

แนวทางการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ
เพื่อการบริหารองค์กรแบบดุลยภาพสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตภาคเหนือตอนบน ของประเทศไทย
Guidelines for Leadership Potential Development of Entrepreneurs on
Balanced Scorecard Administration for Small and Medium Enterprises
in Upper Northern Thailand

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร^{1*} ภาคภูมิ ภัคภิภาส² และ สุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์³

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
เลขที่ 128 ถนนห้วยแก้ว ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

³คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ
เลขที่ 20/12 ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงบทบาทศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ และทราบถึงแนวทางการปฏิบัติของผู้ประกอบการที่บริหารองค์กรแบบดุลยภาพสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากโครงการ “สินเชื่อเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์” ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยในเขตภาคเหนือ ตอนบน โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 400 ราย โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่สมัครใจในการเข้าร่วมโครงการและยินดีให้ข้อมูลในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.41) โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการมุ่งการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจจากการทำงานประจำหรือจากความรู้ที่มีภายในตัวผู้ประกอบการ การเห็นโอกาสจากการดำเนินธุรกิจและจากผู้ที่เกี่ยวข้องและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนะข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารได้ ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบสมดุลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.89) โดยให้ความสำคัญในการติดต่อ

*ผู้เขียนหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา)
อีเมล: dr_tok2029@hotmail.com

สื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มขึ้นของลูกค้านใหม่และความสามารถในการทำกำไร โดยแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการบริหารแบบสมดุลควรมุ่งเน้น 1) สร้างบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ การตัดสินใจ การรับรู้โอกาสธุรกิจอย่างผู้ประกอบการและการบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจอย่างผู้ประกอบการ 2) การบริหารวิสาหกิจที่ใช้แนวทางการบริหารตามหน้าที่ การบูรณาการภาวะผู้ประกอบการกับการบริหาร การตลาด การบริหารการผลิต การบริหารองค์การ และการบริหารการเงิน และ 3) การพัฒนาภาวะผู้ประกอบการต้องมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาที่ต้องการให้แหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ ใช้งบประมาณ การติดตามเพื่อให้เกิดผลทางตรงและมีความรวดเร็วในการพัฒนาธุรกิจ

คำสำคัญ

ภาวะผู้ประกอบการ การบริหารองค์การแบบสมดุล ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This research aims to study the leadership capabilities of the entrepreneurs in order to contribute leadership potential and guidelines of balanced scorecard administration of small and medium enterprises in Northern Thailand. Data was collected from 400 entrepreneurs who participated in "Productivity improvement loan project" supported by small and medium enterprise development bank. Questionnaire was created according to the objective and the framework of the research as a tool to collect data from entrepreneurs who willing to give useful information. Nonprobability Sampling was applied. The results of the research showed that leadership of the entrepreneurs was at a relatively high level ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.41) which consisted of the following first, the entrepreneurs first, on business opportunities recognition from their works or from the knowledge within themselves. Second, to see the opportunities for the business and people involved, this will lead to the opportunities that the employees are able to present the information to the management board. The level of agreement regarding the Balanced Scorecard administrative in overall was at high level ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.89). Each individual subject was at a high level, such as the first, effective communication and information exchange between the departments. Second, the growth of new customers, and profitability. The guidelines for leadership potential development of entrepreneurs on balanced scorecard administration should focus on ; 1) Create the role of leadership of the entrepreneurs in terms of decision making, recognize the opportunities and manage business opportunities, 2) The enterprise management that uses the approach of the role-administration, the integration of entrepreneurs with the marketing management, production

management, organization management, and financial administration, and 3) Leadership in entrepreneurs' development needs both government and private sectors to support the development policies that require low-cost sources of fund, budgeting and monitoring for directly achievement and rapid business development.

