

มองเป้าหมายและภารกิจของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม : โรงงานใน เขตฝั่งธนบุรี

Watch Out Thai SMEs' Goals and Missions: Thonburi's Manufacturing

ดร. รัชพล นิมมานพัชรินทร์

ดร. วรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม

บทนำ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นโยบายรัฐบาลมุ่งให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรมวิศวกรรม อุตสาหกรรมเบา และอุตสาหกรรมจากทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งภาคการค้าและการบริการในระดับมหภาค และได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจการขนาดใหญ่โดยองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน แต่หลังจากเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจระหว่าง พ.ศ. 2540-2542 ธุรกิจขนาดใหญ่รวมทั้งสถาบันการเงินต้องประสบภาวะวิกฤติ กิจการหลายแห่งต้องปิดกิจการ ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการว่างงาน ปัญหาสังคม ปัญหาอาชญากรรม นักวิชาการและนักวิจัยหลายๆ ท่านมอง ไปในทางเดียวกันว่า บัดนี้ นโยบายรัฐบาลได้เปลี่ยนวิถีไปจากเดิม โดยหันมามุ่งเน้นธุรกิจขนาดกลางและเล็กเพื่อใช้เป็นกลไกในการนำพาความเจริญของประเทศในระดับเศรษฐกิจมหภาค

แม้ว่าองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิเช่น สภาอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สมาคมหอการค้าไทย ต่างพยายามผลักดันโครงการต่างๆ ขึ้นมา ก็ยังพบว่า พื้นฐานของการสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังขาดความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดปัญหาสภาพคล่องของวิสาหกิจไทย จึงมีคำถามว่า จะทำอย่างไรเพื่อให้วิสาหกิจไทยมีศักยภาพในการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการเพื่อการบริหารและการจัดการเชิงปฏิบัติ

ในระดับมหภาคคำถาม ดังกล่าวมักได้รับคำตอบในทิศทางเดียวกันนโยบายรัฐบาล โดยพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การบริหารการเงินและการตลาดใหม่ 2) การปรับปรุงโครงสร้างของวิสาหกิจไทย และ 3) การขยายตลาดและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศของวิสาหกิจไทย นโยบายทั้งสามนี้เป็นแผนการพัฒนาเพื่อการดำเนินการของภาครัฐในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวตามลำดับ แต่ในทางปฏิบัติแล้วมักจะมีคำถามตามมาเสมอว่า การศึกษาหรือการทำวิจัยถึงพื้นฐานความเป็นจริงของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการของวิสาหกิจไทยเพื่อค้นหาค้นหาขอบเขตที่จำกัด และ ความจริงของมุมมองผู้บริหารวิสาหกิจไทยคืออะไร ซึ่งคำตอบที่มีการศึกษาและการทำวิจัยอย่างจริงจังจึงมักจะ ไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่สวยหรู

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม จึงทำการศึกษาวิจัยด้านการจัดการ โดยมีกรณีศึกษา เป็นกิจการในเขตฝั่งธนบุรี เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจ ไทยทางด้านการบริหารภายในองค์กร และการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่สอดคล้อง กับสภาวะการณ์ของนโยบายเชิงรุกของรัฐบาล เป็นการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและเล็กใน พื้นที่ฝั่งธนบุรี โดยใช้แบบสอบถามสำรวจกลุ่มประชากรจากจำนวนโรงงานอุตสาหกรรม 313 แห่งในพื้นที่ฝั่งธนบุรี ศึกษาเฉพาะรูปแบบการบริหาร การกำหนดภารกิจ เป้าหมายระยะยาวและ ตัวแปรชักนำที่มีผลต่อการดำเนินกิจการในอนาคต การศึกษาวิจัยนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและข้อมูลทุติยภูมิโดยการค้นคว้าเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ Internet บทคัดย่อสารนิพนธ์ต่างๆ รายงานของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย วารสารต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น บทความนี้จะนำเสนอเฉพาะเรื่อง เป้าหมาย และภารกิจซึ่งเป็นองค์ประกอบ สำคัญอันดับต้น ๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

2. ทบทวนวรรณกรรม

จากผลการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้น พบว่า ในการบริหารงาน อย่างเป็นทางการและมีระบบ สามารถประเมินและตรวจสอบได้ต้องประกอบด้วย กระบวนการที่ สำคัญ 4 องค์ประกอบ (Nimmanphatcharin, N 2002, Christodoulou, C 1984)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT โดยวิเคราะห์เพื่อกำหนด เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแผนงานและรูปแบบการบริหารต่อไป
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ โดย พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาประกอบในการกำหนดสิ่งดังกล่าว โดยกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ตาม ระดับการบังคับบัญชาหรือตามลำดับการบริหารภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ จะประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและ กลยุทธ์ระดับหน้าที่
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ในภารกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการปฏิบัติจะต้องประกอบไปด้วย แผนงาน งบประมาณและรายละเอียดในการดำเนินงานตามแผนงาน โดย จะต้องมีการกำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน(Action Plan) ที่มีผู้รับผิดชอบ และเงื่อนไขเวลาที่ชัดเจนในการทำงานในแต่ละแผนงาน

4. การประเมินและควบคุมผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายในการตรวจสอบว่าการทำงานในแต่ละแผนงานมีผลงานอย่างไร สำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยถ้าไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ก็จะต้องตรวจสอบว่าเกิดจากสาเหตุใด และย่อมจะต้องหาแนวทางในการแก้ไขใหม่ ซึ่งการแก้ไขอาจเป็นการแก้ไขในกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ SMEs นั้น ได้มีการศึกษาและพบว่า การกำหนดเป้าหมายและภารกิจถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ โดย Thomas W.Zimerer et al. (2002, p 84) ได้ศึกษาและระบุว่าเป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายกว้างๆ ในระยะยาวที่จะต้องทำให้สำเร็จ เช่น เพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาสภาพคล่อง โดยเป้าหมายจะนำไปสู่การกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ Higgins และ Vincze (1993, p.69) ได้ได้ศึกษาและระบุว่า เป้าหมาย คือการนิยามภารกิจในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ โดยเป้าหมายจะมีความชัดเจนที่เจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ และ Steiner, G(1997) ได้นิยามเป้าหมายว่า เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่ปรารถนาหรือต้องการ ที่จะต้องทำให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และ Wright (1998 ,p.65) ได้เสริมว่า เป้าหมาย เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีความพยายามเป็นตัวกำกับ และเจ้าของ SMEs จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย และเป้าหมายจะมุ่งไปยังผลตอบแทนที่ให้กับเจ้าของและสร้างความพอใจต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

นอกจากนี้ Gluede et al.(1988, p.63) ได้ศึกษาและระบุว่า เป้าหมายเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรไขว่คว้าเพื่อบรรลุโดยใช้หน่วยงานการดำเนินงานที่อยู่ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ โดยเป้าหมายจะมี 2 ลักษณะ คือ เป้าหมายเชิงปฏิบัติกับเป้าหมายที่เป็นทางการ ซึ่งเป้าหมายเชิงปฏิบัติเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานแต่เป้าหมายที่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มุ่งไปยังการจัดการบุคลากรใหม่ให้มีสภาพแวดล้อมและการทำงานที่มีคุณภาพ ในขณะที่เป้าหมายเชิงปฏิบัติจะต้องเพิ่มเงินทุนที่จะต้องใช้จ่ายเพื่อให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ SMEs

