

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมผู้ให้สัมภาษณ์ และบรรยากาศการสัมภาษณ์ตลอดจนรูปแบบรวมถึงลักษณะการดำเนินงาน นอกจากนี้ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของลูกจ้างโดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพื้นฐานเพื่อให้ภาพเบื้องต้นที่เป็นส่วนสนับสนุนหรือสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้ประกอบการและลูกจ้าง ผลการศึกษาจะนำเสนอ 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนที่สอง วิเคราะห์ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อลูกจ้าง

สภาพการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

1. สภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมขนาดกลาง

1.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง ในจังหวัดอุดรดิตถ์เป็นธุรกิจที่รุ่งเรืองในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2540 มีทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจนถึงขนาดใหญ่มากมาย กระทั่งเมื่อภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ธุรกิจก่อสร้างได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจทำให้บางรายต้องปิดตัวลง สำหรับจังหวัดอุดรดิตถ์อุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย ซึ่งมี 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) โรงงานไม่ บด ย่อยหิน จำนวน 7 ราย
- 2) โรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ แผ่นพื้นสำเร็จรูป เสาเข็ม และแปรรูปหินอ่อน จำนวน 3 ราย

แต่ละกิจการมีเงินลงทุนอยู่ระหว่าง 12 - 90 ล้านบาทและมีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นห้างหุ้นส่วนบ้าง บริษัทจำกัดบ้าง จำนวนแรงงานอยู่ระหว่าง 9 - 77 คน ระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 3 - 20 ปี ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานภายในของอุตสาหกรรมก่อสร้างแต่ละด้าน มีดังนี้

ด้านการจัดการ กิจการก่อสร้างของจังหวัดอุดรดิตถ์ส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากครอบครัวจึงมีลักษณะการดำเนินงานโดยระบบครอบครัว มีผู้นำครอบครัว เช่น บิดาเป็นกรรมการผู้จัดการ และกระจายอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกในครอบครัวที่เป็นลูก ๆ ญาติพี่น้องเป็นผู้จัดการในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก หรือบางกิจการได้โอนกิจการให้ลูก ๆ ดำเนินงานแทน บาง

กิจการผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการทำหน้าที่บริหารงานเพียงลำพังในทุกฝ่ายตามโครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งสายงานไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามลักษณะการบริหารงานยังคงเป็นระบบครอบครัวมีการจัดลำดับตามความอาวุโสและมีอำนาจเด็ดขาดที่ผู้นำเพียงคนเดียว ทั้งการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ และการควบคุม การวางแผนการดำเนินงานภายในจะเป็นแผนระยะสั้นที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้กิจการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับฝ่ายการเงินและบัญชีมากเป็นพิเศษ จะพบว่าผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการจะเข้าควบคุมดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด แม้ว่าความรู้ความเข้าใจทางบัญชีที่ถูกต้องอาจมีจำกัด แต่ผู้ประกอบการมักไม่ไว้วางใจบุคคลภายนอกหรือลูกจ้างเท่าใดนัก ระบบข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารของผู้ประกอบการมีความก้าวหน้าและทันสมัยพอสมควร รวมทั้งการมีเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่ไม่ล้าสมัยจนเกินไปนัก ภาพลักษณ์ของผู้ประกอบการจะเป็นลักษณะเฒ่าแก่ที่มีความน่าเชื่อถือในวงการธุรกิจนั้น เนื่องจากมีพื้นฐานการดำเนินงานในแวดวงและอยู่ในสายงานอาชีพมานานจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนท้องถิ่น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

ด้านการผลิต กิจการเหล่านี้มักมีเครือข่ายย่อยหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุดหรืออุตสาหกรรม ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการประเมินแหล่งวัตถุดิบและการขอรับสัมปทาน ซึ่งจะทำให้ได้ปริมาณและคุณภาพวัตถุดิบที่ดีอันส่งผลต่อการผลิต ตลอดจนมีเส้นทางการขนส่งที่สั้นและสะดวกรวดเร็วอันเป็นการลดต้นทุนการผลิต ส่วนเครื่องจักรและเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตของกิจการส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรและเครื่องมือพื้นฐานที่ไม่มีเทคโนโลยีสูงมาก และมีอายุการใช้งานผ่านมานานพอสมควร การเลือกใช้เครื่องมือเครื่องจักรในลักษณะดังกล่าว ผู้ประกอบการเห็นว่ามีเพียงพอกับการใช้งานไม่จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีสูงนัก จึงอาศัยการทดแทนเครื่องจักรด้วยแรงงานคนในระดับกรรมกรที่ไม่ต้องมีฝีมือ อีกทั้งต้นทุนของเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูงมีราคาแพงจะทำให้ต้นทุนของกิจการสูงเกินความจำเป็น สำหรับบางกิจการได้ผลิตเครื่องจักรและเครื่องมือขึ้นมาใช้เองและยอมรับว่าคุณภาพผลผลิตไม่ได้ด้อยลงแต่อย่างใด การควบคุมผลผลิตที่ได้มี 2 ลักษณะคือ กิจการที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่งเสริมการลงทุน เช่น บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) จะมีพนักงานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ (QC : Quality Control) ขั้นตอนกระบวนการผลิตได้รับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานอุตสาหกรรม ส่วนอุตสาหกรรมที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนใด ๆ จะควบคุมการผลิตด้วยประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญส่วนตัว และใช้ความพอใจของลูกค้าเป็นมาตรฐานกำหนดความมีคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ด้านการตลาด แต่ละกิจการจะมีตลาดของตนเองที่เป็นลูกค้าประจำ ทำการติดต่อกับขายกันมานานจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ ลักษณะสินค้าและคุณภาพของสินค้ารวมทั้งราคาจะมีความใกล้เคียงกัน อาจสูงหรือต่ำกว่ากันบ้างเล็กน้อย ซึ่งลักษณะดังกล่าวไม่ได้มีความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งแต่อย่างใด ขณะที่บางกิจการรู้ว่าคุณภาพของสินค้าของตนเองมีความได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านแหล่งวัตถุดิบและคุณภาพของสินค้าที่เหนือกว่า แต่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบให้เด่นชัดต่อกิจการได้ ทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง บางกิจการมีร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้านำร้านได้โดยตรงซึ่งลักษณะนี้เป็นข้อได้เปรียบในทางการค้าที่ครบวงจร สามารถที่จะแนะนำสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น แต่อย่างไรก็ตามกิจการทั้งหลายเหล่านี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขายมากนัก แต่จะใช้สื่อทางวิทยุท้องถิ่นในการโฆษณาบ้าง หรือการติดป้ายขนาดเล็กตามเส้นทางที่จะไปยังกิจการ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะใช้วิธีติดต่อกับลูกค้าด้วยตัวเองโดยตรง

ด้านการเงินและการบัญชี ด้านเงินทุนของอุตสาหกรรมก่อสร้างส่วนใหญ่มีสัดส่วนของโครงสร้างเงินทุนเป็นส่วนของผู้เจ้าของ สำหรับการกู้ยืมจะนำมาใช้เพื่อดำเนินงานหมุนเวียนภายในกิจการ หรือเมื่อมีการขยายการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติม การวางแผนการเงินที่ใช้หมุนเวียนในกิจการจะมีความยืดหยุ่นสูงสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และผู้ประกอบการมักเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานส่วนนี้ด้วยตนเอง แม้ว่าความรู้ความเข้าใจในการบัญชีที่ถูกต้องจะมีอย่างจำกัด แต่ผู้ประกอบการมีความพอใจที่สามารถควบคุมดูแลการเงินได้ใกล้ชิดและรัดกุม การบริหารสินค้าคงเหลือโดยส่วนใหญ่จะไม่สต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบไว้มาก แต่จะคำนวณให้เพียงพอกับจำนวนที่ต้องการใช้ซึ่งสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดีและกิจการไม่เคยประสบปัญหาสินค้าหรือวัตถุดิบขาดมือ การบริหารลูกหนี้กิจการมีการขายสดและขายเชื่อ ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 80 จะเป็นการขายเชื่อและให้เครดิตแก่ลูกค้าเฉลี่ย 1 เดือน ภาวะหนี้สินจะได้รับการชำระตามกำหนดเงื่อนไขเวลา และผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดตามหนี้สินด้วยตนเองซึ่งจะได้รับความเกรงใจจากลูกค้าในระดับที่ดี สำหรับเจ้าหนี้ของกิจการจะเป็นสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายได้ติดต่อกันจนมีสายสัมพันธ์ส่วนตัวและมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกู้ยืมจึงอาศัยความเชื่อถือเป็นตัวผู้ประกอบการและหลักทรัพย์ค้ำประกัน กิจการก่อสร้างทั้งหลายมีความสามารถในการชำระหนี้สินได้ดี

ด้านการบุคลากร อุตสาหกรรมก่อสร้างก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก เพราะต้องใช้กำลังคนงานค่อนข้างมาก ลักษณะการจ้างงานมีทั้งการจ้างรายวันและการจ้างรายเดือน การจ้างระดับปฏิบัติการจะเป็นแรงงานกึ่งฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือซึ่งมีจำนวนค่อนข้างมาก

ส่วนระดับบริหารจะดำเนินงานโดยผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการบางรายให้ความสนใจต่อการศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาด้านบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างเสริมคุณภาพและภาพลักษณ์ของผู้ประกอบการและกิจการ ด้านการจ้างงาน ลูกจ้างส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดเป็นคนในพื้นที่ซึ่งมีข้อดีเกี่ยวกับความสะดวกในเรื่องของการมาทำงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่พักอาศัยทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการครองชีพสามารถเลี้ยงตัวเองได้เพราะกินอยู่กับครอบครัว ข้ออ้างในการขาดงานหรือลางานของลูกจ้างลดน้อยลง เนื่องจากสามารถติดตามและรับรู้เรื่องราวข้อเท็จจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามลูกจ้างส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบกับกิจการไม่ต้องการช่างระดับฝีมือเท่าไรนักและส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างรายวัน ความรับผิดชอบของลูกจ้างเป็นปัญหาสำคัญของกิจการ คือ ลูกจ้างพอใจอยากขาดงานเมื่อใดก็ขาดโดยไม่สนใจว่าจะมีผลกระทบกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ อัตราค่าจ้างเงินเดือนจะจ้างตามสภาพค่าครองชีพของท้องถิ่นและมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นสำหรับการจ้างงานระดับกึ่งฝีมือ ดังนั้น กิจการส่วนใหญ่จึงไม่ได้จ่ายค่าจ้างตามอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดในแต่ละภูมิภาคของจังหวัดนั้น ๆ นอกจากนี้ในฤดูกาลเก็บเกี่ยว แรงงานบางส่วนจะหยุดงานเพื่อเข้าสู่ภาคเกษตร ส่วนการจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ แต่ละกิจการดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย บางกิจการมีการเพิ่มแรงจูงใจด้วยเบี้ยขยัน เงินพิเศษ โบนัสประจำปี

1.2 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

อุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดอุดรดิตถ์ที่ดำเนินงานด้านหมวดอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ โรงงานผลิตอาหารสัตว์ โรงงานผลิตลูกตาวและหน่อไม้กระป๋อง โรงงานผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านการจัดการ ระบบการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มทั้ง 3 กิจการข้างต้นมีการบริหารงานด้วยระบบครอบครัว จนอาจกล่าวได้ว่าโรงงานผลิตอาหารสัตว์จัดอยู่ในธุรกิจประเภทบริษัทส่วนตัว เนื่องจากผู้ประกอบการดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการและบริหารงานโดยลำพังคนเดียวมีอำนาจเด็ดขาดตั้งแต่ระดับการวางแผน ตัดสินใจ สั่งการ และควบคุม ไปจนถึงขั้นของการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายเพียงคนเดียว เช่น การผสมสูตรอาหารสัตว์ การจัดทำระบบเอกสาร การสรุปผลรายงานการขายประจำวัน เป็นต้น ด้วยความสามารถเฉพาะตัวและมีประสบการณ์เดิมจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกด้านนี้ จนสามารถขยายกิจการมาเป็นผู้ผลิต มีกิจการที่ครบวงจรและเป็นโรงงานผลิตอาหารสัตว์ขนาดกลางรายเดียวในจังหวัดอุดรดิตถ์ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ส่วนกิจการผลิตอาหารและน้ำดื่มมีการบริหารงานด้วยระบบครอบครัวเช่นเดียวกัน แต่มีการกระจายอำนาจการดำเนินงานให้สมาชิก

ของครอบครัวเข้าดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย และเป็นกิจการที่มาจากพื้นฐานครอบครัวที่มีประสบการณ์มายาวนานตั้งแต่รุ่นบิดาและสืบทอดถึงรุ่นลูก ต่อมาได้ขยายธุรกิจใหม่เพิ่มในด้านอุตสาหกรรมเครื่องดื่มและน้ำแข็ง และกระจายอำนาจการบริหารงานแก่สมาชิกของครอบครัวให้เข้าไปบริหารงานในกิจการที่สร้างขึ้นใหม่ โดยที่กิจการหลักดั้งเดิมมีความมั่นคงด้านเงินทุน

ด้านการผลิต โรงงานผลิตอาหารสัตว์ทำการผลิตอาหารสัตว์ 3 ประเภท ได้แก่ ไก่ไข่เป็นหลัก รองลงมาเป็นไก่เนื้อและหมูตามลำดับ การจัดหาวัตถุดิบการเกษตรจากเกษตรกรในพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียง คุณภาพวัตถุดิบอยู่ระดับปานกลางถึงคุณภาพดี กระบวนการผลิตมีเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัยควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ แต่การผลิตยังไม่เต็มศักยภาพที่มี ส่วนสูตรที่เป็นส่วนผสมอาหารสัตว์ผู้ประกอบการเป็นผู้คิดค้นเองและขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเป็นครั้งคราวไม่มีผู้ชำนาญการประจำโรงงานแต่อย่างใด การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพผลผลิตอาศัยแรงงานคนตรวจเช็คปริมาณการผลิตแต่ละวัน ส่วนกิจการผลิตลูกดาวหน่อไม้ การจัดหาวัตถุดิบค่อนข้างลำบากเนื่องจากวัตถุดิบเป็นของป่าตามชายแดนและมีไม่เพียงพอต้องสั่งซื้อจากประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และมีต้นทุนแรงงานการผลิตสูงราคาน้ำมันและวัตถุดิบค่อนข้างสูง เป็นสาเหตุให้เสียเปรียบในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนน้ำดื่มมีการควบคุมคุณภาพด้วยมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งมีความเข้มงวดในการตรวจสอบจึงเป็นผลดีต่อการบริหารจัดการเล็ก ที่ไม่ได้มาตรฐานออกไปทำให้ลดคู่แข่งที่อาจขึ้นได้ในอนาคต ค่าใช้จ่ายในการผลิตน้ำส่วนใหญ่จะเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้าซึ่งต้องบริหารตามช่วงเวลา เช่น 18.00 น - 20.00 น. ถ้าใช้เกินระดับ 300,000 หน่วยจะคิดในระบบอัตราก้าวหน้า เป็นต้น

