



การก้าวเข้าสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ Achieving Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Market for Alternative Investment (MAI)

เพ็ญพิชชา สรตง¹, วีระพงษ์ กิติวังค์² และ วิทมนนภัทร พุทธวรธมภ์³

^{1, 2, 3} คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

Penpitcha Sornsong¹, Weerapong Kitiwong² and Wittamonpat Phutwarotphon³

^{1, 2, 3} School of Management and Information Sciences, University of Phayao

(Received: May 24, 2019; Revised: July 22, 2019; Accepted: July 25, 2019)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วงจรธุรกิจ ค้นหาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และศึกษาแนวทางการปรับตัวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เพื่อไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารรายงานทางการเงิน จำนวน 137 บริษัท การวิเคราะห์ถึงความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบมีโครงสร้าง จำนวน 4 ท่าน และการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุ จากแบบสอบถามจำนวน 32 บริษัท จากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ที่กำลังก้าวเข้าสู่ความสำเร็จ ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาด มีการสร้างเสถียรภาพในด้านการตลาด ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยบริษัทส่วนใหญ่ใช้กำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราเติบโตของรายได้รวม และกำไรขั้นต้น เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ สำหรับแนวทางปฏิบัติที่ดีนั้น ผู้ประกอบการควรมีการสังสมประสบการณ์องค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ประกอบการควรเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศักยภาพธุรกิจของตน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าในท้ายที่สุด

คำสำคัญ: 1) ความสำเร็จ 2) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) แนวทางปฏิบัติที่ดี 4) ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

Abstract

The aims of this paper are to analyze 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.

Keywords: 1) Success 2) Small and Medium Enterprises (SMEs) 3) Best Practice 4) Market for Alternative Investment (MAI)

¹ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Master Student, Master of Business Administration Program)
Email: sornsong.pp@gmail.com

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบัญชี (Lecturer, Department of Accounting)

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ (Lecturer, Department of Economics)



บทนำ (Introduction)

ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: MAI) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีโอกาสใช้ประโยชน์จากตลาดทุนเช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่ (Thailand Securities Institute, 2014, p. 84) ซึ่งหลักเกณฑ์การนำหุ้นสามัญจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI มีความยืดหยุ่นมากกว่าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จะเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงาน รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถระดมทุนจากประชาชนได้โดยตรง ซึ่งมีประโยชน์กับบริษัทที่เข้าจดทะเบียน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด อาทิ เจ้าหนี้ ลูกหนี้ คู่ค้า และรวมถึงประเทศชาติอีกด้วย

การจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ MAI ถือเป็นการพัฒนาโครงสร้างของตลาดการเงินให้มีความสมดุลยิ่งขึ้น และที่สำคัญเป็นช่องทางเลือกอีกหนึ่งทางเลือกในการระดมเงินทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จากสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs มีมากกว่า 2.7 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 99.72 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2016, pp. 1-3) ปัญหาในเรื่องของโอกาสในการระดมทุนที่ค่อนข้างยากนับว่าเป็นปัญหาสำคัญของ SMEs จากผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2559 พบว่า SME (ไม่รวมธุรกิจการเงิน) จัดหาเงินทุนจากการกู้ยืมสถาบันการเงินคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 38.20 (Bank of Thailand, 2017) โดยส่วนใหญ่จะเป็นเงินกู้ระยะสั้น ส่วนสาเหตุที่ SMEs ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวได้ เนื่องจากมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวช้า (Bank of Thailand, 2017) และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ทำให้สถาบันการเงินไม่อนุมัติเงินกู้ระยะยาวให้ได้ ด้วยเหตุนี้ตลาดหลักทรัพย์ MAI ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นตลาดหลักทรัพย์สำหรับ SMEs เพื่ออำนวยความสะดวกให้ธุรกิจเข้าจดทะเบียนเพื่อระดมทุนได้จริง

SMEs มีบทบาทสำคัญต่อห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain ในระบบเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ เสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ เป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการแก้ปัญหาความยากจน (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2012, p. 1) ในปี 2558 ประเทศไทยมี SMEs ทั้งสิ้น 2,765,986 ราย ซึ่งมีการกระจายตัวอยู่ในภาคการค้าส่ง และค้าปลีกมากที่สุด รองลงมาอยู่ในภาคบริการ และภาคอุตสาหกรรม ตามลำดับ มีการจ้างงานใน SMEs สูงถึง 10,749,735 คน คิดเป็นร้อยละ 80.44 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด ในขณะที่มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของ SMEs มีมูลค่า 5,559,534 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.10 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2016, p. 1) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า SMEs มีส่วนช่วยเสริมสร้างและขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจของประเทศก้าวหน้ายิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม SMEs ของไทยมีจุดอ่อน หรือ ปัญหาในหลายด้าน อาทิ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ (Institute for Small and Medium Enterprise Development, 2005) ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2012, p. 3; Department Of Industrial Promotion, 2015, p. 17) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (NIDA Poll, 2017) ด้านการตลาด (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2012, p. 3) และปัญหาที่สำคัญของ SMEs คือ การขาดฐานข้อมูลวิธีการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Thailand Productivity Institute, 2003, pp. 4-5) หรือวิธีการที่ทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Boonyakit and Siripanit, 2003, p. 2) หรือ Best Practice

การศึกษาและการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับ SMEs จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพทางการแข่งขันของธุรกิจ หากผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำแนวทางปฏิบัติที่ดี ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้ธุรกิจมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน



ที่ก้าวสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม (Traditional SMEs) สู่การเป็นวิสาหกิจสมัยใหม่ (Smart Enterprises) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ SMEs ก้าวไปสู่ความสำเร็จ และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน รวมถึงสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัวได้

ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาประเด็นดังกล่าวนี้ โดยเลือกศึกษากลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 137 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560) เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์ MAI เป็นแหล่งระดมทุนสำหรับ SMEs ที่มีศักยภาพเติบโตสูง และมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่โปร่งใส ในขณะที่ข้อมูลทางการเงินของ SMEs นอกตลาดหลักทรัพย์ MAI ไม่มีเปิดเผยต่อสาธารณะและที่สำคัญยังขาดการทำข้อมูลทางบัญชีที่เป็นระบบและถูกต้อง ซึ่งข้อมูลทางการเงินจะนำมาวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI และศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับ SMEs ในตลาดหลักทรัพย์ MAI และยังสามารถเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีให้แก่ SMEs นอกตลาดหลักทรัพย์ MAI ได้อีกด้วยเช่นกัน

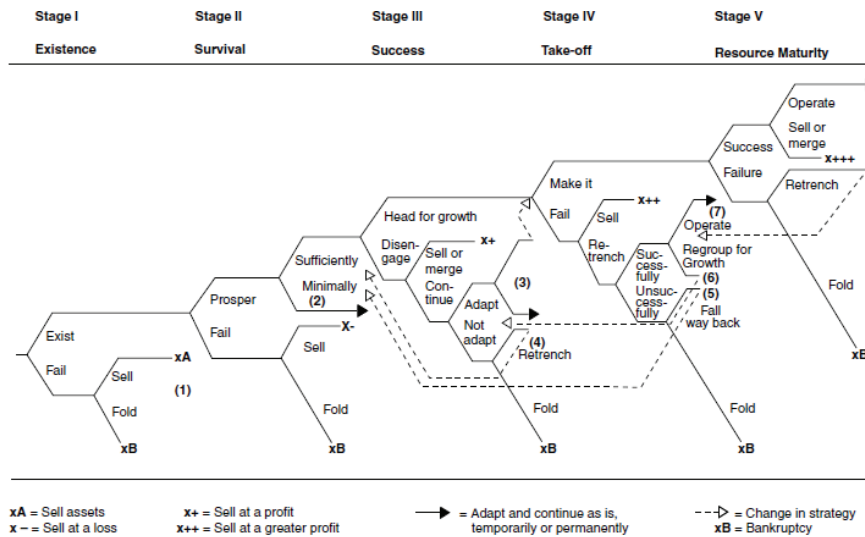
การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษานี้ได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ วงจรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Business Life Cycle) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

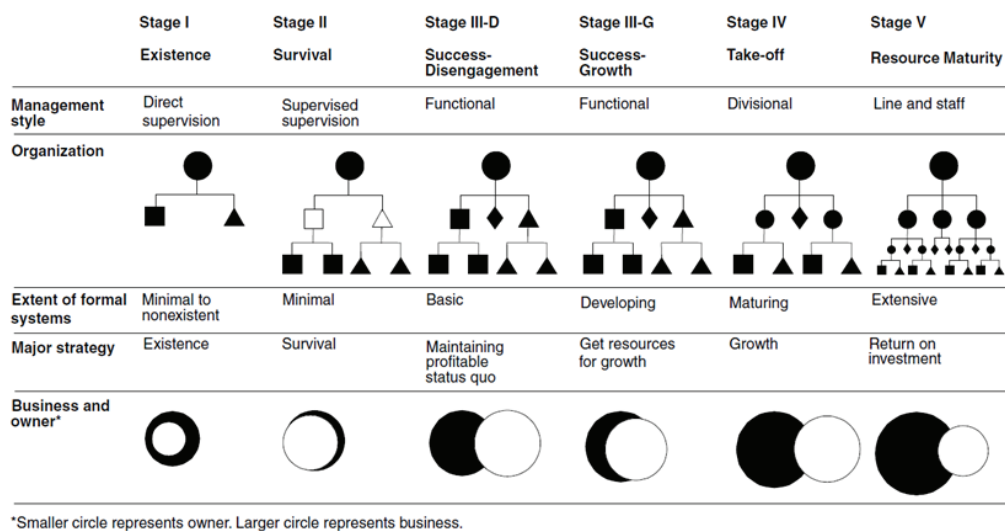
1. วงจรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเผชิญกับความ

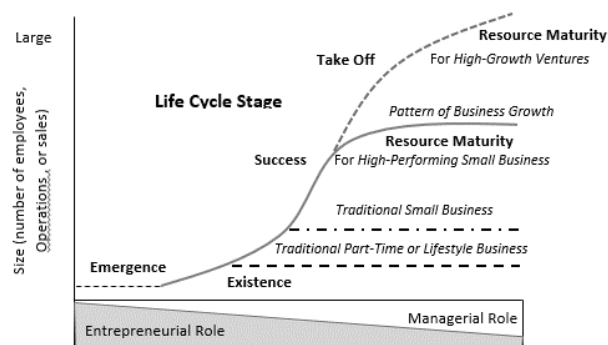
ท้าทายและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของธุรกิจเหล่านี้ เรียกว่า “วงจรชีวิตธุรกิจ” (Business Life Cycle) ทั้งนี้ ระบบและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ จะต้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Chang and Hsieh, 2011, pp. 2345-2355) การศึกษาวงจรชีวิตธุรกิจในอดีต มีการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบริบทธุรกิจในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันออกไป เช่น Churchill and Lewis (1983, p. 38) ได้แบ่งขั้นตอนการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดเล็ก ออกเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นการดำรงอยู่ ขั้นการอยู่รอด ขั้นความสำเร็จ ขั้นทะยานขึ้น และขั้นเติบโตเต็มที่ ดังภาพ 1 และยังได้อธิบายลักษณะของธุรกิจในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา ดังภาพ 2 ส่วน Kazanjian (1988, pp. 257-279) ได้กำหนดแนวคิดและการพัฒนาการเจริญเติบโตของธุรกิจออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย แนวคิดและขั้นตอนในการพัฒนา ขั้นตอนการผลิตสินค้าออกขาย ขั้นการเจริญเติบโต และขั้นเสถียรภาพ สำหรับ Katz and Green (2009, p. 656) ได้แบ่งวงจรชีวิตธุรกิจขนาดเล็กออกเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการกำเนิด ขั้นดำรงอยู่ ขั้นความสำเร็จ ขั้นเติบโตเต็มที่ และขั้นทะยานขึ้น ดังภาพ 3 เป็นต้น การวิเคราะห์วงจรชีวิตของบริษัทที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น มีโมเดลเพื่อการวิเคราะห์อยู่หลายโมเดล ซึ่งแต่ละโมเดลมีการแบ่งขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่ทุกโมเดลจะมีแนวคิดพื้นฐานเหมือนกันคือ 1) วงจรชีวิตของธุรกิจมีหลายขั้นตอน 2) มีประเด็นปัญหาที่สำคัญ การปฏิบัติงาน และบทเรียนของแต่ละขั้นแตกต่างกัน และ 3) ระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องเผชิญจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย



ภาพ 1 วิวัฒนาการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ที่มา: Churchill and Lewis (1983, p. 38)



ภาพ 2 ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา
ที่มา: Churchill and Lewis (1983, p. 38)



ภาพ 3 Small and Medium Business Life Cycle
ที่มา: Katz and Green (2009, p. 656)



2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

Bullen and Rockart (1981, as cited in Grunert and Ellegaard 1992, pp. 2-10) ได้นิยามปัจจัยแห่งความสำเร็จ ว่าเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้เป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของร็อกคาร์ต (Rockart's Concept) ได้รับแรงบันดาลใจมาจากแนวคิดการจับคู่ระหว่างลักษณะทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักการของกลยุทธ์เชิงธุรกิจ ปัจจัยแวดล้อมสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยพื้นฐาน (Requirements) ข้อจำกัด (Limitations) อุปสรรค (Threats) หรือโอกาส (Opportunities) ทางธุรกิจก็ได้ โดยธุรกิจจะต้องวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทรัพยากรและทักษะความสามารถขององค์กร เพื่อที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยอุตสาหกรรม (Industry) เช่น คุณสมบัติของธุรกิจ การใช้เทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม โดยจะส่งผลกระทบแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันและตำแหน่งภายในอุตสาหกรรม (Competitive Strategy and Industry Position) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจมหภาค ปัจจัยชั่วคราว (Temporal Factors) เป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจ ที่เกิดจากการเลือกใช้กลยุทธ์ เช่น การขาดความเชี่ยวชาญในการบริหาร หรือขาดแรงงานที่มีทักษะ และตำแหน่งการบริหารจัดการ ซึ่งร็อกคาร์ตได้เสนอวิธีการสำหรับการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และขั้นที่สองจัดอันดับมิติความสำคัญของแต่ละปัจจัย

3. แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

สำหรับวิธีการในพัฒนาองค์กรแบบก๊วกระโดด (Leap Frog) และลดระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ

Best Practice ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดีกว่าเดิม American Productivity and Quality Center (APQC) (1996, as cited in Boonyakit and Siripanit, 2003, p. 2) ให้คำจำกัดความ Best Practices ไว้ว่า คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือการปฏิบัติที่นำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ Sirimahasakorn (2005, pp. 58-63) กล่าวว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด Murray, Driscoll and Torres (2002, pp. 373-390) กล่าวว่า แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการตลาด ดังนั้น แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จึงเป็นคำที่ให้ความหมายในเชิงเทียบเคียง คือ วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายหลักของบริษัทนั้น ๆ เพราะแต่ละบริษัทมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และสภาพธุรกิจแตกต่างกันไป ดังนั้นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดที่แต่ละบริษัทต้องการ โดยเครื่องมือในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีมีหลายวิธี Thailand Quality Award (2015, p. 1) กล่าวว่า วิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น Benchmarking, TQM, PCDA, Six Sigma Balanced Scorecard หากองค์กรสามารถปรับใช้งานได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้ และในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ควรเริ่มจากการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยการวิเคราะห์บริบท เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้ แล้วพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่ดีว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรหรือไม่

4. การศึกษาอื่น ๆ ในอดีต

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาในอดีตพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs คือ 1) ลักษณะของผู้ประกอบการ 2) ลักษณะของ SMEs 3) การจัดการและความรู้ 4) ผลิตภัณฑ์และบริการ 5) ลูกค้าและตลาด 6) วิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม 7) ทรัพยากรและการเงิน 8) กลยุทธ์ 9) สภาพแวดล้อมภายนอก 10) เครือข่าย และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างทางการเงิน (Mahrouq, 2010, pp. 89-106) และทรัพยากรทางการเงิน (Chittithaworn, et al., 2011, pp. 180-190; Jasra, et al., 2011, pp. 274-280; Kemayel, 2015, pp. 1123-1128) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญมากที่สุด รวมถึงวิธีการดำเนินธุรกิจและการมีส่วนร่วม (Philip, 2010, pp. 118-136; Chittithaworn, et al., 2011, pp. 180-190) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Ghosh, et al., 2001, pp. 209-221) ความสามารถในการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (Indarti and Langenberg, 2004, pp. 19-21; Chittithaworn, et al., 2011, pp. 180-190) กลยุทธ์การตลาด (Ghosh, et al., 2001, pp. 209-221; Jasra, et al., 2011, pp. 274-280) เทคโนโลยี (Indarti and Langenberg, 2004, pp. 19-21; Jasra, et al., 2011, pp. 274-280) และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด พบว่า ธุรกิจจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Nicholas, Ledwith and Perks, 2011, pp. 227-251; Hassan, Yaacob and Abdullatiff, 2014, pp. 221-234) มีผู้นำ และคณะกรรมการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ (Rahman and Tannock, 2005, pp. 491-503) มีการสื่อสารที่ดี และทำงานเป็นทีม (Cormican and Sullivan, 2004, pp. 819-829; Rahman and Tannock, 2005, pp. 491-503) อีกทั้งจะต้องมีการวัดและประเมินผล

การดำเนินงานของพนักงาน (Limam and Reijers, 2007, pp. 193-213)

วิธีดำเนินการ (Methods)

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารรายงานทางการเงิน การวิเคราะห์ใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ โดยคัดเลือกตัวแทนจากบริษัทที่อัตราแนวโน้มยอดขายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2559 มีการเติบโตเพิ่มสูงที่สุด ซึ่งมีผู้บริหารตอบรับการสัมภาษณ์ จำนวน 4 บริษัท จาก 8 บริษัท ตามกลุ่มอุตสาหกรรม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อค้นหาปัจจัยหรือกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาได้นำผลจากการสัมภาษณ์ไปพัฒนาแบบสอบถาม และได้ทำการตรวจสอบคุณภาพ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.670 - 1.000 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach มีค่าเท่ากับ 0.790 และกลุ่มตัวอย่างในการทำแบบสอบถาม จำนวน 129 บริษัท โดยมีบริษัทปฏิเสธในการให้ข้อมูลจำนวน 22 บริษัท (ร้อยละ 17.054) จึงได้ทำการส่งแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์ จำนวน 107 บริษัท (ร้อยละ 82.945) ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามทั้งสิ้น 32 บริษัท (ร้อยละ 29.906) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป STATA ซึ่งมีการดำเนินการศึกษา ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงกระบวนการวิจัยตามข้อมูลการศึกษา

ในการพัฒนาสมการถดถอยพหุคูณ 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

$$Netprofit = a + \beta_1 Sex_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \beta_6 Strategy_i + \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \beta_{12} Log_Support_i + \beta_{13} Log_meeting_i + \beta_{14} Log_rival_i + \beta_{15} Log_alliance_i + \beta_{16} Log_marketcap_i + \beta_{17} Currentratio_i + \beta_{18} Debt ratio_i + \beta_{19} Debt equity_i + \beta_{20} Roa59_i + \beta_{21} Roe59_i + e_i$$

สมการที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของอัตราเติบโตของยอดขายกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$Sale = a + \beta_1 Sex_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \beta_6 Strategy_i + \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \beta_{12} Log_Support_i + \beta_{13} Log_meeting_i + \beta_{14} Log_rival_i + \beta_{15} Log_alliance_i + \beta_{16} Log_marketcap_i + \beta_{17} Currentratio_i + \beta_{18} Debt ratio_i + \beta_{19} Debt equity_i + \beta_{20} Roa59_i + \beta_{21} Roe59_i + e_i$$

สมการที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของอัตราเติบโตของรายได้รวมกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

$$Income = a + \beta_1 Sex_i + \beta_2 Log_age_i + \beta_3 Edu_i + \beta_4 Course_i + \beta_5 Position_i + \beta_6 Strategy_i + \beta_7 Rd_i + \beta_8 Manage_i + \beta_9 Leader_i + \beta_{10} Log_year_i + \beta_{11} Log_staff_i + \beta_{12} Log_Support_i + \beta_{13} Log_meeting_i + \beta_{14} Log_rival_i + \beta_{15} Log_alliance_i + \beta_{16} Log_marketcap_i + \beta_{17} Currentratio_i + \beta_{18} Debt ratio_i + \beta_{19} Debt equity_i + \beta_{20} Roa59_i + \beta_{21} Roe59_i + e_i$$

สมการที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ของกำไรขั้นต้นกับตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรทดสอบ และตัวแปรควบคุม

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

สำหรับตัวแปรควบคุมอื่น ที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรควบคุมด้วยขนาด และผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

ตัวแปรควบคุมขนาดของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมขนาดของแต่ละบริษัท จากจำนวนปีที่ดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีความได้เปรียบกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในด้านเงินทุน ด้านเทคนิค ด้านการจ้างผู้บริหาร และพนักงานประจำที่มีความสามารถสูง รวมถึงได้เปรียบในด้านสภาพการแข่งขันในตลาด (The Securities Exchange of Thailand, 2002)

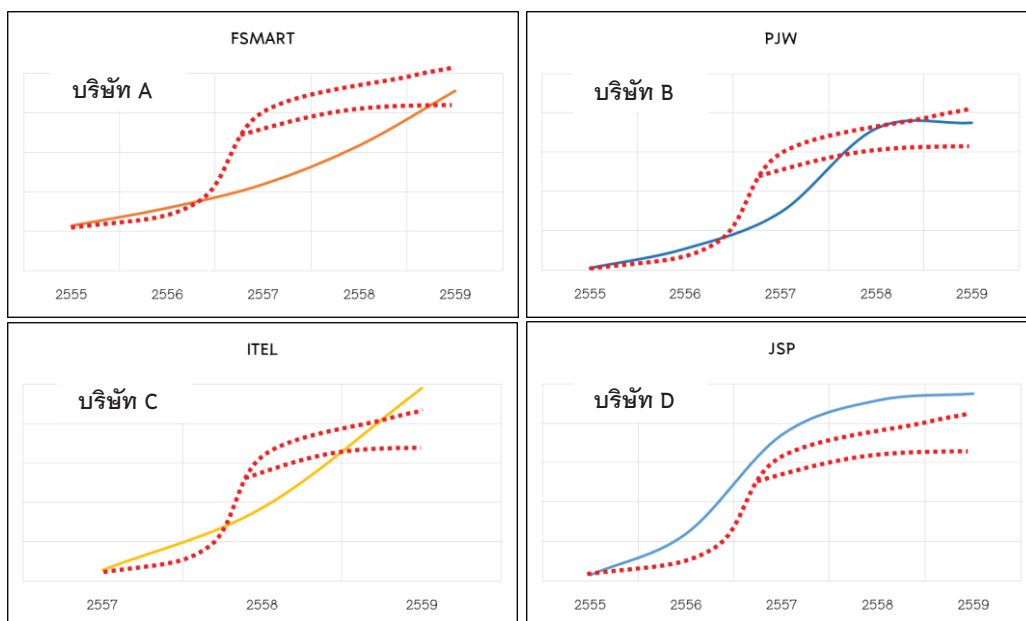
ตัวแปรควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้ศึกษาควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัทจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของบริษัท โดยใช้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2559 และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ปี 2559 และใช้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนหนี้สินต่อ

ส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อควบคุมสภาพคล่องและโครงสร้างทางการเงินของบริษัท ตามการศึกษาของ Kumar, Singh and Shankar (2015, pp. 92-104) ที่ใช้ตัวแปรเหล่านี้ควบคุมปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานใน SMEs ของประเทศอินเดีย

ผลการศึกษา (Results)

การวิเคราะห์วงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI

การวิเคราะห์วงจรชีวิต (Business Life Cycle) จากรายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI เปรียบเทียบกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ ตาม Katz and Green (2009, p. 656) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ (Existence)ที่กำลังเข้าสู่ขั้นความสำเร็จ (Success) และเมื่อเปรียบเทียบกับแต่ละบริษัท พบว่า บริษัท A, B, C และ D มีเส้นวงจรชีวิตธุรกิจอยู่ในช่วงความสำเร็จ (Success) และใกล้เคียงกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจต้นแบบ ดังภาพ 5



ภาพ 5 รายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนเปรียบเทียบกับเส้นวงจรชีวิตธุรกิจ
ที่มา: Katz and Green (2009, p. 656)



การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ
เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีและแนวทางในการ
ปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร
บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 4 ราย
สามารถสรุปผล ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ

ข้อมูล	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
1. ข้อมูลส่วนตัว 1) เพศ 2) อายุ 3) การศึกษา 4) ตำแหน่ง	ชาย 50 ปี ปริญญาโท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ชาย 43 ปี ปริญญาเอก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ชาย 30 ปี ปริญญาโท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ชาย 52 ปี ปริญญาโท กรรมการผู้จัดการ
2. นิยามความสำเร็จ	บริษัทมีความเป็นผู้นำ ในตลาด	บริษัทมีการเติบโตของ ยอดขาย มีอัตราการ ที่เพิ่มขึ้น และมีการขยาย กิจการเพิ่มขึ้น	บริษัทดำเนินงานได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้ และ มีอัตราการที่เพิ่มขึ้น	บริษัทมีการสร้างงาน เพิ่มขึ้น และมีผลตอบแทน ที่เพิ่มขึ้น
3. เครื่องมือในการ สร้างความสำเร็จ	ศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า เนื่องจากบริษัท เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ	- การบำรุงรักษาวิสัย ทัศน์ที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) - ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) - การบริหารคุณภาพ โดยรวม (TQM)	การวางแผนระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาว	- มีการวางแผนเป้าหมาย - มีการสร้างพันธกิจ - กำหนดกลยุทธ์ - มีการควบคุมต้นทุน และคุณภาพ - มีการวิจัยและพัฒนา
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	- ความเป็นเบอร์หนึ่ง ของตลาด - จำนวนลูกค้า - จำนวนตู้ - มูลค่าตามราคาตลาด - ส่วนแบ่งทางการตลาด	- การเติบโตของยอดขาย - ผลกำไร - ส่วนแบ่งทางการตลาด	- อัตรากำไรขั้นต้น - กำไรสุทธิ - จำนวนลูกค้า	- ส่วนแบ่งทางการตลาด - ความมีชื่อเสียงของ Brand - ราคาหุ้นเพิ่มขึ้น - รายรับ - กำไรขั้นต้น และกำไร สุทธิ
5. ปัจจัยอื่น ๆ ที่ นำไปสู่ความสำเร็จ	วัฒนธรรมองค์กร	ความมีชื่อเสียงของบริษัท	- การลงทุนที่ดี - บุคลากรในบริษัท	ทรัพยากรทางการเงิน วัฒนธรรมองค์กร และ บุคลากรในบริษัท
6. รูปแบบโครงสร้าง องค์กร	โครงสร้างองค์กรตาม สายงานหลัก	โครงสร้างองค์กรแบบราบ	โครงสร้างองค์กรแบบราบ	โครงสร้างองค์กร ตามสายงานหลัก
7. ระบบในการ บริหารจัดการ	ประชุมกลุ่มย่อย	ดูความเหมาะสมระหว่าง จำนวนพนักงาน และ ภาระงาน	มีการให้ความรู้และอบรม พนักงานให้มีมาตรฐาน เดียวกัน	บริหารงานแบ่งตาม สายงาน
8. ระบบการกำกับ ดูแลองค์กร	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์	การบำรุงรักษาวิสัยทัศน์ ที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM)	ไม่มีการแสดงความเห็น	ไม่มีการแสดงความเห็น
9. ภาวะผู้นำ	ไม่มีการแสดงความเห็น	ผู้นำถือเป็นศูนย์กลาง เพื่อนำและผลักดันไปถึง เป้าหมายขององค์กร	ไม่มีการแสดงความเห็น	ผู้นำจะต้องเข้าใจ Nature ของคน บางครั้งต้องเป็น ที่ปรึกษา คอยให้ คำแนะนำ บางครั้งต้อง เด็ดขาด บางครั้งเราต้อง คอยกระตุ้นและให้กำลังใจ
10. ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันภายใน อุตสาหกรรม	- มีมูลค่าตามราคาตลาด ใหญ่ที่สุดในตลาด MAI - ได้รับรางวัลบริษัทดีเด่น ประจำปี จากนิตยสาร การเงินการธนาคาร	เป็นเบอร์หนึ่งในตลาด บรรจุกภัณฑ์	มีรายได้ต่อเนื่อง ต่างจาก บริษัทอื่นที่เน้นงานโครงการ	- พนักงานมีความรู้ และ ประสบการณ์ - สินค้ามีความสวยงาม และทันสมัย - มีทำเลที่โดดเด่น - มีพันธมิตรทั้งในด้าน ก่อสร้างและธนาคาร



