

Operation Strategy for Large Enterprises in Upper-Southern Region of Thailand During Economic Crisis

Somnuk Aujiropongpan¹, Kanokwan Meesook²
and Luliya Teeratansirikool³

¹ M.Acc. (Cost/Managerial Acct.), Associate Professor,
E-mail: asomnuk@wu.ac.th

² M.Acc. (Financial Acct.), Lecturer,
School of Management, Walailak University
E-mail: mkanokwa@wu.ac.th

³ M.B.A. (Business Admin.), Financial Analyst
The Industrial Finance Corporation of Thailand
E-mail: Luliya_t@yahoo.com

Abstract

The objective of this research is to study problems and threats affected the operation and operational strategies that large enterprises in upper southern region of Thailand used during economic crisis. The data is from 60 structured interview of large enterprises. The outcome shows the characteristic problems and threats affected the operation of large enterprises. There is a relationship between types of businesses, operation ages, debt / equity ratio and management team with problems that large enterprises in upper southern concern during economic crisis.

Keywords : economic crisis, large enterprises, operation strategy

กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์¹, กนกวรรณ มีสุข² และ พุเลีย ธีระชัยศิริกุล³

¹ บช.ม. (การบัญชีต้นทุน), รองศาสตราจารย์

E-mail: asomnuk@wu.ac.th

² บช.ม. (การบัญชีการเงิน), อาจารย์

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

E-mail: mkanokwa@wu.ac.th

³ บธ.ม.(บริหารธุรกิจ), นักวิเคราะห์การเงิน

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

E-mail: Luliya_t@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 60 ตัวอย่าง ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจ จำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน สัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน และ ผู้บริหารงาน กับปัญหาการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ รวมทั้งกลยุทธ์การดำเนินงานที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การดำเนินงาน, ธุรกิจขนาดใหญ่, วิกฤติเศรษฐกิจ

บทนำ

นับตั้งแต่ต้นปี 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำถึงขั้นวิกฤติ อันเป็นผลมาจากการขาดสภาพคล่องในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาโครงสร้างทางการเงินที่สะสมมาและไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง รวมทั้งผลของเศรษฐกิจในอดีตที่เติบโตแบบพองสบู่ และการเปิดเสรีทางการเงิน ทำให้มีเงินทุนจากต่างประเทศไหลเข้ามากเนื่องจากอัตราดอกเบี้ยของเงินทุนเหล่านี้ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ย

ภายในประเทศ และนักลงทุนส่วนใหญ่ได้นำไปลงทุนในกิจการที่มีความเสี่ยงสูงและให้ผลตอบแทนในระยะสั้น เช่น การเก็งกำไรในตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้มีการกู้เงิน ระยะสั้นมาลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวซึ่งเป็นการใช้เงินอย่างขาดประสิทธิภาพ โดยที่มิได้ให้ความสำคัญต่อการปรับโครงสร้างการผลิตให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิต ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การส่งออก

ในปี 2539 ชบเซาอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2540 และจากปัญหาเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นเศรษฐกิจของไทย ดังนั้นรัฐบาลในขณะนั้นจึงได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยประกาศใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว ส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ ที่มีการกู้ยืมเงินเป็นเงินตราต่างประเทศ ได้รับผลกระทบมาก

โดยเฉพาะกิจการที่ไม่มีกระแสเงินสด ต้องแบกรับภาระดอกเบี้ยในปริมาณสูง ในขณะที่ภาวะตลาดโดยรวมตกต่ำ จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้แหล่งเงินกู้จากต่างประเทศ ทำให้กิจการเหล่านั้นต้องปิดกิจการลงจำนวนมาก

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนรายของนิติบุคคลที่จัดตั้งและสิ้นสภาพ

	จัดตั้ง	สิ้นสภาพ	%สิ้นสภาพต่อจัดตั้ง	คงอยู่
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	370,256	118,983	32%	251,273
2. ภูมิภาค	238,014	50,789	21%	187,225
รวม	608,270	169,772	28%	438,498

ที่มา : จำนวนรายของนิติบุคคลที่จัดตั้งและสิ้นสภาพ ตั้งแต่เริ่มมีหอจดทะเบียน (1 มกราคม 2455) จนถึง 30 มิถุนายน 2545. กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2545

ผลจากเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้มีนิติบุคคลสิ้นสภาพ คิดเป็น 28% (จากตารางที่ 1) ของจำนวนรายที่จดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลทั้งหมด ซึ่งการปิดกิจการของธุรกิจต่าง ๆ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อกิจการนั้นๆ แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินในเรื่องของการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (non-performing loans) ซึ่งเป็นภาระของสถาบันการเงินที่จะต้องรับภาระการตั้งสำรองหนี้สูญ ตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินจนกระทั่งสถาบันการเงิน 56 แห่งได้ถูกระงับกิจการ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาด้านโครงสร้างทางการเงินให้แก่อกิจการและเป็นการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้แก่สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ออกหลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่สถาบันการเงินเพื่อใช้ปฏิบัติในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ที่เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (คปน.) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างกิจการและสถาบันการเงิน ในกรณีที่การปรับปรุงโครงสร้าง

หนี้มีความซับซ้อนและมีเจ้าหนี้หลายราย หรือลูกหนี้และเจ้าหนี้ไม่สามารถเจรจาโดยตรงกับสถาบันการเงินได้ โดยคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะใช้กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามหลักการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Framework for corporate restructuring in Thailand-Bangkok framework) สัญญาระหว่างเจ้าหนี้ว่าด้วยการลงมติในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และผู้ซื้ขาด (Inter-creditor agreement on restructure plan votes and executive decision panel-ICA) สัญญาระหว่างลูกหนี้และเจ้าหนี้ว่าด้วยการรวมวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Debtor-creditor agreement on debt restructuring process-DCA) ที่สมาคมธนาคารไทย สมาคมธนาคารต่างชาติ และสมาคมบริษัทเงินทุนตั้งขึ้น

ที่ผ่านมามีการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยใช้วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นแนวทางที่นิยมปฏิบัติมากที่สุด และเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลดีที่สุดทั้งในแง่ของสถาบันการเงินและลูกหนี้ เนื่องจากเป็นความยินยอมพร้อมใจของลูกหนี้และเจ้าหนี้ ลูกหนี้ได้รับการผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ เพื่อเสริมสภาพ

คล่องในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ได้รับการชำระหนี้อย่างยุติธรรมและมากกว่าการฟ้องร้องยึดทรัพย์มาขายทอดตลาด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะสำเร็จอย่างยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของลูกหนี้ว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้หรือไม่ แต่การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ และเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้เท่านั้น แต่ปัจจัยหลักของความอยู่รอดของธุรกิจคือ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารกิจการให้สามารถผ่านวิกฤติไปได้ด้วยดี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การดำเนินงาน หมายถึง วิธีการดำเนินงานของธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางแผนไว้โดยแบ่งเป็นการดำเนินงานทางด้านการตลาด การผลิต การบริหารบุคคล และการเงิน

ธุรกิจขนาดใหญ่ หมายถึง ธุรกิจที่จดทะเบียนนิติบุคคลกับกรมทะเบียนการค้าก่อนปี 2540 โดยมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท

เขตภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา ภูเก็ต กระบี่ และ นครศรีธรรมราช

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ หมายถึง ช่วงปี พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2544

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 60 ตัวอย่าง ซึ่งการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 ตัวอย่าง ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยกำหนดสัดส่วน 10% จากธุรกิจขนาดใหญ่ใน

เขตภาคใต้ตอนบน โดยใช้การแบ่งกลุ่มแบบ cluster random sampling ตามขนาดของธุรกิจ จากจำนวนประชากรทั้งหมด 489 ราย กำหนดให้จะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 49 ตัวอย่าง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงกำหนดให้มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 ตัวอย่าง

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องต่างๆ รวมทั้งได้มีการทดสอบแบบสอบถาม และนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะกับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งลักษณะของแบบ สอบถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล คือ ประเภทธุรกิจ ประเภทนิติบุคคล สถานที่ตั้ง ทุนจดทะเบียน เงินลงทุน สัดส่วนเงินลงทุน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ เอกสารของทางราชการ สถาบันการเงินต่างๆ ได้แก่ วารสาร บทความ รายงาน และหนังสือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ จากการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน รวมทั้งสิ้น 60 ราย โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้คือ ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างก่อนเพื่อทดสอบแบบสอบถาม และนำกลับมาปรับปรุงแบบสอบถาม จากนั้นจะดำเนินการ ขอนหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นิตวันขอสัมภาษณ์ผู้บริหารของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน เพื่อมารวบรวมคำตอบทั้งหมดที่ได้รับมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับข้อมูลแบบสอบถามรายตัว

