

การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ



เพ็ญพิชชา ศรีทรง

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ



เพ็ญพิชชา ศรทรง

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

ของ เพ็ญพิชชา ครทรวง

ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....ประธาน

(ดร. เอื้อบุญ เอกะสิงห์)

.....กรรมการ

(ดร. วีระพงษ์ กิติวงศ์)

(ดร. วิทน์มนภัทร พุทธวโรตม์ผล)

.....กรรมการ

(ดร. บังอร สวัสดิ์สุข)

อนุมัติ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบศิริ ภัคดีพินิจ)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

พฤษภาคม 2562

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาช่วยเหลือจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ลำดับแรกผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วีระพงษ์ กิติวงศ์ และอาจารย์ ดร.วิวัฒน์ภัทร พุทธวโรตม์ผล อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ซึ่งเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ และให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดี มาตลอดจนรายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2561 ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ผู้สั่งสอนวิชาความรู้ด้านการจัดการธุรกิจทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ที่อำนวยความสะดวกตลอด ระยะเวลาการศึกษา และขอขอบคุณผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ที่สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อวิโรจน์ ศรทรง และคุณแม่รัชดาพร ศรทรง ที่ได้สนับสนุนโอกาสทางการศึกษา และให้กำลังใจข้าพเจ้าด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออภัย และขออภัยมา ณ ที่นี้

เพ็ญพิชชา ศรทรง

เรื่อง: การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

ผู้วิจัย: เพ็ญพิชชา ศรทรง วิทยานิพนธ์: บธ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562

ประธานที่ปรึกษา: ดร. วีระพงษ์ กิตติวงศ์, **กรรมการที่ปรึกษา:** ดร. วิทน์มณัฏร พุทธวโรดมผล

คำสำคัญ: ความสำเร็จ, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, แนวทางปฏิบัติที่ดี, ตลาดหลักทรัพย์ MAI

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ห้วงจรธุรกิจ ค้นหาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และศึกษาแนวทางการปรับตัวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดี สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การศึกษานี้เป็นการการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารรายงานทางการเงิน จำนวน 137 บริษัท การวิเคราะห์ใจความสำคัญจากสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบมีโครงสร้าง จำนวน 4 ท่าน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุ จากแบบสอบถามจำนวน 32 บริษัท จากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ขั้นความสำเร็จ ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาด มีการสร้างเสถียรภาพในด้านการตลาด ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยบริษัทส่วนใหญ่ใช้กำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราเติบโตของรายได้รวม และกำไรขั้นต้นเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ สำหรับแนวทางปฏิบัติที่ดีนั้น ผู้ประกอบการควรมีการสั่งสมประสบการณ์องค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ประกอบการควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการบริหารจัดการ

Title: Achieving Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Market for Alternative Investment (MAI)

Author: Penpitcha Sornsong, Thesis: M.B.A., University of Phayao, 2019

Advisor: Dr. Weerapong Kitiwong, **Co- advisor:** Dr. Vidamanabhattha Buddhavarotamaphala

Keywords: Success, Small and Medium Enterprises (SMEs), Best Practice, Market for Alternative Investment

ABSTRACT

The aims of this paper are to analysis business life cycles, to explore success factors, and to study the ways in which the SMEs in the MAI Stock Market apply in response to Thailand 4.0. This will ultimately provide the best practice for SMEs. This paper is a mix of quantitative and qualitative research. It includes the analysis of financial information of 137 listed companies in the MAI Stock Market, analysis of the importance of 4 manager interviews, and the factors analysis, correlation, and multiple regression analysis of data from 32 questionnaires.

According to the analyses, it is found that the companies' business life cycles are in the existence phase in which they have begun to achieve their successes, to be well-known in the markets, and to stabilize their markets. Individual characteristics of entrepreneurs, leadership qualities, strategies and external environments are the key factors which lead to the successes of the companies. Net profit, sales growth rate, net income growth rate and gross profit are generally used as the indicators of success. For the best practice for SMEs, the entrepreneurs should have experience and knowledge in business management. They should also select appropriate strategies under the companies' business conditions. To increase the companies' potential and competitiveness, the entrepreneurs should apply the new technologies into their products, services rendered and management processes.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
คำถามของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs)	10
วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle) ..	12
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)	22
ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ (Strategic Leadership)	28
การควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์กร (Strategic Control and Corporate Governance)	31
ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI)	33
โมเดลไทยแลนด์ 4.0	39
แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
สรุปกรอบแนวคิด	57
3 วิธีดำเนินการวิจัย	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ตอนที่ 1 วิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ.....	66
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและแนวทางในการปรับตัว ของบริษัท เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0	78
ตอนที่ 3 แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จากปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	122
5 บทสรุป.....	124
สรุปผลการศึกษา.....	124
อภิปรายผลการศึกษา	126
ข้อเสนอแนะ.....	129
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	138
ภาคผนวก ก แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	139
ภาคผนวก ข แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) และเส้นวงจรชีวิต ธุรกิจ Katz and Green (2009)	140

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	141
ภาคผนวก ง แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	142
ภาคผนวก จ แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	146
ภาคผนวก ฉ แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มทรัพยากร (RESOURC) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	148
ภาคผนวก ช แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มบริการ (SERVICE) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	150
ภาคผนวก ซ แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มเทคโนโลยี (TECH) และเสั่นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)	154
ภาคผนวก ฌ แบบสัมภาษณ์	155
ภาคผนวก ญ หนังสือตอบรับการให้สัมภาษณ์	157
ภาคผนวก ฎ แบบสอบถาม	158
ประวัติผู้วิจัย	164

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1	แนวความคิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติที่สำคัญ 5
2	Small and Medium Business Life Cycle 13
3	ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา 16
4	วิวัฒนาการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 18
5	ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Key success factors and competitive advantage) 26
6	ตัวอย่างของรูปแบบทางธุรกิจ จากชุดปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า (Customer Orientation) เป็นปัจจัยแบบรวม (the conjunctive factor) ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ เป็นปัจจัยแบบทดแทน 27
7	สามกิจกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันในการเป็นผู้นำ 29
8	การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (Traditional Approach to Strategic Control) 32
9	การควบคุมกลยุทธ์แบบสมัยใหม่ (Contemporary Approach to Strategic Control) 32
10	บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ปี พ.ศ. 2544 – 2559 35
11	บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) และมูลค่าตามราคาตลาด (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มิถุนายน 2560) 37
12	ความสัมพันธ์ของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices 43
13	แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา 57
14	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 66
15	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 67
16	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 69
17	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 70

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
18	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559..... 72
19	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มทรัพยากร (RESOURC) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 73
20	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มบริการ (SERVICE) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 75
21	กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มเทคโนโลยี (TECH) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 77



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1	แสดงนิยาม SMEs ตามกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 11
2	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ 78
3	แสดงการสรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละประเด็น แยกเป็นรายบริษัท..... 89
4	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลบริษัท..... 92
5	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลบริษัท..... 93
6	แสดงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ 95
7	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) 96
8	ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด..... 97
9	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Pearson Correlation) 100
10	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Spearman Rank Correlation).. 106
11	แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) 115
12	แสดงข้อมูลแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 จากแบบสอบถามปลายเปิด..... 120

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ตลาดทุนนอกจากจะเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการเงินที่เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของระบบเศรษฐกิจแล้ว (สันติ กิระนันท์, 2559) ตลาดทุนยังเป็นกลไกหลักที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (อัญญา ชันฉวีทย์ และสุลักษณ์ ธรรมมาศ, 2549) เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เงินทุนระยะยาวจำนวนมากในการลงทุนขยายหรือปรับปรุงธุรกิจ (สิตาภา บัวเกษ, 2559, หน้า 64) เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ตลาดทุนจึงทำหน้าที่เป็นแหล่งระดมเงินทุนระยะยาวที่สำคัญ ที่มีบทบาทเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีเงินออมและผู้ต้องการเงินทุนระยะยาว (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2557) โดยหลักทรัพย์ในตลาดทุนจะเป็นหลักทรัพย์ระยะยาวที่มีอายุครบกำหนดมากกว่า 1 ปี ซึ่งจะทำการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านตลาดแรก (Primary Market) และตลาดรอง (Secondary Market) (สมนึก วิวัฒน์ และ จิรัตน์ สังข์แก้ว, 2549, หน้า 211) สำหรับประเทศไทยตลาดรองที่สำคัญ คือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand: SET) (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2557, หน้า 78) ดังนั้น การพบกันในตลาดทุนระหว่างผู้มีเงินออมและผู้ต้องการเงินทุนระยะยาว จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีหน่วยงานมากำกับดูแล เพื่อเป็นการป้องกันและคุ้มครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในตลาดทุนทั้งหมด (สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand: SET) เป็นตลาดหลักทรัพย์แห่งเดียวของประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการระดมเงินทุนระยะยาว และเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ เปิดทำการซื้อขายหลักทรัพย์อย่างเป็นทางการครั้งแรก เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2518 ปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์ SET ได้ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 อย่างไรก็ตามการเข้าไประดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ SET ได้นั้นตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 จะต้องเป็นบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 300 ล้านบาทขึ้นไป และมีการกระจายหุ้นไม่ต่ำกว่า

1,000 ราย จากข้อกำหนดนี้ทำให้เกิดข้อจำกัดที่ทำให้ธุรกิจที่มีศักยภาพจำนวนมากแต่ทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วต่ำกว่า 300 ล้านบาท ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวได้ด้วยเหตุนี้ ตลาดหลักทรัพย์ SET ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ให้จัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ใหม่ขึ้น เพื่อเป็นตลาดรองสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ ก่อตั้งขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวผ่านตลาดทุนได้ รวมถึงเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเน้นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพในการเติบโตสูงและมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านั้นเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยความโปร่งใส และมีการกำกับดูแลที่ดี (พัฒน์กิจ ดักดีบุลยมาลัย และวินัย หอมสมบัติ, 2559) ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการในวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2542 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) และได้ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อม จนกระทั่งมีการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ใหม่เป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2544 และมีการเปลี่ยนชื่อเป็นตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2548

ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเพื่อทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีโอกาสใช้ประโยชน์จากตลาดทุนเช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่ (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2557) ซึ่งหลักเกณฑ์การนำหุ้นสามัญจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI มีความยืดหยุ่นมากกว่าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จะเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงาน รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถระดมทุนจากประชาชนได้โดยตรง ซึ่งมีประโยชน์กับบริษัทที่เข้าจดทะเบียน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด อาทิ เจ้าหนี้ ลูกหนี้ คู่ค้า และรวมถึงประเทศชาติอีกด้วย การจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ MAI ถือเป็นการพัฒนาโครงสร้างของตลาดการเงินให้มีความสมดุลยิ่งขึ้น และที่สำคัญเป็นช่องทางเลือกอีกหนึ่งทางเลือกในการระดมเงินทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) ในประเทศไทย จากสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีมากกว่า 2.7 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 99.72 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

ปัญหาในเรื่องของโอกาสในการระดมทุนที่ค่อนข้างยาก นับว่าเป็นปัญหาสำคัญ ของ SMEs จากผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2559 พบว่า ธุรกิจ SMEs (ไม่รวมธุรกิจการเงิน) จัดหาเงินทุนจากการกู้ยืมสถาบันการเงินคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 38.2 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) โดยส่วนใหญ่จะเป็นเงินกู้ระยะสั้น ส่วนสาเหตุที่ธุรกิจ SMEs ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวได้ เนื่องจากมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลง จากภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวช้า (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ทำให้สถาบันการเงินไม่อนุมัติเงินกู้ระยะยาวให้ได้ ด้วยเหตุนี้ตลาดหลักทรัพย์ MAI จึงถือเป็น ตลาดหลักทรัพย์สำหรับธุรกิจ SMEs เพื่ออำนวยความสะดวกให้ธุรกิจ SMEs เข้าจดทะเบียนเพื่อระดมทุน ได้จริง

SMEs มีบทบาทสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain ในระบบเศรษฐกิจ ของประเทศ อาทิ เสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ เป็นแหล่ง งานที่สำคัญ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการแก้ปัญหาความยากจน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555) ในปี 2558 ประเทศไทยมีจำนวน SMEs รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,765,986 ราย ซึ่งมีลักษณะการกระจายตัวอยู่ในภาคการค้าส่งและค้าปลีกมากที่สุด รองลงมาอยู่ในภาคบริการ และภาคอุตสาหกรรม ตามลำดับ มีการจ้างงานใน SMEs สูงถึง 10,749,735 คน คิดเป็นร้อยละ 80.44 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด

ทั้งนี้ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของ SMEs มีมูลค่า 5,559,534 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.1 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และขยายตัวร้อยละ 5.3 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยวิสาหกิจขนาดย่อม (SEs) มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เท่ากับ 3,938,842 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 70.85 ส่วนวิสาหกิจขนาดกลาง (MEs) มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เท่ากับ 1,620,692 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.15 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า SMEs มีส่วนช่วยเสริมสร้างให้ห่วงโซ่อุปทาน มีความสมบูรณ์แบบและแข็งแรง จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของ SMEs ในปัจจุบันพบว่า SMEs มีจุดแข็งด้านความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะเศรษฐกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะตัว มีการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ในขณะที่ มีจุดอ่อน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ ด้านการเข้าถึงแหล่ง เงินทุน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการดำเนิน ธุรกิจ รวมถึงด้านการการตลาด นอกจากนี้ SMEs ได้รับโอกาสจากหน่วยงานของภาครัฐ

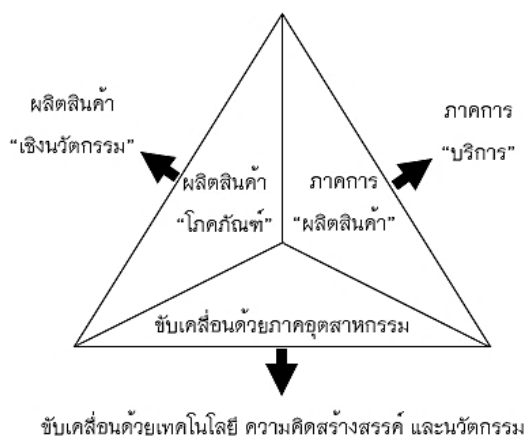
ที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ สำหรับอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ SMEs ได้แก่ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เพิ่มความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

นอกจากอุปสรรคต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว SMEs ยังประสบปัญหา ได้แก่ ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ปัญหาขาดการพัฒนาสินค้าและบริการ ขาดความรู้และข้อมูลด้านการตลาด (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548) ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการต่ำ ขาดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต (NIDA Poll, 2560) ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) การหาแหล่งเงินทุนสำหรับการขยายกิจการซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพ เนื่องจากเครดิตและความสามารถในการแสวงหาทรัพย์สินหรือหลักทรัพย์เพื่อค้ำประกัน รวมถึงการวางระบบบัญชีของธุรกิจ ที่ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีจึงทำให้การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินไม่ประสบความสำเร็จ และปัญหาที่สำคัญของ SMEs คือ การขาดฐานข้อมูลวิธีการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546) หรือวิธีการที่ทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2546) หรือ Best Practice

Best Practice เป็นแผนงานสำหรับการดำเนินงานในธุรกิจที่เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Best Practice ไม่ได้จำกัดเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ Best Practice จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรต้องการ (บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2546) ดังนั้น การศึกษาและการสร้าง Best Practice สำหรับธุรกิจ SMEs จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพทางการแข่งขันของธุรกิจ หากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs สามารถนำ Best Practice ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้ธุรกิจมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัว และดำรงอยู่ให้เกิดความสำเร็จในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก

โมเดลไทยแลนด์ 4.0 เป็นการเสริมสร้างศักยภาพ และสร้างโอกาสสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม โดยจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจาก ทำมากได้น้อย เป็นทำน้อยได้มาก เพื่อเป็นการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง

และยั่งยืน ที่จะสามารถช่วยยกระดับให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูงมากขึ้น โดยมีแนวความคิด การเปลี่ยนแปลง 3 มิติที่สำคัญ ดังภาพ 1 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)



ภาพ 1 แนวความคิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติที่สำคัญ

ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559

การสร้าง Best Practice ที่นำไปสู่การเปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม (Traditional SMEs) ไปสู่การเป็นวิสาหกิจสมัยใหม่ (Smart Enterprises) ภายใต้แนวคิดไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ SMEs ก้าวไปสู่ความสำเร็จ และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน รวมถึงสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัวได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการสร้าง Best Practice โดยเลือกศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นแหล่งระดมทุนสำหรับธุรกิจ SMEs ที่มีศักยภาพเติบโตสูง และมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่โปร่งใสต่อสาธารณะ โดยผู้ศึกษาจะนำข้อมูลทางการเงินมาวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI และศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง Best Practice สำหรับ SMEs ในตลาดหลักทรัพย์ MAI และยังสามารถเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีให้แก่ SMEs นอกตลาดหลักทรัพย์ MAI ได้อีกด้วยเช่นกัน

คำถามของการวิจัย

คำถามสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะประสบความสำเร็จในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากคำถามการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อนำไปสู่การค้นหาค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
2. ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากบริษัทต้นแบบในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI)
3. ศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0
4. สร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) จำนวน 137 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 8 ราย และผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามจำนวน 129 ราย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เริ่มจากการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Business Life Cycle) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และโมเดลไทยแลนด์ 4.0 จากนั้นได้ศึกษาข้อมูลทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2559 เพื่อวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 และสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจ SMEs

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษานี้ได้เริ่มดำเนินการศึกษาและเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2560 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2562

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสำเร็จ (Success) หมายถึง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สามารถเติบโตและขยายตัวเข้าสู่แหล่งระดมเงินทุนได้ โดยทั้งนี้ได้ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้เข้าตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ เป็นต้นแบบ ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ กำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราการเติบโตของรายได้รวม และกำไรขั้นต้น

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดหรือนิติบุคคลตามกฎหมายที่มีทุนชำระแล้วมูลค่า 50 ล้านบาทขึ้นไป และมีการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI)

ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) หมายถึง ตลาดทุนที่เป็นแหล่งระดมเงินทุนสำหรับธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ผ่านตลาดรอง

แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดในแต่ละด้าน ที่ส่งผลทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาในครั้งนี้ มีดังนี้

ประโยชน์เชิงวิชาการ การศึกษานี้เป็นการศึกษาต่อจากงานวิจัยในอดีตที่ยังไม่มีการศึกษาความสำเร็จในยุคไทยแลนด์ 4.0 แต่การศึกษานี้เป็นการศึกษาความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยมีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นต้นแบบ และการศึกษานี้มีกระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของบริษัทจดทะเบียนและการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยใช้ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation รวมถึงการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

ประโยชน์เชิงปฏิบัติทางธุรกิจ การศึกษานี้ทำให้มีต้นแบบการวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ของธุรกิจ SMEs ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ SMEs จากบริษัทต้นแบบในตลาดหลักทรัพย์ MAI มีแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจ SMEs ภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0 และรวมถึงมี Best Practice สำหรับการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโต มีศักยภาพ และประสบความสำเร็จโดยมี กำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราการเติบโตของรายได้รวม และกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษา การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ โดยเลือกศึกษากลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI) จำนวน 137 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs)
2. วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle)
3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)
4. ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
5. การควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์กร
6. ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI)
7. ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามโมเดลไทยแลนด์ 4.0
8. แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สรุปกรอบแนวคิด

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs)

การจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นการสนับสนุนธุรกิจ SMEs ให้สามารถเข้าถึงแหล่งระดมทุน โดยเน้นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ซึ่งธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่สำคัญที่จำเป็นใช้ในการขับเคลื่อนประเทศให้ GDP ของประเทศให้มีอัตราการขยายเติบโตเพิ่มขึ้น

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความหมายหรือคำนิยามของธุรกิจ SMEs

ความหมายของธุรกิจ SMEs ในแต่ละประเทศได้กำหนดหลักเกณฑ์และคำนิยามแตกต่างกันออกไป ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์ด้านสินทรัพย์ ด้านจำนวนการจ้างงาน และด้านลักษณะของอุตสาหกรรม โดยประเทศแคนาดาใช้เกณฑ์ด้านยอดขาย แทนสินทรัพย์ แต่อินโดนีเซียใช้เกณฑ์ด้านสินทรัพย์และยอดขาย ส่วนมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และไทยไม่พิจารณาตามลักษณะอุตสาหกรรม ในขณะที่ ออสเตรเลีย และฮ่องกง พิจารณาเฉพาะลักษณะของอุตสาหกรรมและจำนวนแรงงาน และจีนจะพิจารณาจากผลผลิตของผลิตภัณฑ์หลักเพียงด้านเดียว (เอกสารประกอบการประชุม “The APEC Congress on Entrepreneurship in the 21st Century” อ้างอิงใน รัตยาพร เสมอใจ, 2558, หน้า 33-34)

สำหรับประเทศไทยนั้น ตามกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงาน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ได้ให้คำนิยาม SMEs ไว้ดังนี้

ตาราง 1 แสดงนิยาม SMEs ตามกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม		วิสาหกิจขนาดกลาง	
	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50-200 คน	เกิน 50-200 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-200 คน	เกิน 50-200 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	26-50 คน	เกิน 50-100 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	16-30 คน	เกิน 30-60 ล้านบาท

หมายเหตุ: ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ม.ป.ป., สื่อดอนไลน์

ประเภทของธุรกิจ SMEs

ตามกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 ได้ให้ความหมายของประเภทธุรกิจ SMEs มีดังนี้

1. กิจการผลิต (Manufacturing) หมายถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

2. กิจการบริการ (Service) หมายถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและหอพัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิง และการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด และการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

3. กิจการค้าส่ง (Wholesaling) หมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ และรวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง

4. กิจการค้าปลีก (Retailing) หมายถึง การขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภคหรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในที่นี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทน การซื้อขาย สถานีบริการน้ำมัน และสหกรณ์ผู้บริโภค

วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของธุรกิจเหล่านี้ เรียกว่า “วงจรชีวิตธุรกิจ” (Business Life Cycle) (Muda, Ridhuan and Rahman, 2015) ทั้งนี้ ระบบและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ จะต้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Chang and Hsieh, 2011)

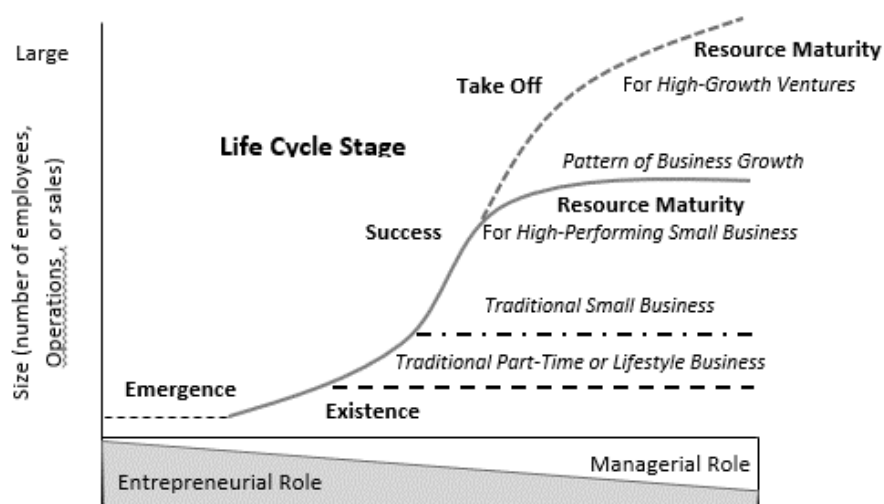
การศึกษาวงจรชีวิตธุรกิจในอดีต มีการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบริบทธุรกิจในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันออกไป เช่น Churchill and Lewis (1983) ได้แบ่งขั้นตอนการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดเล็ก ออกเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นการดำรงอยู่ ขั้นการอยู่รอด ขั้นความสำเร็จ ขั้นทะยานขึ้น และขั้นเติบโตเต็มที่ ส่วน Kazanjian (1988) ได้กำหนดแนวคิดและการพัฒนาการเจริญเติบโตของธุรกิจออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วยแนวคิดและขั้นตอนในการพัฒนา ขั้นตอนการผลิตสินค้าออกขาย ขั้นการเจริญเติบโต และขั้นเสถียรภาพ สำหรับ Katz and Green (2009) ได้แบ่งวงจรชีวิตธุรกิจขนาดเล็กออกเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการกำเนิด ขั้นดำรงอยู่ ขั้นความสำเร็จ ขั้นเติบโตเต็มที่ และขั้นทะยานขึ้น เป็นต้น เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์วงจรชีวิตของบริษัทที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มีโมเดลเพื่อการวิเคราะห์อยู่หลายโมเดล แต่ละโมเดลมีการแบ่งขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่ทุกโมเดลจะมีแนวคิดพื้นฐานเหมือนกันคือ (1) วงจรชีวิตของธุรกิจมีหลายขั้นตอน (2) มีประเด็นปัญหาที่สำคัญ การปฏิบัติงาน และบทเรียนของแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน และ (3) ระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องเผชิญจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ซึ่งการศึกษานี้ได้นำวงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ Katz and Green ดังภาพ 2 มาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์บริษัทจดทะเบียนต้นแบบ

วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle) ของ Katz and Green 2009

Katz and Green (2009) ระบุว่า ธุรกิจ SMEs ทุกแห่งมีลักษณะการเติบโตเช่นเดียวกับมนุษย์เรา และมีลักษณะเฉพาะตัว มนุษย์เราทุกคนต่างต้องก้าวผ่านจากความเป็นเด็ก วัยรุ่น และสู่ความเป็นผู้ใหญ่

ในกระบวนการเติบโตของธุรกิจ SMEs นี้ สามารถพยากรณ์และคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้หลาย ๆ ประการด้วยกัน การรู้จักขั้นตอนพัฒนาการของ วงจรชีวิตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะช่วยให้เข้าใจธุรกิจและอาชีพในฐานะเจ้าของกิจการได้ดียิ่งขึ้น Katz and Green (2009) อธิบายวงจรชีวิตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังภาพ 2



ภาพ 2 Small and Medium Business Life Cycle

ที่มา: Katz and Green, 2009, P. 656

ลำดับขั้นตอนการเติบโตสำหรับธุรกิจ SMEs โดยทั่วไป ประกอบด้วย การกำเนิด การดำรงอยู่ การอยู่รอด ความสำเร็จ และการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเกี่ยวข้องและเผชิญกับประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การกำเนิด (Emergence) คือ การวางแผนธุรกิจก่อนที่จะก่อตั้งเป็นกิจการขึ้นมา ในที่สุดโดยส่วนใหญ่แล้วมีคนคิดที่จะเริ่มต้นกิจการมากกว่าที่จะลงมือทำจริง เช่น ในปี 2002 มีคนแสดงความสนใจอยากเป็นเจ้าของกิจการถึงร้อยละ 50 โดยเฉพาะกลุ่มคนหนุ่มสาว พบว่ามีอัตราสูงกว่าร้อยละ 80 แต่ในปีเดียวกันนั้น มีคนที่เปิดกิจการใหม่เพียงร้อยละ 7 เท่านั้น

การทำให้ความคิดของผู้ประกอบการ กลายเป็นการลงมือปฏิบัติขึ้นมาได้จริงนั้น คือความท้าทายในขั้นตอนของการกำเนิด ซึ่งมี 2 วิธีที่สามารถช่วยให้จากความคิดก้าวเข้าสู่การดำเนินการได้จริงคือ การใช้ BRIE behaviors จากเชคคิสต์ (รายการตรวจสอบ) เพื่อการเริ่มต้นเส้นทางสู่การสร้างบริษัท และการทำธุรกิจแบบไม่เต็มเวลา (ทำควบคู่กับงานประจำ) เพื่อเป็นการวางรากฐานแก่ผู้ประกอบการในอนาคตต่อไป

2. การดำรงอยู่ (Existence) คือ ธุรกิจมีการดำเนินงานแล้ว แต่ยังไม่มีเสถียรภาพ ในด้านตลาด ด้านการบริหารจัดการ หรือด้านการเงินขั้นตอนของการดำรงอยู่เป็นช่วงเวลาที่มีความเสี่ยงมากที่สุดเป็นอันดับสองรองจากขั้นตอนของการกำเนิด เหตุผลที่ทำให้มีความเสี่ยงสูงคือเจ้าของธุรกิจหลายคนยังขาดข้อมูลหรือไม่มีประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำการตลาด การผลิต และการจัดการ ปัญหาของการสร้างความเชี่ยวชาญในเรื่องทั้งสาม เกิดจากสิ่งที่เรียกว่า ความเป็นมือใหม่ (Liabilities of newness) ต่อธุรกิจขนาดกลางและย่อมในขั้นตอนของการดำรงอยู่

ความเป็นมือใหม่ (Liabilities of newness) คือ สถานการณ์ความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องเผชิญในช่วงแรก ๆ ของวงจรชีวิตของธุรกิจ ซึ่งเกิดจากการที่เจ้าของยังขาดความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ส่วนลูกค้าก็ยังไม่รู้เกี่ยวกับธุรกิจใหม่

การแก้ปัญหา ความเป็นมือใหม่ (Liabilities of newness) คือต้องฝึกฝนหาประสบการณ์และสร้างความเชี่ยวชาญให้เร็วที่สุด เพราะหากใช้เวลาในการศึกษานานจนเกินไปจะทำให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงได้ ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดคือการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือที่ปรึกษาและพัฒนาเครือข่ายสังคมทางธุรกิจให้กว้างมากขึ้นซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

3. ความสำเร็จ (Success) คือ การที่ธุรกิจเป็นที่รู้จักในตลาด และเริ่มมีกำไรมากพอที่จะขยายกิจการ ธุรกิจที่อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) นั้นจะมีผลประกอบการทางการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยวัดได้จากยอดขายประจำปีที่เพิ่มขึ้นอย่างซ้ำ ๆ

ธุรกิจที่อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) จะมีการพัฒนาข้อมูล ทักษะ และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ภารกิจที่ต้องทำ เพื่อสร้างผลกำไรของธุรกิจให้เติบโตมากขึ้น กำไรดังกล่าวอาจไม่ได้อยู่ในรูปของเงินสดเสมอไป อาจจะเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทั้งเจ้าของธุรกิจ

และพนักงานได้รับ นักเศรษฐศาสตร์เรียกกำไรรูปแบบพิเศษว่าทรัพยากรส่วนเกิน (Slack resources) ซึ่งหมายถึง ผลกำไรที่มีพร้อมใช้เพื่อตอบสนองของความชอบพิเศษของเจ้าของ ในการบริหารกิจการของตนว่าจะให้ดำเนินไปอย่างไรแต่สำหรับเจ้าของส่วนใหญ่แล้วกำไรที่ว่าเป็น คือความยืดหยุ่น เพราะธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งหมดจะต้องก้าวผ่านขั้นตอนนี้ สำหรับเจ้าของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่แล้ว มันคือโอกาสที่จะได้วางรากฐานสำหรับช่วงเวลาของการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Takeoff)

4. การเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) คือ มีเสถียรภาพในการจัดการทรัพยากร อย่างดี จะเกิดขึ้นต่อจากขั้นความสำเร็จ ขั้นตอนนี้จะมีลักษณะของการที่ยอดขายและผลกำไร มีระดับของความเสถียรต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี เมื่อมาถึงขั้นนี้แล้ว การตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการจะมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายของธุรกิจที่มีการเติบโตเต็มที่แล้วคือ การมีคู่แข่งเพิ่มขึ้น เพราะคู่แข่งสามารถเข้าหาลูกค้าเรา เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเสนอราคาเพื่อแข่งขันแย่งชิง ลูกค้าของเราไป ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง หลักการก็คือ เราต้องรักษา ความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่างด้วยกัน คือ

4.1 ความเป็นปัจจุบัน (Recency) พยายามทำให้ตัวเองเป็นหนึ่งในคนที่ลูกค้าพบเจอ อยู่เสมอ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการโทรศัพท์หรือส่งอีเมลเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับสิ่งที่ต้องการ ทุกอย่าง หรือส่งการ์ดแสดงความขอบคุณต่อการที่ได้ทำธุรกิจร่วมกัน

4.2 ความถี่ (Frequency) ต้องติดต่อกับลูกค้าให้ถี่เข้าไว้ อาจเป็นรายไตรมาส หรือรายเดือนในกรณีที่ลูกค้าซื้อสินค้าปีละไม่กี่ครั้ง หรืออาจติดต่อแบบรายวันถ้าการซื้อของลูกค้าเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ได้แก่ การออกไปพบลูกค้า การโทรศัพท์ การส่งอีเมล จดหมายข่าว จดหมายธุรกิจ เป็นต้น

4.3 ศักยภาพ (Potency) ในการติดต่อกับลูกค้า การให้ข่าวสารต้องเป็นการย้ำเตือนว่าบริษัทเห็นคุณค่าของการทำธุรกิจร่วมกันข่าวสารที่มีพลังคือข่าวสารที่จดจำได้ และต้อง เป็นการจดจำด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง

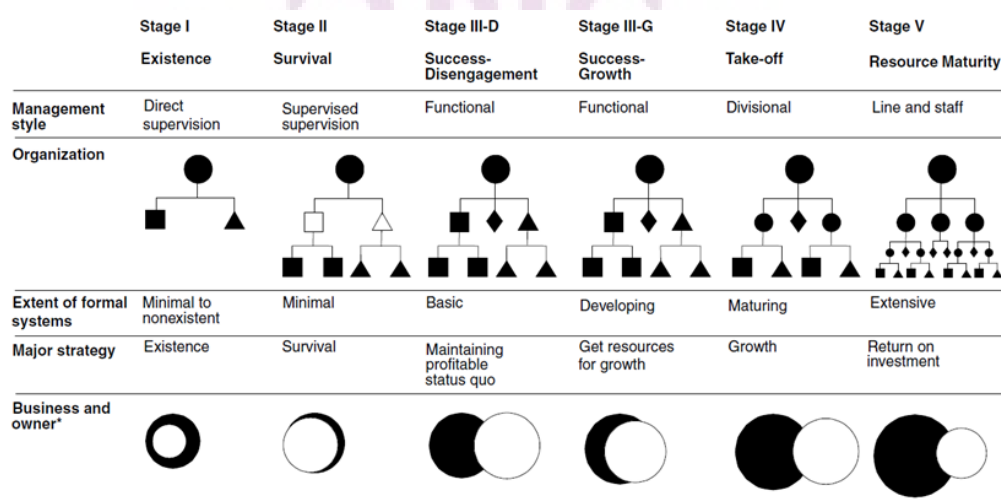
4.4 คำแนะนำ (Recommendation) การให้คำแนะนำที่ชัดเจนสามารถทำให้ลูกค้า เกิดความรู้สึกว่า บริษัทให้ความสำคัญต่อลูกค้า บริษัทคิดถึง เข้าใจ และห่วงใยลูกค้า ซึ่งเป็น อีกวิธีหนึ่งที่สร้างการจดจำ

5. การเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Takeoff) คือ ธุรกิจมีความต้องการเงินทุนมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งหมายความว่า ธุรกิจต้องการบุคลากร เครื่องมือและวัตถุดิบตลอดจนกระบวนการในการทำงานที่ดีขึ้น ในขั้นนี้ธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมมีโอกาสกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ แต่ถ้าวินิจฉัยการจัดการผิดพลาดธุรกิจอาจล้มเหลวได้ เนื่องจากการบริหารต้นทุนไม่ดีจนมีค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ แม้จะเป็นเรื่องยากสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ก็อาจมีโอกาสได้ขยายตัวสู่ตลาดหลายแห่ง หากธุรกิจอยู่ถูกที่ถูกเวลา และมีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้ธุรกิจที่กำลังเจริญเติบโตอาจใช้วิธีจ้างคนนอกดูแลงานด้านการบัญชีและงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่เจ้าของธุรกิจดังกล่าวจะได้ทุ่มเทเพื่อการเพิ่มยอดขายและดูแลการขยายกิจการต่อไป

วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle) ของ Churchill and Lewis 1983

Churchill and Lewis (1983) ระบุว่า การแยกแยะปัญหาและการวิเคราะห์การเติบโตในแต่ละช่วงของวงจรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นระบบ มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจในทางธุรกิจ เนื่องจากในแต่ละช่วงของวงจรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และได้อธิบายโดยใช้ปัจจัยด้านการจัดการ 5 ปัจจัย ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการ, โครงสร้างองค์กร, ขอบเขตของระบบที่เป็นทางการ, เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และการมีส่วนร่วมในธุรกิจของเจ้าของ (ภาพ 3)



*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

ภาพ 3 ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา

ที่มา: Churchill and Lewis, 1983, P. 5

1. การถือกำเนิด (Existence) ปัญหาสำคัญของธุรกิจ คือ การหาลูกค้าและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามที่ได้ทำสัญญาว่าจ้างไว้ โดยมีคำถามสำคัญ ดังนี้

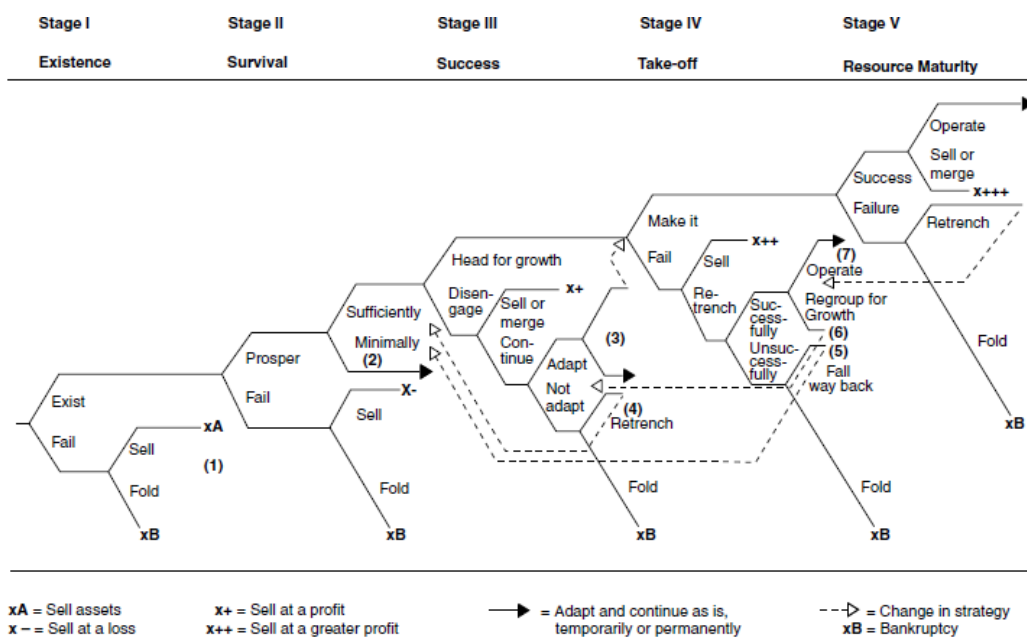
1.1 ธุรกิจจะสามารถหาลูกค้าได้เพียงพอ สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีเพื่อให้ธุรกิจมีชีวิตรอดได้หรือไม่

1.2 ธุรกิจจะสามารถขยายกิจการจากลูกค้ารายสำคัญหนึ่งรายหรือกระบวนการผลิตนำร่องสู่ฐานการขายที่กว้างขึ้นได้หรือไม่

1.3 ธุรกิจจะมีเงินพอที่จะรองรับความต้องการเงินสดในระยะของการเริ่มต้นธุรกิจหรือไม่