ด้านการตลาด อุตสาหกรรมผลิตลูกดาวหน่อไม้ของจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นอุตสาหกรรมที่จัดอยู่อันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ ทำการผลิตและส่งออกให้กับคนกลางซึ่งเป็นผู้ส่งออกอีกทีหนึ่งไปยังตลาดต่างประเทศ ดังนั้นกิจการจึงผลิตตามคำสั่งซื้อในลักษณะการรับจ้างผลิต ส่วนผลิตภัณฑ์ลูกดาวที่ทำมานานมีชื่อเสียงสินค้าเป็นของตนเองและเป็นที่รู้จักทั้งในตลาดฝรั่งเศส ออสเตรเลีย และอเมริกา คุณภาพสินค้าประเภทลูกดาวจัดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ เพราะมีผู้ผลิตน้อยรายและมีข้อได้เปรียบสถานที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบ คู่แข่งขันทางการตลาดส่วนใหญ่จะเป็นคู่แข่งจากต่างประเทศที่มีความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนที่ต่ำกว่าและมีราคาขายถูกกว่า ถ้าราคาสินค้าต่างกันเล็กน้อยลูกค้าจะเปลี่ยนใจซื้อสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าทันที เพราะตลาดลูกดาวและหน่อไม้เป็นตลาดที่มีความอ่อนไหวต่อราคา ผู้ซื้อไม่ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพเท่าไรนัก ขณะเดียวกันในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการถูกตัด GSP ทำให้ต้นทุนเดิมที่สูง

กว่าคู่แข่งชั้นอยู่แล้วยิ่งสูงขึ้นและทำให้แข่งขันได้ยากยิ่งขึ้น แม้ว่ากิจการมีร้านขายปลีกของตนเอง แต่ลักษณะการขายภายในประเทศเป็นเพียงลูกค้าซื้อไปเป็นของฝาก และกิจการไม่เน้นการขายตลาดภายใน ส่วนน้ำดื่มมีตลาดภายในท้องถิ่นมีการกระจายสินค้าได้ในเขตอำเภอเมืองและขยายที่ตั้งไปยังเขตอำเภอขนาดใหญ่รอบนอก เพื่อความสะดวกในเรื่องของการขนส่งและใกล้แหล่งผลิตและตลาดทำให้ประหยัดต้นทุนสินค้า การแข่งขันยังไม่กว้างขวาง การค้าขายเกิดขึ้นเฉพาะภายในจังหวัด มีการส่งเสริมการขายด้วยการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ การสนับสนุนสินค้าแก่หน่วยงานราชการ สังคมและชุมชน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชื่อเสียงของกิจการ สำหรับอุตสาหกรรมโรงงานผลิตอาหารสัตว์ มีลักษณะการขายตรง ลูกค้าจะเป็นร้านค้าปลีก ผู้แทนจำหน่ายและลูกค้าที่มีอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยตรง ราคาสินค้าของกิจการจะตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งชั้นเพราะมีสถานที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้มีข้อได้เปรียบประหยัดค่าขนส่ง และมีอำนาจในการต่อรองสูง ส่วนคุณภาพสินค้าอาหารสัตว์กิจการคิดสูตรผสมอาหารสัตว์เองและมีสารวัตรของกรมปศุสัตว์เป็นผู้ตรวจสอบว่าคุณค่าทางอาหารสัตว์ครบถ้วนตามสูตรหรือไม่ แต่ไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรเกี่ยวกับมาตรฐานได้รับประกันคุณภาพอาหารสัตว์ ข้อได้เปรียบบางประการเกี่ยวกับลักษณะของอาหารสัตว์ คือ การเลี้ยงสัตว์ด้วยอาหารชนิดใดชนิดหนึ่งต้องเลี้ยงให้ครบวงจรชีวิตของสัตว์ เนื่องจากเมื่อสัตว์กินอาหารแล้วติดในรสชาติจะมีผลต่อผลผลิตของสัตว์ เช่น ถ้ามีการเปลี่ยนอาหารของไก่จะทำให้ปริมาณไข่ที่ได้รับลดลง เป็นต้น จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ได้ลูกค้าประจำโดยปริยาย ด้านการส่งเสริมการขาย กิจการไม่เน้นเรื่องการโฆษณา ไม่เน้นพนักงานขาย แต่ผู้ประกอบการจะทำหน้าที่เป็นพนักงานขายหาตลาดเอง ส่วนการส่งเสริมการตลาดด้านอื่นจะใช้วิธีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์แก่เกษตรกร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีร้านค้ารับผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามาขายด้วย เพื่อรองรับสินค้าที่ลูกค้าผลิตออกสู่ตลาด อันเป็นแนวคิดที่สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อและเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีทางธุรกิจอย่างครบวงจร เดิมกิจการมีคู่แข่งชั้นที่เป็นกิจการของคนนอกพื้นที่ต่อมาคู่แข่งชั้นทั้งหลายต้องเลิกกิจการไปเพราะไม่สามารถแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามมีคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่เป็นเพียงคู่แข่งชั้นรายเล็ก ๆ และอยู่ในพื้นที่จังหวัดอุดรติดต่อกันเกิดขึ้นในระยะหลัง เมื่อเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มที่จะไปได้ดี

ด้านการเงินและบัญชี โรงงานผลิตอาหารสัตว์มีการดำเนินงานด้านการเงินด้วยแผนการรับจ่ายเงินสด โดยพิจารณากระแสเงินสดเข้าออกประจำวัน จำนวนลูกค้าแต่ละวันและปริมาณการกินอาหารของสัตว์ แต่กิจการไม่ได้กำหนดวงเงินสดขั้นต่ำสำหรับการหมุนเวียนภายในกิจการ เพราะระดับราคาการซื้อขายวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลา จึงไม่

สามารถกำหนดวงเงินที่ใกล้เคียงได้แน่นอนต้องพิจารณาตามภาวะตลาดซึ่งขึ้นกับฤดูกาล หรือหากจำเป็นต้องมีการเก็บต้นทุนวัตถุดิบก็ต้องใช้เงินสดมากกว่าปกติ การขายสินค้าเป็นระบบขายเชื่อเกือบ 100 เปอร์เซนต์ และมีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ตามระยะเวลาเครดิตที่ให้กับลูกหนี้ ผู้ประกอบการจะดำเนินการติดตามถามหนี้ด้วยตนเองและมีความยืดหยุ่นพอสมควร อุตสาหกรรมประเภนี้ส่วนใหญ่บริหารลูกหนี้ด้วยการให้ชำระหนี้เดิมก่อนแล้วจึงจะให้สินเชื่อใหม่ โรงงานผลิตอาหารสัตว์มีความจำเป็นต้องเก็บรักษาสินค้า (Stock) เพราะลักษณะการดำเนินงานของอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการเก็บสต็อกวัตถุดิบสำหรับการผลิตอย่างเพียงพอตลอดปี ซึ่งมีระยะเวลาการรับซื้อวัตถุดิบ(ข้าวโพด) 4-5 เดือนเพื่อใช้สำหรับการผลิตในระยะเวลาประมาณ 8 เดือนที่เหลือจึงต้องเก็บวัตถุดิบไว้เพื่อการผลิตตลอดปี ดังนั้นโอกาสที่ราคาข้าวโพดจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าขาดแคลนวัตถุดิบกิจการก็จะยอมซื้อวัตถุดิบในราคาแพงเนื่องจากกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนไม่มาก อย่างไรก็ตามโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมากเพราะผู้ประกอบการมีข้อมูลและได้ทำการพยากรณ์ยอดขายแต่ละปี โดยเฉลี่ยให้ได้สต็อกวัตถุดิบพอประมาณ แหล่งเงินกู้ของกิจการ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่รู้จักและมีการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจกันมานานจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจกัน

ส่วนโรงงานผลิตอาหารลูกดาวและน้ำดื่ม มีการวางแผนการเงินและการบัญชีอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมค่าใช้จ่ายหมุนเวียนอย่างรัดกุมและใช้บุคลากรในครอบครัวควบคุมดูแลด้านการเงินอย่างใกล้ชิด การดำเนินงานด้านการเงินจึงมีสภาพคล่องของการหมุนเวียนเงินสดสูง การบริหารลูกหนี้ไม่มีปัญหา การบริหารสินค้าและวัตถุดิบเนื่องจากวัตถุดิบหาได้ยากและต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ไม่สามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบให้เป็นไปตามความต้องการได้และประเทศที่เป็นแหล่งวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนตลอดเวลา ส่วนการเก็บรักษาสินค้าจะเก็บในระยะสั้น เพราะเป็นสินค้าที่มีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี ส่วนกิจการน้ำดื่มมีระบบซื้อขายด้วยเงินสดเท่านั้นและเก็บเงินสดเป็นรายวัน อีกทั้งกิจการมีฐานะทางการเงินมั่นคง เพราะเป็นกิจการเก่าแก่ที่มีรากฐานการเงินมั่นคงมีกิจการในเครือข่ายที่สามารถให้การสนับสนุนเงินทุนแก่กัน ส่วนการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ยังคงมีอยู่ซึ่งเป็นการติดต่อสนับสนุนซึ่งกันและกันมานานจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจนถึงปัจจุบัน

ด้านการบุคลากร ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นการจ้างลูกจ้างชั่วคราวรายวัน สำหรับโรงงานผลิตอาหารสัตว์ ไม่ให้ความสำคัญกับแรงงานคนเท่าใดนัก เนื่องจากการผลิตมีเครื่องจักรที่ทันสมัย และงานภายในสำนักงานผู้ประกอบการได้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลต่าง ๆ ทำให้สามารถใช้งานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ส่วนโรงงานผลิตน้ำแข็งและโรงงาน

ลูกดาวเป็นโรงงานที่เป็นเจ้าของเดียวกัน ดังนั้นสามารถที่จะใช้แรงงานร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจสามารถเกลี้ยและโยกคนงานไปทำงานในโรงงานที่ยังต้องการกำลังการผลิต และไม่จำเป็นต้องให้คนงานออก ยกเว้นคนงานลาออกเองก็ไม่จ้างคนงานเพิ่ม ส่วนลักษณะการจ้างมีทั้งลูกจ้างรายวันและรายเดือน ระดับลูกจ้างไม่จำเป็นต้องใช้คนงานระดับการศึกษาสูง แต่จะเน้นคนในพื้นที่ เพราะลักษณะงานบางส่วนต้องอาศัยลูกจ้างที่รู้จักเส้นทาง การขนส่งสินค้าและสะดวกในเรื่องที่พักอาศัย

1.3 อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก

จังหวัดอุดรดิติมีอุตสาหกรรมขนาดกลางประเภทนี้เพียง 1 รายเท่านั้นที่เป็น อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการบด ล้าง พลาสติก ซึ่งดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 10 กว่าปี มีทุน จดทะเบียน 12 ล้านบาท จำนวนคนงาน 5 คน และมีสภาพการดำเนินงานภายในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการจัดการ รูปแบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเป็นเจ้าของคนเดียว และดำเนินงานโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว ซึ่งใช้ความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ในการลองผิดลองถูกดำเนินธุรกิจมาจนประสบผลสำเร็จถึงปัจจุบัน ผู้ประกอบการมีระดับการศึกษา จบภาคบังคับเท่านั้น การบริหารจัดการของกิจการไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนที่เป็นระบบ ผู้ประกอบการทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง ส่วนการตัดสินใจจะเป็นไปตามสถานการณ์ เจ้าของกิจการเป็นศูนย์รวมของอำนาจ การสั่งการ การควบคุม ในทุกส่วนของงาน รวมทั้งการปฏิบัติการควบคุมด้านการเงินบัญชีเอง และแก้ปัญหาเป็นรายวันตามสภาพปัญหา แต่ละกรณีและแก้ปัญหาตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ภาวะทางอารมณ์ของผู้ประกอบการจึงค่อนข้างเครียดและมีทัศนคติต่อหน่วยงานราชการที่เป็นลบ แต่มีสายสัมพันธ์ที่ดีในแวดวงการค้า กว้างขวาง มีแหล่งข้อมูลที่รวดเร็วและเป็นข้อได้เปรียบของกิจการ ระบบการดำเนินงานเน้นที่ แรงงานระดับล่างไร้ฝีมือ เป็นเพศหญิงและผู้สูงอายุที่ไม่มีรายได้อื่นซึ่งง่ายต่อการควบคุมดูแล ตลอดจนยังทำให้ผู้สูงอายุมีรายได้พอเลี้ยงตัวเองได้

ด้านการผลิต กิจการมีเครื่องจักรพื้นฐานที่ไม่มีเทคโนโลยีหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเพียงเครื่องมือในการช่วยทำงานให้สะดวกขึ้นและรวดเร็วกว่าการใช้แรงงานคน และเครื่องจักร มีอายุการใช้งานมานานไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงพัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัยและเพิ่ม ประสิทธิภาพแต่อย่างใด ส่วนวัตถุดิบเป็นของเก่าที่หาได้ง่ายและมีต้นทุนต่ำ ขณะที่กระบวนการ ผลิตไม่มีระบบมาตรฐานใด ๆ ควบคุมคุณภาพการผลิต แต่ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

ของลูกค้าประจำ นอกจากนี้ส่วนใหญ่มักรยังต้องอาศัยแรงงานคนเกี่ยวกับการผลิตบางส่วน เช่น การ คัด แยก ล้างวัสดุ และสินค้าที่ผลิตเพื่อส่งเป็นวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตอีกต่อหนึ่งสำหรับผลิตเป็นสินค้า สำเร็จรูป

ด้านการตลาด สินค้าของกิจการไม่มีลักษณะเด่นกว่าคู่แข่งจนไม่ว่าจะเป็น กิจการขนาดเล็ก ขนาดเดียวกันและขนาดใหญ่ที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันและจังหวัดใกล้เคียง แต่ กิจการมีความได้เปรียบในแง่ที่เป็นกิจการที่ดำเนินงานมานาน มีลูกค้าประจำและเป็นลูกค้า รายใหญ่สามารถกระจายสินค้าถึงผู้ซื้อโดยตรง แหล่งวัตถุดิบจัดหาได้ง่ายเพราะมีผู้นำมาขายถึง สถานประกอบการ และลูกค้าจะเป็นผู้มารับสินค้าด้วยตนเอง ทำให้มีต้นทุนต่ำเพราะไม่ต้องเสีย ค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง นอกจากนี้กิจการยังไม่ต้องมีการโฆษณาหรือส่งเสริมการขายด้วยวิธีการใด ๆ ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งของกิจการอยู่ที่การได้รับข่าวสารที่รวดเร็วจากตลาดในเขตพื้นที่ภาค เหนือตอนล่างด้วยกัน เช่น พิจิตร นครสวรรค์ เป็นต้น ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินงานได้ ถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา

ด้านการเงินและการบัญชี เจ้าของกิจการบริหารงานและควบคุมการเงินด้วย ตนเองอย่างใกล้ชิด แต่ไม่เคยมีการวางแผนด้านการเงินและการบัญชีใด ๆ ผู้ประกอบการอาศัย ความรู้และความเข้าใจส่วนตัวในการจัดทำบัญชีควบคุมระบบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการรับเงินสด การจ่ายเงินสดและการกำหนดวงเงินสดหมุนเวียนตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าและความจำเป็นที่ ต้องใช้จ่าย ผลของการดำเนินงานด้วยวิธีการนี้ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีผู้ประกอบการกล่าวว่า ไม่เคยประสบปัญหายุ่งยากใด ๆ และพึงพอใจต่อความสามารถในการควบคุมระบบการเงินของ กิจการได้อย่างใกล้ชิดและรัดกุม การค้าขายใช้ระบบเงินเชื่อซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเก่าแก่ มีการค้าขายกันมานาน จึงไม่มีปัญหาในเรื่องของการเก็บหนี้และการบริหารลูกหนี้ ส่วนการ บริหารสินค้าคงเหลือ กิจการจะไม่สต็อกสินค้าไว้มากทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงินทุนหมุนเวียน การติดต่อกับสถาบันทางการเงินส่วนใหญ่จะใช้บริการสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งกิจการกู้เงินมาเพื่อ ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ผลการดำเนินงานจะอยู่ที่กำไรสุทธิร้อยละ 30 สภาพการดำเนินงานเช่นนี้ ทำให้กิจการมีสภาพคล่องสูง

