

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ปรัชญ์นนท์ เต็มฤทธิกุลชัย^{1*} และ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ²

บทคัดย่อ

ธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์กระตุ้นให้เกิดเสรีทางการค้าอย่างไร้พรมแดน เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในการอุปโภคและบริโภค ไปสู่ยุคดิจิทัล ผู้ประกอบการจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น การวางกลยุทธ์การจัดการที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การดำเนินการวิจัยมีทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 500 ราย ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการที่สำคัญในลำดับแรกของแต่ละองค์ประกอบเป็นดังนี้ ด้านผู้ประกอบการ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรับผิดชอบ ด้านการตลาด คือ การสร้างความประทับใจโดยมุ่งเน้นการให้ลูกค้าซื้อซ้ำและบอกต่อ ด้านการดำเนินงาน คือ การบริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบันเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ผลการวิเคราะห์หัตถ์แบบ จำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้น พบว่า ผ่านเกณฑ์การประเมินมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square Probability Level เท่ากับ 0.090 ค่า Relative Chi-Square เท่ากับ 1.183 ค่า Goodness of fit Index เท่ากับ 0.969 และค่า Root Mean Square Error of Approximation เท่ากับ 0.019

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ; ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม; แบบจำลองสมการโครงสร้าง

รับพิจารณา: 6 กรกฎาคม 2561

แก้ไข: 12 พฤษภาคม 2565

ตอบรับ: 25 พฤศจิกายน 2565

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² รองศาสตราจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. +662 751 7171 อีเมล: prachnon@gmail.com

Management Strategies of Small and Medium Enterprises to Achieve Sustainable Success

Prachnon Temritikulchai^{1*} and Thanin Silpcharu²

Abstract

The globalization business leads to borderless free trade and changes consumer lifestyle to digital era resulting in high competition in the market. Good management strategies play an important role in achieving sustainable success. This research intends to investigate the successful management strategies of small and medium size businesses through both qualitative and quantitative methodology by interviewing 500 entrepreneurs of small and medium enterprises (SME) in the business. The results revealed that the most important management strategies of successful SME entrepreneurs consist of dedication and responsibility. On the marketing side, it was found that the focus is on good impression of the products leading to repurchase and word-of-mouth information by the customers. On the administration aspect, the focus is on the good governance and transparency strategy. On the IT system, it is necessary to get updated database and information for management correct decision. The results of the Structure Equation Model (SEM) analysis showed that the evaluation criteria was in line with the empirical evidence with the chi square probability at 0.090, relative chi square of 1.183, goodness of fit index of 0.969, and Root Mean Square Error (RMSE) of 0.019.

Keywords: Management strategies; Small and Medium Enterprises (SME); Structure Equation Model (SEM)

Received: July 6, 2018

Revised: May 12, 2022

Accepted: November 25, 2022

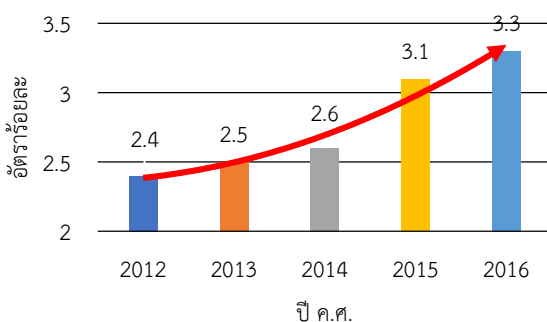
¹ Doctoral Degree Student, Program in Industrial Business Administration, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

² Associate Professor, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

* Corresponding Author Tel. +662 751 7171 e-mail: prachnon@gmail.com

1. บทนำ

ความก้าวหน้าจากการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ทางธุรกิจ กระตุ้นให้เกิดการอุปโภคบริโภคมากขึ้นตามจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ความต้องการดังกล่าวนี้ส่งผลให้เศรษฐกิจมีแนวโน้มขยายตัวตามการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกจะขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมจากเดิมในปี 2014 อยู่ที่ร้อยละ 2.6 จะมีแนวโน้มเพิ่มเป็น ร้อยละ 3.1 ในปี 2015 และร้อยละ 3.3 ในปี 2016 ตามลำดับ [1] ปรากฏการณ์รูปที่ 1 การขยายตัวทางเศรษฐกิจโลกส่งอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของทวีปเอเชียรวมถึงประเทศไทย ทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่จากนโยบายการส่งเสริมการลงทุนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐบาล ได้เข้ามามีส่วนช่วยในการส่งเสริมการประกอบธุรกิจแก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การสนับสนุนให้อุตสาหกรรมพัฒนาระบบคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเพื่อแข่งขันในตลาดโลก และสนับสนุนการลงทุนเป็นพิเศษในภูมิภาคหรือท้องถิ่นที่มีรายได้ต่ำและมีสิ่งเอื้ออำนวยต่อการลงทุนน้อยโดยให้สิทธิและประโยชน์ด้านภาษีอากรสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2557)

