

บทที่ 2

เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยสำรวจการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษาวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีบทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร
2. บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร

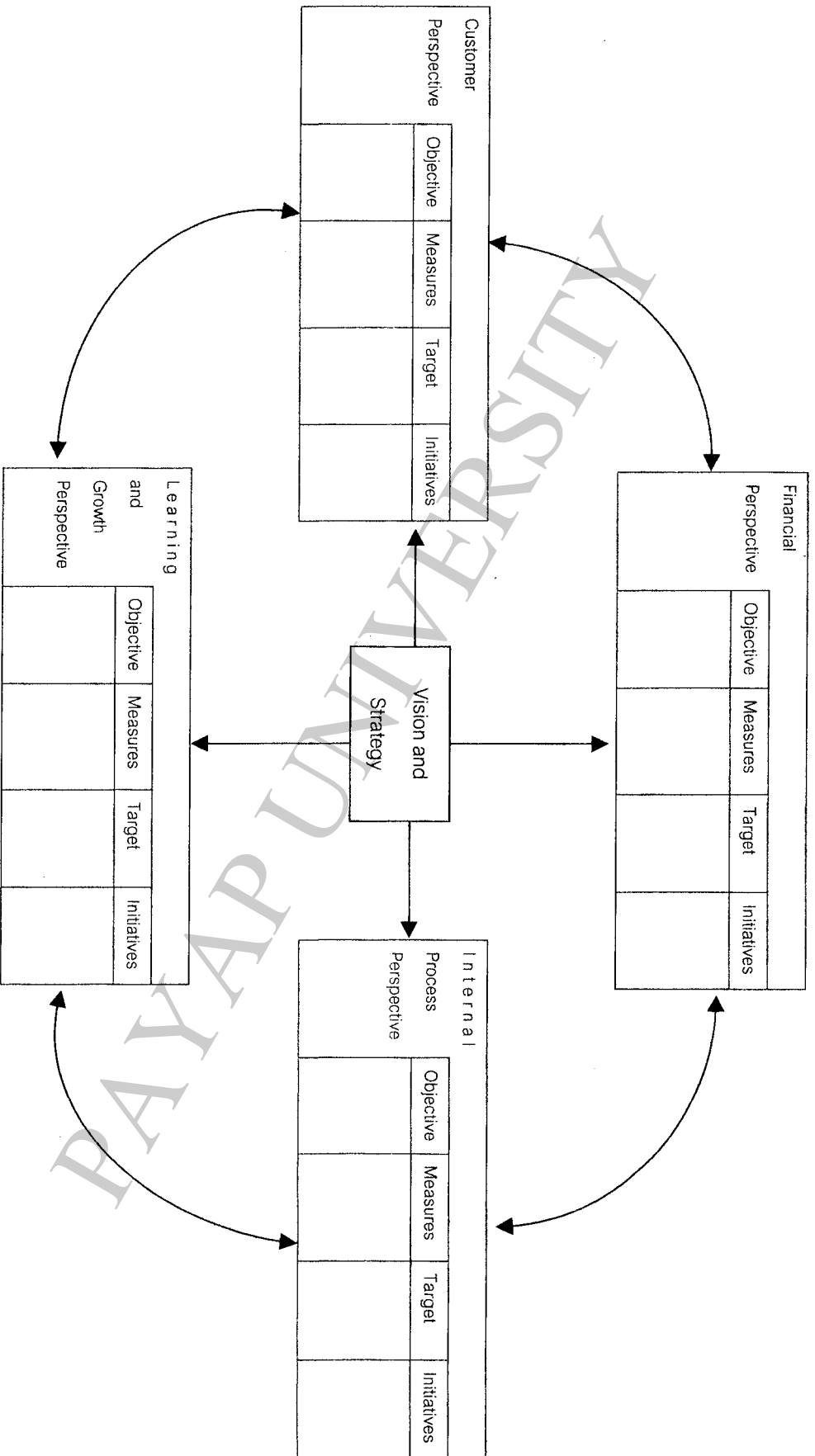
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร

แนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ซึ่งมีหลักการมุ่งเน้นในปัจจุบันที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยพิจารณาตัวชี้วัด 4 มุมมอง (Perspective) ดังแผนภาพที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)



แผนภาพที่ 1 The Balanced Scorecard a Framework to Translate into Operation Terms

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นภายใต้มุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่องได้แก่

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** ที่สำคัญของแต่ละมุมมองหมายถึงสิ่งสำคัญที่องค์การมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงที่ดีของกิจการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators)** ได้แก่ ตัวชี้วัดในแต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

ตัวดัชนีการเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงิน อาจตั้งเป้าหมายคือ การเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป็นต้น

ตัวดัชนีจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไป ในมุมมองด้านลูกค้า อาจตั้งเป้าหมายคือ จำนวนลูกค้าเก่าที่จะหายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น

ตัวดัชนีจำนวนของเสียในมุมมองด้านกระบวนการภายใน อาจตั้งเป้าหมายคือ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น

ตัวดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อาจตั้งเป้าหมายคือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี เป็นต้น

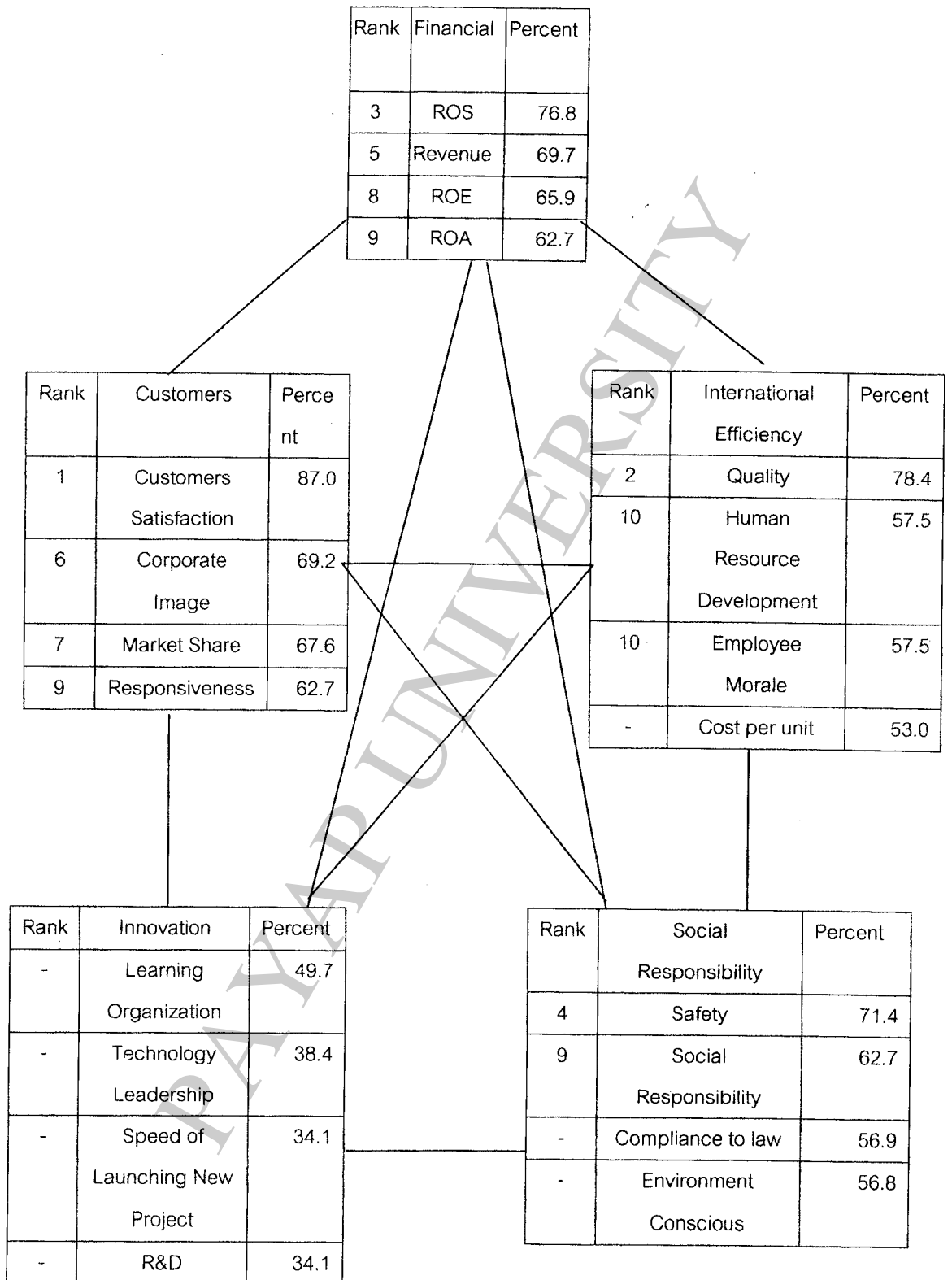
4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) เบื้องต้นที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการในมุมมองด้านต่าง ๆ