ในขั้นตอนนี้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Structure) ซึ่งมักจะมีเจ้าของเป็นผู้บริหารเอง (Owner – Manager) โดยจะกำหนดทิศทางการดำเนินงานและควบคุมงานด้วยตนเอง ระบบและการวางแผนงานส่วนมากไม่เป็นทางการ ยังไม่มีการแบ่งงานที่ชัดเจน เพราะปริมาณงานยังน้อย ใช้กลยุทธ์แบบง่ายเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ มีการจัดหาเงินทุนร่วมกับหมู่ญาติสนิทมิตรสหาย ผู้เป็นเจ้าของและกิจการยังไม่แยกจากกันชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ธุรกิจยังไม่มีเสถียรภาพในการผลิตหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อาจมีธุรกิจหลายแห่งที่ไม่เคยได้รับการยอมรับจากลูกค้าหรือมีความสามารถมากพอจนสามารถอยู่รอดได้ ในกรณีดังกล่าว เจ้าของจะปิดกิจการเมื่อเงินทุนหมด หรืออาจจะขายกิจการตามมูลค่าทรัพย์สิน (จุดสิ้นสุดที่ 1 ในภาพ 4) หากเจ้าของธุรกิจสามารถปรับตัวและรับมือกับปัญหาได้ทันจะทำให้ธุรกิจก้าวสู่ขั้น 2 แต่ถ้าหากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะทำให้ธุรกิจล้มเหลว จำต้องขายสินทรัพย์ หรือ ต้องล้มละลาย



ภาพ 4 วิวัฒนาการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ที่มา: Churchill and Lewis, 1983, P. 5

2. การอยู่รอด (Survival) ธุรกิจที่มาถึงในขั้นนี้ แสดงว่าธุรกิจประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง เพราะมีลูกค้าเพียงพอและสามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าได้ด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปัญหาที่สำคัญในขั้นการอยู่รอด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย ซึ่งมีประเด็นดังนี้

2.1 ในระยะสั้นธุรกิจจะสามารถหาเงินสดมาได้มากพอจนถึงจุดคุ้มทุนและครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมหรือทดแทนสินทรัพย์ที่มีการเสื่อมสภาพได้หรือไม่

2.2 ธุรกิจจะสามารถสร้างเงินทุนหมุนเวียนได้มากพอสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อไป รวมทั้งใช้สร้างการเติบโตแก่ธุรกิจจนมีขนาดใหญ่ แม้ว่าอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจจะเป็นการตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม อย่างน้อยสามารถสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อสินทรัพย์และแรงงานของธุรกิจได้หรือไม่

ในขั้นตอนนี้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Structure) มีการบริหารงานแบบควบคุม ซึ่งมีพนักงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการฝ่ายขายหรือหัวหน้างานทั่วไป แต่ไม่สามารถตัดสินใจได้โดยอิสระ จะต้องดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าของ

ธุรกิจ มีการพัฒนาองค์มากขึ้น มีระบบการวางแผนงาน เช่น การพยากรณ์เงินสด เป้าหมายหลักที่สำคัญคือธุรกิจจะต้องอยู่รอด ผู้เป็นเจ้าของและกิจการเริ่มแยกจากกัน

ธุรกิจที่อยู่ในขั้นนี้ มีการเติบโตในแง่ของขนาดและความสามารถในการทำกำไร จนก้าวไปสู่ขั้นที่ 3 ได้ แต่อาจจะมีบางธุรกิจที่อยู่ในขั้นนี้ได้ระยะหนึ่ง โดยได้รับผลตอบแทนจากเงินที่ลงทุนไปเพียงเล็กน้อย (จุดสิ้นสุดที่ 2 ในภาพ 4) และสุดท้ายก็ต้องเลิกกิจการไป เนื่องจากไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้จึงทำให้ธุรกิจประสบปัญหาขาดทุนหรือล้มเหลวในที่สุด จนต้องขายสินทรัพย์แบบขาดทุนหรือล้มละลายไป

3. ความสำเร็จ (Success) การตัดสินใจสำคัญของผู้เป็นเจ้าของธุรกิจในขั้นตอนนี้ คือ การตัดสินใจว่าจะนำสำเร็จของบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร อาจต้องตัดสินใจว่าจะขยายหรือรักษาเสถียรภาพ ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับทำกิจกรรมทางเลือกอย่างอื่นของผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ เจ้าของธุรกิจจึงมีสองทางเลือก คือ ใช้ธุรกิจเป็นฐานสร้างการเติบโตเป็นธุรกิจในขั้น Success Growth ขั้นต่อไป หรือถอนตัวจากธุรกิจทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนเป็นธุรกิจในขั้น Success Disengagement หลังจากการถอนตัว อาจเป็นการเริ่มวิสาหกิจใหม่ หรือทำงานอดิเรกและความสนใจอื่น ๆ โดยยังคงรักษาสถานภาพเดิมของธุรกิจเอาไว้ไม่มากนัก

3.1 ความสำเร็จ-ถอนตัว (Success-Disengagement) ธุรกิจ在这一ขั้นนี้มีสภาพทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็งและมีขนาดใหญ่ รวมทั้งสามารถเข้าสู่ตลาดผลิตภัณฑ์จนมั่นใจในความสำเร็จ มีกำไรเฉลี่ยสูง ธุรกิจสามารถคงอยู่ในขั้นตอนนี้ไปได้เรื่อย ๆ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมต้องไม่ทำลายตลาดเฉพาะกลุ่ม หรือการบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพที่ส่งผลให้ลดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

ในขั้นตอนนี้ เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่งาน (Functional Structure) ซึ่งธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น เริ่มแบ่งออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ชัดเจนมากขึ้น ตามหน้าที่งานที่แตกต่างกันไป บุคลากรรุ่นแรก ๆ ที่เข้ามาร่วมงาน มักเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมและอาจรวมถึงเจ้าหน้าที่ดูแลกำหนดตารางการผลิตในโรงงาน ในส่วนของระบบการเงิน การตลาด และการผลิตเริ่มเข้าที่เข้าทาง มีการวางแผนในรูปแบบของงบประมาณดำเนินงาน ส่วนเจ้าของกิจการและผู้จัดการจะติดตามดูแลเรื่องกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษา สถานภาพเดิมของธุรกิจเอาไว้

เมื่อธุรกิจเจริญเติบโตเต็มที่ ตัวธุรกิจและเจ้าของธุรกิจเริ่มแยกห่างจากกัน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเจ้าของยังอยู่กับกิจการอย่างอื่น และอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีผู้จัดการเข้ามาช่วยดูแล ธุรกิจหลายแห่งยังคงอยู่ในขั้น Success-Disengagement เป็นเวลานาน เนื่องจาก

ผลิตภัณฑ์และตลาดเฉพาะกลุ่มจำกัดการเจริญเติบโต โดยเฉพาะธุรกิจการให้บริการขนาดย่อม และขนาดกลางที่มีการเติบโตช้า ๆ การที่เจ้าของธุรกิจบางคนเลือกเส้นทางนี้ เพราะถ้าธุรกิจสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ ธุรกิจก็สามารถดำเนินการตัดสินใจขายหรือควรวมกิจการแบบมีผลกำไร หรือได้รับการกระตุ้นเพื่อให้เติบโต (จุดสิ้นสุดที่ 3 ในภาพ 4) แต่ถ้าธุรกิจไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ ก็อาจต้องล้มเลิกกิจการหรือกลับสู่การเป็นบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นคืนเพื่อความปลอดภัยอีกครั้ง (จุดสิ้นสุดที่ 4 ในภาพ 4)

3.2 ความสำเร็จ-เติบโต (Success-Growth) ธุรกิจ在这一阶段 使用โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) เจ้าของธุรกิจสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ธุรกิจและรวบรวมทรัพยากรเพื่อการเติบโต ธุรกิจจะใช้เงินสดและความสามารถในการกู้ยืมเงินของตนเอง และยอมเสี่ยงด้วยการจัดสรรเงินทุนเพื่อการเติบโตต่อไป

ภารกิจที่สำคัญได้แก่ การดูแลให้ธุรกิจพื้นฐานยังคงมีผลกำไร และพัฒนาผู้จัดการให้สามารถตอบสนองของความต้องการของธุรกิจที่กำลังเติบโต รวมถึงผู้จัดการต้องมีสายตาก้าวไกลมองอนาคตของธุรกิจไม่แค่ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งนี้ควรนำระบบและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ โดยคำนึงถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เช่น การวางแผนปฏิบัติการในรูปแบบงบประมาณ การวางแผนกลยุทธ์

ถ้าธุรกิจประสบความสำเร็จ ธุรกิจ在这一阶段 Success-Growth ก็จะถูกนำสู่ขั้นที่ 4 คือ ขั้นการทะยานขึ้น (Take-off) ในขั้น Success-Growth นี้ มักเป็นความพยายามแรก ๆ เพื่อสร้างการเติบโตก่อนที่จะเดินทางตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างเต็มที่ หากธุรกิจในขั้น Success-Growth ไม่ประสบความสำเร็จแต่สามารถหาสาเหตุได้ทันเวลา จะทำให้ธุรกิจเปลี่ยนไปสู่ขั้น Success-Disengagement แต่ถ้าหากไม่สามารถหาสาเหตุได้ การลดค่าใช้จ่ายเพื่อกลับสู่ขั้นตอนของการหยุดนิ่ง ก็อาจเป็นอีกหนทางเลือกก่อนจะประสบภาวะล้มละลายหรือถูกขายทิ้ง

4. การทะยานขึ้น (Take-off) ในขั้นตอนนี้ปัญหาที่สำคัญ คือ การเติบโตอย่างรวดเร็วและการจัดสรรเงินทุนสนับสนุนการเติบโต ซึ่งมีค่าถามสำคัญ ดังนี้

4.1 การมอบหมายหน้าที่ การงาน เจ้าของธุรกิจสามารถมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่น เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพด้านการบริหารของธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วและเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นได้หรือไม่ นอกจากนี้ จะเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างแท้จริง รวมทั้งการควบคุมผลการดำเนินงานและความเต็มที่ที่จะเฝ้าดูความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือถอนตัวออกไปได้หรือไม่

4.2 เงินสด ธุรกิจมีเงินสดมากพอต่อการตอบสนองความต้องการด้านการเติบโตหรือไม่ (รวมทั้งเจ้าของธุรกิจต้องยอมอดทนต่อการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นค่อนข้างสูง) และกระแสเงินสดหมุนเวียนที่ได้รับผลกระทบจากการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเพียงพอ หรือจากการลงทุนโดยไม่รอบคอบหรือไม่

ในขั้นตอนนี้จะใช้โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) ธุรกิจมีการเติบโตมากขึ้น โดยมีสินค้าหลายชนิดหรือมีลูกค้าหลายกลุ่มที่ต้องดูแลรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยภายใต้หน่วยงานจะมีหน่วยงานย่อย เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยสามารถจัดการสินค้าและลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการกับการเติบโตและสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ซับซ้อน ส่วนระบบได้รับการปรับแก้ไขและมีความครอบคลุมมากขึ้น การวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์ทำโดยผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่ธุรกิจยังคงอยู่ใต้การดูแลของเจ้าของธุรกิจและผู้ถือหุ้น

ช่วงนี้คือช่วงเวลาสำคัญในวงจรชีวิตของธุรกิจ ถ้าเจ้าของธุรกิจเผชิญหน้ากับความท้าทายของธุรกิจที่กำลังเติบโต ทั้งในแง่การเงินและการบริหารจัดการ จะส่งผลให้ธุรกิจกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากไม่กล้าเผชิญกับความท้าทายและเจ้าของรับรู้ถึงข้อจำกัดของตน ธุรกิจอาจถูกขายแบบมีกำไร แต่มีบ่อยครั้งที่ธุรกิจมาถึงขั้นตอนของความล้มเหลวได้ กลับไม่ประสบความสำเร็จในขั้นตอนที่ 4 เพราะพยายามที่จะสร้างการเติบโตเร็วเกินไปจนเงินสดไม่เพียงพอ หรือไม่มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่น เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ แน่ใจว่ามีความเป็นไปได้ที่ธุรกิจจะก้าวข้ามขั้นตอนของการเติบโตอย่างสูง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการบริหารแบบเดิม และมีหลายครั้งที่ผู้ประกอบการนำพาธุรกิจไปสู่ขั้นตอนของความล้มเหลว ถูกแทนที่ด้วยนักลงทุนหรือเจ้าหน้าที่ของธุรกิจ ทั้งเต็มใจและไม่เต็มใจ

ถ้าธุรกิจไม่สามารถสร้างความสำเร็จนี้ได้ต้องลดค่าใช้จ่ายและรักษาเสถียรภาพความสำเร็จและสร้างความสมดุล (จุดสิ้นสุดที่ 7 ในภาพ 4) หรืออาจย้อนกลับไปสู่ขั้นที่ 3 (จุดสิ้นสุดที่ 6 ในภาพ 4) หรือ ถ้าปัญหาใหญ่เกินไป อาจต้องย้อนกลับถึงไปขึ้นของการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด (จุดสิ้นสุดที่ 5 ในภาพ 4) หรือถึงขั้นล้มเหลวในที่สุด

5. การใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่ (Resource Maturity) ปัญหาสำคัญที่สุดของธุรกิจที่ก้าวเข้าสู่ขั้นตอนนี้ ได้แก่ การสร้างความเป็นปึกแผ่นและการควบคุมผลประโยชน์ทางการเงินที่เกิดจากการเติบโตอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นของการตอบสนองและความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการ

เพื่อรักษาความได้เปรียบของการเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจต้องเพิ่มจำนวนที่มบริหารให้เพียงพอ เพื่อกำจัดความไร้ประสิทธิภาพที่อาจเกิดจากการเติบโต และทำให้ธุรกิจมีความเป็นมืออาชีพด้วยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ อาทิ การจัดทำงบประมาณ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารตามวัตถุประสงค์ และระบบการควบคุมต้นทุนมาตรฐาน

ธุรกิจที่อยู่ในขั้นนี้มีโครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure) โดยจะมีหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามา เพื่อช่วยศึกษาค้นคว้าให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หน่วยงานหลัก ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาจะเป็นอิสระ ขึ้นตรงกับผู้บริหาร ในฝ่ายหรือแผนกนั้น ๆ มีการวางแผนการดำเนินงานและกลยุทธ์อย่างละเอียด มีการกระจายอำนาจในการบริหาร ระบบที่ใช้เริ่มมีความครอบคลุมและได้รับการพัฒนาอย่างดี เจ้าของ และธุรกิจถูกแยกจากกัน ทั้งในแง่การเงินและการดำเนินงาน จะมีความได้เปรียบในแง่ของขนาด ทรัพยากรทางการเงิน และความสามารถด้านการบริหารจัดการ ถ้าธุรกิจยังรักษาความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการไว้ได้ ก็จะสามารถเป็นธุรกิจที่น่าเกรงขามแห่งหนึ่งในตลาด แต่ถ้าไม่ธุรกิจก็อาจก้าวสู่ขั้นที่ 6 คือ ไร้ความยืดหยุ่น

ภาวะไร้ความยืดหยุ่น คือ การขาดการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม และมีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งดูเหมือนเป็นเรื่องปกติสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีส่วนแบ่งตลาดค่อนข้างมาก มีอำนาจในการซื้อทรัพยากรที่ทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ จนกว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในสภาพแวดล้อม คือ คู่แข่งรายสำคัญที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมก่อนตนเอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เพราะเป็นการอธิบายถึงทักษะหลักที่สำคัญและทรัพยากรที่จำเป็นที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการตลาดหรือการบริหารจัดการ (Grunert, 1992)

เพต็จ เย็นวิชัย (2555) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยที่ทุกองค์กรจะต้องค้นหาปัจจัยที่จะสร้างธุรกิจให้เหนือคู่แข่งขั้น ปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปัจจัยที่ธุรกิจจะทำกำไรได้ในระยะยาว และเป็นปัจจัยที่จะสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitive edge) ซึ่งแต่ละองค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Discount store) คือ การประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) โดยธุรกิจ

จะต้องสร้างขนาดธุรกิจให้ใหญ่เพื่อเอื้อให้ธุรกิจเติบโต และสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง คือ การสร้างการทำงานที่เพิ่มมูลค่า (Value Added) โดยการหาความแตกต่างในตัวสินค้า ได้ยาก การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วย ภาพลักษณ์สินค้า หรือ บริการที่เหนือกว่าคือหัวใจของธุรกิจที่ต้องการแข่งขันได้

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2558, หน้า 7) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นการให้แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้แต่ละองค์กรจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเป้าหมายในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หากปราศจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ถ้าหากองค์กรไม่สามารถค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ของตนเองได้ อาจทำให้มีการวางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่หลงทิศหลงทาง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) เป็นปัจจัยที่มีลักษณะที่ค่อย ๆ เปลี่ยนไปตาม วงจรชีวิตสินค้า (PLC) ตามพฤติกรรมผู้บริโภค ตามเทคโนโลยี และตามสภาพการแข่งขัน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงควรระบุว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ขององค์กรอย่างแท้จริง

มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Views on key success factors)

แนวคิดเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นเริ่มต้นมาจากการวิจัยด้านระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการ (Management Information Systems: MIS) หลังจากนั้น แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวิจัยกลยุทธ์เชิงธุรกิจ (Business Strategy Research) (Jemison, 1981; Mintzberg, 1990) ซึ่งมีการอธิบายแต่ละมุมมองพอสังเขป ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Key Success Factors in Management Information Systems)

Bullen and Rockart (1981 อ้างอิงใน Grunert, 1992) ได้ นิยามปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ว่าเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้เป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดของรีอคาร์ต (Rockart's Concept) เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จได้รับแรงบันดาลใจมาจากแนวคิดการจับคู่ระหว่างลักษณะทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักการของกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ปัจจัยแวดล้อมสามารถเป็นได้ทั้ง ปัจจัยพื้นฐาน (Requirements), ข้อจำกัด (Limitations), อุปสรรค (Threats), หรือโอกาส (Opportunities) ทางธุรกิจก็ได้ โดยธุรกิจจะต้องวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทรัพยากรและทักษะความสามารถขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ Rockart ยังระบุว่าไม่มีองค์กรใดจะสามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองได้ หากไม่ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอต่อปัจจัยหลักที่จะทำให้อุตสาหกรรมของตนเองประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุผลดังกล่าวประเด็นเหล่านี้จึงกลายเป็นหลักการขั้นพื้นฐานของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

Bullen and Rockart (1981) อ้างอิงใน Grunert, (1992) แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มา 5 ประการ ซึ่งทำให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรม (Industry) เช่น คุณสมบัติของธุรกิจ การใช้เทคโนโลยี คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อคู่แข่งทั้งหมดภายในอุตสาหกรรม แต่ส่งอิทธิพลแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะและความอ่อนไหวของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น
2. กลยุทธ์การแข่งขันและตำแหน่งภายในอุตสาหกรรม (Competitive Strategy and Industry Position) โดยพิจารณาจากข้อมูลการตัดสินใจในอดีต และการวางตำแหน่งเพื่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
3. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic Influences) ได้แก่ ข้อมูลประชากร นโยบายเศรษฐกิจ ระเบียบข้อบังคับ และรัฐบาล เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อคู่แข่งทางธุรกิจทั้งหมดภายในอุตสาหกรรมหรือภายนอกอุตสาหกรรมนั้นด้วย
4. ปัจจัยชั่วคราว (Temporal Factors) เป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจ ซึ่งปัญหาเกิดจากการเลือกใช้กลยุทธ์ เช่น การขาดความเชี่ยวชาญในการบริหาร หรือขาดแรงงานที่มีทักษะ เป็นต้น
5. ตำแหน่งการบริหารจัดการ (Managerial Position) ได้แก่ สภาพด้านการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายภายในธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบโดยทั่วไปที่สัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

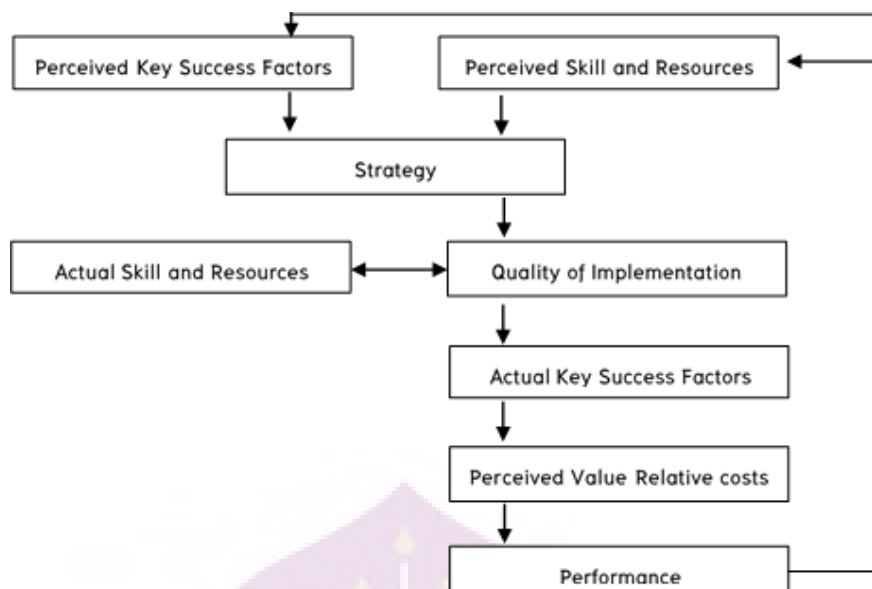
จากข้างต้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จจึงสามารถอธิบายได้ว่าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในหรือภายนอกธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการควบคุมไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่ควรตรวจสอบดูแลหรือควรสร้างขึ้นมาก็ตาม การรักษาสถานะความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจ

ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้บริโภคนั้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจที่สามารถตรวจสอบได้แต่ไม่สามารถควบคุมได้ (Boynton and Zmud, 1984; Ferguson and Dickinson, 1982; Munro and Wheeler, 1980)

ร็อคคาร์ต (Rockart) ได้เสนอวิธีการสำหรับการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และขั้นที่สองจัดอันดับมิติความสำคัญของแต่ละปัจจัย

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Key Success Factors and Competitive Advantage)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จถือได้ว่าเป็นทักษะและทรัพยากร ซึ่งเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนมากที่สุดทั้งทางด้านมูลค่าและต้นทุน ดังนั้น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานเชิงธุรกิจ จึงอาจสัมพันธ์กับการที่ธุรกิจประเมินคะแนนทักษะและทรัพยากรเหล่านี้อย่างไร โดยถือได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่แสดงผลอย่างแท้จริง (Actual Determinants) ในแง่ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน วิธีการประเมินคะแนนในลักษณะนี้จะประเมินว่าที่ธุรกิจได้นำกลยุทธ์ไปใช้หรือไม่ และการประเมินคะแนนนี้จะขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้มีอำนาจตัดสินใจ การรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมไปถึงการรับรู้เกี่ยวกับทักษะและทรัพยากรในธุรกิจของตน มีความเป็นไปได้ว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจจะเชื่อว่าทักษะและทรัพยากรบางอย่างเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จจริงก่อนหน้านี้ กระบวนการทั้งหมดนี้ถูกแสดงไว้ดังภาพ 5 ซึ่งเป็นกรอบการเชื่อมโยงปัจจัยที่เกิดขึ้นจริงและปัจจัยที่มีการรับรู้ด้านความแตกต่างด้านประสิทธิภาพของกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานจริง



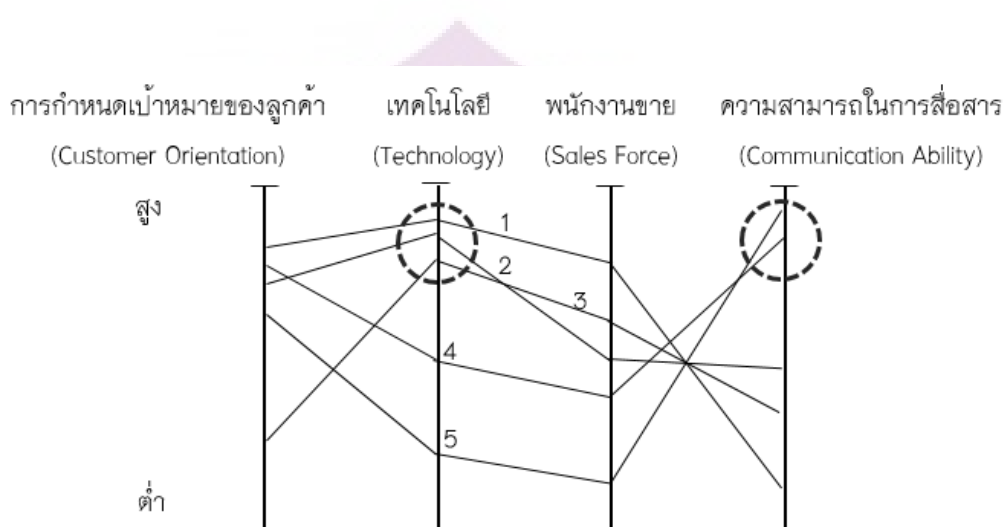
ภาพ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน
(Key success factors and competitive advantage)

ที่มา: Grunert, 1992, P. 13

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งเป็น 2 มิติ ที่สำคัญ คือ มิติด้านการเปลี่ยนแปลงที่เร็วเร็ว (Changeability) รวมถึงมิติของการพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยแบบรวม (Conjunctive) หรือเป็นปัจจัยแบบทดแทน (Compensatory)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบรวม (Conjunctive Key Success Factors) หมายถึง ทักษะและทรัพยากรซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในตลาด ประสิทธิภาพของธุรกิจจะสัมพันธ์กับระดับทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ ซึ่งหากธุรกิจขาดทักษะและทรัพยากรจะทำให้ไม่สามารถได้รับทรัพยากรชดเชยที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ ในขณะที่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบทดแทน (Compensatory Key Success Factors) หมายถึง ทักษะและทรัพยากรที่ธุรกิจสามารถเลือกที่จะเน้นให้ความสำคัญไปที่ปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัย ซึ่งถ้าปัจจัยเหล่านี้มีคะแนนต่ำก็สามารถทดแทนได้ด้วยปัจจัยที่มีคะแนนที่สูง ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบทดแทนจึงสามารถเป็นจุดตั้งต้นของการจัดกลุ่มเชิงกลยุทธ์ได้ (Strategic Group)

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Changeability) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถปรับตัวกับทักษะหรือทรัพยากรที่มีปัญหาในระยะเวลาที่เร็วแค่ไหน หากค่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Changeability) ลดต่ำลงเท่าใด ธุรกิจที่มีทักษะหรือทรัพยากรแบบถาวรก็จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสูงขึ้นเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบทดแทน (Compensatory Key Success Factors) มีค่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ในระดับต่ำ กลุ่มเชิงกลยุทธ์ก็จะประสบกับอุปสรรคในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (The Changeability Concept) จึงอ้างอิงจากแนวคิดเรื่องข้อได้เปรียบจากการจัดวางในระดับสูงและต่ำกว่า (advantages of high and lower order) ของ Porter's (1990)



ภาพ 6 ตัวอย่างของรูปแบบทางธุรกิจ จากชุดปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า (Customer Orientation) เป็นปัจจัยแบบรวม (the conjunctive factor) ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ เป็นปัจจัยแบบทดแทน

ที่มา: Grunert, 1992

จากภาพ 6 แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจที่ 1 ถึง 3 เป็นกลุ่มเชิงกลยุทธ์ที่กำลังแข่งขันด้านเทคโนโลยี (Technology) ในขณะที่ธุรกิจที่ 4 และ 5 เป็นกลุ่มเชิงกลยุทธ์ที่กำลังแข่งขันด้านความสามารถในการสื่อสาร (Communication Ability)

การวิเคราะห์แบบข้ามกลุ่มเชิงกลยุทธ์จะทำให้เห็นภาพที่สมบูรณ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งช่วยให้สามารถแยกแยะระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบรวมและปัจจัยแห่งความสำเร็จแบบทดแทนได้ ทั้งนี้ ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานระหว่างกลุ่ม

เชิงกลยุทธ์นั้นจะช่วยให้สามารถอธิบายได้ว่าธุรกิจแต่ละธุรกิจมีส่วนร่วมอย่างไรกับกลุ่มเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น จากตัวอย่างในภาพ สามารถคาดการณ์ได้ว่าธุรกิจที่ 3 จะมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ต่ำลงเนื่องจากมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า (customer orientation) ในระดับต่ำ โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงว่าธุรกิจที่ 3 นั้นอยู่ในกลุ่มเชิงกลยุทธ์กลุ่มใด นอกจากนี้ ไม่ว่าจะธุรกิจที่ 1 ถึงธุรกิจที่ 3 จะมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงหรือต่ำกว่าธุรกิจที่ 4 และ 5 จะสามารถอธิบายให้เห็นได้ถึงค่าความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ (Relative Importance) ระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถในการสื่อสาร

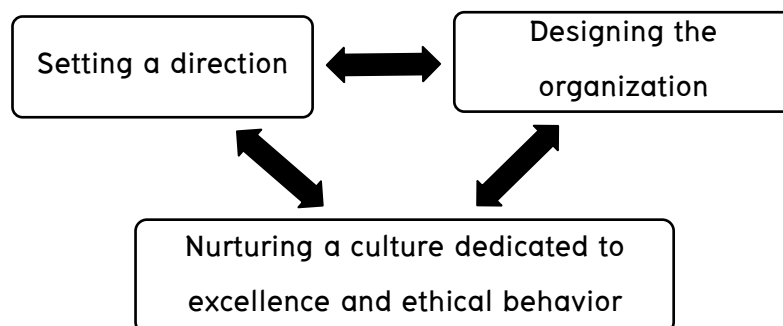
ส่วนใหญแล้ว ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในกลุ่มกลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแบบรวม (Conjunctive Factor) ซึ่งก็คือการมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า (Customer Orientation) ดังที่ปรากฏในภาพตัวอย่าง ความแตกต่างในส่วนที่เหลือนั้นสามารถอธิบายได้จากวิธีการที่ธุรกิจประเมินค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ยังไม่ได้รับความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น จึงคาดการณ์ได้ว่าในกลุ่มที่กำลังแข่งขันด้านเทคโนโลยี ซึ่งก็คือธุรกิจที่ 3 จะดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ในขณะที่ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สัมพันธ์กันระหว่างธุรกิจ 1 และธุรกิจที่ 2 นั้นมาจากค่าความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ ระหว่างหน่วยการขายและความสามารถในการสื่อสาร

ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ปัจจัยส่วนบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำ วรรณคณา กาญจนพาที (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (achieve organizational objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)

ภาวะผู้นำ: 3 กิจกรรมที่พึ่งพาอาศัยกัน (Leadership: Three Interdependent Activities)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องตระหนักถึง 3 กิจกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันและจะต้องประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังภาพ 7



ภาพ 7 สามกิจกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันในการเป็นผู้นำ

ที่มา: Dess, Lumpkin and Eisner, 2003, P. 386

1. การกำหนดทิศทาง (Setting a direction) ผู้นำจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการจะไปถึงในอนาคต ซึ่งสามารถกำหนดได้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

2. การออกแบบองค์กร (Designing the organization) ผู้นำควรมีส่วนร่วมในการแบ่งโครงสร้าง ทีมงาน และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยปฏิบัติงานตามขอบเขตที่แบ่งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบ่มเพาะวัฒนธรรมและจริยธรรมที่ดี (Nurturing an Excellent and Ethical Culture) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างพฤติกรรมทางจริยธรรมของพนักงานภายในองค์กร พร้อมกับปลูกฝังให้พนักงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

จะเห็นได้ว่า ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง การออกแบบองค์กร และการบ่มเพาะวัฒนธรรมและจริยธรรมที่ดี หากผู้นำขาดการพิจารณากิจกรรมทั้งสามอย่าง หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไปอาจส่งผลให้องค์กรเกิดความล้มเหลวในที่สุด

องค์ประกอบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Elements of effective leadership)

นอกจากนี้ Dess, Lumpkin and Eisner (2003) ยังระบุว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. การคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) ผู้นำจะต้องคิดในภาพรวม คิดทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกันทุก ๆ ส่วนที่เชื่อมโยงถึงกันและกัน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และจะต้องพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ

2. การเอาชนะอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Overcoming Barriers to Change) ผู้นำควรมีความสามารถลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ รวมถึงการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้

3. การใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพ (The Effective Use of Power) ความสามารถในการจูงใจบุคคลากรในทุกกระดับ และในทุกสถานการณ์ ให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ความฉลาดทางอารมณ์: คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ (Emotional Intelligence: A key Leadership Trait)

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman (2002) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self – awareness)
 - 1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง
 - 1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง
 - 1.3 สมรรถนะด้านความมั่นใจ
2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self – management)
 - 2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง
 - 2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส
 - 2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว
 - 2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม
 - 2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี
3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)
 - 3.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น
 - 3.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์การ
 - 3.3 สมรรถนะด้านการบริการ
4. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)
 - 4.1 สมรรถนะในการสร้างแรงจูงใจ
 - 4.2 สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล
 - 4.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น
 - 4.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

4.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง

4.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ

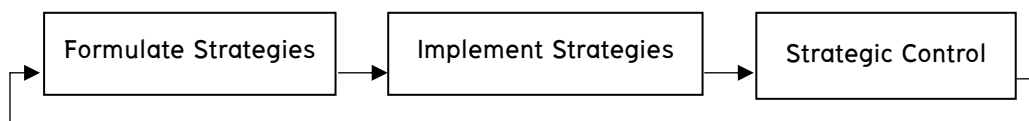
การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและควบคุม (Controlling) ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการวางแผน การปรับองค์การและภาวะผู้นำมากกว่า แต่ปัจจุบันกระแสนิยมในด้านการประเมินผลและควบคุมการดำเนินงานขององค์การ ได้รับความนิยมน้อยลง

การควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์การ (Strategic Control and Corporate Governance)

การควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์การเป็นปัจจัยเสริมการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ การควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์การ (Strategic Control and Corporate Governance) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนหรือล้มเลิกกลยุทธ์นั้น ๆ การควบคุมและกำกับดูแลองค์การ จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพราะฉะนั้นการควบคุมกลยุทธ์และการกำกับดูแลองค์การจึงเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ (Dess, Lumpkin and Eisner, 2003)

การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (Traditional Approach to Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิมมีรูปแบบการควบคุมตามลำดับดังนี้ (1) การกำหนดกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูง (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การวัดประสิทธิภาพเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังภาพ 8 ซึ่งเป็นระบบการควบคุมที่เน้นการตรวจสอบ และการนำข้อมูลของผลการปฏิบัติงานมาประเมิน ควบคุม และปรับปรุงองค์การ เป็นการควบคุมโดยอาศัยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback control) ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการไปก่อนแล้วจึงนำผลที่ได้มาประเมิน ในบางครั้งผลจากการปฏิบัติงานอาจก่อความเสียหายให้กับองค์การเป็นอย่างมาก หากต้องการแก้ไข

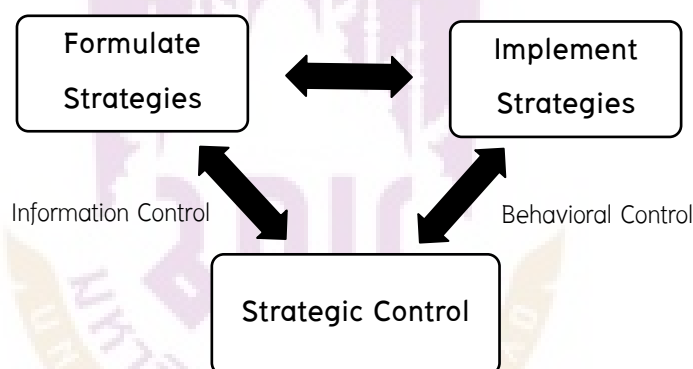


ภาพ 8 การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (Traditional Approach to Strategic Control)

ที่มา: Dess, Lumpkin and Eisner, 2003, P. 313

การควบคุมกลยุทธ์แบบร่วมสมัย (Contemporary Approach to Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์แบบร่วมสมัยเป็นการควบคุมเชิงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยเน้นการควบคุมข้อมูล (Information Control) และ การควบคุมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Control)



ภาพ 9 การควบคุมกลยุทธ์แบบสมัยใหม่ (Contemporary Approach to Strategic Control)

ที่มา: Dess, Lumpkin and Eisner, 2003, P. 314

ในการควบคุมกลยุทธ์แบบร่วมสมัยการควบคุมข้อมูล (Information Control) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้ องค์กรจะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมากำหนดและปรับปรุงเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่วนการควบคุมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Control) จะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้น การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการกำกับองค์กรที่ดีจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่งในตลาด

ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI)

ความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์ MAI

ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment : MAI) เป็นตลาดหลักทรัพย์ทางเลือกของประเทศไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 เพื่อเป็นตลาดรองและเป็นแหล่งระดมทุนสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่อาจยังมีคุณสมบัติไม่พร้อมที่จะเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่มีความต้องการที่จะเข้าสู่กระบวนการในการเป็นบริษัทจดทะเบียน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558)

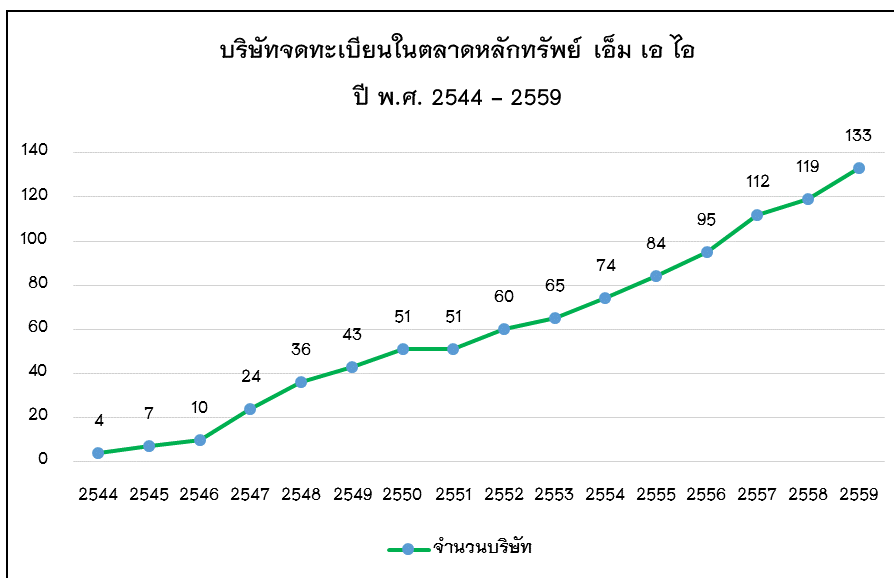
ตลาดหลักทรัพย์ใหม่เปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 21 มิถุนายน 2542 และได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารงาน และแผนการตลาดเพื่อชักชวนให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูงและธุรกิจที่มีศักยภาพมาเข้าร่วมเป็นบริษัทจดทะเบียน จนกระทั่งวันที่ 17 กันยายน 2544 ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ได้เริ่มเปิดซื้อขายหลักทรัพย์เป็นครั้งแรก โดยมีบริษัท บรอดเคอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทจดทะเบียนบริษัทแรกที่นำหลักทรัพย์เข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558) และได้เริ่มใช้ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (MAI Index) ในวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2545 ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ใหม่เป็นดัชนีเพื่อให้นักลงทุนสามารถมองเห็นแนวโน้มของราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ โดยใช้มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของตลาดหลักทรัพย์ใหม่ ณ วันที่ 2 กันยายน 2545 เป็นวันฐานในการคำนวณ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

ต่อมาเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2548 ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็น ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI) เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อย่อภาษาอังกฤษ (ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 6 กรกฎาคม 2548) ซึ่งมีดัชนีราคาหุ้นตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI Index) 646.02 จุด และมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) 335,866.24 ล้านบาท (ข้อมูลสถิติดัชนีตลาดหลักทรัพย์รายเดือนที่สำคัญ, 17 มกราคม 2560)

ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาตลาดทุนในประเทศไทย และถือเป็นการช่วยสนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธุรกิจที่กำลังเติบโตและมีศักยภาพ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือเพื่อให้มีโอกาสใช้ประโยชน์จากตลาดทุน โดยเป็นช่องทางระดมทุนให้แก่บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ โดยแปลงสภาพจากหนี้ให้เป็นทุน เพื่อสนับสนุนธุรกิจรวมลงทุน (Venture Capital) เข้ามาลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพ แต่ขนาดไม่ใหญ่ และเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ลงทุน ซึ่งจะสามารถกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนได้ดีมากขึ้น (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2558) ระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ด้วยวิธีจับคู่อัตโนมัติ (Automatic Order Matching: AOM) ทำให้การซื้อขายหลักทรัพย์มีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีการใช้ระบบการเปิดเผยสารสนเทศ (Disclosure-Based) ที่โปร่งใสและชัดเจน สามารถเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ทำให้การซื้อขายหลักทรัพย์เป็นไปอย่างราบรื่นและยุติธรรมและผู้ลงทุนที่เป็นบุคคลธรรมดาได้รับการยกเว้นภาษีผลต่างกำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ด้วย (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2558, หน้า 85)

หลักเกณฑ์การนำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จะพิจารณาจากคุณสมบัติของหุ้นสามัญและคุณสมบัติของบริษัทที่ยื่นคำขอ ซึ่งคุณสมบัติจะผ่อนปรนเชิงตัวเลขมากกว่าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) โดยคุณสมบัติของหุ้นสามัญจะต้องมีมูลค่าที่ตราไว้ (Par) ไม่น้อยกว่าหุ้นละ 0.50 บาท มีการระบุชื่อผู้ถือ และต้องไม่มีข้อจำกัดในการโอนหุ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ส่วนคุณสมบัติของบริษัทที่ยื่นคำขอ จะต้องมิใช่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด หรือนิติบุคคลตามกฎหมายไทย มีทุนชำระแล้วไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีผลการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 2 ปี ต้องมีกำไรสุทธิในปีล่าสุดก่อนยื่นคำขอไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท และมีกำไรสะสมในงวดก่อนยื่นคำขอ มีการกระจายการถือหุ้นรายย่อยไม่น้อยกว่า 300 ราย เป็นต้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI ถือเป็นการโอกาสให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวที่ปราศจากดอกเบี้ย หรือสามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้ง่ายขึ้น เนื่องจากบริษัทมีความน่าเชื่อถือและมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2558, หน้า 86) ส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุนทางการเงินและมีความคล่องตัวในการบริหารเงินมากขึ้น



ภาพ 10 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ปี พ.ศ. 2544 - 2559

ที่มา: ข้อมูลสรุปฐานะการเงินผลการดำเนินงานรายอุตสาหกรรมรายไตรมาส, ม.ป.ป.,
สื่อออนไลน์

จากกราฟในภาพ 10 ในปี พ.ศ. 2544 เมื่อเริ่มมีเปิดซื้อขายหลักทรัพย์ MAI เป็นครั้งแรก มีจำนวนเพียง 4 บริษัท ภายหลังจากนั้นมีบริษัทที่สนใจจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI มากยิ่งขึ้น จึงทำให้มีบริษัทเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพิ่มขึ้นในทุกๆปี ซึ่งในปี พ.ศ. 2559 มีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI สูงถึง 133 บริษัท

โครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ MAI

ตลาดหลักทรัพย์ MAI ได้มีการจัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม (Industry Group) ของบริษัทจดทะเบียนเหมือนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558) การจัดกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน สามารถสะท้อนถึงแนวโน้มในอนาคตของหมวดธุรกิจได้ เพื่อให้นักลงทุนนำข้อมูลไปเปรียบเทียบระหว่างบริษัทจดทะเบียนและตัดสินใจลงทุนได้อย่างเหมาะสม

ในปัจจุบันมีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 137 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) เมื่อแบ่งตามโครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรม มี 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

การจัดกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ MAI ได้มีการให้คำนิยามแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558) ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry: AGRO) หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการเพาะปลูก ประมง ปศุสัตว์ การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร และการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม

2. กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Product: CONSUMP) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับผลิตและจำหน่ายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคที่เป็นสินค้าจำเป็นและฟุ่มเฟือย

3. กลุ่มธุรกิจการเงิน (Financials: FINICIAL) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นผู้ให้บริการการเงิน เช่น ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทประกันภัย

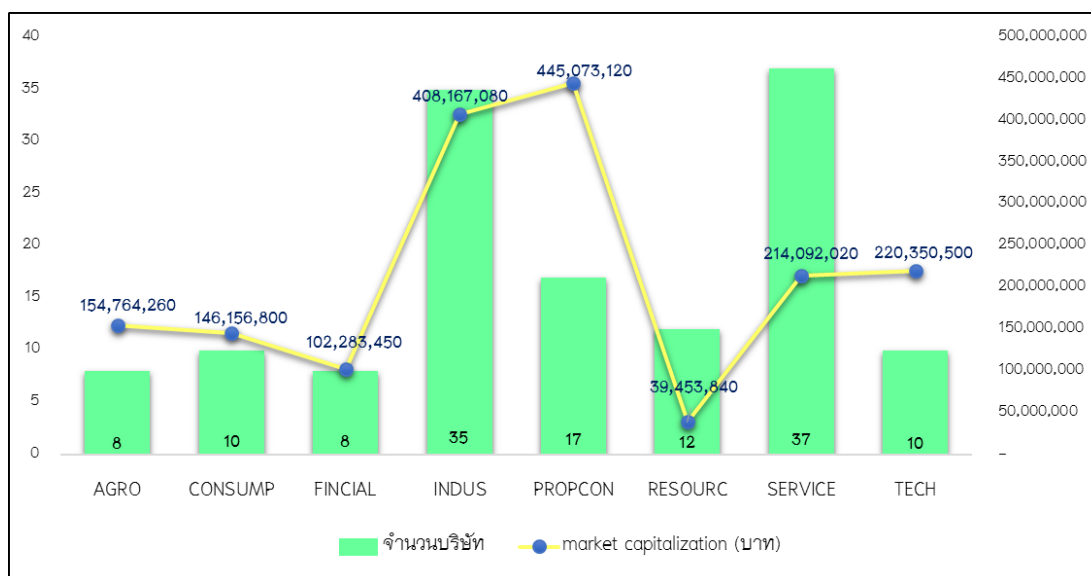
4. กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (Industrials: INDUS) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรม เครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์

5. กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง (Property & Construction: PROPCON) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง พัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงงานวิศวกรรมและบริการก่อสร้าง

6. กลุ่มทรัพยากร (Resources: RESOURC) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการแสวงหาหรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เชื้อเพลิงพลังงาน ทำเหมืองแร่

7. กลุ่มบริการ (Services: SERVICE) กลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำธุรกิจบริการ ยกเว้นบริการทางการเงินและข้อมูลสารสนเทศ เช่น บริการการแพทย์ บริการสื่อสิ่งพิมพ์ และการท่องเที่ยว

8. กลุ่มเทคโนโลยี (Technology: TECH) กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ผู้ให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องข่ายโทรคมนาคม เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต



ภาพ 11 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) และมูลค่าตามราคาตลาด (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มิถุนายน 2560)

จากภาพ 11 กลุ่มบริการ (SERVICE) เป็นกลุ่มที่มีจำนวนบริษัทมากที่สุด มีจำนวน 37 ราย ในขณะที่มูลค่าตามราคาตลาดของกลุ่มทรัพยากร (Resource) มีมูลค่าต่ำสุดถึง 39,453,840 บาท เนื่องจากกลุ่มธุรกิจทรัพยากรส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนสูง และขณะที่มูลค่าตามราคาที่สูงกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction: PROPCON) มีมูลค่าสูงถึง 445,073,120 บาท เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างส่วนมากเป็นธุรกิจที่ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนไม่มากและธุรกิจที่มีอัตราการขยายเติบโตทุกปี

ตลาดหลักทรัพย์ทางเลือกในต่างประเทศที่คล้ายคลึงตลาดหลักทรัพย์ MAI

เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาข้อมูลตลาดหลักทรัพย์ทางเลือกในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น ดังนี้

1. ตลาดหลักทรัพย์ National Association of Securities Dealers Automated Quotation: NASDAQ ของสหรัฐอเมริกา

ตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ ของสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2514 ซึ่งเป็นตลาดหุ้นที่ซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งแรกของโลก ในช่วงแรกตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ มีเป้าหมายรองรับธุรกิจขนาดเล็กโดยไม่มุ่งทางกลุ่มใดเป็นพิเศษ

ในปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ กลายเป็นแหล่งรวมบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เข้ามาจดทะเบียนระดมทุนกันมากขึ้นเรื่อย จนถึงปัจจุบันแม้บริษัทอย่าง Microsoft, Intel, Apple ที่โตมากับตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ จะใหญ่โตมหาศาล ใหญ่กว่าบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ NYSE เพียงใด แต่บริษัทเหล่านี้ก็ไม่ย้ายไป NYSE เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ ได้วางตำแหน่งว่าเป็นตลาดสำหรับธุรกิจเทคโนโลยี และบริษัทเทคโนโลยีรายใหม่ ๆ ก็รู้ดีว่าหากเข้า NASDAQ แล้วกลุ่มนักลงทุนที่จะเข้ามา ก็จะเข้าใจกิจการแบบนี้ได้ดีกว่านักลงทุนทั่ว ๆ ไป (Ellen Terrell, 2012)

2. ตลาดหลักทรัพย์ Alternative Investment Market: AIM ของอังกฤษ

ตลาดหลักทรัพย์ Alternative Investment Market: AIM ก่อตั้งขึ้นโดยตลาดหลักทรัพย์ลอนดอน (London Stock Exchange: LSE) ซึ่งเปิดตัวเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2538 ตลาดหลักทรัพย์ AIM ถูกออกแบบมาสำหรับบริษัทขนาดเล็กและบริษัทที่กำลังเติบโต ให้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งระดมเงินทุน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ AIM มีระบบกฎระเบียบและการกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการของธุรกิจที่มีขนาดเล็ก และกำลังเติบโตมากกว่าตลาดหลักทรัพย์ลอนดอน ซึ่งในการเข้าร่วมในตลาดหลักทรัพย์ AIM บริษัทไม่จำเป็นต้องมีประวัติทางการเงินหรือประวัติการซื้อขายที่เฉพาะเจาะจง (London Stock Exchange, 2017)

3. ตลาดหลักทรัพย์ Tokyo Alternative Investment Market: Tokyo AIM ของญี่ปุ่น

ตลาดหลักทรัพย์ Tokyo Alternative Investment Market: Tokyo AIM เกิดจากการร่วมมือกันระหว่าง ตลาดหลักทรัพย์โตเกียว (Tokyo Stock Exchange: TSE) และตลาดหลักทรัพย์ลอนดอน (London Stock Exchange: LSE) โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นแหล่งระดมเงินทุนให้แก่บริษัทที่กำลังพัฒนาในเอเชีย และเพิ่มโอกาสในการลงทุนให้แก่นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2552 (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2560)

ตลาดหลักทรัพย์ Tokyo AIM มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้บริการแก่บริษัทที่ต้องการจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ Tokyo AIM ผ่าน Japanese Nominated Advisor (J-Nomad) เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยดำเนินการ ทั้งด้านกฎหมาย และระบบบัญชี เป็นต้น ข้อแตกต่างระหว่างตลาดหลักทรัพย์ทั่วไปในญี่ปุ่นกับ Tokyo AIM คือ (1) สามารถใช้ได้ทั้งภาษาอังกฤษและญี่ปุ่น ในการเปิดเผยข้อมูล (2) Tokyo AIM มีการใช้มาตรฐานบัญชีทั้งแบบในประเทศ และแบบสากล (3) ข้อกำหนดในการจดทะเบียนในตลาดนั้นไม่ได้พิจารณาจากตัวเลขทางการเงินเท่านั้น

แต่ยึดความเห็นของ J-Nomad ที่จะเป็นผู้พิจารณาเป็นหลัก เป็นต้น (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2560)

โมเดลไทยแลนด์ 4.0

ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนธุรกิจ SMEs ตามโมเดลไทยแลนด์ 4.0

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ ยุทธศาสตร์ของประเทศ สำหรับประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร โมเดลประเทศไทย 2.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา โมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหลัก เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น แต่ภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 ประเทศไทยเผชิญกับปัญหา กีดกันประเทศรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ หรือปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน และปัญหาความไม่สมดุลของการพัฒนา อีกทั้งยังมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศโดยใช้ โมเดลประเทศไทย 4.0 เพื่อที่จะก้าวข้ามปัญหาดังกล่าว

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559) กล่าวว่า โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ถือว่าเป็นการพัฒนาเครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่ (New Engines of Growth) ด้วยการเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ให้เป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบของประเทศไทยมีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม และเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมแบบเพิ่มมูลค่า (Value Added) เป็นโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมแบบสร้างมูลค่า (High Value) โดยการเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนของไทยแลนด์ 4.0 มี 3 กลไก ดังนี้

1. กลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ โดยการมุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และปัญญา อย่างแท้จริง
2. กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ด้วยการจัดสรรทรัพยากร
3. กลไกขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เน้นความตระหนักและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทยแลนด์ 4.0 มีดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์
3. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง

มาตรการในการพัฒนาธุรกิจ SMEs ตามยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0

มาตรการในการพัฒนาธุรกิจ SMEs ตามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ได้กำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, หน้า 77-80)

1. กลุ่ม Turnaround SMEs เป็นกลุ่มที่ต้องได้รับความช่วยเหลือในหลาย ๆ ด้าน เป้าหมายการพัฒนากลุ่มนี้ คือ การปรับเปลี่ยน Turnaround SMEs ที่มีศักยภาพเหล่านี้ ให้ก้าวเข้าสู่ กลุ่ม Regular SMEs และกลุ่ม Strong SMEs ซึ่งขับเคลื่อนการพัฒนาด้วยโครงการ Rescue SMEs ช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพแต่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
2. กลุ่ม Regular SMEs เป็นกลุ่มที่มีความพร้อมระดับหนึ่ง มีการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยผลผลิตและการสร้างมูลค่าด้วยนวัตกรรม เป้าหมายการพัฒนากลุ่มนี้ คือ พัฒนาให้เป็น Strong SMEs โดยสนับสนุนเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและองค์ความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนาองค์ความรู้และการบริหารจัดการ
3. กลุ่ม Strong SMEs เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพและความพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่การเป็น Smart SMEs โดยผลักดัน Digital Transformation สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พัฒนา Open Innovation สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมลงทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงสร้าง Global Collaborative Network & Partnership

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้ยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องปรับตัวหรือขยายนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยการปรับตัวนี้จะเป็นการแสวงหาโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ผลิตสินค้า เพื่อสร้างโอกาสในการร่วมลงทุนและความก้าวหน้าทางธุรกิจ

การจัดการนวัตกรรมสำหรับธุรกิจ (Managing Innovation for Business)

นวัตกรรมสามารถเพิ่มมูลค่าและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้ ซึ่งนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกฝ่ายขององค์กร และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในธุรกิจ จะส่งผลให้เกิดเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

Joseph Schumpeter บิดาแห่งกลยุทธ์ธุรกิจนวัตกรรม กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เปรียบ ให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้น และองค์กรจะต้องมีการพัฒนาต่อยอดให้เกิด นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อหลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบจากผู้อื่น ซึ่ง Schumpeter เรียกว่าเป็นการทำลายที่สร้างสรรค์ (Creative Destruction) โดยการคิดสิ่งใหม่และทำลายสิ่ง ที่มีอยู่เดิม เพื่อเป็นการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นให้กับองค์กร (อ้างอิงใน ปรเมศวร์ กุมารบุญ, 2550)

รูปแบบของนวัตกรรม (Types of Innovation)

จากหนังสือ Exploring Innovation ของ Smith (2010) กล่าวว่า รูปแบบ ของ Innovation มี 3 แบบ ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) หมายถึง ความพยายามในการสร้าง และออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ จะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของธุรกิจ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะและมีคุณภาพ

2. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่สร้างขึ้นสำหรับผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถใช้ประโยชน์ ได้กว้างขวาง เช่น การเปลี่ยนแปลงการบริการด้านการเงินของธนาคาร เป็นต้น

3. นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการขององค์กร องค์กรมักจะปรับปรุงการใช้วัสดุ ลดรอบเวลา และเพิ่มคุณภาพ นวัตกรรมกระบวนการมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลาที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น จุดประสงค์ ของการปรับปรุงกระบวนการคือการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

การกำหนดขอบเขตของนวัตกรรม (Defining the Scope of Innovation)

องค์กรจะต้องมีวิธีการในการมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมของตน ด้วยการกำหนด "แผนเชิงกลยุทธ์" ซึ่งองค์กรต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมที่องค์กรกำลัง มองหา รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยแต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญ ในประเด็น ค่าใช้จ่าย ความคิดริเริ่มนวัตกรรม ความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์ และนวัตกรรมจะเพิ่มมูลค่าเท่าไร คู่แข่ง กับการลงทุนมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามองค์กรที่มองเห็นเป้าหมายด้านนวัตกรรม จำเป็นต้องพัฒนาวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินผลและเรียนรู้จากการริเริ่มด้านนวัตกรรม จากมุมมองนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

นวัตกรรมเป็นหนึ่งในวิธีการหลักที่สามารถทำให้ธุรกิจเติบโตได้ นวัตกรรมมักใช้เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการของธุรกิจ การจัดการกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมักเป็นเรื่องที่ท้าทายเนื่องจากมีความไม่แน่นอนและมีทางเลือกมากมาย หากสามารถทำงานร่วมกันกับพันธมิตรด้านนวัตกรรมได้ ธุรกิจจะสามารถจัดการกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

วิธีการในพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด (Leap Frog) และลดระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practice ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือทำได้ดีกว่าตนเอง แล้วนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จึงเป็นแผนงานต้นแบบสำหรับการดำเนินงานในธุรกิจ ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อาจหมายถึงระบบบริหารจัดการ เทคนิคหรือวิธีการที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร และส่งผลให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายในระดับสูงสุดได้

American Productivity and Quality Center (APQC) (2002 อ้างอิงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2546); สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้คำจำกัดความ Best Practices ไว้ว่า คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ การปฏิบัติที่นำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

บรูซ ซีริมหาสาร (2548) กล่าวว่า Best Practices คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้จากประสบการณ์ เพื่อพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

Murray, et al. (2002) กล่าวว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการตลาด

ดังนั้น แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จึงเป็นคำที่ให้ความหมายในเชิงเทียบเคียง คือ วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน

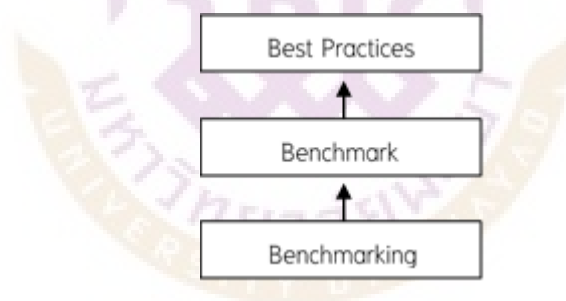
จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาวะปัญหา โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายหลักของบริษัทนั้น ๆ เพราะแต่ละบริษัทมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และสภาพธุรกิจแตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละบริษัทที่ต้องการ

เครื่องมือในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2558) กล่าวว่า วิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลกับองค์กรมากที่สุด เช่น Benchmarking, TQM, PCDA, Six Sigma, Balanced Scorecard, หากองค์กรสามารถปรับใช้งานได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2548) กล่าวว่า การที่จะทำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เริ่มจากการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นหาองค์กรที่เป็น Benchmark หรือองค์กรที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด และองค์กรที่เป็น Benchmark จะสามารถตอบได้ว่าองค์กรของเขามีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างไร



ภาพ 12 ความสัมพันธ์ของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices

ที่มา: บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2546, หน้า 11

1.1 ความหมายของการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ (2542) กล่าวว่า Benchmarking คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากล โดยมีแนวคิดที่ว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่ได้เก่งไปทุกอย่าง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) กล่าวว่า Benchmarking เป็นวิธีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับผู้ที่ทำได้ดีกว่า ซึ่ง Best Practices เป็นฐานข้อมูลที่สำคัญในการทำ Benchmarking เนื่องจากจะทำให้องค์กรทราบว่าองค์กรใดมีความเป็นเลิศด้านใด และจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กรของตนให้ดีขึ้น

บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช (2548) กล่าวว่า Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

ปรียาวดี ผลเอนก (2558) กล่าวว่า การเปรียบเทียบองค์กรที่เป็นเลิศ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำมาเป็นตัวช่วยในการดำเนินธุรกิจให้เป็นเลิศในอนาคต

ดังนั้น การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) จึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ Benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง

1.2 วัตถุประสงค์ในการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (John Oakland, 2003 อ้างอิงใน ปรียาวดี ผลเอนก, 2558)

1.2.1 เป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดีเลิศทางธุรกิจกับบริษัทคู่แข่ง

1.2.2 เป็นความท้าทายของแนวทางปฏิบัติที่ดีเลิศในปัจจุบันและความท้าทายในกระบวนการที่ดีเลิศ

1.2.3 เป็นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีเลิศสำหรับองค์กร ด้วยการปรับปรุงเป้าหมายขององค์กร

1.3 ประเภทการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1.3.1 การเปรียบเทียบภายใน (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน พบทั่วไปในองค์กรชั้นนำที่มีเครือข่ายทั่วโลก ส่วนใหญ่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร

1.3.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรกับคู่แข่งชั้น โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของคู่แข่งมาทำการเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งผลที่ได้จะอยู่ในเชิงของการบอกตำแหน่งขององค์กรในกลุ่มธุรกิจนั้น ๆ และชี้บอกถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรมากกว่าการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง

1.3.3 การเปรียบเทียบหน้าที่การทำงาน (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานที่คล้ายคลึงกัน เป็นการมุ่งหวังที่จะค้นหาผู้มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด เป็นการก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ ๆ ได้ดีที่สุด

1.4 กระบวนการการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (John Oakland, 2003 อ้างอิงใน ปรียาวดี ผลเอนก, 2558)

1.4.1 การวางแผน (Plan) เช่น การเลือกกระบวนการสำหรับเปรียบเทียบ การคัดเลือกทีมงาน และระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการเปรียบเทียบ และวิธีการวัดการเก็บรวบรวมข้อมูล การระบุคู่แข่งชั้นที่เป็นเลิศ โดยอาจใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีหรือจากการสังเกตการณ์อุตสาหกรรม

1.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect) เช่น การวัดระดับประสิทธิภาพของการเก็บข้อมูลในปัจจุบัน การจัดการการตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น การเตรียมความพร้อมเพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรเป้าหมาย

1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) เช่น ประสิทธิภาพของข้อมูล การสร้างตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพในปัจจุบันขององค์กรกับประสิทธิภาพของคู่แข่งชั้น และการแยกกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ในการวัดประสิทธิภาพ

1.4.4 การปรับปรุง (Adapt) เช่น การสร้างข้อมูลด้านขีดความสามารถขององค์กร การพัฒนาระดับประสิทธิภาพของวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และมาตรฐานขององค์กรใหม่ ด้านกระบวนการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ การกำหนดและกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและบรรลุผลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1.4.5 การทบทวน (Review) เช่น การติดตามผลและการปรับปรุงการประเมินผลจากการเรียนรู้และศึกษา การทบทวนความสัมพันธ์กลุ่มเป้าหมายและพันธมิตรขององค์กร และการกำหนดโอกาสสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมการสร้างประสิทธิภาพ

2. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

Rahman and Tannock (2005) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และความเป็นเลิศทางธุรกิจกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งการนำ TQM มาปฏิบัติและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่ยาก และมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลว แต่หากองค์กรใดที่สามารถทำ TQM จนประสบความสำเร็จได้ จะส่งผลดีให้แก่องค์กรเป็นอย่างมากและจะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ (Best Practices)

2.1 ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ แนวคิดและเทคนิคในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นหลัก โดยทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ปรียาวดี ผลเอนก (2558) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการเรียนรู้ภายในองค์กร

Evan and Lindsay (2008) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นที่กระบวนการเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม และการเรียนรู้ภายในองค์กร

Ramasamy (2009) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และค่าใช้จ่ายในการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การจัดการคุณภาพโดยรวม จึงเป็นระบบการบริหารงานที่มีความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

2.2 การจัดการคุณภาพโดยรวมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ขั้นตอนของการนำการจัดการคุณภาพโดยรวม ไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550, หน้า 110-117)

2.2.1 การวางแผนด้านการบริหารจัดการ คือกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ TQM อย่างชัดเจน จัดทำนโยบายคุณภาพและแผนงาน และแปรนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติของทุกระดับ

2.2.2 การจัดองค์กรและสร้างระบบคุณภาพ คือ จัดทำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ผนวกกิจกรรมการปรับปรุงเข้าสู่ระบบคุณภาพ และจัดทำคู่มือควบคุมคุณภาพ

2.2.3 การดำเนินโครงการ TQM ทั้งหมดองค์กร คือ ประกาศนโยบายคุณภาพ และประชาสัมพันธ์โครงการ TQM ทั้งหมดองค์กรเพื่อสร้างแนวร่วม

2.2.4 การใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ คือ เลือกใช้เครื่องมือควบคุมกระบวนการ เครื่องมือแห่งคุณภาพ และเลือกใช้เครื่องมือทางสถิติ

2.2.5 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล คือ ติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน และปัญหาในการใช้เครื่องมือเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น และแก้ไขปรับปรุงและดำเนินการป้องกันอย่างเป็นระบบ

2.2.6 การทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จ คือ การวัดผลลัพธ์ที่ได้ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัดระดับความสำเร็จ และทบทวนผลลัพธ์เพื่อกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม

2.2.7 การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การให้รางวัลและแรงจูงใจแก่พนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

3. วงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA)

PDCA เป็นคำย่อของ Plan – Do – Check – Action ซึ่งเป็นวงจรของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

PDCA เป็นแนวคิดที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแต่การวางแผน แต่เน้นการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W. Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

3.1 โครงสร้างของ PCDA ประกอบด้วย Plan: P การวางแผน, DO: D การดำเนินการหรือการปฏิบัติ, Check: C การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ Act: A การปรับปรุงการดำเนินงาน

3.2 ขั้นตอนการบริหารตามแนวทางของ PDCA

3.2.1 ขั้นการวางแผน (Plan: P) เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต การดำเนินงาน กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย สํารวจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน 1) ด้านการผลิต เช่น ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย เป็นต้น 2) ด้านบุคลากร เช่น ทักษะของพนักงาน การติดต่อประสานงาน ความรู้ความเข้าใจ เป็นต้น และวางแผนการปรับปรุงการดำเนินงาน และการจัดกิจกรรมส่งเสริม

3.2.2 ขั้นการดำเนินการหรือการปฏิบัติตาม (DO: D) โดยดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่ระบุอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โดยปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือ และเทคนิคที่เลือกใช้ และระดมส่งเสริมให้ความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

3.2.3 ขั้นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Check: C) คือ การติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนนี้มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ และสรุปผลการดำเนินงาน

3.2.4 ขั้นการปรับปรุงการดำเนินงาน (Act: A) เช่น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในแต่ละขั้น เพื่อพิจารณาว่าแผนงานในแต่ละขั้นมีความเหมาะสม หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใดบ้าง เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง

การดำเนินงานการปรับปรุงผ่านเครื่องมือการเพิ่มผลผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพ หรือการบริหารกิจกรรมภายในองค์กร หากมีการวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลรอบด้านนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแผนงานที่ดี และการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้จะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ควรมีการตรวจสอบความคืบหน้า หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ และเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนที่ได้รับถือเป็นสิ่งสำคัญ หากมีการนำมาทบทวน และสรุปข้อดี ข้อเสีย หรือข้อควรปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560) ซึ่งทั้งหมดนี้คือการดำเนินงานอย่างครบถ้วนตามแนวคิดของวงจร PDCA ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จะต้องมีการควบคุมและกำกับดูแล ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการควบคุมและกำกับดูแลเป็นงานขั้นสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง กับผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้

ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี

ในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ควรเริ่มจากการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยการวิเคราะห์บริบท เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้ แล้วพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่ดีว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรหรือไม่ โดยสามารถทำได้ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2557)

1. การวางแผนการศึกษา (Plan the Study) ผู้บริหารหรือทีมวิจัยตัดสินใจว่าจะใช้ข้อมูลใดในการวัดประสิทธิภาพ ตามปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด

2. การตั้งทีมเปรียบเทียบ (Form the Benchmarking Team) ทำการฝึกอบรมให้กับสมาชิกในทีม กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม รวมถึงกำหนดขอบเขตและกระบวนการในการเปรียบเทียบ ซึ่งการศึกษาโดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 4-6 เดือน

3. การระบุพันธมิตร (Identifying Partners) ระบุพันธมิตรที่จะเปรียบเทียบ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ อาทิเช่น ขนาดขององค์กร กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ในการศึกษาจะมีข้อตกลงเกี่ยวกับข้อมูลที่จะแบ่งปันและใช้งานอย่างไร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยทั่วไปแล้วการแบ่งปันรายงานการเปรียบเทียบกับพันธมิตรถือเป็นแรงจูงใจที่แข็งแกร่งการมีส่วนร่วม

4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and Analyze Information) ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการเปรียบเทียบ โดยทำการวิเคราะห์ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติจากพันธมิตรที่ใช้การเปรียบเทียบ ด้วยความเข้าใจในความแตกต่างของกระบวนการในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร พร้อมกับปรับปรุงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น

5. การประยุกต์และการปรับปรุง (Adapt and Improve) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการเปรียบเทียบ โดยจะต้องปรับตัวและปรับปรุงให้เข้ากับการดำเนินงาน วัฒนธรรม เทคโนโลยี และทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Literature Review on the Key Success Factors of SMEs)

เนื่องจาก SMEs มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ และการจ้างงาน ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งการศึกษานี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนา เนื่องจากผลของการศึกษาอาจมีประโยชน์แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ละรายในประเทศ (Al-Mahrouq, 2010) ซึ่งแนวความคิดของปัจจัยความสำเร็จ (KSF) ได้รับการพัฒนาโดย Rockart (1979) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระบุความต้องการของตนและกำหนดให้เป็น “พื้นที่ของความพึงพอใจที่จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในประสิทธิภาพการแข่งขันที่ดีสำหรับองค์กร”

ปัจจัยความสำเร็จเหล่านี้อาจจะแตกต่างกันออกไป เนื่องจากความแตกต่างทางเศรษฐกิจ ภูมิศาสตร์ และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ Bakas, et al. (2011) ศึกษาในยุโรป, Valmohammadi (2010) ศึกษาในอิหร่าน, Chittithaworn, et al. (2011) ศึกษาในไทย, Ghosh, et al. (2001) ศึกษาในสิงคโปร์, Indarti and Langenberg (2004) ศึกษาในอินโดนีเซีย, Jasra et al. (2011) ศึกษาในปากีสถาน, Kemayel (2015) ศึกษาในเลบานอน, Al-Mahrouq (2010) ศึกษาในจอร์แดน, Philip (2010) ศึกษาในบังคลาเทศ, Kumar, et al. (2015) ศึกษาในอินเดีย และ Pletnev and Barkhatov (2016) ศึกษาในรัสเซีย การศึกษาเหล่านี้วิเคราะห์ปัจจัยหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเทศ

Ghosh, et al. (2001) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประสิทธิภาพที่โดดเด่น และทฤษฎีแรงผลักดันด้านกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสิงคโปร์ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการมุ่งเน้นตลาดที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงาน และการสนับสนุนที่เข้มแข็ง สร้างการบริหารจัดการและองค์กรที่เข้มแข็ง และการเข้าถึงฐานความรู้และทรัพยากรอย่างกว้างขวาง (การสร้างเครือข่าย) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Indarti and Langenberg (2004) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอินโดนีเซีย กรณีศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) เครื่องมือในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ และแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น

3 ส่วน โดยกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งหมด 9 ปัจจัย ได้แก่ การตลาด, เทคโนโลยี, การเข้าถึงแหล่งข้อมูล, ความพร้อมของผู้ประกอบการ, เครือข่าย, กฎหมาย, การเข้าถึงแหล่งเงินทุน, การสนับสนุนจากภาครัฐ และแผนธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การตลาด, เทคโนโลยี และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับการสำเร็จทางธุรกิจ และผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จะประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด พัฒนาใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

Al-Mahrouq (2010) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาของจอร์แดน เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งข้อมูลบริษัทที่นำมาใช้ในการศึกษามาจากสถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีทั้งหมด 163 บริษัท แบ่งเป็น 3 ภาคธุรกิจ (กลุ่มบริการ, กลุ่มการผลิต และกลุ่มค้าปลีก) ผลการศึกษาระดับปัจจัย 5 ประการ ที่มีผลกระทบเชิงบวกที่สำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท คือ (1) ขั้นตอนทางเทคนิคและเทคโนโลยี (2) โครงสร้างบริษัท (3) โครงสร้างทางการเงิน (4) การตลาดและการผลิต และ (5) โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์

Valmohammadi (2010) ศึกษาเรื่อง การระบุและจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอิหร่าน กรณีศึกษามุมมองของผู้เชี่ยวชาญ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมได้ระบุปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ 12 ปัจจัย ดังนี้ (1) ความเป็นผู้นำด้านการบริหารและการสนับสนุน (2) วัฒนธรรมองค์กร (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (4) กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (5) การวัดประสิทธิภาพ (6) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (7) กระบวนการและกิจกรรม (8) การให้รางวัลและแรงจูงใจ (9) การอบรมและการศึกษา (10) ข้อจำกัดทางทรัพยากร (11) การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ (12) การเปรียบเทียบจากผลการวิเคราะห์พบว่า ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนด้านการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ในขณะที่การให้รางวัลและแรงจูงใจและการเปรียบเทียบ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

Bakas, et al. (2011) ศึกษาเรื่อง ความท้าทายและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการผลิตแบบสั้นในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุโรป เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของนอร์เวย์และเบลเยียมที่อยู่ในโครงการวิจัยยุโรป (European Regions for Innovative

Productivity: ERIP) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้นี้ คือ (1) การดูแลและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี (2) การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างทั่วถึง (3) การจัดสรรเวลาที่เพียงพอในการจัดเตรียมองค์กร (4) มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการริเริ่มให้เสร็จสมบูรณ์ (5) การสร้างความสามารถภายในองค์กร และ (6) การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

Chittithaworn, et al. (2011) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การศึกษานี้ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ 8 ประการ ได้แก่ (1) ลักษณะของผู้ประกอบการ (2) ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (3) การจัดการและความรู้ (4) ผลิตภัณฑ์และบริการ (5) ลูกค้าและตลาด (6) วิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม (7) ทรัพยากรและการเงิน (8) กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ได้แก่ ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ลูกค้าและตลาด, วิธีการดำเนินธุรกิจ, ทรัพยากรและการเงิน และสภาพแวดล้อมภายนอก

Jasra, et al. (2011) ศึกษาเรื่อง การกำหนดความสำเร็จทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้กำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางธุรกิจ 7 ตัวแปร ได้แก่ (1) ทรัพยากรทางการเงิน (2) กลยุทธ์การตลาด (3) ทรัพยากรทางเทคโนโลยี (4) การสนับสนุนจากภาครัฐ (5) การเข้าถึงแหล่งข้อมูล (6) แผนธุรกิจ และ (7) ทักษะผู้ประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรทางการเงิน, ทรัพยากรทางเทคโนโลยี, การสนับสนุนจากภาครัฐ, กลยุทธ์การตลาดและทักษะผู้ประกอบการมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และยังพบว่า ทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Philip (2011) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบังคลาเทศ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ 6 ประการ ได้แก่ (1) ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) การจัดการและความรู้ (3) ผลิตภัณฑ์และบริการ (4) วิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม (5) ทรัพยากรและการเงิน (6) สภาพแวดล้อมภายนอก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลคือ Reliability Analysis, Frequency

Analysis, Regression Analysis, one-way ANOVA และ T-test ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบังคลาเทศ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และบริการ, วิธีการดำเนินธุรกิจ, การจัดการและความรู้, และสภาพแวดล้อมภายนอก

Kemayel (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเลบานอน กรณีศึกษาเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเลบานอน มีทั้งหมด 7 ประการ ดังนี้ (1) ลักษณะเฉพาะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ประวัติของผู้จัดการ (3) รูปแบบในการบริหารจัดการ (4) ตัวแปรวัดการแข่งขัน (ลูกค้า ผู้ผลิต และคู่แข่ง) (5) ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเงิน (6) ความสัมพันธ์กับพนักงาน (7) บรรยากาศการลงทุนในประเทศเลบานอนซึ่งความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (ลูกค้า ผู้ผลิต คู่แข่ง และการเงิน) เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเลบานอน

Kumar, et al. (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอินเดีย และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ 13 ประการ ได้แก่ (1) ความมุ่งมั่นสูงสุดในการบริหาร (2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM) ที่มีประสิทธิภาพ (3) ใส่ใจทรัพยากรสำหรับห่วงโซ่อุปทาน (4) การดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ (5) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (6) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน (7) การพยากรณ์ความต้องการระบบขายหน้าร้าน (POS) (8) พัฒนาความน่าเชื่อถือของลูกค้าในห่วงโซ่อุปทาน (9) ความสามารถในการพัฒนาระบบทันเวลาพอดี (JIT) (10) พัฒนาความน่าเชื่อถือของผู้ผลิต (11) มีความยืดหยุ่นในการผลิตสูง (12) เน้นจุดแข็ง และ (13) วิสัยทัศน์ระยะยาวเพื่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโต ซึ่งปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ ความมุ่งมั่นสูงสุดในการบริหาร, วิสัยทัศน์ระยะยาวเพื่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโต, เน้นจุดแข็ง และใส่ใจทรัพยากรสำหรับห่วงโซ่อุปทาน ตามลำดับ

Pletnev and Barkhatov (2016) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในรัสเซียและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้จัดการ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเป็นมืออาชีพและมีคุณภาพของพนักงาน (ความรู้ ทักษะ ความสามารถ) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด และผู้จัดการประเมินความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยความสามารถในการสร้างรายได้

จากผลการวิจัยก่อนหน้าพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ (1) ลักษณะของผู้ประกอบการ (2) ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (3) การจัดการและความรู้ (4) ผลิตภัณฑ์และบริการ (5) ลูกค้าและตลาด (6) วิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม (7) ทรัพยากรและการเงิน (8) กลยุทธ์ (9) สภาพแวดล้อมภายนอก (10) เครือข่าย และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างทางการเงิน (Al-Mahrouq, 2010) และทรัพยากรทางการเงิน (Chittithaworn, et al., 2011; Jasra, et al., 2011; Kemayel, 2015) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญมากที่สุดรวมถึงวิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม (Chittithaworn, et al., 2011; Philip, 2010) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Ghosh, et al., 2001) ความสามารถในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Al-Mahrouq, 2010; Chittithaworn, et al., 2011; Ghosh, et al., 2001; Indarti and Langenberg, 2004; Kemayel, 2015) กลยุทธ์การตลาด (Ghosh, et al., 2001; Jasra, et al., 2011) เทคโนโลยี (Al-Mahrouq, 2010; Indarti and Langenberg, 2004; Jasra, et al., 2011) และสภาพแวดล้อมภายนอก

การทบทวนวรรณกรรมแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Literature Review on Best Practices)

