

**การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ
ในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
THE MANAGEMENT TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES
BY BALANCED SCORECARD OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES IN NORTHERN THAILAND**

รัฐันท์ พงศ์วิริทธิ์ร¹

เบญญาภา กัณหะวงศ์วาร²

บทคัดย่อ

การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ และการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน จากการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 400 ราย พบว่า มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพของแต่ละกลุ่มประเภทธุรกิจและแต่ละพื้นที่จังหวัดในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำความคิด พบว่า ด้านปัญหาและอุปสรรคจากการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ไม่มีความแตกต่างกันด้านการตลาดและการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการผลิต ด้านการเงินไม่มีการจัดทำบัญชีและการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือกันทางธุรกิจ และแนวทางแก้ไขปัญหาคควรมุ่งเน้นความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ คุณภาพ การบริการลูกค้า การจำชื่อลูกค้าได้ การจัดการที่ดี การผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

คำสำคัญ: การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ

² สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ

Abstract

This research aims at studying the management to achieve competitive advantages and balanced scorecard, the success of business management, the impact and relationship between the management to achieve competitive advantages and the management success. From the data collected from 400 questionnaires which were completed by Small and Medium Enterprises' entrepreneurs owning businesses in northern Thailand, the researcher found out that there were the management to achieve competitive advantages and the success in overall operations at a high level. Also, overall each type of Small and Medium Enterprises in each area has no difference in overall the management to achieve competitive advantages. In terms of the problem or obstacle gained from interviewing the opinion leaders, the researcher found out that to run Small and Medium Enterprises, there are no differences in terms of marketing and innovation in the manufacturing process. As for the financial matters, there is neither accounting operation nor effective cost management. Besides, there is no network of partners. Problems should be solved by concentrating on sustainability of competitive advantages which are quality, customer service, customer remembering, good management and cost effective manufacturing.

Keyword: Balanced scorecard, Small and medium enterprises

บทนำ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการพัฒนาประเทศโดยปรับเปลี่ยนไปในเชิงให้ความสำคัญ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น แต่ควรตระหนักว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปัจจุบันก็ไม่ได้แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ของประเทศ กล่าวคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเผชิญกับปัญหาอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงมิได้หมายความว่าเฉพาะการช่วยเหลือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้รอดพ้นจากวิกฤตของการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน [1] แต่แนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำเป็นต้องพิจารณาในด้านการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนเป็นสำคัญ [2] เพื่อที่จะสามารถอาศัย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่เป็นฐานในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคตด้วยการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจขึ้นปี 2551 ทำให้ธุรกิจหลายรายต้องปิดกิจการตัวเองลงโดยเฉพาะธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แม้แต่สถาบันการเงินหลายแห่งใน

ประเทศไทยที่ต่างชาติยอมรับว่ามีความมั่นคงยังต้องปิดตัวลงเช่นกัน วิกฤตการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบต่อหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งสาเหตุและปัญหานี้มีหลายประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญควรพิจารณาอยู่ที่ว่า เหตุใดในบางประเทศที่ได้รับผลกระทบธุรกิจภายในประเทศนั้นยังสามารถอยู่รอดได้ จากข้อมูลต่าง ๆ พบว่า ได้มีแนวคิดรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการออกมา ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประเทศเหล่านั้นสามารถนำเอาความเป็นระบบ (Systemic approach) มาใช้อย่างได้ผล ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศมั่นคงทั้งในระดับจุลภาค (Micro-economic) และมหภาค (Macro-economic) ดังนั้นการบริหารและการดำเนินการทางธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากโอกาสที่ได้จากทรัพยากรสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าธุรกิจใดมีข้อมูลและศักยภาพย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยธุรกิจต้องมีข้อมูลและโอกาสที่เหมาะสมกับการบริหาร สามารถใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกับลักษณะของสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ฅัญฐพันธ์ เขจรนันท์ [3] ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยถือเป็นภูมิภาคที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศักยภาพทางการเงิน และการเจริญเติบโตด้านการท่องเที่ยวของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่กลับไม่มีการขยายธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ ในปัจจุบันทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยและการอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

บททวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แนวคิดเกี่ยวกับ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ ผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัว และการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่น มีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุน สินทรัพย์แบ่งตามขนาด และการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ [1]

2. แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน Miller; & Dess [4] ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราสัญลักษณ์ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้าง

ความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้านก็ได้ จากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้น และทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาอันน้อยลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ศุภณัฐ ชูชินประการ [5] ได้กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตรายี่ห้อ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้าน

2.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ซึ่งสุวรรณี อนันตสายนนท์ [6] ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมากสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของ Economic of Scope จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

2.3 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market focus) โดย Porter [2] พบว่า ในปัจจุบันความได้เปรียบในการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาดโดยแนวคิดที่สำคัญคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไปคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น

ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) คือ ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างสรรค์คุณค่า (Value creating strategy) ไปปฏิบัติซึ่งไม่ได้ไปกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตอบโต้ของคู่แข่งปัจจุบันหรือที่มีศักยภาพหรือความค่อนข้าง ความประสงค์หรือค่าของที่จะเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคสูงกว่าทั้งทางด้านราคาที่ดีกว่าหรือมีคุณประโยชน์เหนือกว่า และการบริการอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า ในกรณีนี้อาจทำได้โดยการโฆษณา เพิ่มความสามารถของผลิตภัณฑ์ หรือมีวิธีการกระจายสินค้าที่เหนือกว่า [6] โดยการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีขอบเขตของการดำเนินงานทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ประการแรก เรื่องการยอมรับในการค้นพบความต้องการหรือความปรารถนาของลูกค้าซึ่งหากขาดแนวคิดนี้จะทำให้ธุรกิจขาดอุปสงค์จากลูกค้า ประการที่สอง หากไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องการมีความสามารถในการผลิตจะทำให้ธุรกิจขาดทักษะที่จำเป็น และประการสำคัญสุดท้ายคือขาด การใช้ที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะทำให้สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน [7] ฉะนั้น การค้าขายหรือให้บริการในปัจจุบันจึงต้องรักษาสมดุลไว้ทั้ง 3 ด้าน และ

ขยายอาณาเขตให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านนี้มากยิ่งขึ้น แนวคิดนี้สัมพันธ์กับผลการวิจัยโดยใช้สถิติแบบ Regression ที่ปรากฏว่าบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลประกอบการที่ดีกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน [8] ซึ่งการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จัดหมวดหมู่ตามกรอบของ BSC โดย Carson; Gilmore; & Rocks [9] มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการด้านการเงิน แหล่งเงินทุนเป็นปัจจัยทางการเงินที่ควรคำนึงถึงย่อมจะมีข้อจำกัดในการจัดหาทุนจากภายนอก เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีความเสี่ยงสูงและขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกันการกู้ยืมเพื่อมาใช้เป็นทุนในการวิจัยและพัฒนา จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคสาธารณะโดยรัฐบาล จึงจะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถพัฒนางานด้านการวิจัยและพัฒนาของตนเองได้

2) การจัดการด้านลูกค้าที่รุนแรงนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญแก่การจัดการด้านการตลาด ซึ่งนำเสนองานวิจัยว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะใช้กระบวนการเครือข่ายการตลาด (Marketing Network Processes) ในการจัดการด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติคือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง คือ การมุ่งไปยังโครงสร้างของเครือข่าย ได้แก่ ขนาด รูปแบบ ความหลากหลาย ความหนาแน่น ความยั่งยืน และความยืดหยุ่น 2) มิติทางด้านความสัมพันธ์ คือ การมุ่งเน้นไปที่ช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่งประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกัน และ 3) มิติทางด้านการใช้ คือ การมุ่งเน้นที่กิจกรรมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วย การจัดการการตลาด การจัดการด้านราคา การจัดการด้านการกระจายสินค้า การได้มาของทรัพยากรด้านการตลาด การเพิ่มความรู้ทางการตลาด และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ [9]

3) การจัดการด้านประสิทธิภาพการจัดการภายในด้วยจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีขนาดเล็ก ทำให้มีทรัพยากรจำกัดและไม่ได้เปรียบจากการประหยัดเนื่องจากขนาดการผลิตเช่นวิสาหกิจขนาดใหญ่ จึงต้องลดจุดอ่อนลงโดยการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งมีปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ปัจจัยเกี่ยวกับหุ้นส่วน และปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการขององค์กร การใช้ทรัพยากรกับเครือข่าย และต่อผลงานของบริษัทโดยตรง [10]

4) การจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานและบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการณ์นวัตกรรมของพนักงาน ทั้งนี้การกระทำที่รอบคอบสุขุมของผู้นำนั้นจะกระตุ้นการสร้างความคิดและการนำไปใช้ประโยชน์ในพฤติกรรมในแต่ละวันของพนักงาน [11] ทั้งนี้การศึกษาการพัฒนาทักษะก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะมีอุปสรรคจากวัฒนธรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ ความตระหนักรู้ การเงิน การเข้าถึงและการเตรียมการอบรม และ

โอกาสในการพัฒนาทักษะอื่นๆ การลดผลจากอุปสรรคเหล่านี้ก็จะต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้านทักษะใหม่ๆ ความริเริ่มใหม่ๆ และพนักงานใหม่ๆ [12] ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจตื่นตัวในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

5) การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนั้นเป็นสิ่งที่ตื่นตัวและรณรงค์อย่างยิ่งในปัจจุบัน แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยมาก ซึ่งการวิจัย พบว่า เป้าหมายของการเป็นตัวอย่งที่ดีและหลักการ เช่น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความต้องการบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [13]

3. แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรโดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards หรือ BSC) ของ Kaplan [14] ซึ่งประกอบด้วย 3.1) ด้านการเงิน (Financial perspective) 3.2) ด้านลูกค้า (Customer perspective) 3.3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และ 3.4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) และแนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard ที่สำคัญๆ กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ในการนำนโยบายกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ดังนั้นจากมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของการวัดผลการทำงานของปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มต้นจากมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเมื่อกระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับกิจการมากขึ้น จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่ส่งผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ (Applied research) โดยแบ่งเครื่องมือในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม โดยมาตราวัด 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคือ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุดเป็นลำดับไปจนถึง ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด และใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับ โดยค่าเฉลี่ย 1.01- 1.80 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด และค่าเฉลี่ย 4.21- 5.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล (Individual-depth interviews) ต่อกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key opinion leaders) ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น และใช้การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบขยายความออกไป (Divergent interviewing) เพื่อไม่เป็นการปิดกั้นข้อมูลข่าวสารและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้าง ลึก และถูกต้องจากบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดโดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมความมุ่งหมาย โดยได้นำประยุกต์จากแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Miller; & Dess [4] และความสำเร็จในการดำเนินงานของ มณีรัตน์ สกกุลศิริจิตร [15]

พื้นที่เก็บตัวอย่าง

ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยใน 8 จังหวัด ได้แก่ ลำพูน เชียงราย พะเยา เชียงใหม่ น่าน แม่ฮ่องสอน แพร่ และลำปาง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative methodology) จะใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการโดยเลือกเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากข้อมูลสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 8 จังหวัด จำนวน 400 ราย จากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน ส่วนวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 8 จังหวัด

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์นั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of variance) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร (Multivariate analysis of variance: MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล (Individual-depth Interviews) ต่อกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key opinion leaders) ได้แก่ เจ้าของธุรกิจ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบขยายความออกไป (Divergent interviewing) เพื่อไม่เป็นการปิดกั้นข้อมูลข่าวสารและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้าง ลึก และถูกต้องจากบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ตามความมุ่งหมายตามกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดโดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมความมุ่งหมาย โดยได้ประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ดำเนินการธุรกิจประเภทกลุ่มการค้า (ร้อยละ 38.25) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มบริการ (ร้อยละ 30.75) โดยมีทุนจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ ต่ำกว่า 10 ล้านบาท

(ร้อยละ 79.50) รองลงมา ได้แก่ ทุนจดทะเบียน 20-30 ล้านบาท (ร้อยละ 12.00) ในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนพนักงานทั้งหมด น้อยกว่า 20 คน (ร้อยละ 59.75) รองลงมา ได้แก่ 20-30 คน (ร้อยละ 18.25) และมีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 35.68) รองลงมา ได้แก่ 6-10 ปี (ร้อยละ 24.31) ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ 1) ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ($\bar{x} = 4.06$) 2) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.96$) 3) ด้านการเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน ($\bar{x} = 3.90$) และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{x} = 4.97$) 2) ด้านลูกค้า ($\bar{x} = 3.90$) 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{x} = 3.85$)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ในด้านประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวโดยรวมไม่มีความแตกต่างกันในการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแสดงค่า $F = 0.979, 0.355, 0.316$ และ 0.957 ตามลำดับ ซึ่งแสดงค่าความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่จังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณและความถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