ด้านการบุคลากร ลักษณะการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงไม่คำนึงเรื่องวุฒิ ทางการศึกษา เพราะลักษณะงานไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีศักยภาพสูง เช่น การคัดแยกวัสดุ ดังนั้นจึงสามารถจ้างเป็นลูกจ้างรายวัน ราคาคถูก และสามารถจ้างแรงงานคนสูงอายุที่ว่างงานมา ทำงาน ส่วนหนึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้สูงอายุที่ยังสามารถทำงานได้มีรายได้เลี้ยงตนเอง ขณะ เดียวกันกิจการไม่ต้องรับผิดชอบด้านสวัสดิการอื่น ๆ และไม่มีเงินพิเศษใด ๆ อีกทั้งยังสามารถ

ควบคุมคนงานเหล่านั้นให้ทำงานตามที่กำหนดได้ง่ายอีกด้วย ทำให้กิจการประหยัดต้นทุนและมีค่าใช้จ่ายด้านแรงงานต่ำ ส่วนงานที่ต้องการแรงงานระดับกึ่งฝีมือ คือ งานด้านการผลิตซึ่งเป็นระดับหัวหน้างาน งานที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งด้านการเงินการบัญชี การตลาด การจัดการ รวมถึงด้านการผลิต ผู้ประกอบการจะเข้าไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยตัวเอง จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระงานทำเองทุกอย่าง

1.4 อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

อุตสาหกรรมประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทแต่งแร่ แยกส่วนเหมืองแร่ เป็นกิจการที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มดำเนินงานเป็นเวลาเพียง 3 ปี มีเงินลงทุน 11 ล้านบาท จำนวนคนงาน 38 คน ผลการศึกษาด้านการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการจัดการ การบริหารจัดการเป็นระบบครบวงจร โดยแบ่งโครงสร้างองค์การตามจำนวนสมาชิกในครอบครัว และมีผู้นำครอบครัวเป็นผู้ดูแลควบคุมด้านการเงินและการบัญชีของกิจการ แบ่งความรับผิดชอบในฝ่ายบริหารให้กับสมาชิกครอบครัวช่วยกันดูแลรับผิดชอบ นอกจากนี้งานหลักต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วนของการปฏิบัติการสมาชิกยังช่วยกันทำ เช่น เป็นพนักงานขายเอง ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาด้วยตนเองแทบทุกเรื่อง อย่างไรก็ตามลักษณะการดำเนินงานภายในยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบ แม้ว่าจะมีการกำหนดโครงสร้างไว้ก็ตาม แต่การแก้ปัญหาคงเป็นไปตามสถานการณ์หรือเหตุการณ์เฉพาะเป็นครั้ง ๆ ไป การประกอบอุตสาหกรรมด้านนี้ต้องมีสายสัมพันธ์ทางสังคมที่กว้างขวางเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนในพื้นที่ อุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลพอสมควรจึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น กล่าวได้ว่า "ผู้ประกอบการต้องมีอำนาจและบารมี"

ด้านการผลิต กิจการต้องทำการขอสัมปทานแหล่งทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการประกอบการอย่างถูกต้อง กระบวนการผลิต การคัดแยกแร่ ผู้ประกอบการได้อาศัยความรู้ประสบการณ์และทำการศึกษาด้วยตัวเอง ขณะที่ผู้ประกอบการยังขาดทักษะและมีเทคนิคด้านการตรวจสอบคุณภาพของแร่ที่เป็นวัตถุดิบทำอย่างง่าย ๆ เช่น ใช้แม่เหล็กตรวจสอบสิ่งที่ปนมา ใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย ๆ ระดับแรงงานคนที่ใช้ในกระบวนการผลิตไม่ต้องอาศัยแรงงานระดับฝีมือ ดังนั้นจึงจ้างคนงานระดับกรรมกรใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งไม่ก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ต่อ

กระบวนการผลิตส่งผลต่อคุณภาพการผลิตต่ำ อย่างไรก็ตามการพบแร่ทุกชนิดสามารถขายหรือเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด

ด้านการตลาด การดำเนินงานของกิจการในระยะเริ่มต้นยังไม่สามารถขายสินค้าได้ จนกระทั่งปลายปี พ.ศ. 2541 เริ่มขายสินค้าให้ลูกค้าที่เป็นบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กล่าวได้ว่า กิจการยังมีตลาดแคบและประสบการณ์ด้านการตลาดมีจำกัด รวมทั้งไม่ได้ทำการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาทางสื่อใด ๆ นอกจากอาศัยการบอกกล่าวปากต่อปากและให้ลูกค้าเป็นผู้เข้ามาติดต่อด้วยตนเอง แต่กิจการมีข้อได้เปรียบ คือ กิจการที่ได้รับการสนับสนุนการลงทุนจาก BOI ทำให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ อีกทั้ง BOI ยังเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการติดต่อกับลูกค้า ทำให้เป็นที่รู้จักของตลาดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วกิจการอาศัยความเป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของสังคมในแวดวงที่เกี่ยวข้องอยู่พอสมควร การแข่งขันด้านการตลาดไม่รุนแรงค่าใช้จ่ายด้านการตลาดที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นค่านายหน้า อาทิ การขายที่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น

ด้านการเงินและการบัญชี กิจการเริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นของการลงทุนและกู้เงินลงทุนจากธนาคารพาณิชย์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากธนาคารเป็นอย่างดีโดยอาศัยหลักทรัพย์ค้ำประกันและความเชื่อถือส่วนบุคคล การควบคุมทางการเงินและการบัญชีมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยผู้นำครอบครัวซึ่งเป็นบิดา การวางแผนและการบริหารจัดการเป็นไปตามความเข้าใจและประสบการณ์ส่วนตัว ระยะเวลา 2 ปีแรกเป็นช่วงเวลาของการลงทุน กิจการเริ่มมีรายได้เมื่อสามารถขายสินค้าได้ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 และใช้วิธีการขายด้วยระบบเงินเชื่อ ลูกค้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่มีฐานะทางการเงินที่เชื่อถือได้ การให้เครดิต 3 เดือนทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวกิจการประสบปัญหาเงินสดหมุนเวียนและต้องหาเงินส่วนอื่นจ่ายชำระดอกเบี้ยแทน ทำให้มีภาระต้นทุนทางการเงินเกิดขึ้น การบริหารสินค้าคงคลังของกิจการได้เก็บสต็อกสินค้าเพียงบางส่วน เนื่องจากไม่แน่ใจภาวะตลาดและยังมีลูกค้าน้อยราย อย่างไรก็ตามกิจการไม่มีปัญหาการสต็อกสินค้า ผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน แต่มีกำไรน้อย เพราะเป็นระยะเริ่มต้น

ด้านบุคลากร ลักษณะการจ้างงานเป็นลูกจ้างรายวัน อาศัยว่ามีการโยกย้ายแรงงานของกิจการเพื่อกระจายแรงงานไปสู่กิจการอื่น ๆ ที่มีอยู่ด้วยการนำแรงงานที่เกินความต้องการไปทดแทนแรงงานที่ยังขาดแคลน คุณสมบัติของลูกจ้างมีการศึกษาดำเนินงานระดับกรรมกร และไม่ต้องการระดับฝีมือหรือทักษะพิเศษ มาตรฐานการทำงานที่ได้จึงไม่สม่ำเสมอ การใช้บุคลากรของกิจการจะใช้สมาชิกครอบครัวเป็นหลัก ดำเนินงานในส่วนของการบริหารงานระดับ

การจัดการและระดับปฏิบัติงาน เช่น งานสำนักงาน งานติดต่อประสานงานภายนอก เป็นต้น โดยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบให้ผู้จัดการฝ่ายประสานงานร่วมกันทำให้ประหยัดต้นทุนด้านบุคลากร และมีการควบคุมงานทุกส่วนอย่างใกล้ชิด แต่ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรมีขีดจำกัดเนื่องจากมีความรู้และประสบการณ์น้อยเกี่ยวกับธุรกิจนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ อยู่ในวงการมานานและมีขนาดใกล้เคียงไปจนถึงขนาดใหญ่กว่า

1.5 อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมบริการขนาดกลางในจังหวัดอุดรดิตถ์มีด้วยกัน 6 รายและมีลักษณะการดำเนินงาน 2 ประเภท คือ

- 1) โรงงานผลิต กิ่ง เชื่อมโลหะ จำนวน 2 ราย
- 2) กิจการซ่อมรถยนต์ ล้างอัดฉีดรถยนต์และจำหน่ายรถยนต์จำนวน 3 ราย

1.5.1 อุตสาหกรรมบริการประเภท : ทำชิ้นส่วนอุปกรณ์ เชื่อม กิ่ง โลหะ มีรูปแบบการดำเนินงานเป็นห้างหุ้นส่วนเหมือนกัน ระยะเวลาการดำเนินงาน 6 ปีเท่ากัน เงินลงทุนใกล้เคียงกันที่ประมาณ 11 ล้านบาท จำนวนคนงานอยู่ระหว่าง 10 - 20 คน วิเคราะห์สภาพการดำเนินแต่ละด้านของอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการจัดการ การวางแผนการจัดองค์การ และการแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการควบคุมงานจะมีรูปแบบที่ชัดเจนใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัวมีอำนาจเด็ดขาดที่กรรมการผู้จัดการหรือผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ ส่วนที่แตกต่างกัน คือ กิจการที่ได้รับการสนับสนุนจาก IFCT ผู้ประกอบการจะมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารเป็นพื้นฐานจากการศึกษาและมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กระจายความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างานแต่ละฝ่ายทำการแก้ปัญหาาร่วมกันกับพนักงาน มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกวัน การควบคุมการทำงานด้วยการตรวจสอบการดำเนินงานตามชิ้นงาน ส่วนกิจการที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานส่งเสริมการลงทุนใด ๆ จะอาศัยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว จากเดิมที่เคยเป็นลูกมือของช่างฝีมือและได้รับการสืบทอดกิจการมาจากรุ่นบิดา แต่ผู้ประกอบการจะมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ดังนั้นระบบการจัดการต่าง ๆ จึงไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ซึ่งผู้ประกอบการยอมรับว่า ไม่เคยมีการวางแผนและไม่รู้ว่าควรทำอย่างไร การปฏิบัติงานจะเป็นไปโดยลำพังแต่ผู้เดียว และเปลี่ยนแปลงแผนการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในทักษะและความชำนาญด้านการช่างที่ดำเนินงานมาช้านาน

ด้านการผลิต อุตสาหกรรมทั้ง 2 กิจการให้ความสำคัญต่อเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย กระบวนการผลิตมีขั้นตอนการตรวจสอบกระบวนการผลิตด้วยตนเอง ด้วยการพิจารณาผลผลิตที่ออกมา พร้อมทั้งกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการที่ความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ไม่มีการว่ากล่าวตักเตือนกลับมา รายละเอียดบางส่วนอาจต่างกัน นั่นคือ ก่อนดำเนินการผลิตใช้วิธีการวางแผนตกลงร่วมกับฝ่ายช่าง แต่บางกิจการที่ผู้ประกอบการจะใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ความชำนาญในเชิงช่างมานานนับ 40 กว่าปีแก้ไขกระบวนการผลิตที่มีลักษณะงานเฉพาะเกี่ยวกับรถยนต์ เชื่อม กิ่ง ดัดแปลง มีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีช่างที่มีฝีมือ ทางด้านเทคโนโลยีมีขีดความสามารถดีพอสมควร ช่างฝีมือจะต้องได้รับการอบรมการใช้เครื่องจักรเพราะเครื่องจักรนำเข้าจะมีลักษณะเฉพาะตัว แต่ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 กิจการกลับไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีได้เต็มศักยภาพ

ด้านการตลาด สัดส่วนลูกค้า ลักษณะช่องทางการขาย คุณภาพสินค้าและบริการ ราคา การส่งเสริมการขายกิจการจะมีลูกค้าประจำเป็นของตนเอง และมีลูกค้าหลายประเภททั้งเอกชนและหน่วยงานราชการ สินค้ามีคุณภาพดีเพราะเป็นงานเชิงช่าง ราคาจะสูงหรือใกล้เคียงกัน ลักษณะเด่นของกิจการบริการประเภทนี้ คือ การคำนึงถึงประโยชน์และบริการที่ให้แก่ลูกค้าเป็นหลัก บางกิจการให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมการขาย บางกิจการไม่คิดว่าการส่งเสริมการขายจะมีความสำคัญแต่อย่างใดแต่อาศัยความมีชื่อเสียงดั้งเดิม การมีภาพพจน์ที่ดีและมีลูกค้าครอบคลุมหลายพื้นที่รวมถึงจังหวัดใกล้เคียงหลายจังหวัด มีการกระจายสินค้าและบริการรองรับในลักษณะเครือข่ายกิจการพี่น้อง ซึ่งมีส่วนเอื้อลูกค้าให้แก่กันอย่างครบวงจร

ด้านการเงินและการบัญชี กิจการที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม (IFCT) มีการวางแผนและการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักวิชาการ เนื่องจากได้รับการแนะนำและสนับสนุนจากหน่วยงาน IFCT ดังนั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสด รวมถึงการตั้งวงเงินสดขั้นต่ำ จึงเป็นไปตามแผนการและมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถประมาณต้นทุน ค่าใช้จ่ายและพยากรณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต สามารถพิจารณาถึงสภาพคล่องของกิจการได้เป็นอย่างดี ส่วนการตั้งวงเงินสดขั้นต่ำหมุนเวียนนั้นไม่สามารถทำได้ต้องพิจารณารายรับแต่ละเดือน สำหรับกิจการที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก IFCT ไม่เคยมีการวางแผนด้านการเงินการรับจ่ายเงินสด การบริหารการเงินทุกอย่างอาศัยประสบการณ์ที่มีมาหลายสิบปีในการประกอบธุรกิจ ไม่มีความรู้ในระบบบัญชีและมีการติดต่อกู้ยืมกับธนาคารพาณิชย์ โดยอาศัยชื่อเสียงจากการดำเนินธุรกิจสมัย

บรรพบุรุษและใช้หลักทรัพย์ในการค้าประกัน รวมถึงการมีธุรกิจด้านอื่นของครอบครัวให้การสนับสนุนด้านสภาพคล่อง

สัดส่วนการขาย โดยส่วนใหญ่ขายเชื่อมากกว่าขายสดอยู่ระหว่าง 60 : 40 การบริหารลูกหนี้มีประสิทธิภาพดีไม่มีปัญหาด้านหนี้สิน โดยผู้ประกอบการจะเป็นผู้ติดตามทวงถามหนี้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างความเกรงใจต่อลูกค้า

การสต็อกสินค้า จะมีการประมาณการที่ค่อนข้างแน่นอน อีกทั้งการขนส่งสินค้า และการคมนาคมสะดวกรวดเร็วจึงไม่มีปัญหาเรื่องสินค้าหรืออะไหล่ขาดมือ ก่อนปี พ.ศ. 2540 ยอดขายของกิจการทั้ง 2 เป็นไปตามเป้าหมายมีผลกำไรเป็นที่น่าพอใจ

โครงสร้างเงินทุนจะมีอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่ดินเป็นของส่วนเจ้าของ การกู้ยืมเงินเป็นลักษณะของการขยายการลงทุน เช่น ขยายโรงงาน ซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือการกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มสภาพคล่องให้แก่กิจการ