Cormican and O'Sullivan (2004) ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาองค์กรที่ใช้เทคโนโลยี 8 แห่ง ซึ่งได้สำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการอาวุโสด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อหาปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่าแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สามารถระบุและจัดกลุ่มปัจจัยสำคัญได้ 5 ประการ ดังนี้ 1. กลยุทธ์และภาวะผู้นำ 2. วัฒนธรรมและสภาพภูมิอากาศ 3. การวางแผนและการคัดเลือก 4. โครงสร้างและผลการปฏิบัติงาน และ 5. การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการนำแนวทางด้านระบบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมาใช้ในทุกด้านขององค์กร

Rahman and Tannock (2005) ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของ TQM กรณีศึกษา ประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมาเลเซีย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) ซึ่งโครงสร้างพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินรางวัลความเป็นเลิศด้านการจัดการคุณภาพของมาเลเซีย (Malaysian Quality Management Excellence Award: QMEA) ผลการศึกษาพบว่า

แม้แต่ละบริษัทจะมีความแตกต่างกันในด้านขนาดและวิธีดำเนินงาน แต่การนำเครื่องมือ TQM มาใช้เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมีลักษณะเหมือนกัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้ 1. ความมุ่งมั่นที่แท้จริงของผู้บริหารระดับสูง 2. นโยบายและการวางแผนเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า 3. คณะกรรมการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ 4. การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร 5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการพัฒนาการทำงานร่วมกัน 6. ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน 7. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และ 8. เครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Limam and Reijers (2007) ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ กรณีศึกษา การนำไปใช้และผลกระทบ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ คือ 1. กำจัดงานที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการทางธุรกิจ 2. องค์ประกอบของงาน รวมงานขนาดเล็ก ๆ ให้เป็นส่วนประกอบของงานและแบ่งงานให้เป็นขนาดที่สามารถทำงานได้ 3. เทคโนโลยีครบวงจร ยกระดับข้อจำกัดทางกายภาพในกระบวนการทางธุรกิจด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ 4. มอบอำนาจให้พนักงานส่วนใหญ่อำนาจในการตัดสินใจและลดจำนวนผู้บริหารระดับกลาง 5. การกำหนดคำสั่งซื้อ ให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนการสั่งซื้อให้มากที่สุด 6. การประเมินผลย้ายพนักงานไปในตำแหน่งที่เหมาะสม 7. ผู้เชี่ยวชาญควรพิจารณาแหล่งทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น 8. บูรณาการ พิจารณาการผสมรวมกันระหว่างกระบวนการทางธุรกิจของลูกค้าหรือผู้ผลิต 9. การมีส่วนร่วมเชิงตัวเลข ลดจำนวนหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจลง

Rose, et al. (2011) ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในระบบการผลิตแบบลีน ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการใช้ระบบการผลิตแบบลีนในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมี 17 การปฏิบัติ ได้แก่ 1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ (Multifunction employee) 2. การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality circle) 3. การลดเวลาของการปรับตั้ง (Set up time reduction) 4. กิจกรรม 5ส (5S) 5. ระบบคัมบัง (Kanban) 6. การผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous flow) 7. การบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive maintenance) 8. การสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนน้อยในแต่ละครั้ง (Small lot size) 9. การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC) 10. ระบบไคเซ็น (Kaizen) 11. การวางผังแบบเซลล์ (Cell layout) 12. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Standard operation) 13. การฝึกอบรม (Training) 14. โรงงานเฉพาะเจาะจง (Focused factory) 15. การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier management)

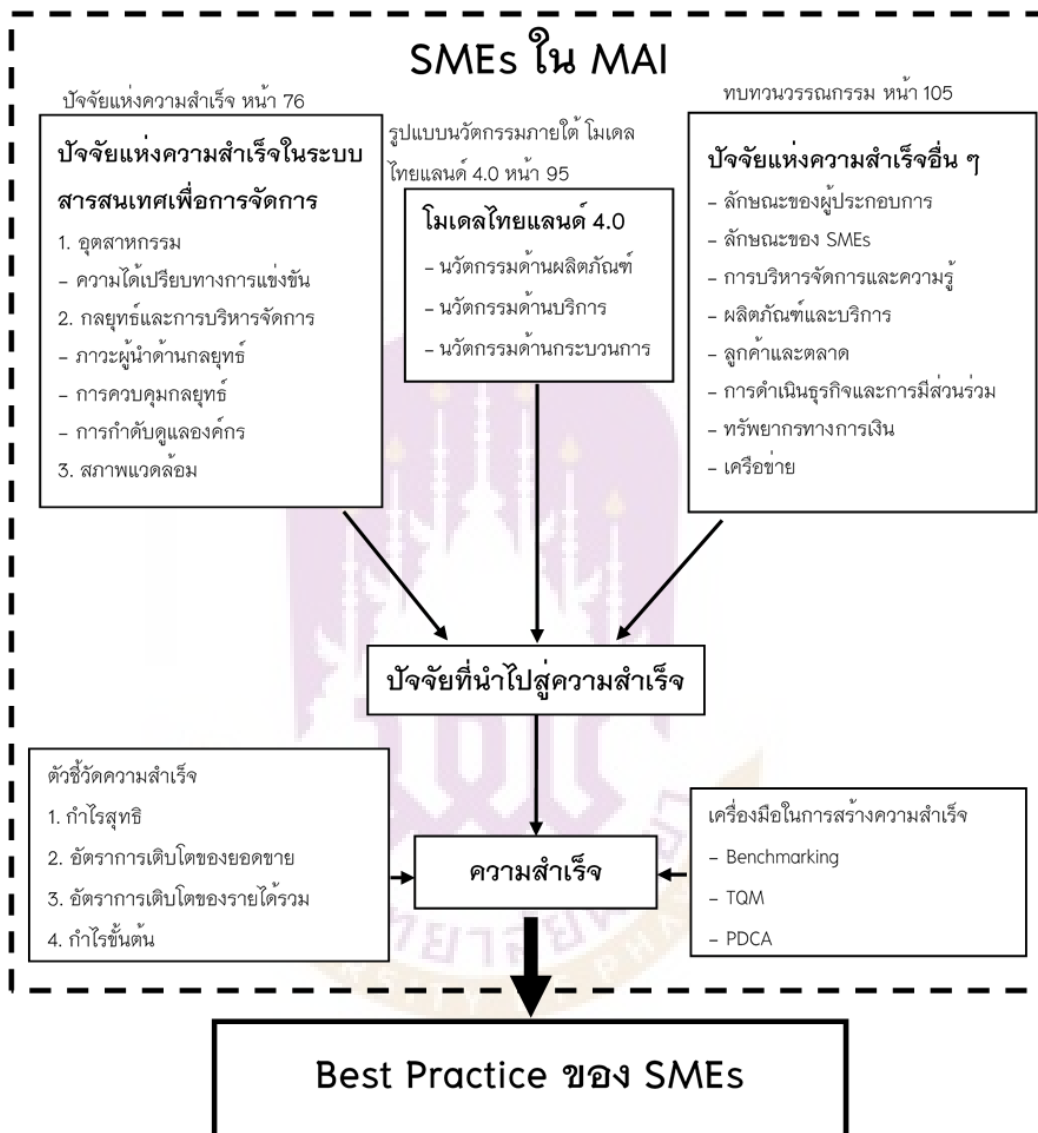
16. การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual control) และ 17. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น

Hassan, et al. (2014) ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การผลิตผลิตภัณฑ์จากไม้ผ่านแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด กรณีผู้ประกอบการในรัฐกลันตัน การศึกษานี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในผลิตภัณฑ์จากไม้ในรัฐกลันตัน (Kelantan) และวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ด้วยโปรแกรม Nvivo ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมจากไม้ใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลูกค้า เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ, การเสนอราคาที่เหมาะสม, การบริการลูกค้าที่ดี และเครือข่ายที่ดีโดยเฉพาะครอบครัว ชีพพลายเออร์ และหน่วยงานภาครัฐ

Vásquez and Escamilla (2014) ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการใช้กลยุทธ์การตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) จากผลการศึกษาพบว่า การใช้กลยุทธ์ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ทำให้มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการตลาดที่ส่งข้อมูลแบบปากต่อปากมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความสนใจ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค และสุดท้ายต้องพิจารณาข้อดีและข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน

สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดของการศึกษานี้ได้พัฒนามาจากการศึกษาดำรง เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมในอดีต



ภาพ 13 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เป็นการศึกษาแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นอกจากนี้ผู้ศึกษายังใช้ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมในอดีต เพื่อช่วยสนับสนุนให้การศึกษาในครั้งนี้มีเหตุผล และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 137 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560 โดยผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของบริษัทจดทะเบียน แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จำนวน 8 ราย ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการวิเคราะห์แนวโน้มยอดขายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 โดยเลือกบริษัทที่มีเส้นกราฟใกล้เคียงกับกราฟต้นแบบของ Katz and Green (2009) มากที่สุด หลังจากนั้นได้ทำการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ไปยังบริษัทที่ถูกคัดเลือก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงส่งหนังสือตอบรับยินดีให้เข้าสัมภาษณ์มา 4 ราย และปฏิเสธการให้เข้าสัมภาษณ์ 4 ราย พบว่า ผู้บริหารที่ตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์ ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3 ราย และกรรมการผู้จัดการ 1 ราย

2. การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือ ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 129 ราย (ไม่รวมบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์จำนวน 8 รายตามข้อ 1) ได้ทำการโทรศัพท์เพื่อขอที่อยู่ E-Mail ในการจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งถูกปฏิเสธในการให้ข้อมูลจำนวน 22 ราย (ร้อยละ 17.05) จึงได้ทำการส่งแบบสอบถาม

ผ่านทางไปรษณีย์ จำนวน 107 ราย (82.95) และได้รับการตอบกลับแบบสอบถามของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ราย ซึ่งคิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 29.91

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. แบบสัมภาษณ์ ในการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คือ ผู้บริหารตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จำนวน 3 ราย และผู้บริหารตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 ราย ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าผู้บริหารบริษัทเป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ข้อมูลปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจ SMEs ภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือเชิงคุณภาพผู้ศึกษาใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ ตลอดจนผลการศึกษา โดยมีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน และได้รวบรวมข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจ SMEs คือ ผู้บริหารตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จำนวน 3 ราย ผู้บริหารตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 ราย และประธานหอการค้าจังหวัด 1 ราย การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยหลายคนที่ศึกษาในเรื่องเดียวกันมาตรวจสอบว่าได้ข้อมูลผลการศึกษาที่ตรงกันหรือไม่ และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้ศึกษาได้ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตและการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในการสร้าง Best Practice ของธุรกิจ SMEs ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งข้อมูลในแบบสอบถามจะประกอบไปด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ส่วนที่ 3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต่าง ๆ และส่วนที่ 4 แนวทางการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective

congruence: IOC) หากข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 ถือว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (สุรพงษ์ คงสัตย์ และธีรชาติ ธรรมวงศ์, 2551) ซึ่งชุดแบบสอบถามมีค่า IOC เท่ากับ 0.69 จึงถือได้ว่าชุดแบบสอบถามดังกล่าวมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และทำการวัดคุณภาพความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ตามวิธีของครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งชุดแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.79 ซึ่งถือได้ว่าชุดแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น วงจรชีวิตธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Business Life Cycle) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และโมเดลไทยแลนด์ 4.0

2. ศึกษาข้อมูลทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI โดยศึกษาจากงบกำไรขาดทุนของแต่ละบริษัท ย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2559 เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลในระบบ SET SMART ที่สามารถดูย้อนหลังได้สูงสุด 5 ปี เพื่อนำมาวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ซึ่งจะนำไปสู่การคัดเลือกตัวแทนในการสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จำนวน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

3. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร 3 ราย และผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ 1 ราย ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 โดยการถอดเทปสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ ค้นหาปัจจัยหรือกลยุทธ์ รวมถึงแนวทางในการปรับตัวที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0

4. พัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 4 ราย โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561 ไปยังบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อให้ผู้บริหารตำแหน่งกรรมการผู้จัดการขึ้นไปของแต่ละบริษัททำการตอบแบบสอบถามจำนวน 107 ราย

5. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป STATA เพื่อนำปัจจัยหรือกลยุทธ์ รวมถึงแนวทางในการปรับตัวที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0 มาสร้าง Best Practices สำหรับธุรกิจ SMEs จากบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เพื่อหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบที่มีลักษณะของเส้นกราฟใกล้เคียงตามกราฟต้นแบบของ Katz and Green (2009)

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบแล้ว ถอดบทสัมภาษณ์และนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ใจความสำคัญ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อแยกความหมายโดยการพิจารณาจากบทสัมภาษณ์ที่มีความเหมือนและต่างกันของข้อมูล รวมถึงประเด็นที่น่าสนใจและประเด็นที่สำคัญที่หยิบยกขึ้นมาโดยผู้ให้ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (Min) และ ค่าสูงสุด (Max)

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยนำมาวิเคราะห์การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อเป็นการลดจำนวนตัวแปรในการศึกษา ซึ่งการศึกษานี้วิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA (Exploratory Factor Analysis) โดยหมุนแกนองค์ประกอบมุมฉากด้วยวิธี Principle Component with VARIMAX Rotation เลือกค่าไอเกน (Eigen value) หรือค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบที่มีค่าเกิน 1.00 และพิจารณาตัดหัวข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อยกว่า 0.40 ออกไป ซึ่งหัวข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.40 ถือว่ามีความสำคัญในการสถิติ (Hair, et al. 2010, p. 197) ซึ่งเหลือองค์ประกอบตัวแปรตามกลุ่มที่ผ่านการคัดเลือกมีจำนวน 4 กลุ่ม

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากการใช้ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ ซึ่งเครื่องหมาย +,- หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทาง

ของความสัมพันธ์ โดยที่หาก r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และหาก r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตาม ซึ่งในการพัฒนาสมการถดถอยพหุนั้น ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 4 สมการ โดยแต่ละสมการนั้นมีความแตกต่างกันตามตัวแปรตามที่ใช้วัดความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยสมการที่ 1 ตัวแปรตาม คือ กำไรสุทธิ สมการที่ 2 ตัวแปรตาม คือ อัตราเติบโตของยอดขาย สมการที่ 3 ตัวแปรตาม คือ อัตราเติบโตของรายได้รวม และสมการที่ 4 ตัวแปรตาม คือ กำไรขั้นต้น ส่วนตัวแปรอิสระของทั้ง 4 สมการมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สมการที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของกำไรสุทธิกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$\begin{aligned} Netprofit = & a + \beta_1 Gender_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \\ & \beta_6 Strategy_i + \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \\ & \beta_{12} Log_Support_i + \beta_{13} Log_meeting_i + \beta_{14} Log_rival_i + \beta_{15} Log_alliance_i + \\ & \beta_{16} Log_marketcap_i + \beta_{17} Currentratio_i + \beta_{18} Debtratio_i + \beta_{19} Debtequity_i + \\ & \beta_{20} Roa59_i + \beta_{21} Roe59_i + e_i \end{aligned} \quad (1)$$

สมการที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของอัตราเติบโตของยอดขายกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$\begin{aligned} Sale = & a + \beta_1 Gender_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \beta_6 Strategy_i + \\ & \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \beta_{12} Log_Support_i + \\ & \beta_{13} Log_meeting_i + \beta_{14} Log_rival_i + \beta_{15} Log_alliance_i + \beta_{16} Log_marketcap_i + \\ & \beta_{17} Currentratio_i + \beta_{18} Debtratio_i + \beta_{19} Debtequity_i + \beta_{20} Roa59_i + \beta_{21} Roe59_i + e_i \end{aligned} \quad (2)$$

สมการที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของอัตราเติบโตของรายได้รวมกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$\begin{aligned} Income = & a + \beta_1 Gender_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \\ & \beta_6 Strategy_i + \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \end{aligned}$$

$$\beta_{12}\text{Log_Support}_i + \beta_{13}\text{Log_meeting}_i + \beta_{14}\text{Log_rival}_i + \beta_{15}\text{Log_alliance}_i + \beta_{16}\text{Log_marketcap}_i + \beta_{17}\text{Currentratio}_i + \beta_{18}\text{Debratio}_i + \beta_{19}\text{Debtequity}_i + \beta_{20}\text{Roa59}_i + \beta_{21}\text{Roe59}_i + e_i \quad (3)$$

สมการที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ของกำไรขั้นต้นกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$\begin{aligned} \text{Grossprofit} = & a + \beta_1\text{Gender}_i + \beta_2\text{Log_age}_i + \beta_3\text{Edu}_i + \beta_4\text{Course}_i + \beta_5\text{Position}_i + \\ & \beta_6\text{Strategy}_i + \beta_7\text{Rd}_i + \beta_8\text{Manage}_i + \beta_9\text{Leader}_i + \beta_{10}\text{Log_year}_i + \\ & \beta_{11}\text{Log_staff}_i + \beta_{12}\text{Log_Support}_i + \beta_{13}\text{Log_meeting}_i + \beta_{14}\text{Log_rival}_i + \\ & \beta_{15}\text{Log_alliance}_i + \beta_{16}\text{Log_marketcap}_i + \beta_{17}\text{Currentratio}_i + \beta_{18} \\ & \text{Debratio}_i + \beta_{19}\text{Debtequity}_i + \beta_{20}\text{Roa59}_i + \beta_{21}\text{Roe59}_i + e_i \quad (4) \end{aligned}$$

ซึ่งได้กำหนดรหัสข้อมูล (Code) กำหนดความหมาย และทิศทางการพยากรณ์ของตัวแปร ดังนี้

รหัสข้อมูล	ความหมาย	ทิศทางการพยากรณ์
Netprofit	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนกำไรสุทธิ	+
Sale	อัตราเติบโตของยอดขาย (%)	+
Income	อัตราเติบโตของรายได้รวม (%)	+
Grossprofit	ลอการิทึมฐาน 10 ของ จำนวนกำไรขั้นต้น	+
Gender	เพศ (ชาย=1, หญิง=0)	N/A
Log_Age	ลอการิทึมฐาน 10 ของอายุ	+
Edu	ระดับการศึกษา (สูงกว่าปริญญาตรี=1, ปริญญาตรี=0)	+
Course	หลักสูตรการศึกษา (เกี่ยวกับบริหารธุรกิจ=1, ไม่เกี่ยวกับบริหารธุรกิจ=0)	+
Position	การดำรงตำแหน่ง (หนึ่งตำแหน่ง=1, มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง=0)	+
Strategy	ค่าคะแนนด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก คำนวณจากผลการวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบ	+
Rd	ค่าคะแนนด้านวิจัยและพัฒนา คำนวณจากผลการวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบ	+
Manage	ค่าคะแนนด้านการบริหารและการดำเนินงาน คำนวณจากผลการวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบ	+

รหัสข้อมูล	ความหมาย	ทิศทางการพยากรณ์
Leader	ค่าคะแนนด้านการเป็นผู้นำ คำนวณจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ	+
Log_Year	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนปีที่ดำเนินกิจการ	+
Log_Staff	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนพนักงานประจำ	+
Log_Support	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนครั้งในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+
Log_Meeting	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนครั้งในการประชุม	+
Log_rival	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนคู่แข่งทางการค้า	-
Log_alliance	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	+
Log_marketcap	ลอการิทึมฐาน 10 ของมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน	+
Roa59	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (เท่า)	+
Roe59	อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	+
Currentratio	อัตราส่วนหมุนเวียน (เท่า)	+
Debratio	อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)	-
Debtquity	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	-

สำหรับตัวแปรควบคุมอื่น ที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรควบคุมด้วยขนาดและผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

ตัวแปรควบคุมขนาดของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมขนาดของแต่ละบริษัท จาก Year (จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ) Staff (จำนวนพนักงานประจำ) และ Log_marketcap (มูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน) เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีความได้เปรียบกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในด้านเงินทุน ด้านเทคนิค ด้านการจ้างผู้บริหารและพนักงานประจำที่มีความสามารถสูง รวมถึงได้เปรียบในด้านสภาพการแข่งขันในตลาด (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2545)

ตัวแปรควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัทจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท โดยใช้ Roa59 (อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด) Roe59 (อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น) และใช้ Currentratio (อัตราส่วนหมุนเวียน) Debratio (อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม) และ Debtquity (อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น) เพื่อควบคุมสภาพคล่องและโครงสร้างทางการเงินของบริษัท ตามการศึกษาของ Kumar, Singh and Shankar (2015) ที่ใช้ตัวแปรเหล่านี้ควบคุมปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานใน SMEs ของประเทศอินเดีย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI และวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ รวมถึงแนวทางในการปรับตัวภายใต้บริบทยุคไทยแลนด์ 4.0 จากบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ โดยแยกเป็น 3 ตอน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

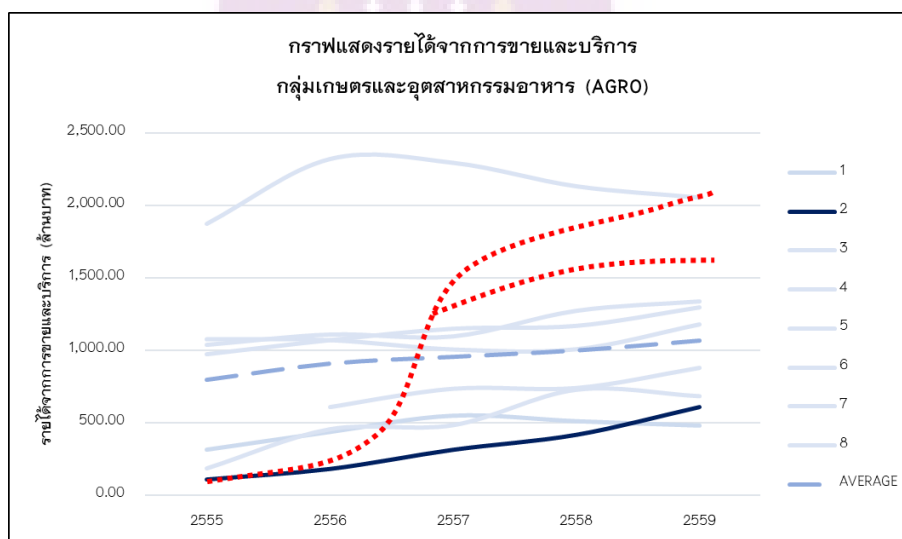
ตอนที่ 3 สร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจ SMEs จากปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ



ตอนที่ 1 วิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ

การวิเคราะห์วงจรชีวิต (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จะนำไปสู่การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อค้นหาปัจจัยหรือกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ตามโครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งมี 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ARGO) จำนวน 8 บริษัท



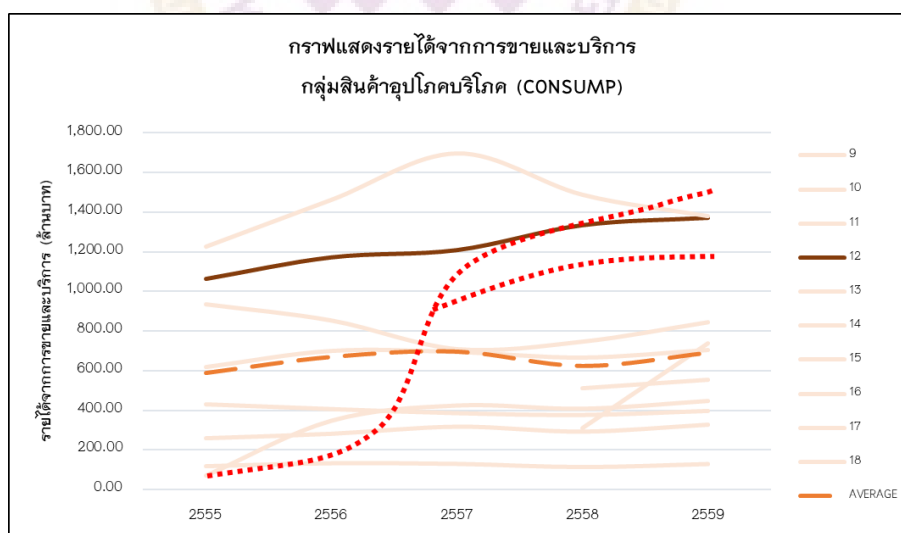
ภาพ 14 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (ARGO) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 14 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรม (ARGO) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ก) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 2 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการ พบว่าบริษัทจดทะเบียน 2 มีลักษณะเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2555 อยู่ในขั้นการกำเนิด

(Emergence) มีรายได้ 105.20 ล้านบาท ปี 2556 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 178.47 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 311.14 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 414.38 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 606.38 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทมีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี ซึ่งบริษัทได้ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเน้นการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายและรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้าและรักษามาตรฐานการให้บริการที่ประทับใจ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างก้าวหน้าและต่อเนื่อง จึงทำให้บริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น

หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 2 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์แบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

2. กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) จำนวน 10 บริษัท

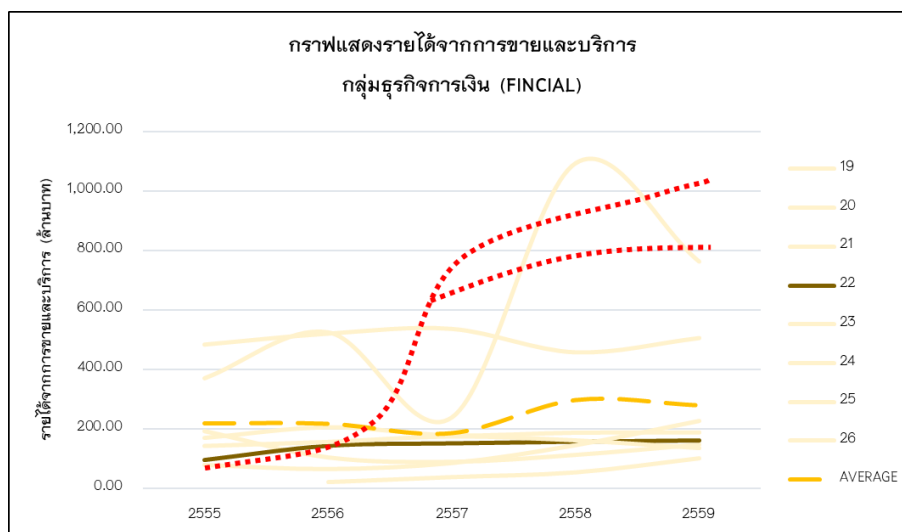


ภาพ 15 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 15 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) ในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2557 บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) แต่ช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2559 บริษัทส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ จึงทำให้บริษัทกลับเข้าสู่ขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ข) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 12 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการของทั้งสองบริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียน 12 มีลักษณะเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2555 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 1,064.73 ล้านบาท ปี 2556 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 1,172.76 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 1,209.05 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 1,334.10 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 1,370.78 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทมีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การเจริญเติบโตของรายได้จากการขายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในส่วนของช่องทางการจัดผ่านร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีกรายย่อยทั่วประเทศ และเน้นการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เน้นการจัดหาสินค้าทั้งการนำเข้าจากต่างประเทศ และนำเสนอผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่และสร้างสรรค์ให้กับผู้บริโภค

หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 12 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์แบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

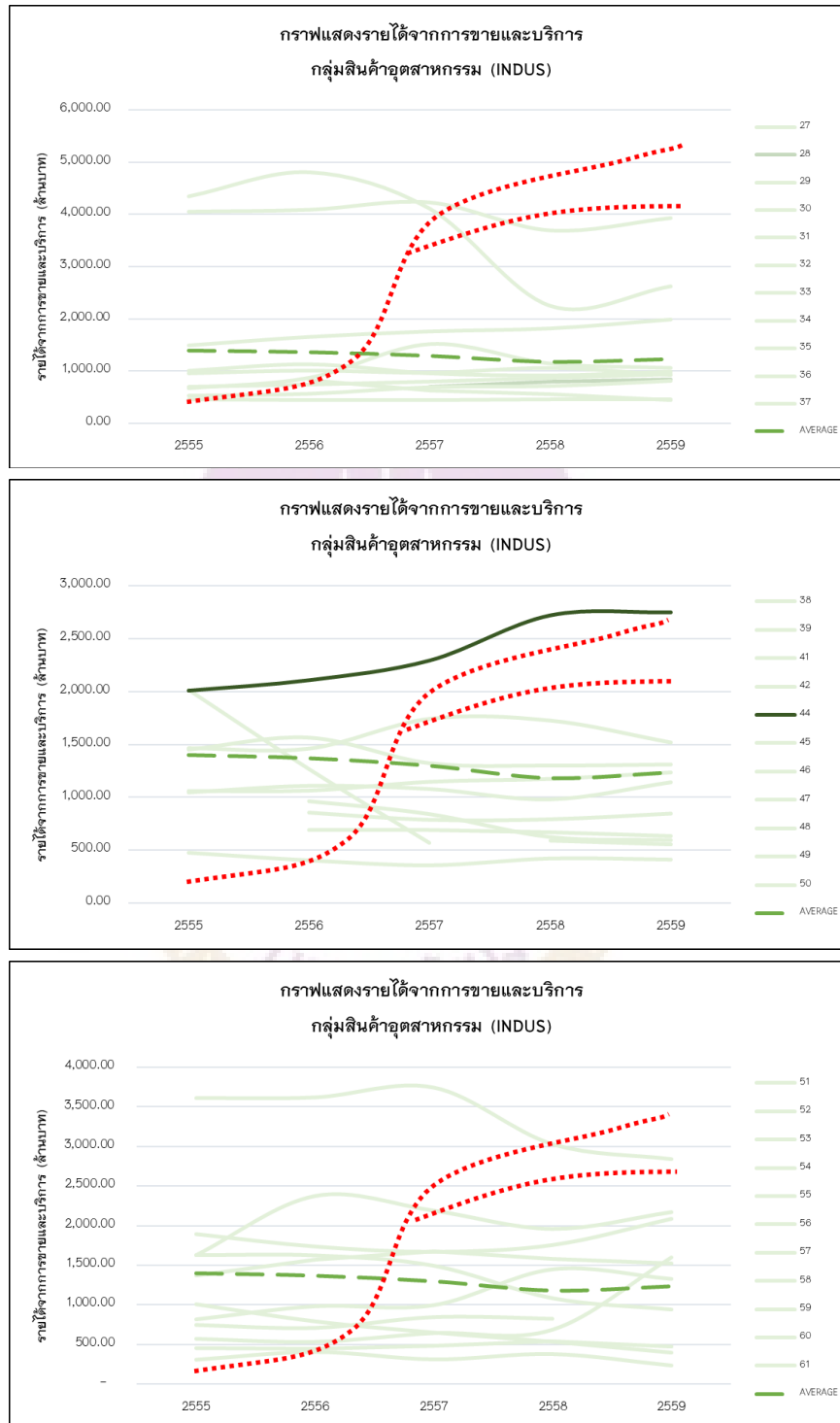
3. กลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) จำนวน 8 บริษัท



ภาพ 16 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 16 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ค) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 22 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากรายได้จากการขายและบริการของบริษัทจดทะเบียน 22 พบว่า บริษัทมียอดขายเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2556 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 19.90 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 36.76 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 53.03 ล้านบาท ปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 100.64 ล้านบาท และมีโอกาสเติบโตจนก้าวเข้าสู่ขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) ได้ในที่สุด ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทมีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นธุรกิจสินเชื่อรายย่อย อาทิ บริการสินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อจักรยานยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคล และสินเชื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

4. กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) จำนวน 35 บริษัท



ภาพ 17 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

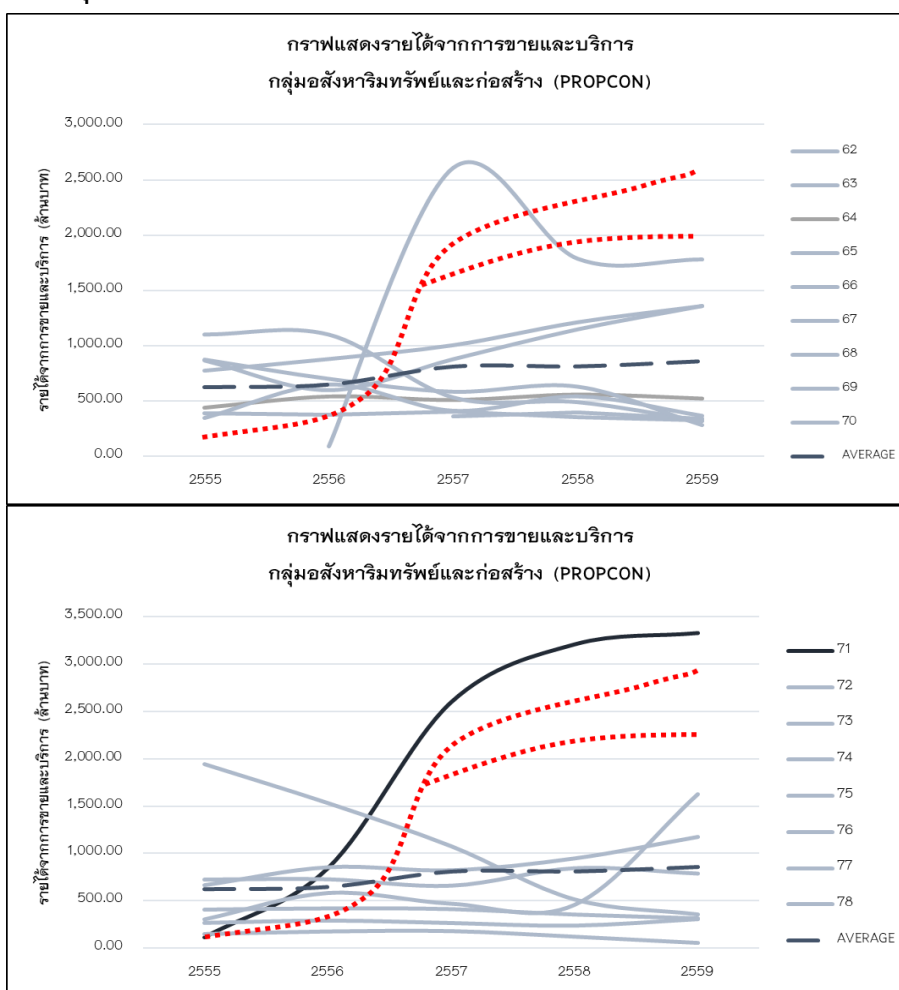
จากภาพ 17 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในชั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ง) พบว่า ในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) มีบริษัทจดทะเบียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ 5 บริษัท คือ บริษัทจดทะเบียน 32 บริษัทจดทะเบียน 34 บริษัทจดทะเบียน 36 บริษัทจดทะเบียน 44 และบริษัทจดทะเบียน 50

เมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการของทั้ง 5 บริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียน 44 มีมูลค่ารายได้จากการขายและบริการสูงสุด และยังมีอัตราการเจริญเติบโตมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบทั้ง 5 บริษัท โดยในปี 2555 อยู่ในชั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 2,010.03 ล้านบาท ปี 2556 อยู่ในชั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 2,109.16 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในชั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 2,294.91 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในชั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 2,721.03 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในชั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 2,749.73 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทจดทะเบียน 44 มีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี

บริษัทจดทะเบียน 44 มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต จนได้รับการยอมรับด้านคุณภาพจากลูกค้า และรักษาความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการขยายตลาดควบคู่กับการเพิ่มกำลังการผลิต ทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่สูงขึ้น เนื่องจากมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น และในปี พ.ศ. 2560 ตั้งเป้าหมายให้เกิดการลงทุนในส่วนการขยายพื้นที่เช่าและการลงทุนเครื่องจักรใหม่ เพื่อรองรับการขยายตัวของลูกค้า

หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 44 อยู่ในชั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์แบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

5. กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON)



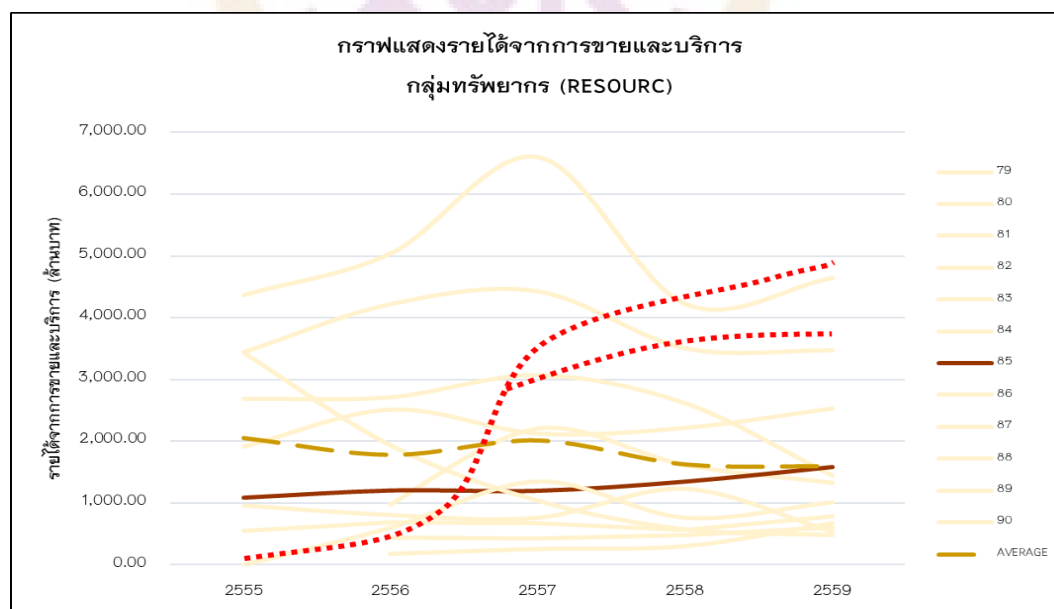
ภาพ 18 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 18 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก จ) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 62 และบริษัทจดทะเบียน 71 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการของทั้งสองบริษัท พบว่า เส้นรายได้จากการขายและบริการของบริษัทจดทะเบียน 71 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบมากที่สุด และมีลักษณะเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2555 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 110.87 ล้านบาท

ปี 2556 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 841.58 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 2,596.53 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 3,207.38 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 3,327.09 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทจดทะเบียน 71 มีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี บริษัทจดทะเบียน 71 ให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และมีความหลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า เน้นคุณภาพการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน และได้ทำการตลาดแบบครบวงจร ทั้งทางออฟไลน์และออนไลน์ ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัทเน้นการขายตรงผ่านสำนักงานขายของบริษัทเป็นหลัก

หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 71 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์แบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

6. กลุ่มทรัพยากร (RESOURCE)

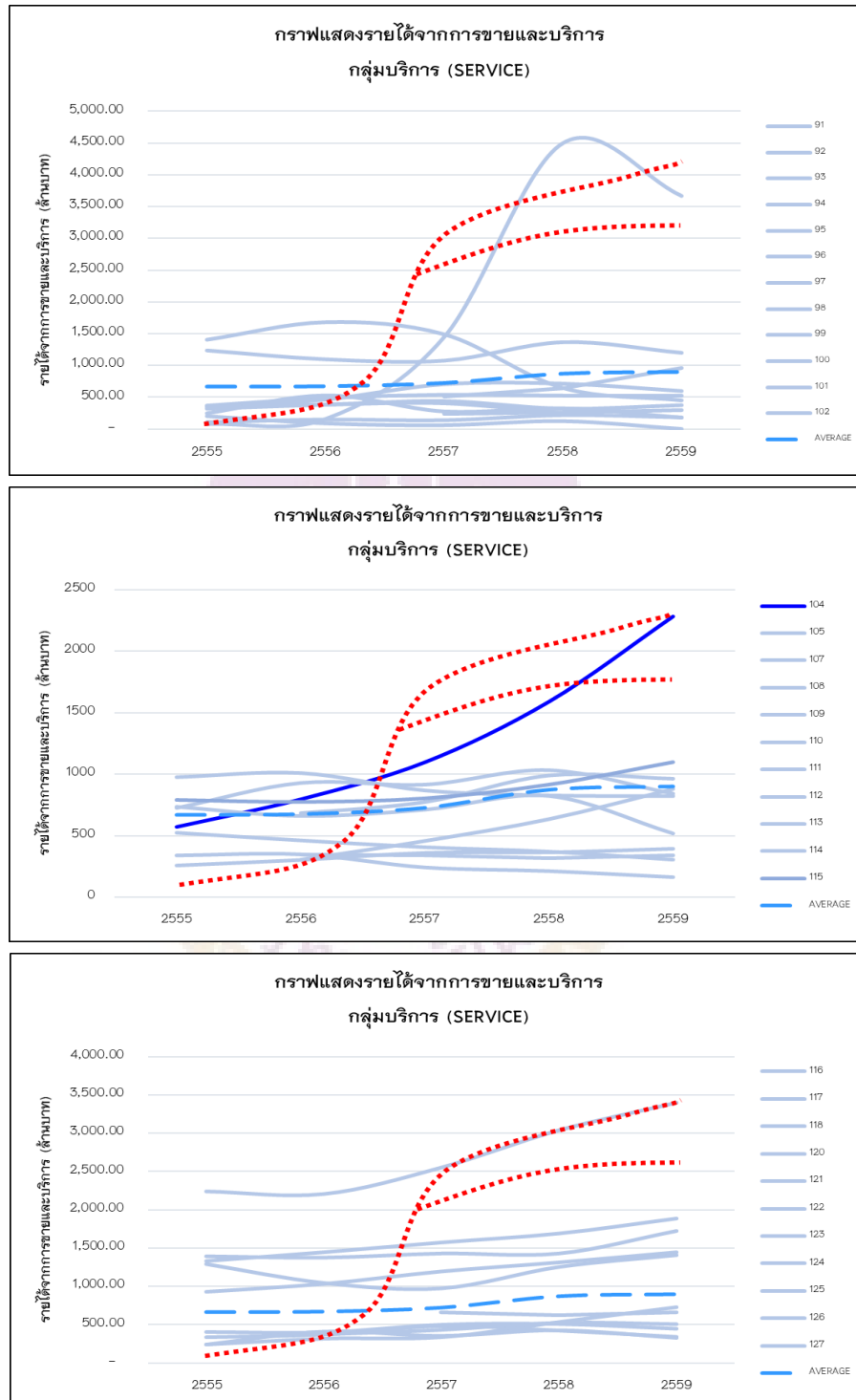


ภาพ 19 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มทรัพยากร (RESOURCE) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 19 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มทรัพยากร (RESOURCE) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ฉ) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 85 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการ พบว่า บริษัทจดทะเบียน 85 มียอดขายเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2556 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 180.25 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 258.26 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ระหว่างขั้นความสำเร็จ (Success) และขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 304.90 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 672.40 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทจดทะเบียน 85 มีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี บริษัทมีนโยบายการลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัททำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ Feasibility Study ด้านการเงิน เทคโนโลยี บุคลากร เชื้อเพลิง รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความมั่นใจว่าหากเข้าไปลงทุนแล้วจะสามารถสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทได้ นอกจากนี้บริษัทยังมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่สามารถแสดงผลการทำงาน real-time ซึ่งเป็นระบบงานที่สามารถสนับสนุนการประสานงานและการรายงานที่เป็น daily operation ระหว่างทีมผู้บริหารในด้านการปฏิบัติการของบริษัทย่อยและบริษัท เพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 85 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

7. กลุ่มบริการ (SERVICE)

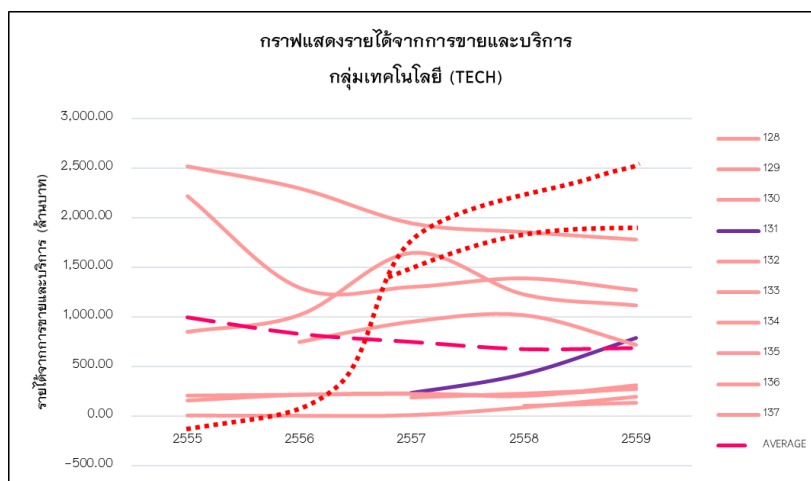


ภาพ 20 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มบริการ (SERVICE) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 20 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มบริการ (SERVICE) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ข) พบว่า ในกลุ่มบริการ (SERVICE) มีบริษัทจดทะเบียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ คือ บริษัทจดทะเบียน 104 และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการ พบว่า เส้นรายได้จากการขายและบริการของบริษัท มีลักษณะเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2555 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 569.66 ล้านบาท ปี 2556 อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) มีรายได้ 794.62 ล้านบาท ปี 2557 อยู่ในขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 1,095.21 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 1,587.62 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตเต็มที่ (Resource Maturity) มีรายได้ 2,280.69 ล้านบาท ซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บริษัทมีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี บริษัทจดทะเบียน 104 เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีการจัดอบรมให้ความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการให้กับตัวแทนบริการ จึงส่งผลให้บริษัทมีการเติบโตทั้งในการด้านการขยายตัว ด้านรายได้จากการให้บริการ รวมถึงจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทจดทะเบียน 104 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

8. กลุ่มเทคโนโลยี (TECH)



ภาพ 21 กราฟแสดงรายได้จากการขายและบริการของกลุ่มเทคโนโลยี (TECH) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559

จากภาพ 21 จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มเทคโนโลยี (TECH) กับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และเมื่อนำเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009) มาเปรียบเทียบกับแต่ละบริษัท (ภาคผนวก ซ) พบว่า บริษัทจดทะเบียน 131 มีลักษณะใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ และเมื่อพิจารณาจากเส้นรายได้จากการขายและบริการของบริษัท พบว่ามีลักษณะเติบโตแบบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2557 อยู่ในขั้นการกำเนิด (Emergence) มีรายได้ 233.63 ล้านบาท ปี 2558 อยู่ระหว่างขั้นการดำรงอยู่ (Existence) และขั้นความสำเร็จ (Success) มีรายได้ 423.34 ล้านบาท และในปี 2559 อยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) มีรายได้ 788.82 ล้านบาท ซึ่งบริษัทมีการเจริญเติบโตทางยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี โดยเน้นที่จะรักษาคุณภาพบริการ เพื่อจะตอบโจทย์การใช้งานของผู้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด หากพิจารณาตามทฤษฎีของ Churchill and Lewis (1983) บริษัทอยู่ในขั้นการเติบโตแบบพุ่งทะยาน (Take-off) จะมีโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง แต่บริษัทยังคงอยู่ภายใต้การบริหารงานของเจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและแนวทางในการปรับตัวของบริษัท เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

ในการวิเคราะห์ประเด็นการศึกษานี้ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 4 ราย มีผลการวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ตาราง 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ข้อมูล	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
1. เพศ	ชาย	ชาย	ชาย	ชาย
2. อายุ	50 ปี	43 ปี	30 ปี	52 ปี
3. การศึกษา	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาโท
4. ตำแหน่ง	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	กรรมการผู้จัดการ (MD)

1.2 นิยามความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า เมื่อพูดถึงความสำเร็จ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะนึกถึงการเติบโตของรายได้ กำไรเพิ่มขึ้น การทำตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และการเป็นผู้นำ โดยผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า ความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของตลาด โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ผมคิดว่า เวลาคนพูดว่ามันสำเร็จหรือเปล่า คนมักจะบอกว่า เป็นผู้นำ ถูกไหม ซึ่งผู้นำก็หมายถึงว่า เรามีสัดส่วนในอุตสาหกรรมนั้นเป็นที่หนึ่ง...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า ความสำเร็จคือบริษัทต้องมีการเติบโตแบบยั่งยืน มีกำไรต่อเนื่อง รวมถึงมีการขยายกิจการเพิ่ม โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...จริง ๆ ความสำเร็จ ก็แน่นอน หนึ่งในก็คือต้องมีการเติบโตของยอดขาย แล้วก็ยังมีอัตรากำไรที่ทำให้บริษัทอยู่ได้ อยู่ได้ก็หมายถึงบริษัทสามารถที่จะดูแลพนักงานได้ สามารถที่จะเหลือกำไรบางส่วนไปขยายธุรกิจต่อเนื่องได้ ไม่ใช่กำไรที่แบบพอใจหมดแล้ว ไม่เหลือในกระเป๋าแล้วเราต้องลงทุนเพิ่มเติมอะไรอย่างนี้ แล้วสุดท้ายต้องเติบโตแบบยั่งยืน ไม่ใช่เติบโตแบบฉาบฉวย ไปหลอกเค้ามา หรือเติบโตแบบไปทำอะไรไม่ดี ไม่มีจรรยาบรรณ มันก็จะไม่ยั่งยืน...”

ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารบริษัท C ได้กล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารบริษัท B ว่า ความสำเร็จของบริษัทคือบริษัทสามารถดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถทำกำไรสุทธิได้ดียิ่งขึ้น โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...วันนี้เราบอกไม่ได้ว่าเราสำเร็จหรือเราไม่สำเร็จ แต่ว่าความสำเร็จของเราในแต่ละปี เราตั้งเป้าหมายทุกปีนะครับ หรือเราตั้งเป้าหมายในระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี ทุกคนตั้งเป้าหมายหมด เพราะฉะนั้นนิยามของความสำเร็จของเราจริง ๆ ก็คือ เป้าในแต่ละปี เรา Achieve ใหม่ ถ้าเรา Achieve แสดงว่าในแต่ละปีสำเร็จในแบบของเราครับ รวมถึงอัตรากำไรขั้นต้น หรือกำไรสุทธิ ต้องดีขึ้น...”

และผู้บริหารบริษัท D กล่าวว่า ความสำเร็จคือการสร้างงาน สร้างผลตอบแทน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...นิยามความสำเร็จของผมก็คือ การที่สามารถสร้างงาน สร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียและลูกน้องของผมเอง เพราะผมไม่ได้ดูแลแค่เพียงตัวเขา แต่ผมให้ความสำคัญไปถึงครอบครัวของพวกเขาด้วย...”

1.3 เครื่องมือในการสร้างและวัดความสำเร็จ

1.3.1 เครื่องมือในการสร้างความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า ในการสร้างความสำเร็จ บริษัทจะต้องมีการวางแผนหรือตั้งเป้าหมายเป็นอันดับแรก และต้องมีการนำเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาใช้เพื่อให้เป็นระบบมากขึ้น โดยเครื่องมือที่นำมาใช้นั้นจะต้องเหมาะสมกับระบบการทำงานของบริษัทด้วย

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า ในการสร้างความสำเร็จนั้นต้องเริ่มจากการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราใช้โมเดลแบบ B2C เพราะฉะนั้นเมื่อเวลาพูดถึง Consumer เราก็ต้องตัดสินใจว่าเราจะ Target ไปที่กลุ่มลูกค้าแบบไหน เราก็ต้องศึกษาข้อมูล อย่างเช่น การเติบโตของผู้ใช้บริการ บริการอะไรใหม่ ๆ ที่ลูกค้าสนใจ นะครับ จะทำอย่างไรในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพดี ก็จะเป็นในเรื่องของวิธีการ แล้วก็รวมถึงศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า ได้นำระบบ Total Productive Maintenance: TPM มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความสำเร็จ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เครื่องมือในการสร้างความสำเร็จก็จะเป็นเครื่องมือจัดการทั่ว ๆ ไป ก็อย่างที่บอกเรายึดหลัก ๆ คือเรื่องของ TPM ที่เป็นเครื่องมือของญี่ปุ่น ที่เรียกว่า Total Productive Management เราให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ เราก็ใช้เครื่องมือนี้มา

นานแล้วแหละ 10 ปีละ ซึ่งเรามองว่ามันเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับเรา มันอาจจะมามีเครื่องมืออื่นบ้างแต่เราก็ไม่ยอมตามแฟชั่นมาก ซักพักก็เปลี่ยนเป็น TQM แต่อย่างที่บอกที่เราเอา Toyota เข้ามาใช้ แต่เรานำมาใช้แค่ส่วนหนึ่ง เราไม่ได้เอาของเค้ามาใช้ทั้งหมด เราใช้แค่ Kanban System และ Just In Time แต่เรายังอยู่ภายใต้การใช้ TPM...”

และในขณะที่ผู้บริหารบริษัท C และบริษัท D ได้กล่าวสอดคล้องกันว่าในการสร้างความสำเร็จนั้นเราต้องมีการวางแผนหรือเป้าหมาย โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราต้องตั้งเป้าหมายทุกปีนะครับ หรือเราตั้งเป้าหมายในระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี ทุกคนตั้งเป้าหมายหมด เราเริ่มตั้งบริษัทอันนั้นคือเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายที่สองคือเราจะขายได้แล้วเป็นที่รู้จัก เป้าหมายที่สามในระยะแผน 5 ปี ตั้งแต่เราเริ่มต้น ก็คือเราจะเข้าตลาด เพราะฉะนั้นก็จะมี 3 เป้าหมาย ที่นี้พอวันนี้เราเข้าตลาดละเราก็ตั้งเป้าหมายถัดไปอีก 5 ปีข้างหน้า เราก็บอกว่า 5 ปีข้างหน้า ภาพใหญ่เนี่ย เราจะต้องมีรายได้เติบโตเฉลี่ย CAGR 20% ในขณะที่เดียวกันเราก็มองย้อนกลับมาว่า 20% นั้นหนะเป็นภาพใหญ่ แต่ว่าในแต่ละปีเราต้องมีเป้าหมาย...”

“...หนึ่งเราต้องมีเป้าหมายของบริษัทก็คือ Growth จะต้องไม่ต่ำกว่า 20% อันที่สองคือต้องมี Mission อันที่สามคือการกำหนดกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ Growth มากกว่า 20% โดยเราใช้ Expansion strategy ที่เขาเรียกว่า Strategy for Growth และเราต้องมี Cost & QC Control คือเราต้องคุม Cost ให้ได้ และเราทำ QC ตั้งแต่ Supplier QC ตั้งแต่ Input Process ไปจนถึง Output แล้วที่ลืมไม่ได้เลยอันที่สี่ คือ R&D มันก็คือ Innovation นั้นแหละ...”

1.3.2 การวัดความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทส่วนใหญ่ นั้น คือ อัตรากำไรขั้นต้น กำไรสุทธิ จำนวนลูกค้า รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาด

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า ความสำเร็จวัดจากความเป็นผู้นำ จำนวนลูกค้ามูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดเลย อันแรกก็ความเบอร์หนึ่งของตลาด อันที่สองคือฐานข้อมูลของลูกค้า ส่วนอันที่สามคือสัดส่วนของจำนวนXXX ในบรรดาXXXทั้งหมด หรือไม่งั้นก็จะเป็นในเรื่องของ Market Cap Market Share หรือในแง่ของที่มีคนพูดถึง รวมถึงเป็นบริษัทที่พวกนักลงทุนให้ความสนใจ แล้วก็มีการเติบโต หรือ Performance ที่คืออย่างต่อเนื่อง...”

ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท B ได้กล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารบริษัท A ว่า ความสำเร็จวัดจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไร ความยั่งยืนขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร และ Market Share โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ความสำเร็จเราดูจากการเติบโตของยอดขาย ดูจากผลกำไรที่เหมาะสมและดูจากความยั่งยืนขององค์กร แล้วอาจจะมองในเชิงของภาพลักษณ์ก็ได้ เพราะคนก็มองเราว่าเราเป็นองค์กรที่ดี น่าทำงาน อะไรแบบนี้ ใช่ไหม ถ้าเกิดเราเป็นหนึ่งในทางเลือกของคนจบงานใหม่ แล้วเขาเลือกมาสมัครงานกับเรา ก็ถือว่าองค์กรของเราก็มีจุดยืนในระดับหนึ่งในอุตสาหกรรม เพราะคนนึกถึงเรา อ้อ แล้วก็ Market Share ของบริษัทด้วย...”

ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า อัตรากำไรขั้นต้น หรือกำไรสุทธิเป็นตัววัดความสำเร็จของบริษัท โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...KPI วัดหลักของเรา ธุรกิจหลักของเราคือการให้บริการ หมายความว่า ลูกค้ายิ่งอยู่กับเราเนี่ยเราต้องรักษาเค้าให้ใช้บริการต่อไปนะครับ แล้วเราก็หาลูกค้าใหม่เพิ่ม สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ลูกค้ายิ่งอยู่กับเราอะลงทุนไปปีที่ 1 แต่ปีที่ 2 ไม่ต้องลงทุนละ 3 4 5 ไม่ต้องลงทุนละ เพราะฉะนั้นอะอัตรากำไรขั้นต้น หรือกำไรสุทธิอะต้องดีขึ้น...”

และผู้บริหารบริษัท D ได้กล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารทุกบริษัทว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ความมีชื่อเสียงของแบรนด์ กำไรสุทธิ และรวมถึงการมีพันธมิตรที่ดี โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราจะวัดโดยการใช้ หนึ่งคือ Market Share ว่าเรามี Market Share เมื่อเทียบกับตลาดแล้วเป็นยังไง สองคือ Brand คนเริ่มรู้จักหรือยัง หากวัด Performance ของบริษัทจริง ๆ แล้ว เราวัดที่ Maximize Profit ราคาหุ้นขึ้นหรือเปล่า วัด Revenue ดู Profit Margin ดู Net Profit อ้อ แล้ว Key Success อีกอันหนึ่ง เราไปคนเดียวไม่ได้ อยู่คนเดียวไม่ได้ เราต้องมี พันธมิตร พวกต้องเยอะ เอา Supplier มาเป็นพันธมิตร รวมถึง Bank ด้วย...” (บริษัท D)

1.4 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า เมื่อพูดถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะนึกถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และกำไรสุทธิ โดยผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...คือผมก็มองแบบนี้ละ ABCD ที่เมื่อกี้ได้พูดไป นั่นก็ใช่ นอกจากนั้น ก็จะเป็นวัฒนธรรมของบริษัท สามารถรักษาคนได้ใหม่ มีคนรุ่นเก่ามาผสมกับคนรุ่นใหม่

หรือเปล่า แล้วก็มีทิศทางเดียวกันหรือเปล่า พวกนั้นก็จะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร นะครับ...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า ภาพลักษณ์หรือความมีชื่อเสียงของบริษัทถือเป็น อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ปัจจัยหรือ ก็การเติบโตของยอดขาย ผลกำไรที่เหมาะสม ความยั่งยืน ขององค์กร หรืออาจจะมองในเชิงของภาพลักษณ์ก็ได้ เพราะคนก็มองเรา ว่าเราเป็นองค์กรที่ดี น่าทำงาน อะไรอย่างเงี้ย ไซ้ใหม่ ถ้าเกิดเราเป็นหนึ่งในทางเลือกของคนจบงานใหม่ แล้วเขาเลือก มาสมัครงานกับเรา ก็ถือว่าองค์กรของเราก็มีจุดยืนในระดับหนึ่งในอุตสาหกรรมเพราะคนนึกถึง เรา...”

ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่บริษัทให้ความสำคัญ คือ การลงทุน และบุคลากร โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...สิ่งที่เราให้ความสำคัญหลัก ๆ ก็คือ เสถียรภาพในการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนแรกก็คือ เราลงทุนเนี่ย เราลงทุนถูกที่ ได้ Product ที่ดี จริงหรือเปล่า บริการที่ดีจริงหรือเปล่า ส่วนที่สองคือส่วนของบุคลากร เราให้ความสำคัญ กับบุคลากร จริง ๆ ที่นี่ไม่เหมือนที่อื่น Concept ของเราคือเรา treat ลูกค้าของเรา แล้วเรา Educate บุคลากรของเราว่าลูกค้าของเรามี standard เดียวคือ Best...”

และผู้บริหารบริษัท D ได้กล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารบริษัท A และบริษัท C ในเรื่องของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงทรัพยากรทางการเงิน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จก็จะมีหลาย ๆ ด้าน ด้านการเงิน โดยจะหาแหล่ง เงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด เสรีจ้ปุ้ปเราก็สร้างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ดำเนินงาน ไปทิศทางเดียวกัน ต้องสร้างวัฒนธรรมให้คนรู้ว่าการจ่ายผลตอบแทนเป็นไปตาม Performance และคนถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญ Key Success ผมเน้นคน มันต้อง Put the like man on the like Job และเราต้องทำโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน ว่ามีการแบ่งลำดับเป็นอย่างไร ใครรับผิดชอบอะไร...”

1.5 การบริหารจัดการภายในองค์กร

1.5.1 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กรจะเป็นไปตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ MAI ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) และกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) และเมื่อสัมภาษณ์ ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า ผู้บริหารบริษัท B และผู้บริหารบริษัท C มีการใช้โครงสร้างองค์กร

แบบราบ (Flat Organization) เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายและความคล่องตัวในการทำงาน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...โครงสร้างองค์กรของเราก็เหมือนทั่ว ๆ ไป เราพยายามที่จะทำให้มัน Flat ไม่ให้มี Layer เยอะมาก เพราะการมี Layer เยอะ นั้นหมายถึงการเพิ่มต้นทุน ต่อไปก็คือ ความคล่องตัวในการทำงาน ในเชิงจำนวนของพนักงานเราก็จะดูให้มันเหมาะสม ไม่ให้มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป...”

“...เราพยายามสร้างวัฒนธรรม Key Success Factor อันนี้คือเราพยายามสร้าง Flat Organization หมายความว่า Layer ในการติดต่อสื่อสารเนี่ย เราจะไม่มีหลายชั้น หลายขั้นตอน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ถ้าโครงสร้างเดิมที่มันมีหลาย Layer เนี่ยกว่าจะสื่อสารขึ้นไปมันต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร...”

ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า บริษัทมีการใช้โครงสร้างแบ่งตามสายงาน โดยได้กล่าวไว้ว่า “...ผมว่าทั่ว ๆ ไป แบ่งตามสายงาน อย่างเช่น สายงาน Operation สายงานขายการตลาดและการพัฒนาธุรกิจ สายงานหลังบ้าน แล้วก็แยกออกเป็นฝ่ายย่อย ๆ อีกทั้งหมด 12 ฝ่าย”

และส่วนผู้บริหารบริษัท D กล่าวว่า “...โครงสร้างองค์กรเราก็เป็นไปตามกฎของตลาด MAI ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 Level อันแรกก็คือ Board Direct อันที่สองคือ คณะกรรมการบริหาร Board Direct จะให้นโยบายมา ให้เป้าหมายมาแค่นั้น ส่วนคณะกรรมการบริหารก็เอาพวกนั้นมาแปลงร่างต่อ ว่าปีนี้ต้องการเป้าเท่าไร เป็นยังไง แล้วมีการกำหนดการกำกับดูแล เสร็จปุ๊บก็ส่งมาให้ผมละ ก็คือ MD ผมก็นำพวกนั้นมาทำเป็น Implement มาทำเป็น Business Plan...”

1.5.2 ระบบในการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า แต่ละบริษัทมีระบบในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า บริหารงานโดยประชุมกลุ่มย่อย โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราก็จะใช้ในรูปแบบของการประชุมอะครีบ เราก็จะมีหลายแบบ Management Meeting ประชุม Rick Management ประชุม Board ประชุม Product อะไรแบบนี้อะครีบ ส่วนการประเมินผลก็เราก็ทำเป็นเจดีย์ออกมา แล้วก็เหมือนกับให้น้ำหนักว่าส่วน 50% 30% แล้วแต่ เราก็ประเมินทุก ๆ 6 เดือน แล้วก็มีการเปรียบเทียบกับ Benchmark ของเงินเดือนกับในตลาดแบบนี้อะครีบ...”

ส่วนผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า บริหารงานโดยดูความเหมาะสมระหว่างจำนวนพนักงานและภาระงาน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราก็ดูเรื่องของ Load งานของพนักงานแต่ละคนเป็นหลัก เราก็มัพยายามจัดสรร Load งานให้เหมาะกับจำนวนของพนักงาน เราก็มัพยายามทำ Rightsizing คือการมีขนาดที่เหมาะสม...”

ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า มีการให้ความรู้และอบรมพนักงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เรา Educate บุคลากรของเราว่าลูกค้าของเรามี standard เดียวคือ Best หมายความว่าเราจะไม่มีลูกค้าจ่ายเงินน้อย จ่ายเงินเยอะ ไม่มี ต่อให้คุณใช้แค่ 1 วงจร หรือ 100 วงจรเรา treat 1 ต่อ 1 เท่ากันหมด เพราะฉะนั้นเรา Educate คนเราไปแบบนี้ แล้วเค้า By ใน Concept เราเนี่ย เค้าไปปฏิบัติงานเค้าไม่ต้องมานั่งสงสัยว่า เฮ้ยลูกค้านี้เป็นเกรดไหน อันนี้คือสิ่งที่เราพยายามสร้างวัฒนธรรม...”

และผู้บริหารบริษัท D กล่าวว่า การบริหารงานแบ่งตามสายงาน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...รูปแบบการบริหารจะแบ่งเป็นสายงาน มีสายส่งเสริมธุรกิจ ดูแลยุทธ์และการวางแผน สายงานการตลาด สายงานโซน 1-4 ดูแลฝ่ายโครงการ ขายโอน บริการหลังการขาย ประมูลงานราชการ บริหารนิติบุคคลและพื้นที่เช่า สายงานสนับสนุนโครงการ การออกแบบ การก่อสร้างกลาง จัดซื้อ สารสนเทศ และสายบัญชีการเงิน...”

1.5.3 ระบบการกำกับดูแลองค์กร

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า บริษัทมีพันธกิจ (Mission) ที่เป็นตัวกำกับดูแลองค์กร ให้พนักงานทำดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...คือเรามี Vision ของบริษัท เรามี Mission Statement เรามี Objective เราก็มัมีแกนที่เป็นแนวทางที่เราต้องการเดินไป ที่เรียกว่า Digital retail channel เราก็มัมีการกำหนด KPI เพื่อวัดว่าผลงานเป็นยังไงบ้าง มีการประชุมคณะกรรมการความเสี่ยงเป็นประจำทุก ๆ เดือน เพื่อประเมินดูว่าในแต่ละด้าน เราควรจะต้องใส่ใจอะไรเป็นพิเศษไหม...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า บริษัทใช้เครื่องมือ TPM มาเป็นตัวกำกับดูแลองค์กร โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ก็อย่างที่บอกเรายึดหลัก ๆ คือเรื่องของ IPM ที่เป็นเครื่องมือของญี่ปุ่นที่เรียกว่า Total Productive Management เราให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ เราก็มัใช้เครื่องมือนี้มานานแล้วแหละ 10 ปีละ ซึ่งเรามองว่ามันเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับเรา...”

1.6 ภาวะผู้นำมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน พบว่า ผู้บริหารทุกท่านได้กล่าวสอดคล้องตรงกันว่า ภาวะผู้นำมีส่วนอย่างมากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารบริษัท B ได้กล่าวไว้ว่า “...ภาวะผู้นำมีส่วนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้นำนี่ถือเป็นศูนย์กลางเพื่อนำและผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร...” ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท D ได้กล่าวไว้ว่า “...ภายในบริษัทของเรามีคนหลายประเภท การที่เราจะนำเขาได้เราต้องเข้าใจ nature ของคนนั้น ๆ บางครั้งต้องเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ เราต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน แต่ในบางครั้งเราก็ต้องเด็ดขาด เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน หรือบางครั้งเราก็ต้องคอยกระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อสร้างความกระตือรือร้น...”

1.7 การแข่งขันในอุตสาหกรรม

1.7.1 องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า “...ปัจจุบันล่าสุด เรามี Market Cap ที่ใหญ่ที่สุดในตลาด MAI แล้วก็ได้รางวัลอันดับหนึ่งจากนิตยสารการเงินการธนาคาร เป็นบริษัทดีเด่นประจำปี...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า “...ถ้าเป็นเรื่องบรรจุกัญท์เราเป็นเบอร์หนึ่งอยู่แล้ว เพราะเราก็ทำมานานแล้ว แต่ถ้าในเชิงของชิ้นส่วนยานยนต์น่าจะไม่ใช่อะมาก เราอาจจะเป็นเจ้าของเล็ก ๆ ไม่ใหญ่มาก”

ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า “...คือถ้าเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ธุรกิจเราแตกต่างจากบริษัทอื่น ไม่เหมือนคนอื่นตรงที่ เรามีรายได้ต่อเนื่อง คือเรามีการทำสัญญากับลูกค้าในระยะยาว แล้วก็มีการหาลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่มตลอด เพราะฉะนั้นมันก็จะป็นวิธีมองรายได้ที่ไม่เหมือนกัน...”

และผู้บริหารบริษัท D กล่าวว่า “...บริษัทเราเป็น Brand เล็ก ในเชิงของการแข่งขันเรามีความพร้อมรอบด้าน ทั้งความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน ซึ่งมีความได้เปรียบ เราสามารถแข่งขันกับ Brand ใหญ่ได้ เพราะสินค้าเรามีความสวยงามและทันสมัย แต่ได้เปรียบกว่าตรงที่เรามีทำเลโดดเด่นกว่า ในด้านของ Supplier เรามีพันธมิตรครบทุกด้าน และการเงินการธนาคารเราสามารถได้รับอัตราดอกเบี้ยพิเศษไม่ต่ำกว่า Brand ใหญ่ในตลาด...”

1.7.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ผู้บริหารบริษัท A กล่าวว่า แนวทาง ABCD ของบริษัทถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในอุตสาหกรรม ซึ่งบริษัทมีการควบคุมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้กล่าวไว้ว่า “...คือแนวทางของเราเรียกว่า ABCD A เนี่ยก็คือตัวแทนเรา เราดูแลตัวแทนดีนะครับ เราให้งานเค้า เราทำให้ตัวแทนลืมตาอ้าปากได้ แล้วก็ประสบความสำเร็จไปพร้อมกับเรา ตัวแทนในแต่ละจังหวัด รวมถึงคอยหาธุรกิจใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ เพื่อนำมาให้เราพัฒนา B เนี่ยก็คือ Branding เราก็คิดว่าชื่อของเราเนี่ยมันมีความหมายที่ดีแล้วก็ลูกค้ามีความเข้าใจในขณะเดียวกันก็มีความน่าเชื่อถือ แล้วก็ตัว C เนี่ยก็จะเป็นตัวต้นทุน ตัว Cost กับตัว Technology ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่มี Margin ต่ำ เพราะฉะนั้นเราต้องทำยังไงให้ Operation ของเรา Lean ให้มากที่สุด เพราะฉะนั้นเราก็ต้องเอา Technology เข้ามาใช้แทนที่จะเพิ่มจำนวนคนมาก ๆ แล้วก็ Technology ตรงนี้ก็เป็นสิ่งที่เราพัฒนามาปีนี้เป็นปีที่ 9 เราก็ใช้ตัว Local Software เป็นตัว Database ส่วนตัวสุดท้ายตัว D ก็คือตัว Database ข้อมูลเราเนี่ยมันเป็นข้อมูล Real Time มันจะรู้เลยว่าใครใช้รายการอะไร เราก็ต้องเอาข้อมูลตรงนี้มาบริหารจัดการแล้วสร้างมูลค่าเพิ่ม นะครับ เพราะฉะนั้นผมก็คิดว่า ABCD ตรงนี้มันไม่ได้สู้กันง่าย ๆ...”

ผู้บริหารบริษัท B กล่าวว่า บริษัทมีการพัฒนาต่อเนื่อง และนำเรื่องของการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันในด้านต้นทุนได้ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...เราก็พัฒนาไม่หยุด ตอนที่เราพยายามมองหานวัตกรรมอะไรใหม่ ๆ เพื่อที่เราจะพยายามหนีหนีจากคู่แข่งเรา คือเราพยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะเป็นผู้นำตลอด ไม่งั้นเดี๋ยวพอซึกพักอยู่หนึ่ง บริษัทอื่นคิดได้ เราก็จะกลายเป็นผู้ตามเราต้องทิ้งเค้าเรื่อย ๆ เราก็ต้องพยายามรักษามาตรฐาน Market Share ไว้ด้วย เพราะสุดท้ายจริง ๆ แล้วเนี่ยมันเป็นเรื่องของ Economy of scale ถ้าเราสามารถเป็นเบอร์หนึ่งได้ เรามีขนาดของการผลิตเราก็สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้ แล้วก็สามารถมีกำไรที่จะนำไปต่อเนื่องในการพัฒนาได้ ซึ่งนี่ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เราพยายามรักษามาตรฐานของเรา...”

ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพสินค้า การบริการที่ดี และราคาต้องแข่งขันได้ โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...คือกลยุทธ์หลัก ๆ เรามองว่าในการให้บริการของเรา สินค้าต้องมีคุณภาพ บริการต้องดี ราคาต้องแข่งขันได้ 3 อย่างนี้เป็น Key หลัก ๆ ที่เราพยายามจะ Follow สินค้าจะมีคุณภาพเราต้องเลือกของดี บริการที่ดีก็พูดไปแล้วถึงเรื่องของคน ราคาที่แข่งขันได้

ธุรกิจของเราเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ถ้าการลงทุนทำได้ดีตั้งแต่ They One มันเป็น Cost of goods sold มันเป็นตัวต้นทุนของบริษัท ถ้าเราลงทุนดีตั้งแต่วันแรก ราคาเราสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว เพราะฉะนั้นเราก็จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างของการลงทุน อันนี้ก็จะกลายเป็นกลยุทธ์หลัก ๆ ที่เราพยายามเอามา Mix and Match...”

ผู้บริหารบริษัท D กล่าวว่า บริษัทเน้น Speed เป็นหลัก โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...สำหรับกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบ ผมยึดหลักปลาเร็วกินปลาช้าก็คือ หาทำเลเร็ว ออกแบบเร็ว เคลื่อนตัวตาม Platform เน้น Speed เป็นหลัก สามารถสู้ยักษ์ใหญ่ได้สำเร็จ จากผลงานที่ผ่านมาเราสามารถสร้างยอดขายได้ New High ถึงแม้จะอยู่ในช่วงเศรษฐกิจทรุดตัว...”

1.8 ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวขององค์กร ตามนโยบายไทยแลนด์

4.0

จากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของภาครัฐที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้น ผู้บริหารบริษัท A บริษัท B และบริษัท D กล่าวสอดคล้องกันว่า นโยบายไทยแลนด์ 4.0 นั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อบริษัท เนื่องจากแต่ละบริษัทก็มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ธุรกิจบริการมันอาจจะไม่มีผลกระทบอะไร ยกเว้นว่ามันมีเทคโนโลยีอะไรใหม่ที่จะทำให้คนสะดวกสบายยิ่งขึ้น เพราะเราเองพยายามเพิ่ม Productivity ในการใช้ IT ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ...”

“...4.0 มันคือเรื่องของการลงทุน ลงทุนพวกระบบ IT พวก Infrastructure ทั้งหลายแหละ จริง ๆ บริษัทมีแผนที่จะค่อย ๆ ลงทุน ททยอยลงทุน เริ่มขยับทีละนิด ทีละหน่อย เริ่มจากปรับนู่น เปลี่ยนนี่ ค่อย ๆ ทำไป แต่ถามว่าจะไป 4.0 เลย คงยาก คงเป็นไปได้ เพราะมันหมายถึงการลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งมันเป็นมูลค่ามหาศาล น่าจะยาก...”

“...เราเริ่มที่จะศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการของเรา เช่น ระบบ Virtual Tour ที่ลูกค้าสามารถรับชมห้องตัวอย่างได้แบบ 3 มิติ แม้ว่าจะอยู่นอกโครงการ หรือแม้กระทั่ง Application ที่จะสร้างไว้เพื่อช่วยเรื่องบริการหลังการขายหรือช่วยในเรื่องการสื่อสาร...”

ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลดีต่อบริษัท และทำให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...4.0 เนี่ยมันส่งผลดีต่อธุรกิจเรา เพราะเราทำ XXX ซึ่งปัจจุบันมีความต้องการใช้งานที่มากขึ้นตลอด ความต้องการธุรกิจXXXเนี่ยมันมีแต่เพิ่มขึ้นมันไม่มีลดนะครับ สังเกตว่า

ทุกวันนี้ เราใช้มากขึ้น เราไม่มีใช้น้อยลง เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทได้ประโยชน์สูงสุดจากมัน...”