โดยดัชนีทั้ง 4 ด้านจะเชื่อมเข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลาง แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balanced Scorecard วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ Kaplan และ Norton ได้พบว่าการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่าง ๆ มักจะมีสัดส่วนประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กร ร้อยละ 34 ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ร้อยละ 22 ซึ่งจะพบว่าภายใต้กระบวนการ Balanced Scorecard ขององค์กร ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด โดยในการกำหนดปัจจัยในดัชนีแต่ละด้านควรจะประกอบด้วยจำนวนปัจจัยระหว่าง 20 – 25 ปัจจัย เพื่อให้องค์กรสามารถวัดและประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญได้อย่างครอบคลุม

2.2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

दनัย เทียนพุดม (2542, หน้า 4) ได้สรุปแนวคิดว่า KPIs หรือดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ นั้น พัฒนามาจากบทความและหนังสือเรื่อง The Balanced Scorecard โดย Kaplan และ Norton โดยปรับแนวทางในการวัดผลสำเร็จซึ่งจากเดิมมุ่งเน้นการวัดด้านการเงินเป็นหลัก แต่เนื่องจากผลด้านการเงินเป็นเพียงการบอกเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งอาจจะเหมาะกับยุคอดีตที่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มุ่งลงทุนในกำลังการผลิตระยะยาว แต่เมื่อปัจจุบันธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ดังนั้นธุรกิจจึงต้องสร้างคุณค่าในอนาคตให้กับธุรกิจ โดยการผ่านการลงทุนด้านลูกค้า ผู้ร่วมค้า พนักงาน กระบวนการธุรกิจ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนั้นการวัดผลสำเร็จธุรกิจจึงควรเน้นการวัดผลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวประกอบการวัดผลทางการเงิน นอกจากนี้ อัจฉรา จันทรธาย (2542, หน้า 56) จากหนังสือคู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจวิจัย เรื่อง “Corporate Performance Assessment ของธุรกิจในประเทศไทย” ทำการศึกษาโดยปรับปรุงตัวแบบของ Kaplan และ Norton โดยเพิ่มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจของลูกค้า รองลงมาคือ ปัจจัยด้านคุณภาพของกระบวนการภายใน รองลงมาคือปัจจัยด้านอัตราผลตอบแทนจากยอดขาย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 Key performance Indicators used by companies in Thailand

บทความที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีต่อเศรษฐกิจไทย มีดังนี้

MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 35 (2545, หน้า 106-107) สรุปได้ว่า ตั้งแต่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ธุรกิจใหญ่หลายแห่งต้องปิดกิจการ ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลายเป็นที่สนใจที่รัฐฯ เชิดชูว่าเป็นกลไกของเศรษฐกิจที่แท้จริงที่รัฐฯ ต้องส่งเสริมให้การสนับสนุน ดังนั้นรัฐฯ จึงได้ตั้งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้น ซึ่งเมื่อวันที่ 18 - 27 มกราคม สถาบันฯ ได้จัดงาน SMEs Day โดยคอนเซ็ปของงานซึ่งถือเป็นคาถาช่วย SMEs คือ Niche Innovation และ Network โดย Niche คือการหาจุดเด่นของสินค้าและมุ่งในตลาดเฉพาะ Innovation คือนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงนวัตกรรมด้านดีไซน์ด้านการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย และอื่น ๆ ยิ่งถ้านวัตกรรมนั้นลอกเลียนได้ยากก็ช่วยชะลอการเข้ามาแชร์ในตลาดของคุณแข่งขัน Network คือการมีเครือข่ายเชื่อมโยงสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้จัดจำหน่าย หน่วยงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นการสร้างเน็ตเวิร์กทางการค้า และ ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,720 (2545, หน้า 32) สรุปได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นกลุ่มพลังที่ใหญ่ที่สุดของภาคธุรกิจที่ประมาณกว่าร้อยละ 85 ของธุรกิจที่ยื่นแสดงรายการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในปัจจุบัน SMEs มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาแต่อดีต เพราะเป็นกิจการที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้ในบทบาทที่หลากหลายคือ เป็นผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและผู้ให้บริการ และภายหลังจากที่ประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงเมื่อปี 2540 ทำให้ SMEs ยังมีบทบาทสำคัญ โดยรัฐฯ ต้องการที่จะสนับสนุน SMEs เป็นกลไกหลักในการอุดระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ฟื้นตัว โดยได้ออกมาตรการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนมาตรการทางภาษีซึ่งรัฐฯ เล็งเห็นความสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต

นอกจากนั้นบทความที่กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของ SMEs ไทย ดังนี้ MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 4 (2544, หน้า 78) สรุปว่า กฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จของ SMEs คือผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและสื่อสารกับส่วนต่าง ๆ ได้ดี การจัดทำแผนการตลาด แผนการขายต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ลูกจ้างต้องเสียสละทำงานมากกว่า 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ พนักงานขายต้องมีความยืดหยุ่น และที่สำคัญ คุณภาพสินค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดโดยต้องเป็นที่ต้องการของตลาด นอกจากนั้นสมมุติข้อดีต้องมีความสามารถและเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบริษัท และ แก้วสรร อติโพธิ