อย่างไรก็ตาม John L. Thompson (1993, p.122) ได้ศึกษาและระบุว่า เป้าหมายจะมีความหมายเหมือนกับวัตถุประสงค์ โดยเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกรอบเวลาและขึ้นกับขนาดหรือรูปแบบขององค์กรรวมถึงระดับความสำเร็จที่ต้องการ และ Harvard Business Review (1983, p.215) ได้เสริมว่า เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดจุดหมายเฉพาะเจาะจงที่ต้องการทำให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด โดย Mintzberg et al.(1996, p.13) เห็นด้วยว่า เป้าหมายจะต้องบอกถึงว่า จะต้องทำอะไรให้สำเร็จและสำเร็จเมื่อใด แต่ไม่บอกว่าจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร และถ้าเป้าหมายมีผลต่อทิศทางโดยรวมขององค์กรจะเรียกว่า เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ในส่วนของการกิจ ได้มีผู้นิยามไว้หลายความหมาย อาทิ เช่น Longnecker et al. (2000, p.131) ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจ คือ คำอธิบายปรัชญาของ SMEs ในการดำเนินการเพื่อให้

วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ และเป็นความพยายามในทุกด้านที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทั้งในด้านรูปแบบ เนื้อหา ความยาวและข้อกำหนดที่เฉพาะเจาะจง แต่ภารกิจต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่ายและน่าเชื่อว่าจะทำได้สำเร็จ Higgins และ Vincze (1993, p.66) ได้ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจ เป็นมุมมองกว้างๆ ในการนิยามขอบเขตของธุรกิจและการดำเนินงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ในธุรกิจประเภทเดียวกัน โดย Finlay (2000, p. 175) ได้เสริมว่า ภารกิจจะบอกถึงทิศทางกว้างๆ ในการดำเนินกิจการและเป็นแผนที่การเดินทาง (road map) ของผู้มีส่วนได้เสีย และ Pitt et al. (2000, p.9) ได้บอกว่าภารกิจจะต้องเน้นถึงการให้บริการลูกค้า และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับ Thompson และ Strickland (1998, p.4) ที่ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ และพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยไม่ได้บอกถึงธุรกิจในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร และ Michael A.Hitt et al. (1999, p.25) ได้เสริมว่า ภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะขององค์กรและบอกขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นถึงสินค้าที่ต้องการผลิตและตลาดที่ต้องการเข้าไปดำเนินกิจการ ซึ่งต้องใช้ศักยภาพขององค์กรที่มีอยู่เป็นตัวขับเคลื่อน นอกจากนี้ Wright et al. (1998, p. 61) ยังได้เน้นว่า ภารกิจนอกจากจะต้องบอกขอบเขตในการดำเนินธุรกิจแล้ว จะต้องบอกถึงสิ่งที่ต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย ในขณะที่ Steiner et al. (1989, p.87) ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจ เป็นการอ้างอิงถึงการออกแบบ จุดมุ่งหมายหรือแรงขับเคลื่อนของบริษัทซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการแข่งขันในธุรกิจ

นอกจากนี้ Thomas W.Zimerer et al. (2002, p.72) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ภารกิจ คือ การเปิดเผยจุดมุ่งหมายของบริษัท ซึ่งกล่าวถึงว่า บริษัทดำเนินธุรกิจโดยอยู่ โดยภารกิจจะประกอบด้วย

1. คุณค่าของบริษัทและจุดยืนที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ
2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. สินค้าพื้นฐานรวมถึงความต้องการและความพอใจของลูกค้า
4. คุณค่าที่ให้กับลูกค้า
5. ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน
6. ตลาดที่บริษัทจะแข่งขัน
7. ใครคือผู้ที่มีส่วนได้เสียกับบริษัท

ในขณะที่ Glueck and Jauch (1988, pp. 57-59) ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจเปรียบเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินงานในหน่วยงานต่างๆ กับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรและบอกถึงจุดมุ่งหมาย ภาพลักษณ์ รวมถึงคุณสมบัติที่ต้องดำรงอยู่ขององค์กร แต่ภารกิจที่ดีจะต้องมุ่งไปยังความต้องการของลูกค้าและมีความชัดเจนในการปฏิบัติได้ ซึ่ง John L. Thompson (1993 p. 122) ได้เสริมว่าภารกิจจะต้อง บอกถึงจุดมุ่งหมายที่องค์กรจะต้องดำรงอยู่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจและการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้ภารกิจอาจหมายถึงสิ่งที่บอกถึงธุรกิจใน

ปัจจุบันและอนาคตขององค์กรหรือเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กร แต่ David (1995, p.10) ได้ศึกษาและระบุว่า ภารกิจจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่บอกความแตกต่างของแต่ละบริษัทที่ทำธุรกิจเดียวกัน โดยมีขอบเขตในการดำเนินงานภายใต้สินค้าและตลาดที่ดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ Pearce et al.(1997, p.13) ที่ได้ศึกษาและกล่าวว่า ภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันและบอกถึงขอบเขตการดำเนินธุรกิจ โดยจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและลำดับในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าให้ความสำคัญกับสิ่งใด และจากการศึกษาของ Rue and Byars (1983, p. 99) ระบุว่าภารกิจ เป็นการกำหนดธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์กร นอกจากนี้ Johnson, G. and Scholes, K.(1997) ได้ศึกษาและระบุว่าคุณสมบัติที่ดีของภารกิจ จะต้องประกอบด้วย

1. เป็นสิ่งที่ทำให้เป็นภาพหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต
2. เป็นสิ่งที่ทำให้จุดมุ่งหมายหลักมีความชัดเจนและบอกว่าทำไมองค์กรจึงต้องดำรงอยู่
3. เป็นการอธิบายถึงกิจกรรมหลักขององค์กรและตำแหน่งที่องค์กรต้องการเป็น
4. เป็นการกล่าวถึงคุณค่าที่สำคัญขององค์กร อันมีผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
5. องค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและความสามารถในการดำรงอยู่ตามภารกิจที่กำหนดไว้

Longnecker et al.(2000, p.389) ได้ศึกษาและระบุว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวเพื่อกำหนดขนาดของกิจการและมีการกำหนดกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน ซึ่งจะต่างจากการวางแผนระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานในบริษัท ในการวางแผนระยะยาวจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีเจ้าของหรือผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติเท่านั้น นอกจากนี้ Queck et al.(1988, p.327) ได้ศึกษาและบอกว่า การวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องออกแบบมาเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติมีความสอดคล้องกัน และจากการศึกษาของ Thompson(1993, p.122) ระบุว่า แผนงาน เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อบอกถึงสิ่งที่องค์กรหรือบุคคลควรจะทำและแผนงานอาจเป็นตัวกำหนดภารกิจ แนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

3. ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ฝั่งธนบุรี จำแนกเป็นโรงงานขนาดกลางและเล็ก โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงานหรือทุนจดทะเบียน ตามเกณฑ์ของ

กระทรวงอุตสาหกรรม และข้อมูลรายชื่อโรงงานต่างๆ คำนวณได้จากข้อมูลในเว็บไซต์ของกรม
โรงงานอุตสาหกรรม จัดแยกกลุ่มประชากรในแต่ละเขตได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: กลุ่มประชากร (จำนวนโรงงานเขตฝั่งธนบุรี)