Keywords

Leadership of Entrepreneurs, Balanced Scorecard Administration, Small and Medium Enterprises

บทนำ

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprise - SME) ได้กลายเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มีจำนวนมากที่สุดในทุกประเทศ และด้านเศรษฐกิจที่มีจำนวนมากที่สุดในโลกนั้นได้แก่ วิสาหกิจ ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจนี้เป็นแหล่งสำคัญของระบบเศรษฐกิจในการสร้างผลผลิตและทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมากในทุกๆ ประเทศ จากการสรุปรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปีพ.ศ. 2550 อย่างไรก็ตามภายใต้ความสำคัญทางเศรษฐกิจดังกล่าววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้มีลักษณะและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันบางประการ เช่น การเริ่มต้นทำธุรกิจได้รวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะ (Niche Market) เป็นต้น แต่วิสาหกิจที่มีขนาดเล็กเหล่านี้ส่วนมากล้วนแล้วแต่จะพบอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกือบทุกด้านตั้งแต่เรื่อง การขาดแคลนเทคโนโลยี การขาดเงินทุนในการพัฒนาและวิจัย การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและที่สำคัญก็คือการบริหารจัดการกิจการที่ขาดแคลนบุคลากรส่งผลให้ส่วนมากไม่สามารถรักษารูทิจในระยะยาวและก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นไปได้ วิสาหกิจในระดับนี้จำนวนมากจึงมีผลการประกอบการอยู่ในระดับที่ไม่ค่อยดี และในที่สุดก็ต้องเลิกกิจการไปหลังจากที่เริ่มดำเนินกิจการได้ไม่นาน ในประเทศต่างๆ ได้มองเห็นความสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพควบคู่กันไป เช่นเดียวกับกับของประเทศไทย โดยประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ ขณะที่กระบวนการในการพัฒนาผู้ประกอบการให้เข้มแข็งได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มีการเพิ่มแผนการดำเนินการมากยิ่งขึ้น จากสถิติการจัดตั้งวิสาหกิจในประเทศไทยในแต่ละปีจะเห็นได้ว่ามีจำนวนการจัดตั้งวิสาหกิจใหม่เฉลี่ยปีละกว่า 45,000 ราย และจากรายงาน Global Entrepreneurship Monitor ประจำปี ค.ศ. 2013 ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีประชากรวัยทำงานที่มีส่วนร่วมในการก่อตั้งธุรกิจใหม่หรือระดับกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการ (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง (Bosma & Harding, 2013) แต่ก็เป็นที่น่าวิตกที่กรมพัฒนาธุรกิจรายงานว่าวิสาหกิจที่ประกอบการอยู่จดทะเบียนขอยกเลิกกิจการเฉลี่ยปีละมากกว่า 20,000 ราย โดยมีสาเหตุ

ที่แตกต่างกัน ซึ่งแน่นอนว่าในจำนวนวิสาหกิจที่เลิกกิจการนี้ส่วนมากจะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจดทะเบียนเลิกกิจการเป็นจำนวนมากย่อมไม่เป็นผลดีต่อสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างแน่นอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจ้างงาน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) ในปี พ.ศ. 2558 – พ.ศ. 2559 ประเทศไทยได้มีการเสริมความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อความอยู่รอดโดยที่รัฐบาลที่ได้วางการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือแบบประชารัฐระหว่างรัฐบาลและเอกชน ส่งเสริมให้ธุรกิจเป็นแนวหน้าเรื่องการค้ากับตลาดโลกเพื่อยืนยันให้นักธุรกิจเชื่อมั่นว่าขณะนี้ประเทศไทยยังไม่ถึงขั้นวิกฤต ซึ่งรัฐบาลและทีมเศรษฐกิจของประเทศไทยได้มีการกิจเร่งด่วนที่สำคัญ คือ การกอบกู้ ช่วยเหลือเกษตรกร SMEs กลุ่มผู้มีรายได้น้อย ให้สามารถประกอบตนเองผ่านช่วงระยะเวลานี้ไปได้ ได้แก่ กระจายเงินทุนหมุนเวียนของรัฐให้เร็วที่สุด สร้างท้องถิ่นให้มีความแข็งแรงด้วยตัวเอง มีการลงทุนโดยภาครัฐให้มีการเบิกจ่ายให้เร็วที่สุดและช่วยเหลือ SMEs ในระยะสั้น ให้อยู่รอดแล้วจึงเริ่มสร้างความเข้มแข็งให้ SMEs ในอนาคต (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) จากข้อมูลการก่อตั้งและการอยู่รอดของวิสาหกิจในประเทศไทย ทำให้เห็นว่าแม้จะมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการสนับสนุนในปัจจัยหลายๆ อย่างจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งมีผลประกอบการที่ดีทำให้กิจการสามารถอยู่รอดเติบโตเจริญก้าวหน้าได้ แต่ก็มีวิสาหกิจอีกจำนวนไม่น้อยที่ต้องล้มเหลว ทั้งๆ ที่วิสาหกิจเหล่านั้นบางกลุ่มประกอบธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ปัจจัยการดำเนินงานหลักด้านใดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลกระทบต่อผลการประกอบการทำให้เกิดความอยู่รอด ผลการประกอบการนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับตัวผู้ประกอบการ (Raymond & St-Pierre, 2011) โดยเฉพาะวิสาหกิจในระดับนี้ถูกมองว่าขับเคลื่อนโดยปัจจัยการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship-Driven) เนื่องจากลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการนั้นเป็นลักษณะที่มีบทบาทที่สำคัญมากต่อองค์กรเมื่อนำไปเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่การเป็นผู้ประกอบการมีอำนาจครอบคลุมการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรโดยไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา (Welsh & White, 2011) ในเชิงมโนทัศน์นั้นการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันของวิสาหกิจเป็นการดำเนินการผ่านกระบวนการการทำงานของภาวะการเป็นผู้ประกอบการ โดยวิสาหกิจจะต้องสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถแข่งขันได้และกระทำการนั้นให้เกิดเป็นจริงได้ (Schumpeter, 2012) ซึ่งลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ทำให้ต้องตัดสินใจใช้กลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดและมีส่วนรับผิดชอบอย่างมากต่อผลการประกอบการภายใต้สภาวะการณ์การขาดแคลนทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ดังนั้นเพื่อเป็นการหาแนวทางในการสร้างและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศให้มีความยั่งยืน เพื่อการปรับปรุงผลการประกอบการและลดจำนวนการจดทะเบียนเลิกกิจการจึงควรมีการศึกษาในเรื่องปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (The Influence of Entrepreneurship on SME Performance) อย่างจริงจังเพื่อที่จะนำเอาผลลัพธ์ที่ได้มาใช้เป็นแนวทางกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการเป็นการเฉพาะ ซึ่งผลที่ได้รับตามมา คือ การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศให้มีโอกาสสร้างผลการประกอบการ

ที่ดีอย่างยั่งยืน เป็นการช่วยประเทศทางด้านเศรษฐกิจมหภาคทั้งในด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและการจ้างงาน ดังนั้นเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของภาวะผู้ประกอบการที่ดีมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันและสร้างการบริหารองค์กรแบบสมดุลเพื่อเป็น แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคตของการกระตุ้นให้ธุรกิจดังกล่าวมีการดำเนินการที่สามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยเป็นแหล่งเศรษฐกิจภูมิภาคจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจภาคเหนือส่วนใหญ่เป็น SMEs ที่เป็นตัวช่วยขับเคลื่อนกลไกทางเศรษฐกิจในเขตภาคเหนือ โดยเป็นธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก และธุรกิจบริการตามศักยภาพของพื้นที่ ซึ่งเป็นฐานการผลิตด้านเกษตรและเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่สำคัญ ในหลายจังหวัดทำให้เชื่อมต่อกับธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง และจากภูมิศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน มีจุดผ่านแดนที่สำคัญทั้งด้านชายแดนกับประเทศพม่าและประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เชื่อมโยงอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงด้วย ดังนั้นจึงมีธุรกิจค้าชายแดนอยู่ในพื้นที่จังหวัดที่มีเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน แต่อุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้ประกอบการในเขตภาคเหนือ นั้น คือ การบริหารจัดการองค์กรของนโยบายผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถพัฒนาสินค้าได้ตามมาตรฐานและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมด้านการตลาด ทำให้ SMEs สามารถขยายพื้นที่การตลาดและนำเสนอสินค้าและบริการไปในผู้บริโภควงกว้างได้มากขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) การรวบรวมความรู้ความเข้าใจด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่เป็นศักยภาพพื้นที่ของเขตภาคเหนือตอนบนในประเทศไทยที่มีอยู่เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการที่สามารถสร้างศักยภาพและให้การสนับสนุนภาครัฐและเอกชนไม่ให้เสียประโยชน์หรือผลประโยชน์ที่จะได้น้อยกว่าการลงทุนให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ก่อให้เกิดการจ้างงาน การสร้างงาน การบริหารองค์กรแบบสมดุลและอยู่รอดในการแข่งขันทั้งปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อทราบถึงบทบาทศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ และทราบถึงแนวทางการปฏิบัติของผู้ประกอบการที่บริหารองค์กรแบบดุลยภาพสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การบริหารองค์กรแบบสมดุล ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการและการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีได้ดังนี้

1. แนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ ผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัว และการดำเนินงานจะทำภายใน

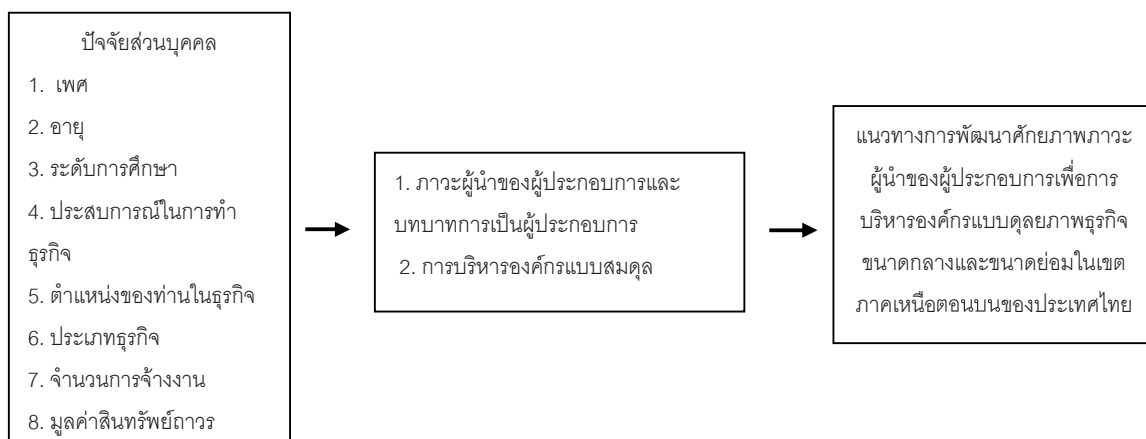
ท้องถิ่น มีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุน สินทรัพย์แบ่งตามขนาดและการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

2. แนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) หรือการกระทำของผู้ประกอบการในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาในหลากหลายมุมมอง Gregoire, Noël & Bécharde (2006) ได้ทำการวิเคราะห์แนวโน้มของการศึกษาเหล่านี้จากการวิเคราะห์การอ้างอิงร่วม (Co-Citation Analysis) ของบทความที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ประกอบการที่ตีพิมพ์ในวารสาร *Frontiers of Entrepreneurship Research* ในกรอบระยะเวลา 24 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 จนถึงปี ค.ศ. 2004 ซึ่งทำให้สามารถสรุปแบ่งกลุ่มหัวข้อหลักที่ได้รับความสนใจในการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้ประกอบการออกเป็นด้านต่างๆ 7 ด้านประกอบ ด้วย เรื่อง การชี้บ่งและการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Identification and Exploitation of Opportunities) เรื่อง ปัจจัยที่มาก่อนและผลที่เกิดตามมาจากนวัตกรรมและพฤติกรรมของภาวะผู้ประกอบการระดับองค์การ (Antecedents and Consequences of Innovation and Entrepreneurship Firm-Level Orientation/Behaviors) เรื่อง สภาวะแวดล้อมแบบพลวัตที่มีผลต่อการก่อตั้งวิสาหกิจและผลประกอบการ (Dynamics Surrounding New Venture Emergence and Performance) เรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ (Individual Characteristics of Entrepreneurs) เรื่อง ความอยู่รอดและการเติบโต (Survival and Growth) เรื่อง การปฏิบัติของธุรกิจร่วมลงทุนและผลที่มีต่อวิสาหกิจ (The Practice of Venture Capitalists and The Contribution to Firms) และเรื่อง อิทธิพลของเครือข่ายทางสังคมในภาวะผู้ประกอบการ (Influence of Social Networks in Entrepreneurship) (Wennekers, 2006) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยลักษณะปัจจัยที่แสดงออกของภาวะผู้นำประเภทนี้ แบ่งออกตามได้เป็นปัจจัย 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) 2) การเป็นผู้ที่มีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 3) การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำทั้งแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีแนวคิดของทฤษฎีที่เป็นคุณลักษณะส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาอธิบายภาวะผู้ประกอบการได้ โดยภาวะผู้นำในภาวะผู้ประกอบการจะต้องสามารถสร้างแบบแผนของวิสัยทัศน์ที่ถูกนำไปใช้ในการสรรหารวบรวมทรัพยากรและชักนำผู้ตามให้มีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์เพื่อค้นหาและดำเนินการเพื่อยกระดับในการสร้างผลประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

3. การวัดผลปฏิบัติการแบบดุลยภาพ การวัดผลปฏิบัติการของธุรกิจแบบดุลยภาพนั้น มุ่งที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรโดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards หรือ BSC) ของ Garrison, Noreen & Brewer (2012, 445- 446) ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) ด้านการ

เรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และแนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard ที่สำคัญๆ กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ในการนำนโยบาย กลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นจากมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของการวัดผล การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มต้นจากมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเมื่อกระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับกิจการมากขึ้น จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งได้สร้างตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบสมดุล โดยตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้แบบประมาณค่ามาตราวัด 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก คือ 1 หมายถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ถึง ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุดและใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึงระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อย ค่าเฉลี่ย

2.61-3.40 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นระดับมากและค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด และตอนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการบริหารแบบสมดุล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากโครงการ “สินเชื่อเพื่อพัฒนาผลิตภาพการผลิต” ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ในเขตภาคเหนือตอนบน เขตพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน ลำปาง น่าน แพร่ จำนวนทั้งสิ้น 823 ราย โดยกำหนดให้มีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 400 ราย เป็นกลุ่มตัวซึ่งทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากข้อมูลในการประกอบธุรกิจมีความสำคัญและต้องให้ผู้ประกอบการสนใจในการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว

3. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนาในแบบสอบถามตอนที่ 1- 3 เป็นการอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจะใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนตอนที่ 4 คำถามปลายเปิดจะทำการรวบรวมผลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเทคนิคเดลฟาย และเอกสาร เพื่อพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมความมุ่งหมายองค์ประกอบและแนวการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลต่อการบริหารองค์กรแบบสมดุลของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามกรอบงานวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.00 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.00 มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 51 ปีขึ้นไป และอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00, 31.00, 19.00 และ 15.00 ตามลำดับ โดยมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.00 อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 10.4 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.00 และต่ำกว่ามัธยมต้น คิดเป็นร้อยละ 4.00 ประสบการณ์ในการทำธุรกิจระยะเวลา 11-15 ปี มากกว่า 15 ปี น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.00, 18.00, 14.00 และ 12.00 ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งในธุรกิจเป็นหุ้นส่วนของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.00 เจ้าของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 35.00 หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 13.00 ประกอบธุรกิจประเภทธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ธุรกิจการผลิต และธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 53.00, 30.00 และ 17.00 ส่วนจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 ไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 และไม่เกิน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 โดยมีผลการดำเนินงานกำไรลดลง กำไรคงที่และกำไรเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 52.00, 33.00 และ 15.00 ตามลำดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.41) โดยระดับความคิดเห็นแต่ละรายข้อของ

ภาวะผู้นำพบาพการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมองเห็นโอกาสทางธุรกิจจากการทำงานประจำ หรือจากความรู้ที่มีภายใน ตัวผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.78) การเห็นโอกาสจากการดำเนินธุรกิจ และจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 3.07) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนะข้อมูลให้กับฝ่ายบริหาร ได้ ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.99) การนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.03) การเป็นตัวอย่างที่ดีและมีความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.91) การมีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ การเน้นการดำเนินการเชิงรุก ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 1.16) ซึ่งมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การเน้นการสื่อสารจากบนลงสู่ล่าง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 1.71) การพบปะสนทนากับเครือข่าย ทำให้ผู้ประกอบการได้เห็นโอกาสทางธุรกิจ ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 1.28) การมุ่งเน้นให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.41) และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 1.32) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพบาพการเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 0.51) โดยรายชื่อแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ พนักงานยึดถือเอาตัวผู้ประกอบการเป็นแบบอย่างในการทำงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 2.72) พนักงานมักจะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ให้ผู้ประกอบการเป็นผู้ตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 1.27) พนักงานได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.03) พนักงานได้รับการสื่อสารบอกกล่าวจากผู้ประกอบการถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรจนเป็นที่เข้าใจเสมอ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.51) ซึ่งมีรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจนสามารถทำงานได้ตามที่มอบหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 1.18) พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานให้กับองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 1.29) วิสัยทัศน์ธุรกิจของผู้ประกอบการได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยจากผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 1.36) ผู้ประกอบการได้นำวิธีการทำงานให้กับพนักงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 1.32) การร่วมมือกันทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้นเกิดมาจากการสั่งการของผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 1.21) และพนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่เกินกว่างานที่ผู้ประกอบการได้มอบหมายอยู่ประจำ ($\bar{X} = 2.79$, S.D. = 1.15) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบสมดุลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.89) โดยในรายชื่อแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 1.02) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.01) ความสามารถในการทำกำไร ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.18) ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.14) พนักงานมีทักษะและสมรรถนะหลัก ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 1.27) ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 1.23) พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 1.36) พนักงานได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 1.32) พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.84$, S.D. = 1.32) รายได้จากการขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 2.83$, S.D. = 1.20) ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = 0.96)

สรุปและอภิปรายผล

ปัจจัยศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจที่มีผลต่อการบริหารองค์กรแบบสมดุลของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มุ่งเน้นภาวะผู้นำ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การมองเห็นโอกาสทางธุรกิจจากการทำงานประจำ หรือจากความรู้ที่มีภายในตัวผู้ประกอบการ การเห็นโอกาสจากการดำเนินธุรกิจและจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนะข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารได้ การนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การเป็นตัวอย่างที่ดีและมีความสำเร็จในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ การเน้นการดำเนินการเชิงรุกซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิหุร เจียมจิตต์ตรง (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้ประกอบการนั้นเชื่อมโยงกับผลประกอบการของธุรกิจซึ่งได้รับรู้โอกาสทางธุรกิจ ไม่ว่าจะมาจากความรู้ที่มีประสบการณ์ หรือจากการเชื่อมโยงกับเครือข่ายเป็นองค์ประกอบที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมองเห็นโอกาส รวมถึงปรับปรุงหรือพัฒนาสินค้าและบริการที่ทำให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมสินค้าหรือบริการ การลดความเสี่ยงและการดำเนินการตลาดเชิงรุกนอกจากนี้การบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจที่ได้มาโดยการประยุกต์ใช้กับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลลัพธ์ของการตัดสินใจบริหารจัดการของผู้ประกอบการและการบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจอย่างผู้ประกอบการควรจะต้องผ่านการดำเนินการด้วยการทำงานของบุคลากรในธุรกิจ ภาวะผู้นำในองค์กรจะช่วยให้องค์กรยกระดับการดำเนินการจากผลลัพธ์ของการตัดสินใจบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ด้วยการสร้างบันดาลใจ โน้มน้าวใจ และการจูงใจให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นร่วมกันดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการพัฒนาภาวะการที่มีผลต่อการบริหารองค์กรแบบสมดุลของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณาและคำนึงถึงมากที่สุด 2 ปัจจัย คือ ด้านภาวะการณ์ของผู้ประกอบการและด้านบทบาทการเป็นผู้ประกอบการที่เป็นตัวบ่งบอกถึงการบริหารองค์กรแบบสมดุล ได้แก่ ผู้ประกอบการเห็นโอกาสจากการดำเนินธุรกิจและจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าและมีต้นทุนได้อย่างเหมาะสมและพนักงานมีความมั่นใจในการทำงานให้กับองค์กรเสมอ โดยต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเห็นว่าพนักงานยึดถือเอาตัวผู้ประกอบการเป็นแบบอย่างในการทำงาน พนักงานมักจะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้ผู้ประกอบการเป็นผู้ตัดสินใจ พนักงานได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน พนักงานได้รับการสื่อสารบอกกล่าวจากผู้ประกอบการถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรจนเป็นที่เข้าใจเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Matzler, Schwarz, Deutinger & Harms (2008) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนและส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่เหมาะสมต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยภาวะผู้นำของผู้ประกอบการจะต้องสามารถสร้างแบบแผนของวิสัยทัศน์ที่ถูกนำไปใช้ในการสรรหา รวบรวมทรัพยากรและชักนำผู้ตามให้มีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ค้นหาและดำเนินการเพื่อยกระดับใน

การสร้างผลประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร โดยการมุ่งความสำเร็จของการบริหารขององค์กรที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีผลต่อความสามารถของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจ ทัศนคติ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทำงานและคนโดยใช้แนวความคิด ผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ และการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารองค์กรแบบสมดุลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ประกอบการได้ดำเนินการธุรกิจโดยมุ่งเน้นในการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ความสามารถในการทำกำไร ลูกค้าน่ากลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น พนักงานมีทักษะและสมรรถนะหลัก ต้นทุนการดำเนินงานลดลง พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน พนักงานได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รายได้จากการขายเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร และ สุรัชย์ อุดอ่าง (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสนับสนุนในการตัดสินใจ เนื่องจากไม่มีความแตกต่างกันด้านการผลิต การตลาด การบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรมและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้านการเงินไม่มีการจัดทำบัญชี และการบริหารจัดการต้นทุน ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือกันทางธุรกิจ และแนวทางแก้ไขปัญหาคือ 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการด้านผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ 2) นำความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์ความรู้เฉพาะด้านมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ 3) แสวงหาโอกาสในการขยายตลาดเพื่อเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะตลาดในประเทศและขยายเครือข่ายการตลาดจากตลาดในประเทศและต่างประเทศในภูมิภาคใกล้เคียง 4) การบริหารจัดการต้นทุน ด้านพลังงาน ด้านสิ่งแวดล้อม และการประกันความเสี่ยง 5) ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ เช่น E-commerce, Online Marketing ระบบสารสนเทศทางการบัญชีและสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ดังนั้น จากการสรุปผลข้างต้นของปัจจัยศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่มีผลต่อการบริหารองค์กรแบบสมดุลสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ควรมีแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการให้เกิดการบริหารแบบสมดุลดังนี้

1. สร้างบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้ประกอบการ ทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำอย่างผู้ประกอบการ การตัดสินใจ การรับรู้โอกาสธุรกิจอย่างผู้ประกอบการและการบริหารจัดการโอกาสทางธุรกิจอย่างผู้ประกอบการ
2. การบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้แนวทางการบริหารตามหน้าที่ การบูรณาการภาวะผู้ประกอบการกับการบริหารการตลาด การบริหารการผลิต การบริหารองค์กร และการบริหารการเงิน

3. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการต้องมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนนโยบาย การพัฒนาที่ต้องการให้แหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การใช้งบประมาณ การติดตามเพื่อให้เกิดผลทางตรงและมีความรวดเร็วในการพัฒนาธุรกิจ โดยแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: ปัจจัยศักยภาพภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่มีผลต่อการบริหารองค์กรแบบสมดุลสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- วิฑูรย์ เจียมจิตต์ตรง. (2553). **ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธรร และ สุรัชย์ อุดอ่าง. (2553). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. **วารสารวิทยาการจัดการ**. 28(1), 49-63.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี 2555 (White Paper)**. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2558, จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.150.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2556 และแนวโน้มปี 2557**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- Bosma, N. & Harding, R. (2013). **Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 Results**. London: London Business School.
- Garrison, R. ; Noreen, E. & Brewer, P. (2012). **Managerial Accounting**. (14th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Gregoire, D. A. ; Noël, M. X. ; Déry, R. & Béchar, J-P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 30(3), 333-373.
- Matzler, K. ; Schwarz, E. J. ; Deutinger, N. & Harms, R. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**. 21 (2), 139.
- Raymond, L. & St-Pierre, J. (2011). **Entrepreneurial Antecedents and Performance Outcomes of Organisational Development in Manufacturing SMEs**. Retrieved 17 April 2016, from https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/33/838/1/4453/8/F1067100491_Raymond_StPierre_Paris_QMOD03.pdf.
- Schumpeter, J. A. (2012). **The Process of Creative Destruction in Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Brothers.
- Wennekers, S. (2006). Entrepreneurship at Country Level: Economic and Non-Economic Determinants. **Scales Research Reports**. Retrieved 17 April 2016, from econpapers.repec.org/paper/eimpapers/r2006/html.
- Welsh, J. & White, J. (2011). A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**. 59 (4), 18-32.