(2543, หน้า 10 -24) สรุปได้ว่า การเข้าถึงผู้บริโภคเป็นหัวใจสำคัญของ SMEs ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องเข้าถึงผู้บริโภคอย่างมีข้อมูล และต้องมีแนวทางการผลิตดังนี้คือ มุ่งผลิตและขายสินค้าที่มีความซับซ้อนขึ้น มุ่งลงทุนศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ต้องรู้ต้นทุนรวมและยุทธศาสตร์การค้ำของคู่แข่งชั้น คีกรายละเอียดค่าใช้จ่ายและปัญหา การควบคุมสินค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตลาด นอกจากนี้ ปราโมทย์ วิชาสุข (2543, หน้า 25-42) สรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ SMEsภาคอุตสาหกรรม มีอยู่ 2 เรื่องคือ ต้องศึกษาความต้องการของตลาดทั้งในปัจจุบันและความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ประการที่ 2 คือ ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการค้ำและบริการ ตลอดจนหาทางลดจุดอ่อนของบริษัท และนภดล ศรีภักตรา (2543, หน้า 55-66) สรุปได้ว่า การทำธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจ 2 ส่วนเป็นพิเศษ คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการ ส่วนที่สองคือเรื่องของต้นทุน โดยแนวทางในการปรับตัวของบริษัทให้สามารถดำเนินไปได้อย่างดีนั้นจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน ได้แก่การปรับระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการส่งมอบสินค้า และการปรับคุณภาพการบริการ นอกจากนี้จะต้องสร้างพันธมิตรทางการค้ำเพื่อที่จะเอื้อประโยชน์ต่อกัน และกาสชัย แจ่มขจรเกียรติ (2543, หน้า 67-80) สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องมีความรู้ด้านวิชาการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีอยู่ ต้องมีเทคนิคและวิธีการใหม่เพิ่มเติมเสมอ จะต้องมี การจัดทำแผนกำหนดทิศทางของบริษัทอย่างชัดเจนและมีการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อความ เป็นเลิศด้านการผลิตและการจัดการ โดยในส่วนของลูกค้าต้องมีนโยบายหลักคือการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าใน 3 แนวทางคือ ราคา คุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา นอกจากนี้ ศุภกิจ รุ่งโรจน์ (2543, หน้า 93-104) สรุปได้ว่า การทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นสิ่งสำคัญไม่ใช่แค่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว ธุรกิจจะต้องมีระบบการตลาด และต้องมีความรู้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ ผู้ประกอบการที่มีความรู้ก็จะได้เปรียบและสามารถนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ และวัฒนา มงคลรังษี (2543, หน้า 105-115) สรุปได้ว่า การผลิตอาหารนั้นเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารจำเป็นจะต้องมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ โดยการเลือกวัตถุดิบจะต้องทำอย่างพิถีพิถัน นอกจากนี้ในส่วนของขั้นตอนการผลิตก็ต้องดำเนินการอย่าง ระมัดระวัง และธีรภาพ เลี้ยวพิทยากุล (2543, หน้า 117-130) สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จคือ การไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยการสร้างความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตสินค้า การสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ตลอดจนการไม่หยุดยั้งการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ

และยังต้องมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่ม นอกจากนั้น ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,712 (2545, หน้า 24) โดย อภิรักษ์ โกษะโยธิน นักการตลาดมืออาชีพและนายกสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย กล่าวสรุปได้ว่า ปัจจุบันธุรกิจ SMEs เกิดขึ้นจำนวนมาก และในฐานะที่เป็นนายกสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทยได้ตั้งเป้าหมายของสมาคมฯ ในการขยายฐานให้ความช่วยเหลือมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าจากโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ โดยสมาคมฯ จะช่วยเหลือโดยการร่วมมือกับองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพอื่น ๆ ของภาครัฐและเอกชนในการเผยแพร่แนวทางการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ประกอบการ SMEs ด้วยการจัดอบรมสัมมนาให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยในต่างจังหวัดซึ่งแต่เดิมนั้นมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือเฉพาะในส่วนกลาง และ ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,697 (2545, หน้า 32) โดย มนุ เลี้ยวไพโรจน์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs มุ่งเน้นหลักใหญ่ ๆ ที่สำคัญ 3 ประการคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า โดยนำผลิตภัณฑ์เดิมมาเสริมหรือแต่งให้มีมูลค่าและราคาเพิ่มขึ้น ประการที่ 2 คือ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจชุมชนสู่ตลาดโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ ประการสุดท้ายคือ การรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนทรรศนะระหว่างธุรกิจและรวมตัวเพื่อเร่งผลักดันสินค้าให้มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้น ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,710 (2545, หน้า 32) โดย วิทยา ด้านดำรงกุล และ พิภพ อุดร กล่าวสรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวของธุรกิจ SMEs โดยพบว่า SMEs มีการปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี 2 ด้าน โดยในด้านที่หนึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสารสนเทศภายในหน่วยงานโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ เพื่อให้งานง่ายขึ้นและใช้ระบบอัตโนมัติมาแทนพนักงาน และใช้เทคโนโลยีบางอย่างเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ อีกด้านหนึ่งเป็นการออกไปภายนอกเพื่อแสวงหาลูกค้าเพื่อการขยายตลาด เช่นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การมีเว็บไซต์ของตนเองเพื่อการก้าวไปสู่การทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยส่วนใหญ่ SMEs จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการภายในมากกว่าเพื่อใช้จัดการภายนอก นอกจากนั้นพบว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการ SMEs เริ่มใช้เทคโนโลยีมากขึ้นเพราะเนื่องจากช่วยให้มีประสิทธิภาพการจัดการเพิ่มมากขึ้น ยังช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

