

การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย
โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

Analysis of the Success Factors of Northern Thai Small and Medium
Enterprises in Service Business Using Balanced Scorecard

(Received: October 22, 2018; Revised: December 7, 2018; Accepted: December 11, 2018)

เบญจวรรณ เบญจกรณ์¹

Benchawan Benchakorn

ภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์²

Phoommhiphat Mingmalairaks

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมจุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลของวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงรวมทั้งสิ้น จำนวน 10 คน และในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ จำนวน 369 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การวิเคราะห์จุดเด่นจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลากร 2) การตลาด 3) การบริหารจัดการ 4) ต้นทุน ขณะที่โอกาส และข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการสามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการแข่งขัน 2) ด้านเทคโนโลยี 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ 4) การเมือง

ผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง พบว่า โมเดลองค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการหลังการปรับปรุง พบว่า p มีค่าเท่ากับ .052 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ จึงสรุปได้ว่า โมเดลกลมกลืนกับข้อมูล

¹ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง email: benchawan508@gmail.com

School of Management Mae Fah Luang University

² สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

School of Management Mae Fah Luang University

เชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาสถิติอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่าค่า χ^2/df เท่ากับ 1.480 ค่า CFI เท่ากับ .996 ค่า TLI เท่ากับ .988 ค่า RMSEA เท่ากับ .026 และค่า HOELTER เท่ากับ 740 ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: ธุรกิจบริการ ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

Abstract

The objectives of this study were 1) to study the environment of small and medium enterprises in the service business sectors in the northern region, and 2) to study the success of small and medium enterprises the service business sectors in the northern region, Thailand. The mix method approach by using parity measurement was used as the research methodology. The purposive sampling group for collecting qualitative research data included ten people from small and medium enterprises in the service business sectors in the northern region. The research instrument was semi-structured interview. The random sampling group for the quantitative research in this study was 369 entrepreneurs in small and medium enterprises in the service business sectors. The research instrument was a six-level rating scale questionnaire. Data were analyzed by using software program for basic statistics and confirmatory factor analysis to test the model consistency.

The results indicated that the SWOT analysis on the environment about the strengths and weaknesses of small and medium enterprises in the service business sectors was divided into four areas: 1) personnel, 2) marketing, 3) management, and 4) cost. In addition, the opportunities and threats of small and medium enterprises in the service business sectors were summarized as follows: 1) competition, 2) climate change, and 3) politics, and 4) technology.

The conformance test results of the structural model on success of small and medium enterprises the service business sectors in the service business sectors by employing Chi-square (χ^2/df), goodness-of-fit index (GFI), and adjusted goodness-of-fit index (AGFI) were found that the p value was .052. The value of χ^2/df was 1.480. The CFI value was .996. The TLI value was .988. The RMSEA value was .026, and the HOELTER value is 740. The findings confirmed that the structural relationships of success factors in

the small and medium enterprises among the service business sectors was at the high level.

Keywords: Service business sectors, Success factors in the small and medium, Balanced scorecard

บทนำ

ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความมั่นคง ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตในอดีตจนถึงปัจจุบัน ในปี 2559 จำนวนรวมวิสาหกิจทั่วประเทศ มีทั้งสิ้น 3,004,679 ราย มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 8.63 เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปีที่ผ่านมา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.70 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ โดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดเล็ก (SEs) มากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 2,989,378 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.19 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.49 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ โดยในปี 2560 จำนวนรวมทั้งสิ้น 3,046,793 ราย มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 1.30 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.78 ของวิสาหกิจทั่วประเทศ โดยเป็นวิสาหกิจขนาดเล็ก จำนวนทั้งสิ้น 3,028,495 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.40 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.18 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ เป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 18,298 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 0.60 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, <http://119.63.93.73/sme2015/Report/View/1188>, 2560) และภาคธุรกิจนอกการเกษตรมีจำนวนร้อยละ 91.30 ของภาคธุรกิจทั้งหมด อีกทั้งจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีถึงร้อยละ 42.40 ความสำคัญในการพัฒนาและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้ การเกิดอัตราการจ้างแรงงานที่สูงที่สุดในกิจกรรมเศรษฐกิจ มาจากธุรกิจภาคการบริการ เช่น โรงแรมและภัตตาคาร ขนส่งและสื่อสาร ตัวกลางทางการเงิน อสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจขนส่งทางอากาศ เป็นต้น