เขตพื้นที่	จำนวน
1. บางขุนเทียน	1,319 แห่ง
2. เขตบางบอน	1,310 แห่ง
3.เขตจอมทอง	1,332 แห่ง
4.เขตบางพลัด	333 แห่ง
5.เขตตลิ่งชัน	96 แห่ง
6.เขตบางกอกน้อย	283 แห่ง
7.เขตบางกอกใหญ่	481 แห่ง
8.เขตภาษีเจริญ	684 แห่ง
9.เขตหนองแขม	478 แห่ง
10.เขตทวีวัฒนา	56 แห่ง
11.เขตราษฎร์บูรณะ	860 แห่ง
12.เขตทุ่งครุ	733 แห่ง
13.เขตธนบุรี	606 แห่ง
14.เขตคลองสาน	532 แห่ง
15.เขตบางแค	699 แห่ง
รวม	9,802 แห่ง

ที่มา www.diw.go.th/editwebdesign/html/versionthai/data/Otheruser.asp

การศึกษานี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงงานจำนวน 313 แห่งตามรายชื่อที่ค้นคว้าได้จาก
เว็บไซต์ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยการสุ่มแบบ simple random sampling ในแต่ละเขตพื้นที่
ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับความเชื่อมั่น 95% (Herbert Askın and Raymond R. Colton.
Table for Statisticians (New York: Barnes & Noble Inc., 1963 pp.151-152) ที่กลุ่มประชากร
จำนวนประมาณ 10,000 แห่ง ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 313 แห่ง ซึ่ง
การสุ่มแบบง่ายนี้คำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N\sigma^2}{\frac{(N-1)B^2 + \sigma^2}{Z^2}}$$

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ได้แยกกลุ่มโรงงานที่เข้าไปเก็บข้อมูล เป็นโรงงานขนาดกลาง 100 แห่งและขนาดเล็ก 213 แห่ง ที่อนุมัติให้เข้าไปทำการวิจัย โรงงานที่ทำการสำรวจกระจายไปในแต่ละเขตพื้นที่

เครื่องมือในการวิจัยหลักได้แก่การใช้แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาจากแบบสอบถามของ ดร. ญัฐพล นิมมานพัชรินทร์ (2002) ในการวิจัยเรื่องรูปแบบและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารขององค์กรในประเทศไทย และได้ปรับเปลี่ยนคำถามให้เหมาะสมกับ SMEs โดยการปรับเปลี่ยนนี้จะช่วยลด ความไม่เข้าใจในคำถาม ความลำเอียงในการตอบคำถาม และให้ข้อมูลจากการสอบถามที่ดีต่อการวิเคราะห์และตีความหมาย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการใช้ข้อมูล 2 ประเภทนี้จะช่วยสนับสนุนการค้นหาค่าผลจากการวิจัยที่ต้องการ การประมวลผลข้อมูลใช้ โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ และใช้เทคนิคทั้งด้าน Univariate and multivariate ทั้งนี้ เทคนิค Univariate ใช้ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะกลุ่ม ในองค์ประกอบแต่ละตัวของกลุ่มตัวอย่าง หรือ กรณีที่มีการวัดผลหลายกลุ่มของแต่ละองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่แยกกัน ส่วนเทคนิค Multivariate ใช้วัดกรณีวัดผลมากกว่า 1 กลุ่ม หรือหลายๆกลุ่มในแต่ละองค์ประกอบ และตัวแปรมีการวิเคราะห์ไปพร้อมกัน

คำย่อที่ใช้ในการวิจัย

Overall (SMEsจำนวน 313 แห่ง)	=	O
Medium size	=	M
Small size	=	S
Industrial Company	=	I
Formalised Strategic Planning	=	FSP
Non-formalised Strategic Planning	=	NFSP
Cramer's V	=	C
Number	=	N
ธุรกิจขนาดกลางและเล็ก	=	SMEs

4. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทโรงงานที่ตอบรับ

จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 313 โรงงาน ได้รับการตอบรับให้เข้าไปศึกษา จำนวน 148 แห่ง คิดเป็น 47.28% จำแนกตามลักษณะผู้ถือหุ้น รูปแบบการวางแผนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ ดังตาราง 2 ซึ่งแสดงลักษณะของผู้ถือหุ้นจากกลุ่ม

ตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างที่คนไทยถือหุ้นทั้งหมด คิดเป็นอัตราส่วน 83.78 % คนไทยถือหุ้นมากกว่าต่างชาติ 10.81 % และที่เหลือเป็นของต่างชาติและรัฐบาลไทย

ตารางที่ 2 ลักษณะของผู้ถือหุ้น

ลักษณะการถือหุ้น	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
1.คนไทยถือหุ้นทั้งหมด	124	83.78
2.คนไทยถือหุ้นมากกว่าต่างชาติ	16	10.81
3.คนต่างชาติถือหุ้นทั้งหมด	3	2.02
4.คนต่างชาติถือหุ้นมากกว่าคนไทย	1	0.67
5.รัฐบาลไทยถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่	1	0.67
6.ไม่ตอบคำถาม	3	2.02
รวม	148	100

เมื่อพิจารณาโครงสร้างของโรงงานกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากิจการส่วนใหญ่มีการจัดโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (จำนวน 116 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 78.37%) ดังแสดงในตารางที่ 3 และกิจการที่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ (FSP) ซึ่งมีพนักงานเฉลี่ย 123 คนต่อโรงงาน มากกว่าบริษัทที่ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ (NFSP) ซึ่งมีพนักงานเฉลี่ยเพียง 74 คน จึงกล่าวได้ว่า FSP มีขนาดใหญ่กว่า NFSP โดยวัดจากจำนวนพนักงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ประเภทของโครงสร้างองค์กร

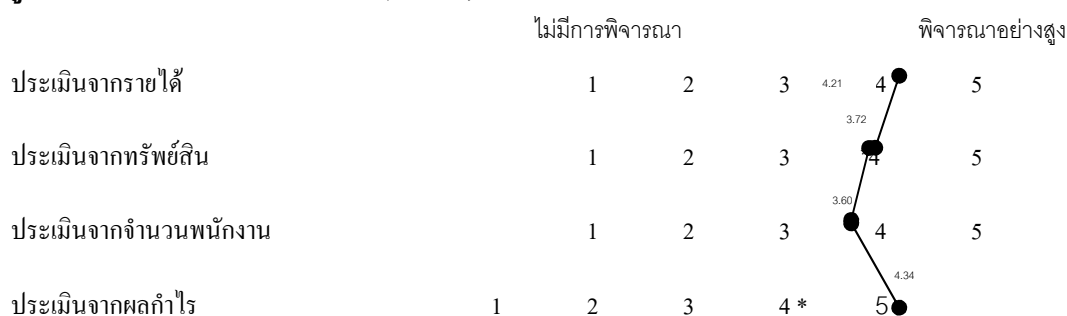
โครงสร้างองค์กร	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
1. โครงสร้างแบบพื้นฐาน	4	2.70
2. โครงสร้างแบบหน้าที่	116	78.37
3. โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ	16	10.81
4. โครงสร้างแบบผสมระหว่างแบบที่ 2 และ 3	12	8.10
รวม	148	100

ตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างแบ่งตามจำนวนพนักงานและประเภทของการวางแผน

รูปแบบการวางแผน	จำนวนพนักงานเฉลี่ย	จำนวนบริษัท	%
การวางแผนอย่างเป็นทางการ (FSP)	123.41	74	50
การวางแผนอย่างไม่เป็นทางการ (NFSP)	81.34	74	50
รวม	102.23	148	100

เมื่อพิจารณาถึงขนาดของกิจการเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยเงื่อนไขในการวิเคราะห์ พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อ ผลกำไร และรายได้ มากกว่าทรัพย์สินและจำนวนพนักงาน (รูปที่ 1) และจากผลของการจำแนกกลุ่มตัวอย่าง พบว่าสามารถหาความแตกต่างระหว่างกิจการที่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ (N=74) และไม่เป็นทางการ (N=74) และจะนำไปใช้เป็นปัจจัยเงื่อนไขหลักในการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกิจการ 2 กลุ่มในเรื่องเป้าหมาย และ พันธกิจ

รูปที่ 1 เกณฑ์การวัดขนาดบริษัท (N=145)



5. ลักษณะของผู้ถือหุ้น โครงสร้างองค์กร และรูปแบบการวางแผน

จากการศึกษาพบว่า กิจการขนาดกลางและเล็กในพื้นที่ฝั่งธนบุรี 49.65% (N=72) มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ และส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีการร่วมทุน อย่างมีนัยสำคัญ (Sig.) ดังตารางที่ 5 ทั้งนี้ กิจการ FSP (N=12) มีการใช้โครงสร้างแบบแยกหลายหน่วยธุรกิจ (MSBU) มากกว่ากิจการ NFSP (N=4) ขณะที่กิจการ NFSP มีการใช้โครงสร้างแบบพื้นฐานและผสมมากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ (Sig.)

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของลักษณะของผู้ถือหุ้นกับรูปแบบของการวางแผน

ลักษณะการถือหุ้น	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	การวางแผนที่ไม่เป็นทางการ	%	รวม	%
1.คนไทยถือหุ้นทั้งหมด	55	76.38	69	94.52	124	85.52
2.คนไทยถือหุ้นมากกว่าต่างชาติ	13	18.05	3	4.11	16	11.03
3.คนต่างชาติถือหุ้นทั้งหมด	0	0	1	1.37	1	0.69

4.คนต่างชาติถือหุ้นมากกว่าคนไทย	3	4.16	0	0	3	0
5.รัฐบาลไทยถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่	1	1.39	0	0	1	0
รวม	72	100	73	100	145	100

Phi = 0.2970 (p = 0.0120 < 0.05)

ตารางที่ 6 ความแตกต่างของลักษณะของโครงสร้างองค์การกับรูปแบบของการวางแผน

โครงสร้างองค์การ	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	การวางแผนที่ไม่เป็นทางการ	%	รวม	%
1. โครงสร้างแบบพื้นฐาน (Basic)	0	0	4	5.41	4	2.70
2. โครงสร้างแบบหน้าที่ (SSBU)	59	79.72	57	77.02	116	78.37
3. โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ(MSBU)	12	16.21	4	5.41	16	10.82
4. โครงสร้างแบบผสมระหว่างแบบที่ 2 และ (Combination)	3	4.05	9	12.16	12	8.11
รวม	74	100	74	100	148	100

Phi = 0.2730 (p= 0.0120 < 0.05)

6. เป้าหมายระยะยาว

ในการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่เป็นทางการขององค์การ จะศึกษาว่ามีการกำหนดโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเป้าหมายอย่างไร และเป้าหมายต่างๆที่กำหนดไว้มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการวางแผนอย่างไร

6.1 เป้าหมายระยะยาว

ตารางที่ 7 แสดงกิจการขนาดกลางและเล็กในพื้นที่ฝั่งธนบุรี FSP (N=59) มีเป้าหมายระยะยาวในสัดส่วนที่มากกว่า NFSP (N=45) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 7 รูปแบบการวางแผนกับเป้าหมายระยะยาวที่เป็นทางการ

เป้าหมายระยะยาว	มีการวางแผนเป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	59	79.73	45	60.81	104	70.27
ไม่มี	15	20.27	29	39.19	44	29.73
รวม	73	100	74	100	148	100

Phi = 0.2070 (p = 0.0120 < 0.05)

เมื่อพิจารณาถึงประเภทของเป้าหมายทางการเงินของกิจการซึ่งประกอบด้วย 1) เป้าหมายผลตอบแทนด้านกำไรโดยรวม 2) เป้าหมายด้านตลาดทุน 3) เป้าหมายด้านรายได้ 4) เป้าหมาย

ด้านสถานะทางการเงิน 5) เป้าหมายด้านสัดส่วนการจ่ายปันผล และ 6) เป้าหมายด้านอัตราส่วนทางการเงิน พบว่ากิจการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายด้านผลกำไร รายได้ สถานภาพทางการเงิน ในอันดับต้นๆ (มากกว่า 50%) ส่วนการควบคุมอัตราส่วนทางการเงินมีเพียง 34.58% และกิจการเหล่านี้ไม่ให้ความสำคัญทางด้านตลาดทุน และการจัดการเงินปันผลเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากขนาดและประเภทของกิจการตามที่กล่าวมาในส่วนแรก และไม่มี ความแตกต่างทั้ง FSP และ NFSP (No Sig.) ดังตารางที่ 8

ในด้านการกำหนดเป้าหมายทางการเงินพบว่า มากกว่า 30% ของ NFSP มีการปรับปรุงตามอัตราเงินเฟ้อ(ตารางที่ 9) ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่า FSP (No. Sig.)

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบการกำหนดเป้าหมายด้านการเงิน (เชิงปริมาณ)กับรูปแบบการวางแผน

เป้าหมายด้านกำไรรวม	มีการวางแผนเป็น ทางการเงิน	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการเงิน	%	รวม	%
มี	39	63.93	31	67.39	70	65.42
ไม่มี	22	36.06	15	32.61	37	34.58
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.0360 (p = 0.710 > 0.05)

เป้าหมายด้านตลาดทุน	มีการวางแผนเป็น ทางการเงิน	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการเงิน	%	รวม	%
มี	11	18.03	6	13.04	17	15.88
ไม่มี	50	81.97	40	86.96	90	84.12
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.0680 (p = 0.4850 > 0.05)

เป้าหมายด้านรายได้	มีการวางแผนเป็น ทางการเงิน	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการเงิน	%	รวม	%
มี	44	72.13	30	65.21	74	69.15
ไม่มี	17	27.87	16	34.78	33	30.85
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.0740 (p = 0.4430 > 0.05)

เป้าหมายด้านสถานะ การเงิน	มีการวางแผนเป็น ทางการเงิน	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการเงิน	%	รวม	%
มี	31	50.82	31	67.39	62	57.94
ไม่มี	30	49.18	15	32.61	45	42.06
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.166 (p = 0.086 > 0.05)

เป้าหมายด้าน สัดส่วนการปันผล	มีการวางแผนเป็น ทางการเงิน	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการเงิน	%	รวม	%
มี	5	8.19	4	8.88	9	8.49

ไม่มี	56	91.81	41	91.12	97	91.51
รวม	61	100	45	100	106	100

Phi = 0.113 (p = 0.508 > 0.05)

เป้าหมายด้านการควบคุม อัตราส่วนทางการเงิน	มีการวางแผนเป็น ทางการ	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	22	36.06	15	32.61	37	34.58
ไม่มี	39	63.94	31	67.39	70	65.42
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.036 (p = 0.710 > 0.05)

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบการกำหนดเป้าหมายปรับตามอัตราเงินเฟ้อกับรูปแบบการวางแผน

เป้าหมายปรับตามอัตราเงินเฟ้อ	มีการวางแผนเป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	17	27.86	18	39.13	35	32.71
ไม่มี	44	72.14	28	60.87	72	67.29
รวม	61	100	46	100	107	100

Phi = 0.1130 (p = 0.5080 > 0.05)

6.1.1 เกณฑ์การประเมินเป้าหมายระยะยาว (เชิงปริมาณ)

จากการศึกษาการดำเนินงานตามเป้าหมายของบริษัทในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าบริษัทที่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.19 และ 3.02 ตามลำดับ (No Sig.) ซึ่งแสดงว่ารูปแบบการวางแผนไม่มีผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาแต่อย่างใด

จากผลการวิจัยพบว่า กิจการมีการประเมินเป้าหมายโดยใช้เกณฑ์ในการวัดผลทางด้านความเป็นไปได้ของเป้าหมาย ประสิทธิภาพการจัดการ สภาพการแข่งขัน และสภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สำคัญค่อนข้างมาก โดยรูปแบบการบริหารจะไม่มีผลต่อการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเป้าหมายเหล่านี้ (No Sig.) ดังรูปที่ 2

รูปที่ 2 เกณฑ์การวัดความสำเร็จของการประเมินเป้าหมาย (N=31)





6.1.2 เป้าหมายด้านการจัดการ (เชิงคุณภาพ)

การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการเชิงคุณภาพของกิจการขนาดกลางและย่อมในเขตฝั่งธนบุรี จากการศึกษาวิจัยพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (79.81%) ลูกค้า (65.88%) และระบบการควบคุมต้นทุน (62.35%) และประมาณ 40% ของกิจการเหล่านี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายด้านการตลาดและการบริการ โดยส่วนมากไม่ได้ให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีและภาพพจน์ และจำนวนน้อยกว่า 15% มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสังคม (ตารางที่ 10)

นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่าง FSP และ NFSP ในทุกหัวข้อของเป้าหมายเชิงคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากขนาดของกิจการที่ยังไม่พร้อมทั้งด้านการตลาดและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับการทำงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบกับกิจการขนาดใหญ่ รวมทั้งการศึกษาต่อ ยอดด้วยปัจจัยเงื่อนไขอื่นเช่น ชนิดของธุรกิจ ต่อไป

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบการกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการที่เป็นทางการกับรูปแบบการวางแผน

เป้าหมายด้านประสิทธิภาพ. ใน การดำเนินงาน	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	51	85	32	72.72	83	79.81
ไม่มี	9	15	12	27.28	21	20.19
รวม	60	100	44	100	104	100

Phi = 0.1510 (p = 0.1230 > 0.05)

เป้าหมายผู้นำด้านเทคโนโลยี	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	10	19.60	7	20.58	17	20
ไม่มี	41	80.40	27	79.42	68	80
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = -0.12 (p = .912 > 0.05)

เป้าหมายประสิทธิภาพด้าน การบริการ	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	21	41.17	14	41.17	35	41.17
ไม่มี	30	58.83	20	58.83	50	58.83
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.00 (p = 1.00 > 0.05)

เป้าหมายประสิทธิภาพ	มีการวางแผน	%	ไม่มีการวางแผน	%	รวม	%

ด้านการรักษาและควบคุม ต้นทุน	เป็นทางการ		ที่เป็นทางการ			
มี	32	62.74	21	61.76	53	62.35
ไม่มี	19	37.26	13	38.24	32	37.65
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.010 (p = 0.927 > .05)

เป้าหมายประสิทธิภาพ ทางด้านภาพพจน์	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	13	25.49	5	14.70	18	21.17
ไม่มี	38	54.51	29	85.30	67	78.83
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.129 (p = 0.233 > 0.05)

เป้าหมายประสิทธิภาพ ด้านการตลาด	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	25	40.98	14	41.17	39	45.88
ไม่มี	26	51.02	20	58.83	46	54.22
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.077 (p = 0.477 > 0.05)

เป้าหมายประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งลูกค้า	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	35	68.62	21	61.76	56	65.88
ไม่มี	16	31.38	13	38.24	29	34.22
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.071 (p = 0.513 > 0.05)

เป้าหมายประสิทธิภาพ ด้านสังคม	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	7	13.72	4	11.76	11	12.94
ไม่มี	44	86.28	30	89.24	74	77.16
รวม	51	100	34	100	85	100

Phi = 0.029 (p = 0.792 > 0.05)

6.2 การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายระยะยาว

ตาราง 11 เปรียบเทียบการเปลี่ยนเป้าหมายในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมากับรูปแบบการวางแผน

การเปลี่ยนแปลง เป้าหมายในระยะ 5 ปี	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	29	48.33	16	35.55	45	42.85
ไม่มี	31	51.67	29	64.45	60	57.15
รวม	60	100	45	100	105	100

Phi = 0.1280 (p = 0.1900 > 0.05)

ในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา 42.85% ของกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมมีการเปลี่ยนเป้าหมายระยะยาวโดยไม่มีความแตกต่างระหว่าง FSP และ NFSP (ตารางที่ 11) และเมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่สำคัญของกิจการในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา พบว่า เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความสำคัญ มีดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 12):

1. เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์
2. ด้านผลกระทบทางการเงิน
3. เพื่อกำหนดเป้าหมายใหม่ๆ
4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
5. เพื่อให้เห็นความชัดเจนของเป้าหมาย
6. มุ่งเน้นด้านปรัชญา

ตาราง 12 เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา กับรูปแบบการวางแผน

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย สู่ด้านปรัชญา	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	1	3.44	0	0	1	2.17
ไม่มี	28	96.56	17	100	45	97.83
รวม	29	100	17	100	46	100

Phi = 0.114 (p = 0.439 > 0.05)

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย สู่การมุ่งให้ทันเหตุการณ์	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	18	62.06	6	35.29	24	52.17
ไม่มี	11	37.94	11	64.71	22	47.83
รวม	29	100	17	100	46	100

Phi = 0.259 (p = 0.079 > 0.05)

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย สู่การมุ่งผลกระทบทางการเงิน	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	15	51.72	9	52.94	24	52.17
ไม่มี	14	48.28	8	47.06	22	47.83
รวม	29	100	17	100	46	100

Phi = 0.012 (p = 0.936 > 0.05)

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย สู่การมุ่งความชัดเจนของเป้าหมาย	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	11	37.93	2	11.76	13	28.26
ไม่มี	18	62.07	15	88.24	33	71.74
รวม	29	100	17	100	46	100

Phi = 0.281 (p = 0.057 > 0.05)

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ผู้การมุ่งประสิทธิภาพการทำงาน	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	16	55.17	5	29.41	21	45.65
ไม่มี	13	44.83	12	70.59	25	54.35
รวม	29	100	17	100	46	100

Phi = 0.250 (p = 0.09 > 0.05)

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ผู้การมุ่งการกำหนดเป้าหมายใหม่	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
มี	14	50	7	41.17	21	46.66
ไม่มี	14	50	10	58.83	24	53.34
รวม	28	100	17	100	45	100

Phi = 0.086 (p = 0.565 > 0.05)

จากการสัมภาษณ์ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนเป้าหมาย ได้แก่ การทำข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยและองค์กรต่างชาติ นโยบายรัฐในการสนับสนุนรายสาขา เสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง และยังพบว่า กิจการเหล่านี้มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการปฏิบัติไว้โดยเฉลี่ย 5 ปี โดยอิงกับสถานการณ์มากกว่าที่จะกำหนดไว้ในระยะยาว ดังเช่นที่เคยปฏิบัติมา โดยไม่มีความแตกต่างระหว่าง FSP และ NFSP (ตารางที่ 13, No Sig.)

ตารางที่ 13 ระยะเวลาที่คาดหวังในการใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นกับรูปแบบการวางแผนของบริษัท

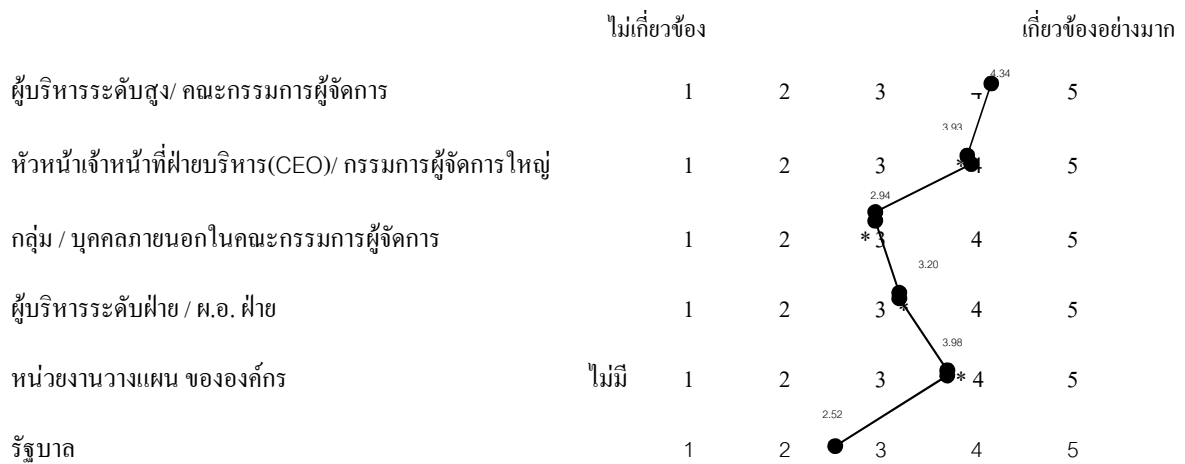
ระยะเวลาของเป้าหมาย ที่จะใช้ได้(ปี)	มีการวางแผน เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผน ที่เป็นทางการ	%	รวม	%
1	7	12.5	3	7.50	10	10.41
2	4	7.14	-	-	4	4.16
3	6	10.71	9	22.50	15	15.62
4	4	7.14	1	2.50	5	5.21
5	22	39.28	17	42.50	39	40.62
6	1	1.78	1	2.50	2	2.08
7	-	-	1	2.50	1	1.04
8	3	5.35	-	-	3	3.12
10	8	14.28	5	12.50	13	13.55
20	1	1.78	1	2.50	2	2.08
25	-	-	1	2.50	1	1.04
30	-	-	1	2.50	1	1.04
รวม	56	100	40	100	96	100

Phi = 0.3680 (p = 0.2910 > .05)

6.3.1 ผู้บริหารกับการเปลี่ยนเป้าหมาย

ในด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกิจการ จากการวิจัยยังพบว่า 3 กลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท CEOหรือเจ้าของกิจการ และหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ส่วนงานทางด้าน การวางแผนขององค์กร (รูปภาพที่ 3, No Sig.)

รูปที่ 3 บุคลากรในบริษัทกับการกำหนดเป้าหมาย



7. พันธกิจ/ภารกิจของกิจการ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงพันธกิจ/ภารกิจของบริษัทขนาดกลางและเล็กในพื้นที่ฝั่งธนบุรี เปรียบเทียบตามรูปแบบการวางแผน โดยพิจารณาว่าภารกิจให้ความสำคัญในด้านใดบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือไม่ในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใด ตลอดจนสาเหตุและผลเพื่อใช้ประกอบการเปรียบเทียบกับ การกำหนดภารกิจ และศึกษาถึงกลุ่มบุคคลในบริษัทที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการกำหนดภารกิจ

7.1 ภารกิจ

จากการสำรวจการกำหนดภารกิจหลักของกลุ่มตัวอย่าง บริษัทขนาดกลางและเล็กในพื้นที่ฝั่งธนบุรีพบว่า ร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามมีการกำหนดภารกิจ และเป็นกลุ่มเดียวกันกับที่มีการกำหนดเป้าหมายของกิจการอย่างเป็นทางการ โดยส่วนใหญ่จะเป็นกิจการที่มีแผนงานอย่างเป็นทางการ (ตารางที่ 14, Sig.)

ตารางที่ 14 การกำหนดภารกิจหลักของบริษัท

การกำหนดภารกิจหลักของบริษัท	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีกรวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	44	61.11	29	39.19	73	50
ไม่มี	28	39.89	45	60.81	73	50

รวม	72	100	74	100	146	100
-----	----	-----	----	-----	-----	-----

Phi = 0.2340 (p = 0.0180 < 0.05)

ภารกิจหลักในปัจจุบันของกิจการ สามารถเรียงลำดับภารกิจที่พบมากที่สุดไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ภารกิจในด้านการปรับปรุงการผลิตและการดำเนินงาน
2. ภารกิจในด้านการขยายตลาด
3. ภารกิจในด้านการบริการ
4. ภารกิจในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า

และพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่าง FSP และ NFSP แต่เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดอกเบี้ยและราคาน้ำมันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น จึงต้องนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความแตกต่างในการประกอบธุรกิจรวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ จึงมักจะนำมาใช้เพื่อการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม พบว่ากิจการขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตฝั่งธนบุรีไม่ได้กำหนดเรื่องดังกล่าวไว้เป็นภารกิจหลักของกิจการ นับว่าเป็นจุดอ่อนของกิจการในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น รวมทั้งในต่างประเทศด้วย (ตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 ภารกิจหลักด้านต่างๆของกิจการกับรูปแบบการวางแผนของบริษัท

ภารกิจด้านการขยายตลาด	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	14	45.16	10	41.66	24	43.63
ไม่มี	17	54.84	14	58.34	31	56.37
รวม	31	100	24	100	55	100

Phi = 0.0350 (p = 0.7960 > 0.05)

ภารกิจด้านการปรับปรุงการผลิตและการดำเนินงาน	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	16	53.33	18	75.00	34	62.96
ไม่มี	14	46.67	6	25.00	20	37.04
รวม	30	100	24	100	54	100

Phi = -0.2230 (p = 0.1010 > 0.05)

ภารกิจด้านการบริการ	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	11	37.93	7	29.16	18	33.96
ไม่มี	18	62.07	17	70.84	35	67.04
รวม	29	100	24	100	53	100

Phi = -0.2230 (p = 0.1010 > 0.05)

ภารกิจด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%

มี	3	10.71	6	25	9	17.30
ไม่มี	25	89.29	18	75	43	82.70
รวม	28	100	24	100	52	100

Phi = -0.1880 (p = 0.1750 > 0.05)

ในการกำหนดภารกิจหลักของบริษัท จะพบว่าประเด็นสำคัญที่สุดที่มีการพิจารณาในระดับค่อนข้างสูง สำหรับการกำหนดภารกิจหลัก คือ ต้องระบุว่าใครเป็นลูกค้าของบริษัท ส่วนประเด็นอื่นๆ จะมีการพิจารณาในระดับที่ใกล้เคียงกัน (รูปที่ 4, No Sig.)