ด้านการบุคลากร การวางแผนด้านกำลังคน การคัดเลือก การจ้างงานและการพัฒนา ผลของการวางแผนส่วนใหญ่มักไม่เป็นไปตามแผนเพราะไม่มีแรงงานระดับฝีมือให้เลือก ดังนั้นแรงงานที่ได้จะมีความรู้ความสามารถในเชิงช่างต่ำและไม่มีมาตรฐานซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ สำหรับกิจการประเภทนี้ แรงงานส่วนใหญ่จะไปหางานทำในเมืองใหญ่ ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูงระหว่างปี พ.ศ. 2540-2541 ยังคงขาดแคลนแรงงานระดับฝีมือและไม่ได้คุณสมบัติตามที่ต้องการ การคัดเลือกแรงงานจะเน้นคนในพื้นที่เป็นหลัก บางกิจการมีการจ้างแรงงานเป็นรายวัน และรายเดือนตามลักษณะความสำคัญของงาน ถ้าเป็นงานกรรมกรจะจ้างเป็นรายวัน บางกิจการจะเน้นแรงงานรายวัน เนื่องจากปัญหาด้านแรงงาน คือ เป็นแรงงานไร้ฝีมือ นอกจากนี้พฤติกรรมของลูกจ้างจะหยุดงานเมื่อต้องการหยุด โดยไม่สนใจว่ากิจการมีงานที่ต้องทำและการขาดงานจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจการ นอกจากนี้เมื่อถึงฤดูการเก็บเกี่ยวคนงานบางส่วนก็จะไปทำไร่ทำนาทำให้ขาดแคลนแรงงานเป็นบางช่วง ดังนั้นถ้ากิจการไม่ต้องการให้งานสะดุดผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการงานด้านเทคนิคสามารถลงมือปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

1.5.2 อุตสาหกรรมบริการประเภท : ซ่อมรถ จักรยานยนต์ แบ่งได้

3 ราย รูปแบบการดำเนินงานเป็นบริษัทจำกัดเหมือนกัน มีเงินลงทุนระหว่าง 19 - 45 ล้านบาท ระยะเวลาดำเนินงานใกล้เคียงกันระหว่าง 3 - 6 ปี จำนวนคนงาน 13 - 19 คน ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรม ดังนี้

ด้านการจัดการ กิจกรรมประเภทนี้มีระบบการบริหารจัดการ 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่และส่วนที่ 2 เป็นการจัดการภายในของกิจการเองซึ่งมีระบบค่อนข้างชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบ่งงานตามสายงานความรับผิดชอบของหน้าที่งานแต่ละฝ่าย ผู้ประกอบการบางรายจ้างผู้จัดการมืออาชีพมาบริหารงานตามสาขาที่มีในจังหวัด บางกิจการบริหารงานโดยเจ้าของกิจการเองหรือผู้จัดการที่เป็นหุ้นส่วนเครือญาติ เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดและมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจ สั่งการ กำหนดรูปแบบการดำเนินงานภายใน และควบคุมระบบงานทุกจุดเป็นการบริหารงานที่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง

ด้านการผลิต กิจการมีเครื่องจักรที่ทันสมัยจำนวนหนึ่งและมีการจัดอบรมให้พนักงานด้านการช่างอย่างได้มาตรฐานสากลตามกำหนดของบริษัทแม่ สำหรับการบริการตรวจสอบสภาพรถยนต์ และให้บริการด้านล้างอัดฉีด ซ่อมรถยนต์ ในลักษณะศูนย์รถที่เป็นการให้บริการลูกค้าที่ซื้อรถยนต์จากกิจการและให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป ในด้านกระบวนการดำเนินงานในส่วนนี้ต้องมีการตรวจสอบและวางแผนก่อนการดำเนินงาน และใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพจากความพอใจของลูกค้า ไม่ได้มีองค์การมาตรฐานใดคอยควบคุม นอกจากมาตรฐานของบริษัทแม่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว

ด้านการตลาด อุตสาหกรรมให้บริการด้านการซ่อมและจำหน่ายรถยนต์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก ระยะเวลาที่มีการแข่งขันก่อนปี พ.ศ.2540 ผู้บริโภคได้รับข้อเสนอเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ และมีกำลังซื้อมาก กิจการส่งเสริมการขายทั้งลด แลก แจก แถมทุกรูปแบบ ตลาดในช่วงนี้ถือว่าเป็นของผู้ซื้อ มีบริษัทไฟแนนซ์ที่เอื้อต่อการให้สินเชื่อทำให้ยอดขายรถยนต์และปริมาณการซื้อรถเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ประกอบการให้สัมภาษณ์ว่า ถ้าไรต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ เนื่องจากต้องใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เช่น การให้ส่วนลด แลก แจก แถม ทำให้กำไรลดลง เพราะกลายเป็นค่าใช้จ่ายไป ความได้เปรียบเสียเปรียบด้านคุณภาพของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ความได้เปรียบเสียเปรียบมีผลจากบริษัทแม่ อาทิ ขนาดของบริษัทแม่ จำนวนเงินทุน ความมั่นคง ชื่อเสียง การทุ่มทุนด้านโฆษณา รวมทั้งการมีสินค้าใหม่ ๆ ให้เลือกมากกว่า ด้านราคามีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ระหว่างปี พ.ศ. 2540 - 2541 แต่ละกิจการต้องใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ เช่น เปลี่ยนลูกค้าเป้าหมายจากเดิมมาเป็นกลุ่มลูกค้าเกษตรกร และลูกค้าที่นิยมการซื้อรถยนต์เป็นเงินสด

ด้านการเงินและการบัญชี กิจการมีการวางแผนทางการเงินอย่างเป็นระบบ เน้นการขายเชื่อเนื่องจากมีการแข่งขันสูงและกิจการประเภทนี้ไม่ต้องรับภาระหนี้สินด้วยตนเอง แต่ใช้วิธีโอนความรับผิดชอบด้านหนี้สินให้กับบริษัทไฟแนนซ์ การควบคุมระบบสต็อกไม่มีปัญหา เนื่องจากกิจการค่อนข้างมีมาตรฐานและมีระบบบัญชีที่ดี สามารถคิดคำนวณและแสดงตัวเลขที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดี กิจการทั้ง 3 รายมีสิ่งหาริมทรัพย์เป็นของตนเอง ส่วนใหญ่กู้ยืมกับ ธนาคารพาณิชย์เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและเสริมสภาพคล่องการดำเนินงานภายใน ภาระหนี้สินสามารถชำระได้เป็นปกติแม้จะมีปัญหาดอกเบี้ยสูง

ด้านการบุคลากร การวางแผนด้านกำลังคนค่อนข้างเป็นปัญหา ถึงแม้ว่าจะเลือกคนในเขตพื้นที่ แต่มักไม่ได้ตามคุณสมบัติ เพราะบุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่ตรงตามที่ต้องการ ด้านการพัฒนาพนักงานเมื่อผ่านขั้นทดลองงานกิจการจะส่งไปเรียนรู้ทางด้านช่างเป็นช่วง ๆ ตามระดับมาตรฐานที่บริษัทแม่กำหนดไว้ ลักษณะการจ้างงานจะจ้างเป็นรายเดือนและแต่ละกิจการสนับสนุนด้านสวัสดิการอย่างเพียงพอ แต่ผู้ประกอบการไม่ค่อยพอใจคุณภาพของบุคลากรเนื่องจากการขาดความรับผิดชอบ มีผลกระทบต่อการให้บริการแก่ลูกค้าของกิจการ

2. สภาพการดำเนินงานแต่ละด้านของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

2.1 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงงานผลิตน้ำตาล และ โรงงานผลิตสุรา ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานตามรายละเอียด ดังนี้

ด้านการจัดการ การดำเนินงานของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้ประกอบการจะจ้างผู้จัดการมืออาชีพมาบริหารโรงงานเพื่อการผลิตเป็นสำคัญ การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีระบบทั้งในส่วนงานสำนักงานและงานโรงงาน ผู้จัดการจะมีความรอบรู้ทั้งในการบริหารและการผลิต มีการวางแผนอย่างเป็นระบบทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว มีการแบ่งโครงสร้างงานอย่างชัดเจน บางกิจการมีรากฐานมาจากรัฐวิสาหกิจและขายกิจการให้เอกชน ดำเนินงานในรูปบริษัทจำกัด โรงงานที่ดำเนินงานอยู่นี้จะรับผิดชอบด้านการผลิตเป็นหลัก ส่วนด้านการเงินและบัญชี การตลาด และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นอยู่เบื้องบน เช่น ผู้บริหารส่วนกลางที่อยู่ในกรุงเทพฯ เป็นต้น มีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยในการสนับสนุนงานสำนักงานซึ่งช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลที่ถูกต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการภายใน

ด้านการผลิต การผลิตน้ำตาลต้องอาศัยวัตถุดิบคือ อ้อย สำหรับจังหวัดอุดรดิตถ์ถือเป็นแหล่งวัตถุดิบหนึ่งและมีจังหวัดใกล้เคียง คือ จังหวัดสุโขทัย เป็นแหล่งวัตถุดิบที่ใหญ่ที่สุดในเขตภาคเหนือ แต่มีคุณภาพอ้อยของภาคเหนือจะดีกว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การแก้ปัญหากิจการโรงงานน้ำตาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนในการสนับสนุน และส่งเสริมให้เกษตรกรมีการปลูกอ้อยที่ถูกต้อง เพื่อให้การเพาะปลูกอ้อยได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ส่วนกระบวนการผลิตที่เป็นขั้นตอนและการควบคุมมาตรฐานการผลิต ตลอดจนผลผลิตใช้วิธีการตรวจสอบจากห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือที่ถือว่าได้รับการรับรองหรือเป็นที่ยอมรับทั่วไป อีกทั้งส่วนใหญ่มาตรฐานการผลิตจะอยู่ในระดับเดียวกันทั่วโลก ยกเว้นผลิตภัณฑ์ที่มีการแยกเกรดวัตถุดิบของกิจการหนึ่ง เมื่อแยกสกัดแล้วสามารถเป็นวัตถุดิบของอีกกิจการหนึ่งได้ เช่น น้ำเหลือของอ้อย กากอ้อย ที่ใช้ในการทำเหล้า ทำปุ๋ย หรืออาหารสัตว์ เป็นต้น ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับโรงงานผลิตเหล้า ด้านเครื่องจักรและเครื่องมือต่าง ๆ ของโรงงานขนาดใหญ่เริ่มมีความทันสมัยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการควบคุม ยกเว้นบางกิจการที่ยังมีเครื่องจักรที่เก่าอายุการใช้งานยาวนานทำให้ประสิทธิภาพการผลิตไม่ดีเท่าที่ควร และกิจการต้องใช้งบลงทุนที่ค่อนข้างสูงในการลงทุนสำหรับเครื่องจักรใหม่ที่ทันสมัยและมีเทคโนโลยีสูง สำหรับแรงงานคนที่ใช้ในการผลิตมีการแบ่งหลายระดับทั้งมีฝีมือและไร้ฝีมือ อย่างไรก็ตามวุฒิการศึกษาต่ำไม่ได้หมายถึงฝีมือต่ำ เช่น ลูกจ้างบางคนมีฝีมือและมีความเชี่ยวชาญในการเคี้ยวน้ำตาล เนื่องจากทำอาชีพนี้มานานจนมีประสบการณ์ที่ชำนาญ

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่โรงงานจะประสบปัญหาสินค้าไม่พอขาย เพราะน้ำตาลเป็นสินค้าควบคุมลักษณะการขายมีทั้งขายในประเทศและขายต่างประเทศ โดยมีการกำหนดโควตาการขายภายในประเทศ และมีการซื้อขายล่วงหน้าในตลาดต่างประเทศ เรื่องราคาซื้อขายใช้ราคากลางตลาดลอนดอนหรือตลาดนิวยอร์ก เป็นสินค้าที่ไม่ต้องมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ระดับราคา ณ หน้าโรงงานไม่มีความแตกต่างกัน ช่องทางการขายภายในประเทศจะผ่านร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง โดยลูกค้าเข้ามาหาโรงงานเองเป็นส่วนใหญ่ ตลาดต่างประเทศที่ทำผ่านรัฐบาลและบางส่วนขายด้วยตนเองขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขที่แตกต่างกัน คุณภาพสินค้าจะอยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก สำหรับภาคเหนือวัตถุดิบมีคุณภาพดีอ้อยเพราะความหวานไม่ถึงมาตรฐาน ส่วนผลิตภัณฑ์เหล้าจะขายครอบคลุมใน 6 จังหวัดใกล้เคียง ระดับราคาจะถูกกว่าทั่วไปเพราะจัดอยู่ในประเภทสุราท้องถิ่น

ด้านการเงินและการบัญชี โรงงานขนาดใหญ่มีความสามารถในการระดมทุนทั้งในส่วนของผู้ถือหุ้นและกู้ยืมจากต่างประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนและเงินทุน

หมุนเวียนสูง อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีการวางแผนจัดทำงบประมาณ จึงสามารถประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และประเมินสถานการณ์ การควบคุมกระบวนการผลิตทุกจุด ส่วนระบบการขายบางรายการเป็นการขายสดเท่านั้น เช่น น้ำตาลทรายขาว ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือเพื่อให้ได้ราคาและมีปริมาณเพียงพอ ส่วนการกำหนดราคาจะเป็นตามข้อกำหนดของรัฐบาลและขายตามโควตาที่ได้รับ เช่น การชดเชยให้กับโควตาในเขตจังหวัดต่าง ๆ สามารถนำโควตาที่ได้ของอีกจังหวัดหนึ่งมาชดเชยให้อีกจังหวัดหนึ่ง ที่มีปริมาณความต้องการมากกว่า และไม่ผิดเงื่อนไขตามที่ได้รับโควตามา การควบคุมสต็อกสินค้าเพื่อให้ได้ราคาในตลาดโลกจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ตลาดโลกซื้อขายกันล่วงหน้า ส่วนการบริหารลูกหนี้ซึ่งจะเป็นชาวไร่่อ้อย มีการควบคุมที่เป็นระบบ โดยใช้หลักการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการจากการประมาณการผลผลิตแต่ละปี และมีการร่วมมือกับธนาคาร เช่น ธนาคารพาณิชย์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในการรับซื้อตั๋วเงินล่วงหน้า เป็นต้น ส่วนโรงงานผลิตเหล้าเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องได้รับสัมปทาน และทำการผลิตสินค้าควบคุมเช่นเดียวกัน ดังนั้นด้านการตลาดมีการควบคุมเขตพื้นที่การขาย และลักษณะการผลิตที่ผูกขาดตลาด ดังนั้นคู่แข่งส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ผลิตเหล้าเถื่อนในท้องถิ่น

ด้านการบุคลากร อุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะมีสวัสดิการที่ดีแก่พนักงานและมีแรงงานหลายระดับ ความต้องการแรงงานจะเป็นไปตามฤดูกาล ดังนั้นจึงมีการจัดหาและว่าจ้างแรงงานชั่วคราวเพิ่มเติมตามภาวะของงาน เช่น ฤดูกาลหีบอ้อย การรับพนักงานนิยมนที่จะรับคนในพื้นที่ เพราะสะดวกเรื่องที่พักอาศัยและความตั้งใจทำงานไม่คิดโยกย้าย หรือปัญหาของลูกกลับเยี่ยมบ้าน เป็นต้น คุณภาพของแรงงานบางชนิดไม่ได้ขึ้นกับวุฒิการศึกษา แต่อาศัยประสบการณ์เป็นส่วนสำคัญ ผู้บริหารโรงงานส่วนใหญ่เป็นมืออาชีพที่จ้างมาบริหารจัดการในฐานะผู้จัดการโรงงานที่มีความรอบรู้ด้านต่าง ๆ สำหรับปัญหาด้านคนงานจะมีน้อยมาก แต่ความขาดแคลนแรงงานระดับสูงยังคงมีอยู่ เช่น วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น