อย่างไรก็ตามได้มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของ SMEs ไทย ดังนี้

กมล ชูติพงษ์วานิน (2543, หน้า 81-92) สรุปได้ว่า SMEs ไทย ชาติ 3 T ได้แก่ Think คือความคิด เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์ธุรกิจ Technology คือมีการพึ่งพาเทคโนโลยีของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่นำเข้าจากต่างประเทศ และ Trade คือผู้ประกอบการไทยโดยเฉพาะรายเล็กไม่ค่อยออกไปค้าขายนอกประเทศไม่มีการแสวงหาโอกาสจากตลาดเสรี และฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,720 (2545, หน้า 32) โดย ไพรัช รัชชพงษ์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กล่าวสรุปได้ว่า สภาพตลาดอุตสาหกรรมโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ใช้แรงงานไปสู่การผลิตที่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก สำหรับ SMEs ไทย มีมากกว่า 90% ที่ยังไม่ค่อยมีกำลังความสามารถในการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาเท่าที่ควร สวทช. จึงได้ดำเนินโครงการ ITAP หรือ industrial Technology Assistance Program เพื่อมุ่งให้การสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมให้ยกระดับความสามารถทางเทคโนโลยี รวมทั้ง ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,730 (2545, หน้า 32) โดย วิวัฒน์ วิณิชยกุล ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กล่าวสรุปได้ว่า จากการศึกษาปัญหาของ SMEs ซึ่ง สสว. ได้จัดทำประชาพิจารณ์รับฟังความคิดเห็นของผู้ประกอบการจากทั่วประเทศ สามารถสรุปลักษณะปัญหาและอุปสรรคได้ 6 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด โดยเฉพาะการขาดความสามารถทางการตลาดต่างประเทศ ปัญหาด้านการขาดแคลนเงินทุน โดยเฉพาะเงินทุนเพื่อการขยายกิจการหรือเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการจัดทาระบบบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ปัญหาด้านแรงงาน เนื่องจากแรงงานมีการเข้าออกตลอดเวลาจึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า ปัญหาด้านข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่จะรองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนารูปแบบและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ปัญหาด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มักใช้ประสบการณ์การลองผิดลองถูกเป็นหลัก อาศัยเครือญาติมาช่วยทำงานเมื่อกิจการมีการขยายตัวจึงเป็นอุปสรรคทำให้การบริหารเกิดปัญหาและปัญหาสุดท้ายคือ ปัญหาด้านการเข้าถึงบริการส่งเสริมของรัฐ เนื่องจาก SMEs ไม่มีการจดทะเบียนพาณิชย์หรือการค้า ดังนั้นการดำเนินกิจการจึงค่อนข้างปิดตัวเองและการมาใช้บริการของรัฐค่อนข้างน้อยเนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับภาษี การรักษาสภาพแวดล้อมหรือความปลอดภัยที่กฎหมายกำหนด และฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,744 (2545, หน้า 8-9) สรุปได้ว่า ปัญหาของการพัฒนา SMEs คือ การขาดข้อมูลทางการตลาด