Adjusted R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
CDP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง
CLC	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน
CFF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

CMF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน
SCT	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม
SF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน
SC	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า
SI	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
SP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
SOT	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณและการสร้างสมการพยากรณ์ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.518 สมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ดังนี้

$$SOT = 0.439 + 0.196CDP + 0.236CLC + 0.354CFF + 0.007CMF$$

2. ด้านการเงิน (SF)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.450 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$FP = 0.221 + 0.356CLC + 0.509CFF$$

3. ด้านลูกค้า (SC)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 แต่ค่าคงที่ไม่มีมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.427 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SC = 0.393 + 0.185CDP + 0.311CLC + 0.300CFF + 0.009CMF$$

4. ด้านกระบวนการภายใน (SI)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) ในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.461 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SI = 0.629 + 0.290CDP + 0.241CLC + 0.307CFF$$

5. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDF) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (LP) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ (0.361) โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SP = 0.806 + 0.267CDP + 0.494CFF$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบขยายความออกไป (Divergent Interviewing) และแยกแยะข้อมูลโดยใช้วิธีเดลฟายจากกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) พบว่า ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญจากข้อมูลเชิงคุณภาพได้ดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพได้ดังต่อไปนี้

1.1) การประกอบธุรกิจไม่มีความแตกต่างกันในด้านการตลาด โดยเฉพาะสินค้าและบริการ ความแตกต่างกันไม่สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

1.2) ด้านกระบวนการผลิต เนื่องจากเป็นภูมิปัญญาชุมชน ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต

1.3) ด้านการเงินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จะก้ำกัจากสถาบันการเงิน ไม่มีการจัดทำบัญชี จึงไม่สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงิน ทำให้ต้นทุนในการการบริหารจัดการสูง ภาครัฐให้การสนับสนุนความรู้อย่างต่อเนื่องแต่ไม่มีงบประมาณในการสนับสนุนและติดตามประเมินผลของโครงการ

ดังนั้นการบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

2) แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพดังนี้

2.1) ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ควรจัดการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ โดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2) มุ่งเน้นการสร้าง Economies of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ รวมถึงรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ

สรุปอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นประเภทกลุ่มการค้า มีทุนจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจต่ำกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 20 คน และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมากกว่า 15 ปี และมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดย

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

1. ด้านการสร้างความแตกต่าง เช่น ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพไว้วางใจ และเชื่อถือได้ในระยะยาวเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า เป็นต้น
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น และ
3. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เช่น ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาที่นัดหมาย และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เป็นต้น

ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลแบบดุลยภาพ ได้แก่

1. ด้านการเงิน เช่น ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวมทั้งหมดของกิจการ ธุรกิจมีการเพิ่มขึ้นของรายได้ให้กับกิจการรายใหม่จากตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ออกสู่ตลาด เป็นต้น
2. ด้านกระบวนการภายใน เช่น ธุรกิจมีสินค้า/บริการ ที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือได้รับการรับรองมาตรฐาน เป็นต้น

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยในด้านประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ พบว่า มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่จังหวัดโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter [2] พบว่า ในปัจจุบันได้มีการนำความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้ในมุมมองของธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาดโดยแนวคิดที่สำคัญคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไปคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น โดยเกิดจากการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญมากเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเพื่อความอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจ [8]

โดยผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่มีประเภทของธุรกิจทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการตอบสนองส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรได้ เนื่องจากธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ การจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัวทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับเงินทุนและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน และขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการเพราะสินค้าและบริการส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการขาดความรู้

ความสามารถในทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการตลาดต่างประเทศ จึงทำให้ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับของ บรูโท ซามะรัตน์ [16] ซึ่งกล่าวว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นในการปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความประหยัดคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และแนวคิดของ Porter [2] ซึ่งได้กล่าวว่า ธุรกิจต้องวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัท การทำความเข้าใจต่อคู่แข่ง การเลือกตำแหน่งในการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 3 แบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยรวม การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลยุทธ์แต่ละแบบไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตปัจจุบัน [17] เพื่อให้มุ่งเน้นความยั่งยืนของ ความได้เปรียบในการแข่งขันในการวัดผลปฏิบัติการแบบสมดุลภาพ [18]

ข้อเสนอแนะ

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการวัดผลปฏิบัติการแบบสมดุลภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ควรบริหารจัดการธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและด้านลูกค้า ควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าและการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ

2. ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน ควรต้องมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการสร้าง Economies of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้านได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่างและด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยการปรับตัวขององค์กรให้มีการสร้างองค์ความรู้และให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

4. มุ่งเน้นความยั่งยืนของ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การจัดการ และด้านฐานของทรัพยากร ได้แก่ คุณภาพ การบริการลูกค้า การจ่ายซื้อลูกค้าได้ การจัดการที่ดี การผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการวัดความยั่งยืนของ ความได้เปรียบในการแข่งขันดังนี้

4.1) รูปแบบวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ จะวัดภาพรวมได้จากระดับของกำไรเบื้องต้น (Profit margins) และกระแสเงินสด

4.2) รูปแบบการตั้งราคาที่เปลี่ยนแปลง จะต้องพิจารณาแนวโน้มการตั้งราคาในระยะยาวที่จะบ่งชี้ถึงความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ในแต่ละระดับ

4.3) เป้าหมายวงจรชีวิตการผลิต (Life-cycle manufacturing) กระบวนการผลิตที่เกิดจากวัตถุประสงค์ทางด้านผลิตภาพ (Productivity) และระยะเวลาจากการผลิตจนออกสู่ตลาด (Time-to-market)

4.4) ความยั่งยืนของตราสินค้า ซึ่งพิจารณาได้จากความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

4.5) กระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร แนวทาง คือ การปรับเปลี่ยนระเบียบการปฏิบัติในการจัดการ และงานประจำขององค์กรจะต้องให้มีความได้เปรียบที่ยั่งยืน ในภาวะที่ปัจจัยต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการวิจัยเงินผลประโยชน์ ปี 2554 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอาจารย์ เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่มีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2553, จาก http://cms.sme.go.thcms/c/portal/layout?p_id=22.150
- [2] Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [3] ณีภูธรพันธ์ เขจรนันท์; และ คนอื่นๆ. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [4] Miller, A.; & Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*. 30(4): 553-85.
- [5] ศุภณัฐ ชูชินปรการ. (2003, ธันวาคม). กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน. *Quality*. 10(74): 32-35.

- [6] สุวรรณี อนันตสายนนท์. (2004, สิงหาคม). กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน. *Quality*. 11(83): 12.
- [7] Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- [8] Oystein, Fjerde; Kjell, Knivsta; & Saettem, Frode. (2007). *Evidence on Competitive Advantage and Superior Stock Market Performance*. Retrieved 20, January 2011, from www.paper.ssrn.com
- [9] Carson, David; Gilmore, Audrey; & Rocks, Steve. (2004). SME Marketing Networking: A Strategic Approach. *Strategic Change*. 13: 369-382.
- [10] Teder, Juhan; & Venesaar, Urve. (2003). Strategic Management in Estonian SMEs. *Journal of Economic Literature*. 13(3): 250–257.
- [11] Jong, Jeroen P.J. de; & Hartog, Deanne N. Den. (2007). How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour. *Journal of Innovation Management*. 10(1): 41-64.
- [12] Lang, Thomas; Ottens, Melanie; & Taylor, Andrea. (1999). SMEs and Barriers to Skills Development: A Scottish Perspective. *Journal of European Industrial Training*. 24(1): 5-11.
- [13] Jenkins, Heledd. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 67: 241–256.
- [14] Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*. March: 100-109.
- [15] มณีรัตน์ สกฤตจิตร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดแบบองค์รวมกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ): บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- [16] บุรีโท ชาบะรัตน์. (2548). ประสิทธิภาพของการนำนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาล เมืองร้อยเอ็ด. การศึกษาปัญหาพิเศษ ปร.ม.: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- [17] Aaker, David A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*. 31(2): 91–106.
- [18] Siu, Wai-Sum; & Liu, Zhi-Chao. (2005). Marketing in Chinese Small and Medium Enterprises (SMEs): The State of the Art in a Chinese Socialist Economy. *Small Business Economics*. 25:333-346.