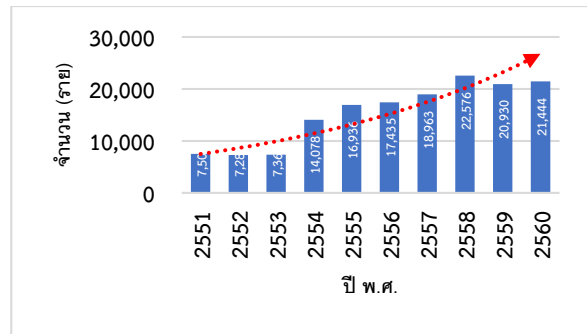


รูปที่ 1 การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลกในปี ค.ศ. 2012 – 2016

ที่มา : United Nation (2017: 2)

การส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐทำให้เศรษฐกิจไทยมีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นเพื่อจูงใจผู้ประกอบการรายใหม่ สถิติแนวโน้มการจดทะเบียนเริ่มธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคลจึงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่หากพิจารณาถึงข้อมูลการเลิกกิจการกลับพบว่า สัดส่วนการจดทะเบียน

เลิกกิจการของนิติบุคคลทั่วประเทศกลับมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ปรากฏดังภาพที่ 2 (กระทรวงพาณิชย์, 2560: 43) บ่งบอกถึงผลสำเร็จและความล้มเหลวของการประกอบธุรกิจ และยังแสดงถึงการขาดศักยภาพของผู้ประกอบการไทยที่จะดำรงธุรกิจของตนให้อยู่ได้ในภาวะการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น



รูปที่ 2 ข้อมูลการจดทะเบียนเลิกกิจการของนิติบุคคล ปี พ.ศ. 2551 – 2560

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์ (2560: 43)

ปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมและคาดว่าจะเป็แรงผลักดันให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมล้มเหลวทางธุรกิจ 5 ประการสำคัญ คือ 1) การบริหารการตลาด ได้แก่ การขาดการวางแผนด้านกลยุทธ์ การพยากรณ์ด้านการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่ผิดพลาด ความสามารถด้อยกว่าคู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ และไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ [2] 2) การจัดการการผลิต ได้แก่ ต้นทุนการผลิตสูงจากเครื่องจักรที่ล้าสมัย การสูญเสียในกระบวนการผลิต ขาดนวัตกรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดความแตกต่างและคุณภาพในการผลิตไม่สม่ำเสมอ 3) การบริหารการเงิน ได้แก่ การขาดประสิทธิภาพการจัดการ การขาดสภาพคล่อง และระบบบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบัน [3] 4) โครงสร้างองค์กร ได้แก่ บุคลากรในองค์กรขาดศักยภาพและไม่มีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจัดรูปแบบและระบบควบคุมองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร และ 5) การบริหารทั่วไป ได้แก่ ภาวะผู้นำบกพร่อง วิสัยทัศน์ไม่กว้างไกล การขาดคุณธรรมจริยธรรม ขาดวุฒิภาวะการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤตหรือโอกาส [4] ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้จึงต้องการศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม

ขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. สมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดการทดสอบสมมติฐานไว้ 6 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

H1: องค์กรประกอบด้านผู้ประกอบการส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการด้านการตลาด

Kajalo, S., and Lindblom, A. (2015) ได้ศึกษาทิศทางการตลาด ทิศทางของผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายย่อย ผลการศึกษาพบว่า ทิศทางของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถทางการตลาด และการศึกษาของ Callaway and Jagani (2015) ได้ศึกษา ผลกระทบจากการปรับตัวของสถาบันการเงินในการกำหนดกลยุทธ์การควบคุมระบบ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านตลาดเป็นสำคัญ

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

H2: องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการ

Stouraitis, et al. (2017) ได้ศึกษาการรับรู้ในการส่งออกของผู้ประกอบการ SMEs ที่ผลิตสินค้าส่งออกต่างประเทศกรณีศึกษาในสหราชอาณาจักร ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้ประกอบการ และการศึกษาของ Zacca (2015) ได้ศึกษาความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการจะส่งผลกระทบต่อความสามารถของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการสร้างเครือข่ายจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการ

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

H3: องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการด้านการตลาด

การศึกษาของ Sharma and Baoku (2013) ได้ศึกษาการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ติดกับลูกค้าทางออนไลน์ได้ ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อปัจจัยทางการตลาดด้านความพึงพอใจของลูกค้า และการศึกษาของ Ettlíe, E.J. et al. (2017) ได้ศึกษา การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวางกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อออกสู่ตลาด

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4

H4: องค์กรประกอบด้านผู้ประกอบการส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการดำเนินงาน

การศึกษาของ Aghajari and Senin (2014) ได้ศึกษาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์จะทำให้เกิดความแตกต่างทั้งทางด้าน การตลาด และ การจัดการ ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อการจัดการองค์กร และการศึกษาของ Rahman, A.S., et al. (2015) ได้ศึกษา ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของผู้ประกอบการบนพื้นฐานความสามารถของผู้ประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5

H5: องค์กรประกอบด้านการตลาดส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการดำเนินงาน

การศึกษาของ Akroush (2012) รูปแบบกลยุทธ์ทางการตลาดและมูลค่าจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: มูลค่าตามมุมมองของตลาด ผลการศึกษาพบว่า การตลาดส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์กร และการศึกษาของ Wirtz, et al. (2014) ได้ศึกษา บทบาทของการตลาดในองค์กรในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายการตลาดมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6

H6: องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรประกอบการดำเนินงาน

การศึกษาของ Tarofder, K.A., Azam, F.A. and Jalal, N.A. (2017) ได้ศึกษา ประโยชน์ด้านการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ : การศึกษาเชิงประจักษ์ในการนำ

อินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมีอิทธิพลต่อประโยชน์ด้านการดำเนินงาน และการศึกษาของ Azam, S.M. (2015) ได้ศึกษา อิทธิพลของการกระจายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการดำเนินงานของ SMEs ผลการศึกษาพบว่า ระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ SMEs

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็น Inductive Research โดยใช้การวิจัยแบบ Mixed-Methodology Research ประกอบด้วย

4.1 ตัวแปรเชิงสังเกต (Observed Variable) จำนวน 100 ตัวแปร

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่ องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ ด้านการตลาด และด้านการดำเนินงาน

4.3 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ได้แก่ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.4 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,744,198 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558: 4-5) แบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคการบริการ ภาคการเกษตรและอื่น ๆ โดยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสำหรับงานวิจัยประเภทการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุดไว้จำนวน 500 ตัวอย่าง [5]

4.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเกิร์ต (Likert) [6] การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา สถิติอ้างอิง ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ส่วนการวิเคราะห์สถิติเชิงพหุ (Multivariate Statistical Analysis) และพัฒนาตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Modeling: SEM) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS โดยมีเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง (Evaluating the Data-Model Fit) ที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ 4 ค่า ได้แก่ (1) Chi-square Probability Level มากกว่า 0.05 (2) Relative Chi-

square น้อยกว่า 2 (3) Goodness of fit Index มากกว่า 0.90 และ (4) Root Mean Square Error of Approximation น้อยกว่า 0.08

5. ผลการวิจัย

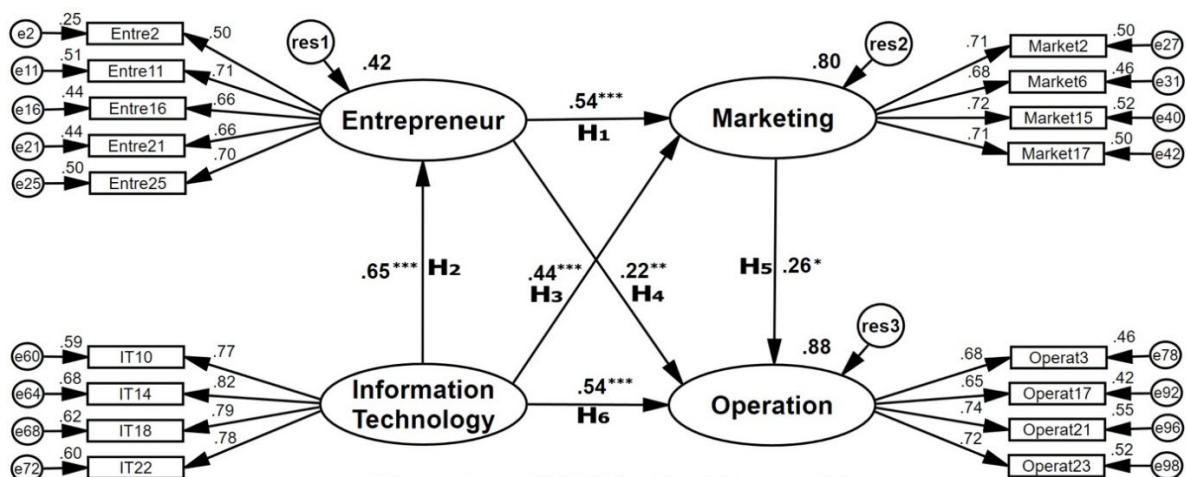
5.1 ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.12 กลยุทธ์การจัดการที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ในแต่ละด้านปรากฏดังตารางที่ 1

5.2 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน พบว่า ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประเมินค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation) เท่ากับ 0.060 ผ่านเกณฑ์การประเมินของตัวแบบ ส่วนค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) เท่ากับ 2.807 ค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (Chi-Square Probability Level) เท่ากับ 0.000 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit Index) เท่ากับ 0.596 ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของตัวแบบ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแบบจำลองโดยพิจารณาจากค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของ Arbuckle (2011) [7] ซึ่งภายหลังจากที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแบบจำลองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว พบว่า Chi-Square Probability Level เท่ากับ 0.090 Relative Chi-square เท่ากับ 1.183 Goodness of fit Index เท่ากับ 0.969 และ Root Mean Square Error of Approximation เท่ากับ .019 ผ่านเกณฑ์การประเมินของตัวแบบจำลองซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรูปที่ 3 ตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
ด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneur)	4.28	0.48	มาก
1. มุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรับผิดชอบ	4.47	0.69	มาก
2. ต้องรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจได้อย่างลึกซึ้ง	4.43	0.68	มาก
3. มุ่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	4.43	0.69	มาก
4. มีสัมพันธภาพที่ดี (Connection) ในการดำเนินธุรกิจ	4.42	0.67	มาก
5. มีภาวะความเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบที่ดีของลูกน้อง	4.41	0.71	มาก
ด้านการตลาด (Marketing)	4.09	0.57	มาก
1. สร้างความประทับใจโดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าซื้อซ้ำและบอกต่อ	4.41	0.73	มาก
2. ยึดมั่นในคำสัญญาและเงื่อนไขที่ไว้ให้แก่ลูกค้าอย่างเคร่งครัด	4.37	0.75	มาก
3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า	4.35	0.72	มาก
4. สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.23	0.77	มาก
5. หาแนวทางสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์	4.23	0.77	มาก
ด้านการดำเนินงาน (Operation)	4.15	0.57	มาก
1. บริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้	4.46	0.71	มาก
2. ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน	4.36	0.72	มาก
3. เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นที่ตัวบุคคล	4.31	0.77	มาก
4. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครองพนักงาน	4.29	0.74	มาก
5. ประเมินศักยภาพธุรกิจตนเปรียบเทียบกับคู่แข่งเสมอเพื่อให้รู้สถานการณ์สามารถนำไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง	4.28	0.75	มาก
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	3.94	0.70	มาก
1. ปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบันเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง	4.12	0.86	มาก
2. จัดหาอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อความต้องการ	4.11	0.79	มาก
3. สร้างระบบฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.10	0.90	มาก
4. สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจผ่านระบบ Social Network	4.09	0.91	มาก
5. จัดหาระบบสารสนเทศบนโลกทางด้านการสื่อสารให้ครอบคลุมพื้นที่	4.03	0.85	มาก



Chi-square = 133.664 ,df = 113, p=.090
CMIN/DF = 1.183, GFI = .969, RMSEA = .019

รูปที่ 3 แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2 ความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมหลังปรับปรุงตัวแบบจำลอง

อักษรย่อ	ด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
Entre2	ต้องกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ
Entre11	มีเทคนิคในการถ่ายทอด หรือสอนงาน
Entre16	จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม
Entre21	มีความประนีประนอม และสามารถจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น
Entre25	มีภาวะความเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบที่ดีของลูกน้อง
อักษรย่อ	ด้านการตลาด (Marketing)
Market2	นำข้อมูลด้านค่านิยมและความเชื่อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากำหนดเป็นเป้าหมายการตลาด
Market6	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีรูปลักษณ์ประทับใจลูกค้า
Market15	มีระบบฐานข้อมูลลูกค้า และระบบข้อมูลทางการตลาดที่เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว
Market17	สร้างกิจกรรมทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
อักษรย่อ	ด้านการดำเนินงาน (Operation)
Operat3	พัฒนาองค์กรเพื่อให้ได้รับมาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของทางภาครัฐหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ
Operat17	จัดซื้อ จัดหา เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ
Operat21	เลือกใช้เทคโนโลยีการผลิต และการจัดการของเสียที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
Operat23	ระบบการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ
อักษรย่อ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
IT10	นำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ
IT14	จัดทำคู่มือการใช้งานระบบสารสนเทศให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อใช้งานได้อย่างถูกต้อง
IT18	เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรหรือองค์กรภายนอกที่เป็นพันธมิตร
IT22	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน

ตารางที่ 3 ค่าสถิติภายหลังการปรับปรุงตัวแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

Variable	Estimate		R ²	variance	C.R.	P
	Standard	Unstandard				
Entrepreneur						
Marketing	0.54	0.81	0.80	0.06	7.22	***
Operation	0.22	0.34	0.88	0.03	2.62	**
Marketing						
Operation	0.26	0.26	0.88	0.03	2.28	*
Information Technology				0.44		
Entrepreneur	0.65	0.34	0.42	0.07	8.72	***
Marketing	0.44	0.35	0.80	0.06	7.56	***
Operation	0.54	0.43	0.88	0.03	7.15	***

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

5.3.1 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านผู้ประกอบการ ด้านการดำเนินงาน และด้านการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าน้ำหนัก (Factor Loading) เท่ากับ 0.65, 0.54, และ 0.44 ตามลำดับ

5.3.2 องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าน้ำหนัก (Factor Loading) เท่ากับ 0.54

5.3.3 องค์ประกอบด้านผู้ประกอบการส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนัก (Factor Loading) เท่ากับ 0.22

5.3.4 องค์ประกอบด้านการตลาด ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนัก (Factor Loading) เท่ากับ 0.26

6. การอภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุน ได้ 5 ข้อดังนี้

6.1 ผู้ประกอบการที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนต้องมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kajalo [8] ที่ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการต้องมีความพยายาม และมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะก้าวล้ำไปข้างหน้าให้เหนือคู่แข่งของเราอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจเกิดการเติบโต

6.2 กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญต้องสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อ สอดคล้องกับการวิจัยของ Leila Agha Kasiri (2017) [9] ที่พบว่า การให้บริการที่ประทับใจแก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการกลับมาซื้อซ้ำและการบอกต่อในควมมีมาตรฐานของการให้บริการ นอกจากนี้คุณภาพของการให้บริการยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าเมื่อเทียบกับคุณภาพทางเทคนิคของสินค้า เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการแล้วนั้นย่อมส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า

6.3 การดำเนินงานธุรกิจควรยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังนั้นธุรกิจจึงควรมีระบบบริษัทภิบาล มีนโยบายการบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพราะการสร้าง ความโปร่งใสให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความมั่นคงทางธุรกิจแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อชื่อเสียง ราคาสินค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย

6.4 การนำฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเป็นปัจจุบันมาช่วยในการตัดสินใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของ Turulja [10] ได้ศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ, การจัดการองค์ความรู้ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ : การตรวจสอบการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และ การศึกษาของ Pratono [11] ได้ศึกษา การวางแผนกลยุทธ์และความแปรปรวนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ : มุมมองที่อาจเกิดขึ้นใน SMEs ผลการศึกษาพบว่า ความแปรปรวนของเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานของโอกาสทางธุรกิจ

6.5 ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 5 ข้อของงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ทุกข้อ ทั้งนี้สมมติฐานที่กำหนดว่าองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถของผู้ประกอบการเป็นสมมติฐานที่พบค่าน้ำหนักมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Bianchi [12] ได้ศึกษา ความสามารถในการดำเนินงานของ SMEs ระดับสากลในลาตินอเมริกา : บทบาทด้านความสามารถทางเทคโนโลยีของผู้ประกอบการ ผลการศึกษาได้พบว่า เครือข่ายเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ SMEs ระดับสากล และสอดคล้องกับการศึกษาของ Zacca [13] ผลการศึกษาได้พบว่า ความสามารถในการสร้างเครือข่ายจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการ

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

7.1 ด้านผู้ประกอบการ ควรมึจิตใจที่ตั้งมั่น มุ่งมั่น และทุ่มเท กับการบริหารกิจการ เพราะเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควรมีความกระหายใคร่รู้ ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นการสร้างโอกาสในการเติบโต และพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องแสวงหาประสบการณ์อันทรงคุณค่า ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้จากผู้ที่ผ่านประสบการณ์มาก่อน จะเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วกว่าผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดี (Connection) ในการดำเนินธุรกิจ เพราะสัมพันธภาพที่ดีนั้นจะนำไปสู่โอกาส และการช่วยเหลือเกื้อกูลต่าง ๆ อีกทั้งยังช่วยเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหายไปของธุรกิจ ทำให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์องค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะคอยชี้ทางไปยังเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต

7.2 ด้านการตลาด แผนการตลาดมีความสำคัญในการขยายกิจการให้เติบโต ต้องสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติได้ สร้างความประทับใจโดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ดี ในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน ทั้งความสะดวกรวดเร็วในการส่งมอบ การให้บริการของพนักงาน ปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ นำไปสู่การซื้อซ้ำและบอกต่อ สัญญาทางการค้า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ การยึดมั่นในคำสัญญาและเงื่อนไขที่ให้ไว้ให้แก่ลูกค้าอย่างเคร่งครัด จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่น่าเชื่อถือของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดย่อม ที่เพิ่งเริ่มต้นกิจการ และยังเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในอนาคต และผลิตสินค้าและบริการที่มีมาตรฐาน และมีความตั้งใจจริงที่จะนำเสนอสินค้าที่ดีมีคุณภาพแก่ลูกค้า เพราะนอกจากสัญญาทางการค้าที่สร้างความเชื่อมั่นแล้ว คุณภาพและมาตรฐานของสินค้ายังเป็นสิ่งที่จะเน้นย้ำถึงความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจอีกด้วย

7.3 ด้านการดำเนินงาน การบริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ต้องมีการติดตามตรวจสอบ และถ่วงดุลอำนาจในการบริหาร (Check and Balance) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในองค์กร ในกระบวนการ

ดำเนินงานต้องมีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐาน และใช้ประโยชน์ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่เริ่มกิจการใหม่ และใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรด้านการเงิน การบริหารกระแสเงินสดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจ SMEs และเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นที่ตัวบุคคล องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เจ้าของกิจการมักเป็นผู้บริหารงานเอง ซึ่งการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ จึงมาจากตัวผู้ประกอบการเอง การเน้นการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการมากกว่าการเน้นที่ตัวบุคคล

7.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ทั้งข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลลูกค้า และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จัดหาอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ให้เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งาน และสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อลดอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และยังคงตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

8. เอกสารอ้างอิง

- [1] United Nation, World Economic Situation and Prospects 2018, USA: New York, 2018.
- [2] P. Kotler and G. Armstrong, Principles of Marketing. 15th ed, Englewood: Prentice Hall, 2013.
- [3] R. A. Brealey and S. C. Myers, Principles of corporate finance. 7th ed, New York: McGraw Hill Companies, Inc, 2014.
- [4] T. Bateman, S. Snell, Management: Leading & collaborating in a competitive world. 11th ed, New York: McGraw Hill Companies, Inc, 2013.

- [5] A. L. Comrey and H. B. Lee, *A first course in factor analysis*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 2002.
- [6] M. David and C. D. Sutton, *Survey Design. Social Research*. 2nd edition, London: SAGE Publications Ltd, 2011.
- [7] J. L. Arbuckle, *IBM® SPSS® Amos™ 20 User' Guide*, IBM, 2011.
- [8] S. Kajalo and A. Lindblom, "Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 43, no. 7, p. 580 – 596, 2015.
- [9] L. A. Kasiria, K. T. Guan Chengb, M. Sambasivanc and S. M. Sidind, "Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 35, p. 91–97, 2017.
- [10] L. Turulja and N. Bajgoric, "Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance," *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 48, no. 2, pp. 255-276, 2018.
- [11] A. H. Pratono, "Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs," *Business Process Management Journal*, vol. 22, no. 2, p. 368–382, 2016.
- [12] C. Bianchi, C. Glavas and S. Mathews, "SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, no. 1, p. 176–195, 2017.
- [13] R. Zacca, M. Dayan and T. Ahrens, "Impact of network capability on small business performance," *Management Decision*, vol. 53, no. 1, p. 2–23, 2015.