ระบบการเงินหรือระบบบัญชียังขาดมาตรฐาน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีประสิทธิภาพ การขาดการบริหารจัดการที่ดีเนื่องจากส่วนใหญ่มีการบริหารแบบครอบครัว ตลอดจนการขาดเทคโนโลยีในการผลิต ถึงแม้การช่วยเหลือจากรัฐจะมีมากแต่บางครั้งไม่สามารถเข้าถึง SMEs ได้ ดังนั้นการส่งเสริมหรือสนับสนุน SMEs ของรัฐจะต้องมีหน่วยงานระดับชาติเข้ามารับผิดชอบ และการทำงานต้องทำในรูปแบบการให้บริการแบบครบวงจรและมีการจัดการกลุ่มช่วยเหลือที่ชัดเจนโดยมีหน่วยงานกลางเข้ามาประสานงานและมีฐานข้อมูล นอกจากนี้รัฐควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา SMEs ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจด้วย เพราะปัญหา SMEs ไม่ได้อยู่ที่เงินทุนเพียงอย่างเดียว

มีบทความที่กล่าวถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาของ SMEs ไทย ดังนี้

ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,713 (2545, หน้า 12) ดร.ทะนง พิทยะ ประธานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้สัมภาษณ์ถึงแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาธุรกิจ SMEs ของไทยในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาสรุปได้ว่า แนวนโยบายหลักของรัฐบาลมีความชัดเจนที่จะผลักดันและสนับสนุนธุรกิจ SMEs ที่ปัจจุบันมีไม่น้อยกว่า 1 ล้านราย ให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศและเป็นฐานเศรษฐกิจที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต แต่หลังจากผลการดำเนินงานในรอบ 1 ปีที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จมากเท่าที่ควร เพราะเนื่องจากในขณะนี้หน่วยงานของภาครัฐ เข้ามาเกี่ยวข้องกับ SMEs หลายสิบแห่ง มีงบประมาณที่มีลักษณะต่างคนต่างทำ จนเกิดความสับสนในการบริหารจัดการและติดตามตรวจสอบ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรทำการสร้างระบบเน็ตเวิร์กธุรกิจ SMEs และให้รัฐบาลพิจารณาโมเดลธุรกิจ SMEs ของประเทศญี่ปุ่นที่เป็นระบบมีศูนย์กลางในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน SMEs อย่างครบวงจรทำให้ SMEs ของญี่ปุ่นมีความเข้มแข็งมาก

นอกจากนี้ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,711 (2545, หน้า 32) โดย อภิชาติ พันธเสน กล่าวสรุปได้ว่า ได้มีการออกสำรวจวิจัยกิจการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 328 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นกิจการที่ฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจมาได้ คณะวิจัยพบว่าอุตสาหกรรมฯ ได้มีการประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจพอเพียงบริหารกิจการในระดับสูงในช่วงเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเน้นการปรับตัวในการบริหารจัดการ ขนาดการผลิตและระดับสินค้าคงคลังให้มีการใช้เท่าที่จำเป็น มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ลูกจ้างตลอดจนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ นอกจากนี้ มีการบริหารโดยยึดหลักความเสี่ยงต่ำ ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนภายในในสัดส่วนค่อนข้างสูง พึ่งพิงเงินกู้้น้อย ซึ่งทำให้บริษัทมีสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ภายหลังจากการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ต่างก็ยอมรับกันว่าธุรกิจ SMEs นั้นมีความสำคัญและเป็นกลไกการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศดังนั้นทั้งภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็มุ่งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยจะเห็นได้ว่าการเพิ่มขีดความสามารถให้กับธุรกิจ SMEs เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการทำธุรกิจนั้นจะต้องพัฒนาและส่งเสริมในหลาย ๆ ด้านไม่เพียงแต่เฉพาะด้านเงินทุนเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ทำการศึกษาโดยมีแนวความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินประสิทธิภาพองค์กรในปัจจุบันในแนวทางเดียวกัน คือ นอกจากการประเมินผลสำเร็จด้านตัวเลขทางการเงินแล้วยังมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาประเมินความสำเร็จขององค์กรในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความจำเป็นต่อการดำรงองค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน คือ การประเมินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต