

บทความวิจัย

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย

รัฐันันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร¹
สุรัชย์ อุดมอ่าง¹

บทคัดย่อ

การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน และผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย 9 จังหวัด จำนวน 400 ราย พบว่า มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์แต่ละกลุ่มประเภทธุรกิจ SMEs แต่ละพื้นที่จังหวัด มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ด้านปัญหาและอุปสรรคจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำความคิด พบว่าการประกอบธุรกิจ SMEs ไม่มีความแตกต่างกันด้านการตลาดและการสร้างนวัตกรรม ในกระบวนการผลิต ด้านการเงินไม่มีการจัดทำบัญชี การบริหารต้นทุน และไม่มีเครือข่ายความร่วมมือ

คำสำคัญ : ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก, ธุรกิจSMEs

¹ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดเชียงใหม่

RESEARCH ARTICLE

The management of small and medium enterprises to achieve competitive advantages northern of Thailand

Ratthanan Pongwiritthon
Surachai Utama-ang

Abstract

This research aims at studying the management to achieve competitive advantages, the success of business management, the impact and relationship between the management to achieve competitive advantages and the impact of management to achieve competitive advantages. From the questionnaire collected data from 400 SMEs' entrepreneurs who run business in 9 provinces of northern of Thailand, the researcher found out that there are the management to achieve competitive advantages and the success in overall operations are in high level. Also the relationship in each type of SMEs business in each area has no different in overall of the management to achieve competitive advantages. In term of problem and obstacle arose from interviewing the thought leader, the researcher found out that to run SMEs business, there are not different in term of marketing and innovation in the manufacturing process. In term of financial matters, there are no account operating and cost management has no network of partners.

Keyword : Competitive Advantages on Success, Small and Medium Enterprises, SMEs.

1. บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนไปเน้นเชิงให้ความสำคัญ SMEs เพิ่มขึ้น แต่ควรตระหนักว่า SMEs ในปัจจุบันก็ไม่ได้แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ของประเทศ กล่าวคือ SMEs ต้องเผชิญกับปัญหาอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงมิได้หมายความว่าเฉพาะการช่วยเหลือ SMEs ให้รอดพ้นจากวิกฤตของการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551) เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจขึ้นปี 2551 ทำให้ธุรกิจหลายรายต้องปิดกิจการตัวเองลง โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs แม้แต่สถาบันการเงินหลายแห่งในประเทศไทยที่ต่างชาติยอมรับว่ามีความมั่นคงยังต้องปิดตัวลงเช่นกัน วิกฤตการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ซึ่งสาเหตุและปัญหานี้มีหลายประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญควรพิจารณาว่าแนวคิดรูปแบบใหม่ในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการออกมาทำให้เมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจประเทศเหล่านั้นสามารถนำเอาความเป็นระบบ (Systemic Approach) มาใช้อย่างได้ผล ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศมั่นคงทั้งในระดับจุลภาค (Micro-economic) และมหภาค (Macro-economic) ปัญหาของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยที่สำคัญสามารถที่จะแบ่งได้ 4 ประเด็น ดังนี้ 1) มุ่งเน้นที่จะสร้างยุทธศาสตร์การค้าที่อาศัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การขาดการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ในการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ขาดทักษะในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ 3) ไม่มีการบริหารความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยไม่ได้วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย โอกาส อุปสรรค ในการประกอบธุรกิจ และไม่ได้มีการวางแผนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และการช่วยเหลือในเชิงนโยบายจากภาครัฐที่มีต่อธุรกิจ SMEs และ 4) ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญหรือไม่ทราบถึงแนวทางในการบูรณาการองค์ความรู้ในการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในสินค้าและบริการของตัวเอง (เรื่องศักดิ์ อึ้งประเสริฐภากร, 2544) ดังนั้นการบริหารและการดำเนินการทางธุรกิจ SMEs จึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากโอกาสที่ได้จากทรัพยากรสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าธุรกิจใดมีข้อมูลและศักยภาพ ย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยธุรกิจต้องมีข้อมูลและโอกาสที่เหมาะสมกับการบริหาร สามารถใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกับลักษณะของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545 : 189) โดยเฉพาะภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ถือเป็นภูมิภาคที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศักยภาพทางการเงิน และการเจริญเติบโตด้านการท่องเที่ยวของธุรกิจ SMEs แต่กลับไม่มีการขยายธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ ในปัจจุบันทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของ

ประเทศไทย ความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยมุ่งศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards) ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

1.4 สมมติฐาน

1) การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2) การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3) ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน หรือเงินลงทุนเริ่มต้น จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกัน

4) ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน หรือเงินลงทุนเริ่มต้น จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานแตกต่างกัน

1.5 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ในการสร้างการบริหาร ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางธุรกิจ และความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นข้อสนเทศในการ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1) แนวคิดเกี่ยวกับ “วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม” หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ ผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัว และการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่น มีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุน สินทรัพย์แบ่งตามขนาด และการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551)

2) แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542 : 179 - 200 ซึ่งประกอบด้วย

2.1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทน

จำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างนี้อาจ เป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือ หลายด้านก็ได้ จากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผล ให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้น และ ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาลดลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2003 : 33) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่ พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่าง ในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตรายี่ห้อ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ การให้บริการลูกค้าหรือ เครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่าง เพียงด้านเดียวหรือหลายด้าน

2.2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) สุวรรณ อนันตสายพันธ์ (2004 : 83-86) กล่าวว่า องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการ สร้าง Economic of Scope นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วย ธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่ มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึง สามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิด การประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของ Economic of Scope จะเน้นไปในเรื่องของการผลิต ในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

2.3) การตอบสนอง (Quick Response) และ 2.4) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) โดย Porter, Michael E. พบว่าในปัจจุบันความได้

เปรียบในการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของ ธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาดโดย แนวคิดที่สำคัญคือการสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขันทั่วไปคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้าง ความแตกต่าง และการมุ่งเน้น

ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ผลที่เกิดจากการนำ กลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่า (Value Creating Strategy) ไปปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้ไปกระตุ้นให้เกิดการ ปฏิบัติตอบโต้ของคู่แข่งปัจจุบันหรือที่มีศักยภาพ ความประสงค์ หรือคำขอที่จะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้ คุณค่าแก่ผู้บริโภคสูงกว่าทั้งทางด้านราคาที่สูงกว่า หรือมีคุณประโยชน์เหนือกว่า และการบริการ อำนวยความสะดวกที่ดีกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า ในกรณีนี้อาจทำได้โดยการโฆษณา เพิ่มความ สามารถของผลิตภัณฑ์ หรือมีวิธีการกระจายสินค้า ที่เหนือกว่า (Barney, 1991) ซึ่งการบริหารความ ได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ด้านการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมที่จัดหมวดหมู่ตามกรอบของ BSC (อัจฉรา, 2548) มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการด้านการเงิน แหล่ง เงินทุนเป็นปัจจัยทางการเงินที่ควรคำนึงถึง ย่อมจะมีข้อจำกัดในการจัดหาทุนจากภายนอก เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาของวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมจะมีความเสี่ยงสูงและขาด หลักทรัพย์ในการค้าประกันการกู้ยืมเพื่อมาใช้เป็น ทุนในการวิจัยและพัฒนา จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการ สนับสนุนจากภาคสาธารณะโดยรัฐบาล จึงจะ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถ พัฒนางานด้านการวิจัยและพัฒนาของตนเองได้

2) การจัดการด้านลูกค้าที่รุนแรงนี้
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญแก่การจัดการด้านการตลาด ซึ่ง Carson, Gilmore & Rocks (2004) นำเสนองานวิจัยว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะใช้ กระบวนการเครือข่ายการตลาด (Marketing Network Processes) ในการจัดการด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง คือ การมุ่งไปยังโครงสร้างของเครือข่าย ได้แก่ ขนาด รูปแบบ ความหลากหลาย ความหนาแน่น ความยั่งยืน และความยืดหยุ่น 2) มิติทางด้านความสัมพันธ์ คือ การมุ่งเน้นไปที่ช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่ง ประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกัน และ 3) มิติทางการใช้ คือ การมุ่งเน้นที่กิจกรรมทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วยการจัดการการตัดสินใจทางด้านผลิตภัณฑ์ การจัดการด้านกิจกรรมการส่งเสริม การวางแผนกิจกรรมด้านการตลาด การจัดการด้านราคา การจัดการด้านการกระจายสินค้า การได้มาของทรัพยากรด้านการตลาด การเพิ่มความรู้ทางการตลาด และนวัตกรรมทางการตลาด

3) การจัดการด้านประสิทธิภาพการจัดการภายใน (Teder, Venesaar, 2003) ด้วยจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีขนาดเล็ก ทำให้มีทรัพยากรจำกัดและไม่ได้เปรียบจากการประหยัดเนื่องจากขนาดการผลิตเช่นวิสาหกิจขนาดใหญ่ จึงต้องลดจุดอ่อนลงโดยการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ปัจจัยเกี่ยวกับหุ้นส่วน และปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการแข่งขันโดยผู้ประกอบการขององค์กร การใช้ทรัพยากร

กับเครือข่าย และผลต่อผลงานของบริษัทโดยตรง

4) การจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานและบทบาทของผู้หน้านั้น มีความสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมวินัยของพนักงาน ทั้งนี้การกระทำที่รอบคอบสุขุมของผู้หน้านั้นจะกระตุ้นการสร้างความคิดและการนำไปใช้ประโยชน์ในพฤติกรรมในแต่ละวันของพนักงาน (De Jong & Hartog, 2007) ทั้งนี้การศึกษาการพัฒนาทักษะก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะมีอุปสรรคจากวัฒนธรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ ความตระหนัก การเงิน การเข้าถึงและการเตรียมการอบรม และโอกาสในการพัฒนาทักษะอื่น ๆ การลดผลจากอุปสรรคเหล่านี้ก็ต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้านทักษะใหม่ ๆ ความริเริ่มใหม่ ๆ และพนักงานใหม่ ๆ (Lang, Ottens & Taylor, 1999) ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจตื่นตัวในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

5) การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนั้นเป็นสิ่งที่ตื่นตัวและรณรงค์อย่างยิ่งในปัจจุบัน แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยมาก ซึ่งอยู่ในการวิจัยของ Jenkins (2006) พบว่าเป้าหมายของการเป็นตัวอย่างที่ดีและหลักการ เช่น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดความต้องการบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3) แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงานหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของ

ธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรโดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards หรือ BSC) ของ ปฟฤกษ์ อุสาหะวาณิชกิจ, 2547: 444 อ้างอิงจาก Garrison & Noreen, 2003: 445-446 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 เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ใช้ในการนำนโยบาย กลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมินผลที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ดังนั้นจากมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มต้นจากมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเมื่อกระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับกิจการมากขึ้น จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการในระยะยาว

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) โดยแบ่งเครื่องมือในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

3.1.1) แบบสอบถาม (Questionnaire)

ซึ่งได้สร้างความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุน เริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการสร้างความแตกต่าง 6 ข้อ ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน 5 ข้อ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 5 ข้อ และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน 4 ข้อ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการเงิน 5 ข้อ ด้านลูกค้า 6 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน 8 ข้อ และด้านความรู้และพัฒนา 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าในตอนที 2 และตอนที่ 3 โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (ณัฐพล ยะจอม, 2550) โดยมาตรวจวัด 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคือ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุดเป็นลำดับไปจนถึงระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด และใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับโดยค่าเฉลี่ย 1.01-1.80 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด และค่าเฉลี่ย 4.21-

5.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

3.1.2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นรายบุคคล (Individual-Depth Interviews) ต่อ กลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจ SMEs ผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบาย บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น และใช้การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบขยาย ความออกไป (Divergent Interviewing) เพื่อไม่ เป็นการปิดกั้นข้อมูลข่าวสารและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ กว้าง ลึก และถูกต้องจากบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้ ได้ตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการ วิจัยที่กำหนดโดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ ครอบคลุมความมุ่งหมาย โดยได้นำประยุกต์จาก แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Miller และ Dess (ศิริวรรณ เจริรัตน์ และคณะ, 2542 : 179 - 200 อ้างอิงมาจาก Meller and Dess 1996 : 152) ความสำเร็จในการดำเนินงานของ เจริรัตน์ สฤลศิริจิตร (2548 : 161-165)

3.2 ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2553 - 31 ธันวาคม พ.ศ. 2553

3.3 พื้นที่เก็บตัวอย่าง

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ตัวแทนผู้บริหาร วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจ SMEs และผู้บริหาร สมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ ในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน และ ตาก