รูปที่ 4 ประเด็นที่พิจารณาในการกำหนดภารกิจหลัก



7.2 การเปลี่ยนแปลงภารกิจ

จากการวิจัยพบว่าในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา 47.29% ของบริษัทที่ทำการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจ ซึ่งใกล้เคียงกับสัดส่วนของกิจการที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และยังพบอีกว่าการเปลี่ยนแปลงภารกิจพบในกิจการ FSP มากกว่า NFSP (ตารางที่ 16, Sig.) และส่วนมากให้เหตุผลของการปรับเปลี่ยนภารกิจ ว่าเป็นเพราะต้องการที่จะกำหนดภารกิจให้มีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งเพื่อให้ภารกิจมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น และเพื่อการขยายความของภารกิจมากกว่าเหตุผลอื่นๆ (ตารางที่ 17, No Sig.)

ตารางที่ 16 การเปลี่ยนแปลงภารกิจหลักของบริษัทในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา กับรูปแบบการบริหาร

เปลี่ยนแปลงภารกิจหลักของ บริษัทในระยะเวลา 5 ปี	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	27	60	8	27.58	35	47.29
ไม่มี	18	40	21	62.42	39	52.71

รวม	45	100	29	100	74	100
-----	----	-----	----	-----	----	-----

Phi = 0.3170 (p = 0.0060 < 0.01)

ตารางที่ 17 สาเหตุในการเปลี่ยนภารกิจกับรูปแบบการวางแผน

สาเหตุจากการกำหนดภารกิจเป็นครั้งแรก	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	2	7.14	2	25	4	11.11
ไม่มี	26	92.86	6	75	32	88.89
รวม	28	100	8	100	36	100

Phi = -0.2360 (p = 0.1560 > 0.05)

สาเหตุจากการกำหนดภารกิจหลักให้เจาะจงมากขึ้น	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	17	62.96	5	62.50	22	62.85
ไม่มี	10	37.04	3	37.50	13	37.15
รวม	27	100	8	100	35	100

Phi = 0.0040 (p = 0.9810 > 0.05)

สาเหตุจากการกำหนดภารกิจหลักให้กว้างขึ้น	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	18	66.66	4	50.00	22	62.85
ไม่มี	9	33.34	4	50.00	13	37.15
รวม	27	100	8	100	35	100

Phi = 0.1450 (p = 0.3920 > 0.05)

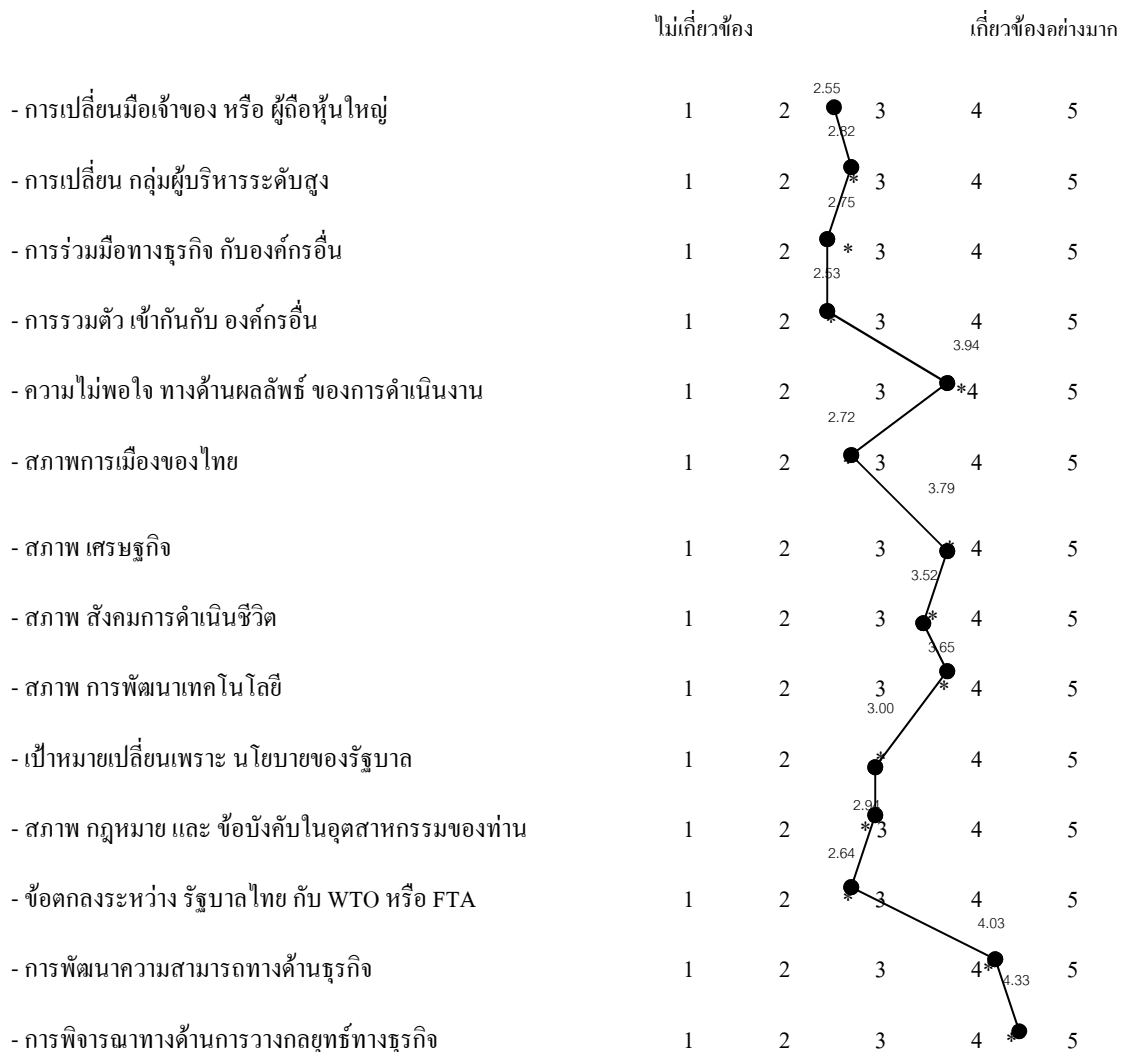
สาเหตุจากสาเหตุอื่นๆ	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
มี	2	11.11	1	25	3	13.04
ไม่มี	16	88.89	4	75	20	86.96
รวม	18	100	5	100	23	100

Phi = 0.1090 (p = 0.6020 > 0.05)

จากการศึกษาถึงสาเหตุที่กิจการเปลี่ยนภารกิจในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าปัจจัยหลักที่สนับสนุนการเปลี่ยนในภาพรวม ได้แก่ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาธุรกิจ ความไม่พึงพอใจในผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ตามลำดับ (No Sig.) เป็นที่น่าสังเกตว่าปัจจัยทางการเมืองไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภารกิจของกิจการ ทั้งนี้