2.2 อุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้แก่ โรงงานผลิตกระแสไฟฟ้าหรืออาจเรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมด้านเคมีและพลังงานขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้กำหนดหมวดหมู่ โรงงานผลิตกระแสไฟฟ้าของจังหวัดอุดรดิตถ์ดำเนินงานมารวม 23 ปีมีจำนวนคนงาน 452 คนโดยประมาณ มีเงินทุนจดทะเบียนในปี พ.ศ. 2540 จำนวน 3,711 ล้านบาท

ด้านการจัดการ อุตสาหกรรมมีรูปแบบการดำเนินงานและการบริหารลักษณะของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ จะมีการวางแผน การสั่งการ การควบคุมที่เป็นระบบ การทำงานเป็นทีม มีโครงสร้างการดำเนินงานชัดเจนตามสายงานความรับผิดชอบ การแจก

จ่ายงานและการรายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบ มีผู้บริหารมืออาชีพ พนักงานลูกจ้างมีหลายระดับทั้งระดับฝีมือ กึ่งฝีมือรวมทั้งไร้ฝีมือ

ด้านการผลิต วัตถุดิบที่สำคัญ คือ น้ำ มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่อุดมสมบูรณ์บริเวณเหนือเขื่อนสิริกิติ์ซึ่งเป็นเขื่อนเอนกประสงค์ใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้า และเพื่อการเกษตรกรรม โดยประสานงานกับกรมชลประทาน การผลิตจะต้องรู้ปริมาณความต้องการใช้น้ำ ปริมาณน้ำที่มีอยู่ และวางแผนประมาณการผลิตกระแสไฟฟ้าเป็นรายปี ทำการผลิตเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการ มีการตรวจสอบและควบคุมมาตรฐานคุณภาพของน้ำไม่ให้เน่าเสีย และไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมในการผลิต รวมทั้งกระบวนการผลิตเป็นไปตามระบบมาตรฐานที่ให้บริการแก่ผู้บริโภคทั่วไปและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ให้มีผลกระทบต่อการผลิตและการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ต้องใช้กระแสไฟฟ้า ลักษณะของกระแสไฟฟ้าเมื่อผลิตแล้วต้องกระจายออกหมดจึงไม่มีการสต็อก

ด้านการตลาด ลักษณะการขาย จะผ่านช่องทางการขายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(กฟภ.)และการไฟฟ้านครหลวง(กฟน.) ซึ่งไม่จัดว่าเป็นการขายพลังงานแต่ขายความร่วมมือในการเดินเครื่องตามระบบ ซึ่งมีความพร้อมที่จะผลิตตามจำนวนวัตต์ที่ลูกค้าต้องการ ส่วนด้านการส่งเสริมการขายจะเป็นการประชาสัมพันธ์ให้มีส่วนร่วมในการใช้พลังงานอย่างประหยัดและมีคุณค่าไม่ทำลายทรัพย์สินหรือขโมยทรัพย์สินของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต(กฟผ.)

ด้านการเงินและการบัญชี การดำเนินงานใช้เงินลงทุนจำนวนมาก โดยกู้จากต่างประเทศและรัฐบาลเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ สิ่งที่ต้องทำ คือ การพยายามลดการกู้ยืมเงินตราต่างประเทศ ส่วนยอดขายขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำ ผลการดำเนินงานถือว่ามีกำไร การควบคุมต้นทุนหลักจะเกี่ยวกับค่าบำรุงรักษา ต้นทุนแรงงาน ซึ่งกิจการนี้มีระบบการเงินและบัญชีที่ชัดเจน

ด้านการบุคลากร บุคลากรของอุตสาหกรรมมีหลายระดับและมีการจ้างงานทั้งรายเดือนและรายวัน พร้อมทั้งสวัสดิการที่ดี กิจการมีพนักงานจำนวนมากทำให้มีต้นทุนด้านแรงงานสูง

ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรม และแนวทางการแก้ไขปัญหของอุตสาหกรรมแต่ละประเภท

เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่แตกประมาณกลางปี พ.ศ. 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในแต่ละด้านของอุตสาหกรรมตลอดจนการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการ เพื่อให้

กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการประทับประคองให้กิจการสามารถผ่านช่วงวิกฤต หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ เป็นต้น

3. ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจและแนวทางการแก้ไขปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลาง

3.1 อุตสาหกรรมการก่อสร้าง

ด้านการจัดการ กิจการส่วนใหญ่ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลปัญหาเศรษฐกิจล่วงหน้าพอสมควรและได้ดำเนินการป้องกันปัญหาในระดับหนึ่ง แต่ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์ต่ำเกินไป เนื่องจากการคาดไม่ถึงว่าวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้จะมีความรุนแรงที่แก้ได้ยาก ดังนั้นการวางแผนที่ผ่านมาจึงผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง ผู้ประกอบการต้องวางแผนและแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นรายวัน และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้า มีการควบคุมระบบการบริหารงานอย่างใกล้ชิด และเข้มงวดยิ่งขึ้น ทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายในงานสำนักงาน การควบคุมด้านการผลิต บุคลากร การใช้จ่ายเงินและต้นทุน และระบบข่าวสารต่าง ๆ มากขึ้น ข้อดีของระบบครอบครัวเมื่อประสบวิกฤตสมาชิกมีความร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือกันทั้งกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์รวมถึงการเกื้อกูลต่อกิจการเครือญาติเดียวกัน ขณะที่พึ่งพาจากแหล่งภายนอกอื่น ๆ ไม่ได้ บางกิจการที่ประสบปัญหาอย่างหนักและมีความเครียดอย่างสูงแต่ไม่ได้มีความท้อถอยยังคงต่อสู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจสู่ภาคเกษตรกรรมอย่างครบวงจร โดยใช้ข้อสังหาริมทรัพย์และสินทรัพย์ถาวรเดิมที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ และผลกระทบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะความเครียดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการ

ด้านการผลิต ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการผลิตที่มีปริมาณมากเกินไป ความต้องการ สิ่งที่กิจการแก้ไข คือ การควบคุมด้านต้นทุนการผลิตให้เข้มงวดยิ่งขึ้น โดยการลดความสูญเสียของกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการให้ลูกจ้างมีส่วนรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนการผลิตสำหรับกิจการที่มีปัญหาหนักได้หันไปสู่การผลิตในธุรกิจใหม่ด้านการเกษตร โดยใช้กำลังการผลิตจากแรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ บางกิจการจะให้ความสำคัญกับแรงงานคนมากกว่าเครื่องจักร ดังนั้นในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจกิจการเหล่านี้ต้องหยุดการขยายการผลิตและการลงทุนต่าง ๆ ส่วนเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าได้ทำการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นทั้งมาตรฐานนอก และมาตรฐานของกรมทางหลวง เป็นต้น

ด้านการตลาด ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบด้านการตลาดค่อนข้างรุนแรง เพราะส่วนใหญ่กิจการเหล่านี้มีลูกค้าเป็นธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ซึ่งเป็นธุรกิจที่ประสบปัญหาที่รุนแรงที่สุดธุรกิจหนึ่งถึงขั้นเลิกกิจการไปจำนวนมาก ดังนั้นกำลังซื้อของลูกค้าที่เหลืออยู่จึงมีน้อย เช่น ตลาดผู้อยู่อาศัยทั่วไปมีความต้องการไม่มากนัก จึงทำให้ยอดขายลดลงจนถึงขายไม่ได้ นอกจากนี้กิจการส่วนใหญ่มีตลาดเฉพาะภายในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียงซึ่งครอบคลุมพื้นที่ไม่กว้างขวางนัก เมื่อเกิดวิกฤตการณ์แข่งขันกลับมีสูงขึ้นทั้งคู่แข่งขันภายในจังหวัดเดียวกันและคู่แข่งจากภายนอกมีทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่กว่าเข้ามาตีตลาด โดยใช้วิธีการตัดราคาเพื่อเพิ่มยอดขาย การแก้ปัญหาจึงต้องหาตลาดใหม่ด้วยการขยายเขตการขายไปยังจังหวัดใกล้เคียง บางกิจการมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างสำหรับขายสินค้าหน้าร้านด้วยซึ่งสามารถสนับสนุนการขายปลีก บางกิจการเปลี่ยนเป้าหมายหันมาเน้นลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคถึงแม้จะเป็นตลาดที่เล็ก (Niche Market) ก็ตามและบางกิจการหันมาดำเนินงานเสริมทางด้านการเกษตรในฐานะผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายอย่างครบวงจร

ด้านการเงินและการบัญชี จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจผลกระทบที่มีต่อธุรกิจประเภทนี้มีความรุนแรง เนื่องจากเป็นความผิดพลาดในการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีปริมาณมากเกินความต้องการและไม่ใช่เป็นการลงทุนอย่างแท้จริง ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงมีผลในระดับประเทศและต่อเนื่องถึงการลงทุนในระดับภูมิภาค อุตสาหกรรมก่อสร้างในจังหวัดอุดรดิตถ์เองได้รับผลกระทบด้วย เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างเมื่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้างได้รับผลกระทบโดยตรงถึงขั้นเลิกกิจการเป็นจำนวนมาก อุตสาหกรรมก่อสร้างในฐานะผู้ผลิตสินค้าวัสดุก่อสร้างป้อนตลาดรับเหมาก่อสร้างจึงได้รับผลกระทบมีอุปทานส่วนเกิน ภาวะการแข่งขันมีความรุนแรง ยอดกำไรลดลงบางกิจการถึงขั้นขาดทุน กิจการขาดสภาพคล่องทางการเงินแม้ว่าจะมีการควบคุมด้านการเงินและบัญชีอย่างใกล้ชิดด้วยตนเองก็ตาม แต่ต้องประสบปัญหากับการแบกรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ยที่สูงต่อสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ และความเข้มงวดของธนาคารพาณิชย์ในการพิจารณาไม่อนุมัติให้กู้ยืมต่อ เนื่องจากหนี้สินเดิมยังไม่ชำระและธนาคารเองก็ประสบปัญหาด้วยเช่นเดียวกัน ทำให้บางกิจการต้องทำการประนอมหนี้และพร้อมที่จะให้ธนาคารฟ้องร้อง บางกิจการต้องพึ่งพาและให้ความช่วยเหลือกู้ยืมกันในหมู่เครือญาติ

ด้านการบุคลากร ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการจ้างงานของอุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างมาก บางกิจการปลดคนงานออก บางกิจการใช้วิธีการเฉลี่ยเงินเดือนจากที่เคยจ่ายเป็นรายเดือนเต็มจำนวนมาคำนวณเป็นรายวันตามวันและเวลาที่ทำงาน ถ้าวันใดไม่ทำงานจะหักเงินเดือนออกตามรายวันไม่ยกเว้นแม้วันนักขัตฤกษ์ บางกิจการไม่ขึ้นเงินเดือนประจำปี งดจ่าย

เงินสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบทั้งระบบของกิจการทำให้กิจการประสบปัญหาทางการเงิน การตลาด มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ สิ่งที่ยกกิจการต้องดำเนินการลดคนงานเพื่อลดต้นทุนและลดการแบกรับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ที่ค่อนข้างสูงแต่ไม่สามารถชดเชยได้ด้วยรายได้หรือผลกำไรจากการดำเนินงานได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงจ้างพนักงานลูกจ้างเดิมอยู่ โดยได้อธิบายและทำความเข้าใจกับลูกจ้างให้ทราบถึงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่กิจการได้รับและขอความร่วมมือจากพนักงาน ซึ่งได้รับความเข้าใจและความร่วมมือเป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง เพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถอยู่รอดโดยลูกจ้างไม่ต้องตกงานและกิจการสามารถดำเนินงานต่อไปได้ด้วยการประคับประคองกันให้ผ่านพ้นวิกฤตและอยู่รอดต่อไป

3.2 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านการจัดการ ผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทำให้กิจการต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานไปตามสถานการณ์ ข้อดี คือ การประหยัดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการดำเนินงานทั้งบริหารและปฏิบัติงานด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น และควบคุมทุกอย่างอย่างใกล้ชิด ขณะเดียวกันการบริหารงานระบบครอบครัวมีประโยชน์ในภาวะวิกฤตินี้ เพราะแต่ละฝ่ายทำงานประสานกันและทุ่มเทกับงานมากยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้กิจการต้องลดปริมาณการผลิต โดยผลิตตามคำสั่งซื้อเท่านั้น ราคาวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงตามอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เนื่องจากค่าเงินบาทอ่อนตัวทำให้มีการส่งออกวัตถุดิบด้านเกษตรไปต่างประเทศมากขึ้น เพราะได้ราคาดีกว่า ซึ่งส่งผลให้ราคาซื้อขายในประเทศสูงและกิจการต้องรับภาระต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น ส่วนกิจการที่ใช้วัตถุดิบที่เป็นของป่าก็หายากมากขึ้น อีกทั้งต้นทุนการผลิตด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อมสูง กิจการจึงแก้ปัญหาด้วยการให้ผู้ชายวัตถุดิบเป็นผู้รับผิดชอบด้านต้นทุนสิ่งแวดล้อม โดยซื้อวัตถุดิบที่ผ่านขั้นตอนการต้มเพื่อลดมลภาวะที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้และกิจการต้องจ่ายราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้นจากเดิมเล็กน้อย ยกเว้นโรงงานเครื่องดื่มและน้ำแข็งที่ไม่มีผลกระทบต่อการบวนการผลิตเนื่องจากปริมาณความต้องการของตลาดยังมีอีกมาก อีกทั้งเป็นธุรกิจที่มีผลกำไรจากการดำเนินงานที่ดีและมีกิจการรายย่อย ๆ เกิดเพิ่มขึ้นมากมายทั้งในเขตอำเภอเมืองและอำเภอรอบนอก เพราะมีต้นทุนวัตถุดิบต่ำและการควบคุมต้นทุนการผลิตก็สามารถทำได้ง่าย ขณะเดียวกันได้รับการควบคุมมาตรฐานจากกระทรวงสาธารณสุข ทำให้ธุรกิจรายย่อย ๆ ที่ไม่ได้มาตรฐานอยู่ไม่ได้