ตาราง 3 แสดงการสรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละประเด็น แยกเป็นรายบริษัท

ข้อมูล	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
1. ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์				
1.1) เพศ	ชาย	ชาย	ชาย	ชาย
1.2) อายุ	50 ปี	43 ปี	30 ปี	52 ปี
1.3) การศึกษา	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาโท
1.4) ตำแหน่ง	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	กรรมการผู้จัดการ (MD)
2. นิยามความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีความเป็นผู้นำในตลาดนั้น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการเติบโตของยอดขาย - บริษัทมีอัตราการกำไรที่เพิ่มขึ้น - บริษัทมีการขยายกิจการเพิ่มมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ - บริษัทมีอัตราการกำไรที่เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการสร้างงานเพิ่มมากขึ้น - บริษัทมีผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น
3. เครื่องมือในการสร้างความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเนื่องจากบริษัทเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> - การบำรุงรักษาทรัพย์สินที่มีส่วนร่วม (TPM) - ระบบการผลิตแบบโตโยตา (TPS) - การบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM) 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนเป้าหมาย - มีการสร้างพันธกิจ - กำหนดกลยุทธ์ - มีการควบคุมต้นทุนและคุณภาพ - มีการวิจัยและพัฒนา
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นเบอร์หนึ่งของตลาด - จำนวนลูกค้า - จำนวนตู้ - มูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) - ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตของยอดขาย - ผลกำไร - ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตรากำไรขั้นต้น - กำไรสุทธิ - จำนวนลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) - ความมีชื่อเสียงของ Brand - กำไรสูงสุด (Maximize Profit) - ราคาหุ้นเพิ่มขึ้น - รายรับ (Revenue) - กำไรขั้นต้น (Profit Margin) - กำไรสุทธิ (Net Profit)

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูล	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
5. ปัจจัยอื่น ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมีชื่อเสียงของบริษัท - บุคลากรในบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> - การลงทุนที่ดี - บุคลากรในบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> - ทรัพยากรทางการเงิน - วัฒนธรรมองค์กร - บุคลากรในบริษัท
6. รูปแบบโครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure)
7. ระบบในการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกลุ่มย่อย 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญระหว่างจำนวนพนักงานและการะง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการให้ความรู้และอบรมพนักงานให้มีความรู้เท่าเทียมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - บริหารงานแบ่งตามสายงาน
8. ระบบการกำกับดูแลองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ (Vision) - พันธกิจ (Mission) - วัตถุประสงค์ (Objective) 	<ul style="list-style-type: none"> - การบำรุงรักษาวิธีลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการแสดงความเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการแสดงความเห็น
9. ภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการแสดงความเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำถือเป็นศูนย์กลางเพื่อให้นำและผลักดันไปถึงเป้าหมายขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการแสดงความเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำจะต้องเข้าใจ nature ของคนนั้น ๆ บางครั้งต้องเป็นผู้ที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ บางครั้งต้องเด็ดขาด บางครั้งเราต้องคอยกระตุ้นและให้กำลังใจ
10. ความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - มีมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) ใหญ่ที่สุดในตลาด MAI - ได้รับรางวัลบริษัทดีเด่นประจำปีจากนิตยสารการเงินการธนาคาร 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเบอร์หนึ่งในตลาดบรรจุภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีรายได้ต่อเนื่อง ต่างจากบริษัทอื่นที่เน้นงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีความสวยงามและทันสมัย - มีทำเลที่ได้เด่น - มีพันธมิตรทั้งในต่ากก่อสร้างและธนาคาร

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูล	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
11. กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบ	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทาง ABCD - ระบบ Lean - ข้อมูล Real Time - ควบคุมต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาต่อเนื่อง - Economy of Scale 	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพของสินค้า - บริการที่ดี - ราคาแข่งขันได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นความเร็วในการหาทำเล - ออกแบบ - มี Platform
12. Thailand 4.0	<p>- บริษัทพยายามเพิ่มผลผลิตในการใช้ระบบ IT และการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีแผนที่จะค่อย ๆ ทดลองทุน แต่ถ้ามองว่าไป 4.0 เลย คงยาก เพราะมันหมายถึงการลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งมันเป็นการลงทุนในสิ่งที่เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนตรงนี้อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทได้ประโยชน์สูงสุดจากมัน 	<ul style="list-style-type: none"> - 4.0 ส่งผลดีต่อบริษัท เพราะบริษัททำ Digital Infrastructure ซึ่งปัจจุบันมีความต้องการใช้งานที่มากขึ้น เพราะฉะนั้นตรงนี้อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทได้ประโยชน์สูงสุดจากมัน 	<ul style="list-style-type: none"> - เราเริ่มที่จะศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการของเรา เช่น ระบบ Virtual Tour หรือแม้กระทั่ง Application

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามด้วยวิธีส่ง E-Mail และส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 107 ชุด ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ราย ซึ่งคิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 29.91

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลบริษัท

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลบริษัท

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	43.75
หญิง	18	56.25
รวม	32	100.00
การศึกษา		
ปริญญาตรี	13	40.63
สูงกว่าปริญญาตรี	19	59.38
รวม	32	100.00
หลักสูตรการศึกษา		
หลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับบริหารธุรกิจ	15	46.88
หลักสูตรการศึกษาไม่เกี่ยวกับบริหารธุรกิจ	17	53.13
รวม	32	100.00
การดำรงตำแหน่ง		
ดำรงเพียงหนึ่งตำแหน่ง	19	59.38
ดำรงมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง	13	40.63
รวม	32	100.00

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลบริษัท

ข้อมูลบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการดำเนินงานกิจการ		
น้อยกว่า 1 ปี	0	0.00
1 – 10 ปี	5	15.63
11 – 20 ปี	8	25.00
มากกว่า 20 ปี	19	59.38
รวม	32	100.00
โครงสร้างองค์กร		
โครงสร้างแนวตั้ง	31	96.88
โครงสร้างแนวนอน	1	3.13
รวม	32	100.00
ประเภทกิจการ		
กิจการผลิต	14	43.75
กิจการบริการ	13	40.63
กิจการค้าส่ง	1	3.13
กิจการค้าปลีก	4	12.50
รวม	32	100.00
จำนวนพนักงานประจำ		
น้อยกว่า 100 คน	7	21.88
100 – 200 คน	9	28.13
201 – 300 คน	5	15.63
มากกว่า 300 คน	11	34.38
รวม	32	100.00
เครื่องมือในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี		
Research and Development: R&D	14	13.21
Total Quality Management: TQM	12	11.32
การวางแผนหรือเป้าหมายระยะสั้น	23	21.70
การวางแผนหรือเป้าหมายระยะยาว	23	21.70
วงจรคุณภาพ PDCA	9	8.49
Benchmarking	7	6.60
Quality Control: QC	18	16.98
รวม	106	100.00

จากตาราง 4 และตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารบริษัทมีการกระจายตัวใกล้เคียงกันระหว่างเพศชาย (43.75%) และเพศหญิง (56.25%) ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี (59.38%) โดยจบหลักสูตรการศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ (53.13%) และผู้บริหารส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเพียงหนึ่งตำแหน่งเท่านั้น (59.38%)

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ส่วนใหญ่เป็นกิจการผลิต (43.75%) ที่ดำเนินกิจการมามากกว่า 20 ปี (59.38%) โดยมีพนักงานประจำตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ในทางการบริหารจัดการองค์กรนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะใช้โครงสร้างองค์กรในแนวตั้ง (96.88%) กล่าวคือ มีการใช้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน และมีการดำเนินงานหรือการตัดสินใจตามลำดับชั้น อีกทั้งบริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้การวางแผนระยะสั้น (21.70%) และการวางแผนระยะยาว (21.70%) เป็นเครื่องมือในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2.2 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

2.2.1 การแบ่งกลุ่มปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

กระบวนการวิเคราะห์เพื่อแบ่งกลุ่มปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลจากชุดแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยสกัดตัวแปรจาก 26 ตัวแปร (ดังตาราง 5) ให้เหลือเพียง 4 ตัวแปร โดยใช้วิธี EFA (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธี Principle Component with VARIMAX Rotation เลือกค่า Eigen value มีค่าเกิน 1.000 และพิจารณาตัดหัวข้อที่มี Loading น้อยกว่า 0.400 ออกไป ซึ่งหัวข้อที่มี Loading มากกว่า 0.40 ถือว่ามีความสำคัญในการสถิติ (Hair, et al., 2010, p. 197) จึงทำให้เหลือชุดตัวแปรตามกลุ่มที่ผ่านการคัดเลือกมีจำนวน 4 ตัวแปร ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	Factor Loading
รูปแบบโครงสร้างองค์กร	-0.1868
Total Quality Management: TQM	0.0203
การวางแผนหรือเป้าหมายระยะสั้น	-0.0998
การวางแผนหรือเป้าหมายระยะยาว	-0.3539
วงจรคุณภาพ PDCA	0.3143
Quality Control: QC	-0.2011
ภาวะผู้นำ	0.1917
การแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.0207
ทำงานบนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง	0.2859
การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน	0.2564
ประเภทธุรกิจ	-0.1318
การประชาสัมพันธ์	0.3775
การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	0.1975
การศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและตลาด	0.1056
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	-0.0068
การประเมินความเหมาะสมระหว่างพนักงานและภาระงาน	0.1194
กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	0.6893
กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ	0.8281
กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน	0.7845
กลยุทธ์ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.6802
กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ	0.7986
การประหยัดต่อขนาด	0.6855
กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน	0.6184
กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.6769
สถานะเศรษฐกิจ	0.7206
นโยบายภาครัฐ	0.7419

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	Factor Loading
กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก (Strategy)	
กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ	0.9482
กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ	0.8526
กลยุทธ์ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.7550
สภาวะเศรษฐกิจ	0.7394
กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.7304
กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	0.7042
การประหยัดต่อขนาด	0.7009
กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน	0.6646
นโยบายภาครัฐ	0.6525
กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน	0.4736
วิจัยและพัฒนา (Rd)	
การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค	0.4788
การบริหารและการดำเนินงาน (Manage)	
ทำงานบนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง	0.6917
การประเมินผลงานพนักงาน	0.6175
การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน	0.6174
การวางแผนระยะยาว	-0.4096
การควบคุมต้นทุนในการผลิตการดำเนินงานและการประเมิน	-0.5014
ผู้นำ (Leader)	
การแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.5564
ภาวะผู้นำ	0.5400
การวางแผนระยะสั้นเครื่องมือการบริหารงาน	-0.5631

หมายเหตุ: KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) = 0.8762, Bartlett's test of Sphericity. $X^2 = 599.66, p < 0.0000$

พิจารณาการกระจายตัวของข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) ดังตาราง 6

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าต่ำสุด (Min)	ค่าสูงสุด (Max)
<u>ตัวแปรอิสระ (ปัจจัยส่วนบุคคลและวิชาชีพ)</u>				
(1) อายุ (ปี)	42.28	10.08	24	66
(2) จำนวนปีที่ดำเนินการ (ปี)	23.53	11.31	7	53
(3) จำนวนพนักงานประจำ (คน)	271.38	210.57	30	828
(4) จำนวนครั้งในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	27.88	27.81	3	114
(5) จำนวนครั้งในการประชุม	12.78	14.76	0	48
(6) จำนวนคู่แข่งทางการค้า (ราย)	3.34	5.45	0	20
(7) จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ (ราย)	16	70.23	0	400
(8) กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก	2.10	1.01	-4.19	1.28
<u>ตัวแปรอิสระ (การวิเคราะห์องค์ประกอบ)</u>				
(9) วิจัยและพัฒนา	4.38	0.93	-1.67	1.78
(10) การบริหารและการดำเนินงาน	-3.70	0.94	-1.70	2.29
(11) ผู้นำ	-4.42	0.92	-1.85	2.22
(12) กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	72.15	177.81	-273.57	543
(13) อัตราเติบโตของยอดขาย (%)	11.43	41.81	-84.86	148.7
(14) อัตราการเติบโตของรายได้รวม (%)	9.41	29.76	-54.58	69.55
(15) กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	230.37	184.59	17.08	732
(16) มูลค่าตามราคาตลาด (ล้านบาท)	2429.12	3005.77	212.89	14080
(17) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (เท่า)	7.48	11.87	-38.84	36.9
(18) อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)	9.70	16.41	-56.37	38.21
(19) อัตราส่วนหมุนเวียน (เท่า)	3.09	2.72	0.35	11.81
(20) อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.38	0.20	0.04	1.01
(21) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.70	0.49	0.05	2.20

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่อายุ 42 ปี ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่มีการดำเนินการมานานกว่า 23 ปี มีพนักงานประจำประมาณ 271 คน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ฝึกอบรมพนักงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ประมาณ 27 ครั้งต่อปี มีการจัด

ประชุม 12 ครั้งต่อปี มีจำนวนคู่แข่งทางการค้าประมาณ 3 รายต่อปี และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพันธมิตรเพิ่มขึ้นประมาณ 16 รายต่อปี บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่มีกำไรขั้นต้นประมาณ 230 ล้านบาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทำให้มีกำไรสุทธิประมาณ 72 ล้านบาทต่อปี มีอัตราเติบโตของยอดขายและอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.43 และร้อยละ 9.41 จากปีก่อนตามลำดับ มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด 7.48 เท่า อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น 9.70 เท่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียน 3.09 เท่า อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม 0.38 เท่า และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.70 เท่า

2.2.2. การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ผู้ศึกษาได้พิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ ดังแสดงในตาราง 9 และ ตาราง 10

คำอธิบายตัวแปรต่าง ๆ ในตาราง 8 และตาราง 9 เป็นดังนี้

Netprofit	=	ลอการิทึมฐาน 10 จำนวนกำไรสุทธิ
Sale	=	อัตราเติบโตของยอดขาย (%)
Income	=	อัตราเติบโตของรายได้รวม (%)
Grossprofit	=	ลอการิทึมฐาน 10 จำนวนกำไรขั้นต้น
Gender	=	เพศ (ชาย=1, หญิง=0)
Log_Age	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของอายุ
Edu	=	ระดับการศึกษา (สูงกว่าปริญญาตรี=1, ปริญญาตรี=0)
Course	=	หลักสูตรการศึกษา (เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจ=1, ไม่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจ=0)
Position	=	การดำรงตำแหน่ง (หนึ่งตำแหน่ง=1, มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง=0)

Strategy	=	ค่าคะแนนด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อม ภายนอกคำนวณจากผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบ
Rd	=	ค่าคะแนนด้านวิจัยและพัฒนา คำนวณจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ
Manage	=	ค่าคะแนนด้านการบริหารและการดำเนินงาน คำนวณจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ
Leader	=	ค่าคะแนนด้านการเป็นผู้นำคำนวณจากผล การวิเคราะห์องค์ประกอบ
Manage	=	ค่าคะแนนด้านเครื่องมือการบริหารงาน คำนวณจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ
Log_Year	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนปีที่ดำเนิน กิจการ
Log_Staff	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนพนักงานประจำ
Log_Support	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนครั้งในการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
Log_Meeting	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนครั้งในการ ประชุม
Log_rival	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนคู่แข่งทาง การค้า
Log_alliance	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของจำนวนพันธมิตรทาง ธุรกิจ
Log_marketcap	=	ลอการิทึมฐาน 10 ของมูลค่าตลาดของบริษัท จดทะเบียน
Roa59	=	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (เท่า)
Roe59	=	อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)
Currentratio	=	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)
Debtratio	=	อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)
Debtequity	=	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)

ตาราง 9 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Pearson Correlation)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Netprofit	1.0000									
Sale	0.0491	1.0000								
Income	0.7896	0.7000	1.0000							
Grossprofit	0.0089	0.0000*	0.1937	1.0000						
Gender	0.9613	0.0078*	0.2880	0.0459	1.0000					
Log_age	0.0851	0.0641	0.0312	0.8032	0.2837	1.0000				
Edu	0.6432	0.7275	0.2062	0.5897	0.1157	0.1774	1.0000			
Course	0.3609	0.3060	0.1682	-0.0680	0.2164	0.3314	0.3945	1.0000		
Position	0.0424**	0.0886***	0.3573	0.7115	0.2341	0.1834	0.0255**	0.0120	1.0000	
Strategy	-0.1074	0.3335	0.1702	-0.1117	-0.0710	-0.3294	-0.2955	0.9482	0.0636	1.0000
	0.5584	0.0622***	0.4444	0.4527	0.6994	0.0657***	0.1005	0.0557	0.0636	0.7293
	-0.1399	-0.0646	0.1219	-0.1014	0.0642	0.0485	0.0274	0.7622	0.0636	0.7293
	0.4451	0.7255	0.5063	0.5809	0.7269	0.7920	0.8816	0.7622	0.0636	0.7293

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Rd	-0.1266	-0.0087	0.1942	-0.2413	-0.1643	-0.1944	0.0842	-0.1663	-0.0614	0.3514
Manage	0.4899	0.9624	0.2869	0.1834	0.3690	0.2865	0.6468	0.3630	0.7386	0.0486
Leader	0.2679	0.3559	0.1953	0.3779	-0.1651	0.1706	-0.2201	0.1518	0.0929	0.0142
Log_year	0.1383	0.0456**	0.2840	0.0330**	0.3664	0.3507	0.2261	0.4070	0.6131	0.9386
Log_staff	0.4447	0.2884	0.3059	0.4059	-0.2850	-0.4640	0.0435	-0.0131	0.0910	0.0859
Log_support	0.0108**	0.1095	0.0886***	0.0212**	0.1139	0.0075*	0.8133	0.9434	0.6202	0.6403
Log_meeting	-0.3791	-0.0972	0.1001	-0.0034	0.1814	0.0443	-0.0945	-0.1265	-0.1342	-0.1961
Log_rival	0.0324**	0.5967	0.5855	0.9851	0.3204	0.8099	0.6071	0.4902	0.4639	0.2820
Log_alliance	-0.1468	-0.1113	0.1836	0.0357	0.1657	0.2926	-0.3529	-0.5144	-0.2134	0.1496
	0.4226	0.5440	0.3145	0.8462	0.3647	0.1042	0.0476	0.0026*	0.2410	0.4137
	-0.0252	-0.0883	0.1194	0.0149	0.1896	-0.0972	-0.1062	-0.2130	-0.2275	0.0367
	0.8911	0.6308	0.5152	0.9355	0.2985	0.5968	0.5628	0.2418	0.2105	0.8418
	-0.0285	0.0083	0.5372	-0.0739	0.0755	-0.0119	0.1784	0.1825	-0.2113	0.1202
	0.8768	0.2088	0.0015*	0.6875	0.6812	0.9484	0.3286	0.3175	0.2457	0.5122
	-0.0803	0.1551	0.1548	0.0490	-0.1241	-0.0142	0.1166	0.1408	0.1495	-0.0887
	0.6623	0.3968	0.3975	0.7900	0.4984	0.9386	0.5250	0.4420	0.4141	0.6294
	0.1059	0.1229	0.2289	0.2549	0.1995	0.0591	0.1068	-0.1638	-0.2169	0.0770
	0.5641	0.5029	0.2075	0.1592	0.2736	0.7479	0.5606	0.3703	0.2331	0.6754

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Log_marketcap	0.6284	0.3358	0.3440	0.5437	-0.0807	-0.3683	-0.0605	0.0726	-0.0711	0.1978
Currentratio	0.0001*	0.0602***	0.0539***	0.0013*	0.6606	0.0381**	0.7423	0.6930	0.6990	0.2780
	-0.0750	-0.0042	-0.0591	-0.2311	-0.1242	-0.1251	0.0934	0.0717	0.0460	0.1387
Debttratio	0.6834	0.9816	0.7479	0.2032	0.4983	0.4951	0.6112	0.6966	0.8024	0.4490
	0.0914	-0.0033	0.0729	0.1023	-0.0521	0.1354	-0.3541	-0.0519	0.1582	-0.0592
	0.6190	0.9856	0.6916	0.5776	0.7770	0.4600	0.0467**	0.7779	0.3871	0.7476
Debttequity	0.2323	-0.1225	-0.0301	0.3222	0.1635	0.0322	-0.1702	-0.3551	-0.0814	-0.0979
	0.2008	0.5043	0.8703	0.0722***	0.3711	0.8629	0.3516	0.0461**	0.6577	0.5940
Roc59	0.3708	-0.1012	-0.1205	0.2282	0.1544	-0.2749	-0.0581	0.0448	0.0011	0.0980
	0.0400**	0.5879	0.5184	0.2170	0.4070	0.1345	0.7562	0.8110	0.9954	0.5999
Roe59	0.3793	-0.0530	-0.0593	0.3011	0.2538	-0.1918	-0.0631	-0.0555	-0.1197	0.1041
	0.0353**	0.7769	0.7512	0.0997*	0.1682	0.3013	0.7360	0.7669	0.5214	0.5774

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	Rd	Manage	Leader	Log_year	Log_staff	Log_support	Log_meeting	Log_rival	Log_alliance	Log_marketcap
Rd	1.0000									
Manage	0.0142	1.0000								
Leader	0.9386	-0.0103	1.0000							
Log_year	0.0555	0.9553	0.0709	1.0000						
Log_staff	0.7631	0.1923	0.6997	0.4117	1.0000					
Log_support	0.0424	-0.0209	-0.0066	0.1517	0.3239	1.0000				
Log_meeting	0.8178	0.9098	0.9712	0.4072	0.0705***	0.0357	1.0000			
Log_rival	0.0804	0.6647	0.0057	0.2272	0.0606	0.8460	-0.0809	1.0000		
Log_alliance	0.6616	-0.0313	0.1405	0.2110	0.7418	0.1067	0.6597	0.5302	1.0000	
Log_marketcap	0.2408	0.8648	0.4431	0.0383	-0.2031	0.1159	-0.0220	0.0018*	0.2157	1.0000
	0.1753	-0.0754	0.2551	0.8352	0.2648	0.5275	0.9047	-0.0431	0.2157	
	0.3372	0.6818	0.1589	0.4863	0.5234	0.3030	0.1188	0.8149	0.2357	
	0.1868	-0.0336	0.3087	-0.1762	-0.1153	0.0919***	0.5174			
	0.3058	0.8551	0.0856***	0.3347	0.5299					
	-0.1535	0.3203	0.4037	0.0220**						
	0.4016	0.0739***	0.0220**							

1%

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	Rd	Manage	Leader	Log_year	Log_staff	Log_support	Log_meeting	Log_rival	Log_alliance	Log_marketcap
Currentratio	0.1726	-0.1470	0.2395	-0.0781	-0.0542	0.0559	0.0228	-0.1270	-0.2840	-0.2515
	0.3449	0.4222	0.1868	0.6710	0.7682	0.7613	0.9014	0.4885	0.1152	0.1650
Debt ratio	-0.0261	0.2976	-0.2969	-0.2228	-0.0040	-0.0091	0.0061	0.0005	0.0697	0.1219
	0.8872	0.0981***	0.0989***	0.2204	0.9827	0.9605	0.9737	0.9980	0.7048	0.5063
Debt equity	-0.1808	0.2955	-0.1946	-0.1732	0.0630	0.2389	-0.2133	-0.1265	0.1353	0.3476
	0.3221	0.1006	0.2859	0.3433	0.7321	0.1878	0.2412	0.4902	0.4605	0.0512***
Roa59	-0.3480	0.0600	0.0783	0.1846	0.0281	0.1308	-0.0198	-0.0470	0.1984	0.4182
	0.0550***	0.7484	0.6755	0.3202	0.8806	0.4831	0.9157	0.8016	0.2845	0.0192**
Roe59	-0.3033	0.1434	0.0097	0.1934	0.1162	0.1908	0.0347	-0.1602	0.1571	0.4421
	0.0972***	0.4417	0.9586	0.2973	0.5337	0.3038	0.8532	0.3894	0.3987	0.0128**

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	Currentratio	Debratio	Debtquity	Rod59	Roe59
Currentratio	1.0000				
Debratio	-0.5396	1.0000			
Debtquity	0.0014*	0.5392	1.0000		
Rod59	-0.6166	0.0015*	0.2343	1.0000	
	0.0002*	0.1267	0.2046		
Roe59	-0.2685	0.4969	0.4026	0.9484	1.0000
	0.1442	0.1585	0.0248**	0.0000*	
	-0.3405	0.3945			
	0.0609***				

หมายเหตุ:

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.05

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.10 โดยการใช้ Two-Tailed Test

ตาราง 10 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Spearman Rank Correlation)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Netprofit	1.0000									
Sale	0.1395	1.0000								
	0.4541									
Income	0.2040	0.9718	1.0000							
	0.2709	0.0000*								
Grossprofit	0.2657	0.2980	0.3379	1.0000						
	0.1485	0.1035	0.0630***							
Gender	0.2174	0.0290	0.0000	0.1304	1.0000					
	0.2400	0.8770	1.0000	0.4843						
Log_age	-0.3172	0.1952	0.1952	0.0610	0.2970	1.0000				
	0.0821***	0.2927	0.2927	0.7445	0.1046					
Edu	-0.0146	0.2777	0.2046	0.0000	0.2458	-0.0571	1.0000			
	0.9378	0.1303	0.2694	1.0000	0.1826	0.7604				
Course	-0.0507	0.3406	0.2609	-0.2174	-0.0420	-0.1414	0.3771	1.0000		
	0.7864	0.0608***	0.1563	0.2400	0.8224	0.4478	0.0365**			
Position	-0.0950	-0.1827	-0.1535	-0.3216	-0.6738	-0.0571	-0.3248	-0.0169	1.0000	
	0.6112	0.3252	0.4097	0.0777***	0.0000*	0.7604	0.0746	0.9279		
Strategy	0.1883	0.1556	0.2185	-0.1181	-0.1087	0.1464	-0.1827	-0.0507	0.1096	1.0000
	0.3104	0.4031	0.2375	0.5267	0.5605	0.4320	0.3252	0.7864	0.5571	

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Rd	-0.1690	0.1246	0.1194	-0.1339	-0.2247	-0.2196	0.1316	-0.1304	-0.0146	0.1907
Manage	0.3636	0.5042	0.5225	0.4728	0.2243	0.2353	0.4805	0.4843	0.9378	0.3041
Leader	-0.0008	0.1339	0.1016	0.0819	-0.2029	0.1098	-0.0365	-0.3189	0.1681	0.2710
Log_year	0.9966	0.4728	0.5865	0.6616	0.2736	0.5566	0.8453	0.0804***	0.3660	0.1404
Log_staff	0.4556	0.2839	0.3383	0.4073	-0.2319	-0.4148	0.0365	-0.0580	0.0877	0.1270
Log_support	0.0100**	0.1217	0.0627***	0.0230**	0.2094	0.0203**	0.8453	0.7567	0.6390	0.4959
Log_meeting	-0.0723	0.1202	0.1303	0.3685	0.1161	0.0305	-0.0805	-0.0944	-0.0512	-0.3134
Log_rival	0.6991	0.5197	0.4849	0.0413**	0.5338	0.8704	0.6667	0.6136	0.7843	0.0860***
Log_alliance	0.0149	0.1011	0.1388	0.3101	0.1160	-0.0183	0.3174	-0.4968	-0.1463	0.3422
	0.9365	0.5884	0.4564	0.0895***	0.5342	0.0819***	0.0927***	0.0045*	0.4323	0.0595**
	0.1282	0.0985	0.0836	0.2047	0.2359	-0.0183	-0.0878	-0.2214	-0.2196	0.0438
	0.4919	0.5980	0.6548	0.2693	0.2015	0.9221	0.6385	0.2314	0.2353	0.8150
	0.2817	0.4648	0.5188	0.1656	0.0449	-0.0441	0.2190	0.2584	-0.2341	0.0829
	0.1248	0.0048*	0.0028*	0.3732	0.8103	0.8137	0.2365	0.1605	0.2049	0.6574
	0.0403	0.2043	0.1588	0.0448	-0.0526	0.0204	0.1592	0.0850	0.1061	-0.2178
	0.8295	0.2704	0.3936	0.8108	0.7786	0.9131	0.3923	0.6494	0.5699	0.2392
	0.1703	0.1359	0.0864	0.4207	0.2279	0.0959	0.0728	-0.1709	-0.2336	-0.1230
	0.3597	0.4662	0.6439	0.0184**	0.2177	0.6079	0.6973	0.3580	0.2059	0.5099

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Netprofit	Sale	Income	Grossprofit	Gender	Log_age	Edu	Course	Position	Strategy
Log_marketcap	0.6402	0.2973	0.3504	0.4113	-0.0616	-0.4150	-0.0439	0.1414	-0.0951	0.1523
Currentratio	0.0001*	0.1043	0.0533***	0.0215**	0.7419	0.0203**	0.8147	0.4480	0.6110	0.4134
Debttratio	-0.0290	0.0097	-0.0012	-0.1476	-0.1160	-0.0488	0.0877	0.1884	0.0365	0.1464
Debttequity	0.8768	0.9588	0.9948	0.4282	0.5345	0.7943	0.6390	0.3100	0.8453	0.4520
Roc59	-0.0612	0.0145	0.0273	-0.0801	0.0109	0.1344	-0.3476	-0.1234	0.1098	-0.1506
Roe59	0.7438	0.9381	0.8843	0.6682	0.9537	0.4711	0.0553***	0.5085	0.5566	0.4187
	-0.0046	-0.1462	-0.1105	0.1232	0.2103	0.1281	-0.1499	-0.3299	-0.0731	-0.2469
	0.9802	0.4325	0.5539	0.5090	0.2563	0.4921	0.4209	0.0699***	0.6959	0.1806
	0.4149	-0.1310	-0.1230	0.1145	0.1304	-0.1830	-0.0073	-0.1449	0.0658	0.1298
	0.0203**	0.4822	0.5098	0.5396	0.4843	0.3245	0.9689	0.4366	0.7252	0.4863
	0.4177	-0.0927	-0.0871	0.1972	0.2536	-0.1586	0.1096	-0.2029	-0.0658	0.0028
	0.0194**	0.6197	0.6413	0.2877	0.1686	0.3942	0.5571	0.2736	0.7252	0.9880

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Rd	Manage	Leader	Log_year	Log_staff	Log_support	Log_meeting	Log_rival	Log_alliance	Log_marketcap
Rd	1.0000									
Manage	0.1653	1.0000								
	0.3714									
Leader	0.2673	-0.0790	1.0000							
	0.1460	0.6726								
Log_year	0.0311	-0.1333	0.1640	1.0000						
	0.8681	0.4747	0.3781							
Log_staff	-0.0575	0.1362	0.1184	0.2545	1.0000					
	0.7586	0.4650	0.5257	0.1670						
Log_support	-0.0050	0.1423	0.0386	0.1987	0.3138	1.0000				
	0.9785	0.4450	0.8368	0.2839	0.0856***					
Log_meeting	0.2298	-0.0152	0.1463	0.1604	-0.0749	0.0724	1.0000			
	0.2136	0.9353	0.4324	0.3888	0.6890	0.6987				
Log_rival	0.2230	-0.0241	0.2739	-0.0387	-0.1197	-0.3964	-0.1062	1.0000		
	0.2280	0.8976	0.1360	0.8363	0.5213	0.0273**	0.5695			
Log_alliance	0.1061	0.0549	0.3772	0.0988	0.0903	-0.0146	-0.1095	0.5696	1.0000	
	0.5701	0.7691	0.0365**	0.5968	0.6290	0.9379	0.5576	0.0008*		
Log_marketcap	-0.1513	-0.0305	0.3451	0.0284	-0.0955	0.2972	0.2656	-0.0491	0.0991	1.0000
	0.4166	0.8708	0.0572***	0.8795	0.6094	0.1044	0.1488	0.7930	0.5957	

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Rd	Manage	Leader	Log_year	Log_staff	Log_support	Log_meeting	Log_rival	Log_alliance	Log_marketcap
Currentratio	0.1250	-0.0706	0.2165	-0.0305	-0.1023	-0.1799	0.1577	-0.1655	-0.2981	-0.2858
	0.5029	0.7060	0.2420	0.8706	0.5840	0.3329	0.3968	0.3735	0.1033	0.1191
Debt ratio	-0.1637	0.1619	-0.2752	-0.2241	-0.0593	0.0470	-0.0731	0.0574	0.1087	0.0543
	0.3788	0.3842	0.1341	0.2254	0.7513	0.8017	0.6959	0.7591	0.5603	0.7716
Debt equity	-0.2416	0.0218	-0.2192	-0.0217	0.0533	0.2252	-0.1883	-0.0746	0.2715	0.1057
	0.1903	0.9074	0.2360	0.9077	0.7759	0.2232	0.3104	0.6901	0.1395	0.5713
Ro59	-0.3173	0.1065	0.0794	-0.0943	0.0424	0.1639	-0.1931	0.0200	.02117	0.3467
	0.0819***	0.5687	0.6710	0.6138	0.8209	0.3782	0.2979	0.9148	0.2529	0.0560***
Ro59	-0.2371	0.1633	-0.0097	-0.0002	0.0163	0.2086	-0.0575	0.0016	0.2772	0.3100
	0.1991	0.3801	0.9588	0.9991	0.9305	0.2602	0.7587	0.9933	0.1311	0.0896***

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Currentratio	Debratio	Debtquity	Rod59	Roe59
Currentratio	1.0000				
Debratio	-0.5479	1.0000			
Debtquity	0.0014*	0.7081	1.0000		
Rod59	-0.7995	0.0000*	0.1357	1.0000	
Roe59	-0.1044	0.7137	0.4666	0.9077	1.0000
	0.5761	0.0753	0.2937	0.0000*	
	-0.2754	0.6872	0.1088		
	0.1337				

หมายเหตุ:

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.05

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.10 โดยการใช้ Two-Tailed Test

ผลจากการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ตามตาราง 9 และตาราง 10 มีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปร Netprofit ที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Log_marketcap (0.6402, P-value=0.0001) และที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.05 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Leader (0.4556, P-value=0.0100) ตัวแปร Roa59 (0.4149, P-value=0.0203) และ Roe59 (0.4177, P-value=0.0194) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่าง Netprofit (กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น) กับ Leader (ผู้นำ) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่าง Netprofit (กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น) กับ Log_marketcap (มูลค่าตามราคาตลาด) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า เมื่อกำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นส่งผลให้นักลงทุนมีความต้องการลงทุนในหุ้นของบริษัทจึงทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทมีมูลค่าเพิ่มขึ้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง Netprofit (กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น) กับ Roa59 (อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมเป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถในการทำกำไรสุทธิของบริษัท ดังนั้นเมื่อกำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นตามด้วย

4. ความสัมพันธ์ระหว่าง Netprofit (กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น) กับ Roe59 (อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถในการทำกำไรสุทธิของบริษัท ดังนั้นเมื่อกำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นตามด้วย

ตัวแปร Sale ที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Income (0.9718, P-value=0.0000) และที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.10 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Course (0.3406, P-value=0.0608) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

5. ความสัมพันธ์ระหว่าง Sale (อัตราเติบโตของยอดขาย) กับ Income (อัตราเติบโตของรายได้รวม) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า เมื่อบริษัทมีอัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้อัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้นด้วย

6. ความสัมพันธ์ระหว่าง Sale (อัตราเติบโตของยอดขาย) กับ Course (หลักสูตรการศึกษา) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่จบการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจหรือจบหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงานของบริษัทจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้อัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้นตามด้วย

ตัวแปร Income ที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Log_meeting (0.5188, P-value=0.0028) และที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.10 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Leader (0.3383, P-value=0.0627) และตัวแปร Log_marketcap (0.3504, P-value=0.0533) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. Income (อัตราเติบโตของรายได้รวม) กับ Leader (ผู้นำ) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

2. Income (อัตราเติบโตของรายได้รวม) กับ Log_meeting (จำนวนครั้งในการประชุม) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อธิบายได้ว่า เมื่อบริษัทมีการจัดประชุมวางแผนการดำเนินงานเป็นประจำมากขึ้นจะส่งผลให้บริษัทมีอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น

3. Income (อัตราเติบโตของรายได้รวม) กับ Log_marketcap (มูลค่าตามราคาตลาด) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า เมื่อผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บริษัทมีอัตราการเติบโตของรายได้รวม และส่งผลให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มมากขึ้นอีกด้วยและตัวแปร Grossprofit ที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.05 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับตัวแปร Leader (0.4073 P-value=0.0230) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

7. ความสัมพันธ์ระหว่าง Grossprofit (กำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น) กับ Leader (ผู้นำ) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น และทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มขึ้นตามด้วย

2.2.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อหาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งตัวแปรตาม คือ กำไรสุทธิ อัตราเติบโตของยอดขาย อัตราเติบโตของรายได้รวม และกำไรขั้นต้น ส่วนตัวแปรอิสระ

ประกอบไปด้วย ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม ที่มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มีจำนวน 4 สมการ (ตาราง 10)

สำหรับตัวแปรควบคุมอื่น ที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรควบคุมด้วยขนาดและผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

ตัวแปรควบคุมขนาดของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมขนาดของแต่ละบริษัท จาก Year, Staff และ Log_marketcap เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีความได้เปรียบกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในด้านเงินทุน ด้านเทคนิค ด้านการจ้างผู้บริหารและพนักงานประจำที่มีความสามารถสูง รวมถึงได้เปรียบในด้านสภาพการแข่งขันในตลาด (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2545)

ตัวแปรควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัทจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท โดยใช้ Roa59 และ Roe59 และใช้ Currentratio, Debratio และ Debtquity เพื่อควบคุมสภาพคล่องและโครงสร้างทางการเงินของบริษัท ตามการศึกษาของ Kumar, Singh and Shankar (2015) ที่ใช้ตัวแปรเหล่านี้ควบคุมปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานใน SMEs ของประเทศอินเดีย



ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	Predicted			Netprofit			Sale			Income			Grossprofit		
	Sign	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value
Gender	+	191.77350	0.03900**	-3.52788	0.86900	0.73386	0.96800	-8.89203	0.46900						
Log_age	+	-112.15250	0.45600	111.15680	0.01500**	86.34011	0.02500**	329.53120	0.08050***						
Edu	N/A	-24.42354	0.66100	20.67349	0.16400	15.68555	0.24200	-28.02568	0.38300						
Course	+	-113.23490	0.21500	32.06708	0.07800**	21.11625	0.15500	15.73707	0.45250						
Position	N/A	74.27827	0.46800	-4.57668	0.79800	1.79585	0.90600	-111.33710	0.12350						
Strategy	+	13.68691	0.72000	-16.69206	0.07400***	-12.65057	0.12600	-45.25936	0.21450						
Rd	+	-22.22770	0.65000	19.35809	0.21800	17.44106	0.19700	15.39924	0.43050						
Manage	+	18.47835	0.6470	2.82399	0.72200	0.67242	0.90500	24.55050	0.26950						
Leader	+	95.61009	0.07200***	13.17056	0.18500	13.16571	0.22200	107.17620	0.08300***						
Log_year	+	326.13880	0.10700	-2.90855	0.93000	-15.57634	0.65800	118.43190	0.32950						
Log_staff	+	-58.77810	0.51400	23.99910	0.32000	25.00655	0.18300	-9.59918	0.46950						
Log_support	+	-82.08726	0.31800	-13.98836	0.48300	-8.67662	0.63800	-94.59491	0.21050						
Log_meeting	+	-25.30708	0.55200	-3.67784	0.78200	7.64524	0.50000	-60.23302	0.18650						
Log_rival	-	-30.88786	0.71700	4.16128	0.79300	5.53874	0.67200	-24.26861	0.41550						
Log_alliance	+	-37.05023	0.65800	-9.22735	0.50500	-14.95420	0.23900	-19.63605	0.43000						
Log_marketcap	+	174.62740	0.16600	61.98253	0.08100***	61.10428	0.04900**	200.89190	0.13250						
Currentratio	+	-10.54285	0.54200	2.65482	0.45300	0.73613	0.80600	5.45977	0.39450						

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	Predicted		Netprofit		Sale		Income		Grossprofit	
	Sign	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.
Debtratio	-	124.45850	0.47300	21.20681	0.55800	13.97464	0.72000	39.46527	0.43500	
Debttequity	-	-139.96080	0.26200	-8.82997	0.73400	0.68455	0.97800	86.53501	0.31000	
Roos59	+	-6.03485	0.63700	-0.15464	0.95400	0.46927	0.84700	3.39702	0.43000	
Roe59	+	5.99913	0.52600	0.51384	0.77600	-0.25429	0.87200	-0.99966	0.46750	
_con		461.32720	0.42600	-463.16750	0.01700	-402.91750	0.01200	-1017.50700	0.1290	
F		0.0044		0.0007		0.0000		0.0030		
Adj R-squared		0.8337		0.8387		0.8375		0.7030		

หมายเหตุ:

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.01

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความสำคัญ 0.10

ใช้การทดสอบทางเดียวเมื่อพบการมีทิศทางความสัมพันธ์ได้ และใช้การทดสอบสองทางเมื่อพบการมีทิศทางความสัมพันธ์ไม่ได้

จากตาราง 11 ในสมการที่ 1 พบว่า Gender (เพศ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรสุทธิ (191.7735 P-value=0.03900) และ Leader (ผู้นำ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรสุทธิ (95.6101 P-value=0.07200) แสดงให้เห็นว่า เพศและผู้นำสามารถพยากรณ์กำไรสุทธิของบริษัทได้ กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีการวางแผนการทำงานในระยะสั้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเพิ่มขึ้น จะทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น สมการที่ 1 มีอำนาจพยากรณ์กำไรสุทธิของบริษัทที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ประมาณร้อยละ 83.37 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์อยู่ที่ 0.4260

ในสมการที่ 2 Log_age (อายุ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของยอดขาย (111.15680 P-value=0.01500) Course (หลักสูตรการศึกษา) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของยอดขาย (32.06708 P-value=0.07800) และ Log_marketcap (มูลค่าตามราคาตลาด) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของยอดขาย (61.98253 P-value=0.08100) แสดงให้เห็นว่า อายุ หลักสูตรการศึกษา และมูลค่าตามราคาตลาดสามารถพยากรณ์อัตราเติบโตของยอดขายของบริษัทได้ กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีผู้บริหารที่มีอายุมากมีความเชี่ยวชาญในสายงานและมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง และจบการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ทำให้มีความสามารถสร้างมีอัตราเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น และเมื่อบริษัทมีอัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น จะทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนเพิ่มขึ้น ในขณะที่ Strategy (กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับอัตราเติบโตของยอดขาย (-16.69206 P-value=0.07400) แสดงให้เห็นว่า อัตราเติบโตของยอดขายจะลดลงร้อยละ 16 ถ้าหากมีการใช้กลยุทธ์ทางการบริหารและกลยุทธ์ทางการตลาดที่หลากหลาย และไม่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ สมการที่ 2 มีอำนาจพยากรณ์อัตราเติบโตของยอดขายของบริษัทที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ประมาณร้อยละ 83.87 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์อยู่ที่ 0.0170

ในสมการที่ 3 Log_age (อายุ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของรายได้รวม (86.34011 P-value=0.02500) และ Log_marketcap (มูลค่าตามราคาตลาด) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของรายได้รวม (61.10428 P-value=0.04900) แสดงให้เห็นว่า อายุ และมูลค่าตามราคาตลาดสามารถพยากรณ์อัตราเติบโตของรายได้รวมของบริษัทได้ กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีผู้บริหารที่มีอายุมากมีความเชี่ยวชาญในสายงานและมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง ทำให้มีความสามารถสร้างมีอัตราเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น และเมื่อบริษัทมีอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น จะทำให้มูลค่าตลาดของบริษัท

จดทะเบียนเพิ่มขึ้น สมการที่ 3 มีอำนาจพยากรณ์อัตราเติบโตของรายได้รวมของบริษัทที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ประมาณร้อยละ 83.75 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์อยู่ที่ 0.0120

และในสมการที่ 4 Log_age (อายุ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรขั้นต้น (329.53120 P-value=0.08050) และ Leader (ผู้นำ) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรขั้นต้น (107.17620 P-value=0.08300) แสดงให้เห็นว่า อายุและผู้นำสามารถพยากรณ์กำไรขั้นต้นของบริษัทได้ กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีผู้บริหารที่มีอายุมากมีความเชี่ยวชาญในสายงานและมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูงและมีภาวะผู้นำ มีการวางแผนการทำงานในระยะสั้นและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเพิ่มขึ้น จะทำให้บริษัทมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น สมการที่ 4 มีอำนาจพยากรณ์กำไรขั้นต้นของบริษัทที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ประมาณร้อยละ 70.30 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์อยู่ที่ 0.1290

2.3 แนวทางการปรับตัวของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 4 ราย ในเรื่องนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของภาครัฐที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้น ผู้บริหารบริษัท A บริษัท B และบริษัท D กล่าวสอดคล้องกันว่า นโยบายไทยแลนด์ 4.0 นั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อบริษัท เนื่องจากแต่ละบริษัทก็มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...ธุรกิจบริการมันอาจจะไม่มีผลกระทบอะไร ยกเว้นว่ามันมีเทคโนโลยีอะไรใหม่ที่จะทำให้คนสะดวกสบายยิ่งขึ้น เพราะเราเองพยายามเพิ่ม Productivity ในการใช้ IT ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ...”