อาจเป็นไปได้ว่าผู้ประกอบการมีความเห็นว่าปัจจัยทางการเมืองเป็นผลกระทบระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ซึ่งสามารถดูได้จากกราฟที่ 5

รูปที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจหลัก (N=32)



นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่ากิจการส่วนใหญ่คาดว่าภารกิจที่กำหนดขึ้นสามารถนำไปใช้ได้อีกเป็นระยะเวลาประมาณ 5 ปี และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายระยะยาวของบริษัท (ตารางที่ 18) และไม่มีความแตกต่างระหว่าง FSP และ NFSP

ตารางที่ 18 ระยะเวลาที่คาดหวังในการใช้ภารกิจที่กำหนดขึ้นกับรูปแบบการวางแผนของบริษัท

ระยะเวลา	การวางแผนที่เป็นทางการ	%	ไม่มีการวางแผนเป็นทางการ	%	รวม	%
1	3	7.50	1	4	4	6.15
2	3	7.50	4	16	7	10.77
3	8	20	4	16	12	18.46

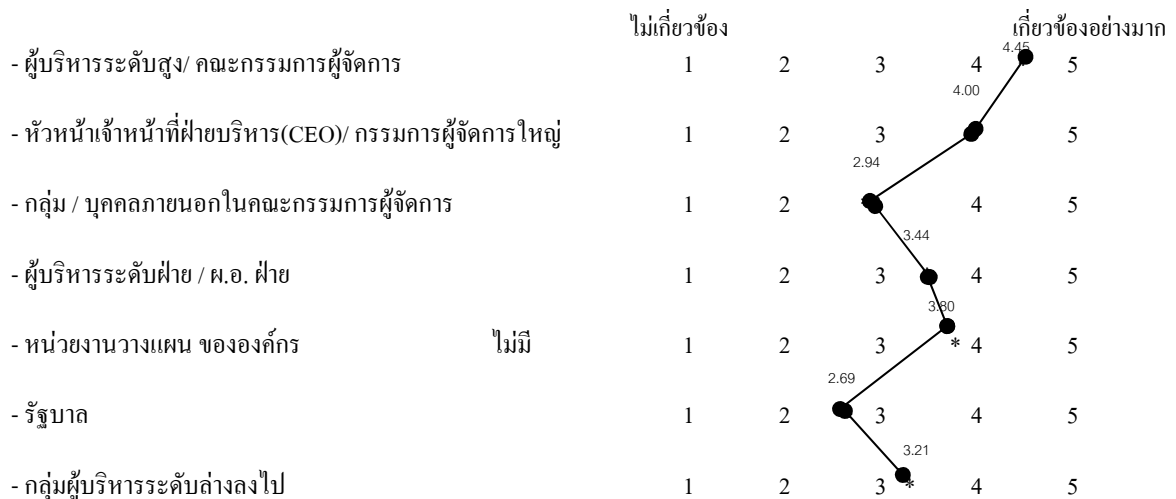
4	2	5	-	-	2	3.07
5	13	32.5	12	48	25	38.46
6	1	2.5	-		1	1.53
10	10	25	4	16	14	21.53
รวม	40	100	25	100	65	100

Phi = 0.2740 (p = 0.5580 > 0.05)

7.2.1 ผู้บริหารกับการเปลี่ยนภารกิจ

กลุ่มหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดภารกิจหลักของบริษัท ประกอบด้วย ผู้บริหาร บริษัทในระดับต่าง ๆ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจหลักของบริษัทมากที่สุด และรัฐบาลมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยที่สุด (No Sig.) ดังรูปที่ 6

รูปที่ 6 กลุ่มหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจหลัก (N = 55)



8. สรุป

จากการวิจัยพบว่าทั้งบริษัทที่มีการวางแผนที่เป็นทางการ (FSP) และไม่เป็นทางการ (NFSP) ต่างก็มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวและภารกิจเป็นของตนเอง โดย FSP จะมีจำนวนมากกว่าที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวและภารกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าทั้ง 2 กลุ่มจะมีการกำหนดเป้าหมายในด้านกำไร รายได้และสถานะการเงินเป็นส่วนใหญ่ด้วยการกำหนดภารกิจสนับสนุนทางด้านการตลาดและการขยายขอบเขต ส่วนการกำหนดเป้าหมายในด้านตลาดทุน สัดส่วนการจ่ายปันผล และอัตราส่วนทางการเงินเป็นส่วนน้อยเพราะขนาดของกิจการ

ในด้านการประเมินเป้าหมาย พบว่าบริษัทใช้เกณฑ์ในด้านการวัดผลทางด้านความเป็นไปได้ของเป้าหมาย ประสิทธิภาพการจัดการ สภาพการแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ เป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินเป้าหมาย ประกอบกับการกำหนดประสิทธิภาพในด้านการรักษาและควบคุมต้นทุน และด้านการมุ่งเน้นที่ความพอใจของลูกค้า โดยบริษัทส่วนน้อยกำหนดประสิทธิภาพในด้านการ

เป็นผู้นำในเทคโนโลยี การบริการ การสร้างภาพลักษณ์ การตลาด และด้านการบริการสังคม ขณะที่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาธุรกิจ ได้รับการพิจารณาเพื่อการปรับเปลี่ยนภารกิจต่างๆ เพื่อการสนองตอบเป้าหมายข้างต้น

การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและภารกิจ พบว่ากิจการส่วนใหญ่ มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ในระยะเวลาที่เท่ากัน คือ 5 ปี โดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการผู้จัดการ ในขณะที่รัฐบาลมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะส่วนเป้าหมายและภารกิจของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ใน การศึกษาต่อไปสามารถศึกษาในประเด็นสำคัญอื่นเพิ่มเติมได้อีก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของรูปแบบ การบริหาร หรือกลยุทธ์การบริหารองค์การ รวมทั้งสามารถศึกษาในประเด็นเดียวกันนี้กับ ประชากรกลุ่มอื่น ๆ ด้วย

บรรณานุกรม

- Longnecker, Moore , Petty , **Small Business Management 11th** 2000 South-Western Thomson Learning.
- Norman M.Scarborough and Thomas W. Zimmerer , **Effective Small Business Management 3rd** , Maxwell Macmillan 1992
- Norman M.Scarborough and Thomas W. Zimmerer , **Effective Small Business Management 4th** , Maxwell Macmillan 1993
- Nimmanphatcharin, N, **Strategic Management Practices by Selected Thai Manufacturing**, Bangkok, 2002
- Rothman and Anzalone , **Small Business Survival Guide**, Prentice Hall 1993
- Scott R. Safranski, Ph.D.Associate Professor of Management,Associate Dean, School of Business Administration and Ik-Whan Kwon, Ph.D.Department of Management and Decision Sciences St. Louis University St. Louis, Missouri., U.S. Small Business /data/Otheruser.asp Administration
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy, 7th** Prentice Hall 2000
- Thomas W.Zimerer, Norman M.Scarborough, **Essential of Entrepreneurship and Small Business Management**, Prentice Hall 3rd 2002.

ศ.ดร.นราศรี ไวนิชกุล และ รศ.ชูศักดิ์ อุดมศรี, ระเบียบวิธีวิจัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547

กรมโรงงาน, กลุ่มประชากร (จำนวนโรงงานเขตฝั่งธนบุรี)
www.diw.go.th/editwebdesign/html/versionthai