ด้านการตลาด ผลกระทบที่เกิดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ คือ ปริมาณการขายลดลง ผู้ซื้อมีอำนาจซื้อน้อยลง ขณะเดียวกันการขายด้วยระบบเงินสดไม่สามารถทำได้เพราะลูกค้าไม่มีเงินและระบบเงินเชื่อก็เป็นปัญหากับกิจการที่จะต้องหาเงินทุนหมุนเวียน ขณะที่ธนาคารไม่ปล่อยสินเชื่อทำให้กิจการขาดสภาพคล่องที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน ปัญหาด้านคู่แข่งขันของโรงงานผลิตลูกดาว หน่อไม้ ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เช่น ประเทศจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาขายไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดต่างประเทศและลูกค้ามีลักษณะที่อ่อนไหวต่อราคาย่อยและกิจการยังได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัว อีกทั้งกิจการมีลักษณะของผู้รับจ้างผลิตทำให้ไม่มีอำนาจในการต่อรอง ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกมากกว่า ส่วนโรงงานผลิตอาหารสัตว์ผลผลิตจะมีลักษณะเฉพาะ คือ การเลี้ยงสัตว์ด้วยอาหารชนิดใดชนิดหนึ่งต้องเลี้ยงให้ครบวงจรชีวิตของสัตว์ เนื่องจากเมื่อสัตว์กินอาหารแล้วติดในรสชาติจะมีผลต่อผลผลิตของสัตว์ สำหรับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มนากลางในจังหวัดอุดรดิตถ์ไม่เน้นด้านการส่งเสริมการขายเท่าไรนัก เช่น ไม่เน้นเรื่องโปรโมชั่น ไม่เน้นพนักงานขาย แต่จะเจาะที่กลุ่มเป้าหมายโดยตรงในลักษณะการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์แก่เกษตรกร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าจากโรงงานของตนเอง และรับผลผลิตของลูกค้ามาขาย สร้างสายสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายช่วยเหลือกันระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ และเป็น การสร้างธุรกิจอย่างครบวงจร อย่างไรก็ตามมีคู่แข่งรายใหม่ที่เป็นเพียงคู่แข่งรายเล็ก ๆ และอยู่ในพื้นที่จังหวัดอุดรดิตถ์ด้วยกันเกิดขึ้นในระยะหลัง เมื่อเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มที่จะไปได้ดี

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจผลกระทบด้านการเงินเป็นสาเหตุสำคัญที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องในการดำเนินงาน เนื่องจากบางกิจการมีการตกลงกู้ยืมเงินก่อนเกิดวิกฤตโดยกู้มาเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐทำให้ต้องแบกรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ยเป็นเท่าตัวเมื่อค่าเงินบาทอ่อนตัวลง บางกิจการกู้เงินมาเพื่อขยายกิจการก่อนหน้าวิกฤตไม่กี่ปีต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน กิจการแก้ปัญหาด้วยการเจรจาตกลงกับธนาคารพาณิชย์ผู้ให้กู้ ซึ่งได้รับการช่วยเหลือบ้างเนื่องจากมีความสัมพันธ์กันมานาน ปัญหาด้านการบริหารลูกหนี้บางกิจการมีผลกระทบพอสมควรทำให้ต้องฟ้องร้องกัน ส่วนกิจการโรงงานน้ำแข็งและน้ำดื่มระบบการเงินมีสภาพคล่องสูง เพราะมีเงินสดหมุนเวียนเป็นประจำทุกวัน

ด้านการบุคลากร ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจผลกระทบด้านการจ้างงาน ไม่มี การจ้างเพิ่มหรือปรับลดคนงาน แต่กิจการที่มีคนงานจำนวนมากจะแก้ปัญหาด้วยการเกลี้ยและโยกคนงานไปทำงานในกิจการสาขาอื่น ๆ ที่มีของกิจการ และใช้วิธีการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

ด้วยการไม่ขึ้นเงินเดือนประจำปี ไม่จ่ายสวัสดิการพิเศษใด ๆ บางกิจการมีระบบการจ้างแบบรายวันอย่างเดียวและมีลูกจ้างจำนวนไม่มาก อีกทั้งผู้ประกอบการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจึงไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจต้องงานด้านบุคลากร

3.3 อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก

ด้านการจัดการ ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อภาวะความเครียดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการ เนื่องจากระบบการบริหารงานโดยผู้ประกอบการเพียงคนเดียวและมีภาระต้องแบกรับแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการไม่ได้มีวิธีการแก้ไขปัญหาใด ๆ นอกจากต้องทุ่มเทและใช้กำลังที่มีดูแลอย่างใกล้ชิดสุดความสามารถ

ด้านการผลิต ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการจัดหาวัตถุดิบได้ยากยิ่งขึ้นเพราะปริมาณความต้องการของตลาดมีมากแต่ผู้ขายวัตถุดิบมีน้อย จึงเกิดการแข่งขันกันตั้งราคาขึ้นซื้อวัตถุดิบทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นและผลกำไรลดน้อยลง กิจการจึงแก้ปัญหาด้วยการเข้มงวดต่อแรงงานในกระบวนการผลิต

ด้านการตลาด ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อผลกำไรจากยอดขาย ซึ่งเดิมสามารถทำกำไรได้ถึงร้อยละ 30 เมื่อต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นทำให้ผลกำไรลดลงเหลือร้อยละ 10 ในขณะที่ตลาดด้านนี้ยังมีความต้องการสินค้าอยู่มากและยอดขายไม่ได้ลดลง ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งของกิจการ คือ มีลูกค้ารายใหญ่และเป็นลูกค้าประจำสามารถกระจายสินค้าถึงผู้ซื้อโดยตรง มีข่าวสารที่กว้างทันเหตุการณ์และรับรู้ได้เร็วกว่า แต่ความสามารถในการขยายตลาดทำได้น้อยและไม่มีกำลังเพียงพอในการขยายและพัฒนากระบวนการผลิต

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการจัดระบบการเงินที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการทำให้กิจการมีความสามารถในการประมาณต้นทุนที่ค่อนข้างจำกัด แม้ว่าจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิดก็ตาม การแก้ปัญหาเกี่ยวกับสต็อกสินค้าโดยลดปริมาณลง ปัญหาที่ประสบด้านสภาพคล่องจนไม่สามารถชำระหนี้ได้เป็นปกติต้องเจรจาขอประนอมหนี้กับธนาคาร โดยขอจ่ายชำระเฉพาะดอกเบี้ยเท่านั้น

ด้านบุคลากร ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน เพราะลักษณะการจ้างงานลูกจ้างเป็นรายวันราคาถูก และเป็นแรงงานไร้ฝีมือไม่จำกัดเพศ วัย การศึกษาลูกจ้างไม่มีอำนาจในการต่อรองใด ๆ จึงมีต้นทุนด้านกำลังคนต่ำ

3.4 อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

ด้านการจัดการ ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลให้การบริหารงานมีความใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นถึงแม้ว่าระบบการบริหารงานจะเป็นแบบครบครันอยู่แล้ว โดยเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจและปฏิบัติงานแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีความสะดวกยิ่งขึ้นเนื่องจากกิจการมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและเป็นที่เกรงใจพอสมควร

ด้านการผลิต ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อปริมาณการผลิตเพราะไม่สามารถประเมินกำลังการผลิตที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้ อีกทั้งเป็นธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นยังขาดทักษะความรู้ในเรื่องวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และไม่กล้าเสี่ยงที่จะลงทุนในเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยมีเทคโนโลยีสูงเพราะต้องใช้ต้นทุนสูง จึงมีเพียงเครื่องจักรระดับการผลิตขั้นพื้นฐานอีกทั้งแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานคนระดับไร้ฝีมือ ดังนั้นผลกระทบที่กิจการได้รับเป็นเรื่องของคุณภาพแรงงานต่ำรวมทั้งด้านเทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถในการพัฒนากระบวนการผลิตต่ำ

ด้านการตลาด ภาวะเศรษฐกิจวิกฤตยังไม่สามารถประเมินสถานการณ์ด้านการตลาดได้ เนื่องจากเป็นกิจการที่อยู่ในระยะเริ่มต้นการดำเนินงาน 3 ปีจึงสามารถมีผลผลิตออกสู่ตลาด จึงเป็นปรากฏการณ์ปกติของกิจการใหม่ที่มีตลาดไม่กว้างขวาง ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า ความกว้างขวางและความสามารถด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการมีอยู่จำกัด และกิจการไม่ได้ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดใด ๆ นอกจากอาศัยความเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จึงมีรายชื่ออยู่ในทำเนียบผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย เมื่อผู้ซื้อต้องการสินค้าจะเป็นผู้เสาะหาผู้ขายเอง

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบด้านการเงินและการบัญชีอย่างรุนแรงเพราะกิจการจำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินกู้จากภายนอกในการลงทุน ซึ่งผลกระทบนี้เกิดขึ้นในระยะเริ่มต้นของช่วงการลงทุน กิจการจึงยังไม่มีรายได้พอแต่ต้องมีภาระชำระดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นแล้ว อีกทั้งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจดอกเบี้ยถูกปรับในอัตราที่สูงขึ้นทำให้กิจการต้องหาเงินจากแหล่งอื่นมาชดเชยแทน แต่เมื่อไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้อื่นได้จำเป็นต้องเอาเงินกู้เพื่อการลงทุนบางส่วนจ่ายชำระดอกเบี้ยไป อีกทั้งธนาคารพาณิชย์เองซึ่งเป็นผู้ให้กู้มีความเข้มงวดและไม่ปล่อยสินเชื่อกเพิ่ม กิจการจึงประสบปัญหาทั้งขาดสภาพคล่องและขาดเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินงาน วิธีแก้ปัญหาที่ทำได้ คือ การขอเจรจาประนอมหนี้กับธนาคาร

ด้านการบุคลากร ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการจ้างงานถึงแม้ว่าการจ้างแรงงานจะเป็นแรงงานระดับกรรมกร ราคาถูก แต่ก็มีปริมาณมากเกินความต้องการ กิจการจึงใช้วิธีการปลดคนงานในส่วนที่เกินความต้องการออกไป และไม่มีการจ้างงานเพิ่ม งานบางส่วนระดับผู้จัดการจะลงมือปฏิบัติและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3.5 อุตสาหกรรมการบริการ

ด้านการจัดการ ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการจัดระบบงานภายในสำนักงานและโรงงานใหม่ มีการควบคุมและการตรวจสอบมากยิ่งขึ้น มีการกระจายและโยกเปลี่ยนคนงานให้ทำงานได้หลายอย่าง เข้มงวดการควบคุมค่าใช้จ่ายการให้วัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน เช่น การเปิดแอร์ การใช้โทรศัพท์ จัดวางระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการ มีการวางแผนงานจัดระบบการควบคุมกระบวนการผลิตมากยิ่งขึ้น และลดการทำของเสีย (Defect) ให้น้อยที่สุด โดยให้พนักงานร่วมรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นการเพิ่มความระมัดระวังในการทำงานของลูกค้าก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและผลผลิตที่ได้ของกิจการมากยิ่งขึ้น

ด้านการตลาด ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการดำเนินการตลาด คือการแข่งขันมีความรุนแรงยิ่งขึ้น กิจการต้องใช้กลยุทธ์ทั้งเชิงรับในการประคับประคองสถานการณ์และเชิงรุกในการหาตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่ และทำการรณรงค์ส่งเสริมการขายเพิ่มโดยได้มีการคาดการณ์จากผู้ประกอบการว่า วิธีการดังกล่าวจะเป็นผลดีในระยะยาว

ด้านการเงินและการบัญชี ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบด้านการเงิน การบัญชีของอุตสาหกรรมการบริการขนาดกลางทุกกิจการ แม้ว่ากิจการจะมีการวางแผนระบบบัญชีระบบการเงินอย่างดีก็ตาม เนื่องจากปัจจัยดอกเบี้ยที่เป็นภาระหนัก และมียอดขายที่ลดลงส่งผลให้ผลกำไรจากการดำเนินงานลดลงและกิจการต้องขาดสภาพคล่อง จนไม่มีความสามารถในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ย ขาดเงินทุนหมุนเวียน ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจสิ่งสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่กำไร แต่ขึ้นอยู่กับสภาพคล่อง (Cash Flow) ที่จะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่ากิจการสามารถอยู่รอดและจะผ่านพ้นวิกฤตได้หรือไม่ บางกิจการต้องถูกประเมินหลักทรัพย์ใหม่และเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันเพิ่ม บางกิจการไม่สามารถชำระหนี้ได้ต้องยอมให้ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นเจ้าหนี้ปรับ เนื่องจากไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลา ด้านการบริหารสินค้าคงเหลือส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา

เพราะมีการจัดซื้อในปริมาณที่เพียงพอและมีความสะดวกในเรื่องของการขนส่ง ส่วนการบริหารลูกหนี้ประสบปัญหาการเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ บางรายใช้วิธีถ้อยทีถ้อยอาศัยและบางรายต้องมีการดำเนินคดีตามกฎหมาย

ด้านบุคลากร ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการใช้กำลังบุคลากร นั่นคือกิจการส่วนใหญ่ไม่ปลดคนงาน ยกเว้นลาออกโดยสมัครใจและไม่มีการจ้างงานทดแทนตำแหน่งพนักงานที่ลาออกไป แต่จะปรับวิธีการโดยใช้ความสามารถของพนักงานให้เต็มที่ คือ คน ๆ เดียวสามารถทำงานหมุนเวียนในหลายฝ่ายและยังจ่ายเงินเดือนเป็นปกติ หน่วยงานที่มีผลงานยังได้รับการขึ้นเงินเดือนและเงินพิเศษอยู่ บางกิจการที่มีระบบการบริหารงานที่ไม่มีแบบแผนและผู้บริหารมีข้อจำกัดในหลักการบริหารจะประสบปัญหามากที่สุดและใช้วิธีการปลดคนงาน ดังนั้นปัญหาการขาดกำลังคนในงานส่วนใดผู้ประกอบการจะลงมือปฏิบัติแทนด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการชดเชยทั้งด้านกำลังคนและต้นทุนรวมทั้งมีผลทางด้านจิตใจกับการทุ่มเทแรงกายแรงใจให้การทำงานอย่างเต็มที่กำลังไม่ต้องวิตกกังวลกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อกิจการ

4. ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจและแนวทางการแก้ไขปัญหของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของจังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นโรงงานน้ำตาลจำนวน 2 แห่ง โรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่งเป็นของเอกชน ซึ่งประสบปัญหาการบริหารงานภายในของบุคคลในระดับผู้บริหาร ส่วนโรงงานน้ำตาลอีกแห่งเป็นของรัฐวิสาหกิจมายาวนานและจะขายให้กับเอกชน ส่วนโรงงานผลิตสุราก็เปลี่ยนเจ้าของกิจการ เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานภายใน ปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นปัญหาภายในของอุตสาหกรรมที่กำลังอยู่ในช่วงจังหวะของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้โดยตรง ส่วนวิกฤตเศรษฐกิจอาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบางประการ เช่น ทำให้การจัดหาแหล่งเงินทุนทำได้ยากขึ้น การจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายต้องมีการคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วน หรือการตัดสินใจขยายการลงทุนอาจต้องมีการระงับไปก่อน นอกจากนี้การบริหารงานระดับนโยบายและการตัดสินใจ อุตสาหกรรมในจังหวัดอุดรดิตถ์ทั้ง 4 แห่งต้องรับคำสั่งจากส่วนกลางเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่เบื้องบนสั่งมา

4.1 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านการจัดการ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งหลายของจังหวัดอุดรติดอยู่ในลักษณะการฟื้นฟูกิจการ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินกิจการและเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโดยตรง แต่เมื่อเกิดวิกฤตย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบโดยเฉพาะการไปกู้ยืมเงินทุนจากต่างประเทศ ทำให้ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่จำนวนมาก กิจการทั้งหลายจึงหันมาให้ความสนใจต่อการควบคุมด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้รัดกุมยิ่งขึ้น สำหรับโรงงานน้ำตาลทั้ง 2 โรงมีแหล่งวัตถุดิบที่ค่อนข้างแน่นอน เพราะให้การสนับสนุนแก่เกษตรกรในการเพาะปลูกและรับซื้อพืชอ้อย โดยการสนับสนุนสถานประกอบการไม่ต้องลงทุนในสินทรัพย์ลงทุนต่าง ๆ แต่ลงทุนในเงินทุนหมุนเวียนในลักษณะเงินกู้ยืมเพื่อการลงทุนของเกษตรกร ในแง่การจัดการเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจผู้จัดการต้องทำงานยากขึ้นและทำงานหนักขึ้น การสนับสนุนด้านงบประมาณ กำลังคนถูกจำกัดยิ่งขึ้น