แล้วจะนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ คำถามที่ได้รับและนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ หรือ SPSS FOR WINDOWS (Statistical Package for the Social Science) ซึ่งการวิเคราะห์ที่ได้อาศัยหลักสถิติ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติไคสแควร์ทดสอบความสัมพันธ์

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จากผลการ ศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 70 เป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด ประกอบกิจการประเภทการผลิต ลินค้าร้อยละ 70 เปิดดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี คิด เป็นร้อยละ 51.67 มีทุนจดทะเบียนในช่วง 10-25 ล้านบาท ร้อยละ 60 และใช้เงินลงทุนมากกว่า 50 ล้านบาท ร้อยละ 60 โดยเงินลงทุนมาจากการกู้ยืมมากกว่า 50% ของเงินลงทุนรวม คิดเป็นร้อยละ 60 และบริหารงาน โดยเจ้าของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 75

ผลจากการศึกษาพบว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ใน เขตภาคใต้ตอนบนส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทการผลิต ลินค้า เปิดดำเนินงานน้อยกว่า 20 ปี วงเงินลงทุน ขึ้นอยู่กับขนาดโครงการ โดยใช้เงินกู้มากกว่า 50% ของ เงินลงทุน และเงินกู้ส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมจาก สถาบันการเงิน ซึ่งเป็นแหล่งเงิน ที่มีต้นทุนทางการเงิน สูง เมื่อมีปัจจัยภายนอกมากกระทบทำให้ธุรกิจต้องใช้ กลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจ

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจขนาดใหญ่ ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติ เศรษฐกิจ

2.1 ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบาย รัฐบาล ร้อยละ 17 และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้าน สภาวะอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของธุรกิจ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านลูกค้ามีผล

กระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขต ภาคใต้ตอนบน คิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัย ด้านผู้ขายวัตถุดิบ ร้อยละ 17 และจากการพิจารณาผล การศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะสังคมโดย รวมและสภาวะของอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ธุรกิจได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและนโยบาย ของรัฐบาลในการประกาศค่าเงินบาทลอยตัว รวมทั้ง การขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการ ดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการตลาด และการเงิน

2.2 ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ โดย แบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการเงินเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบอยู่ในระดับ ความสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยการผลิต และ ปัจจัยการตลาด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ 3.85, 3.52 และ 2.97 ตามลำดับ จากค่าคะแนนเต็ม 5 โดยเมื่อพิจารณา ผลการศึกษาที่ได้พบในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมา นั้น ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ มากที่สุด ได้แก่ปัจจัยด้านการเงินในเรื่องของการทำ กำไรและเงินทุนหมุนเวียน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทธุรกิจและ ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ พบว่า

ปัจจัยด้านการตลาด : ธุรกิจประเภทการ ให้บริการได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่ผลิตสินค้า มี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 และ 2.87 ตามลำดับ โดย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ ได้แก่ การ เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณแข่ง การโฆษณา และการ ประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการผลิต : ธุรกิจประเภทการ ให้บริการได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่ผลิตสินค้า มี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.14 และ 3.26 ตามลำดับ โดย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ ได้แก่ วัตถุดิบ ทำเลที่ตั้ง และแรงงาน

ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล : ธุรกิจ ประเภทการให้บริการได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่ ผลิตสินค้า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 และ 2.67 ตาม

ลำดับ โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ ได้แก่ การประเมินผลงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การสรรหา และคัดเลือก และการพัฒนาและฝึกอบรม

ปัจจัยด้านการเงิน : ธุรกิจประเภทการให้บริการได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่ผลิตสินค้ามีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 และ 3.79 ตามลำดับ โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ ได้แก่ เงินลงทุน ผลจากการศึกษาที่ได้พบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจขนาดใหญ่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจประเภทผลิตสินค้าและการให้บริการ และแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ ปรากฏว่า ธุรกิจประเภทการให้บริการได้รับผลกระทบด้านการตลาด การผลิต การบริหารงานบุคคลและการเงินมากกว่าธุรกิจที่ผลิตสินค้า โดยที่ปัจจัยด้านการตลาด ในเรื่องของการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้แข่ง การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการผลิต ในเรื่องของวัตถุดิบ ทำเลที่ตั้งและแรงงาน ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล ในเรื่องของการประเมินผลงาน เงินเดือน และสวัสดิการ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม และปัจจัยด้านการเงิน ในเรื่องของเงินลงทุน มีความสัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนปีที่เปิดดำเนินงานและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ พบว่า

