| 2 | ห้างหุ้นส่วน | เชื่อม กลึง โลหะ | 11 ล้านบาท | 6 ปี | 20 | 4 |
| 3 | บริษัท | ซ่อมรถ จักรยานยนต์ | 22 ล้านบาท | 6 ปี | 13 | 0 |
| 4 | บริษัท | ซ่อมรถ จักรยานยนต์ | 19 ล้านบาท | 4 ปี | 17 | 2 |
| 5 | บริษัท | ซ่อมรถ จักรยานยนต์ | 45 ล้านบาท | 3 ปี | 9 | 7 |

6.1 อุตสาหกรรมบริการประเภท : ทำชิ้นส่วนอุปกรณ์ เชื่อม กลึง โลหะ มีรูปแบบการดำเนินงาน เป็นห้างหุ้นส่วนเหมือนกัน มีระยะเวลาการดำเนินงาน 6 ปีเท่ากัน เงินลงทุนใกล้เคียงกันที่ประมาณ 11 ล้านบาท จำนวนคนงานอยู่ระหว่าง 10-20 คน ผลการศึกษาการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

กิจการที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรม (IFCT) จะมีการวางแผนและการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักวิชา เนื่องจากได้รับการแนะนำและสนับสนุนจากหน่วยงาน IFCT ดังนั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสด รวมถึงการตั้งวงเงินสดขั้นต่ำ จึงเป็นไปตามแผนการและมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กิจการจะทราบถึงผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานให้สามารถพิจารณาถึงสภาพคล่องของกิจการได้

เป็นอย่างดี ส่วนการตั้งวงเงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนนั้น ไม่สามารถทำได้ต้องพิจารณารายรับแต่ละเดือน สำหรับกิจการที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก IFCT ไม่เคยมีการวางแผนด้านการเงินการรับจ่ายเงินสด การบริหารการเงินทุกอย่างอาศัยประสบการณ์ที่มีมาหลายสิบปีในการประกอบธุรกิจ ไม่มีความรู้ในระบบบัญชีและมีการติดต่อกู้ยืมกับธนาคารพาณิชย์ โดยใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกัน และอาศัยชื่อเสียงของการดำเนินธุรกิจสมัยบรรพบุรุษ รวมถึงการมีธุรกิจด้านอื่นของครอบครัวให้การสนับสนุนด้านสภาพคล่อง ก่อนปี พ.ศ. 2540 กิจการมีสภาพคล่องเพียงพอที่สามารถชำระหนี้แก่ธนาคารได้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย แต่ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่สามารถชำระหนี้สินได้ต้องยินยอมให้ธนาคารปรับและนำหลักทรัพย์ค้ำประกันเพิ่มเติม ส่วนกิจการที่ได้รับการสนับสนุนมีการปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน

สัดส่วนการขายและการติดตามทวงหนี้ลักษณะการขายโดยส่วนใหญ่ก่อนปี พ.ศ. 2540 ขายเชื่อมากกว่าขายสดอยู่ระหว่าง 60 : 40 ซึ่งไม่มีปัญหาหนี้สูญ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีสัดส่วนการขายเงินสดเพิ่มขึ้นเป็น 80 % การขายเชื่อยังคงมีอยู่ ส่วนการบริหารลูกหนี้ได้ทำการวิเคราะห์ลูกหนี้ที่เชื่อถือได้ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ตามปกติบ้างก็เป็นหนี้สูญ แต่กิจการทั้ง 2 ดังกล่าวเข้าใจสภาพปัญหาและส่วนใหญ่ต่างเป็นลูกค้าประจำในพื้นที่ที่ติดต่อกับขายกันมานานจึงไม่ได้ใช้วิธีการฟ้องศาล และผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดตามทวงถามหนี้ด้วยตนเอง

การสต็อกสินค้า ทั้งก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ทั้ง 2 กิจการไม่มีปัญหาด้านนี้เพราะได้ใช้วิธีการพิจารณาที่สอดคล้องชื่อเป็นหลักจึงไม่จำเป็นต้องสต็อกสินค้าไว้มาก อีกทั้งการขนส่งสินค้าและการคมนาคมสะดวกรวดเร็วไม่มีปัญหาเรื่องสินค้าหรืออะไหล่จะขาดมือ ก่อนปี พ.ศ. 2540 ยอดขายของกิจการทั้ง 2 เป็นไปตามเป้าหมาย มีผลกำไรเป็นที่น่าพอใจ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยอดขายลดต่ำกว่าเป้าหมาย ลูกค้ามาใช้บริการน้อยลง เพราะลูกค้าเป็นประเภทอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เจอปัญหาพิษเศรษฐกิจด้วยเช่นเดียวกัน แต่กิจการยังไม่ถึงขั้นขาดทุน เพียงแต่มีกำไรลดลง ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้เพราะขาดสภาพคล่อง