จากอัตราแนวโน้มจำนวนธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจในภาคเหนือตอนบนเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นการขับเคลื่อนกลไกทางเศรษฐกิจ โดยเป็นธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก และธุรกิจบริการตามศักยภาพของพื้นที่ ซึ่งเป็นฐานการผลิตด้านเกษตร และเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่สำคัญในหลายจังหวัด ซึ่งธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อการท่องเที่ยวอย่างยิ่ง คือ ธุรกิจที่พักแรมและร้านอาหาร ซึ่งเป็นธุรกิจที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว ด้วยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเป็นพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน มีจุดผ่านแดนที่สำคัญทั้งด้านชายแดนกับประเทศพม่าและ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เชื่อมโยงอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงด้วย จากอัตราแนวโน้มดังกล่าวถือว่าเป็นการเสริมสร้างรายได้ให้เกิดความมั่นคง ภาคธุรกิจเกิดความเข้มแข็งในประเทศ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญและเร่งระดับการเตรียมความพร้อมของการแข่งขันที่จะเพิ่มสูงขึ้น และกำหนดปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผู้วิจัยได้นำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์กระบวนการในการดำเนินงานให้มีความสามารถในการแข่งขันและมีความสามารถอยู่รอดได้ และศึกษาสภาพแวดล้อมจุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ โดยการตรวจสอบความพร้อมของธุรกิจ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2559 : 42) เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่ควรเร่งพัฒนาและสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ผู้ประกอบการจะได้มีแนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การเตรียมความพร้อมเหล่านี้เป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นทั้งภายในประเทศพร้อมกับการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจในการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาธุรกิจบริการในประเภทธุรกิจที่พักแรมและร้านอาหาร เขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ในเรื่องสภาพแวดล้อมและปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เพื่อเป็นแนวทางให้วิสาหกิจมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด และสร้างความมั่นคงทางธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมจุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการสามารถนำปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานโดยใช้การวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของธุรกิจ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ โดยใช้ TOWS Matrix กำหนดทิศทางการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผล การปฏิบัติงานแบบตุลยภาพ ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย การเติบโตของรายได้มีความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการประกอบกิจการ ความสามารถลดต้นทุนในการดำเนินกิจการเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การใช้สินทรัพย์ธุรกิจค้ำึงถึงการลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน การดำเนินการธุรกิจอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ความสามารถในการลดต้นทุนจากการดำเนินงาน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วย ลูกค้ามีความพึงพอใจในการซื้อสินค้าและบริการส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการใหม่ การติดตามความต้องการของลูกค้าผ่านการประเมินผลการซื้อสินค้าและบริการตลอดเวลา การบริการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยที่จะสามารถรักษาลูกค้าเก่า การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดความสนใจ การกำหนดตลาดเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประกอบด้วย ระบบการทำงานภายในธุรกิจมีความถูกต้อง ชัดเจน มีการจัดแบ่งงานออกเป็นภารกิจย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจของทุกงาน มีความพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละงาน กระบวนการมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การดำเนินการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเพื่อให้พร้อมที่จะทำงาน ธุรกิจมีความสำเร็จในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ประกอบด้วย การนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การให้ขวัญกำลังใจโดยให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่จะศึกษาเป็นผู้ประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ในเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย ได้แก่ ที่พักแรมและร้านอาหาร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, <http://119.63.93.73/sme2015/Report/View/1188,2560>) ซึ่งมีผู้ประกอบการธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 38,433 ราย

ขอบเขตด้านสถานที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย 8 จังหวัด ใช้ข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน พะเยา และเชียงราย

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน นับตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2560 – กรกฎาคม 2561

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหารและที่พักแรม ในเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน พะเยา และเชียงราย เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจ SMEs โดยมีการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี ทั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยเตรียมคำถามในการใช้สำหรับการสัมภาษณ์เป็นรายชื่อ คำถามหลักประกอบด้วยข้อคำถาม ได้แก่ จุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการเป็นอย่างไร โดยในระหว่างทำการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการขออนุญาตจากผู้รับการสัมภาษณ์ในการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการในรูปแบบกึ่งโครงสร้าง จัดทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ประกอบด้วยธุรกิจที่พักแรมและร้านอาหาร หลังจากนั้นดำเนินการติดต่อดนัดหมายเวลา สถานที่ ที่ผู้รับการสัมภาษณ์สะดวกในการให้สัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ที่ได้จัดเตรียมไว้ พร้อมกับบันทึกคำสัมภาษณ์และบันทึกเทปโดยมีการขออนุญาตจากผู้รับการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมจุดเด่น จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการดำเนินการกับข้อมูลด้วยการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy)