3.4 กลุ่มตัวอย่างและการเก็บตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) จะใช้กลุ่มตัวอย่าง จากผู้ประกอบการโดยเลือกเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม จากข้อมูลสำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ของประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ใน เขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย 9 จังหวัด จำนวน 400 ราย จากการคำนวณจากสูตรการหา ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1967; ณัฐพล ยะจอม, 2550) และใช้การสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน ส่วนวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่าง แบบเจาะจง ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาด กลางและย่อม ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ของกลุ่มธุรกิจ SMEs และผู้บริหารสมาคมหรือ ผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของ ภาครัฐ เป็นต้น ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 9 จังหวัด

3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์นั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ การวิเคราะห์ ปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการ วิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหา ค่าความถี่และร้อยละ สถิติทดสอบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทาง เดียว (Analysis of Variance) การวิเคราะห์ความ แปรปรวนแบบหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance: MANOVA) การวิเคราะห์ สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

(Multiple Regression Analysis) ส่วนการวิเคราะห์คุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จะใช้วิธีการแยกแยะประเด็นและแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ โดยเปรียบเทียบกับตัวแปรต่าง ๆ และสังเคราะห์ประเด็นองค์ความรู้และการตีความจากคำตอบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อหาแนวทางตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายงานวิจัย

4. ผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ดำเนินการธุรกิจประเภทของธุรกิจเป็นกลุ่มการค้า (ร้อยละ 38.25) รองลงมา กลุ่มบริการ (ร้อยละ 30.75) จุดจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ ต่ำกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 79.50) รองลงมา จุดจดทะเบียน 20-30 ล้านบาท (ร้อยละ 12.00) จำนวนพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 20 คน (ร้อยละ 59.75) รองลงมา 20-30 คน (ร้อยละ 18.25) และระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 35.68) รองลงมา 6-10 ปี (ร้อยละ 24.31) โดยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสร้างความแตกต่าง ($\bar{X} = 4.06$) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.96$) และด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.90$) ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 4.97$) ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.90$) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X} = 3.85$) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ จุดจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยแสดงค่า $F = 0.979, 0.355, 0.316$ และ 0.957 ตามลำดับ จึงทำให้ความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ จุดจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่ จังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณและความถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณและการสร้างพยากรณ์ตามที่สมมติฐาน ดังนี้

1) ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

(CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.518 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ดังนี้

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

2) ด้านการเงิน (SF)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.450 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

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

3) ด้านลูกค้า (SC)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า (SC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 แต่ค่าคงที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า (SC) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า (SC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.427 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

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

4) ด้านกระบวนการภายใน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) ในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.461 โดยได้สมการ

พยากรณ์ ดังนี้

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

5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (CDF) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (LP)

เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj R²) เท่ากับ 0.361 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

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

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากวิธีเดลฟายจากกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) พบว่า ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ประเด็นปัญหาที่ค้นพบเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากการประกอบธุรกิจไม่มีความแตกต่างกันในด้านการตลาด โดยเฉพาะสินค้าและบริการ ความแตกต่างกันไม่สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย

การส่งเสริมการตลาด การสร้างนวัตกรรมในองค์กร การด้านกระบวนการผลิต เนื่องจากเป็นภูมิปัญญาชุมชน ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต ส่วนด้านการเงินส่วนใหญ่จะกู้จากสถาบันการเงิน ไม่มีการจัดทำบัญชี จึงไม่สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงิน ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูง ภาครัฐให้การสนับสนุนความรู้อย่างต่อเนื่องแต่ไม่มีงบประมาณในการสนับสนุนและติดตามประเมินผลของโครงการ จึงทำให้การบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มผู้นำทางความคิดมีแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้ ธุรกิจ SMEs ควรจัดการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs โดยการสร้างความแข็งแกร่งในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงิน และการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ โดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อ การดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยเฉพาะการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า
ในรูปแบบต่าง ๆ

5. บทสรุป วิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุน เริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่ จังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและด้านลูกค้า ควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านผู้นำต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน 2) ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน ควรต้องมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่างและด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ส่วนการบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ของกลุ่มธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ตามแนวคิดของกลุ่มผู้นำทางความคิด ควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) สร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงิน และการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ 2) มุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ 3) ต้องปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

5.2 อภิปรายผล

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ

แนวคิดของ Porter, Michael E. พบว่าในปัจจุบัน ได้มีการนำความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้ในมุมมองของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาด โดยแนวคิดที่สำคัญ คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไป คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น (Porter, Michael E., 1980) โดยเกิดจากการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงิน และการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ (Oystein, ed al, 2007) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีความสำคัญมากเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเพื่อความอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ เจ้าของกิจการผู้ประกอบการ SMEs ควรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจ มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการตอบสนอง โดยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ที่มีประเภทของธุรกิจทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรได้

เนื่องจากธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ การจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัว ทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับเงินทุนและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน และขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพราะสินค้าและบริการส่วนใหญ่มักตอบสนองของความต้องการของตลาดท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถในทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการตลาดต่างประเทศ จึงทำให้ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับของบุรีโท ซามะรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ในการปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความประหยัดคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และแนวคิดของ Porter, Michael E. (1980) กล่าวว่า ธุรกิจต้องวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัท การทำความเข้าใจต่อคู่แข่ง การเลือกตำแหน่งในการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องนำกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 3 แบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยรวม การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลยุทธ์แต่ละแบบไปปฏิบัติเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในสภาพการณ์ปัจจุบัน

6. เอกสารอ้างอิง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์,
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545.

ณัฐพล ยะจ่อม, ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่
มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของ
ผู้ชาย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่,
วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่, เชียงใหม่, 2550.

บุรียา ชบาภรณ์, ประสิทธิภาพของการนำนโยบาย
จัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาล
เมืองร้อยเอ็ด, การศึกษาปัญหาพิเศษ ร.ป.ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม, 2548.

ปพฤกษ์ อุสาหวาณิชกิจ, เอกสารคำสอนวิชาการ
บริหารชั้นสูง. มหาสารคาม : คณะการบัญชี
และการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
2547.

เรืองศักดิ์ อึ้งประเสริฐภักกร, วิจัยเฉพาะกรณีเรื่อง
การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม : การบูรณาการ
องค์ความรู้ทางด้านการจัดการสมัยใหม่,
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตการบริหาร
เทคโนโลยี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพฯ, 2544.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์
และกรณีศึกษา, กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์, 2542.

ศุภณัฐ ชูชินปราการ, “กลยุทธ์การสร้างควมได้
เปรียบทางการแข่งขัน” Quality, 10(74):
32-35; ธันวาคม, 2003.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,
รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมประจำปี (White Paper)
(ออนไลน์), 2551. เข้าถึงได้จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.150

สุวรรณี อนันตสายนนท์, “กลยุทธ์การสร้างควม
ได้เปรียบในการแข่งขัน” For Quality,
11(83) : 12; สิงหาคม, 2004.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2548). การวางแผนกลยุทธ์และ
การจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

De Jong, Jeroen P.J., & Hartog, Deanne N. Den.
(2007). **How Leaders Influence
Employees' Innovative Behaviour.**
European Journal of Innovation
Management. Vol.10, No.1, pp.41-64.

Gélinas, René & Bigras, Yvon. (2004). The
haracteristics and Features of SMEs :
Favorable or Unfavorable to ogistics
Integration? **Journal of Small Business
Management**, Vol.42, No.3, pp.263-278.

Jenkins, Heledd. (2006). Small Business Champions
for Corporate Social Responsibility.
Journal of Business Ethics. Vol.67,
pp.241-256.

Lang, Thomas, Ottens, Melanie & Taylor, Andrea.
(1999). SMEs and Barriers to Skills
Development : a Scottish Perspective.
Journal of European Industrial Training.
Vol.24, No.1, pp.5-11.

Porter, Michael E, **Competitive Strategy : Techniques
for Analyzing Industries and Competitors**,
New York : Free Press, 1980.

ØYSTEIN GJERDE, KJELL KNIVSFLÅ, & FRODE SÆTTEM, “**Evidence on Competitive Advantage and Superior Stock Market Performance**”, 2007,(Online). Available : www.paper.ssrn.com

Teder, Juhan, Venesaar, Urve. (2003). Strategic Management in Estonian SMEs. **Journal of Economic Literature.**