2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการแบบสอบถาม

2.1 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท
ในตลาดหลักทรัพย์ MAI กระบวนการวิเคราะห์เพื่อแบ่งกลุ่มปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI ผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลจากชุดแบบสอบถามมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis) 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) เหลือชุดตัวแปรตามกลุ่มที่ผ่านการคัดเลือก มีจำนวน 4 กลุ่ม ดังตาราง 2 และพิจารณาการกระจายตัวของข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max) ดังตาราง 3

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	Loading	ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	Loading
กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก (Strategy)		การบริหารและการดำเนินงาน (Manage)	
- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ	0.948	- ทำงานบนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง	0.692
- กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ	0.853	- การประเมินผลงานพนักงาน	0.618
- กลยุทธ์ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.755	- การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน	0.617
- สภาพเศรษฐกิจ	0.739	- การวางแผนระยะยาว	-0.410
- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.730	- การควบคุมต้นทุนในการผลิต	-0.501
- กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	0.704	ผู้นำ (Leader)	
- การประหยัดต่อขนาด	0.701	- การแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.556
- กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน	0.665	- ภาวะผู้นำ	0.540
- นโยบายภาครัฐ	0.653	- การวางแผนระยะสั้น	-0.563
- กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน	0.474		
วิจัยและพัฒนา (Rd)			
- การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค	0.479		

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าต่ำสุด (Min) และค่าสูงสุด (Max)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าต่ำสุด (Min)	ค่าสูงสุด (Max)
อายุ (ปี)	42.281	10.077	24.000	66.000
จำนวนปีที่ดำเนินการกิจการ	23.531	11.313	7.000	53.000
จำนวนพนักงานประจำ	271.375	210.565	30.000	828.000
จำนวนครั้งในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	27.875	27.815	3.000	114.000
จำนวนครั้งในการประชุม	12.781	14.762	0.000	48.000
จำนวนคู่แข่งทางการค้า	3.342	5.451	0.000	20.000
จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	16.000	70.234	0.000	400.000
กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก	2.10e-09	1.019	-4.195	1.277
วิจัยและพัฒนา	4.38e-09	0.928	-1.665	1.784
การบริหารและการดำเนินงาน	-3.70e-09	0.942	-1.701	2.292
ผู้นำ	-4.42e-09	0.923	-1.848	2.215



ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าต่ำสุด (Min)	ค่าสูงสุด (Max)
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	72.154	177.805	-273.570	543.000
อัตราเติบโตของยอดขาย (%)	11.430	41.812	-84.860	148.700
อัตราการเติบโตของรายได้รวม (%)	9.408	29.763	-54.580	69.550
กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	230.366	184.594	17.080	732.000
มูลค่าตามราคาตลาด (ล้านบาท)	2429.122	3005.766	212.890	14080.000
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (เท่า)	7.484	11.867	-38.840	36.900
อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	9.703	16.409	-56.370	38.210
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	3.086	2.716	0.350	11.810
อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.380	0.201	0.040	1.010
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.698	0.487	0.050	2.200

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่อายุ 42 ปี ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจการมานานกว่า 23 ปี มีพนักงานประจำประมาณ 271 คน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ฝึกอบรมพนักงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ประมาณ 27 ครั้งต่อปี มีการจัดประชุม 12 ครั้งต่อปี มีจำนวนคู่แข่งทางการค้าประมาณ 3 รายต่อปี และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพันธมิตรเพิ่มขึ้นประมาณ 16 รายต่อปี บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่มีกำไรขั้นต้นประมาณ 230 ล้านบาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทำให้มีกำไรสุทธิประมาณ 72 ล้านบาทต่อปี มีอัตราเติบโตของยอดขายและอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.430 และร้อยละ 9.408 จากปีก่อน

ตามลำดับ มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด 7.484 เท่า อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น 9.703 เท่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียน 3.086 เท่า อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม 0.38 เท่า และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.698 เท่า

และตาราง 4 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation โดยใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ จากการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปร มีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร (Pearson Correlation และ Spearman Rank Correlation)

	กำไรสุทธิ	อัตราเติบโต ของยอดขาย	อัตราเติบโต ของรายได้รวม	กำไรขั้นต้น
กำไรสุทธิ	1.000			
อัตราเติบโตของยอดขาย	r=0.049 rs=0.140	1.000		
อัตราเติบโตของรายได้รวม	r=0.009 rs=0.204	r=0.700 rs=0.972*	1.000	
กำไรขั้นต้น	r=0.392 rs=0.266	r=0.462 rs=0.298	r=0.193 rs=0.338	1.000
เพศ	r=0.085 rs=0.217	r=0.064 rs=0.029	r=0.031 rs=0.000	r=0.046 rs=0.130
อายุ	r=0.361 rs=-0.317	r=0.306 rs=0.195	r=0.206 rs=0.195	r=0.099 rs=0.061



ตาราง 4 (ต่อ)

	กำไรสุทธิ	อัตราเติบโต ของยอดขาย	อัตราเติบโต ของรายได้รวม	กำไรขั้นต้น
ระดับการศึกษา	r=-0.107 rs=-0.014	r=0.312 rs=0.278	r=0.168 rs=0.205	r=-0.068 rs=0.000
หลักสูตรการศึกษา	r=-0.140 rs=-0.051	r=0.334 rs=0.341***	r=0.170 rs=0.261	r=-0.112 rs=-0.217
การดำรงตำแหน่ง	r=0.013 rs=-0.095	r=-0.064 rs=-0.182	r=-0.140 rs=-0.153	r=-0.137 rs=-0.321
กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก	r=0.240 rs=0.188	r=0.011 rs=0.156	r=0.122 rs=0.218	r=-0.101 rs=-0.118
วิจัยและพัฒนา	r=-0.127 rs=-0.169	r=-0.009 rs=0.125	r=0.194 rs=0.119	r=-0.241 rs=-0.133
การบริหารและการดำเนินงาน	r=0.268 rs=-0.001	r=0.356 rs=0.134	r=0.195 rs=0.102	r=0.377 rs=0.081
ผู้นำ	r=0.445 rs=0.456**	r=0.288 rs=0.284	r=0.305 rs=0.338	r=0.406 rs=0.407**
จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ	r=-0.379 rs=-0.072	r=-0.097 rs=0.120	r=0.100 rs=0.130	r=-0.003 rs=0.368
จำนวนพนักงานประจำ	r=-0.146 rs=0.014	r=-0.111 rs=0.101	r=0.183 rs=0.138	r=0.035 rs=0.310
จำนวนครั้งในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม , ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	r=-0.025 rs=0.128	r=-0.088 rs=0.098	r=0.119 rs=0.083	r=0.014 rs=0.204
จำนวนครั้งในการประชุม	r=-0.028 rs=0.281	r=0.008 rs=0.464	r=0.537 rs=0.518*	r=-0.073 rs=0.165
จำนวนคู่แข่งทางการค้า	r=-0.080 rs=0.040	r=0.155 rs=0.204	r=0.154 rs=0.158	r=0.049 rs=0.044
จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	r=0.105 rs=0.170	r=0.122 rs=0.135	r=0.228 rs=0.086	r=0.254 rs=0.420
มูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน	r=0.628 rs=0.640*	r=0.335 rs=0.297	r=0.344 rs=0.350***	r=0.543 rs=0.411
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	r=-0.075 rs=-0.029	r=-0.004 rs=0.009	r=-0.059 rs=-0.001	r=-0.231 rs=-0.147
อัตราส่วนของหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม	r=0.091 rs=-0.061	r=-0.003 rs=0.014	r=0.072 rs=0.027	r=0.102 rs=-0.080
อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	r=0.232 rs=-0.005	r=-0.122 rs=-0.146	r=-0.030 rs=-0.110	r=0.322 rs=0.123
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด	r=0.371 rs=0.415**	r=-0.101 rs=-0.131	r=-0.120 rs=-0.123	r=0.228 rs=0.114
อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น	r=0.379 rs=0.418**	r=-0.053 rs=-0.092	r=-0.059 rs=-0.0871	r=0.301 rs=0.1972

หมายเหตุ: r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson Correlation

rs= ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman Rank Correlation

*p<0.01, **p<0.05, ***p<0.10 ใช้การทดสอบค่าสถิติแบบ Two-Tailed Test



จากตาราง 4 พบว่า กำไรสุทธิที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับมูลค่าตลาดของบริษัท ($r = 0.640$, $P\text{-value} = 0.0001$) อธิบายได้ว่า เมื่อกำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นส่งผลให้นักลงทุนมีความต้องการลงทุนในหุ้นของบริษัทจึงทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทมีมูลค่าเพิ่มขึ้นด้วย และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ถือหุ้น ($r = 0.456$, $P\text{-value} = 0.0100$) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด ($r = 0.415$, $P\text{-value} = 0.0203$) และอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น ($r = 0.418$, $P\text{-value} = 0.0194$) ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้ถือหุ้นทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมและอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอัตราส่วนที่วัดความสามารถในการทำกำไรสุทธิของบริษัท ดังนั้นเมื่อกำไรสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมและอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นตามอัตราเติบโตของยอดขายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับอัตราการเติบโตของรายได้รวม ($r = 0.972$, $P\text{-value} = 0.0000$) อธิบายได้ว่า เมื่อบริษัทมีอัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้อัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้นด้วย และที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.10 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ

หลักสูตรการศึกษา ($r = 0.341$, $P\text{-value} = 0.0608$) อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่จบการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจหรือจบหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงานของบริษัทจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้อัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้นตามด้วย

อัตราการเติบโตของรายได้รวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับจำนวนครั้งในการประชุม ($r = 0.518$, $P\text{-value} = 0.0028$) เมื่อบริษัทมีการจัดประชุมวางแผนการดำเนินงานเป็นประจำมากขึ้น จะส่งผลให้บริษัทมีอัตราการเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.10 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับมูลค่าตลาดของบริษัท ($r = 0.350$, $P\text{-value} = 0.0533$) ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บริษัทมีอัตราการเติบโตของรายได้รวม และส่งผลให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

กำไรขั้นต้นที่ระดับนัยความสำคัญทางสถิติ 0.05 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ถือหุ้น ($r = 0.407$, $P\text{-value} = 0.0230$) อธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น และทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทเพิ่มขึ้นตามด้วย

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	การพยากรณ์	กำไรสุทธิ		อัตราเติบโตของยอดขาย		อัตราเติบโตของรายได้รวม		กำไรขั้นต้น	
		coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value
เพศ	+	191.773	0.039**	-3.527	0.869	0.733	0.968	-8.892	0.469
อายุ	+	-112.152	0.456	111.156	0.015**	86.340	0.025**	329.531	0.080***
ระดับการศึกษา	N/A	-24.423	0.661	20.673	0.164	15.685	0.242	-28.025	0.383
หลักสูตรการศึกษา	+	-113.234	0.215	32.067	0.078***	21.116	0.155	15.737	0.452
การดำรงตำแหน่ง	N/A	74.278	0.468	-4.576	0.798	1.795	0.906	-111.337	0.123
กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอก	+	13.686	0.720	-16.692	0.074***	-12.650	0.126	-45.259	0.214
วิจัยและพัฒนา	+	-22.227	0.650	19.358	0.218	17.441	0.197	15.399	0.430
การบริหารและการดำเนินงาน	+	18.478	0.647	2.823	0.722	0.672	0.905	24.550	0.269
ผู้นำ	+	95.610	0.072***	13.170	0.185	13.165	0.222	107.176	0.083***



ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	การพยากรณ์	กำไรสุทธิ		อัตราเติบโตของยอดขาย		อัตราเติบโตของรายได้รวม		กำไรขั้นต้น	
		coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value	coef.	P-Value
จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ	+	326.138	0.107	-2.908	0.930	-15.576	0.658	118.431	0.3295
จำนวนพนักงานประจำ	+	-58.778	0.514	23.999	0.32000	25.006	0.183	-9.599	0.469
จำนวนครั้งในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ฝึกอบรมพนักงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+	-82.087	0.318	-13.988	0.48300	-8.676	0.638	-94.594	0.210
จำนวนครั้งในการประชุม	+	-25.307	0.552	-3.677	0.782	7.645	0.500	-60.233	0.186
จำนวนคู่แข่งทางการค้า	-	-30.887	0.717	4.161	0.793	5.538	0.672	-24.268	0.415
จำนวนพันธมิตรทางธุรกิจ	+	-37.050	0.658	-9.227	0.505	-14.954	0.239	-19.636	0.430
มูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน	+	174.627	0.166	61.982	0.081***	61.104	0.049**	200.891	0.132
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	+	-10.542	0.542	2.654	0.453	0.736	0.806	5.459	0.394
อัตราส่วนของหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม	-	124.458	0.473	21.206	0.558	13.974	0.720	39.465	0.435
อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	-	-139.960	0.262	-8.829	0.734	0.684	0.978	86.535	0.310
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด	+	-6.034	0.637	-0.154	0.954	0.469	0.847	3.397	0.430
อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น	+	5.999	0.526	0.513	0.776	-0.254	0.872	-0.999	0.467
_cons		461.327	0.426	-463.167	0.017	-402.917	0.012	-1017.507	0.129
F		0.004		0.001		0.000		0.003	
Adj R-squared		0.833		0.838		0.837		0.703	

หมายเหตุ: * $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.10$ ใช้การทดสอบทางเดียว เมื่อสามารถพยากรณ์ได้ และใช้การทดสอบสองทาง เมื่อไม่สามารถพยากรณ์ได้

จากตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ พบว่า ในสมการที่ 1 แสดงให้เห็นว่ากำไรสุทธิมีอำนาจพยากรณ์ความสำเร็จประมาณร้อยละ 83.37 และเมื่อพิจารณาตัวแปร พบว่า ผู้นำและเพศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของ

บริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่าเมื่อบริษัทมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีการวางแผนการทำงานในระยะสั้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงจะทำให้บริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น



ในสมการที่ 2 แสดงให้เห็นว่า อัตราเติบโตของ ยอดขายมีอำนาจพยากรณ์ความสำเร็จประมาณ ร้อยละ 83.87 และเมื่อพิจารณาตัวแปร พบว่า อายุ หลักสูตรการศึกษา และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จ ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า เมื่อบริษัทที่มีผู้บริหารที่มีอายุน้อยมากมีความเชี่ยวชาญ ในสายงาน และมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง และจบการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหาร ธุรกิจ ทำให้บริษัทมีอัตราเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น และเมื่อบริษัทมีอัตราการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้น จะทำให้มูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนเพิ่มขึ้น ในขณะที่กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า เมื่อบริษัท ใช้กลยุทธ์ทางการบริหารและกลยุทธ์ทางการตลาด ที่หลากหลาย และไม่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ จะทำให้อัตราการเติบโตของยอดขายของบริษัทลดลง

ในสมการที่ 3 แสดงให้เห็นว่า อัตราเติบโตของ รายได้รวมมีอำนาจพยากรณ์ความสำเร็จประมาณ ร้อยละ 83.75 และเมื่อพิจารณาตัวแปร พบว่า อายุ และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนมีความสัมพันธ์ เชิงบวกต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารเมื่อบริษัทที่มีผู้บริหาร ที่มีอายุน้อยมากมีความเชี่ยวชาญในสายงานและ มีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง ทำให้บริษัท มีอัตราเติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตรา เติบโตของรายได้รวมเพิ่มขึ้น และทำให้มูลค่าตลาด ของบริษัทเพิ่มขึ้นตาม

และในสมการที่ 4 แสดงให้เห็นว่า กำไรขั้นต้น มีอำนาจพยากรณ์ความสำเร็จประมาณร้อยละ 70.30 และเมื่อพิจารณาตัวแปร พบว่า อายุ และผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า เมื่อบริษัท มีผู้บริหารที่มีอายุน้อยมากมีความเชี่ยวชาญในสายงาน และมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูง และมี ภาวะผู้นำ มีการวางแผนการทำงานในระยะสั้น และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงจะทำให้บริษัทมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น

2.2 แนวทางในการปรับตัวของบริษัท เพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 พบว่า ในด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง ทั้งในด้านของรูปลักษณะและด้านราคา คำนึงถึง ความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาใช้ในขั้นตอนการผลิตมากขึ้น และสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการผลิตได้อย่างรวดเร็ว ในด้านบริการบริษัทต้องเน้นการสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้ารวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งในการบริการ เพื่อความรวดเร็วในการ ให้บริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างตรงจุด และในด้านกระบวนการบริษัทต้องนำ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในระบบการบริหารมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัวในกระบวนการ บริหารจัดการของบริษัท อีกทั้งนำระบบลีน (Lean) เข้ามาใช้ เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากระบบ การทำงานของบริษัท

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ MAI ส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการดำรงอยู่ ที่กำลังก้าวเข้าสู่ขั้นความสำเร็จซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ เริ่มเป็นที่รู้จักในตลาด มีการสร้างเสถียรภาพในด้าน การตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน และ การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท โดยการระดมเงินทุน ในตลาดหลักทรัพย์ MAI เพื่อนำเงินทุนไปขยาย และพัฒนาบริษัทให้มีความมั่นคง และมีผลกำไร เพิ่มขึ้น

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนมีผลกระทบ เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียน ที่ประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากผู้บริหารที่สะสม ประสบการณ์ในการบริหารงาน ทำให้เกิดความ เชี่ยวชาญในสายงาน การศึกษาในหลักสูตรเกี่ยวกับการ บริหารธุรกิจ ทำให้สามารถนำศาสตร์ด้าน บริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารกิจการ สามารถนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ มีความกล้าคิด กล้าลอง กล้ายอมรับความเสี่ยง และ อุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังพร้อมปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน

และในอนาคต และความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนเกิดจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการวางแผนงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงาน มีความคิดเชิงบูรณาการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Valmohammadi (2010, pp. 915-924) และ Lampadarios (2016, pp. 67-82) ที่ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ SMEs พบว่า ความสำเร็จเกิดจากการกำหนดทิศทางของผู้ประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเติบโตของธุรกิจ ตรงกันข้ามหากขาดการวางแผนของผู้ประกอบการจะนำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจ รวมถึงผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีการสนับสนุนการดำเนินของพนักงานในทางที่ดีมีความสำคัญอย่างมากในความสำเร็จของธุรกิจ Sheikh (2018, pp. 373-386) พบว่า อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมูลค่าตลาด เมื่อผู้บริหารมีการกำกับดูแลกิจการได้อย่างสมบูรณ์แบบจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในภาวะที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูง และมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนเป็นผลการดำเนินงานที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและความเสี่ยงของบริษัท ซึ่งมูลค่าตลาดของบริษัทจดทะเบียนคำนวณจากการนำ ราคาหุ้นมาคูณกับจำนวนหุ้นจดทะเบียนทั้งหมดของบริษัท

ส่วนกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chittithaworn, et al. (2011, pp. 180-190) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของ SME ในประเทศไทย ที่ระบุว่ากลยุทธ์มีผลกระทบเชิงลบต่อความสำเร็จของธุรกิจเนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจมักเป็นผลมาจากการร่วมมือกันในการดำเนินงานระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ Siriwan, et al. (2013, pp. 147-157) ที่ศึกษาการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ พบว่ากลยุทธ์ทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

ของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการวางแผนการดำเนินการ

สำหรับแนวทางในการปรับตัวของบริษัทเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ในด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ และมีคุณภาพ ในด้านการบริการ บริษัทต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริการ เพื่อให้การบริการที่สะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการอย่างตรงจุด และในด้านกระบวนการ บริษัทต้องลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการระบบการบริหารมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องปรับตัวธุรกิจภายใต้ยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางธุรกิจ

จากการสรุปผลการศึกษา สามารถสรุปแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับ SMEs เพื่อเป็นแนวทางในการลดความเสี่ยงจากความล้มเหลว และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรมีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ เนื่องจากองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจมีผลต่อความสำเร็จของ SMEs เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นสำหรับผู้ประกอบการที่ไม่มีองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ควรหาความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเพิ่มเติมโดยการลงเรียนหลักสูตรธุรกิจตามสถาบัน หรือเข้าร่วมการอบรมสัมมนาขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถ เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาผู้บริหารทางธุรกิจ แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น อีกทั้งในปัจจุบันยังมีหลักสูตรอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น หลักสูตรออนไลน์ของสถาบัน Skilllane ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้สะดวก อาจเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้ประกอบการที่ไม่มีเวลา

2. การส่งเสริมประสบการณ์ด้านธุรกิจ ของผู้ประกอบการเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จะสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่ยังขาด



ประสบการณ์ ควรมีการแสวงหาความรู้ แสวงหาความต้องการของตลาด ใช้สื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และนำจุดแข็งของธุรกิจ เช่น ราคาต่ำกว่า คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าเข้ามาทดแทนการขาดประสบการณ์ของผู้ประกอบการ

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

4. ควรใช้กลยุทธ์การบริหาร และกลยุทธ์การตลาดที่ไม่หลากหลาย และเลือกใช้ให้เหมาะกับธุรกิจ เช่น ผู้ประกอบการที่ต้องการขยายธุรกิจ ควรใช้กลยุทธ์การขยายตัว โดยรักษาลูกค้าเดิมและขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า ส่วนผู้ประกอบการที่เลือกใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ควรมีการปรับปรุงและควบคุมต้นทุนในการผลิต และผลิตได้จำนวนมาก เพื่อทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

5. ผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ และด้านการบริหารงาน เช่น การใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตสินค้าได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิต การใช้คอมพิวเตอร์ในการขายและสั่งซื้อสินค้า ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าได้มากขึ้น หรือสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บเอกสารหรือค้นข้อมูล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงาน อีกทั้งยังสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางธุรกิจ

6. ผู้ประกอบการควรตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการควรมีการนำเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองความสะดวกสบายของผู้บริโภค และมีประสิทธิภาพที่ดี เช่น การสร้างแอปพลิเคชันในการสั่งซื้อ หรือการรับบริการ ซึ่งผู้ประกอบการที่มีปฏิเสธหรือปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี เข้าเกินไป ในการพัฒนาสินค้าและบริการ จำเป็นต้องคำนึงอย่างมากเพื่อให้อยู่รอดในตลาดที่มีสภาวะการแข่งขันสูงขึ้นในปัจจุบัน

ข้อจำกัดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมีเพียงร้อยละ 29.91 ซึ่งเป็นข้อจำกัดเดียวกันกับการศึกษาอื่นในอดีต เช่น Kim (2015, pp. 69-86) ที่อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามเพียงร้อยละ 14.8 สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเชิงลึกในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อเป็นการจัดอันดับมิติความสำคัญให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรม โดยศึกษาแยกตามลักษณะของธุรกิจ แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในเกณฑ์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือศึกษาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI

กิตติกรรมประกาศ

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2561

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Bank of Thailand. (2017). **Performance of the Banking System 2016**. Retrieved March 8, 2017, from https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Publications/FIPformance_Press/n1161t.pdf
- Boonyakit, B. and Siripanit, K. (2003). **Benchmarking**. Bangkok: Thailand Productivity Institute.
- Chang, W. S. and Hsieh, J. (2011). The dynamics of intellectual capital in organizational development. **African Journal of Business Management**, 5(6), 2345-2355.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T. and Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. **Asian Social Science**, 7(5), 180-190.



- Churchill, N. C. and Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, 61(3), 30-50.
- Cormican, K. and Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, 24(10), 819-829.
- Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry. (2015). **Annual report 2015**. Retrieved February 5, 2017, from <https://www.dip.go.th/files/article/attachments/dip/9c7bd208cb4cc7364ec6eb735655ce9a.pdf>
- 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.
- Grunert, K. G. and Ellegaard, C. (1992). **The concept of key success factors: Theory and method (MAPP Working Paper no 4)**. Centre for market surveillance, research and strategy for the food sector. Retrieved January 24, 2017, from <https://pure.au.dk/portal/files/32299581/wp04.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: 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(February 2014), 221-234.
- Indarti, N. and Langenberg, M. (2004). Factors affecting business success among SMEs: Empirical evidences from Indonesia. **Second Bi-Annual European Summer University**, 3(2), 19-21.
- Institute for Small and Medium Enterprise Development. (2005). **Main problems for SMEs**. Retrieved February 5, 2017, from <http://www.ismed.or.th/define.php>
- Jasra, J. M., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I. and Khan, M. A. (2011). 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** (2nd ed.). Boston: 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(July 2015), 1123-1128.
- Kim, Y. (2015). Consumer user innovation in Korea: An international comparison and policy implications. **Asian Journal of Technology Innovation**, 23(1), 69-86.
- 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.
- Lampadarios, E. (2016). Critical success factors for SMEs: An empirical study in the UK chemical distribution industry. **International Journal of Business and Management**, 11(7), 67-82.
- 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.



- 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.
- Murray, J. A., Driscoll, A. and Torres, A. (2002). Discovering diversity in marketing practice. **European Journal of Marketing**, 36(3), 373-390.
- NIDA Poll. (2017). **SMEs and obstacles in business operations the economy of 2015**. Retrieved January 24, 2017, from <http://nidapoll.nida.ac.th/index.php?op=polls-detail&id=49>
- 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.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2012). **Master plan Small and Medium Enterprise promotion 3 (2012-2016)**. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprise Promotion.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2016). **SME white paper 2016**. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprise Promotion.
- Philip, M. (2010). Factors affecting business success of Small and Medium Enterprises (SMEs). **Amity Global Business Review**, 6(1), 118-136.
- Rahman, M. N. A. and Tannock, J. D. (2005). TQM best practices: Experiences of Malaysian SMEs. **Total Quality Management and Business Excellence**, 16(4), 491-503.
- Sirimahasakorn, B. (2005). Knowledge management best practice. **Journal of Teachers Professional Development**, 104(7), 58-63
- Siriwan, U., Ramabut, C., Thitikalaya, N. and Pongwirithon, R. (lecturer). (2013). The management of the Small and Medium Enterprises to achievement competitive advantage in Northern Thailand. In **Conference of the International Journal of Arts and Sciences** (pp. 147-157). USA: University Publications.net.
- Sheikh, S. (2018). CEO power, product market competition and firm value. **Research in International Business and Finance**, 46(December 2018), 373-386.
- Thailand Productivity Institute. (2003). **Case study process management best practices**. Bangkok: Thailand Productivity Institute.
- Thailand Quality Award. (2015). **TQA criteria for performance excellence framework**. Bangkok: Eastern Printing Public Company Limited.
- Thailand Securities Institute. (2014). **Finance market and investment in securities for securities investment consultant**. Bangkok: Amarin Printing and Public Company Limited.
- The Securities Exchange of Thailand. (2002). **Securities analysis using basic factors**. Retrieved March 28, 2018, from https://www.set.or.th/education/th/begin/stock_content04.pdf
- 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), 915-924.