การวิเคราะห์จัดระเบียบข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประเด็น เป็นการนำข้อมูลที่ได้อาจมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการจัดระเบียบข้อมูลเพื่อจัดข้อมูลที่ได้ออกให้เป็นหมวดหมู่ ขั้นถัดไป คือ การจัดข้อมูลหรือสร้างข้อสรุปชั่วคราวให้เหลือแต่ประเด็นหลัก ๆ ที่นำมาผูกโยงทำให้ข้อมูลกระชับมากขึ้น หลังจากนั้นจึงสร้างบทสรุปด้วยการตีความ และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อหาความเหมือนหรือความต่างของเนื้อหา แล้วทำการค้นหาความสัมพันธ์ของประเด็นสำคัญเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้ความครบถ้วนของข้อมูล แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้เพื่อนำไปสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ประกอบด้วยธุรกิจที่พักแรมและร้านอาหาร ในเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, <http://119.63.93.73/sme2015/Report/View/1188>, 2560) รวมทั้งสิ้น 38,433 ราย โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ในเขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Taro Yamane กำหนดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% (0.05) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แบ่งตามจังหวัดกลุ่มภาคเหนือตอนบนและแบ่งตามขนาดธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง แต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและรายงานวิจัยเพื่อค้นคว้าทฤษฎีและความคิดเห็นจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ นำมารวบรวมและเลือกข้อมูลที่มีประเด็นเนื้อหาตรงกัน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจบริการ และจึงนำมาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และทำการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และนำแบบสอบถามนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC และปรับปรุงแบบสอบถาม สำหรับค่า IOC ที่ได้มีค่า 0.813 ลำดับสุดท้ายนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ราย มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbrach's Alpha Confident) สำหรับค่าความเชื่อมั่นที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.772 (Cronbrach, 1970 : 161) สูงกว่า 0.70 ซึ่งถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น แล้วจึงนำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ ประกอบด้วยธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียดในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ โดยใช้การวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ จำนวน 16 ข้อ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในตารางที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคธุรกิจบริการ โดยดำเนินการนำส่งเก็บข้อมูลแบบสอบถามโดยวิธีการโทรศัพท์และนำส่งแบบสอบถามโดยใช้วิธีการส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กับผู้ประกอบการ เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามโดยวิธีการโทรศัพท์และแบบสอบถามกลับคืนทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 369 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.25 นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดรหัส และป้อนเข้าคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติขั้นสูง (AMOS) ในวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ โดยใช้การวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยการศึกษาสภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 จุดแข็ง

1.1.1 ด้านบุคลากร การดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เนื่องจากดำเนินการธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน ส่งผลทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับการใช้บริการในพื้นที่จังหวัด และพนักงานมีทักษะและความชำนาญในการทำงานด้านการบริการ มีความมุ่งมั่น มีใจรักในงานบริการ ผู้ประกอบการมีความพยายามในการควบคุมติดตามตรวจสอบให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการของลูกค้า

1.1.2 ด้านการตลาด ธุรกิจบริการที่บริการร้านอาหารต้องมีรสชาติอาหาร ปริมาณ และคุณภาพของอาหารเป็นที่ยอมรับ มีการทำการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า สถานบริการมีความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน ทำเลที่ตั้งที่ดี การกำหนดราคาการให้บริการมีราคาถูกเนื่องจากต้นทุนต่ำเพราะอยู่ในพื้นที่ไม่ใช่จังหวัดเมืองหลวง

1.1.3 ด้านการบริหารจัดการ มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการส่งเสริมให้เข้าอบรมระยะสั้นในสถานศึกษาที่เปิดอบรมเกี่ยวกับการให้บริการเกี่ยวกับธุรกิจบริการ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนในความรับผิดชอบ หน้าที่ การประเมินผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงานของพนักงาน

1.1.4 ด้านต้นทุน พื้นที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในต่างจังหวัดจึงสามารถหาวัตถุดิบที่มีราคาถูก ทำให้ลดต้นทุนในการประกอบธุรกิจ และสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจส่งผลทำให้ไม่ติดอกเบี้ยเงินกู้หรือหากมีการกู้เงินจากสถาบันการเงินก็เป็นวงเงินค่อนข้างต่ำ

1.2 จุดอ่อน

1.2.1 ด้านบุคลากร การดำเนินธุรกิจประเภทบริการพนักงานต้องมีการปรับตัว มีความเข้าใจกับปัญหา แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพราะจะพบปัญหาตลอดเวลาทุกวัน ทำให้พบกับปัญหาหลัก คือ การลาออกของพนักงานบ่อย และการดำเนินงานในช่วงเทศกาลท่องเที่ยวที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการค่อนข้างมากจะขาดแคลนพนักงานในการให้บริการที่มีไม่เพียงพอ

1.2.2 ด้านการตลาด การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจคนเดียวไม่มีความสามารถในการควบคุมคุณภาพการบริการให้มีความสม่ำเสมอเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้การบริการขาดมาตรฐานในการให้บริการ ในด้านทำเลที่ตั้ง หากเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติจะอยู่ห่างไกลตัวเมืองทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมายังสถานประกอบการ หากเป็นนักท่องเที่ยวที่ไม่มียานพาหนะจะมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพิ่มขึ้น และผู้ประกอบการที่ไม่เป็นเจ้าของที่ดินที่ให้บริการจะมีค่าใช้จ่ายในการเช่าสถานที่เพื่อประกอบกิจการและต้องมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงซ่อมแซมสิ่งปลูกสร้างให้ดูใหม่อยู่เสมอเพื่อเป็นสิ่งดึงดูดลูกค้าในการใช้บริการ

1.2.3 ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการยังขาดระบบที่เป็นมาตรฐาน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการสั่งงาน เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ผู้ประกอบการดำเนินการเองทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ควบคู่กับการขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

1.2.4 ด้านต้นทุน การดำเนินกิจการในช่วงเวลาที่เปิดกิจการในระยะแรกไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้า จึงมีความจำเป็นต้องทำการตลาดให้มีชื่อเสียง ทำให้มีต้นทุนด้านการตลาดค่อนข้างสูง มีเงินทุนจำกัด ส่งผลต่อความสามารถในการขยายพื้นที่ในการให้บริการ พื้นที่ในการบริการไม่สามารถขยายได้เกิดจากข้อจำกัดของพื้นที่ การกู้เงินจากสถาบันการเงินทำให้เกิดดอกเบี้ยส่งผลให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 โอกาส

2.1.1 ด้านการแข่งขัน ธุรกิจตั้งอยู่ในจังหวัดภาคเหนือตอนบนซึ่งมีแหล่งท่องเที่ยวจำนวนมาก มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในช่วงเทศกาลท่องเที่ยว ทำให้เกิดข้อได้เปรียบด้านสถานที่ตั้ง และจะได้รับการยอมรับหากได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรื่องของการตลาด เช่น การประชาสัมพันธ์ โฆษณา การตรวจสอบการส่งสินค้าและบริการ ทำให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและเป็นที่รู้จักมากขึ้น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้เกิดการลดแรงงาน ลดเวลาในการผลิตและบริการ

2.1.3 ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กลุ่มลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อพื้นที่ ที่สถานประกอบการเปิดให้บริการ มีความเชื่อมั่นในพื้นที่มีความปลอดภัย และมีความต้องการที่จะเข้าใช้บริการในช่วงฤดูท่องเที่ยว

2.1.4 ด้านการเมือง หน่วยงานภาครัฐมีส่วนร่วมในการสร้างผู้ประกอบการธุรกิจบริการในการเชื่อมโยงกับเครือข่ายตัวแทนทัวร์เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในจังหวัด และช่วยสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

2.2 ข้อจำกัด

2.2.1 ด้านการแข่งขัน ธุรกิจบริการขนาดใหญ่มีการลงทุนในพื้นที่ค่อนข้างมาก ทำให้เกิดการแบ่งส่วนครองตลาดของธุรกิจบริการที่มีขนาดเล็ก การตัดราคาการให้บริการ ขาดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของคู่แข่ง การดำเนินธุรกิจที่ดำเนินการได้ง่ายทำให้คู่แข่งมีจำนวนมาก

2.2.2 ด้านเทคโนโลยี ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจเกิดข้อผิดพลาดในการนำมาใช้ในการให้บริการหากผู้ประกอบการธุรกิจไม่มีความชำนาญ ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการใช้บริการ

2.2.3 ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในช่วงฤดูที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยวมีจำนวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการน้อย สภาพอากาศที่แปรปรวน หรือแผ่นดินไหวจังหวัดในภาคเหนือจะทำให้ความเชื่อมั่นความปลอดภัยในพื้นที่ไม่มีทำให้นักท่องเที่ยวลดลง ทำให้ลูกค้าลดลง

2.2.4 ด้านการเมือง ความไม่มั่นคงของนโยบายภาครัฐส่งผลให้อัตราภาษีมีอัตราที่สูง ส่งผลต่อต้นทุนการชำระภาษี ธุรกิจที่มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินมีอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมมีอัตราที่สูงทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังกล่าว สามารถสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ โดยใช้ TOWS Matrix สร้างกลยุทธ์ทางเลือกเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 9 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลยุทธ์ทางเลือก (TOWS matrix) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ

SO	WO
- มีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบธุรกิจมีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และยังสามารถทำให้ลดกำลังคนในการให้บริการ ส่งผลต่อต้นทุนในการจ้างพนักงานที่ลดลง - มีการกำหนดเรื่องการวิเคราะห์งานใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำคำอธิบายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับงานบริการ	- มีการส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและมีการส่งเสริมการให้ขวัญกำลังใจกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเพื่อลดอัตราการลาออก - มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงานให้มีความเวลาน้อยที่สุด - มีการดำเนินการเรื่องการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อตัวธุรกิจ - เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับกิจกรรมที่ภาครัฐจัดในการส่งเสริมกระตุ้นในการท่องเที่ยว
ST	WT
- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายการตลาดให้มีความชัดเจนเพื่อลดการแข่งขันกับธุรกิจรายใหญ่ - มีนโยบายในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับของกลุ่มลูกค้าและเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อตัวธุรกิจ	- มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดแนวทางการทำงานที่มีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มธุรกิจบริการ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ได้แก่

1. ด้านลูกค้า

จากผลการศึกษาสรุปผลได้ว่า ปัจจัยด้านลูกค้าเป็นความสำเร็จสำคัญในลำดับแรก ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ มีการบริการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง รักษาลูกค้าเก่า รองลงมา เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า เน้นการติดตามความต้องการของลูกค้าด้วยการประเมินผลการซื้อสินค้าและบริการ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้กลับมาใช้บริการใหม่ ตามลำดับ

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านลูกค้า พบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อตัดตัวแปรมีการกำหนดตลาดเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ได้ คือ p มีค่าเท่ากับ .693 ค่า χ^2/df เท่ากับ .156 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า TLI เท่ากับ 1.008 ค่า RMSEA เท่ากับ 0 และค่า HOELTER เท่ากับ 9054 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ในครั้งนี้มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านลูกค้า เพื่อใช้ในการวัดความสำเร็จการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

2. ด้านกระบวนการภายใน

จากผลการศึกษาสรุปผลได้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน เป็นความสำเร็จสำคัญในลำดับที่สอง ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ระบบการทำงานภายในธุรกิจมีความถูกต้อง ชัดเจน รองลงมา การจัดแบ่งงานให้ครอบคลุมภารกิจของธุรกิจ มีการมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามลำดับ

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกระบวนการภายใน พบว่า แบบจำลองพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อตัดตัวแปร ธุรกิจมีความสำเร็จเป็นผลมาจากระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ได้ คือ p มีค่าเท่ากับ .226 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.466 ค่า CFI เท่ากับ .996 ค่า TLI เท่ากับ .988 ค่า RMSEA เท่ากับ .036 และค่า HOELTER เท่ากับ 965 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ในครั้งนี้มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านกระบวนการภายใน เพื่อใช้ในการวัดความสำเร็จการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

3. ด้านการเงิน

จากผลการศึกษาสรุปผลได้ว่า ปัจจัยด้านการเงิน เป็นความสำเร็จสำคัญในลำดับที่สาม ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การดำเนินการธุรกิจอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด รองลงมา การใช้สินทรัพย์ธุรกิจในการลงทุนอย่างคุ้มค่า มีความสามารถในการลดต้นทุนจากการดำเนินงาน ตามลำดับ

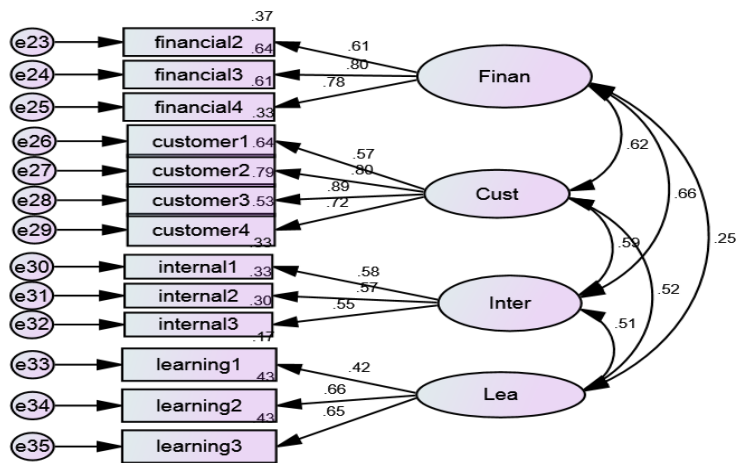
เมื่อได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการเงิน พบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อตัดตัวแปร ธุรกิจมีการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ได้ คือ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีค่าน้ำหนักเกิน 0.35 โดยตัวแปรการใช้สินทรัพย์ธุรกิจในการลงทุนอย่างคุ้มค่า มีค่าปัจจัยน้ำหนัก .900 การดำเนินการธุรกิจอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด มีค่าปัจจัยน้ำหนัก .952 และมีความสามารถในการลดต้นทุนจากการดำเนินงาน มีค่าปัจจัยน้ำหนัก .893 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ในครั้งนี้มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านการเงินเพื่อใช้ในการวัดความสำเร็จการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากผลการศึกษาสรุปผลได้ว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นความสำเร็จสำคัญในลำดับสุดท้าย ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ มีการนำเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจโดยให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน ตามลำดับ

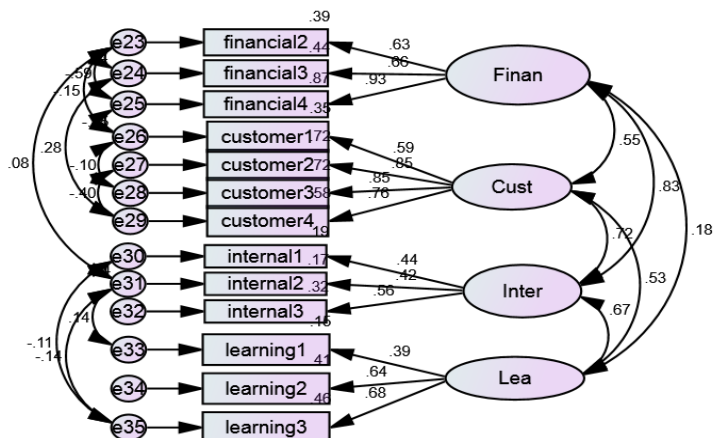
เมื่อได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกระบวนการภายในพบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ได้ ค่า p มีค่าเท่ากับ .254 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.302 ค่า CFI เท่ากับ .999 ค่า TLI เท่ากับ .996 ค่า RMSEA เท่ากับ .020 และค่า HOELTER เท่ากับ 2175 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ในครั้งนี้มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อใช้ในการวัดความสำเร็จการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบปัจจัยของโมเดลก่อนปรับปรุง



Chi-square = 372.028, Chi-square/DF = 6.306,
DF = 59, P = .000, GFI = .925, AGFI = .885, CFI = .901,
RMR = .029, RMSEA = .085, NFI = .885
TLI = .869, AGFI = .885, HOELTER = 155.000

ภาพที่ 2 โมเดลองค์ประกอบปัจจัยของโมเดลหลังปรับปรุง



Chi-square = 39.968, Chi-square/DF = 1.480,
DF = 27, P = .052, GFI = .992, AGFI = .972, CFI = .996,
RMR = .011, RMSEA = .026, NFI = .988
TLI = .988, AGFI = .972, HOELTER = 740.000

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง พบว่า โมเดลองค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการหลังการปรับปรุง พบว่า ค่า p มีค่าเท่ากับ .052 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ จึงสรุปได้ว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาสถิติอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.480 ค่า CFI เท่ากับ .996 ค่า TLI เท่ากับ .988 ค่า RMSEA เท่ากับ .026 และค่า HOELTER เท่ากับ 740 ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การอภิปรายผล

การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ การอภิปรายผล ดังนี้

จากการศึกษาความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ ด้านลูกค้าเป็นปัจจัยการวัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุด โดยตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ การบริการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องรักษาลูกค้าเก่า (Kaplan and Norton, 1992 : 71-79) ผลที่พบเช่นนี้เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการสร้างความพึงพอใจในการใช้สินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการรักษาลูกค้าเก่า ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อตัวธุรกิจ ลดอัตราการสูญเสียลูกค้า ในทางตรงกันข้ามช่วยลดต้นทุนทางการตลาดและเป็นการเพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ โดยได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้งตัวลูกค้าและธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติมา หวังเบญจมา และ ธนชชา

บินดูเหล็ม (2557 : 109-122) ความสำเร็จของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ความสำเร็จของการประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการยอมรับนับถือ ความมั่นคงของกิจการ และการมีชื่อเสียง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะพร ไทยสรวง และ สมบัติ อารังสินถาวร (2556 : 38-48) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อพนักงานให้บริการ ความคุ้นเคยของลูกค้ากับพนักงานที่ให้บริการ ทศนคติของลูกค้าที่มีต่อสถานบริการ ทศนคติของลูกค้าที่มีต่อผู้ประกอบการ ความคุ้นเคยของลูกค้าที่มีต่อผู้ประกอบการ กลุ่มที่มีระยะความสัมพันธ์กับสถานประกอบการยาวนานกว่าย่อมมีระดับความสัมพันธ์ระยะยาวที่สูงกว่ากลุ่มที่มีระยะความสัมพันธ์สั้นอย่างมีนัยสำคัญ และควรได้รับการพัฒนาหาแนวทางแก้ไข สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร (2554 : 41-57) แนวทางแก้ไขปัญหาคอรั้มเน้นความยั่งยืนของความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ คุณภาพ การบริการลูกค้า การจำชื่อลูกค้าได้ การจัดการที่ดี การผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้เกิดรักษาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาความสำเร็จการดำเนินงานของในกลุ่มธุรกิจบริการ พบว่า ด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสอง (Kaplan and Norton, 1992 : 71-79) โดยมีระบบการทำงานภายในธุรกิจมีความถูกต้อง ชัดเจน การจัดแบ่งงานให้ครอบคลุมภารกิจของธุรกิจ และมีการมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลที่พบเช่นนี้เนื่องจากการดำเนินวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีความคล่องตัวในการจัดระบบการบริหารจัดการที่มีขั้นตอนที่ถูกต้อง ชัดเจน มีระบบการทำงานภายในที่สามารถทำงานตามที่กำหนดไว้ และส่งผลให้ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงถือว่าการจัดกระบวนการภายในที่เป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีเกียรติ ประพสิทธิ์ตระกูล (2553 : 28-41) พบว่า การปรับตัวแบบการจัดการองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นอยู่ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองขึ้นมา นอกจากนี้การศึกษานี้ยังทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจต่อตัวแบบการจัดการองค์การใหม่ ๆ อันนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การอื่นต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรกร ชัยพุทธพนธ์ และ ราณี อธิชัยกุล (2554 : 78-89) พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจพบว่า มีระดับความสำเร็จในระดับมากโดยมีความสำคัญด้านกระบวนการภายในมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาความสำเร็จการดำเนินงานของในกลุ่มธุรกิจบริการ พบว่า ด้านการเงินอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นอันดับสาม ธุรกิจต้องมีการดำเนินการภายในได้งบประมาณที่กำหนด มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ธุรกิจในการลงทุนอย่างคุ้มค่าและการลดต้นทุนจากการดำเนินงาน (Kaplan and Norton, 1992 : 71-79) ผลที่พบเช่นนี้เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นผู้ประกอบธุรกิจที่มีงบประมาณในการบริหารงานที่จำกัดเนื่องจากเป็นเจ้าของกิจการคนเดียว ไม่ได้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสามารถด้านเงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจ สอดคล้องกับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยเงินทุนมีผลอย่างยิ่งต่อการเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจ

อย่างไรก็ตามการเข้าถึงแหล่งเงินทุนถือเป็นปัญหาสำคัญสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ
ย่อมไทย เป็นผลจากข้อจำกัดทั้งด้านความพร้อมของผู้ประกอบการ หลักเกณฑ์ที่ไม่ยืดหยุ่นของสถาบัน
การเงิน ด้านประเภทของเงินทุนในประเทศที่ไม่มีความหลากหลายและไม่ตอบสนองความต้องการของ
ธุรกิจในแต่ละช่วงการเติบโต ทั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการที่ต้องเผชิญปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่
มีแนวโน้มที่จะปิดกิจการ และบางกลุ่มต้องรับภาระจากต้นทุนการกู้ยืมที่สูงเกินไป ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญ
ต่อการเติบโตของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ต่ออุดม (<http://www.research.rmutt.ac.th/?p=2150,2559>) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านการจัดการเงินทุนหมุนเวียน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่
ที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยสถานประกอบการที่จะได้รับ
การสนับสนุนจากรัฐบาลจะดำเนินการผลิต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ
เบญญาภา กันทะวงศ์วาร (2554 : 41-57) โดยด้านการเงินไม่มีการจัดทำบัญชีและการบริหารต้นทุนที่มี
ประสิทธิภาพ ไม่มีเครือข่ายความร่วมมือกันทางธุรกิจ

เมื่อพิจารณาความสำเร็จการดำเนินงานของในกลุ่มธุรกิจบริการ พบว่า ด้านการเรียนรู้และ
การพัฒนาอยู่ในระดับค่อนข้างมากเป็นอันดับสี่ โดยการนำเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนิน
งานเพื่อเกิดการพัฒนาย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมขวัญกำลังใจโดยให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเพื่อ
สร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงาน เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Kaplan and Norton, 1992 : 71-79) ผลที่พบ
เช่นนี้เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการทำงาน
ให้มีความทันสมัยเพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน และหากธุรกิจกำหนดผลประโยชน์ที่มี
ความเหมาะสมกับภาระงานจะเป็นส่วนช่วยให้ลดอัตราการลาออกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อีก
ด้วย ในทางตรงกันข้ามหากธุรกิจมีอัตราการลาออกสูงจะส่งผลเสียในด้านต้นทุนการสรรหาคัดเลือก
พนักงานตลอดจนการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานที่มีต้นทุนสูงตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ
ภัทรกร ชัยพุทธรพันธ์ และ ภาณี อธิชัยกุล (2554 : 78-89) พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหาร
กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ผลการวิจัยเสนอว่า โรงแรมขนาด
เล็กควรให้ความสำคัญในการวางแผนระบบการบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จทางการเงิน
สอดคล้องกับ (Amit and Schoemaker, 1993 : 33-46) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประโยชน์
และมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรต้องสามารถเข้าใจถึงทรัพยากรของแหล่งทุน ทรัพยากรบุคคล และ
ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการมีการนำเทคโนโลยี
มาใช้อาจเกิดข้อผิดพลาดในการนำมาใช้ในการให้บริการหากผู้ประกอบการไม่มีความชำนาญ ทำให้ลูกค้า

เกิดความไม่พึงพอใจในการใช้บริการ เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น ควรจัดการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ในการให้บริการเพื่อลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยทั้งหมดส่งผลกระทบต่อความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย โดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ควรศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานในมิติเชิงปริมาณอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น จำนวนยอดขาย จำนวนลูกค้า ระดับความพึงพอใจ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- ชุดิมา หวังเบญหมัด และ ธนัชชา บินดุเหล็ม. (2557). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุราษฏร์ธานี*, 1(1), 109-122.
- ทวีเกียรติ ประพทธีระกุล. (2553). การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีการทางเดลฟาย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(126), 28-41.
- ปิยะพร ไทยสรวง และ สมบัติ อารังสินถาวร. (2556). ผลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ประกอบการต่อคุณภาพสัมพันธภาพระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภคในธุรกิจสปาขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*, 8(1), 38-48.
- ภัทรพร ชัยพุทธรพันธ์ และ ราณี อิลิชัยกุล. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 9(2), 78-89.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 41-57.
- รุ่งนภา ต่ออุดม. (2556). *ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตร ภาคการค้า ในจังหวัดฉะเชิงเทรา*. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2559, จาก <http://www.research.rmutt.ac.th/?p=2150>
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2559). ศักยภาพในการแข่งขันและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(1), 9-32.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). จำนวนผู้ประกอบการจำแนกตามภูมิภาค
และขนาดวิสาหกิจ ในปี 2560. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2560, จาก [http://119.63.93.73/
sme2015/Report/View/1188](http://119.63.93.73/sme2015/Report/View/1188)

Amit, R., and Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic
Management Journal*, 14(1), 33-46.

Cronbach, Lee J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. (3rd ed). New York: Harper.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive
performance. *Harvard Business Review*, 69(1), 71-79.