ด้านการผลิต โรงงานทั้งหลายมีอายุการก่อตั้งมาหลายปี ดังนั้นถึงเวลาที่เครื่องจักรเริ่มมีประสิทธิภาพการผลิตลดลง แต่เดิมมีการพิจารณาที่จะมีการขยายการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตจึงต้องระงับไป เนื่องจากต้องลงทุนสูงและเป็นปัญหาด้านการเงิน เพราะแหล่งเงินกู้ยืมต่างมีความเข้มงวดในการให้กู้มากยิ่งขึ้น ผลกระทบที่ได้รับด้านการผลิตจึงเป็นผลต่อเนื่องจากระยะเวลาการใช้งานมานานของเครื่องจักรและเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เสื่อมประสิทธิภาพในการผลิต

ด้านการตลาด สินค้าของอุตสาหกรรม เช่น น้ำตาล เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตส่วนหลักก็เป็นสินค้าตามฤดูกาลและเป็นสินค้าที่ควบคุมจึงได้รับประโยชน์การแข่งขันในแง่ของการมีตลาดที่แน่นอน จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและมีการแข่งขันสูงทั้งตลาดภายในและภายนอกมีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ราคาสตลาดโลก ซึ่งได้รับผลกระทบบางกิจการมีคุณภาพสินค้าอยู่ระดับล่างเป็นสินค้าท้องถิ่นมีช่องทางการตลาดแคบไม่กี่จังหวัด ไม่สามารถขยายตลาดให้มีศักยภาพเทียบเท่าระดับประเทศ

ด้านการเงินและการบัญชี ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่ชัดเจนและมีผลรุนแรง คือ ปัญหาทางด้านการเงิน โดยเฉพาะการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศทำให้มีภาระหนี้สินและอัตราดอกเบี้ยต้องชำระเกือบเป็นสองเท่าจากเดิม การแก้ปัญหของกิจการมีการระดมทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเข้าดำเนินกิจการ (Takeover) การรวมกิจการในธุรกิจเดียวกัน และการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ การระงับการขยายการลงทุน การชลอซื้อเครื่องจักรใหม่ เป็นต้น

ด้านการบุคลากร อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีลูกจ้างจำนวนมากทำให้มีต้นทุนส่วนนี้สูง เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ มีการลดการจ้างสำหรับลูกจ้างชั่วคราว (รายวัน) ส่วนลูกจ้างรายเดือนไม่มีการปลดออก นอกจากลาออกเองหรือเกษียณซึ่งกิจการไม่มีการรับเพิ่มแม้ว่าจะขาดแคลนอัตรากำลังระดับฝีมืออยู่บ้าง อีกทั้งมีการควบคุมเวลาการทำงานที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงานวันหยุด ในฤดูกาลที่มีงานเพิ่มกิจการไม่จ้างเพิ่มแต่ใช้กำลังแรงงานที่มีทำงานเพิ่มขึ้น

4.2 อุตสาหกรรมผลิตกระแสไฟฟ้า

กล่าวโดยรวมปัญหาผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมไฟฟ้านี้ เป็นปัญหาด้านการเงินเป็นสำคัญเพราะมีการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศจำนวนมากทำให้ต้องแบกรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ยในอัตราที่สูง ขณะเดียวกันก่อนเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมีการประเมินสถานการณ์การใช้พลังงานของประเทศผิดพลาด จึงได้มีการเซ็นสัญญาซื้อกระแสไฟฟ้าจากประเทศสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว ทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายและกำลังการผลิตภายในส่วนเกิน (Oversupply) สำหรับการแก้ปัญหาเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ภายใน เช่น งดค่าล่วงเวลา การสนับสนุนให้ลาออกก่อนเวลาเกษียณ (Early Retire) โดยให้ค่าชดเชย ไม่มีการปลดคนงานและไม่มีการจ้างเพิ่ม อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาของโรงงานไฟฟ้าอยู่ในช่วงของการออกกฎหมายพระราชบัญญัติการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

จุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

5. จุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรมขนาดกลาง

การศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของอุตสาหกรรมขนาดกลาง ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือตัวแทนผู้ประกอบการ การสังเกตสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการ การสังเกตพฤติกรรมของผู้ประกอบการขณะทำการสัมภาษณ์ และจากการสอบถามพูดคุยกับลูกจ้างมาประมวลเข้าด้วยกัน โดยใช้แนวทางตามทฤษฎี Functionalism มาเป็นข้อกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนของสถานประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ดังนี้

5.1 อุตสาหกรรมก่อสร้าง ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. ภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Image) เป็นที่เชื่อถือของลูกค้าและเจ้าหนี้ จนทำให้มีลูกค้าประจำและมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจต่างได้รับผลกระทบทั้งสิ้น กิจกรรมไม่ได้ใช้วิธีที่รุนแรงในการจัดการกับลูกค้าและในภาวะปกติการบริหารลูกหนี้เป็นไปด้วยดี นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับของสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ มีลักษณะการกู้ยืมที่อาศัยเพียงความสัมพันธ์ส่วนตัวและหลักทรัพย์ค้ำประกัน เป็นหลัก</p> <p>2. โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารมีระบบการตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดขาดเพราะเป็นระบบการบริหารงานที่มีศูนย์รวมอำนาจระดับบน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกจ้างและลูกค้าโดยตรง ระยะทางการสื่อสารสั้น ทำให้การปฏิบัติการต่าง ๆ สะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย</p> <p>3. ระบบการบริหารงานแบบครอบครัวมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง</p>	<p>1. ภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Image) ทางด้านความสัมพันธ์กับสังคม ยังเป็นธุรกิจที่มุ่งประโยชน์ของกิจการอย่างเดียวเป็นหลัก</p> <p>2. โครงสร้างองค์กร ไม่มีบรรยากาศการส่งเสริมการทำงาน การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ</p> <p>3. ขนาดของธุรกิจในแง่ของช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมจะมีผู้เข้าใหม่ (Barriers to Entry) ในท้องถิ่นเกิดขึ้นได้ง่าย</p> <p>4. มีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถในเชิงบริหารของผู้ประกอบการบางราย</p> <p>5. ระบบสนับสนุน (Logistic) เช่น ระบบสารสนเทศ ยังไม่มีการพัฒนาให้มีการนำมาใช้ในองค์กร และสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เท่าที่ควร</p> <p>6. ความสัมพันธ์กับองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังขาดความเข้าใจ ขาดการสนับสนุนและความร่วมมืออย่างจริงจัง</p> <p>7. ขาดความสามารถเกี่ยวกับการประเมินสถานการณ์และศักยภาพของคู่แข่ง</p>

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. ต้นทุนแรงงานการผลิตต่ำ</p> <p>2. มีที่โรงงานใกล้แหล่งวัตถุดิบและระบบขนส่งที่สะดวกและบางรายเป็นเจ้าของวัตถุดิบเอง</p>	<p>1. เครื่องมือเครื่องใช้ส่วนใหญ่ล้าสมัย และไม่มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการเพิ่มสมรรถนะและควมมีประสิทธิภาพประสิทธิภาพผลต่อกระบวนการผลิต</p>

3. มีแหล่งสนับสนุนวัตถุดิบ	2. ไม่มีการควบคุมคุณภาพในระบบการผลิตที่เป็นมาตรฐานสากล ยกเว้นบางกิจการที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเงินทุน
4. ขั้นตอนการผลิตมีความยืดหยุ่น	อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
	3. แรงงานระดับการผลิตเป็นแรงงานไร้ฝีมือ

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีลูกค้าประจำของตนเอง และมีความสัมพันธ์ที่แนบแน่น	1. ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอุตสาหกรรมด้านนี้มีวงจรชีวิต (Phase of Life Cycle) ช่วงถดถอยจนต้องถอนตัวและเลิกกิจการไป
	2. ไม่มีความสามารถวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันระหว่างคู่แข่งและตนเอง
	3. ไม่มีการวิจัยเพื่อช่วยพัฒนาด้านการตลาด
	4. ลักษณะสินค้าไม่มีความหลากหลาย และไม่มีจุดเด่นหรือความแตกต่างที่เหนือคู่แข่ง
	5. มีช่องทางการจัดจำหน่ายเฉพาะในจังหวัดหรือจังหวัดใกล้เคียง ทำให้มีตลาดที่ค่อนข้างแคบ

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน	1. มีระบบบัญชีที่ขาดความชัดเจน เนื่องจากยังขาดความเข้าใจในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง
2. มีการควบคุมค่าใช้จ่ายได้ใกล้ชิดและรัดกุม	2. ไม่มีความสามารถในการนำตัวเลขทางการเงินมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. มีการบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	
4. มีโครงสร้างเงินทุนและฐานะทางการเงินมั่นคง	
5. สามารถจัดหาแหล่งเงินกู้จากเครือข่าย	

ในยามวิกฤตได้	
---------------	--

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คุณภาพผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ และมีความเป็น มืออาชีพระดับท้องถิ่น	1. คุณภาพแรงงานเป็นระดับล่างไร้ฝีมือและ มีความรับผิดชอบค่อนข้างต่ำทำให้ไม่สามารถ เป็นกำลังในการสนับสนุนและพัฒนาความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ 2. ลูกจ้างมีขวัญกำลังใจ (Morale) ความผูก พัน (Loyalty) ค่อนข้างต่ำ

5.2 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่เชื่อถือ และยอมรับ ของลูกค้าและเจ้าหนี้ 2. ลูกค้าให้การยอมรับในคุณภาพสินค้า และบริการ 3. มีระบบการตัดสินใจที่เด็ดขาดเพราะมี ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่เบื้องบนคือ เจ้าของหรือ ผู้ประกอบการในฐานะผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ 4. การบริหารงานในระบบครอบครัว ก่อให้ เกิดความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้นในภาวะวิกฤต ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน 5. มีระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน เช่น ระบบขนส่ง ระบบสาร สนเทศภายในหน่วยงาน และเชื่อมต่อ ระหว่างสาขาของกิจการ	1. ภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมในเชิงความสัมพันธ์ ที่ตื้นเขิน 2. ขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้นจะทำให้ผู้ ประกอบการที่บริหารงานโดยลำพังทำงานได้ ยากขึ้นและไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้องคอย แก้ปัญหาทุกเรื่องเป็นรายวัน แทนที่จะ สามารถพิจารณาถึงนโยบายและการวางแผน กลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นผลเสียในระยะยาว 3. คู่แข่งขันรายใหม่เกิดขึ้นได้ง่าย 4. ความสัมพันธ์และทัศนคติต่อภาครัฐและ หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลยังขาดความเข้าใจ ที่ถูกต้องตรงกัน และไม่มีการสนับสนุนกัน อย่างต่อเนื่องจริงจัง

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความได้เปรียบที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบ 2. มีความสะดวกในเรื่องการจัดหาวัตถุดิบ 3. การผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่มมีต้นทุนต่ำ เป็นธุรกิจที่สามารถทำกำไร และก่อให้เกิดสภาพคล่องแก่กิจการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ 3. มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย และผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองจากกระทรวงสาธารณสุข อีกทั้งมีความยืดหยุ่นในการผลิตสูง 5. มีระบบการขนส่งที่สะดวกรวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บางกิจการมีเครื่องจักรที่ทันสมัยแต่ไม่สามารถใช้เครื่องจักรในการผลิตได้เต็มศักยภาพ (Capacity) 2. การผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่มเป็นอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนต่ำทำให้เป็นที่สนใจ และมีผู้เข้าสู่ธุรกิจได้ง่ายจึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงการเจริญเติบโต จึงเป็นธุรกิจที่ทำกำไรในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี 2. มีร้านค้าปลีกในการรองรับสินค้าของตน และของลูกค้าทำให้มีการเอื้อกันอย่างครบวงจร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแข่งขันสูง 2. ลักษณะสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน 3. ตลาดของสินค้าส่งออกมีความอ่อนไหวต่อราคาสินค้า (Price of Sensitivity) 4. สินค้าส่งออกบางตัวไม่มีตราี่ห้อ (Brand Name) เป็นของตนเอง เพราะมีลักษณะของการรับจ้างผลิต 5. ไม่มีอำนาจในการต่อรองทำให้ตลาดเป็นของผู้สั่งทำหรือผู้สั่งซื้อ

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจการที่ตั้งมานานมีฐานะทางการเงินของกิจการมั่นคงเพราะธุรกิจดำเนินงานมาจนอยู่ตัวแล้ว และมีสภาพคล่องในกิจการสูง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สินค้าส่งออกและวัตถุดิบได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเมื่อค่าเงินบาทอ่อนตัว นั่นคือ ผู้ขายวัตถุดิบหันไปขายในต่างประเทศ

	เพราะได้ราคาดีกว่าขายในประเทศไทยทำให้ต้นทุนวัตถุดิบแพงขึ้น มีผลให้สินค้าที่ส่งออกราคาแพงไม่สามารถแข่งขันกับตลาดคู่แข่งกันได้ รวมทั้งวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
--	--

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ผู้บริหารมีประสบการณ์ และมีการประสานงานกับแต่ละฝ่ายได้ดี	1. คุณภาพลูกจ้างอยู่ในระดับต่ำ ขาดความรับผิดชอบ มีขวัญกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Loyalty) ค่อนข้างต่ำ

5.3 อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก

ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีระบบการบริหารโดยบุคคลคนเดียวทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายทุกอย่างได้ใกล้ชิด	1. ผู้ประกอบการมีทัศนคติและความสัมพันธ์ทางลบกับหน่วยงานราชการ
2. มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับลูกค้าโดยตรงถึงขั้นที่ลูกค้ามารับซื้อสินค้าด้วยตนเองทำให้ประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง	2. ภาพพจน์ของกิจการมุ่งแต่ประโยชน์ทางธุรกิจมากกว่าการเอื้อเพื่อต่อสังคม
	3. ความรู้ด้านการจัดการของเจ้าของมีจำกัด
	4. เป็นธุรกิจที่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายทำให้มีคู่แข่งสูง

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ต้นทุนวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตต่ำ	1. เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้คุณภาพต่ำ
2. มีระบบสนับสนุน เช่น โกดังสำหรับเก็บสินค้าวัตถุดิบ	
3. มีการบริหารสินค้าคงเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ซื้อวัตถุดิบ (Buyer)	1. ผู้ประกอบการไม่มีความสามารถในการขยายตลาด ทั้งที่มีอุปสงค์ส่วนเกิน 2. ช่องทางการจัดจำหน่ายสิ้นและแคบ

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีการควบคุมด้านการเงินอย่างใกล้ชิด 2. มีการบริหารสินค้าคงเหลือ และบริหารลูกหนี้อย่างใกล้ชิดทำให้ประหยัดต้นทุน	1. การจัดทำบัญชีและความเข้าใจไม่ชัดเจน เพราะความไม่เข้าใจในระบบบัญชีและวิธีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ เช่น สรรพากร

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ต้นทุนด้านแรงงานต่ำ -	1. คุณภาพลูกจ้างต่ำ และขาดขวัญกำลังใจ (Morale) และมีความผูกพัน (Loyalty) ค่อนข้างต่ำ 2. คุณภาพผู้บริหารค่อนข้างต่ำ ทั้งด้านวิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งไม่มีลักษณะของมืออาชีพ (Professional)

5.4 อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีการประสานงานภายในที่ดีเพราะเป็นการดำเนินงานโดยระบบครอบครัว 2. ผู้ประกอบการเป็นผู้มีชื่อเสียงและบาร์มี ทำให้การดำเนินธุรกิจด้านนี้มีความสะดวกราบรื่น 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐและ	1. ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารมีจำกัด เป็นลักษณะการดำเนินงานด้วยการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า 2. ภาพพจน์ต่อสังคมเป็นลักษณะของธุรกิจที่มุ่งผลกำไร มีความสัมพันธ์ในการเกื้อกูลต่อสังคมส่วนรวมน้อย

องค์กรทางการเมือง 4. มีความสามารถในการตัดสินใจที่เด็ดขาด และความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลระดับบริหารมีสูง	3. ไม่มีระบบสนับสนุนที่จะเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร เช่น ระบบสารสนเทศ 4. มีความรู้ความเข้าใจต่อกฎหมาย การพาณิชย์ ระบบบัญชีที่จำกัดและไม่ชัดเจน
---	--

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	1. เครื่องจักรและเครื่องมือที่ใช้มีเทคโนโลยีต่ำ 2. ไม่มีระบบการควบคุมมาตรฐานในกระบวนการผลิต และการตรวจสอบผลผลิตที่ได้มาตรฐาน 3. ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ยังเป็นรองคู่แข่งเดิม

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีแหล่งข้อมูลในการติดต่อระหว่างลูกค้าที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOI) ทำให้เป็นที่เชื่อถือของลูกค้า	1. เป็นกิจการใหม่ยังไม่มีที่รู้จักของผู้ซื้อ 2. มีการตลาดในเชิงรับมากกว่าทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายแคบ 3. ผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารด้านการตลาด

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีการควบคุมด้านการเงินและค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิด	1. การจัดทำบัญชีมีข้อมูลไม่ชัดเจน เพราะความไม่เข้าใจในระบบบัญชีและวิธีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องทำให้มีปัญหากับหน่วยงานราชการ เช่น สรรพากร

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
	1. คุณภาพลูกจ้างต่ำ และขาดขวัญกำลังใจ (Morale) และมีความผูกพัน (Loyalty) ค่อนข้างต่ำ 2. คุณภาพผู้บริหารมีลักษณะของมืออาชีพ (Professional) ระดับท้องถิ่นเท่านั้น

5.5 อุตสาหกรรมบริการ

ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ภาพพจน์ขององค์กรมีชื่อเสียงและเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า 2. คุณภาพสินค้าเป็นที่ยอมรับ 3. มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและภาพพจน์ของบริษัทมีส่วนส่งเสริมความมีชื่อเสียงและการสนับสนุนภายนอก	1. บางกิจการที่บริหารงานแบบรวมศูนย์ อำนาจอยู่ที่คนคนเดียวจะมีจุดอ่อนที่ความรู้ความสามารถในหลักการบริหารที่ถูกต้องมีอย่างจำกัด

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีเครื่องจักร เครื่องมือในการผลิตที่มีเทคโนโลยีทันสมัย 2. มีระบบการควบคุมสินค้า วัตถุดิบหรืออะไหล่ที่ใช้ในการผลิตและบริการลูกค้าที่สะดวกรวดเร็ว 3. ระบบการขนส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา	1. มีปริมาณการผลิตได้ไม่เต็มศักยภาพของเครื่องจักรที่มี

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถด้านการบริหารการตลาด และมีนโยบายเชิงรุก 2. ประหยัดต้นทุนด้านการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เพราะบริษัทแม่เป็นผู้สนับสนุน รวมถึงการสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกับสังคมทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อบริษัทและตราयीหือสินค้า 3. เป็นตลาดที่ยังมีความต้องการและมีกำลังซื้ออยู่ อาจกล่าวได้ว่า รถยนต์กลายเป็นปัจจัยที่ห้าของผู้บริโภคถือเป็นโอกาส (Opportunity) ทางการตลาดของอุตสาหกรรมประเภทนี้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เกิดจากปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat) คือ ภาวะการแข่งขันสูงทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายสูงและกำไรต่อหน่วยต่ำ

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างทางการเงินของแต่ละกิจการมีความมั่นคง 2. บางกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน จะมีข้อได้เปรียบในการจัดระบบการบริหารการเงิน ระยะเวลาปลอดหนี้รวมถึงภาระหนี้สินมีความยืดหยุ่น 3. มีระบบการบริหารสินค้าคงเหลือและการบริหารลูกหนี้ที่ดี เพราะมีบริษัทไฟแนนซ์รองรับความเสี่ยงเรื่องลูกหนี้แทน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องใช้เงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนสูง

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คุณภาพผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป็นมืออาชีพมีความรู้และทักษะความชำนาญ 2. ช่างระดับฝีมือจะมีคุณภาพผ่านการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน	1. ขาดแคลนช่างระดับฝีมือ 2. ระบบการบริหารงานด้านลูกจ้างขาดการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันที่ดีระหว่างกิจการกับลูกจ้าง

6. จุดอ่อนและจุดแข็งของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

เมื่อกล่าวถึงธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ว่าขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ย่อมต้องมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างแน่นอน แต่การศึกษาวิจัยอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของจังหวัดอุดรดิตรดิตรครั้งนี้สิ่งที่พบ คือ อำนาจการตัดสินใจระดับนโยบายขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ผู้จัดการโรงงานจะทำหน้าที่ในส่วนของการบริหารงานภายในโรงงานและรับนโยบายจากเบื้องบนมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ดังนั้นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโรงงานที่ได้รับมอบหมายจึงมีขอบเขตอยู่ในระดับหนึ่งที่จะทำให้โรงงานดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทด้วยความเรียบร้อย การศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจึงมีข้อจำกัด และไม่อาจสรุปได้ว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นจุดแข็งจุดอ่อนได้ มีเพียงบางส่วนที่สามารถนำข้อกำหนดมาวิเคราะห์ ดังนี้

6.1 อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

1) ประเภทโรงงานน้ำตาลและโรงงานผลิตสุรา

ด้านการจัดการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คุณภาพผู้บริหารเป็นมืออาชีพมีความรู้และทักษะความชำนาญ 2. มีการบริหารการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างชัดเจนในการบริหารจัดการ	-

ด้านการผลิต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีแหล่งวัตถุดิบของตนเอง ทำให้มีวัตถุดิบเพียงพอตามที่ได้ประมาณการไว้	1. มีเครื่องจักรล้าสมัย อายุการใช้งานนาน ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตไม่ดีเท่าที่ควร

2. คุณภาพความหวานของอ้อยดำ แต่เป็นจุดแข็งของโรงงานสุราที่ได้น้ำเหลือของอ้อยและกากน้ำตาลเป็นวัตถุดิบการทำเหล้าที่มีปริมาณและคุณภาพดี	<p>2. วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง</p> <p>3. การกำหนดระยะเวลากลางในการผลิตน้ำตาล (หีบอ้อย) ทำให้กระทบต่อการประมาณระยะเวลาการผลิตของกิจการ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ผลผลิตเสื่อมคุณภาพ</p> <p>4. ระยะเวลาการผลิตปีละ 1 ครั้งโดยผลิตในระยะเวลาประมาณ 4-5 เดือนแต่ต้องผลิตให้สามารถขายได้ตลอดปี</p>
---	--

ด้านการตลาด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ต้องใช้งบลงทุนสูงทำให้มีผู้เข้ามาแข่งขันได้ยาก</p> <p>2. โรงเหล้าเป็นธุรกิจที่ต้องมีการขอสัมปทานมีการกำหนดเขตการขายที่ชัดเจน ทำให้ปัญหาขายข้ามเขตและแย่งตลาดกันหมดไป ส่วนน้ำตาลเป็นสินค้าควบคุมด้วยโควต้า ทำให้กิจการรู้ระดับปริมาณที่ต้องขายสามารถวางแผนการขายได้ชัดเจน</p> <p>3. ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด เช่น ค่าส่งเสริมการขาย การโฆษณา เป็นต้น น้ำตาลเป็นสินค้าจำเป็น เหล้าเป็นสินค้าที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แน่นอน</p>	<p>1. ราคาสินค้าถูกควบคุมด้วยราคาภายในประเทศและราคาในต่างประเทศ</p> <p>2. สินค้าที่ควบคุมมีข้อจำกัดด้านการขยายตลาด</p>

ด้านการเงินและการบัญชี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
-	1. ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูง ยิ่งเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจจึงเป็นจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อสภาพคล่องและการดำเนินงาน ทำให้ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายทางการเงิน เช่น ดอกเบี้ยสูง และมีต้นทุนทางการเงินสูง

ด้านบุคลากร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. กิจกรรมมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ซื้อสินค้าและผู้ขายวัตถุดิบ	1. ขาดแคลนบุคลากรระดับสูงที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2) จุดแข็งจุดอ่อนอุตสาหกรรมผลิตกระแสไฟฟ้า

จุดแข็งอุตสาหกรรมผลิตกระแสไฟฟ้าโดยรวม มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่มีความอุดมสมบูรณ์สำหรับผลิตกระแสไฟฟ้าและเป็นแหล่งน้ำสำหรับเกษตรกรรม รวมทั้งเป็นแหล่งเพาะพันธุ์ปลา แหล่งท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจ มีความพร้อมในเครื่องจักรและกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน

จุดอ่อนอุตสาหกรรมผลิตกระแสไฟฟ้าโดยรวม เมื่อรัฐวิสาหกิจด้านนี้ได้รับผลกระทบทางการเงินจากการกู้ยืมเงินต่างประเทศ และการทำสัญญาที่ผูกมัดในการซื้อกระแสไฟฟ้าจากประเทศเพื่อนบ้านทำให้มีปริมาณการผลิตส่วนเกิน ทำให้มีต้นทุนทางการเงินสูง อีกทั้งการดำเนินงานไม่ได้ทำในเชิงธุรกิจจึงไม่ได้มุ่งที่กำไร จำนวนพนักงานมีมากเกินไปทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากลูกจ้างของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่

7. ลูกจ้างอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดอุดรดิตถ์

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่รวบรวมจากอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 155 ราย โดยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของลูกจ้างในอุตสาหกรรมขนาดกลาง

จากการศึกษาพบว่า ลูกจ้างที่เป็นชายและหญิงมีจำนวนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี (ร้อยละ 45.2) และสำเร็จการศึกษาระดับประถม (ร้อยละ 37.4) ลูกจ้างสมรสแล้วเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.5) โดยมีจำนวนสมาชิกในครอบครัวจำนวน 3 - 4 คนมากที่สุด (ร้อยละ 52.9) ลูกจ้างมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 58) เป็นลูกจ้างรายเดือนและมีรายได้เฉลี่ยที่ 3,000-5,000 บาทมากที่สุด (ร้อยละ 36.1) ในขณะที่ลูกจ้างรายวันมีรายได้ต่อวันอยู่ระหว่าง 121-150 บาทมากที่สุด (ร้อยละ 42.62)

ตอนที่ 2 ข้อมูลผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อลูกจ้างอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ลูกจ้างส่วนใหญ่ทราบถึงผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งนายจ้างเป็นผู้แจ้งให้ทราบ (ร้อยละ 78.1) ทำให้ลูกจ้างมีความวิตกกังวลต่อภาวะเศรษฐกิจและผลกระทบที่ได้รับมากที่สุด (ร้อยละ 69) ลูกจ้างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.8) ไม่คิดลาออกจากงาน และลูกจ้าง (ร้อยละ 74.2) ทราบว่ากิจการได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจลูกจ้างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.1) มีรายได้เพียงพอและสามารถมีเงินออมได้ (ร้อยละ 57.4)

นอกจากนี้ผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ลูกจ้างได้รับ คือ กิจการงดจ่ายเงินพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัสพิเศษมากที่สุด (ร้อยละ 53.5) มีรายได้ไม่เพียงพอ (ร้อยละ 70.3) เนื่องจากบางรายถูกลดค่าจ้าง/เงินเดือน และบางรายมีรายได้น้อยอยู่แล้ว ขณะที่ค่าครองชีพสูงขึ้น สินค้ามีราคาแพงขึ้น มีภาระรับผิดชอบมากขึ้น เช่น มีลูกเรียนสูงขึ้น ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวเพียงคนเดียว ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายร้อยละ 72.3 และส่วนใหญ่ไม่มีเงินออม (ร้อยละ 76.1) ครอบครัวได้รับผลกระทบ (ร้อยละ 67.7) เป็นปัญหาด้านการเงินเนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย สำหรับลูกจ้างที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจซึ่งมีสัดส่วนเพียงเล็กน้อย เพราะมีการใช้จ่ายอย่างประหยัดทั้งก่อนและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

8. ลูกจ้างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดอุดรดิตถ์

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่รวบรวมจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จำนวน 245 ราย โดยแบ่งข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของลูกจ้างในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ลูกจ้างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 74.3) อายุระหว่าง 26-35 ปีและ 36-45 ปีจำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 39.2และร้อยละ 38.8) ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปวช. เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24.5) ลูกจ้างส่วนใหญ่สมรสแล้ว (ร้อยละ 78) และมีสมาชิกในครอบครัวจำนวน 3-4 คนมากที่สุด (ร้อยละ 45.3) ลูกจ้างของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เป็นลูกจ้างรายเดือน (ร้อยละ 75.9) โดยมีรายได้สูงสุดอยู่ระหว่าง 3,000-5,500 บาท(ร้อยละ 33.5) ในขณะที่ลูกจ้างรายวันมีรายได้ 121-150 บาทต่อวันมากที่สุด (ร้อยละ 48)

ตอนที่ 2 ข้อมูลผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อลูกจ้างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ผู้บริหารของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (ร้อยละ 68.2) ได้เคยแจ้งให้ทราบถึงผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.7) ไม่มีการปรับลดเงินเดือน/ค่าจ้างของลูกจ้าง และลดเวลาทำงาน กิจกรรมส่วนใหญ่ยังคงจ่ายเงินพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา เงินโบนัสแก่ลูกจ้าง (ร้อยละ 60.8) ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจประมาณครึ่งหนึ่งของลูกจ้าง (ร้อยละ 51.8) มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย แต่ภายหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว จำนวนลูกจ้างที่มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายเดิมมากขึ้น (ร้อยละ 67.3) ส่งผลให้ลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องเปลี่ยนแปลงสภาพการใช้จ่าย (ร้อยละ 71.8) เช่น ประหยัดมากขึ้นหรือใช้จ่ายแต่ในสิ่งที่จำเป็น

ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจลูกจ้างประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 51.4) มีเงินออม แต่หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจจำนวนลูกจ้างไม่มีเงินออมกลับเพิ่มมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น (ร้อยละ 69) อย่างไรก็ตามลูกจ้างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82) ไม่คิดลาออกจางาน เนื่องจากรับรู้สถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจซึ่งทำให้มีคนว่างงานเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันครอบครัวของลูกจ้างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71) ก็ได้รับผลกระทบในเรื่องรายได้และค่าใช้จ่ายที่ไม่สมดุลกันก่อให้เกิดความกังวลใจ ลูกจ้างส่วนใหญ่ทราบว่ากิจกรรมที่ตนทำงานอยู่ได้รับผลกระทบ (ร้อยละ 75.9) เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายใน เช่น การเลิกจ้าง ไม่มีการจ้างในฤดูกาลที่มีงานเร่งด่วนอย่างที่เคย ทั้งได้รับผลกระทบจากเงินพิเศษต่าง ๆ ที่เคยได้เต็มเม็ดเต็มหน่วยก็ถูกลดลง และบางอย่างก็งดไปโดยปริยาย