ปัจจัยด้านการตลาด : ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.01 และ 2.92 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน

ปัจจัยด้านการผลิต : ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 และ 3.10 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน

ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล : ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 และ 2.71 ตามลำดับ โดย

ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารและการขาดงานของพนักงาน

ปัจจัยด้านการเงิน : ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 และ 3.91 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน

ผลจากการศึกษาเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจขนาดใหญ่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเปรียบเทียบระหว่างจำนวนปีที่ธุรกิจเปิดดำเนินงาน และแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ ปรากฏว่า ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี ได้รับผลกระทบด้านการตลาด การผลิต และการบริหารงานบุคคลน้อยกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี ส่วนด้านการเงิน ธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่เปิดดำเนินงานมาน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 ปี โดยที่ปัจจัยด้านการตลาด การผลิต การบริหารงานบุคคลและการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ พบว่า

ปัจจัยด้านการตลาด : ธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 และ 2.99 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการตลาด ไม่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน

ปัจจัยด้านการผลิต : ธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 และ 3.67 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน

ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล : ธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ

50 ได้รับผลกระทบเท่ากับธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 2.86 โดยปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน

ปัจจัยด้านการเงิน : ธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 และ 4.08 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการเงินที่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน ได้แก่ การทำกำไรและเงินลงทุน

ผลจากการศึกษาเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจขนาดใหญ่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเปรียบเทียบระหว่างสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 และน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ ปรากฏว่า ธุรกิจที่มีสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนมากกว่าร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบด้านการตลาด การผลิต และการเงินมากกว่าธุรกิจที่มีสัดส่วนต่อเงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลธุรกิจได้รับผลกระทบเท่ากัน โดยที่ปัจจัยด้านการตลาด การผลิต และการบริหารงานบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน แต่ปัจจัยด้านการเงินในเรื่องของการทำกำไรและเงินลงทุนมีความสัมพันธ์กับสัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุน

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารงานและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ พบว่า

ปัจจัยด้านการตลาด : ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงาน ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจที่จ้างผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.97 และ 2.94 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการตลาดไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

ปัจจัยด้านการผลิต : ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงาน ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่จ้างผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 และ 3.56 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล : ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงาน ได้รับผลกระทบ

มากกว่าธุรกิจที่จ้างผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.90 และ 2.72 ตามลำดับโดยปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

ปัจจัยด้านการเงิน : ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงาน ได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่จ้างผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 และ 3.91 ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

ผลจากการศึกษาเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจขนาดใหญ่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารงานที่มีเจ้าของกิจการบริหารงานเองและจ้างผู้บริหารมืออาชีพบริหารงาน โดยแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ ปรากฏว่า ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงาน ได้รับผลกระทบด้านการตลาด และการบริหารงานบุคคลมากกว่าธุรกิจที่มีผู้บริหารงานมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน ส่วนด้านการผลิตและการเงิน ธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงานได้รับผลกระทบน้อยกว่าธุรกิจที่มีผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารงาน โดยที่ปัจจัยด้านการตลาด การผลิต การบริหารงานบุคคล และการเงิน ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารงาน

3. ปัญหาที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนต้องเผชิญในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ จากปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน โดยผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจธุรกิจประสบปัญหาด้านการตลาดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา ได้แก่ ปัญหาด้านการเงิน และการผลิต คิดเป็นร้อยละ 36.67 และ 11.67 ตามลำดับ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน ประสบในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการตลาด ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก คือ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีกำลังซื้อลดลง ส่งผลให้ปริมาณความต้องการบริโภคลดลง ซึ่งส่งผลถึงปัญหาด้านการเงิน อีกทั้งความบกพร่องด้านการประเมินการลงทุนของธุรกิจในช่วงก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ จากการที่สัดส่วนเงินกู้ต่อเงินลงทุนในระดับที่สูงและเป็นเงินกู้จากสถาบันการเงินซึ่งเป็นแหล่งเงินที่มีต้นทุนทางการเงิน

