



บทความวิจัย

## แนวทางการปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (SMEs)

บุญเชิด บุตรอินทร์\*

ดร.ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รัชชพันธ์ ศิริเวช

ดร.ที่ปรึกษากระทรวงการคลัง หมายเลข 2073 อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

\* ผู้มีพันธะประสานงาน โทรศัพท์ 08 6414 9942 อีเมล: bbutein@gmail.com DOI: 10.14416/j.bid.2021.07.015

รับเมื่อ 15 มีนาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 20 มิถุนายน 2564 ตอรับเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 7 สิงหาคม 2564

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขีดความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจ และ กำหนดแนวทางในการปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (SMEs) ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลภายใต้ขีดความสามารถของธุรกิจ เนื่องจากความไม่ชัดเจนของแนวทางการพัฒนาธุรกิจและการมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด มีผลทำให้การปรับรูปแบบธุรกิจและความสามารถในการลงทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อช่วยเพิ่มระดับขีดความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจและหาแนวทางในการปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย จำนวน 200 ตัวอย่าง เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินกิจการด้านขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการพัฒนาธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ โดยมีผู้บริหารและเจ้าของกิจการให้ความสำคัญระดับมาก เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจให้เป็นมาตรฐาน โดยมุ่งสร้างการเติบโตของธุรกิจเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจ สำหรับประเด็นแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจผู้บริหารและเจ้าของกิจการให้ความสำคัญในระดับปานกลางเพื่อการสร้างผลกำไรธุรกิจ โดยมีการประยุกต์เทคโนโลยีธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและใช้พื้นฐานดิจิทัลธุรกิจ พร้อมกับการสร้างพันธมิตรธุรกิจและให้ความสำคัญระดับน้อยในการสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจแบบออนไลน์ ทั้งนี้การนำแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างมาตรฐานธุรกิจและการปรับผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ สรุปผลการวิจัย การปรับรูปแบบธุรกิจจากการกำหนดแนวทางพัฒนาให้เกิดผลเชิงประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศกำกับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ขณะที่ประเด็นการสร้างพันธมิตรธุรกิจจากการใช้เทคโนโลยีทางด้านออนไลน์และเทคโนโลยีธุรกิจการให้ความสำคัญยังไม่มากพอที่จะทำให้เกิดการลดต้นทุนและเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ส่งผลต่อความเสี่ยงและความเสียหายจากการดำเนินกิจการ

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การอบรมรูปแบบ E-Learning

การอ้างอิงบทความ: บุญเชิด บุตรอินทร์ และ รัชชพันธ์ ศิริเวช (2564). แนวทางการปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (SMEs). *วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม*, 1(2), 82-93.



Research Article

## Business Model Alignment Approaches for Thai Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Digital Economy Era

Booncherd Butein\*

D.B.A., Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University

Touchphan Siriwet

Ph.D., Consultant of Ministry of Finance No. 2073 and Special Teacher of Suan Sunandha Rajabhat University

\* Corresponding Author, Tel. 08 6414 9942 E-mail: bbutein@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.07.015

Received 15 March 2021; Revised 20 June 2021; Accepted 9 July 2021; Published online: 7 August 2021