ด้านการจัดการ

การวางแผนการจัดองค์การ และการแบ่งโครงสร้างองค์การรวมทั้งการควบคุมของ 2 กิจการ มีความแตกต่างกัน ในการดำเนินงานที่มีรูปแบบการแบ่งโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจนอย่างกิจการที่ 1 และไม่มีรูปแบบอย่างสิ้นเชิงสำหรับกิจการที่ 2 ซึ่งกิจการที่ 1 ได้รับการสนับสนุนจาก IFCT ผู้ประกอบการมีความรู้หลักและวิธีการบริหาร มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระจายความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างานแต่ละฝ่ายและแก้ปัญหาพร้อมกันกับพนักงาน มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกวัน การควบคุมการทำงานด้วยการตรวจสอบชิ้นงานที่ได้ ส่วนกิจการ

ที่ 2 อาศัยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวแต่มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ผู้ประกอบการมีทักษะและความชำนาญด้านการช่างจึงดำเนินงานจัดการด้วยการปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ กิจกรรมที่ 2 มีกิจกรรมของครอบครัวที่คอยเกื้อหนุนและเอื้อเพื่อแก่กัน โดยที่กิจการจะมีลักษณะของกิจการพัฒนาและกิจการของครอบครัวจะคอยให้การสนับสนุนยามจำเป็นทั้งในส่วนของจัดหาลูกค้าและสนับสนุนด้านการเงิน ผู้ประกอบการจะดำเนินงานทั้งในแง่ผู้บริหารและปฏิบัติทุกฝ่ายที่ตั้งขึ้นเพียงคนเดียว จึงมีขีดความสามารถจำกัดในการพัฒนาปรับปรุงด้านบริหารจัดการและเป็นไปค่อนข้างยากลำบาก

ด้านการผลิต

กระบวนการผลิต ทั้ง 2 กิจการมีขั้นตอนการตรวจสอบกระบวนการผลิตด้วยตนเอง ด้วยการพิจารณาที่ผลผลิตที่ออกมา พร้อมทั้งกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการที่ความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ไม่มีการว่ากล่าวตำหนิกลับมา กิจกรรมที่ 1 ก่อนดำเนินการใช้วิธีการวางแผนตกลงร่วมกับฝ่ายช่าง ส่วนกิจกรรมที่ 2 อาศัยประสบการณ์ความชำนาญในเชิงช่างมานานนับ 40 กว่าปี แกะไขกระบวนการภายในซึ่งเป็นลักษณะงานแก้ไขเฉพาะเกี่ยวกับรถยนต์ เชื่อม กลึง ตัดแปลง มีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีช่างที่มีฝีมือ ทางด้านเทคโนโลยีมีขีดความสามารถดีพอสมควร ช่างฝีมือจะต้องได้รับการอบรมการใช้เครื่องจักร เพราะเครื่องจักรนำเข้ามีลักษณะเฉพาะ แต่ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีได้เต็มศักยภาพ

ด้านการตลาด

สัดส่วนลูกค้า ลักษณะช่องทางการขาย คุณภาพสินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย มีลูกค้าประจำเป็นของตนเอง และมีลูกค้าหลายประเภททั้งเอกชนและหน่วยงานราชการ สินค้ามีคุณภาพดีเพราะเป็นงานเชิงช่าง ราคาจะสูงหรือใกล้เคียงกัน ลักษณะเด่นของกิจการบริการประเภทนี้คือการคำนึงถึงประโยชน์และบริการที่ให้แก่ลูกค้าเป็นหลัก ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจกรรมที่ 1 ใช้การส่งเสริมด้านการตลาดเพิ่มขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นและคาดว่าจะมีผลดีในระยะยาว ส่วนกิจกรรมที่ 2 ไม่ให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการขาย อาศัยเป็นกิจการเก่าแก่สมัยรุ่นบิดามีชื่อเสียงดำเนินงานมานานจนมีลูกค้าเก่าแก่ และมีลูกค้าครอบคลุมหลายพื้นที่ถึงจังหวัดใกล้เคียงหลายจังหวัด ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 เพื่อต้องการเพิ่มยอดขายจึงลดราคาต่ำลง และหันมาเจาะลูกค้าเกษตรกรแทน มีการกระจายสินค้าและบริการระหว่างกิจการพี่น้อง มีส่วนเอื้อลูกค้าให้แก่กัน

ด้านการบุคลากร

การวางแผนด้านกำลังคน การคัดเลือก การจ้างงานและการพัฒนา ผลของการวางแผนส่วนใหญ่มักไม่เป็นไปตามแผนเพราะไม่มีแรงงานระดับฝีมือให้เลือก ดังนั้นแรงงานที่ได้จะมีความ

รู้ความสามารถในเชิงช่างค้าและไม่มีมาตรฐานซึ่งเป็นปัญหาใหญ่สำหรับกิจการประเภทนี้ ก่อนปี พ.ศ. 2540 แรงงานส่วนใหญ่จะไปทำงานทำในเมืองใหญ่ ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูง ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยังคงขาดแคลนแรงงานระดับฝีมือและไม่ได้คุณสมบัติตามที่ต้องการ การคัดเลือกแรงงานจะเน้นคนในพื้นที่เป็นหลัก เมื่อเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ กิจการที่ 1 ไม่มีนโยบายเลิกจ้าง แต่ไม่ขึ้นเงินเดือน ไม่มีโบนัสสำหรับการจ้างที่เป็นรายเดือน ส่วนกิจการที่ 2 มีการจ้างแรงงานเป็นรายวัน เมื่อถึงฤดูการเก็บเกี่ยวคนงานก็จะไปทำไร่นา ถ้าขยันมาทำงานก็ได้เงิน วิธีนี้กิจการถือว่าช่วยให้เกิดความประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของบุคลากรด้วย เมื่อมีปัญหาขัดข้องในการดำเนินงาน เจ้าของกิจการสามารถลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองทันที ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ได้ลดจำนวนคนงานเพราะงานลดน้อยลง

6.2 อุตสาหกรรมบริการประเภท : ซ่อมรถ จักรเย็บผ้ายนต์ แบ่งได้ 3 รายได้ มีรูปแบบการดำเนินงานเป็นบริษัทจำกัดเหมือนกัน มีเงินลงทุนระหว่าง 19-45 ล้านบาท ระยะเวลาดำเนินงานใกล้เคียงกันระหว่าง 3-6 ปี จำนวนคนงาน 13-19 คน ผลการศึกษาการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

กิจการมีการวางแผนทางการเงินอย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดภาวะทางเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ได้มีการวางแผนการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั้งในส่วนที่เป็นงานสำนักงานอย่างเข้มงวดยิ่งขึ้น และลดเงินสดหมุนเวียนเนื่องจากต้องการประหยัดและควบคุมค่าใช้จ่าย โดยปกติช่วงก่อนปี พ.ศ. 2540 จะเน้นการขายเชื่อเนื่องจากมีการแข่งขันสูงและกิจการประเภทนี้ไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินด้วยตนเอง แต่ใช้วิธีโอนความรับผิดชอบด้านหนี้สินให้กับบริษัทไฟแนนซ์ เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยอดขายลดลงจึงหันไปเน้นที่การขายสด เพราะบริษัทไฟแนนซ์เองก็ประสบปัญหา ส่วนการควบคุมระบบสต็อกไม่มีปัญหาเนื่องจากกิจการค่อนข้างมีมาตรฐานและมีระบบบัญชีที่ดี สามารถคิดคำนวณและแสดงตัวเลขที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดี กิจการทั้ง 3 แห่งมีอสังหาริมทรัพย์เป็นของตนเอง การกู้ยืมกับธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เป็นการเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงาน ภาระหนี้สินสามารถชำระได้เป็นปกติแม้จะมีปัญหาดอกเบี้ยสูง และกิจการได้ใช้ภาวะเศรษฐกิจในช่วงนี้เป็นโอกาสของการเจรจาต่อรองเพื่อประนอมหนี้หรือผ่อนปรนในฐานะลูกหนี้ที่ดี

ด้านการจัดการ

กิจการประเภทนี้ มีระบบการจัดการ 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ถูกกำหนดมาโดยบริษัทแม่ และส่วนที่ 2 เป็นการจัดการภายในซึ่งมีระบบค่อนข้างชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบ่งงานตามสายความรับผิดชอบตามหน้าที่งานแต่ละฝ่าย โดยขึ้นกับผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียวซึ่ง

อาจเป็นเจ้าของกิจการเอง หรือผู้จัดการที่เป็นหุ้นส่วนเครือญาติ เป็นผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจ สั่งการ กำหนดรูปแบบการดำเนินงานภายใน และควบคุมระบบงานทุกจุด เป็นการบริหารงานที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานผู้ปฏิบัติ และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง

ด้านการผลิต

กิจการจะมีเครื่องจักรที่ทันสมัยจำนวนหนึ่ง และมีการจัดอบรมพนักงานด้านการช่างอย่างได้มาตรฐานสากลตามกำหนดของบริษัทแม่ สำหรับการบริการตรวจสอบสภาพรถยนต์ และให้บริการด้านล้างอัดฉีด ซ่อมรถยนต์ ในลักษณะศูนย์รถที่เป็นการให้บริการลูกค้าที่ซื้อรถยนต์จากกิจการและให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป ในด้านกระบวนการดำเนินงานในส่วนนี้ต้องมีการตรวจสอบและวางแผนก่อนการดำเนินงาน และใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพจากความพอใจของลูกค้า ไม่ได้มีองค์การมาตรฐานใดคอยควบคุม นอกจากมาตรฐานของบริษัทแม่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีการควบคุมกระบวนการเพิ่มมากขึ้นด้วยการตรวจสอบตั้งแต่อะไหล่ การซ่อมบำรุง และผลผลิตที่ได้ เพื่อลดการสูญเสีย หรือความบกพร่อง ซึ่งมีผลต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิต ทำให้ประหยัดต้นทุน ได้มากพอสมควร

ด้านการตลาด

ก่อนปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจมีการแข่งขันสูงมาก ผู้บริโภคได้รับข้อเสนอเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ และมีกำลังซื้อมาก กิจการส่งเสริมการขายทั้งลด แลก แจก แถมทุกรูปแบบ ตลาดในช่วงนี้ถือว่าเป็นของผู้ซื้อ มีบริษัทไฟแนนซ์ที่เอื้อต่อการให้สินเชื่อทำให้ยอดขายรถยนต์และปริมาณการซื้อรถเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ประกอบการให้สัมภาษณ์ว่า ถ้าไรต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ เนื่องจากต้องใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เช่น การให้ส่วนลด แลก แจก แถม ทำให้กำไรลดลง เพราะถูกตัดเป็นค่าใช้จ่ายไป ส่วนความได้เปรียบเสียเปรียบด้านคุณภาพของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก ความได้เปรียบเสียเปรียบมีผลจากบริษัทแม่ อาทิ ขนาดของบริษัทแม่ จำนวนเงินทุน ความมั่นคง ชื่อเสียง การทุ่มทุนด้านโฆษณา รวมทั้งการมีตัวสินค้าใหม่ ๆ ให้เลือกมากกว่า ส่วนด้านราคามีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 แต่ละกิจการต้องใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ เปลี่ยนลูกค้าเป้าหมายจากเดิมมาเป็นกลุ่มลูกค้าเกษตรกร และลูกค้าที่นิยมการซื้อรถยนต์เป็นเงินสด

ด้านการบุคลากร

การวางแผนด้านกำลังคนค่อนข้างเป็นปัญหา ถึงแม้ว่าจะเลือกคนในเขตพื้นที่ แต่มักไม่ได้ตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถไม่ได้ตามที่ต้องการ ด้านการพัฒนาพนักงานเมื่อผ่านขั้นทดลองงานกิจการจึงส่งไปเรียนรู้ทางด้านช่างเป็นช่วง ๆ ตามระดับมาตรฐานที่บริษัทแม่กำหนดไว้ ลักษณะการทำงานจะจ้างเป็นรายเดือนและแต่ละกิจการสนับสนุนด้านสวัสดิการอย่างเพียงพอ แต่

ผู้ประกอบการไม่ค่อยพอใจคุณภาพของบุคลากร เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 วิธีการแก้ปัญหา คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อความบกพร่องที่เกิดขึ้นในหน้าที่มากขึ้น เช่น การทำของเสีย เป็นต้น การพิจารณาเงินเดือนจะขึ้นให้เฉพาะงาน แต่เกือบทั้งหมดไม่ได้ขึ้นเงินเดือน และไม่ลดเงินเดือน รวมถึงการไม่ปลดออกด้วย โดยมีการประชุมทำความเข้าใจกับพนักงานให้ร่วมมือและตั้งใจทำงานมากขึ้น มีการเกลี้ยกล่อมให้เหมาะสม คน ๆ เดียวอาจต้องทำงานได้หลายหน้าที่เพราะงานเดิมที่มีอยู่ลดลง หากมีพนักงานคนใดลาออกก็มีการไม่มีนโยบายรับคนใหม่เพิ่มอีก

7. อุตสาหกรรมก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่รุ่งเรืองในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2540 มีทั้งธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่มากมาย ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ธุรกิจได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้ต้องปิดตัวลง สำหรับจังหวัดอุดรครดิษฐ์ธุรกิจก่อสร้างที่มีขนาดกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย ได้แก่

| ลำดับ | รูปแบบการดำเนินงาน | ลักษณะงาน | เงินลงทุน (ทุนจดทะเบียน): E | ระยะเวลา ดำเนินงาน: E* | จำนวนคนงาน | |
|-------|--------------------|---|--------------------------------|---------------------------|------------|------|
| | | | | | ชาย | หญิง |
| 1 | บริษัท | ไม้ บด ช่อยหิน | 50 ล้านบาท | 3 ปี | 17 | 10 |
| 2 | บริษัท | ไม้ บด ช่อยหิน | 23 ล้านบาท | 3 ปี | 24 | 6 |
| 3 | บริษัท | ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ แผ่นพื้นสำเร็จรูป เสาเข็ม | 64 ล้านบาท | 5 ปี | 27 | 10 |
| 4 | บริษัท | ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ คอนกรีตบล็อก | 15 ล้านบาท | 5 ปี | 10 | 6 |
| 5 | ห้างหุ้นส่วน | ผลิตคอนกรีต | 43 ล้านบาท | 20 ปี | 17 | 0 |
| 6 | ห้างหุ้นส่วน | ไม้ บด ช่อยหิน | 42 ล้านบาท | 1 ปี | 26 | 4 |
| 7 | บริษัท | ไม้ บด ช่อยหิน | 90 ล้านบาท | 11 ปี | 24 | 0 |
| 8 | บริษัท | หินอ่อน | 32 ล้านบาท | 8 ปี | 70 | 7 |
| 9 | บริษัท | ไม้ บด ช่อยหิน | 12 ล้านบาท | 5 ปี | 45 | 20 |
| | บริษัท | ไม้ บด ช่อยหิน | 28 ล้านบาท | 4 ปี | 9 | 0 |

แต่ละกิจการมีเงินลงทุนอยู่ระหว่าง 12-90 ล้านบาท รูปแบบการดำเนินงานเป็นห้างหุ้นส่วน บริษัท จำกัดบ้าง จำนวนแรงอยู่ระหว่าง 9-77 คน ระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 3-20 ปี ผลการศึกษาการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนี้

ด้านการเงินและการบัญชี

ธุรกิจก่อสร้างได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 540-2541 อย่างรุนแรง มีเพียงรายเดียวที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) และส่วนใหญ่จะติดต่อกู้ยืมกับธนาคารพาณิชย์ ก่อนปี พ.ศ. 2540 การกู้ยืมได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีด้วยชื่อเสียงของกิจการ ชื่อเสียงของผู้ประกอบการและหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยไม่คำนึงถึงระบบบัญชีที่ถูกต้องหรือไม่ การวางแผนด้านการเงินการบัญชีจึงมักใช้ประสบการณ์และความเข้าใจส่วนบุคคลที่ยังขาดหลักวิชาการที่ถูกต้อง เมื่อประสบปัญหาหาระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ธนาคารพาณิชย์มีความเข้มงวดในการให้สินเชื่อ ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องการดำเนินงานของธุรกิจ ต้องแบกรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ยในอัตราที่สูง จนยากที่ธุรกิจก่อสร้างทั้งหลายจะชำระต่อเจ้าหนี้ได้ จึงต้องมีการประนีประนอมหนี้และเจรจาท่องรองกัน เช่น ยืดเวลาการชำระ หรือหยุดการชำระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย กิจการที่ประสบปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรงได้พยายามทุกวิถีทางที่จะแก้ปัญหาด้วยการประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งในส่วนสำนักงาน โรงงาน ทางด้านลูกหนี้ของกิจการเองก็เป็นปัญหาที่ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้จนถึงขั้นฟ้องศาล กิจการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาการสต็อกสินค้า บางกิจการมีเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งช่วยในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย การเก็บรักษาและให้บริการที่ทันเวลาแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการบางรายมีหลายธุรกิจ ที่มีวงจรของธุรกิจสัมพันธ์กันครบวงจรด้านการผลิต เช่น อุตสาหกรรมคูคทราย ไม้ บด ข่อยหิน และคอนกรีต เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจธุรกิจทั้งหมด ได้รับผลกระทบเป็นโดมิโน ล้มไปทั้งระบบ โดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการเงินยังมีความรุนแรงมากเป็นอันดับหนึ่ง กิจการขาดสภาพคล่อง ขาดเงินทุนหมุนเวียน

ด้านการจัดการ

กิจการส่วนใหญ่ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลปัญหาเศรษฐกิจมาล่วงหน้าพอสมควรและได้ดำเนินการป้องกันปัญหาในระดับหนึ่ง แต่ไม่คาดคิดว่าวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้จะมีความรุนแรงที่แก้ได้ยาก ดังนั้นแผนที่วางไว้ผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง การวางแผนต้องทำเป็นรายวันและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ส่วนการจัดโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งฝ่ายที่รับผิดชอบหน้าที่อย่างชัดเจนในระดับปฏิบัติการการสั่งการเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง โดยรูปแบบการบริหารจัดการเป็นระบบครบครันทั้งสิ้น แม้ว่าโครงสร้างองค์กรจะอยู่ในรูปบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนก็ตาม ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยามวิกฤตระบบครบครันช่วยเหลือกันได้มาก ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ที่เกื้อกูลต่อกิจการเครือญาติ เดียวกัน

ด้านการผลิต

กิจการที่ได้รับการสนับสนุนจาก IFCT จะมีพนักงานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ (QC : Quality Control) ขั้นตอนของกระบวนการผลิตได้รับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานอุตสาหกรรม ส่วนอุตสาหกรรมที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนใด ๆ จะควบคุมการผลิตด้วยประสิทธิภาพ ความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นส่วนตัวและใช้ความพอใจของลูกค้าเป็นมาตรฐานกำหนดความมีคุณภาพ ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 วัตถุประสงค์มีราคาแพงขึ้น บางกิจการเน้นแรงงานคนในการผลิตเพราะมีแนวคิดในการสร้างงานให้กับชุมชนท้องถิ่น ยกเว้นเครื่องมือหนัก เช่น เครื่องยก และมีความเชื่อมั่นว่าวัตถุประสงค์และขบวนการผลิตดีไม่แพ้คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน บางกิจการมีธุรกิจที่อยู่ในวงจรเดียวกันสามารถเอื้อกันได้ เช่น ผลิตวัตถุดิบป้อนให้แก่โรงงานในราคาถูกทำให้ได้ราคาวัตถุดิบที่ถูกกว่าคู่แข่งและสามารถขายสินค้าของตนเองได้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจทั้ง 2 ฝ่ายในเชิงพึ่งพาอาศัยกัน

ด้านการตลาด

ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ผลกระทบด้านการตลาดค่อนข้างรุนแรงเพราะลูกค้าของอุตสาหกรรมก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และรุนแรงถึงขั้นเลิกกิจการไป การแก้ปัญหาจึงต้องหาตลาดใหม่โดยการขยายเขตการขายไปยังจังหวัดใกล้เคียง พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นทั้งมาตรฐานนอก และมาตรฐานของกรมทางหลวง ด้านราคามีการตัดราคาเพื่อเพิ่มยอดขาย บางกิจการมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างเอื้อในการขายสินค้า โดยการแนะนำลูกค้าอีกทางหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ดีในภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 เป็นการนำกลยุทธ์การกระจายการลงทุนแบบเกาะกลุ่มช่วยเสริมกันในการทำตลาดได้ง่ายและกว้างขึ้น บางอุตสาหกรรมเน้นลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคถึงแม้จะเป็นตลาดที่เล็กมากก็ตาม

ด้านการบุคลากร

ธุรกิจนี้ใช้กำลังคนงานค่อนข้างมาก การจ้างงานมีทั้งรายเดือนและรายวัน เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจในระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการที่ไม่ปลดคนออก (Lay-off) จะใช้วิธีไม่ขึ้นเงินเดือน งดโบนัส บางกิจการใช้วิธีคำนวณการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยตามวันที่ทำงาน ซึ่งเงื่อนไขทั้งหมดได้ตกลงทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนขององค์กรได้เข้าใจร่วมกัน และเน้นความรับผิดชอบต่อการงานที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบด้วย ทำให้สามารถแก้ปัญหาของเสียได้อีกทางหนึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้อุตสาหกรรมสามารถเอื้อแรงงานแก่กันตามความเหมาะสมของงาน ซึ่งช่วยทั้งฝ่ายผู้ประกอบการและลูกจ้างไม่ต้องตกงานอีกด้วย

ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงาน อุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดอุตรดิตถ์ ก่อนปี พ.ศ. 2540 และระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541

จากการศึกษาผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมขนาดกลางปลายปี พ.ศ. 2540 ถึงปี พ.ศ. 2541 มีผลกระทบต่อการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ดังนี้

1. อุตสาหกรรมการเกษตร

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในเรื่องค่าของเงินที่ลอยตัวทำให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ทำให้การดำเนินงานขาดสภาพคล่องทางการเงินและต้องรับภาระดอกเบี้ยสูงขึ้น ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เป็นปกติมีปัญหานี้สูญตามมา ขอดขายลดลงทำให้รายได้ไม่สมดุลกับค่าใช้จ่าย

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบด้านการควบคุมของผู้ประกอบการมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองทั้งหลาย ส่วนปัญหาด้านอื่น เป็นขีดความสามารถในการบริหารจัดการของกิจการเองที่ดำเนินงานโดยบุคคลคนเดียวตั้งแต่ระดับการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ และการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนผลกระทบในเชิงบวก คือ สามารถควบคุมงานทุกจุดได้ใกล้ชิด และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงาน แง่ลบคือ เกิดปัญหาความผิดพลาดได้ง่ายเมื่อควบคุมได้ไม่ทั่วถึง และคอยแก้ปัญหาจนไม่มีเวลาด้านการพัฒนาธุรกิจ

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบต่อศักยภาพด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบต่อการเพิ่มลดของยอดขายอาหารสัตว์และไม่กระทบต่อการแข่งขัน จะมีผลกระทบต่อราคาต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นเท่านั้น

ด้านการบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบต่อการจ้างงาน เนื่องจากลักษณะการจ้างงานเป็นการจ้างลูกจ้างรายวันทั้งหมด

2. อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อระบบการเงินและการบัญชีต่อการรับภาระดอกเบี้ยที่สูง และกำไรที่ลดลงเนื่องจากวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นมีผลต่อกำไรลดลง

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อจัดการภายในของกิจการ เพราะไม่ว่าอย่างไรผู้ประกอบการยังคงไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การบริหารงานเป็นการรวมอำนาจ งานทุกส่วนขึ้นอยู่กับความคิดและตัดสินใจของเจ้าของเพียงคนเดียว แต่ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อภาวะความเครียดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการที่เพิ่มมากขึ้น

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการผลิต เพราะกิจการใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรที่มีสมรรถนะไม่สูงมากนัก อีกทั้งแรงงานทั้งหมดเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ผลกระทบที่ได้รับจากภาวะเศรษฐกิจ คือราคาวัตถุดิบสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงและมีการแข่งขันมากขึ้น ทำให้รายได้ที่เป็นผลกำไรจากการดำเนินงานลดลง

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการตลาด มีการแข่งขันด้านราคาวัตถุดิบ ส่วนต้นทุนด้านการตลาดอื่น ๆ เช่น การกระจายสินค้า ราคาสินค้า และการส่งเสริมการตลาด ยังคงเป็นไปตามปกติเหมือนเดิม

ด้านการบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารด้านบุคลากร เพราะกิจการใช้จำนวนคนงานไม่มากและเป็นลูกจ้างรายวัน อีกทั้งบริหารงานโดยเจ้าของคนเดียวเป็นหลัก

3. อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อระบบการเงินและการบัญชี แม้ว่ากิจการจะดำเนินงานโดยระบบครบวงจร แต่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบมีการพัฒนามาใช้โปรแกรมบัญชีช่วยในการวางแผน กิจการมีฐานะทางการเงินมั่นคง มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เพราะมีเงินสดหมุนเวียนเป็นประจำทุกวัน

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบในเชิงบวก นั่นคือ กิจการสามารถปรับแก้ตามสถานการณ์ได้ แม้ว่าการบริหารจัดการจะเป็นระบบครบวงจร แต่มีการวางแผนและแบ่งโครงสร้างองค์กรตามความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทุกฝ่ายทำงานประสานและทุ่มเทกับงานมากยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตโดยตรง แต่การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นการบริหารจัดการที่กิจการมีการควบคุมที่ดีอยู่เดิม

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบเพราะมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และเป็นสินค้าที่ขายได้ง่ายราคาไม่แพง ในแง่การบริหารจัดการกิจการมีความสามารถในการกระจายตลาดได้กว้างในเขตพื้นที่เป้าหมาย

ด้านบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการปรับลดค่าจ้างคนงาน เช่น การไม่ขึ้นเงินเดือน ไม่จ่ายสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานภายในต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของกิจการ แม้ว่ากิจการไม่ใช้วิธีการปลดพนักงานคนงานออกก็ตาม

4. อุตสาหกรรมโลหะและโลหะ

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบด้านการเงินและการบัญชีอย่างรุนแรง กิจการต้องรับภาระดอกเบี้ยสูงและธนาคารไม่ปล่อยเงินกู้ให้อีก นอกจากนี้กิจการเองเป็นธุรกิจที่เพิ่มเริ่มดำเนินงานจึงอยู่ในช่วงของการลงทุนไม่มีรายได้ ทำให้ขาดสภาพคล่อง ขาดเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินงานต่อไปและไม่สามารถที่จะมีรายได้มาชำระหนี้สินเดิมจึงต้องนำเงินกู้บางส่วนจ่ายเป็นดอกเบี้ยแก่ธนาคาร ตลอดจนการใช้วิธีการเจรจาประนอมหนี้กับธนาคาร

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการภายใน เนื่องจากระบบการบริหารงานเป็นไปตามระบบครอบครัวและไม่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเป็นวิธีการปกติที่กิจการดำเนินงานตลอดมา

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของกิจการ เพราะการใช้เครื่องจักรเป็นการใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นพื้นฐานอีกทั้งแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานคนระดับไร้ฝีมือ ดังนั้นผลกระทบที่กิจการได้รับเป็นเรื่องของคุณภาพแรงงานต่ำรวมทั้งด้านเทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถและข้อจำกัดในการพัฒนากระบวนการผลิตต่ำ

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่มีผลกระทบต่อการตลาดของกิจการเนื่องจากกิจการเพิ่งเริ่มต้นดำเนินงานลงทุน และเริ่มขายสินค้าได้ช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 จึงไม่ได้มีผลกระทบใด ๆ ตลอดจนในระยะเริ่มต้นนี้กิจการเองยังมีตลาดแคบ ความกว้างขวางและความสามารถด้านการบริหารการตลาดจึงยังมีอยู่จำกัด

ด้านบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการดำเนินงานทำให้กิจการต้องปลดคนงานออกบางส่วนที่เกินความต้องการ เนื่องจากปริมาณงานมีลดน้อยลง

5. อุตสาหกรรมออกซิเจน

ภาวะเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540-2541 ไม่ได้มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของกิจการแต่อย่างใด เนื่องจากกิจการเลิกดำเนินธุรกิจก่อนปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ดังนั้นการเลิกกิจการครั้งนี้มีสาเหตุจากการประเมินสถานการณ์ที่ผิดพลาดของกิจการเอง

6. อุตสาหกรรมบริการ

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อด้านการเงินการบัญชีของกิจการทั้ง 5 ราย แม้ว่ากิจการ 4 รายจะมีการวางแผนและมีระบบการบัญชีที่ดีก็ตาม เนื่องจากทุกกิจการต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูงขึ้น แต่มียอดขายที่ลดลงส่งผลให้ผลกำไรจากการดำเนินงานลดลงด้วย และกิจการขาดสภาพคล่อง ไม่มีความสามารถในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ย ขาดเงินทุนหมุนเวียน

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการจัดระบบใหม่และมีการควบคุมมากยิ่งขึ้น มีการกระจายและโยกเคลื่อนคนงานให้ทำงานได้หลายอย่าง และควบคุมค่าใช้จ่ายการใช้วัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน เช่น การเปิดแอร์ การใช้โทรศัพท์ วางระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบทำให้ผู้ประกอบการมีการจัดระบบการควบคุมกระบวนการผลิตมากยิ่งขึ้น และลดการทำของเสีย(Defect) ให้น้อยที่สุด โดยให้พนักงานร่วมรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นการเพิ่มความระมัดระวังในการทำงานของลูกจ้างก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการผลิตของกิจการมากยิ่งขึ้น

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินการตลาด คือ การแข่งขันมีความรุนแรงยิ่งขึ้น กิจการต้องใช้กลยุทธ์ทั้งเชิงรับในการประคับประคองสถานการณ์ และเชิงรุกในการหาตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่ มีการณรงค์ส่งเสริมการขายมากยิ่งขึ้นซึ่งผู้ประกอบการคาดว่าจะเป็นผลดีในระยะยาว

ด้านการบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบในเชิงบวก นั่นคือ กิจการมีการใช้ความสามารถของพนักงานได้เต็มที่ คือ คน ๆ เดียวสามารถทำงานหมุนเวียนในหลายฝ่าย และไม่มีภาระงานทดแทนตำแหน่งจากพนักงานลาออกไป ส่วนบางกิจการก็ใช้วิธีการลดคนงานที่เป็นพนักงานรายวัน และผู้ประกอบการจะเป็นผู้ปฏิบัติงานทดแทนในส่วนที่แรงงานขาดไปด้วยตนเอง

7. อุตสาหกรรมก่อสร้าง

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อธุรกิจประเภทนี้อย่างรุนแรง เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างเมื่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้างได้รับผลกระทบโดยตรงถึงขั้นเลิกกิจการ อุตสาหกรรมก่อสร้างที่ เป็นผู้ผลิตสินค้าวัสดุก่อสร้าง ได้รับผลกระทบขายสินค้าได้น้อยลง การแข่งขันรุนแรง ยอดกำไรลดลง บางกิจการถึงขั้นขาดทุน แม้ว่าจะมีการควบคุมด้านการเงินและบัญชีอย่างใกล้ชิดด้วยตนเองก็ตาม แต่ต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการแบกรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ยที่สูงต่อสถาบันการเงิน เช่นธนาคารพาณิชย์ และความเข้มงวดของธนาคารพาณิชย์ในการพิจารณาไม่อนุมัติให้กู้ยืมต่อ เนื่องจากหนี้สินเดิมยังไม่ชำระและธนาคารเองก็ประสบปัญหาด้วยเช่นเดียวกัน ทำให้บางกิจการต้องทำการประนอมหนี้ และพร้อมที่จะให้ธนาคารฟ้อง บางกิจการที่มีกลุ่มเครือข่าย ต้องพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือกู้ยืมกันในกลุ่ม

ด้านการจัดการ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบด้านการจัดการ บางกิจการผู้ประกอบการไม่เคยมีการวางแผนจัดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง อาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัวจากประสบการณ์และการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้า เมื่อมีผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจเกิดขึ้นทำให้ได้เรียนรู้ถึงข้อผิดพลาด มีผลให้ผู้ประกอบการเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการมากยิ่งขึ้น ในเชิงลบผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้การวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้น ระยะยาวไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เหตุการณ์ทุกอย่างอยู่นอกเหนือการคาดหมายและการตัดสินใจล่วงหน้าไม่อาจประสบผลสำเร็จแต่อย่างใด ทำให้ผู้ประกอบการต้องแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์เป็นรายวัน และมีผลกระทบต่อความเครียดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการ

ด้านการผลิต ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการจัดการด้านการผลิตในเชิงบวกทำให้กิจการมีการควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยการลดความสูญเสียของผลผลิต และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น ส่วนเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าไม่ได้มีผลจากภาวะเศรษฐกิจ

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อกำลังซื้อของลูกค้า ทำให้ยอดขายของกิจการลดลง หรือขายไม่ได้ ประสบปัญหาขาดทุนค่อนข้างมาก และกิจการส่วนใหญ่มีตลาดเฉพาะในพื้นที่จังหวัด ขณะเดียวกันต้องประสบกับคู่แข่งจากนอกพื้นที่เข้ามาตีตลาดอีกด้วย กิจการต้องหาตลาดเป้าหมายใหม่ซึ่งยังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ใด

ด้านการบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 มีผลกระทบต่อการจัดงานบางกิจการปลดคนงานออก บางกิจการใช้วิธีการเฉลี่ยเงินเดือนเป็นรายวันตามเวลาการทำงาน บางกิจการไม่ขึ้นเงินเดือนประจำปี งดจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบทั้งระบบของกิจการทำให้กิจการประสบปัญหาทางการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดประสบปัญหา มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ ดังนั้นผลกระทบทางเศรษฐกิจเมื่อกระทบส่วนต่าง ๆ ของการดำเนินงานทางธุรกิจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรของกิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงจ้างพนักงาน ลูกจ้างเดิมอยู่ โดยได้อธิบายและทำความเข้าใจกับลูกจ้างให้ทราบถึงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่กิจการได้รับ และขอความร่วมมือจากพนักงาน ลูกจ้าง ซึ่งได้รับความเข้าใจและความร่วมมือเป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง ด้วยการมีส่วนร่วมช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถอยู่รอดและกิจการมีความยั่งยืนต่อไป