เงิน เมื่อได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นมาก ทำให้มีค่าใช้จ่ายในส่วนดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ในขณะที่มีปัญหาด้านการตลาดไม่สามารถหารายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นส่งผลให้ฐานะทางการเงินของธุรกิจตกต่ำ

4. กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การดำเนินงานที่กลุ่มตัวอย่างใช้ดำเนินงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ แบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ ได้ผลดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า ธุรกิจจำนวน 45 รายใช้กลยุทธ์การใช้ผลิตภัณฑ์เดิมขยายในตลาดเดิม รองลงมา คือ การใช้ผลิตภัณฑ์เดิมขยายสู่ตลาดใหม่จำนวน 43 ราย จากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาดที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนเลือกใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจได้แก่กลยุทธ์การใช้ผลิตภัณฑ์เดิม โดยมุ่งเน้นขยายในตลาดเดิมและขยายสู่ตลาดใหม่เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ในขณะที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่มหากต้องมีการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องมีการลงทุนเพิ่ม อีกทั้งการใช้ผลิตภัณฑ์เดิมเป็นการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำสุด

กลยุทธ์ด้านการผลิต จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า ธุรกิจจำนวน 53 ราย ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตโดยพยายามใช้กำลังการผลิตให้ถึงจุดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากไม่มีผลกระทบต่อการทำงานมาก รองลงมา คือ การใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น 5 ส., QCC จำนวน 27 ราย เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านการผลิตที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนใช้ในช่วงวิกฤติ ได้แก่ กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนด้านวัตถุดิบและแรงงาน ซึ่งเป็น ต้นทุนหลักในการผลิต รวมถึงการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น 5 ส., QCC เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าธุรกิจจำนวน 41 ราย ใช้กลยุทธ์การลดชั่วโมงการทำงานและลดค่าจ้าง รองลงมา คือ การลดจำนวนพนักงาน จำนวน 23 ราย จากการศึกษาพิจารณาผลที่ได้รับจากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนใช้ในช่วงวิกฤติ ได้แก่ การลดชั่วโมงการทำงาน

และลดค่าจ้าง เพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ในส่วนของต้นทุนแรงงาน ซึ่งจะเป็นวิธีที่มีผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด

กลยุทธ์ด้านการเงิน จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าธุรกิจจำนวน 45 รายใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนคงที่ รองลงมา ได้แก่ การขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน จำนวน 33 รายและปรับโครงสร้างทางการเงินกับสถาบันการเงินจำนวน 33 ราย โดยเมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาที่ได้รับนั้นพบว่ากลยุทธ์ด้านการเงินที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนใช้ในช่วงวิกฤติมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การลดต้นทุนคงที่ โดยเน้นการลดต้นทุนในส่วนที่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด เช่น การลดค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ โดยอาจจะลดจำนวนวันทำงานจากเดิมทำงานวันจันทร์ถึงวันเสาร์ เปลี่ยนมาเป็นทำงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์โดยเพิ่มชั่วโมงการทำงานของแต่ละวันให้มากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงานลดลงมาก และจากการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ นอกจากนั้นการใช้กลยุทธ์การขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เป็นการเพิ่มสภาพคล่องให้กับกิจการ ในขณะที่เดียวกันหากการกู้เงินดังกล่าวไม่นำมาใช้เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกิจการ จะทำให้กิจการต้องแบกรับภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่วนกลยุทธ์การปรับโครงสร้างทางการเงินกับสถาบันการเงิน เป็นการเพิ่มสภาพคล่องให้กับกิจการ และลดค่าใช้จ่ายให้กับกิจการ

กลยุทธ์ด้านอื่น ๆ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าธุรกิจจำนวน 30 ราย ใช้กลยุทธ์การไม่ขึ้นเงินเดือนพนักงาน รองลงมา ได้แก่ การลดระยะเวลาการให้เครดิตลูกค้า จำนวน 20 ราย และการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ จำนวน 15 ราย เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนใช้ในช่วงวิกฤติ ได้แก่ กลยุทธ์การไม่ขึ้นเงินเดือนพนักงาน การลดระยะเวลาการให้เครดิตลูกค้า และการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ ซึ่งจะมีผลทำให้กิจการมีสภาพคล่องมากขึ้นและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

5. วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า วิธีการ

ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติมากที่สุด ได้แก่ การเลื่อนกำหนดการชำระต้นเงินกู้จำนวน 30 ราย และการลดอัตราดอกเบี้ย จำนวน 30 ราย รองลงมา ได้แก่ การตั้งพักดอกเบี้ยค้างชำระ จำนวน 19 ราย ซึ่งจากผลการศึกษาศึกษาสามารถสรุปได้ว่าวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบน ใช้ในช่วงวิกฤติมากที่สุด ได้แก่ การเลื่อนกำหนดการชำระต้นเงินกู้ เนื่องจากเป็นวิธีการที่การที่ง่ายที่สุดที่สถาบันการเงินผ่อนผันให้แก่กิจการ รองลงมา คือ การลดอัตราดอกเบี้ย และการตั้งพักดอกเบี้ยค้างชำระ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเสริมสภาพคล่องให้แก่กิจการส่วนใหญ่ สถาบันการเงินจะยอมให้เงื่อนไขดังกล่าว ก็ต่อเมื่อกิจการมีปัญหาการชำระหนี้สักระยะหนึ่งก่อนแล้วจึงจะผ่อนผันให้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ มีข้อเสนอแนะคือ การที่ธุรกิจจะดำเนินงานให้อยู่รอดและเติบโตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ประกอบธุรกิจหรือไม่และจะทำได้ดีเพียงใด ควรอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้กระแสเงินสดของธุรกิจในอนาคตดีขึ้น โดยมุ่งเป้าไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลดต้นทุนการผลิตและบริการ การจัดการระบบสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ การลดจำนวนของเสียให้ต่ำลง การจัดการระบบข้อมูลที่ดี ตลอดจนการมีระบบจัดการความเสี่ยงที่เชื่อถือได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. การมีข้อมูลที่ดีเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนและตัดสินใจที่ดี โดยต้องรู้จักสถานะภายในของกิจการ ได้แก่ การรู้จักแข็ง (S-Strength) และจุดอ่อน (W-Weakness) ของธุรกิจ ขณะเดียวกันต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ทั้งด้านสังคมทั่วไปและด้านสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เป็นการมองถึงโอกาส (O-Opportunity) และอุปสรรค (T-Threat) เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT

Analysis) การวิเคราะห์ดังกล่าว เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการวางแผนระยะยาว ช่วยให้กิจการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานในการทำธุรกิจได้แม่นยำขึ้น โดยไม่ต้องคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ธุรกิจที่ประสบปัญหาเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจ หากได้มีการวิเคราะห์ SWOT ให้ดี อาจพบหนทางแก้ไขปัญหาถูกต้อง

เมื่อมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะทำให้ทราบถึงตำแหน่งของธุรกิจ จะสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ นอกจากนั้นระบบการตรวจสอบและควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาธุรกิจที่แท้จริง

2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นวิถีทางของการนำพากิจการหรือองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ โดยอาศัยปรัชญา คุณธรรม และจริยธรรมขององค์กรในการบริหารและจัดการที่ดี ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีองค์ประกอบ การปฏิบัติหลัก ๆ ดังนี้

ความยุติธรรม (fairness) การบริหารงานด้วยการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียกับการดำเนินกิจการขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน (ทั้งภายในและภายนอกกิจการ) ดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ความโปร่งใส (transparency) ผู้บริหารควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส เชื่อถือได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน เพื่อให้ผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ สามารถประเมินผลและสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้

ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (accountability) การดำเนินกิจการและการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้กับองค์กร

ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (responsibility) ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความสำนึกในหน้าที่โดยมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในงานที่ทำ

ความซื่อสัตย์ (integrity) เป็นหลักการที่ไม่เพียงแต่คณะกรรมการหรือผู้บริหารเท่านั้นที่จะต้อง

มีความซื่อสัตย์ พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับควรจะ
ต้องมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่เช่นกัน

ความสามารถในการบริหาร(ability) ผู้บริหาร
ควรมีความรู้ความสามารถ ความมุ่งมั่นที่แท้จริง มีการ
จัดการความเสี่ยงต่างๆที่มีต่อองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง อีกทั้งความชัดเจนในการ
บริหารและจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งต้องมี
คุณธรรม และส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้กับ
องค์กร

ความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness)
ผู้บริหารควรทราบจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของกิจการเมื่อ
เทียบกับองค์กรอื่นที่ดำเนินกิจการด้านเดียวกัน

3. การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยการลด
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต้องไม่ทำให้ประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงานลดลง โดยจะมุ่งไปที่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็น
รายการหลักๆก่อน เช่น ธุรกิจการให้บริการ มีโครงสร้าง
ต้นทุนไม่เหมือนกับกิจการผลิตหรือขายสินค้า กล่าวคือ
ภาระหนักของธุรกิจบริการมักเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ
บุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ ในขณะที่ธุรกิจการ
ผลิตและขายสินค้า ภาระหนักอยู่ที่ต้นทุนการผลิต ซึ่งเกิด
จากราคาวัตถุดิบ ค่าแรง และกระบวนการผลิต รวมทั้ง
ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและการขาย ซึ่งในช่วงวิกฤติ
เศรษฐกิจ ธุรกิจการให้บริการสามารถลดต้นทุนได้ง่าย
กว่าด้วย การลดพนักงาน ในขณะที่ธุรกิจประเภทอื่น
การลดพนักงานไม่ได้ส่งผลให้เกิดการประหยัดเท่าไรนัก
ต้องใช้วิธีการปรับโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ หรือ
Reengineering กระบวนการทำธุรกิจ หรือวิจัยพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ จึงจะสามารถลดต้นทุนและอยู่รอดได้ใน
ระยะยาว โดยเทคนิคการลดต้นทุนสามารถแบ่งได้หลักๆ
ดังนี้

การจัดซื้อ กิจการควรกำหนดกลยุทธ์ในการ
จัดซื้อ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการจัด
การประมูลแล้วต่อรองราคาให้ต่ำสุด ทั้งนี้ต้องจัดทำ
อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้วิธีการจัดซื้อแบบ Just-
in-time (ไม่เก็บสินค้าคงคลังเลย) การพัฒนาวิธีการ
จัดซื้อกับผู้ขายวัตถุดิบโดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน
น้อยลง ทำสัญญาระยะยาวเพื่อป้องกันการเกิดส่วนสูญ
เสียในการขนส่ง การพัฒนาการวิเคราะห์การจัดซื้อ โดย
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและราคา การ

เลือกผู้ขายวัตถุดิบที่มีความพร้อม

การควบคุมต้นทุนทางการเงิน การบริหารให้
กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนที่ดี มีการบริหารกระแสเงินสด
อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้กิจการลดภาระด้าน
ดอกเบี้ยจ่ายลง หรือทำให้สามารถลงทุนได้ดอกเบี้ยรับ
จากเงินสดคงเหลือได้มากขึ้น ปัจจุบันธนาคารหลายแห่ง
ให้บริการด้านการบริหารเงินสด (cash management)
ซึ่งนอกจากจะทำให้ได้ประโยชน์ด้านดอกเบี้ยแล้ว ยัง
ช่วยลดต้นทุนด้านการดำเนินงานด้วย จุดสำคัญที่ควร
พิจารณา คือ การบริหารลูกหนี้ และสินค้าคงคลัง เพราะ
สินทรัพย์ทั้งสองรายการนี้ ถ้าไม่บริหารให้เหมาะสม จะ
ทำให้มีต้นทุนทางการเงินสูง ขณะเดียวกันหนี้ที่ค้างนาน
อาจจะกลายเป็นหนี้เสีย และสินค้าคงคลังที่มีมากเกินไป
อาจล้าสมัย และเสื่อมคุณภาพเป็นค่าใช้จ่าย นอกจากนี้
การใช้แหล่งเงินทุนหรือแหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำ จะ
ทำให้ลดค่าใช้จ่ายได้ในระยะยาว

การลดค่าใช้จ่ายในการขาย ประกอบด้วย ค่า
ขนส่ง ค่าพนักงานขาย รวมถึงค่าส่งเสริมการขายและ
ค่าโฆษณา ส่วนใหญ่จะเป็นค่าใช้จ่ายประเภทแปรผันได้
ซึ่งสามารถควบคุมโดยกำหนดเป็นอัตราส่วนต่อยอดขาย
ยกเว้นค่าเงินเดือนของพนักงานประจำ และค่าเสื่อมราคา
ของอาคาร พาหนะและอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งค่าใช้จ่าย
แปรผันได้ดังกล่าวข้างต้นจะต้องตั้งเป็นงบประมาณที่ยืด
หยุ่นได้ และค่าใช้จ่ายด้านโฆษณาส่งเสริมการขาย ควร
จัดสรรให้ดี และใช้วิธีที่ประหยัดที่สุด

การลดค่าใช้จ่ายด้านบริหารทั่วไป เป็นส่วนที่
สนับสนุนการทำธุรกิจขององค์กรมักจะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่
เช่น อาคารสำนักงาน ค่าสาธารณูปโภค ยานพาหนะ
เงินเดือนผู้บริหาร เงินเดือนพนักงานด้าน สนับสนุน และ
สวัสดิการต่างๆ การควบคุมต้นทุนในกรณีนี้ ต้อง
ควบคุมเป็นจำนวนเงิน บางครั้งกิจการอาจใช้วิธีจ้าง
พนักงานประจำหรือทำสัญญาซื้อบริการจากบริษัทอื่น
(outsourcing) สำหรับการบริการที่ต้องการความชำนาญ
เฉพาะด้าน เช่น การรักษาความปลอดภัย การทำความสะอาด
ซึ่งจะช่วยประหยัดในแง่ของการลงทุนทั้งด้าน
ระบบและบุคลากร

การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ควรมีโครงสร้าง
การบริหารที่เหมาะสมกับกิจการ มีการกำหนดอำนาจ
หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกระบวนการดำเนิน

ธุรกิจที่เป็นระบบ นอกจากนั้น ควรจะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี สามารถสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ มาปฏิบัติงาน มีมาตรการจูงใจให้ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร มีการฝึกอบรมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เป็นต้น ในกรณีที่ต้องมีการปลดพนักงานส่วนเกิน ควรต้องมีการเตรียมการรองรับให้พร้อม เช่น การปรับระบบการทำงานใหม่ การฝึกความชำนาญของพนักงานที่ทดแทน รวมทั้งต้องระมัดระวังด้านการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานด้วย

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตระหนักถึงการควบคุมต้นทุน องค์กรต้องพยายามรณรงค์ให้การควบคุมต้นทุนเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน เช่น จัดเป็นโครงการต่อเนื่อง มีการกำหนดเป็นเป้าหมายทั้งจำนวนเงินและระยะเวลา มีการให้รางวัลตามผลงาน มีการสื่อสารถึงความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะพื้นที่ในเขตภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดชุมพร จังหวัดระนอง จังหวัดกระบี่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดพังงา จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการสัมภาษณ์เจ้าของหรือผู้บริหารกิจการกับกิจการทุกประเภท ซึ่งหลากหลายมาก หากเลือกที่จะศึกษาในแต่ละประเภทธุรกิจ จะให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคและกลยุทธ์ของแต่ละประเภทธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางได้การแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2545). สถิติการจดทะเบียน. (ออนไลน์). มีที่ : <http://www.thairegistration.com/thai/statistics.html>. สืบค้นเมื่อ [2545].

เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์. (2545). กลยุทธ์ตลาดใหม่ทางการค้าเป็นอย่างไร. *วารสารนักบริหาร*, (มกราคม-มีนาคม), 24-27.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). *การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2541). *หลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้และหลักเกณฑ์การประเมินมูลค่าหลักประกันของสถาบันการเงิน*. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารแห่งประเทศไทย.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้. (2544). (ออนไลน์). มีที่ : <http://www.bot.or.th/bothomepage/Special/CDRAC/cdrac.htm>. สืบค้นเมื่อ [2544].

พรสรัญ รุ่งเจริญกุล. (2545). *กรณีศึกษาธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นำชัย ทนุผล. (2532). *การวางแผนและการประเมินผลโครงการส่งเสริมการเกษตร*. เชียงใหม่ : สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตมสวนยน. (2545). *ยุทธวิธีการแข่งขัน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. (2543). *กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน.

สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์.

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์. (2543). *การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดโลก*. (ออนไลน์). มีที่ : <http://www.moc.go.th/thai/dbe>. สืบค้นเมื่อ [2543].

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.