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The purposes of this research were to examine the adjustable capability on business model alignment of Thai Small and Medium Enterprises (SMEs) in the digital economy era. The adjustment was performed using business model alignment approaches under the capability of the current business operation. As a result of the uncertainty in business development and scarcity of resources, business model alignment and investment capability of Thai Small and Medium Enterprises (SMEs) are not consistent with the current economic situation. In order to improve the adjustable capability and to find out the proper approaches for Thai Small and Medium Enterprises (SMEs), the researchers conducted a survey research through the purposive sampling method. The participants in the study were 200 executives of Thai Small and Medium Enterprises (SMEs). The results of the research revealed that changes of the national economy have been the driving force behind technological advancement, affecting business directions with regard to entrepreneurial capabilities to improve resilience and sustainability among SMEs. Many executives and business owners placed high importance ratings on the business model alignment, empowering business process improvement and business standard operating procedures. Developing strategic objectives would be a driving force in business growth. As for business model alignment approaches, a moderate rating was given to importance for business profitability. Applied business Technology is embedded within business strategy formulation. To thrive in the digital economy, an emphasis is put on e-business fundamentals and business alliances. A low rating was given to benefits of running an online business. The implementation of the aligned operating model for SMEs features technology application for establishing business standards and increasing business profits. Research findings indicate that the alignment serves as guidelines to determine the efficiency of the outcomes. SME entrepreneurs put emphasis on the adjustment of business processes utilizing information technology for business process controls and enhanced efficiency. Formation of business alliances utilizing digital and modern business technologies appeared to be not significant enough for the reduction of SMEs' operating expenses and time. As a matter of fact, business risks may occur within the operational processes.

**Keywords:** Competency, Work Efficiency, E-Learning Training

Please cite this article as: Butein, B. and Siriwet, T. (2021). Business Model Alignment Approaches for Thai Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Digital Economy Era. *Journal of business and Industrial Development*, 1(2), 82-93.



## 1. บทนำ

ระบบเศรษฐกิจในยุคที่เริ่มสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ โดยมุ่งเน้นเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นหัวใจหลักและกฎเกณฑ์สำคัญในการบริหารธุรกิจที่มีเป้าหมายของการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจมีการปรับตัวเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตอบโจทยธุรกิจใหม่ โดยมีแนวทางสร้างความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนของระบบเศรษฐกิจ ที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทและพลิกโฉมวิถีการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคในทศวรรษที่ 21 [1] ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจสู่กลไกการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value Based Economy) ที่ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังมีผลต่อรูปแบบธุรกิจ ทำให้การปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างความอยู่รอดของธุรกิจและผลกำไรจากการดำเนินงาน ตลอดจนความวิตกกังวลถึงอนาคตความเป็นเจ้าของธุรกิจในระยะยาว [2] จำเป็นต้องให้ความสำคัญถึงเป้าหมายในการตั้งศักยภาพของทีมงานที่จะแสดงถึงความเป็นเจ้าของในการปรับรูปแบบธุรกิจภายใต้ความซับซ้อน ความเสี่ยง และข้อจำกัดทางธุรกิจ ที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จและความมั่นคงของธุรกิจ [3] ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพต่อไป

การที่ประเทศไทยเป็นประเทศที่ถูกขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในปี 2562 พบว่า ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดประมาณ 3 ล้านราย โดยจำนวนร้อยละ 99.70 เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็ก และร้อยละ 0.51 เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ที่มีมูลค่าสูงถึง 7.14 ล้านล้านบาท และมีการจ้างงานในสถานประกอบการมากกว่า 13.9 ล้านคน [4] อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่เป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางที่มีน้อยและการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ปรับรูปแบบธุรกิจหรือวิเคราะห์ห่วงโซ่ของธุรกิจที่ทำให้ไม่สามารถเติบโตไปในโลกธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการวิเคราะห์ขีดความสามารถเพื่อกำหนดแนวทางธุรกิจจึงเป็นการเตรียมการเพื่อรับมือสู่ยุคดิจิทัล และเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการควรทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง [5]

รูปแบบธุรกิจในปัจจุบันมีการกำหนดกลยุทธ์สนับสนุนแนวทางพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อการปรับตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำโครงการนวัตกรรมให้เกิดเป็นค่านิยมในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนรูปแบบครบวงจร โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการปรับปรุงภายใต้วิธีการและการบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจและการจัดการโครงการขยายไปทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังมีการตอบสนองจากผู้บริหารที่มีความสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการพัฒนาธุรกิจในการสร้างแบบจำลองการแข่งขัน [6] เพื่อเป็นการเสริมธุรกิจให้ครอบคลุมวงจรชีวิตของโครงการแบบจำลองธุรกิจที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จ ทำให้การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารสามารถสื่อสารถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร โดยปรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการสนับสนุนตัวแทนการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นประสิทธิภาพการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญ



ที่ทำให้แน่ใจว่าการปรับรูปแบบธุรกิจจะสามารถประสบความสำเร็จในระยะยาว ทั้งนี้ย่อมต้องขึ้นอยู่กับทักษะ (Skillset) และวิถีคิด (Mindset) ที่จะดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารกิจการ ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business transaction) ที่มีกระบวนการในการพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ที่จะบรรลุความสำเร็จในรูปแบบการจัดทำโครงการ ที่มีคุณภาพในการจัดการและกระบวนการพัฒนาให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การจัดเตรียมความพร้อมของธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Business Change) จึงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการจัดการ และทีมงานในการเพิ่มขีดความสามารถที่จะสร้างความยืดหยุ่นในการเชื่อมโยงความแตกต่าง ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน [7] การศึกษาแนวทางการปรับรูปแบบธุรกิจจากกลยุทธ์สนับสนุนแนวทางพัฒนาขีดความสามารถ จะเป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างจุดเปลี่ยนเชิงโอกาสในการวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยที่มีความท้าทายต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้เป็นแรงขับเคลื่อนสำหรับการปรับทิศทางในการตอบสนองของการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาขีดความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

### 1.2 การทบทวนวรรณกรรม

กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจต้องการความเร็วและคุณภาพ เพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีรองรับความสามารถในการแข่งขันที่มีการกำหนดกรอบวิธีปรับเปลี่ยนการสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การสร้างจุดเปลี่ยนโอกาส เป็นการประเมินความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์วิกฤตของการสร้างโอกาสในการปรับเปลี่ยน (Transaction) จุดปรับมุมมอง การกำหนดความท้าทายของอนาคตในการสร้างนวัตกรรม จุดการสื่อสารถ่ายทอด เป็นการกำหนดโครงสร้างรายละเอียด การเปิดเผยการปรับเปลี่ยน จุดการบำรุงรักษา เป็นการสร้างความเชื่อจากการขยายขอบเขตให้เกิดความยั่งยืน และปรับจุดมิติใหม่ของกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategic) ในการสร้างแรงขับเคลื่อน (Business Driven) และการปรับทิศทางการเติบโต [8] ทั้งนี้รูปแบบธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความแตกต่างที่เป็นทางเลือกจากการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ทางธุรกิจ (Business Standard) ขณะที่อิทธิพลด้านนวัตกรรมการจัดการที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ด้านนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ จึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการยอมรับนวัตกรรมที่สามารถทำให้ธุรกิจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ในการสร้างผลกำไรธุรกิจ (Business Profit)



ปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจยุคดิจิทัล โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตยุคใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจให้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและตอบสนองการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างมิติ เศรษฐกิจใหม่ให้องค์กรมีประสิทธิภาพ [9] ทำให้การออกแบบหน่วยธุรกิจมีขนาดเล็กและเน้นวิธีการทำงานให้ เชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่ายตามความเชี่ยวชาญและประโยชน์เชิงโครงสร้างขององค์กร ได้เปลี่ยน วิธีการในการสร้างความเติบโต และเปิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เป็นต่อการแข่งขัน ซึ่งทำให้การสร้าง ผู้ประกอบการธุรกิจดิจิทัล (Digital Entrepreneurship) ในกลุ่มคนรุ่นใหม่และบุคคลทั่วไปได้เกิดความเข้าใจและ พร้อมสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่รองรับอุตสาหกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจใภาวะเศรษฐกิจยุคดิจิทัล [7] โดยใช้กลยุทธ์ทาง ธุรกิจและนวัตกรรมการจัดการที่มีการสร้างกระบวนการใหม่ทางธุรกิจ กล่าวคือ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ธุรกิจในยุคดิจิทัลประกอบไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น และการกระหาย ความสำเร็จ ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ [10]

แนวความคิดปรับรูปแบบธุรกิจ เป็นประเด็นสำคัญในปัจจุบันที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และความต้องการทางสังคมที่จะเพิ่มขึ้น เนื่องจาก มีความไม่แน่นอนเชิงพลวัต สร้างการเติบโตของธุรกิจ (Business Growth) ต้องอาศัยความคล่องตัว (Agility) พร้อมปรับตัวให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการปรับวิฤกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในทุก สถานการณ์ มีการปรับปรุงบุคลากร (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) [11] ปัจจัย ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change) มุ่งที่เป้าหมายหลัก ที่เกี่ยวข้องกับการปรับรูปแบบกระบวนการ (Business Process) ที่มีลักษณะการทำงานด้านการกำหนดพันธกิจให้ เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ที่ส่งผลต่อบุคลากร (Human Process) ทางด้าน ทักษะและความสามารถของพนักงาน ที่จะสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม (Culture Process) ขณะที่แนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ของพนักงานแต่ละคน และการ ทำงานเป็นทีม โดยใช้เทคโนโลยี (Technology Process) ทางด้านระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Organization Process) ให้สอดคล้องกับการบังคับ บัญชาและการสื่อสารในองค์กร [1] ทั้งนี้รูปแบบสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (Structure Alignment) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology Alignment) เป็นการจัดการกิจกรรมการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางการพัฒนาเครื่องมือกำกับทิศทางธุรกิจ เพื่อ เปลี่ยนทักษะ ความสามารถของบุคลากร (Human Alignment) ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น [12]

การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวกับการปรับใช้เทคโนโลยีการดำเนินงาน การปรับรูปแบบเพิ่มผลผลิต การปรับ โครงสร้างบริหารจัดการ และการปรับวัฒนธรรมการทำงาน [3] ขณะที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ



ทั้งทางลบและทางบวกต่อคนในองค์กร ทำให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมีสาเหตุเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Insecurity) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) และขาดความเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กรที่ต้องการพัฒนาปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน [13] เนื่องจากความกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เพราะพนักงานจะเคยชินกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่และมองว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เข้ามาคุกคาม ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ (Transaction Change) โดยเฉพาะความกังวลต่อสิ่งที่ตนเองไม่รู้และการที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้เกิดความวิตกกังวลต่อความสามารถในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่ เป็นผลจากการขาดความเชื่อมั่นในตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น รวมทั้งขาดความเชื่อในการบริหารสร้างความชัดเจนถึงเจตนาที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลง [9] ทั้งนี้แนวทางลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร และการให้ความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงโดยให้มีส่วนร่วมการพิจารณา และตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และประกันความสูญเสียที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง [5]

แนวทางพัฒนาธุรกิจภายใต้ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leader Change) การบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรกับบทบาทของผู้นำในการสื่อสาร ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรง รูปแบบธุรกิจออนไลน์ (Business Platform) องค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโตและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืนภายใต้ดิจิทัลธุรกิจ (Business Digital) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและผู้เกี่ยวข้อง [3] รวมถึงได้ทราบถึงการดำเนินการในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีธุรกิจ (Business Technology) จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Business Partnership) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป รูปแบบของผู้นำมุ่งเน้นเชิงสถานการณ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพของตัวผู้นำด้านการชี้แนะแนวทางการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตาม มีความสอดคล้องกับรูปแบบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) [14]

## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 กลุ่มประชากร

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย จำนวน 3,105,096 ราย จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2563)



## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยจากที่สมัครเข้าร่วมโครงการกิจกรรมส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสู่โลจิสติกส์ 4.0 ปี 2563 จำนวน 200 ตัวอย่าง โดยได้กำหนดจำนวนตัวอย่างตามวิธีของทาโร ยามาเน่ [15] ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90

## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีศึกษาด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งเป็นลักษณะของคำถามปลายปิด (Close ended question) ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategic) 2) มาตรฐานธุรกิจ (Business Standard) 3) ปรับปรุงธุรกิจ (Business Improvement) 4) การขับเคลื่อนธุรกิจ (Business Driven) 5) สร้างผลกำไรธุรกิจ (Business Profit) 6) เติบโตของธุรกิจ (Business Growth) 7) แบบธุรกิจออนไลน์ (Business Platform) 8) ดิจิตอลธุรกิจ (Business Digital) 9) เทคโนโลยีธุรกิจ (Business Technology) และ 10) พันธมิตรธุรกิจ (Business Partnership) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนสำคัญกับการพัฒนา เป็นระดับคะแนน 1 - 5 จากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยมีเกณฑ์การแปลผลคะแนน [16] ดังนี้ ด้านขีดความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจ มีระดับความคิดเห็น มาก และมากที่สุด ด้านแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจ มีระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด น้อย และปานกลาง

## 2.4 การเก็บข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามเป็นการเลือกแบบเจาะจงให้แก่กลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามออนไลน์

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลในแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อสรุปผลการให้ ความสำคัญแต่ละระดับและกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับของขีดความสามารถและการปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย

## 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 200 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.24 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.06 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 45.39 โดยมี ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.71 และองค์กรมีการดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.45



**ตารางที่ 1** ระดับความคิดเห็นเรื่องความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของผู้ประกอบการ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย

ความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย	$\bar{X}$	SD.	ระดับความ ความเห็น
<b>ด้านขีดความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจ</b>			
1. การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ (Business improvement)	3.70	0.79	มาก
2. ความเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน (Business Standard)	3.61	0.87	มาก
3. มุ่งสร้างการเติบโตของธุรกิจ (Business Growth)	3.56	0.84	มาก
4. การสร้างแรงขับเคลื่อนธุรกิจ (Business Driven)	3.51	0.78	มาก
รวม	3.66	0.74	มาก
<b>ด้านแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจ</b>			
1. การประยุกต์เทคโนโลยีธุรกิจ (Business Technology)	3.39	0.74	ปานกลาง
2. การสร้างผลกำไรธุรกิจ (Business Profit)	3.39	0.85	ปานกลาง
3. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategic)	3.36	0.91	ปานกลาง
4. ดิจิตอลธุรกิจ (Business Digital)	3.21	0.98	ปานกลาง
5. การสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Business Partnership)	3.11	0.92	ปานกลาง
6. การดำเนินธุรกิจแบบออนไลน์ (Business Platform)	2.54	0.98	น้อย
รวม	3.27	0.74	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.35	0.70	ปานกลาง

การสำรวจผู้ให้ข้อมูลจำนวน 200 ราย พบว่า ชีตความสามารถในการปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย พบว่าผู้บริหารและเจ้าของกิจการให้ความสำคัญระดับมากในด้านต่อไปนี้คือ การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.70$ ) เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน ปรับปรุงทักษะบุคลากร ปรับปรุงแนวทางแก้ปัญหา และการปรับปรุงประสิทธิภาพต่อเนื่อง เพื่อความเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.61$ ) เกี่ยวกับการจัดทำระบบมาตรฐานธุรกิจ การจัดทำนโยบายคุณภาพ การจัดทำมาตรฐานทักษะบุคลากร การจัดทำควบคุมทวนสอบมาตรฐานเพื่อการรับรองมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นสร้างการเติบโตของธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.56$ ) เกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ของธุรกิจ เพิ่มการขายตัวของธุรกิจ เพิ่มทรัพย์สินของธุรกิจ เพิ่มสินค้าของธุรกิจ และเพิ่มทีมงานของธุรกิจ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.51$ ) โดย





มุ่งเน้นสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความกล้าลงทุนในการพัฒนาธุรกิจ กำหนดทีมงานเพื่อสนับสนุนที่มีความสามารถจะเปลี่ยนแปลง

ขณะที่แนวทางปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยยุคเศรษฐกิจดิจิทัลให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านต่อไปนี้คือ การประยุกต์เทคโนโลยีธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.39$ ) เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการตัดสินใจธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้บริการ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายในและภายนอก มีความเสี่ยงต่อการลงทุนในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจ เพื่อสร้างผลกำไรธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.39$ ) เกี่ยวกับอัตราผลกำไรธุรกิจเพิ่มขึ้น อัตราผลตอบแทนธุรกิจเพิ่มขึ้น อัตราการลงทุนของธุรกิจเพิ่มขึ้น อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น อัตราผลตอบแทนพนักงานเพิ่มขึ้น โดยกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ 10 ปี แผนธุรกิจประจำปีและให้ความสำคัญเกี่ยวกับแบบแผนปฏิบัติการ S&OP ของธุรกิจ แบบแผนพัฒนาทักษะบุคลากรของธุรกิจและแบบแผนรองรับความเสี่ยงธุรกิจ ที่จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานดิจิทัลธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.21$ ) เกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลในเครื่องมืออุปกรณ์ การใช้ดิจิทัลในผลิตภัณฑ์ การใช้ดิจิทัลควบคุมการผลิต การใช้ดิจิทัลในการให้บริการ และการใช้ดิจิทัลในควบคุมการระยะไกล อีกทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.11$ ) เกี่ยวกับการพันธมิตรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พันธมิตรร่วมทุนทำโครงการ พันธมิตรวิจัยพัฒนานวัตกรรม พันธมิตรพัฒนาทักษะความสามารถทีมงาน และพันธมิตรเชื่อมโยงเครือข่ายบริการ มีความไม่ชัดเจนในการร่วมลงทุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน โดยการปรับใช้เทคโนโลยีเป็นมาตรฐานธุรกิจในการสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจแบบออนไลน์ ( $\bar{X} = 2.54$ ) ให้ความสำคัญระดับน้อยในการรับรู้ถึงแนวทางการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการทำธุรกิจออนไลน์แบบ B2B การทำธุรกิจออนไลน์แบบ B2C การทำธุรกิจออนไลน์แบบ C2B การทำธุรกิจออนไลน์แบบ C2C และการทำธุรกิจออนไลน์แบบ O2O

#### 4. สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) การแปรรูปกิจการของรัฐ (Privatization) กฎหมายป้องกันการผูกขาด (Deregulation) และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological innovation) ก่อให้เกิดการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นในอุตสาหกรรมที่หลากหลายและข้ามไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ตลอดจนแรงกดดันใหม่ ๆ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทำให้มีการปรับรูปแบบธุรกิจ โดยการสร้างนวัตกรรมและจุดเชื่อมต่อการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความสามารถของธุรกิจสู่ความสามารถของบุคลากร ขณะที่อิทธิพลด้านนวัตกรรมจัดการที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มุ่งเน้นการยอมรับด้านนวัตกรรมที่สามารถทำให้ธุรกิจมีนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนี้

1) การพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Improvement) โดยการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ [8]



พบว่า การปรับกระบวนการธุรกิจที่นำไปสู่มาตรฐานการดำเนินธุรกิจเชิงอุตสาหกรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง [12] กล่าวถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการของธุรกิจ จากการวิจัยของ [8] กล่าวถึงการพัฒนาระบบการมาตรฐานจำเป็นต้องสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือในมาตรฐานที่กำหนด จึงจะเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีได้อย่างแท้จริง

2) แนวทางปรับรูปธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยยุคเศรษฐกิจดิจิทัลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นจะมีการปรับใช้เทคโนโลยีธุรกิจในรูปแบบธุรกิจออนไลน์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบดิจิทัลของธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต้นทุนกระบวนการปรับผลกำไรธุรกิจ และการเติบโตของธุรกิจ โดยอาศัยพันธมิตรธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญการมาสนับสนุนกิจกรรมธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ [7] พบว่า การปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยระบบดิจิทัลสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและการลงทุนที่จะให้ผลตอบแทนคุ้มค่ามากกว่าอดีต นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจได้อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่คุ้มค่า จากงานวิจัยของ [2] ได้แสดงให้เห็นถึงประเด็นความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับธุรกิจ ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน ของธุรกิจ โดยเสนอให้มีการปรับพฤติกรรมเชิงโครงสร้างและสร้างแรงจูงใจในการนำเทคโนโลยีไปใช้งานช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการประยุกต์ใช้มากยิ่งขึ้น

## 5. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย แนวทางปรับรูปแบบธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ธุรกิจจำเป็นต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจหลัก (Core functions) ของธุรกิจ เพื่อต้องการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และเสริมสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้สูงขึ้น มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ในการเปลี่ยนธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จากการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานที่จะทำให้ระบบการดำเนินงานธุรกิจ การกำกับและควบคุมทวนปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ ทางด้านกระบวนการธุรกิจ มาตรฐานการทำงาน ทักษะบุคลากร แนวทางแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพต่อเนื่อง เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ และเพิ่มกำไรการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดกลยุทธ์นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นแนวทางปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการใช้เทคโนโลยีแบบออนไลน์ในการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานดิจิทัลในการให้บริการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

2) การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนขีดความสามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจ และการพัฒนากลไกผลักดันความสำเร็จการปรับรูปแบบธุรกิจ โดยผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จำเป็นต้องมีการปรับแนวคิดและกระบวนการคิดสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ และกำหนดกลยุทธ์ในการปรับใช้สร้าง



พันธมิตรที่จะเป็นตัวแทนการปรับเปลี่ยนจากภายนอก ขณะที่บุคลากรภายในเป็นผู้สนับสนุนการปรับเปลี่ยน เป็นการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ

3) การวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่เข้าโครงการกิจกรรมส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสู่โลจิสติกส์ 4.0 ปี 2563 จากประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวาง ชัดเจน และแน่นอนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรทำการวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาการแนวทางการปรับรูปแบบธุรกิจในแต่ละด้าน โดยศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการองค์การในการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Kongpetdit, C. & Chantuk, T. (2016). Change Management: Role of Leadership and Organizational Communication. *Veridian E-Journal*. Silpakorn University, 9(1), 895-919.
- [2] Dave Chaffey. (2015). *Digital business and E-commerce management strategy implementation and practice*. (6th ed.). Pearson.
- [3] Daft R. L. (2008). *New Era of Management*. (2nd ed.). China Translation and Printing Services.
- [4] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2563, 9 มีนาคม). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายเดือน มกราคม 2563. <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>
- [5] วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6] Jone, o., & Tilley, F. (2003). *Competitive advantage in SME: Towards a conceptual framework*. John Wiley & Sons.
- [7] M. Hasan. Harris (2009). Entrepreneurship and Innovation in e-Commerce, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 32(1), 92-97.
- [8] Yilmaz S., Ozgen H., and Akyel R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management*. 26(1), 117-138.
- [9] Ash, P. (2009). Fast and Effective Change Management. *Asian Development Bank*. 1-5.
- [10] Aslana S., Diken A., & Sendoqduc A. A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 627-642.



- [11] Schermerhorn, John R. (2005). *Management*. (8th ed.). John Wiley & Sons.
- [12] Baron, Robert A. & Tang, Jintong. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
- [13] Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229.
- [14] Higgs, M. J. & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science* 47(3), 309-335.
- [15] Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory statistic*, (2nd ed.). Harper & Row.
- [16] กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2563, 9 มีนาคม). คู่มือการสมัครรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2563. <https://www.dip.go.th/th/category/news/2020-02-17-16-25-53>