“...4.0 มันคือเรื่องของการลงทุน ลงทุนพวกระบบ IT พวก Infrastructure ทั้งหลายแหละ จริง ๆ บริษัทมีแผนที่จะค่อย ๆ ลงทุน ททยอยลงทุน เริ่มขยับทีละนิด ทีละหน่อย เริ่มจากปรับนู่น เปลี่ยนนี่ ค่อย ๆ ทำไป แต่ถามว่าจะไป 4.0 เลย คงยาก คงเป็นไปได้ เพราะมันหมายถึงการลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งมันเป็นมูลค่ามหาศาล น่าจะยาก...”

“...เราเริ่มที่จะศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการของเรา เช่น ระบบ Virtual Tour ที่ลูกค้าสามารถเข้าชมห้องตัวอย่างได้แบบ 3 มิติ แม้ว่าจะอยู่นอกโครงการ หรือแม้กระทั่ง Application ที่จะสร้างไว้เพื่อช่วยเรื่องบริการหลังการขายหรือช่วยในเรื่องการสื่อสาร...”

ในขณะที่ผู้บริหารบริษัท C กล่าวว่า นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลดีต่อบริษัท และทำให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด โดยได้กล่าวไว้ว่า

“...4.0 เนี่ยมันส่งผลดีต่อธุรกิจเรา เพราะเราทำ XXX ซึ่งปัจจุบันมีความต้องการใช้งานที่มากขึ้นตลอด ความต้องการธุรกิจXXXเนี่ยมันมีแต่เพิ่มขึ้นมันไม่มีลดนะครับ สังเกตว่าทุกวันนี้ เราใช้มากขึ้น เราไม่มีใช้น้อยลง เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทได้ประโยชน์สูงสุดจากมัน...”



ตาราง 12 แสดงข้อมูลแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 จากแบบสอบถามปลายเปิด

บริษัท	ตามผลิตภัณฑ์	ตามการบริการ	ตามกระบวนการบริหาร
C5	-พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่าง ทั้งรูปลักษณ์และราคา		
I2	-ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และคำนึงถึง Customer Centric	-บริการแบบ Customer Centric	-ปรับปรุงกระบวนการผลิต รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อใช้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ปรับปรุงระบบจาก manual ให้เป็น Auto มากขึ้น -มุ่งเน้นการผลิตที่ใช้คนน้อยลง ใช้เครื่องจักรให้มากขึ้น
I13	-ตอบสนองความต้องการที่มีพลวัตอย่างสูงของผู้บริโภคสมัยใหม่ -ควบคุมต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ดี	-สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	
I29	-เพิ่มผลผลิต ลด Costs นำ real time monitor มาใช้ -ทำงานมุ่งสู่ Lean Organization	-online real time Lean concepts	-Lean
I30	-การนำระบบ Automatic มาใช้มากขึ้น	-ให้บริการรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า และปรับวิธีการตอบสนองด้วยเทคโนโลยี	-ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
P2	-ลดขั้นตอนการทำงานหน้างาน		-มีการนำระบบ IT เข้ามามี
P13	-เน้นทางด้านการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ	-เน้นการทำงานบริการผ่าน IT มากขึ้น	-ปรับกระบวนการบริหารจัดการให้คล่องตัว
R4	-มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ technology ในการเช็คข้อมูล Real time		-มุ่งเน้นการทำ Preventive Maintenance เพื่อให้เร็ว/ลด อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน -มุ่งเน้นกระบวนการจัดการกับสินค้าหลากหลายประเภทเพื่อให้สินค้าภายใต้การรับผิดชอบไม่มีการเสียหาย/บ่นเบือน

ตาราง 12 (ต่อ)

บริษัท	ตามผลิตภัณฑ์	ตามการบริการ	ตามกระบวนการบริหาร
S3	<ul style="list-style-type: none"> -การมุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า -ลดการสูญหายของสินค้าระหว่างขนส่งให้ต่ำที่สุด และไม่ให้เกิดความเสียหายต่อสินค้า -การรักษาเวลา การตรงต่อเวลาในการกำหนดรับ-ส่งสินค้า 		
S26	<ul style="list-style-type: none"> -บริษัทพัฒนานวัตกรรมในสินค้าและบริการให้เป็น Digital เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Chat bot, Social Media, Website, admin contact center, VDO contact center เพื่อการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> -จัดฝึกอบรมพนักงานให้เป็นเลิศด้านการบริการ -พนักงานแต่งกาย บุคลิกภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> -บริษัทพัฒนาระบบในการทดแทนกำลังคนมากขึ้น เพื่อลดข้อผิดพลาดและลดต้นทุนในการทำงานตลอดจน ลดขั้นตอนในการให้บริการ เพื่อให้สามารถบริการได้รวดเร็วและแม่นยำ
S36	<ul style="list-style-type: none"> -สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความหลากหลายของตัวสินค้า และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ของบริษัทที่จัดขึ้น 		<ul style="list-style-type: none"> -วิธีการปฏิบัติงาน ราคาสินค้าและการส่งเสริมการขาย การบริหารสินค้าคงคลัง ระบบสารสนเทศ การตรวจสอบคุณภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล การตกแต่งร้านและการจัดวางสินค้า
S41	<ul style="list-style-type: none"> -พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> -ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> -นำระบบ IT มาใช้ให้มากขึ้น
F8	<ul style="list-style-type: none"> -ผลิตภัณฑ์ต้องตอบใจอย่างมากว่าความต้องการพื้นฐานของลูกค้า มีความโดดเด่นด้าน Product Attribute เพื่อเพิ่มการตัดสินใจ buy product 	<ul style="list-style-type: none"> -สร้าง Service Experience ให้กับลูกค้า เช่น บริการรวดเร็ว บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีการนำเทคโนโลยีที่ดีต่อและสื่อสังคมเข้าถึงลูกค้า ทำให้ลูกค้าประทับใจและเกิดการซื้อซ้ำ/บอกต่อ 	<ul style="list-style-type: none"> -Apply เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนการขายและบริการ เช่น นำระบบ AI มาทดแทนบาง function และพัฒนาการบริหารจัดการที่รวดเร็วและลดองตัวมากขึ้น

จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังตาราง 12 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างทั้งในด้านของรูปลักษณ์และด้านราคา คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในขั้นตอนการผลิตมากขึ้น และสามารถเช็คข้อมูลทางการผลิตได้อย่างรวดเร็ว

2. ด้านบริการบริษัทต้องเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริการ เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

3. ด้านกระบวนการบริษัทต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในระบบการบริหารมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัวในกระบวนการบริหารจัดการของบริษัท อีกทั้งนำระบบ Lean เข้ามาใช้ เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากระบบการทำงานของบริษัท

ตอนที่ 3 แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จากปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งปลายเปิด และปลายปิด สามารถสรุปปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ ได้ดังนี้

1. **ผู้ประกอบการควรมีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ** เนื่องจากองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจมีผลต่อความสำเร็จของ SMEs เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น สำหรับผู้ประกอบการที่ไม่มีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ควรหาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเพิ่มเติม โดยการลงเรียนหลักสูตรธุรกิจตามสถาบัน หรือเข้าร่วมการอบรมสัมมนาขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถ (ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุ)

2. **การส่งเสริมประสบการณ์ด้านธุรกิจ** ของผู้ประกอบการเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จะสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุ)

3. **ผู้นำที่ดีควรมีการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ** เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ควรมีการวางแผนธุรกิจทั้งในระยะ 1 ปี หรือ 3 – 5 ปี ว่าจะขายอะไร ขายให้ใคร และขายอย่างไร (ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุ)

4. ควรใช้กลยุทธ์การบริหารและกลยุทธ์การตลาดที่ไม่หลากหลาย และเลือกใช้ให้เหมาะกับธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ต้องการขยายธุรกิจ ควรใช้กลยุทธ์การขยายตัวโดยรักษาลูกค้าเดิมและขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า ส่วนผู้ประกอบการที่เลือกใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ควรมีการปรับปรุงและควบคุมต้นทุนในการผลิต และผลิตได้จำนวนมาก เพื่อทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) (ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุ)

5. ผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ และด้านการบริหารงาน เช่น การใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้าได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิต การใช้คอมพิวเตอร์ในการขายและสั่งซื้อสินค้า ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าได้มากขึ้นหรือสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บเอกสารหรือค้นข้อมูล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงาน อีกทั้งยังสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางธุรกิจ (ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิด)

6. ผู้ประกอบการควรตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค และนำเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองความสะดวกสบายของผู้บริโภค และมีประสิทธิภาพที่ดี เช่น การสร้างแอปพลิเคชันในการสั่งซื้อ หรือการรับบริการ ซึ่งผู้ประกอบการที่มีปฏิเสธหรือปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีช้าเกินไป ในการพัฒนาสินค้าและบริการ จำเป็นต้องตื่นนอนอย่างมากเพื่อให้อยู่รอดในตลาดที่มีสถานะการแข่งขันสูงขึ้นไปในปัจจุบัน (ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์)

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ซึ่งผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ จำนวน 137 บริษัท ซึ่งใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 4 ราย ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 129 ราย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) นำไปสู่การค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบในการสร้าง Best Practice เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 และสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ จำนวน 8 บริษัท พบว่า บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ขั้นความสำเร็จ ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาด มีการสร้างเสถียรภาพในด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน และการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท โดยการระดมเงินทุนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อนำเงินทุนไปขยายและพัฒนาบริษัทให้มีความมั่นคงและมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3 ราย และผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ 1 ราย พบว่า การเติบโตของรายได้กำไรเพิ่มขึ้น การทำตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และการเป็นผู้นำ เป็นหนึ่งนิยามความสำเร็จ

โดยใช้กำไรสุทธิ อัตราเติบโตของยอดขาย อัตราเติบโตของรายได้รวม กำไรขั้นต้น เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัท และผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม จำนวน 32 ชุด เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารบริษัทมีการกระจายตัวใกล้เคียงกันระหว่างเพศชายร้อยละ 43.75 และเพศหญิงร้อยละ 56.25 ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 59.38 โดยจบหลักสูตรการศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจร้อยละ 53.13 และผู้บริหารร้อยละ 59.38 ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเพียงหนึ่งตำแหน่งเท่านั้น เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียนร้อยละ 43.75 เป็นกิจการผลิต ที่ดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 59.38 โดยมีพนักงานประจำตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ในทางการบริหารจัดการองค์กรนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะใช้โครงสร้างองค์กรในแนวตั้งร้อยละ 96.88 กล่าวคือ มีการใช้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน และมีการดำเนินงานหรือการตัดสินใจตามลำดับชั้น อีกทั้งบริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้การวางแผนระยะสั้นร้อยละ 21.70 และการวางแผนระยะยาวร้อยละ 21.70 เป็นเครื่องมือในการสร้าง Best Practice และผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อพยากรณ์ทิศทาง พบว่า เพศ และผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรสุทธิ อายุ หลักสูตรการศึกษา และมูลค่าตามราคาตลาด มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของยอดขาย ในขณะที่กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับอัตราเติบโตของยอดขาย และมูลค่าตามราคาตลาด มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับอัตราเติบโตของรายได้รวม อายุ และผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรขั้นต้น ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนต้นแบบ คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ มูลค่าตามราคาตลาด กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก

สำหรับแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 มีดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างทั้งในด้านของรูปลักษณ์และด้านราคา คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในขั้นตอนการผลิตมากขึ้น และสามารถเช็คข้อมูลทางการผลิตได้อย่างรวดเร็ว

2. ด้านบริการบริษัทต้องเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริการ เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

3. ด้านกระบวนการบริษัทต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในระบบการบริหารมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัวในกระบวนการบริหารจัดการของบริษัท อีกทั้งนำระบบ Lean เข้ามาใช้ เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากระบบการทำงานของบริษัท

อภิปรายผลการศึกษา

ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ ส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ขั้นความสำเร็จซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาด มีการสร้างเสถียรภาพในด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน และการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท โดยการระดมเงินทุนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ เพื่อนำเงินทุนไปขยายและพัฒนาบริษัทให้มีความมั่นคงและมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และมูลค่าตามราคาตลาดของบริษัทจดทะเบียนมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนที่ประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากผู้บริหารที่สะสมประสบการณ์ในการบริหารงาน ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงาน การศึกษาในหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ทำให้สามารถนำศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารกิจการ สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ มีความกล้าคิด กล้าลง กล้ายอมรับความเสี่ยงและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังพร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต และความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนเกิดจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการวางแผนงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีความคิดเชิงบูรณาการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Valmohammadi (2010); Lampadari (2016) ที่ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ SME พบว่า ความสำเร็จเกิดจากการกำหนดทิศทางของผู้ประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเติบโตของธุรกิจ ตรงกันข้ามหากขาดการวางแผนของผู้ประกอบการจะนำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจ รวมถึงผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีการสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานในทางที่ดี มีความสำคัญอย่างมากในความสำเร็จของธุรกิจ Sheikh (2018) พบว่า อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมูลค่าตลาด เมื่อผู้บริหารมีการกำกับดูแลกิจการได้อย่างสมบูรณ์แบบ จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในภาวะที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูง และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนเป็นผลการดำเนินงานที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและความเสี่ยงของบริษัท ซึ่งมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนคำนวณจากการนำ ราคาหุ้นมาคูณกับจำนวนหุ้นจดทะเบียนทั้งหมดของบริษัท

ส่วนกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก มีผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษา

ของ Chittithaworn, et al. (2011) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของ SME ในประเทศไทย ที่ระบุว่ากลยุทธ์มีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจมักเป็นผลมาจากปัจจัยภายในของบริษัท คือการร่วมมือกันในการดำเนินงานระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Siriwan, et al. (2013) ที่ศึกษาการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการวางแผนการดำเนินการ

สำหรับแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ในด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะและมีคุณภาพ ในด้านการบริการ บริษัทต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริการ เพื่อให้การบริการที่สะดวกรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการอย่างตรงจุด และในด้านกระบวนการ บริษัทต้องลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในระบบการบริหารมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องปรับตัวธุรกิจภายใต้ยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางธุรกิจ

จากการสรุปผลการศึกษา สามารถสรุปแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับ SMEs เพื่อเป็นแนวทางในการลดความเสี่ยงจากความล้มเหลว และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรมีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ เนื่องจากองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจมีผลต่อความสำเร็จของ SMEs เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น สำหรับผู้ประกอบการที่ไม่มีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ควรหาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเพิ่มเติม โดยการลงเรียนหลักสูตรธุรกิจตามสถาบัน หรือเข้าร่วมการอบรมสัมมนาขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถ เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาผู้บริหารทางธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น อีกทั้งในปัจจุบันยังมีหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น หลักสูตรออนไลน์ของสถาบัน Skilllane ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้สะดวก อาจเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้ประกอบการที่ไม่มีเวลา

2. การสั่งสมประสบการณ์ด้านธุรกิจ ของผู้ประกอบการเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จะสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้น ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ควรมีการแสวงหาความรู้ แสวงหาความต้องการของตลาด ใช้สื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และนำจุดแข็งของธุรกิจ เช่น ราคาต่ำกว่า คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เข้ามาทดแทนการขาดประสบการณ์ของผู้ประกอบการ

3. ผู้นำที่ดีควรมีการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ควรมีการวางแผนธุรกิจทั้งในระยะ 1 ปี หรือ 3 – 5 ปีว่าจะขายอะไร ขายให้ใคร และขายอย่างไร

4. ควรใช้กลยุทธ์การบริหารและกลยุทธ์การตลาดที่ไม่หลากหลาย และเลือกใช้ให้เหมาะกับธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ต้องการขยายธุรกิจ ควรใช้กลยุทธ์การขายตัว โดยรักษาลูกค้าเดิมและขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า ส่วนผู้ประกอบการที่เลือกใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ควรมีการปรับปรุงและควบคุมต้นทุนในการผลิต และผลิตได้จำนวนมาก เพื่อทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

5. ผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ และด้านการบริหารงาน เช่น การใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้าได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิต การใช้คอมพิวเตอร์ในการขายและสั่งซื้อสินค้า ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าได้มากขึ้นหรือสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บเอกสารหรือค้นข้อมูล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน อีกทั้งยังสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางธุรกิจ

6. ผู้ประกอบการควรตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองความสะดวกสบายของผู้บริโภค และมีประสิทธิภาพที่ดี เช่น การสร้างแอปพลิเคชันในการสั่งซื้อ หรือการรับบริการ ซึ่งผู้ประกอบการที่มีปฏิเสธหรือปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้าไปในการพัฒนาสินค้าและบริการ จำเป็นต้องตื่นนอนอย่างมากเพื่อให้หยุดรอดในตลาดที่มีสภาวะการแข่งขันสูงขึ้นในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมีเพียงร้อยละ 29.91 ซึ่งเป็นข้อจำกัดเดียวกันกับการศึกษาอื่นในอดีต เช่น Kim (2015) และ Suh and Kim (2014) ที่อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามเพียงร้อยละ 14.8

2. ในการสัมภาษณ์ไม่สามารถหาตัวแทนบริษัทจดทะเบียนต้นแบบได้ครบทุกอุตสาหกรรม เนื่องจากระยะเวลาในการเข้าสัมภาษณ์มีจำกัด จึงทำให้ตารางเวลาไม่ตรงกันกับของผู้บริหารระดับสูง

3. ธุรกิจ SMEs นอกตลาดหลักทรัพย์ MAI ยังขาดระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐาน จึงจำเป็นต้องศึกษาความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นต้นแบบ

ข้อเสนอแนะ

สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจเริ่มต้นการทำธุรกิจ SMEs รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับตัวให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ในปัจจุบัน ในการจัดทำแผนการดำเนินงานของธุรกิจ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึกในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs โดยศึกษาจากธุรกิจ SMEs ที่อยู่ในเกณฑ์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

2. ควรศึกษาความสำเร็จของธุรกิจที่สามารถวัดได้จากภาพลักษณ์ ชื่อเสียง วัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงการได้รับรางวัลดีเด่นได้ด้านต่าง ๆ

3. ควรศึกษาความสำเร็จของธุรกิจในแต่ละด้าน แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม 8 กลุ่ม และควรมีการนำมาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบว่าแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545. (20 กันยายน 2545). **ราชกิจจานุเบกษา**. 119 (93ก). หน้า 17.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). **รายงานประจำปี 2558 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม**. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <https://www.dip.go.th/th/news/lists/2016-07-27-07-28-59>
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2558). **การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Small Business Management**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (11 พฤษภาคม 2558). **ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การรับหลักทรัพย์จดทะเบียน การเปิดเผยสารสนเทศ การรายงานการถือครองหลักทรัพย์ และการเพิกถอนหลักทรัพย์จดทะเบียนใน “ตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ” พ.ศ. 2558**
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2558). **นियามการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์**. สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2560, จาก https://www.set.or.th/th/products/index/files/2015-2-12_SET-Industry-Group-Sector-Classification-Final-version_V1.pdf
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์**. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2560 จาก https://www.set.or.th/th/products/listing2/listing_mai_p1.html
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **ข้อมูลสรุปฐานะการเงินผลการดำเนินงานรายอุตสาหกรรมรายไตรมาส**. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2560, จาก https://www.set.or.th/th/market/market_statistics.html
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **โครงสร้างการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (mai)**. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2560, จาก https://www.set.or.th/mai/th/company/industry_group_p1.html
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **บันทึกเหตุการณ์**. สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2560, จาก <http://www.set.or.th/mai/th/about/milestone.html>

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **ประวัติความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์.** สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2560, จาก https://www.set.or.th/th/about/Overview/history_p1.html
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). **สรุปสถิติสำคัญของตลาดหลักทรัพย์.** สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2560, จาก https://www.set.or.th/th/market/market_statistics.html
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). **รายงานการประเมินเสถียรภาพระบบการเงินไทย 2559.** กรุงเทพฯ: สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารการสื่อสารองค์กร.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). **ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2559.** สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2560, จาก http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Publications/FIProformance_Press/n0660.pdf
- บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2546). **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- บุรชัย ศิริมหาสาร, (2548). การจัดการความรู้ Best Practice สู่องค์กรอัจฉริยะ. **วารสารวิทยากร,** 104(7), 58–63
- ปรเมศวร์ กุมารบุญ, (2550). **JOSEPH SCHUMPETER – บิดาแห่งกลยุทธ์ธุรกิจนวัตกรรม.** สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.manager.co.th/Cyberbiz/ViewNews.aspx?NewsID=9500000054860>
- ปรียาวดี ผลเอนก. (2558). **การจัดการคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญจ เียนวิชัย, (8 ตุลาคม 2555). **Framework Management Tool Box ด้าน Controlling : KPI, CSF.** สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2560, จาก <http://ypadej.blogspot.com/2012/10/04-framework-management-tool-box.html>
- พัฒนกิจ ตักดีบุญมาลัย และวินัย หอมสมบัติ. (2559). **ความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนที่ย้ายการจดทะเบียนจากตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ สู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.** **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร.** 11(1), 56–68
- พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. (2542). **Benchmarking: ทฤษฎีบริหารที่กลมกลืน Benchmarking และ TQM.** กรุงเทพฯ: พีระเซลแอนด์เซอร์วิส

- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). **TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: เนชั่นบุคส์อินเตอร์เนชั่นแนล.
- ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน. (2557). **ตลาดการเงินและการลงทุนในหลักทรัพย์ หลักสูตรแนะนำการลงทุนด้านหลักทรัพย์ Securities Investment Consultant (พิมพ์ครั้งที่ 18).** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). **ตลาดการเงินและการกำกับดูแล Overview of Financial Markets and Regulators.** กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2548). **ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Main problems for SMEs).** ขอนแก่น: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **กรณีศึกษา Best Practices การบริหารกระบวนการ (Process Management) (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุรีพันธุ์ เสนานุช (ผู้บรรยาย). 10-11 เมษายน 2557. **เทคนิคการค้นหาและถอดรหัส Best practices.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). **PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.** สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2560, จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สมนึก วิวัฒน์ และจิรัตน์ สังข์แก้ว. (2549). **โครงสร้างของตลาดทุนไทย. ใน** อัญญา ชันฉวีรักษ์ และสุลักษณ์ ภักธรธรรมมาศ (บรรณาธิการ), **กลไกของตลาดการเงินในระบบเศรษฐกิจไทย** (หน้า 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สันติ กิระนันท์. (2559). **สันติชวนคุย ตลาดทุนยุคใหม่: บริบทของตลาดทุนประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559–2560 TQA Criteria for Performance Excellence Framework**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ตะวันออก
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2560). **รายงานเศรษฐกิจญี่ปุ่น**. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2560, จาก <http://www.fpo.go.th/FPO/index2.php?mod=Content&file=contentview&contentID=CNT0004668&categoryID=CAT0000736>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). **แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555– 2559)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2559**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สิตาภา บัวเกษ. (2559). **ตลาดการเงินและสถาบันการเงิน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญญา ชันฉวีวิทย์ และสุลักษณ์ ธรรมมาศ. (2549). **กลไกของตลาดการเงินในระบบเศรษฐกิจไทย**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Al-Mahrouq, M. (2010). Success factors of small and medium enterprises: the case of Jordan. **Zagreb International Review of Economics and Business**, 13(2), 89–106.
- Bakas, O., Govaert, T., and Van, L. H. (2011). Challenges and success factors for implementation of lean manufacturing in European SMES. In **13th International conference on the Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprise (MITIP 2011) (Vol. 1)**. Tapir Academic Press. 13(1),
- Bhutta, K. S. and Huq, F. (1999). Benchmarking–best practices: an integrated approach. **Benchmarking: An International Journal**, 6(3), 254–268.
- Boynton, A. C. and Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. **Sloan management review**, 25(4), 17–27.

- Bullen, C. V. and Rockart, J. F., (1981). **A primer on critical success factors**. Cambridge, MA: Center for Information.
- Chang, W. S. and Hsieh, J. (2011). The dynamics of intellectual capital in organizational development. **African Journal of Business Management**, 5(6), 2345.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T. and Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. **Asian Social Science**, 7(5), 180.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. **Harvard business review**, 61(3), 30–50.
- Cornican, K. and O’Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, 24(10), 819–829.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2003). **Strategic management: Creating competitive advantages**. Boston ua.
- Evans, J.R. and Lindsey, W.M. (2008). **Managing for Quality and Performance Excellence**. South-Western Thomas, Boston, MA
- Ferguson, C. R. and Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. **Business Horizons**, 25(3), 14–18.
- Ghosh, B. C., Liang, T. W., Meng, T. T. and Chan, B. (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. **Journal of Business Research**, 51(3), 209–221.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. and McKee, A. (2002). **The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results (p. 14)**. London: Little, Brown.
- Grunert, K. G. and Ellegaard, C. (1992). The concept of key success factors: theory and method. **MAPP Working Papers**, 4. 505–524
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis (7th ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, T. M., Yaacob, M. R. and Abdullatiff, N. K. (2014). Sustaining SMEs wood-based product manufacturing through best practices–The case of indigenous entrepreneurs in Kelantan. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 115, 221–234.

- Indarti, N. and Langenberg, M. (2004). Factors affecting business success among SMEs: Empirical evidences from Indonesia. **second bi-annual European Summer University**, 19–21.
- Jasra, J. M., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I. and Khan, M. A. (2012). Determinants of business success of small and medium enterprises. **International Journal of Business and Social Science**, 2(20), 274–280.
- Katz, J. A. and Green, R. P. (2009). **Entrepreneurial small business** (Vol. 200). New York: McGraw–Hill Irwin.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. **Academy of management journal**, 31(2), 257–279.
- Kemayel, L. (2015). Success Factors of Lebanese SMEs: An Empirical Study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1123–1128.
- Kumar, R., Singh, R. K. and Shankar, R. (2015). Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance. **IIMB Management Review**, 27(2), 92–104.
- Limam, M. S. and Reijers, H. A. (2007). Best practices in business process redesign: use and impact. **Business Process Management Journal**, 13(2), 193–213.
- London Stock Exchange. (2017). **Alternative Investment Market: AIM**. Retrieved June 15, 2017, from <http://www.londonstockexchange.com/companies-andadvisors/aim/for-companies/companies.htm>
- Munro, M. C. and Wheeler, B. R. (1980). Planning, critical success factors, and management's information requirements. **MIS quarterly**, 27–38.
- Murray, J. A., O'Driscoll, A., and Torres, A. (2002). Discovering diversity in marketing practice. **European Journal of Marketing**, 36(3), 373–390.
- Nicholas, J., Ledwith, A. and Perks, H. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice. **European Journal of Innovation Management**, 14(2), 227–251.
- Philip, M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs). **Amity Global Business Review**, 6(1), 118–136.

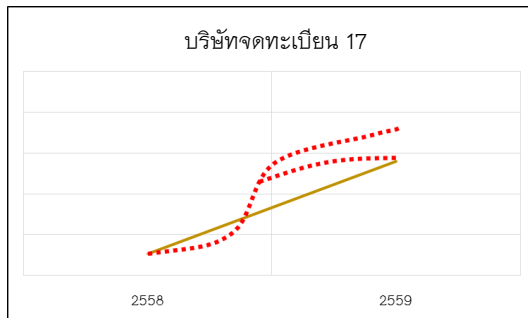
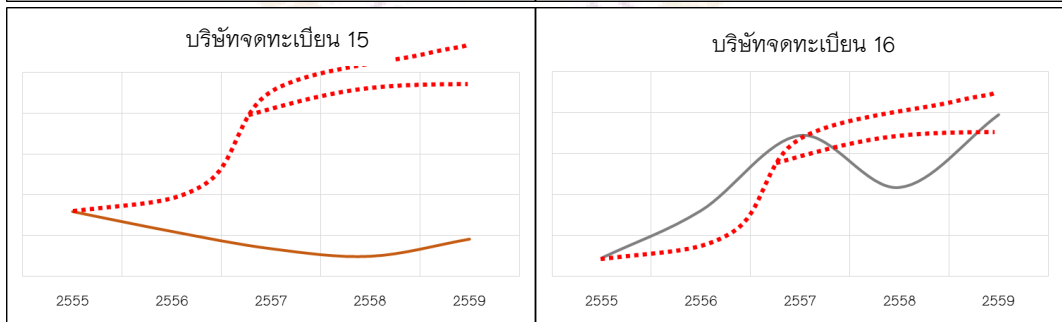
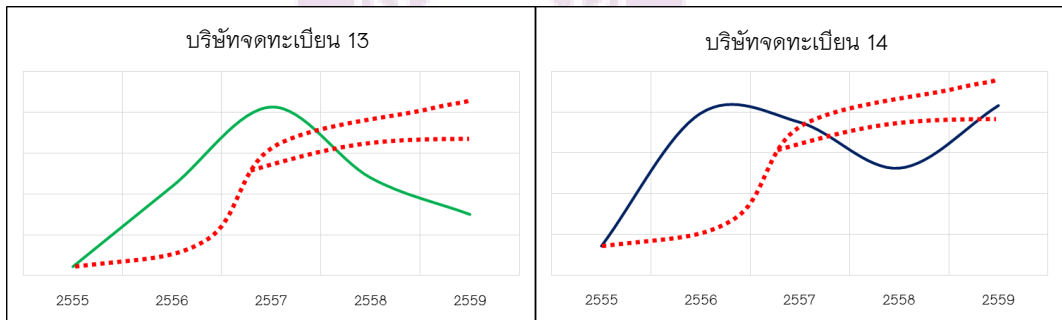
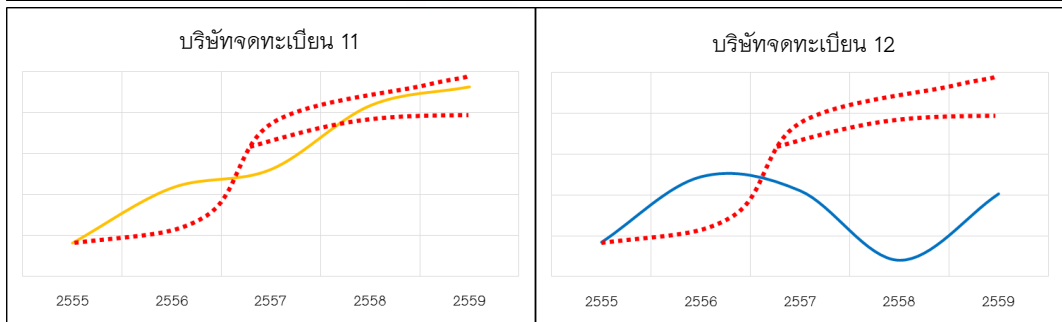
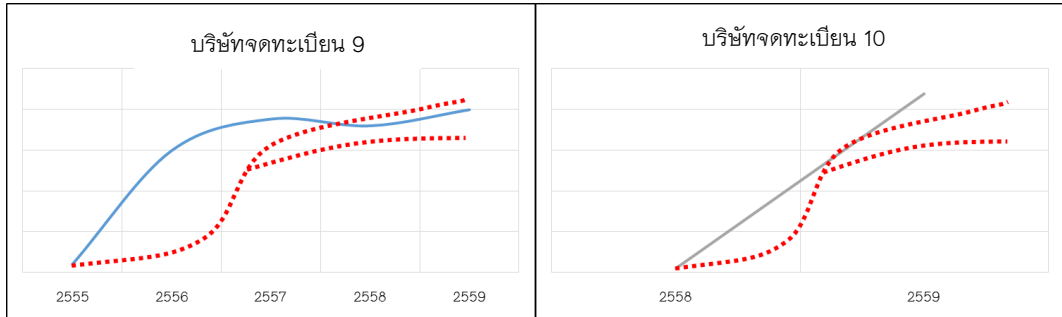
- Pletnev, D. and Barkhatov, V. (2016). Business Success of Small and Medium Sized Enterprises in Russia and Social Responsibility of Managers. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 221, 185–193.
- Rahman, M. N. A. and Tannock, J. D. (2005). TQM best practices: Experiences of Malaysian SMEs. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16(4), 491–503.
- Ramasamy, S. (2009). **Total Quality Management**. India: Tata McGraw–Hill.
- Rose, A. M. N., Deros, B. M., Rahman, M. A. and Nordin, N. (2011). Lean manufacturing best practices in SMEs. In **Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. (p. 872–877). Malaysia : Kuala Lumpur.
- Smith, D. (2010). **Exploring innovation**. New York: McGraw–Hill Higher Education.
- Terrell, E. (2012). **History of the American and NASDAQ Stock Exchanges**. Retrieved June 15, 2017, from <http://www.loc.gov/rr/business/amex/amex.html>
- Toledo–López, A., Díaz–Pichardo, R., Jiménez–Castañeda, J. C. and Sánchez–Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. **Journal of Business Research**, 65(12), 1658–1664.
- Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. **African Journal of Business Management**, 4(6), 915.
- Vásquez, G. A. N. and Escamilla, E. M. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 148, 533–542.



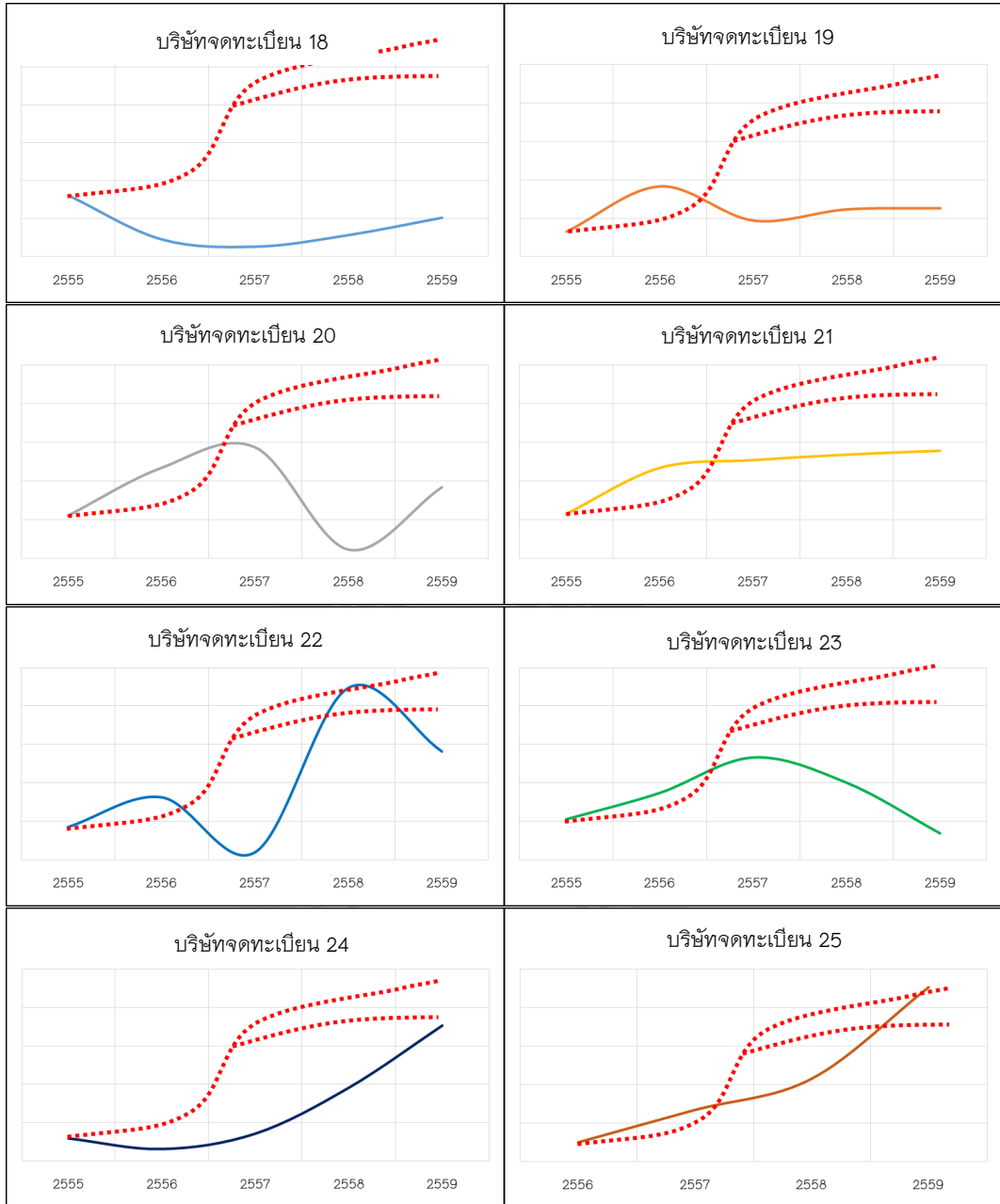
ภาคผนวก ก แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มเกษตรกรและ
 อุตสาหกรรมอาหาร (AGRO) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green
 (2009)



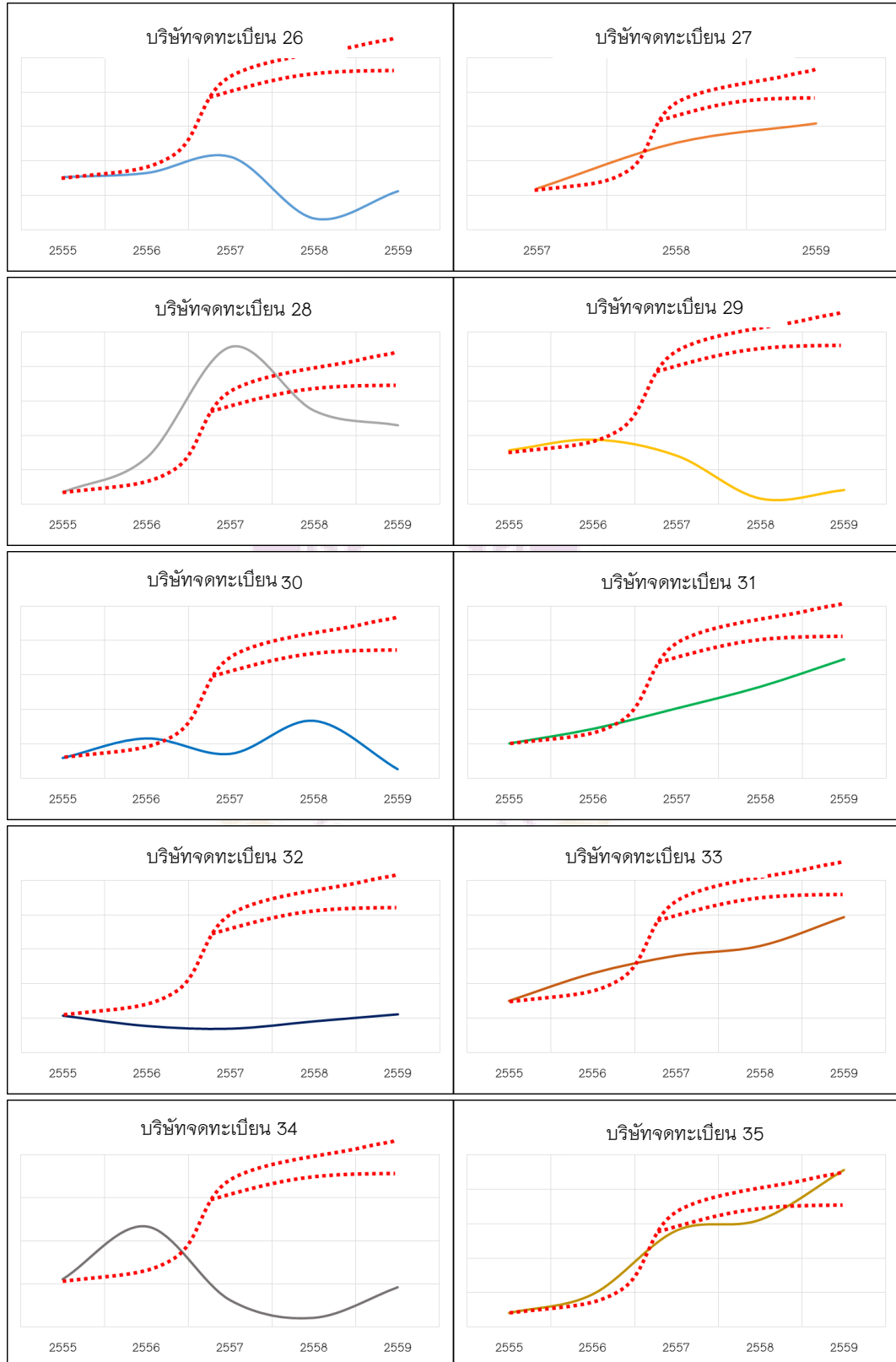
ภาคผนวก ข แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) และเส้นวงจรกิจติกรรม Katz and Green (2009)

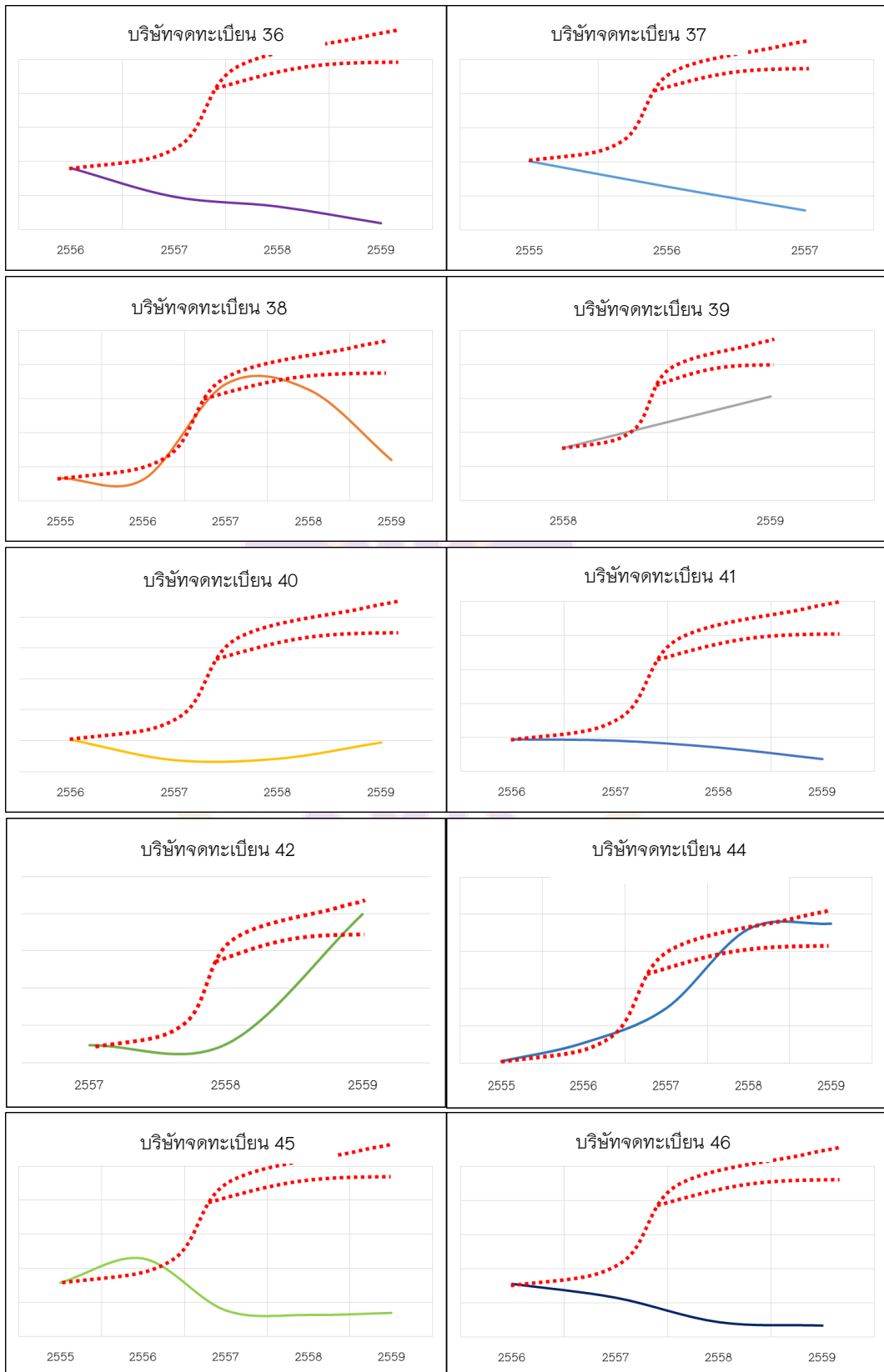


ภาคผนวก ค แสดงการเปรียบเทียบบรายไ้จากการขายและบริการ กลุ่มธุรกิจการเงิน (FINCIAL) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)

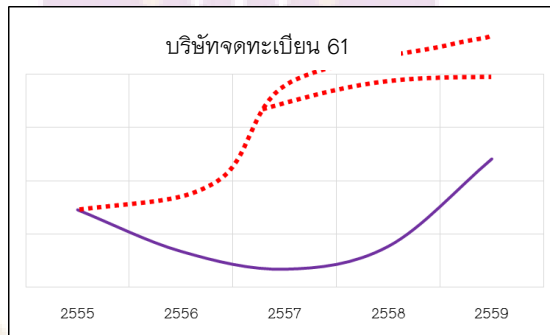
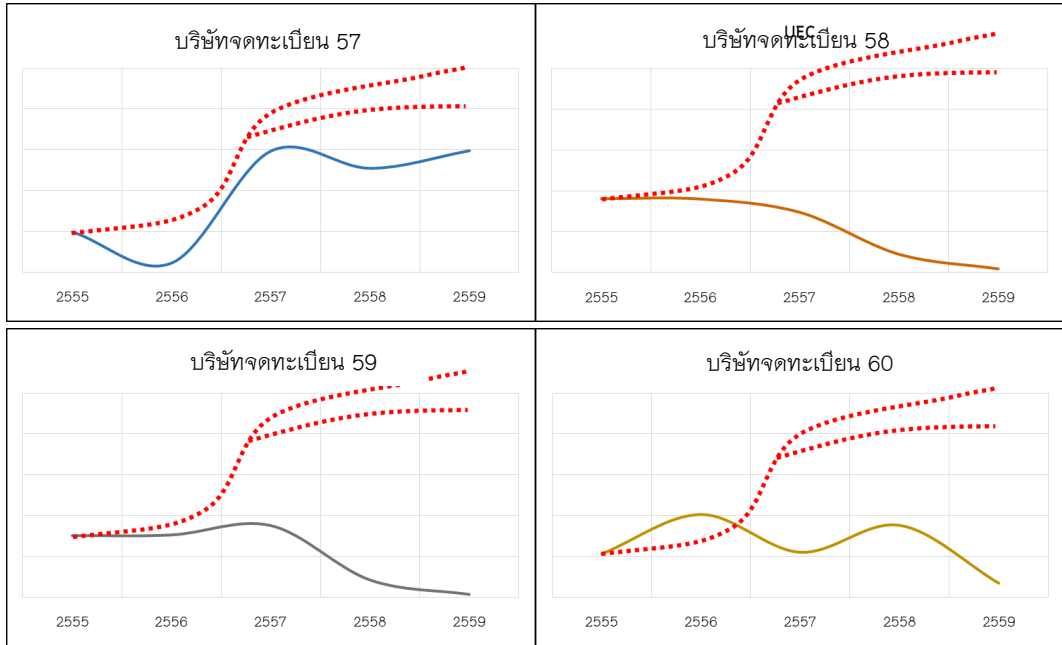


ภาคผนวก ง แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มสินค้า
อุตสาหกรรม (INDUS) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)

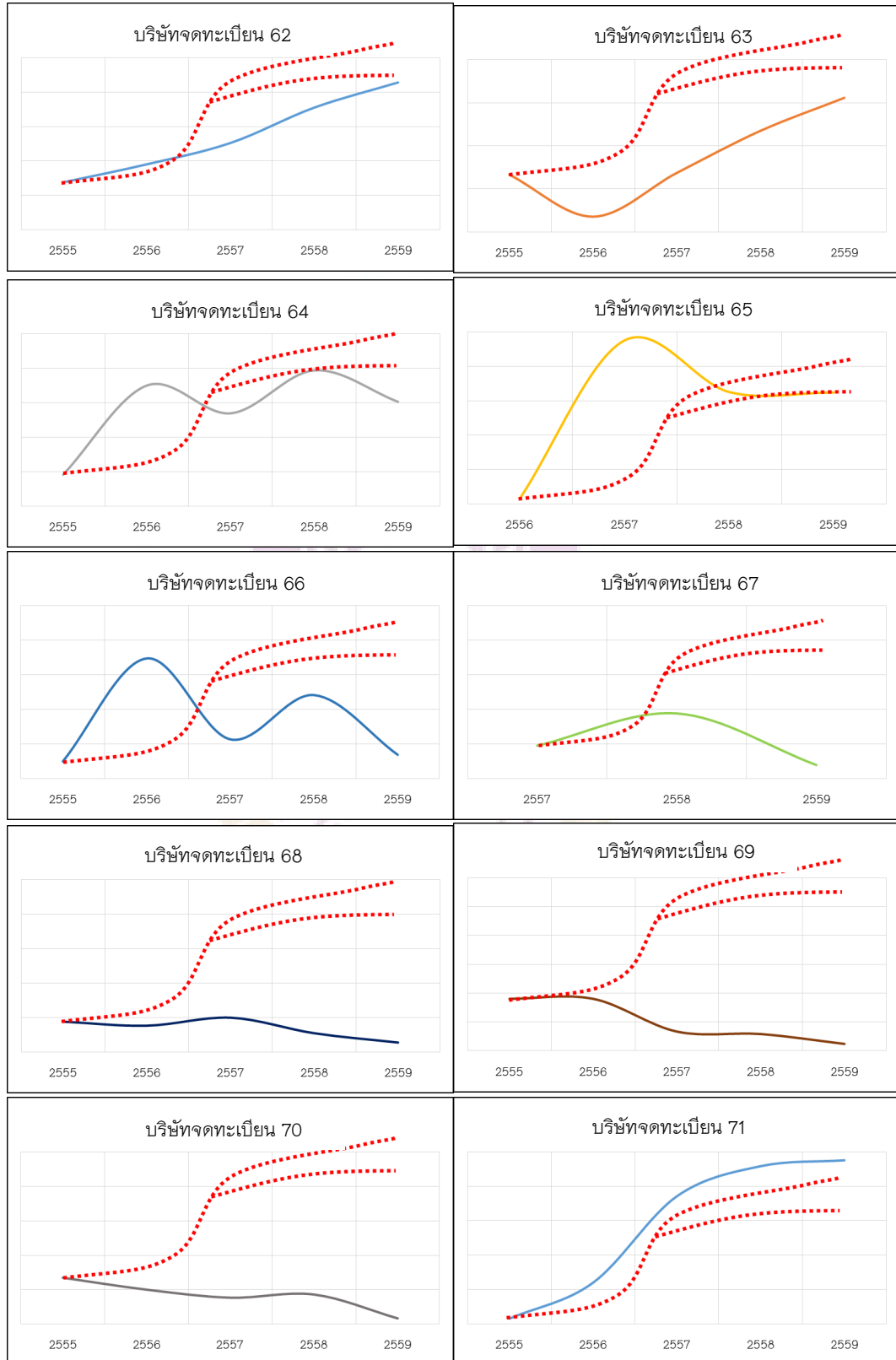


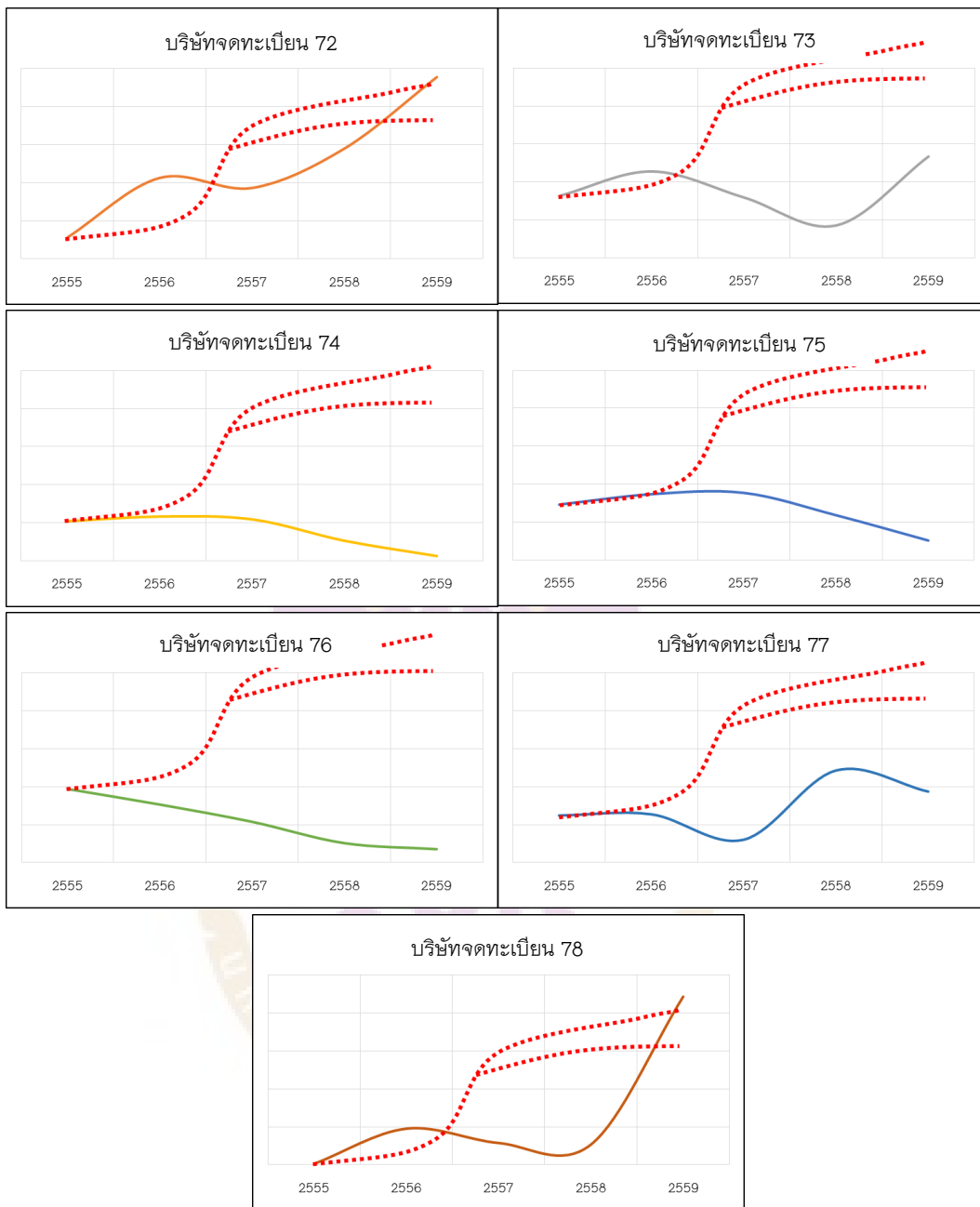






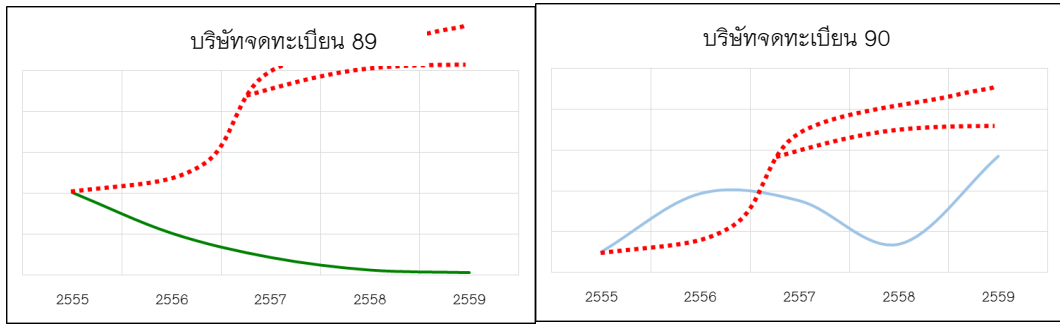
ภาคผนวก จ แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง (PROPCON) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)





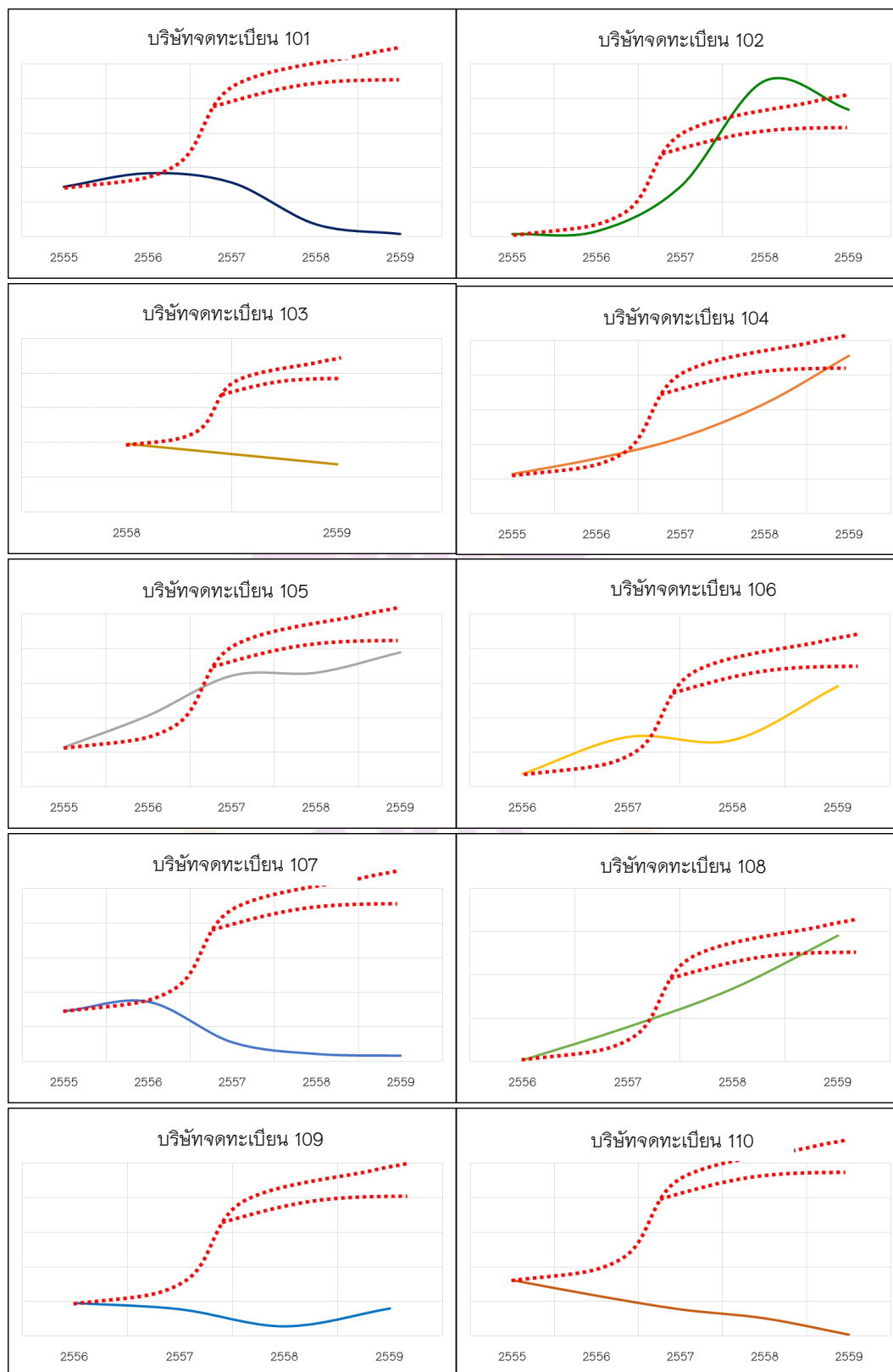
ภาคผนวก ฉ แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการกลุ่มทรัพยากร (RESOURCE) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)

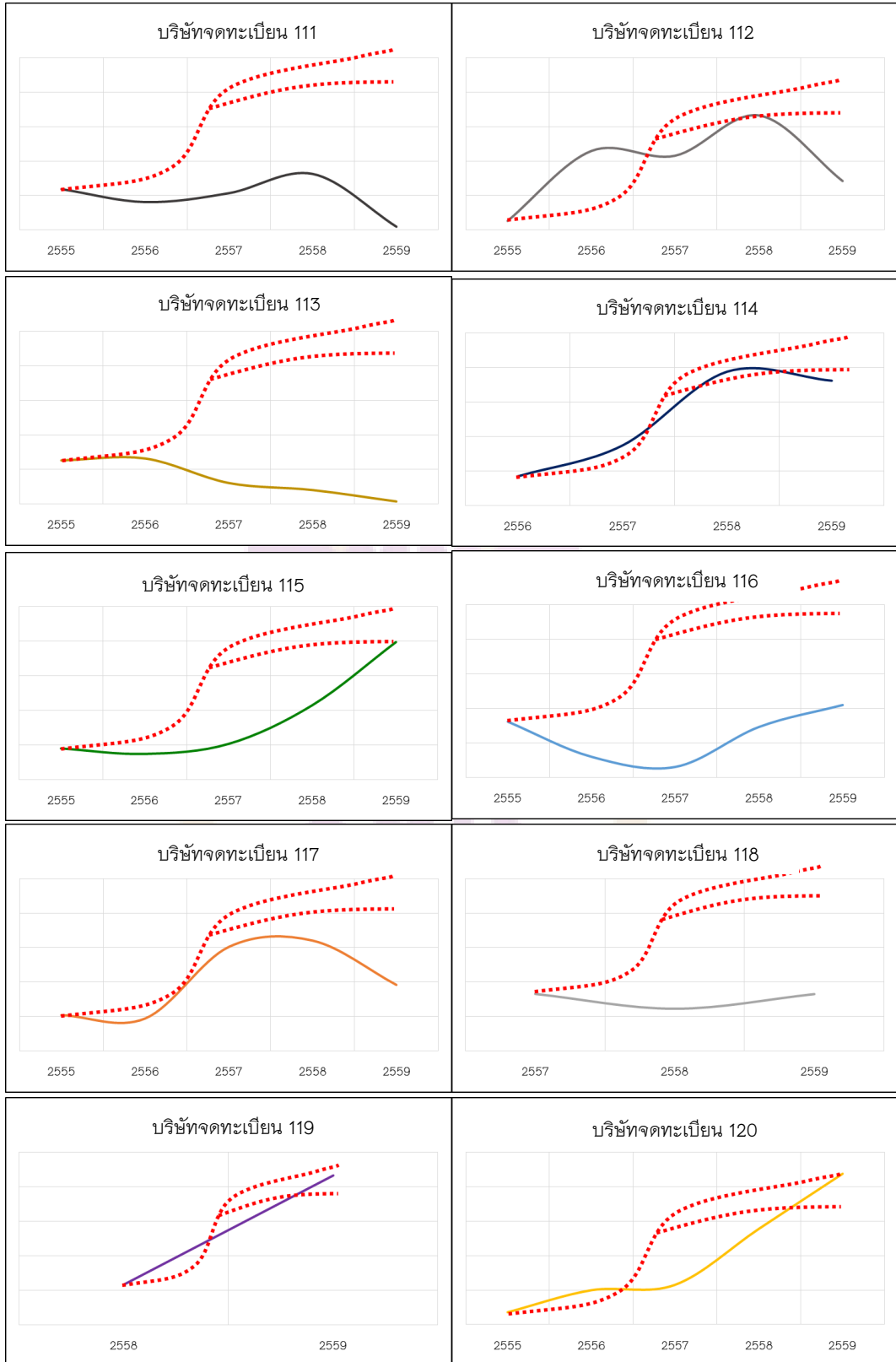




ภาคผนวก ข แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มบริการ (SERVICE) และเส้นวงจรกิจชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)









ภาคผนวก ข แสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการขายและบริการ กลุ่มเทคโนโลยี (TECH) และเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ Katz and Green (2009)



ภาคผนวก ฅ แบบสัมภาษณ์

แนวทางในการสัมภาษณ์ แบบแจ้งข้อมูลสำหรับผู้ให้ข้อมูล

หัวข้อวิทยานิพนธ์

“การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ”

ข้อมูลผู้ศึกษา: นางสาวเพ็ญพิชชา ตรีทรง
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. วีระพงษ์ กิตติวงศ์

จุดมุ่งหมายของการศึกษาคืออะไร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และที่สำคัญสามารถเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ได้อีกด้วย

ทำไมท่านถึงได้รับเชิญให้เข้าร่วมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

เนื่องจากผู้ศึกษาได้คัดเลือกบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ โดยแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 8 กลุ่ม จากการวิเคราะห์แนวโน้มรายได้จากการขายและบริการในงบกำไรขาดทุนของบริษัท ย้อนหลัง 5 ปี คือ ปี พ.ศ. 2555-2559 บริษัทท่านมีแนวโน้มรายได้จากการขายและบริการใกล้เคียงกับกราฟต้นแบบของ Katz and Green (2009) ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทของท่านเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการบอกเล่าแบ่งปันแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

การเข้าร่วมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำอย่างไร

หากท่านเห็นด้วยกับการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ทางผู้ศึกษาจะเข้าไปพบท่านที่บริษัท โดยจะดำเนินการนัดหมายวันและเวลาที่เหมาะสมล่วงหน้า ซึ่งในการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง และผู้ศึกษาขออนุญาตบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ หากท่านไม่สะดวกทางผู้ศึกษาจะจดบันทึกแทนการบันทึกเสียง

ท่านสามารถแจ้งให้ผู้ศึกษาไม่ให้เผยแพร่ข้อมูลการสัมภาษณ์ของท่าน ก่อนที่การทำวิทยานิพนธ์นี้จะแล้วเสร็จหรือก่อนการเผยแพร่ในที่อื่นใด

ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ทุกข้อคำถามต่อไปนี้ เป็นคำถามปลายเปิด:

- ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ อาทิ ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ
- ข้อมูลบริษัท อาทิ ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาการก่อตั้ง โครงสร้างองค์กร จำนวนพนักงาน ตลาดหลักทรัพย์สินเมื่อไหร่ ลงทุนจดทะเบียนครั้งแรกเท่าไร แหล่งเงินทุนที่สำคัญ
- ท่านนิยามความสำเร็จเป็นอย่างไร
- ท่านใช้เครื่องมืออะไรในการสร้างความสำเร็จ และจะวัดความสำเร็จนั้นได้อย่างไร
- ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- ภายในองค์กรของท่านมีระบบการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ และท่านมีการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร
- องค์กรของท่านมีความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในด้านใดบ้าง ท่านใช้กลยุทธ์ใดในการสร้างความเปรียบเปรียบ และท่านมีการควบคุมกลยุทธ์อย่างไร
- ท่านคิดว่าแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไรบ้าง และท่านมีการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ และด้านกระบวนการอย่างไร

ประโยชน์ของการศึกษา

ผลการศึกษานี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงแนวทางหรือวิธีการปรับตัวของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจ SMEs ซึ่งจะเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนอกตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เปลี่ยนจาก Traditional SMEs ไปสู่ Smart Enterprises ภายใต้แนวคิดไทยแลนด์ 4.0 โดยจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ SMEs ก้าวไปสู่ความสำเร็จ และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่างๆได้

วิธีการในการจัดการข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะไม่มีการระบุชื่อและจะถูกเก็บเป็นความลับ ตามจรรยาบรรณและจริยธรรมทางการวิจัย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เฉพาะการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท และการเผยแพร่บทความในวารสารทางวิชาการ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะทำการทำลายข้อมูลทั้งหมดหลังจากเสร็จสิ้นการศึกษา การกระทำดังกล่าวเป็นการจัดการเก็บข้อมูลอย่างเป็นความลับ และเพื่อให้เกิดความถูกต้องและปกป้องความลับของผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์

ช่วงระยะเวลาที่การเข้าร่วมในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดวันที่จะเข้าไปพบท่านที่บริษัท โดยจะนัดหมายวันและเวลาที่เหมาะสมล่วงหน้า ตั้งแต่ 20 กันยายน 2560 ถึง 20 ตุลาคม 2560 ซึ่งในการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

ภาคผนวก ญ หนังสือตอบรับการให้สัมภาษณ์

หนังสือตอบรับการให้สัมภาษณ์

ตามที่คุณศึกษาเห็นว่าบริษัท.....เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ
ข้าพเจ้า(นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์.....E-mail.....ขอแจ้งความประสงค์ในการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ยินดีเข้าร่วมการให้สัมภาษณ์ ตามเอกสารแบบแจ้งข้อมูลสำหรับผู้ให้ข้อมูล

ในวันที่..... (20 กันยายน 2560 ถึง 20 ตุลาคม 2560)

ไม่ยินดีเข้าร่วมการให้สัมภาษณ์ โดยได้มอบหมายให้ผู้แทนดังต่อไปนี้เป็นผู้ให้ข้อมูลแทน

ในวันที่..... (20 กันยายน 2560 ถึง 20 ตุลาคม 2560)

ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....โทรศัพท์.....E-mail.....



กรุณาส่งหนังสือตอบรับการให้สัมภาษณ์มาที่ นางสาวเพ็ญพิชชา ศรีทรง โทรศัพท์ 083-5569626

โทรสาร 054-630453 หรือ E-mail: Sornsong.pp@gmail.com

ภายในวันที่ 15 กันยายน 2560

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

หัวข้อวิทยานิพนธ์

“การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ”

ข้อมูลผู้ศึกษา: นางสาวเพ็ญพิชชา ศรทรง
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. วีระพงษ์ กิตติวงศ์

คำชี้แจงวัตถุประสงค์: แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และที่สำคัญสามารถเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ได้อีกด้วย โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอน 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ตอน 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตอน 3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ตอน 4 แนวทางการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

ตอน 5 ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ข้อมูลที่ได้จากท่านทั้งหมดจะไม่มีการระบุชื่อและจะถูกเก็บเป็นความลับ ตามจรรยาบรรณและจริยธรรมทางการวิจัย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เฉพาะการทำวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท และการเผยแพร่บทความในวารสารทางวิชาการเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริงที่สุด ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของบริษัท

1. เพศ

ชาย อายุ.....ปี

หญิง อายุ.....ปี

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ชื่อหลักสูตรหรือคุณวุฒิการศึกษา โปรดระบุ.....

3. ตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)

คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)

กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. กลุ่มอุตสาหกรรม

เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO)

สินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP)

ธุรกิจการเงิน (FINCIAL)

สินค้าอุตสาหกรรม (INDUS)

อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROP CON)

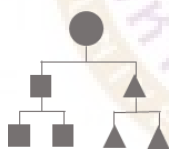
ทรัพยากร (RESOURC)

บริการ (SERVICE)

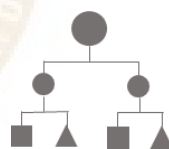
เทคโนโลยี (TECH)

5. รูปแบบโครงสร้างองค์กร

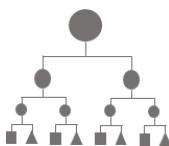
โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน
(Functional Organization Structure)



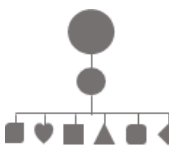
โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน
(Divisional Organization Structure)



โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก
(Line Organization Structure)



โครงสร้างองค์กรแบบราบ
(Flat Organization)



อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. เครื่องมือ/กิจกรรมในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Research and Development: R&D | <input type="checkbox"/> Total Productive Maintenance: TPM |
| <input type="checkbox"/> Toyota Production System: TPS | <input type="checkbox"/> Total Quality Management: TQM |
| <input type="checkbox"/> การวางแผนหรือเป้าหมายระยะสั้น | <input type="checkbox"/> การวางแผนหรือเป้าหมายระยะยาว |
| <input type="checkbox"/> วงจรคุณภาพ PDCA | <input type="checkbox"/> Benchmarking |
| <input type="checkbox"/> Quality Control: QC | |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... | |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... | |

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

7. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) คิดเป็นร้อยละ.....ของกลุ่มอุตสาหกรรม |
| <input type="checkbox"/> อัตราการเติบโตของยอดขาย |
| <input type="checkbox"/> อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายและบริการ |
| <input type="checkbox"/> กำไรขั้นต้น (Profit Margin) |
| <input type="checkbox"/> กำไรสุทธิ (Net Profit) |
| <input type="checkbox"/> อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Equity: ROA) |
| <input type="checkbox"/> อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Assets: ROE) |
| <input type="checkbox"/> มูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

ตอนที่ 3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

8. ด้านลักษณะผู้นำหรือผู้ประกอบการ ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะผู้นำหรือผู้ประกอบการดังต่อไปนี้ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในระดับใด

ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำหรือผู้ประกอบการที่ ส่งผลต่อความสำเร็จ	← ผลมากที่สุด → ไม่ส่งผล					
	5	4	3	2	1	0
ภาวะผู้นำ						
สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
ทำงานบนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง						
มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						

9. ด้านลักษณะของธุรกิจ

- บริษัทของท่านประกอบธุรกิจประเภท (เลือกตอบได้เพียงกิจการเดียว ที่ดำเนินกิจการหลัก)
- กิจการผลิต กิจการให้บริการ
- กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก
- บริษัทของท่านเริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.
- บริษัทของท่านมีพนักงานประจำ มีจำนวน.....คน
- ในรอบสามปีที่ผ่านมาบริษัทมีผลประกอบการหรือกำไรสุทธิเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- กำไรสุทธิเติบโต คิดเป็นร้อยละ.....
- กำไรสุทธิลดลง คิดเป็นร้อยละ.....
- กำไรสุทธิคงที่ (ไม่มีการเปลี่ยนแปลง)
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

10. ด้านการจัดการองค์ความรู้

- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพนักงานทำงานเป็นทีม จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงาน จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน.....ครั้ง
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

11. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการประชาสัมพันธ์หรือสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์และบริการผ่านทางช่องทางใดบ้าง
- หนังสือพิมพ์ จำนวน.....ครั้ง โทรทัศน์/ วิทยู จำนวน.....ครั้ง
- นิตยสาร/ วารสาร จำนวน.....ครั้ง อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ จำนวน.....ชนิด ชนิดละ.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการออกมาใหม่ จำนวน.....ชนิด
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ จำนวน.....บาท
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

13. ด้านลูกค้าและตลาด

- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า จำนวน.....ครั้ง ในด้านใดบ้าง
- ด้านคุณภาพ ด้านราคา
- ด้านบริการหลังการขาย อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าและตลาด จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จำนวน.....ครั้ง
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

14. ด้านวิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดแผนงานและรายงานความก้าวหน้าของงานในแต่ละสายงาน จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน.....ครั้ง
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการประเมินความเหมาะสมระหว่างพนักงานและภาระ จำนวน.....ครั้ง
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

15. ด้านทรัพยากรและการเงิน

- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการประเมินการใช้ทรัพยากร จำนวน.....ครั้ง
- แหล่งเงินทุนที่สำคัญของบริษัท มีจำนวน.....แหล่ง ได้แก่แหล่งใดบ้าง
- ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ธนาคารพาณิชย์
- อื่น ๆ โปรดระบุ..... อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการชำระดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ.....
- ในรอบปีที่ผ่านมาบริษัทมีการควบคุมต้นทุนในการบริหารและการผลิตหรือไม่
- มีการควบคุม ซึ่งต้นทุนลดลงคิดเป็นร้อยละ..... ไม่มีการควบคุม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

16. ด้านกลยุทธ์

ท่านคิดว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ดังต่อไปนี้มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในระดับใด

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ส่งผลมากที่สุด ← → ไม่ส่งผล					
	5	4	3	2	1	0
กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)						
กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ						
กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน						
กลยุทธ์ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี						
กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ						
Economy of Scale						
กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน						
กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						

17. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกดังต่อไปนี้ มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในระดับใด

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ	ส่งผลมากที่สุด ← → ไม่ส่งผล					
	5	4	3	2	1	0
สถานะเศรษฐกิจ						
นโยบายภาครัฐ						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						
อื่น ๆ โปรดระบุ.....						

18. ด้านเครือข่าย

- ในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่แข่งทางการค้าเพิ่มขึ้น จำนวน.....ราย
- ในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพิ่มขึ้น จำนวน.....ราย
- ในปีที่ผ่านมาบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้น จำนวน.....ราย
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 4 แนวทางปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

19. ด้านผลิตภัณฑ์

.....

.....

20. ด้านบริการ

.....

.....

21. ด้านกระบวนการ

.....

.....

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

.....

.....

.....

กรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนมาที่ นางสาวเพ็ญพิชชา ศรีทรง

Tel: 083-5569626 Fax: 054-630453 หรือ E-mail: sornsong.pp@gmail.com



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	เพ็ญพิชชา ศรทรง
วัน เดือน ปีเกิด	18 กุมภาพันธ์ 2536
ที่อยู่ปัจจุบัน	56/1 หมู่ 3 ตำบลพระหลวง อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่ 54130
ที่ทำงานปัจจุบัน	-
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	-
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2562	นักวิจัยด้านพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว “โครงการจัดทำแผนแม่บทและผังแม่บทการท่องเที่ยวและพัฒนাবริเวณเมืองเก่าพะเยา” จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2561	ผู้ช่วยนักวิจัย “โครงการแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดการท่องเที่ยวสำหรับเขตอนุรักษมรดกทางวัฒนธรรม (สถาปัตยกรรม) ของพื้นที่กลุ่มจังหวัดล้านนา” จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2560	ผู้ช่วยนักวิจัย “โครงการกลยุทธ์การตลาดเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในเขตอนุรักษมรดกทางวัฒนธรรม (สถาปัตยกรรม) ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดล้านนา” จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2557	บธ.บ. (การจัดการธุรกิจ), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	
ที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์	
เพ็ญพิชชา ศรทรง, วีระพงษ์ กิตติวงศ์ และวิหน์มนภัทร พุททวโรดม์ผล. (2562). การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 14(2), 1-19.	
ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -	