

# การศึกษาการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สร้างคุณค่าเพิ่ม<sup>1</sup>

## A Study of Small and Medium Enterprises Process to Value Creation

มีเสณ แก่นชูวงศ์<sup>2</sup>

Meesaen Kaenchuwongk

ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ<sup>3</sup>

Chollabhat Vongprasert

<sup>1</sup> บทความจากวิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> ประ.ด., นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น E-mail: meesaen@gmail.com

<sup>3</sup> กศ.ด., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น Email: chollabhat@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม โดยมีคำถามวิจัยที่สำคัญคือ การก่อรูปธุรกิจ กระบวนการดำเนินธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จที่ธุรกิจ SMEs สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มมีอะไรบ้าง การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา การเลือกใช้เทคนิค สโนวบอลล์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้กลุ่มตัวอย่างจากธุรกิจที่เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดเลิศ คือ ธุรกิจของคนไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ประกอบธุรกิจส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศและได้รับรางวัลจากองค์กรภาครัฐหรือเอกชนจำนวน 7 ประเภทธุรกิจ ๆ ละ 2 องค์กร ประกอบด้วยผู้ประกอบการ 14 คน และพนักงานประจำ 19 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า การก่อรูปธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มมี 2 ลักษณะ ได้แก่ การสืบทอดธุรกิจและความต้องการปรับเปลี่ยนธุรกิจ ด้านกระบวนการดำเนินธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มพบว่ามีอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า การจัดคลังสินค้าเสมือนและการผลิตโดยสร้างเครือข่ายในการจัดเตรียมวัตถุดิบ ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จพบว่ามี 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ การแสวงหาสารสนเทศและความรู้ การเข้าร่วมกับองค์กรภาครัฐ การวิจัยและพัฒนาโดยร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ประกอบการด้วยกัน 2) สร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้ประกอบการด้วยกัน 3) การเข้าใจความต้องการ แนวโน้มและรสนิยมของลูกค้า นอกจากนี้ลูกค้าเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ 4) การพัฒนาและเผยแพร่ตราสินค้าโดยการสร้างความแตกต่างสินค้าใหม่ ๆ การเผยแพร่ตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จักและการรักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้า 5) การพัฒนาตลาดใหม่ ๆ 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ

## Abstract

This research objective is to study the small and medium enterprises (SMEs) processes that created value. The research question is how to SMEs formation and business processes and what are key success factors. This research is qualitative research and using phenomenology research and the selection of the key informant using snowball sampling technique. The samples are from the best practice businesses of Thai owners as members of the Northeastern Thai SME Association. They are the export firms awarded by the government agencies and private organizations. Two each from the seven types of business organization comprised of 14 owners and 19 permanent staffs and data collection using in-depth interviews.

The first results showed that SMEs formation is two aspects of business succession and business needs to change. The second result showed SMEs' processes created values that are two types: produced according to customer orders with the visual stock and produced by networking for their raw material. Finally, the key success factors are six factors: 1) The owner business must have a commitment to the business and seek information and search knowledge, joining with the government, research and development in collaboration with specialized research center and sharing knowledge with entrepreneurs together. 2) To create a new network of raw material suppliers and business owner together. 3) To understand needs, tastes and trends of customers who design products. 4) To develop and publish brand by creating different new

products to distribute their brand to be recognized and keeping quality of delivery. 5) The new markets development. 6) To apply information technology in business process.

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การก่อรูปธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ การสร้างคุณค่าเพิ่ม

**Keyword:** Small and medium enterprises, SMEs, Business formation, Business process, Key success factors, Value creation

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า SMEs ในประเทศไทยมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ในการหล่อเลี้ยงเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจ SMEs มีความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูและเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการจ้างงาน เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่าง ๆ ที่มีการเรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงานจริง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2550: 30) รวมทั้งเป็นจุดกำเนิดของผู้ที่จะสนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากธุรกิจ SMEs ใช้เงินทุนไม่สูงมากนัก อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ สร้างรายได้สู่ประเทศและป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ (Huggins; & Johnston. 2009: 228)

ภาครัฐให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ดำเนินการตามแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ที่สอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่เน้นแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับผลิตภาพและประสิทธิภาพในการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาของธุรกิจไทย โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาลู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจพร้อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลโดยผ่านระบบการบ่มเพาะ ซึ่งมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเรียนรู้ร่วมกันของ SMEs ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา เป็นต้น สำหรับตัวอย่างโครงการที่มุ่งเน้นเพื่อยกระดับ SMEs อาทิ เช่น โครงการยุทธการฝูงห่าน (ASEAN SMEs Flying Geese) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุน พร้อมทั้งผลักดันให้ SMEs ของไทยที่ได้รับการพัฒนาหรือยกระดับแล้วให้กลายเป็น SMEs ต้นแบบและเป็นผู้นำที่จะนำพา SMEs ไทยรายอื่นๆทั้งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้เร่งพัฒนาตนเองจนมีศักยภาพเพียงพอที่จะติดตามเส้นทางนำสินค้าออกสู่ตลาดอาเซียนตามไปด้วยและขยายผลออกไปสู่ตลาดการค้าระหว่างประเทศ เช่น โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation Program: NEC) ถือเป็นโครงการที่มีความโดดเด่นและได้รับความสนใจจากประชาชนที่ต้องการเริ่มธุรกิจด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากโครงการมุ่งเน้นให้ความรู้แก่ผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการภายใต้การอบรมบ่มเพาะและให้คำปรึกษาแนะนำโดยที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ SMEs ที่ต้องร่นระยะเวลาการเรียนรู้ให้เร็วกว่าคู่แข่งทางธุรกิจด้วยการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกิดจากความต้องการบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การรักษาความรู้ขององค์กร และการใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Suresh. 2005: Online) หลายองค์กรหันมาพัฒนากลยุทธ์ที่เล็งเห็นประโยชน์

ของการจัดการความรู้ในฐานะเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเกี่ยวพันองค์กร (Nonaka: & Takeuchi. 1996: 835) ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องพยายามคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดหรือมีการนำเสนอเงื่อนไขที่จูงใจให้กับผู้บริโภค พร้อมกับสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้หรือเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548: 11) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรค้นหา คัดเลือก รวบรวม เผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญ ตลอดจนความชำนาญที่จำเป็นต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และช่วยการตัดสินใจ โดยเฉพาะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนความรู้ เป็นการขับเคลื่อนที่มีพลังส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะและประสิทธิภาพขององค์กร (Ngah: & Ibrahim. 2009: 4)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนารูปแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้สำหรับ SMEs ในการสร้างคุณค่าเพิ่ม บทความนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องดังกล่าว โดยนำเสนอผลการวิจัยการศึกษาสภาพการดำเนินการ SMEs ในการสร้างคุณค่าเพิ่ม โดยมีคำถามวิจัย ดังนี้

### คำถามวิจัย

1. ธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มมีการก่อรูปธุรกิจอย่างไร
2. กระบวนการดำเนินธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยความสำเร็จที่ธุรกิจ SMEs สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพกระบวนการดำเนินธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยาเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ด้วยการใช้เทคนิคสโนว์บอลล์ โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากนายกสมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเสนอชื่อผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะ ต่อไปนี้ 1) เป็นสมาชิกของสมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เป็นธุรกิจที่คนไทยเป็นเจ้าของ 3) เป็นกิจการที่มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ 4) เป็นธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากองค์กรเอกชน หน่วยงานภาครัฐถือว่ามีความสำเร็จทางธุรกิจ (Best Practice) ซึ่งได้กลุ่มธุรกิจ SMEs ที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จำนวน 14 ประเภท และเลือกเฉพาะธุรกิจที่เน้นการผลิตได้จำนวน 7 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทหัตถกรรม 2) ประเภทผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 3) ประเภทผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์การเกษตร 4) ประเภทผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม 5) ประเภทผลิตเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับ 6) ประเภทยาและสมุนไพรไทย 7) ประเภทผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องมือช่าง จากนั้นนำมาเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ธุรกิจ ๆ ละ 2 องค์กร ได้แก่ ผู้ประกอบจำนวน 14 คน และพนักงานประจำ จำนวน 19 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งแนวคำถามพัฒนาจากคำถามวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ การก่อรูปธุรกิจ กระบวนการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยความสำเร็จส่งผลต่อการสร้างคุณค่าเพิ่ม โดยนำไปทดลองใช้กับผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และนำผลจากการทดลองมาปรับปรุงแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดกลุ่มสารสนเทศที่ได้ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลนั้นใช้วิธีแบบสามเส้า ได้แก่

1) วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยสังเกตท่าทาง สีหน้า แววตาหรือกิริยาของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันคำพูดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากบุคคลอื่นในกิจการของผู้ประกอบการ SMEs ผู้วิจัยจะขออนุญาตสัมภาษณ์บุคคลเหล่านั้นเพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ 3) การบันทึกภาพการได้รางวัลจากการประกวดและหลักฐานต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการ SMEs ได้กล่าวถึง รวมถึงบริบทและสภาพของพื้นที่เพื่อสะท้อนว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความถูกต้องเที่ยงตรง เชื่อถือได้

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับสภาพการก่อรูป การดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจของตนเองประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การก่อรูปธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม ผลการวิจัยพบว่ามี 2 ลักษณะ

#### 1.1 การสืบทอดธุรกิจ แบ่งออกได้ 3 ลักษณะย่อย ได้แก่

1.1.1 การสืบทอดทางสายเลือด บิดา มารดาดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน ต้องการขยายธุรกิจโดยเฉพาะบรรดาผู้สืบทอดที่มีความคุ้นเคยกับธุรกิจนี้มาตั้งแต่เยาว์วัยได้รับการปลูกฝังและปมเพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ เมื่อเติบโตและเพียงพอที่จะรับผิดชอบมากขึ้น บิดามารดาต้องการให้ดำเนินธุรกิจสืบต่อจึงได้ขยายกิจการครอบครัวให้แก่ผู้สืบทอดธุรกิจ

1.1.2 การสืบทอดจากทางเครือญาติ การที่ผู้สืบทอดได้ไปช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจของเครือญาติ ก็จะซึมซับความรู้ในกระบวนการทางธุรกิจ เมื่อเห็นว่าสามารถแยกออกมาดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเองแล้วทางกลุ่มเครือญาติก็สนับสนุนซึ่งเท่ากับเป็นการขยายเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ทำให้ลดความเสี่ยงและขยายกำลังการผลิตของตนเพิ่มขึ้น

1.1.3 การสืบทอดให้แก่พนักงาน โดยผู้ประกอบการเห็นศักยภาพและความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของพนักงาน จึงเปิดโอกาสให้พนักงานผู้นั้นได้เติบโตเป็นเจ้าของธุรกิจ พนักงานที่มีความมานะอดทนและทุ่มเทช่วยเหลือธุรกิจเพื่อเป็นการตอบแทนความซื่อสัตย์ที่ทำงานร่วมกันมายาวนาน จึงส่งเสริมด้วยการขยายธุรกิจให้แก่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้บริหารดำเนินกิจการด้วยตนเอง อีกทั้งยังเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินธุรกิจให้ด้วย

1.2 ความต้องการปรับเปลี่ยนธุรกิจ เกิดจากผู้ประกอบการต้องการปรับเปลี่ยนธุรกิจแนวการทำธุรกิจใหม่ เนื่องจากการเกิดขึ้นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ในราวปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจ SMEs ต้องชะลอตัวหรือลดกำลังการผลิตและการจำหน่ายหรือทำธุรกิจเดิมแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ จึงได้ออกสืบเสาะแสวงหาสารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถเลี้ยงดูตนเองได้ที่สิ้นแนวโน้มเจริญเติบโตและเน้นที่การส่งออก ด้วยการสมัครเข้าอบรมกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเรื่องการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ในขณะเดียวกันก็ค้นหาธุรกิจและแนวทางการทำธุรกิจส่งออกต่างประเทศ ด้วยการสมัครเข้าอบรมเรื่องการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ธรรมเนียมการค้าและการตลาดในต่างประเทศของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมส่งเสริมการส่งออก สมัครเข้าอบรมกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมแต่ละภาคที่อยู่ในพื้นที่ในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการและต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสมัครเรียนเพิ่มเติมความรู้ในหลักสูตร MINI MBA ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสมัครเรียนมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และร้อยเอ็ดในเรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์ การบริหารจัดการและการตลาด เข้าร่วมประชุมประจำเดือนเพื่อรับข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจรวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในหอการค้าและสภาอุตสาหกรรมจังหวัดของตนเอง บางครั้งก็ขออนุญาตเข้าไปดูงานระหว่างเพื่อนผู้ประกอบการด้วยกันเองเพื่อดูกระบวนการและขั้นตอน พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ แล้วนำไปปรับแต่งความรู้แล้วประยุกต์และปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของตนเอง

## 2. กระบวนการดำเนินธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม

การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ไม่มีกระบวนการดำเนินธุรกิจเหมือนธุรกิจทั่วไปแต่มีลักษณะพิเศษในการสร้างคุณค่าเพิ่ม ผู้ประกอบการได้มีการประยุกต์นวัตกรรมด้วยการสืบเสาะแสวงหาสารสนเทศและความรู้ในการใช้วัตถุดิบที่มีความแตกต่างกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การทำกุนเชียงปลาที่เปลี่ยนจากทำกุนเชียงหมูหรือทำวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อได้สินค้าใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เลียนแบบได้ยาก นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มที่มีการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่ สามารถจำแนกการดำเนินธุรกิจได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 กระบวนการในการดำเนินการผลิต ผู้ประกอบการผลิตตามความต้องการของลูกค้า (Made to order) โดยกระบวนการผลิตจะทำตามคำสั่งซื้อโดยไม่มีการจัดเตรียมสินค้าคงคลัง ผู้ประกอบการจะจัดทำข้อมูลสรุปเป็นรูปแบบรายงานการวางแผนการผลิตที่เชื่อมโยงกับแหล่งรับจ้างผลิตสินค้า ทำให้กระบวนการผลิตเช่นนี้มีความได้เปรียบในเรื่องลดของเสียในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าหัตถกรรมได้แก่ การผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ ผู้ประกอบการจะสั่งให้ชาวบ้านที่เป็นเครือข่ายผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ ผลิตเป็นดอก ๆ ซึ่งในบางครั้งอาจจะผลิตไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการ แต่ผู้ประกอบการจะรับซื้อดอกไม้ประดิษฐ์ทุกดอกที่ผลิตได้จากชาวบ้าน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายกับผู้ประกอบ นอกจากนี้ยังสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ประกอบการกับเครือข่าย และการบริหารจัดการคลังสินค้าเสมือน (Virtual stock) ซึ่งหมายถึง ผลรวมผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของร้านค้าหรือเครือข่ายที่มีอยู่ในมือที่ระบุตำแหน่งที่อยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ เมื่อลูกค้ามีคำสั่งซื้อเข้ามา พนักงานของบริษัทจะสามารถตรวจสอบได้ว่ามีผลิตภัณฑ์ที่จัดเก็บจำนวนเท่าใด และอยู่ที่ใด รวมทั้งสามารถสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากแหล่งต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายส่งไปให้ทางลูกค้าได้อีกด้วย ซึ่งทางผู้ประกอบการจะเริ่มกระบวนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ยังไม่มีคำสั่งซื้อ โดยจะสืบเสาะแสวงหาจากเครือข่ายแหล่งผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ที่กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ จำแนกความสามารถ ลักษณะของการผลิต และศักยภาพกำลังการผลิตของแต่ละแหล่งเพื่อทำความรู้จัก สร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งประเมินศักยภาพและความเชี่ยวชาญผู้ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์

การผลิตดอกไม้ประดิษฐ์เป็นสินค้าหัตถกรรมที่จัดทำด้วยมือ สินค้าประเภทนี้มีข้อจำกัดเมื่อมีคำสั่งซื้อจำนวนมาก ผู้ประกอบการจะกระจายการผลิตไปยังชาวบ้านที่เป็นเครือข่ายผู้ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ โดยพิจารณาทักษะและความสามารถการผลิตที่สอดคล้องกับคำสั่งซื้อ ซึ่งความจริงแล้วดอกไม้ประดิษฐ์ที่สั่งผลิตในบางครั้งชาวบ้านที่เป็นเครือข่ายผลิตไม่ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบการต้องการ ผู้ประกอบการจะรับซื้อทั้งหมดในราคาเดียวกัน เพื่อเป็นการรับประกันและสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกัน สินค้าหัตถกรรมเป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษที่ผู้ประกอบการสามารถปรับแต่งในตอนเข้าซื้อตามความต้องการของลูกค้า และจัดการบรรจุภัณฑ์ใหม่ ซึ่งยืนยันได้ว่าการดำเนินธุรกิจปราศจากของเสียในกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของตราสินค้าอีกด้วย

2.2 กระบวนการผลิตโดยสร้างเครือข่ายในการจัดเตรียมวัตถุดิบ โดยกระบวนการผลิตเช่นนี้จะลดความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบและอำนาจการต่อรองจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทการผลิตยาสมุนไพรที่มีการส่งเสริมสมาชิกให้หันมาปลูกพืชสมุนไพรที่เป็นพืชวัตถุดิบเพื่อส่งเข้าในกระบวนการผลิตยาสมุนไพรของตนเองที่มีการจูงใจด้วยการรับซื้อสมุนไพรที่สมาชิกปลูกได้ในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดไม่ต่ำกว่ากิโลกรัมละ 2 บาท ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายกับผู้ประกอบการรวมถึงยังสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในเครือข่ายอีกด้วย

ในการดำเนินการผลิต ผู้ประกอบการเริ่มกระบวนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การเชิญชวนผู้สนใจโดยตรงรวมถึงการเผยแพร่สารสนเทศทางเว็บไซต์ให้เข้ามาเป็นสมาชิกในเครือข่าย เพื่อรับสิทธิพิเศษส่วนลดในการรับซื้อสินค้ายาสมุนไพรในขณะเดียวกันก็ได้พูดคุยและยื่นข้อเสนอในการปลูกสมุนไพรที่เป็นวัตถุดิบและเงื่อนไขในการรับซื้อแก่สมาชิกใหม่ เมื่อสมาชิกใหม่ตอบตกลงที่จะปลูกสมุนไพรแล้ว ผู้ประกอบการก็จะลงพื้นที่สำรวจและประเมินความเป็นไปได้ในการปลูกสมุนไพรถ้าผ่านตามเงื่อนไขที่กำหนดก็จะส่งเมล็ดหรือกิ่งสายพันธุ์พร้อมคู่มือให้แก่สมาชิกใหม่นำไปปลูกตามจำนวนที่ได้ตกลงกันไว้

เมื่อครบกำหนดเก็บเกี่ยวแล้วก็จะมีการนัดหมายการรับซื้อสมุนไพรที่เป็นวัตถุดิบที่ผู้ประกอบการเคยตกลงไว้กับสมาชิกว่าจะรับซื้อในราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาดเพิ่มขึ้นถึง 2 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งยืนยันได้ว่าการดำเนินธุรกิจนี้ นอกจากจะลดความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบแล้วยังลดอำนาจการต่อรองจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายอื่นอีกด้วย ทั้งยังสร้างแรงจูงใจในการเข้าเป็นสมาชิกในเครือข่ายอีกทางหนึ่งด้วย

### 3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม

#### 3.1 ด้านผู้ประกอบการ อธิบายได้ 5 คุณลักษณะ ได้แก่

3.1.1 มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้นำทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดเป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจนว่าจะทำธุรกิจส่งออก ด้วยการแสวงหาความรู้เริ่มต้นจากการเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อประกอบอาชีพหรือการทำธุรกิจที่ตนเองสนใจ การไปดูงานเพื่อเรียนรู้และเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการติดตามข่าวสารจากภาครัฐและเอกชนมีความพยายามและชอบทดลอง โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง บ่อยครั้งและสม่ำเสมอ

3.1.2 การแสวงหาสารสนเทศและความรู้ การดำเนินธุรกิจของ SMEs เจ้าของธุรกิจเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จและความล้มเหลว การแสวงหาสารสนเทศและความรู้อย่างสม่ำเสมอจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจที่สภาพแวดล้อมและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะมีการแสวงหาและสะสมความรู้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการเข้าร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทางการค้า การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตนเอง รวมถึงการค้นหาคำความรู้ในการประกอบธุรกิจตามสื่อต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต

3.1.3 การเข้าร่วมกับองค์กรภาครัฐ การดำเนินธุรกิจ SMEs ไทยที่สามารถพึ่งพาตนเอง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีความรู้ในกระบวนการธุรกิจมาก่อนแต่แรกเริ่มบางทีก็ลองผิดลองถูก ดังนั้นการนำเอาความรู้จากการศึกษาหรือฝึกอบรมที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปใช้พัฒนาการผลิตในธุรกิจของตนเอง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจ และกรมส่งเสริมการส่งออก ด้วยการเข้าอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้ เช่น โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur Creation Program: NEC) โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3.1.4 การวิจัยและพัฒนา ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง อาทิ กรมพัฒนาธุรกิจจะเป็นผู้แนะนำกับผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายที่ผลิตเครื่องจักรกลทางการเกษตรกับหน่วยงานวิจัยเบื้องต้น ต่อมาผู้ประกอบการได้เข้ามาอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต้องการพัฒนาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์จึงได้ร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทางร่วมมือกันในการพัฒนา และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาทางวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง

#### 3.1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ประกอบการด้วยกัน สามารถแยกออกได้ 4 กิจกรรม ดังนี้

(1) การเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับธุรกิจ SMEs โดยการร่วมเป็นสมาชิกในสมาคมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรม ในการประชุมประจำเดือนหรือประชุมในวาระเร่งด่วนต่าง ๆ ที่เป็นทางการในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำธุรกิจหรือพบปะแลกเปลี่ยนกันในงานสังคมต่าง ๆ แบบไม่เป็นทางการ เมื่อพบแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จแล้วจะนำกลับมาปรับแต่งความรู้และประยุกต์ใช้ในการดำเนินการธุรกิจตนเอง

(2) การเป็นวิทยากร โดยผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจมาแล้วประสบความสำเร็จในผลิตภัณฑ์จนมีชื่อเสียงในระดับหนึ่งและยังคงอยู่ในเครือข่ายด้วย จึงทำให้มีการยอมรับกันในเครือข่ายของตนเองก่อนแล้วต่อมาได้รับเกียรติเชิญมาบรรยายความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่เป็นแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ทำให้ได้ทบทวนความรู้และการซักถามจากผู้ประกอบการอื่น ๆ ได้กระตุ้นความคิดในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น

(3) การเข้าร่วมแสดงสินค้าในและต่างประเทศ โดยผู้ประกอบการตอบรับเข้าร่วมงานที่พิจารณาแล้วว่าตรงกับกลุ่มเป้าหมายของตนเอง ในขณะที่ร่วมแสดงสินค้านั้นได้มีโอกาสเห็นผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกับของตนเอง รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวอย่างที่ดี จึงได้เข้าไปแนะนำตนเอง ทบทวนพูดคุยกับเพื่อนผู้ประกอบการจนเป็นที่สนิสนมพอสมควร เพียงพอที่จะเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนวิธีการหรือเทคนิคการผลิตสินค้า ได้บันทึกและจดจำรวมทั้งนำมาทดลองปฏิบัติในการผลิตสินค้าของตนเอง รวมทั้งเชิญชวนเพื่อนผู้ประกอบการเข้ามาในเครือข่ายในอุตสาหกรรมของตนเอง

(4) การเข้าร่วมประกวด โดยผู้ประกอบการมีวัตถุประสงค์ต้องการยกระดับธุรกิจของตนเองด้วยวิธีการรับรองผลิตภัณฑ์จากรางวัลที่ได้รับจากการส่งเข้าประกวด จึงเตรียมตัวและกำหนดทีมงานเพื่อเดินทางไปร่วมประกวดกับผู้ประกอบการรายอื่น ทำให้มีโอกาสเรียนรู้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และไม่เคยใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งวิธีการที่เหมาะสมและดีกว่าที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ในระหว่างประกวดผู้ประกอบการต้องแนะนำตนเองทำความรู้จักกับผู้อื่น มีการซักถามกันระหว่างผู้เข้าประกวด และนำความรู้กลับมาทดลองหรือปรับปรุงการผลิตสินค้าของตนเอง

### 3.2 ด้านเครือข่ายธุรกิจ ผู้ประกอบการสร้างเครือข่ายได้ 2 แบบ ดังนี้

3.2.1 การสร้างเครือข่ายกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อลดความเสี่ยงในการผลิตสินค้าของตนเอง โดยการเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจกับแหล่งผลิตวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการมักจะไม่นิยมการบริหารจัดการคลังสินค้าจำนวนมาก ๆ รวมทั้งต้องการกระจายความเสี่ยงและลดต้นทุนการผลิต จึงต้องสืบเสาะแสวงหาผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองตามสถานที่ต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น แหล่งท่องเที่ยว งานประชุมสัมมนา งานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ทำให้สามารถรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้จำนวนมากขึ้น ด้วยการส่งสินค้าตัวอย่างพร้อมทั้งการถ่ายโอนความรู้ในการผลิตไปยังผู้ผลิตสินค้าที่เชื่อมโยงไว้กับธุรกิจของตนเอง

3.2.2 การสร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการด้วยกัน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการที่มีประวัติที่ดีและดำเนินธุรกิจมีความแข็งแรง มีชื่อเสียงเป็นที่ยกย่องมักจะได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ อยู่เสมอในเครือข่ายทางธุรกิจของตนเอง ผู้ประกอบการได้เข้าไปแสดงบทบาทในเครือข่ายรวมถึงการถูกเชิญไปเป็นวิทยากรบรรยายแนวทางธุรกิจ ทำให้สามารถขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการทำธุรกิจหรือเทคนิคการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้รับความร่วมมือในระหว่างสมาชิกด้วยกันเป็นอย่างดี

### 3.3 ด้านลูกค้า ผู้ประกอบการมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่

3.3.1 การสังเกตความต้องการ แนวโน้มและรสนิยมของลูกค้า โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองเมื่อมีโอกาสไปท่องเที่ยวยังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ได้ศึกษาหาข้อมูลของค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเพื่อนำมาออกแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์และจะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปทดลองตลาดที่มีแนวโน้มในการซื้อผลิตภัณฑ์ รวมทั้งบางโอกาสลูกค้าได้แนะนำแนวโน้มหรือกระแสแฟชั่นให้แก่ผู้ประกอบการในโอกาสพบปะกันซึ่งส่วนใหญ่จะได้จากลูกค้าที่มีการอุดหนุนผลิตภัณฑ์มาเป็นระยะเวลายาวนานแล้ว

3.3.2 ลูกค้าเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำจะมีความจริงใจและคุ้นเคยกับผู้ประกอบการมานานพอสมควร ได้เล่าถึงปัญหาที่เกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการอยู่ ลูกค้าได้เสนอพร้อมทั้งร่วมร่างแบบการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองการใช้งานในธุรกิจของตนเอง มอบรางวัลในการออกแบบให้แก่ผู้ประกอบการนำไปทดลองผลิตก่อนแล้วลูกค้าจะเป็นผู้ทดลองการใช้งานพร้อมทั้งประเมินผลการใช้งานมาให้แก่ผู้ผลิตเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์แล้วทดลองจนเป็นที่น่าพอใจก่อนค่อยผลิตจำหน่ายแก่ลูกค้ารายใหม่ต่อไปและผู้ประกอบการมักจะได้รับฟังเสียงสะท้อนหรือความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงในกระบวนการทางธุรกิจหรือบางที่ได้มีการผลิตสินค้าใหม่ ๆ

### 3.4 การพัฒนาและเผยแพร่ตราสินค้า ผู้ประกอบการมีวิธีการอยู่ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้



3.4.1 การสร้างความแตกต่างสินค้าใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ทำด้วยมือหรือมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปที่เกิดจากการค้นคว้าและแสวงหาความรู้ร่วมกับความคิดสร้างสรรค์ของเจ้าของธุรกิจและสามารถสร้างราคาที่แตกต่างกันได้เพื่อครองตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ ประเภทอาหารที่ผลิตจากวัตถุดิบที่สะอาดและมีประโยชน์ต่อสุขภาพของลูกค้า ผู้ผลิตจะต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ว่าภายใต้คุณภาพที่แตกต่างนั้นรสชาติและบรรจุภัณฑ์ของตนเองมีความโดดเด่นและมีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน ด้วยการติดป้ายคำอธิบายการใช้ผลิตภัณฑ์ไปกับตัวสินค้าหรือการไปสาธิตสินค้า

3.4.2 การเผยแพร่ตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จัก โดยผู้ประกอบการมักจะแสวงหาโอกาสหรือเวทีต่าง ๆ จัดทำสารสนเทศพร้อมทั้งเผยแพร่ความรู้เพื่อประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตนเองในเครือข่ายต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเงินทุนในการจัดงานต่าง ๆ เพื่อขึ้นป้ายตราสินค้าของตนเองในการประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจ การออกงานแสดงสินค้าที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของตนเอง การรับเชิญเป็นวิทยากรให้แก่ภาครัฐและเอกชน การส่งพนักงานไปประกวดในเวทีต่าง ๆ หรือการออกงานการกุศลเพื่อช่วยเหลือสังคมรวมถึงการใช้เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ เป็นต้น

3.4.3 การรักษาคูณภาพในการส่งมอบสินค้า สินค้าที่ส่งมอบนอกจากจะครบตามจำนวนแล้วจะต้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอตามข้อกำหนดหรือข้อตกลงที่ให้ไว้กับลูกค้า โดยผู้ประกอบการเข้มงวดในการตรวจสอบสินค้าของตนเองให้ตรงตามคุณลักษณะในเอกสารที่ตกลงกับลูกค้าไว้ให้ครบจำนวนไม่ขาดตกบกพร่อง ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การทบทวนรายละเอียดในคำสั่งซื้อการจัดเตรียมสินค้า การส่งสินค้าตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ หากพบสินค้าชำรุดจะรีบดำเนินการยกเลิกและหาสินค้าตามจำนวนที่ชำรุดมาทดแทนจะไม่ดำเนินการส่งมอบให้แก่ลูกค้าโดยเด็ดขาด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของกิจการให้ลูกค้าได้เห็นเชิงประจักษ์

3.5 การพัฒนาตลาดใหม่ ๆ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะสืบค้นและแสวงหาสารสนเทศในรายงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อมองหาลตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ เมื่อมีโอกาสผู้ประกอบการมักจะเดินทางท่องเที่ยวดูงานทั้งในและต่างประเทศแสวงโอกาสการทำธุรกิจในพื้นที่ตลาดใหม่ ๆ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลในขณะเดินทางไปดูงานรวมถึงการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อดูแนวโน้มแฟชั่นหรือธุรกิจในอนาคตเดียวกันในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองตลาดใหม่ ๆ ที่ตนเองยังไม่ได้เข้าถึงหรือเป็นตลาดที่กำลังจะเกิดใหม่ เมื่อพบพื้นที่เป้าหมายแล้วจะดำเนินการติดต่อสอบถามหาข้อมูลและสืบเสาะหาผู้ติดต่อที่เป็นคนท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อประสานการดำเนินธุรกิจรวมถึงการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเองต่อไป

3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ประกอบการมักจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ 2 ลักษณะดังนี้

3.6.1 การประชาสัมพันธ์และการตลาด เป็นสิ่งที่สำคัญในการประกอบธุรกิจเพื่อใช้ในการสื่อสารธุรกิจ โดยผู้ประกอบการมักจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งเป็นแหล่งเผยแพร่ข้อมูลในธุรกิจของตนเองไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการจัดทำเว็บไซต์ของธุรกิจ การเตรียมเนื้อหาเล่าเรื่องประวัติธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ รางวัลที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลติดต่อและแผนที่ตั้งของบริษัทรวมทั้งจัดพิมพ์คิวอาร์โค้ดลงในนามบัตรเพื่อใช้เชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์ธุรกิจของตนเอง เพื่อสะดวกในการแนะนำธุรกิจพร้อมทั้งเพิ่มความน่าเชื่อถือเพื่อยืนยันด้วยว่ามี การดำเนินธุรกิจอยู่จริง

3.6.2 การส่งผลิตสินค้าใหม่ ๆ ตามตัวอย่างที่ตนเองสนใจและประสบพบเจอมาในระหว่างพบปะพูดคุยในสถานที่ต่าง ๆ เช่น แหล่งท่องเที่ยว งานประชุมสัมมนา งานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์และการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เมื่อพบแล้วก็จะดำเนินการติดต่อด้วยการโทรศัพท์สอบถาม หรือส่งอีเมลล์ติดต่อไปยังผู้ผลิต

3.6.3 การสื่อสารและการเข้าถึงตัวลูกค้า เนื่องด้วยโปรแกรมประยุกต์ที่เป็นที่นิยมต่าง ๆ บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น LINE, Facebook เป็นต้น ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันในกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยผู้ประกอบการได้ขอที่อยู่ใน Face-

book หรือ LINE ID เพื่อใช้ติดต่อกับลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่า โดยติดตาม สอบถามปัญหา หรือรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งสื่อสารข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับรายการส่งเสริมการขายหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ไปสู่ลูกค้าโดยตรง

3.6.4 การสั่งงานและติดตามผลการดำเนินงานเรื่องอื่น ๆ ในธุรกิจของตนเอง โดยผู้ประกอบการนอกเหนือจากการสั่งงานไปยังพนักงานทางโทรศัพท์แล้ว ยังมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งภาพหรือเอกสารประกอบการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น อีเมล LINE เป็นต้น ทำให้มีความชัดเจนในการสั่งงาน ใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบกระบวนการทำงานหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามตัวอย่างที่เจ้าของกิจการหรือฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ส่งมาให้ และมีความรวดเร็วในการจัดทำผลิตภัณฑ์เพื่อออกสู่ตลาดได้ทันเวลา

## อภิปรายผล

ในการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สร้างคุณค่าเพิ่มครั้งนี้ พบผลวิจัยที่น่าสนใจและควรอภิปรายผล ดังนี้

1. SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มมักจะมีการก่อรูปธุรกิจส่วนใหญ่มาจากธุรกิจครอบครัว เป็นแนวทางเดียวกับ กิตติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ (2554: 2) ที่สรุปว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นก่อให้เกิดการจ้างงานอย่างมหาศาลและเกิดประโยชน์ในทุก ๆ ด้านในระบบเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติโดยรวมเพราะมีความคล่องตัวในเรื่องการจัดการ เทคนิคการผลิต การจำหน่าย มักจะมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ซึ่งเป็นแนวทางกับ ซึ่งชิริโค (Chirico, 2008: 414) ที่ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่จะได้รับการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นและสามารถดำเนินธุรกิจได้ดีในช่วงเวลาเมื่อคนรุ่นใหม่ได้ทำงานร่วมอยู่ในธุรกิจครอบครัวและได้รับการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นก่อนหน้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธีรา อะทะวงษา (2557: 70) สรุปไว้ว่า ผู้ที่สืบทอดกิจการต่อจากครอบครัวส่วนใหญ่มักจะได้รับ การสนับสนุนจากครอบครัว เช่น การให้คำปรึกษาความรู้ทางธุรกิจ เงินทุนและการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ ทางด้าน อรุณ ศิริงานสุธรณ์ (2554: 111) กล่าวว่า การช่วยเหลือธุรกิจครอบครัวที่เป็นธุรกิจพื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และสืบทอดธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดสาย สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวและเศรษฐกิจของทุกประเทศ แต่ก็มีข้อสังเกตว่ามีสมาชิกที่มาจากครอบครัวที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงนั้นมักจะมีประเด็นความขัดแย้งกับพนักงานระดับสูงที่ไม่ได้สืบทอดทางสายเลือดและธุรกิจครอบครัวที่มีผู้สืบทอดทางสายเลือดหลายคน อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและการแบ่งแยกความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวที่ต้องควรแยกออกจากการทำธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการสืบทอดกับเครือข่ายที่เห็นโอกาสทางธุรกิจจึงชักชวนให้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนหรือเปิดธุรกิจใหม่ ๆ หรือผู้สืบทอดได้ไปพึ่งตัวช่วยเหลือและซึมซับความรู้ในการดำเนินธุรกิจของเครือข่าย และเห็นว่าสามารถแยกออกมาดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเอง และอีกกรณีก็คือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตเป็นเจ้าของธุรกิจ สำหรับพนักงานที่มีความมานะอดทน ทุ่มเทช่วยเหลือธุรกิจและเพื่อตอบแทนความซื่อสัตย์ที่ทำงานร่วมกันมายาวนาน จึงส่งเสริมโดยขยายธุรกิจให้พนักงานคนนั้นเป็นผู้บริหารดำเนินงานด้วยตนเองและคอยเป็นที่ปรึกษาจนสามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเอง ส่วนการก่อรูปธุรกิจสุดท้ายเกิดจากความต้องการปรับเปลี่ยนธุรกิจของผู้ประกอบการเอง เนื่องจากการเกิดขึ้นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ผู้ประกอบการต้องออกเสาะแสวงหาและสะสมความรู้เพื่อจะดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถเลี้ยงดูตนเองและมีแนวโน้มเจริญเติบโต พยายามปรับเปลี่ยนธุรกิจตนเองอยู่เสมอจากการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเองที่ยกระดับไปเป็นแนวการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2550: 33) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ประกอบการที่เริ่มธุรกิจได้ด้วยตนเองนั้น มักจะมีความมั่นใจและมีความสามารถในการดำเนินงานการจัดการตลาดและบริการของกิจการ

2. กระบวนการดำเนินธุรกิจของ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่มที่พบส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนรูปไปสู่องค์กรสมัยใหม่ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจ SMEs โดยทั่วไปที่มีลักษณะพิเศษในการสร้างคุณค่าเพิ่ม โดยการสืบเสาะแสวงหาสารสนเทศและความรู้ในการใช้วัตถุดิบที่มีความแตกต่างในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้สินค้าใหม่ ๆ

ที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีการผลิตตามความต้องการของลูกค้า เตรียมวัตถุดิบในพอดีกับปริมาณในคำสั่งซื้อของลูกค้า มีการบริหารจัดการคลังสินค้าเสมือน การบริหารจัดการผลรวมผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของร้านค้าหรือเครือข่ายที่มีอยู่ในมือที่ระบุตำแหน่งจัดเก็บ เมื่อลูกค้ามีคำสั่งซื้อเข้ามา พนักงานของบริษัทจะสามารถตรวจสอบได้ว่ามีผลิตภัณฑ์ที่จัดเก็บจำนวนเท่าใดและอยู่ที่ใด จากการสืบค้นรายชื่อผู้ผลิตในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตนเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ การประมาณกำลังการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เป็นต้น

การแก้ปัญหาการประมาณกำลังการผลิต โดยเฉพาะสินค้าที่เหตุการณ์ที่มีการจัดทำด้วยมือที่มีความยากที่จะผลิตจำนวนมากตามคำสั่งซื้อในระยะเวลาอันสั้น การสร้างเครือข่ายในการผลิตสินค้าร่วมจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจ SMEs สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2550: 33) ได้เสนอไว้ว่า การทำธุรกิจสมัยใหม่ที่สามารถแข่งขันได้มีความจำเป็นต้องใช้การจัดการที่ทันสมัยและปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการวางเป้าหมายไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนากิจการในระยะยาวมากกว่าการมองการทำกำไรในระยะสั้น ๆ

3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม ในการดำเนินธุรกิจในการสร้างคุณค่าเพิ่มนี้ นอกจากกระบวนการดำเนินธุรกิจในแนวทางการบริหารจัดการแบบองค์กรสมัยใหม่แล้ว ยังต้องมีปัจจัยสนับสนุนธุรกิจสู่ความสำเร็จที่ได้จากผลกรวิจัยนั้น สามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยอยู่ 5 ประการ ได้แก่

3.1 ผู้ประกอบการ ต้องมีความมานะและมุ่งมั่นในการทำธุรกิจ กำหนดเป้าหมายชัดเจนว่าจะทำธุรกิจอะไร จะต้องใช้สารสนเทศและความรู้อะไรมาประกอบธุรกิจเพื่อระยะเวลาในการเรียนรู้และเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ โดยตั้งคำถามให้กับตนเองว่าสารสนเทศและความรู้เหล่านั้นจะแสวงหาได้อย่างไร ต้องสะสมความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ต้องประยุกต์ใช้ประโยชน์ความรู้จากที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชนหรือเครือข่ายธุรกิจ เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การร่วมออกงานแสดงสินค้า การเข้าร่วมประกวดเพื่อเปรียบเทียบและเรียนรู้เทคนิคระหว่างผู้แข่งขันด้วยตนเอง และนำสิ่งเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเองหรือการร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทางในการวิจัยและพัฒนา ได้ทดลองปฏิบัติต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธีรา อะทะวงษา (2557: 75) ถ้าเจ้าของธุรกิจสามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ดีมากขึ้นจะส่งผลทำให้ธุรกิจดีขึ้นด้วย

3.2 เครือข่ายธุรกิจ เนื่องจากการผลิตของ SMEs บางอย่าง เช่น ประเภทเหตุการณ์ซึ่งมักจะมีการผลิตจำนวนมากและมีเวลาที่จะต้องส่งมอบในระยะสั้นมักจะมีความเสี่ยงในการผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องกระจายความเสี่ยงพร้อมทั้งลดต้นทุนในการผลิต ด้วยการออกสืบเสาะแสวงหาสารสนเทศเกี่ยวกับผู้ประกอบการรายอื่นที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอ ๆ ซึ่งในงานวิจัยของ สุธีรา อะทะวงษา (2557: 76) ได้เสนอไว้ว่า การติดตามข่าวสารและสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อนำมาประเมินผลที่อาจจะกระทบต่อกิจการพร้อมทั้งวางแผนและแสวงหาโอกาสต่าง ๆ ในเครือข่าย เพื่อให้ธุรกิจของตนเองเติบโตและแข่งขันได้ และต้องสร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2550: 34) ให้แนวทางไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนของผู้ประกอบการนั้นจะเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วงจังหวะที่ธุรกิจเข้าสู่ภาวะเจริญเติบโตและขยายตัว ผู้ประกอบการเริ่มมีแนวคิดจะดำเนินขยายธุรกิจไปยังเครือข่ายใหม่ ๆ ต่อไป

3.3 ลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการที่จะต้องมีความช่างสังเกตและเอาใจใส่ถึงความต้องการและแนวโน้มรสนิยมกระแสแฟชั่น การรับฟังเสียงจากลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือกระทั่งอัตลักษณ์ (Brand) ของธุรกิจตนเองซึ่งตรงกับคอนเนลล์ (Connell. 2007: Online) กล่าวไว้ว่า การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจหรือผลิตสินค้าใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการได้ดีมักจะมีมาจากการรับเอาคำข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้า เป็นแนวทางเดียวกันกับ บุญอนันต์

พินัยทรัพย์ (2552: 148) ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนางานองค์การธุรกิจนั้นจะต้องพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่าเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามความคาดหวังของลูกค้า

3.4 การตลาด ผู้ประกอบการมักจะประชาสัมพันธ์ธุรกิจไปยังเครือข่ายธุรกิจในรูปแบบการสนับสนุนเงินทุนในการขึ้นป้ายตราสินค้า การเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการส่งพนักงานไปประกวดในเวทีต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับออสโตรม (Ostrom. 1998: 12) ได้กล่าวเอาไว้ว่าผู้ประกอบการ SMEs มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ในระบบเครือข่ายก็เพื่อความมีชื่อเสียง และคุณค่าที่สร้างและรับรู้ผ่านเครือข่ายจะเพิ่มความไว้วางใจให้แก่กิจการ ส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ทำด้วยมือหรือมีลักษณะเฉพาะที่เกิดคิดสร้างสรรค์ของเจ้าธุรกิจสามารถสร้างราคาได้บนความแตกต่างที่โดดเด่นจากคู่แข่งอย่างชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกับสมิธ (Smith. 2006: 13) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่างเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมด้วย รักษาคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าได้เห็นเชิงประจักษ์ เหมือนเช่นเดียวกับเฮอรัลลา พัคคาลา และฮาปาซาลอ (Herrala; Pakkala; & Haapasalo. 2011: 10) ได้กล่าวถึงการใช้ทักษะและความรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการคุณค่าจากลูกค้าที่ได้กำหนดหัวข้อมาให้แล้วและสามารถผลักดันทำให้เกิดการสร้างมูลค่าขึ้น ผู้ประกอบการจะต้องการพัฒนาตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2550: 34) ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า การพัฒนาแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันธุรกิจ SMEs นั้นต้องมุ่งหาตลาดใหม่ จะต้องมีการวางแผนและควบคุมอย่างเป็นระบบให้มากขึ้น

3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจก็ใช้งานเช่นกัน ผู้ประกอบการใช้ในการสื่อสารทางการตลาด เช่น การจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ธุรกิจ การสื่อสารกับลูกค้าด้วยสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับบูลันและเซนซุส (Bulan & Sensuse. 2012: 135) ได้อธิบายไว้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันที่มีการโต้ตอบข้อมูลและสนับสนุนการดำเนินงานประจำวันที่จะช่วยในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในองค์กร หรือการสั่งผลิตสินค้าใหม่ ๆ ตามตัวอย่างที่ตนเองสนใจและประสบพบเจอมาในระหว่างพบปะพูดคุยในแหล่งท่องเที่ยว งานประชุมสัมมนา งานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ จะสื่อสารกันด้วย LINE หรืออีเมลติดต่อไปยังผู้ผลิต รวมถึงการสั่งงานและติดตามผลการดำเนินงาน การส่งภาพหรือเอกสารประกอบการทำงานให้แก่พนักงานเพื่อความชัดเจนและเป็นหลักฐานใช้ในการตรวจสอบในกระบวนการทำงานหรือการสั่งออกแบบผลิตสินค้าตามรูปตัวอย่างที่เจ้าของกิจการหรือฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ส่งมาให้เพื่อความรวดเร็วในการผลิตสินค้าหรือบริการให้ออกสู่ตลาดให้ทันเวลา ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2550: 33) ได้เสนอไว้ว่า การจัดการที่เป็นระบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สนับสนุนให้การบริการมีความรวดเร็วและถูกต้องซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการ ควรจะแสวงหาสารสนเทศและสะสมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจไปสู่องค์กรสมัยใหม่ในการสร้างคุณค่าเพิ่มที่ต้องเร่งศึกษาการใช้วัตถุดิบที่มีความแตกต่างในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือแสวงหาเครือข่ายในการเตรียมวัตถุดิบสำหรับป้อนเข้าสู่การผลิตบนความต้องการของลูกค้า ควบคู่กับการบริหารจัดการคลังสินค้าเสมือนและมีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ยากต่อการเลียนแบบ รวมถึงการรับฟังเสียงหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาจากการใช้งานหรืออัตราลักษณะของธุรกิจจากลูกค้า นอกจากนี้ยังต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสารพร้อมทั้งเป็นการยืนยันข้อมูลหรือคำสั่งในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ธุรกิจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือผู้ผลิต เป็นต้น

2. หน่วยงานภาครัฐ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งระดับนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนแหล่งข้อมูล สารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าในธุรกิจแต่ละประเภท ที่ต้องดำเนินการโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ทางกระบวนการธุรกิจที่สร้างคุณค่าเพิ่ม รัฐบาลไม่ควรมุ่งเน้นการให้เงินกู้ดอกเบี้ยราคาถูกเพื่อช่วยเหลือ SMEs ที่เน้นเพียงด้านเดียว แต่ต้องตระหนักถึงปัญหาอย่างครบวงจร ทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยีและการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้หรือคลังความรู้เพื่อจัดเก็บวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่กำลังเริ่มต้นธุรกิจ และการพัฒนาศูนย์ช่วยเหลือ (Call center) ในการตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ SMEs

3. สมาคมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ท้องถิ่นจังหวัด สมาคมอุตสาหกรรมจังหวัด ครัวศึกษาและดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยจัดให้เป็นวาระที่สำคัญขององค์กรในการเผยแพร่ให้ความรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ จัดเตรียมพื้นที่และกำหนดเวลาหนดหมายในการประกอบกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกทั้งในสถานที่จริงและพื้นที่ของเว็บไซต์ขององค์กร ดำเนินการจัดงานแสดงสินค้าและการประกวดแข่งขัน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้มาแลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการซึ่งกันและกัน พัฒนาและกระตุ้นให้ SMEs ทุกระดับเข้าร่วมเป็นเครือข่ายและจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้อย่างสม่ำเสมอในเรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจัดเก็บลงในฐานความรู้ที่รัฐบาลจัดทำขึ้น และเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ SMEs เผยแพร่นโยบายภาครัฐ ระเบียบและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

## เอกสารอ้างอิง

- กิติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2554). **วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บุญอนันต์ พิณภัทรทรัพย์. (2552). องค์การกับการจัดการความรู้: ศักยภาพขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 49(1 ฉบับพิเศษ): 126-156.
- สมแก้ว รุ่งเลิศเกียรติเกรียงไกร และคนอื่น ๆ. (2550, ธันวาคม). คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้: ภาคการบริการ. **วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 2(1): 25-35.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2550). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2550**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานฯ.
- สุธีรา อะทวงษา. (2557, มกราคม-มีนาคม). คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการและลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย. **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 28(85): 62-78.
- อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2554, กันยายน-ธันวาคม). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 25(77): 107-123.
- Chirico, Francesco. (2008). The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**. 21(4): 413-433.

- Connell, Raewyn W. (2007). **Southern Theory: The Global Dynamics of Knowledge in Social Science**. Sydney: Allen & Unwin. Retrieved June 18, 2010, from <http://www.australianhumanitiesreview.org/archive/Issue-March-2008/connell.html>
- Huggins, Robert; & Johnston, Andrew. (2009). Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. **Growth and Change**. 40(2): 227-259.
- Herrala, Maila; Pakkala, Pekka; & Haapasalo, Harri. (2011). **Value-Creating Networks – A Conceptual Model and Analysis**. Oulu, Finland: University of Oulu. (Research Reports in Department of Industrial Engineering and Management 4/2011)
- Ngah, Rohana; & Ibrahim, Abdul Razak. (2009). The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: A Preliminary Study in Malaysian SMEs. **International Journal of Management Innovation Systems**. 1(1): 1-13.
- Nonaka, Ikujiro.; & Takeuchi, Hirotaka. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. **International Journal of Technology Management: Special Publication on Unlearning and Learning**. 11(7/8): 833-845.
- Ostrom, Elinor. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action Presidential Address, American Political Science Association, 1997. **The American Political Science Review**. 92(1): 1-22.
- Bulan, Semlinda Juszandri; & Sensuse, Dana Indra. (2012, October). Knowledge Sharing Model among Academic Staffs in University. **Journal of Information Systems**. 8(2): 133-139.
- Smith, David. (2006). **Exploring Innovation**. Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.
- Suresh, R. (2005). **Knowledge Management An Overview**. Retrieved August 11, 2005, from [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf)