DOI: 10.14456/phdssj.2026.xx

Received:	February	5, 2026
Revised:	March	24, 2026
Accepted:	October	28, 2026

อิทธิพลของความสามารถขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV โดยมีเครือข่ายธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง

เนตรชนก อุทัยรัตน์[1] มาเรียม นะมิ[2] นันทสารี สุขโต[3]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์อิทธิพลและระดับความสำคัญของความสามารถขององค์กร เครือข่ายธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเป็นบรรษัทข้ามชาติในกลุ่มประเทศ CLMV (2) วิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายธุรกิจในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรกับกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ และ (3) พัฒนาและนำเสนอโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามผู้ประกอบการ SMEs เฟอร์นิเจอร์ที่มีประสบการณ์ค้าระหว่างประเทศ จำนวน 170 ราย วิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 6 ราย วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ เพื่อยืนยันและขยายผล

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ รองลงมาคือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเครือข่ายธุรกิจ โดยโมเดลอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติได้ร้อยละ 77 (2) ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านเครือข่ายธุรกิจ โดยเครือข่ายธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและลดข้อจำกัดในการดำเนินงานข้ามชาติ และ (3) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้นวัตกรรมของผู้ประกอบการและการบริหารความเสี่ยงเป็นมิติที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของความสามารถองค์กร ขณะที่กฎหมายธุรกิจในประเทศเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด โดยผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดนโยบายส่งเสริมศักยภาพ SMEs ไทย ผ่านการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจและสนับสนุนเครือข่ายพันธมิตรข้ามพรมแดน เพื่อยกระดับสู่บรรษัทข้ามชาติที่เติบโตอย่างยั่งยืนในระดับภูมิภาค

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ; ความสามารถขององค์กร; เครือข่ายธุรกิจ
ประเภทบทความ: บทความวิจัย

[1] หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เลขที่ 2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: lek@kioskthailand.com
[2] คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[3] วิทยาลัยพัฒนามหานคร มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

The Influence of Corporate Competence and Business Environment on Transnational Business Strategies for Thai Small and Medium Furniture Business in the CLMV Countries with Business Networks as a Mediator

Netchanock Uthairat[1] Mariam Nami[2] Nuntasaree Sukato[3]

Abstract

This research article aims to study and (1) analyze the influence and significance of organizational capabilities, business networks, and business environment on transnational business strategies for Thai furniture SMEs expanding as multinational corporations into CLMV countries; (2) examine the mediating role of business networks in the relationship between organizational capabilities and transnational business strategies; and (3) develop and present a causal model of factors influencing transnational business strategies. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 170 Thai furniture SME operators with international trade experience using structured questionnaires and analyzed through structural equation modeling (SEM). Qualitative data was gathered via in-depth interviews with six senior executives and analyzed using thematic analysis to validate and extend the findings.

Findings are as follows: (1) organizational capabilities had the greatest direct influence on transnational business strategies, followed by business environment and business networks, with the model explaining 77% of the variance in transnational business strategies. (2) organizational capabilities also exerted indirect influence through business networks, which served as a significant mediator enhancing competitive advantage and reducing operational constraints in cross-border activities; and (3) the causal model demonstrated good fit with empirical data. Notably, entrepreneurial innovation and risk management were the highest-loading dimensions of organizational capabilities, while business regulations in target markets were the most critical environmental component. These findings are beneficial to government agencies in formulating policies to strengthen Thai SMEs' potential through business ecosystem development and cross-border alliance network support, fostering sustainable growth as regional multinational corporations.

Keywords: Multinational Business Strategy; Organizational Capabilities; Business Networks
Type of Article: Research Article

[1] Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Business Administration, Ramkhamhaeng University
No. 2086 Ramkhamhaeng Road, Hua Mak Subdistrict, Bang Kapi District, Bangkok 10240, Thailand
Corresponding Author Email: lekkiosk@gmail.com
[2] Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
[3] College of Urban Development, Navamindradhiraj University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยมีสัดส่วนต่อ GDP เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33.97 ในปี 2560 สู่ร้อยละ 35.20 ในปี 2566 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2567) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ซึ่งครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนถึงการส่งออก อย่างไรก็ตาม SMEs ในภาคนี้เผชิญความท้าทายหลายด้าน ทั้งต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้น การแข่งขันจากสินค้าจีนผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และอุปสงค์ที่ชะลอตัวในตลาดส่งออกหลัก ขณะที่เวียดนามก้าวขึ้นเป็นฐานการผลิตระดับโลกทดแทนไทย ประกอบกับตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศที่ชะลอตัวตามภาคอสังหาริมทรัพย์ (LH BANK, 2568) ทำให้การขยายตลาดสู่กลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม) เป็นทางออกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากกลุ่มประเทศดังกล่าวมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง โดยเวียดนามและกัมพูชามี GDP growth ร้อยละ 7.1 และ 6.0 ตามลำดับในปี 2567 (World Bank, 2025) อีกทั้งยังมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์และสิทธิประโยชน์ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาจะศึกษาความสามารถขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ SMEs ไทย แต่ยังมุ่งเน้นการส่งออกมากกว่ากลยุทธ์บรรษัทข้ามชาติ และเน้นความสัมพันธ์เชิงตรง โดยขาดการศึกษาบทบาทของเครือข่ายธุรกิจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง การวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาความสามารถขององค์กร (ปัจจัยภายใน) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ปัจจัยภายนอก) โดยมีเครือข่ายธุรกิจเป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพลสู่กลยุทธ์ข้ามชาติ เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่อธิบายปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไทยในตลาด CLMV

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลและระดับความสำคัญของความสามารถขององค์กร เครือข่ายธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเป็นบรรษัทข้ามชาติในกลุ่มประเทศ CLMV

2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายธุรกิจในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรกับกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยเป็นบรรษัทข้ามชาติในกลุ่มประเทศ CLMV

3. เพื่อพัฒนาและนำเสนอโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยสู่บรรษัทข้ามชาติในกลุ่มประเทศ CLMV

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระประกอบด้วยความสามารถขององค์กร (ปัจจัยการผลิต นวัตกรรม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และธรรมาภิบาล) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (การเมือง กฎหมาย ปัจจัยการผลิตในพื้นที่ตลาดและการแข่งขัน และโอกาสเชิงกลยุทธ์) ตัวแปรคั่นกลาง คือ เครือข่ายธุรกิจ และตัวแปรตาม คือ กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ

2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณใช้ตัวอย่างจำนวน 170 ราย จากประชากร SMEs ภาคการผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่มีการส่งออก จำนวน 2,514 ราย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพคัดเลือกผู้บริหารระดับ

สูงและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการค้าระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV จำนวน 6 ราย

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ดำเนินการศึกษาในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม 2565 ถึงเดือนสิงหาคม 2567

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ งานวิจัยนี้เติมเต็มช่องว่างทางวิชาการใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบริบท งานวิจัยที่ผ่านมา เช่น Divrik (2023); Torkkeli et al. (2019) ศึกษา SMEs ในบริบทตลาดตะวันตกและเอเชียตะวันออก แต่ยังขาดการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในกลุ่มประเทศ CLMV (2) ด้านกลไก งานวิจัยเดิมมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรกับกลยุทธ์ข้ามชาติ (Jara et al., 2020; Nguyen et al., 2023) โดยยังขาดการศึกษาบทบาทของเครือข่ายธุรกิจในฐานะตัวแปรคั่นกลางอย่างเป็นระบบ และ (3) ด้านทฤษฎี งานวิจัยนี้บูรณาการ Dynamic Capabilities Theory Resource-Based View และ Social Network Theory ในโมเดลเดียว เพื่อขยายหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทตลาดเกิดใหม่ของกลุ่มประเทศ CLMV

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ ในระดับผู้ประกอบการ ผลการวิจัยชี้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการบริหารความเสี่ยงเป็นมิติของความสามารถองค์กรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ข้ามชาติสูงสุด SMEs เฟอร์นิเจอร์ไทยจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสองด้านนี้ก่อนการขยายตลาด และควรสร้างเครือข่ายธุรกิจที่อาศัยความน่าเชื่อถือในตลาด CLMV ก่อนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในระดับนโยบาย หน่วยงานภาครัฐควรจัดทำฐานข้อมูลกฎระเบียบการค้าและการลงทุนในแต่ละประเทศ CLMV พร้อมให้คำปรึกษาเชิงลึกด้านสิทธิทรัพย์สินทางปัญญาและกฎหมายการจ้างงานท้องถิ่นแก่ SMEs

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรษัทข้ามชาติ (MNEs) หมายถึง องค์กรที่สร้างมูลค่าเพิ่มในหลายประเทศผ่าน FDI หรือเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ โดยมีความได้เปรียบด้านการลดต้นทุน การเข้าถึงทรัพยากร และเสถียรภาพด้านราคา (Foley et al., 2021) โดยกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติอาศัย Integration-Responsiveness Framework ของ Bartlett and Ghoshal (1989) ในการจำแนกกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ระหว่างประเทศ กลยุทธ์ปรับเข้าหาท้องถิ่น กลยุทธ์ระดับโลก และกลยุทธ์ข้ามชาติ กรอบแนวคิดนี้จะพัฒนาขึ้นก่อนยุค Digital Economy แต่งานวิจัยล่าสุดยืนยันว่าการจำแนกทั้ง 4 รูปแบบ ยังคงใช้ได้ในบริบทปัจจุบัน โดยชี้ว่าบรรษัทข้ามชาติปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหลังวิกฤต COVID-19 แรงกดดันจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และการเร่งตัวของ Digital Transformation ได้บังคับให้ SMEs ต้องทบทวนสมดุลระหว่าง Global Integration และ Local Responsiveness ใหม่ โดยเฉพาะการพิจารณาสร้างเครือข่ายธุรกิจในภูมิภาคให้แข็งแกร่งขึ้นเพื่อรองรับความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานโลก (Foley et al., 2021)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตัวแปรการวิจัยมีดังนี้

1. ความสามารถขององค์กร (CAP) คือความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย Jara et al. (2020) ได้ศึกษาปัจจัยภายในที่กระตุ้นความเป็นสากล พบว่า ความสามารถของ

องค์กร โดยเฉพาะด้านการวางแผนธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาด และการบริหารความเสี่ยง มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities ที่มองว่าองค์กรที่มีความสามารถสูงจะปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทระหว่างประเทศได้ดีกว่า ส่วน Teece (2025) ยืนยันว่าความสามารถเชิงนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้บรรษัทข้ามชาติรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งความสามารถขององค์กรประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ ความพร้อมในปัจจัยการผลิต นวัตกรรมของผู้ประกอบการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งมีงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่รองรับได้แก่ Divrik (2023) ที่ระบุว่าความพร้อมของทรัพยากรและประสบการณ์ระดับนานาชาติเป็นปัจจัยตัดสินใจเลือกโหมดการเข้าสู่ตลาด Hill (2007) ซึ่งยืนยันว่านวัตกรรมช่วยให้องค์กรปรับกลยุทธ์และดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Nguyen et al. (2023) ที่พบว่าโครงสร้างการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจมีผลต่อประสิทธิภาพการแข่งขันในบริบทระหว่างประเทศ ส่วน Jara et al. (2020) ชี้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในความสามารถหลักที่ช่วยให้บริษัทขยายตลาดระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึง OECD (2023) ที่เน้นถึงระบบคุณค่า วิสัยทัศน์ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถขององค์กร

2. เครือข่ายธุรกิจ (BNW) หมายถึง ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างองค์กรกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และโอกาสทางการค้า โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจ SMEs ที่ต้องการก้าวสู่ตลาดสากล โดยมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่โครงสร้างเครือข่าย ปฏิสัมพันธ์เครือข่าย และความน่าเชื่อถือของเครือข่าย โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายธุรกิจ ดังนี้ Torkkeli et al. (2019) พบว่าเครือข่ายธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ในความสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันเชิงสถาบันกับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศโดยเครือข่ายช่วยสนับสนุนการขยายโอกาสและตลาด ในอุตสาหกรรมรถยนต์ พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น และความน่าเชื่อถือภายในเครือข่าย ส่งผลโดยตรงต่อความเร็วและความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดใหม่ข้ามพรมแดน และ Bolívar et al. (2022) ได้ระบุว่าเครือข่ายธุรกิจช่วยให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญ โดย De Klerk and Kroon (2008) ได้ชี้ให้เห็นว่าเครือข่ายธุรกิจช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ การวิจัยและพัฒนา และการเข้าถึงข้อมูล และ Rahmi et al. (2023) ซึ่งเน้นย้ำว่าเครือข่ายเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกับบริษัทอื่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้แข่งขันได้ในระดับสากล อย่างไรก็ตามงานวิจัยบางชิ้นพบว่าเครือข่ายธุรกิจอาจมีข้อจำกัด Shirokova and McDougall-Covin (2012) ชี้ว่าในตลาดเกิดใหม่ที่มีความผันผวนสูง เครือข่ายทางสังคม อาจมีบทบาทน้อยกว่าที่ทฤษฎีคาดการณ์ โดยปัจจัยภายในอย่างความน่าเชื่อถือและความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการมีอิทธิพลสูงกว่า นอกจากนี้ Torkkeli et al. (2019) พบว่า เครือข่ายทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางเพียงบางมิติของกลยุทธ์เท่านั้น งานวิจัยปัจจุบันจึงออกแบบโมเดลให้เครือข่ายธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลางเฉพาะในความสัมพันธ์ความสามารถขององค์กรต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์ผ่านแรงจูงใจทางตลาด

3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดย Meyer and Peng (2016) เน้นย้ำว่าเสถียรภาพทางการเมืองและโอกาสในการสร้างความแตกต่างในพื้นที่ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเข้าสู่ตลาดของบรรษัทข้ามชาติ โดย Belas et al. (2019);

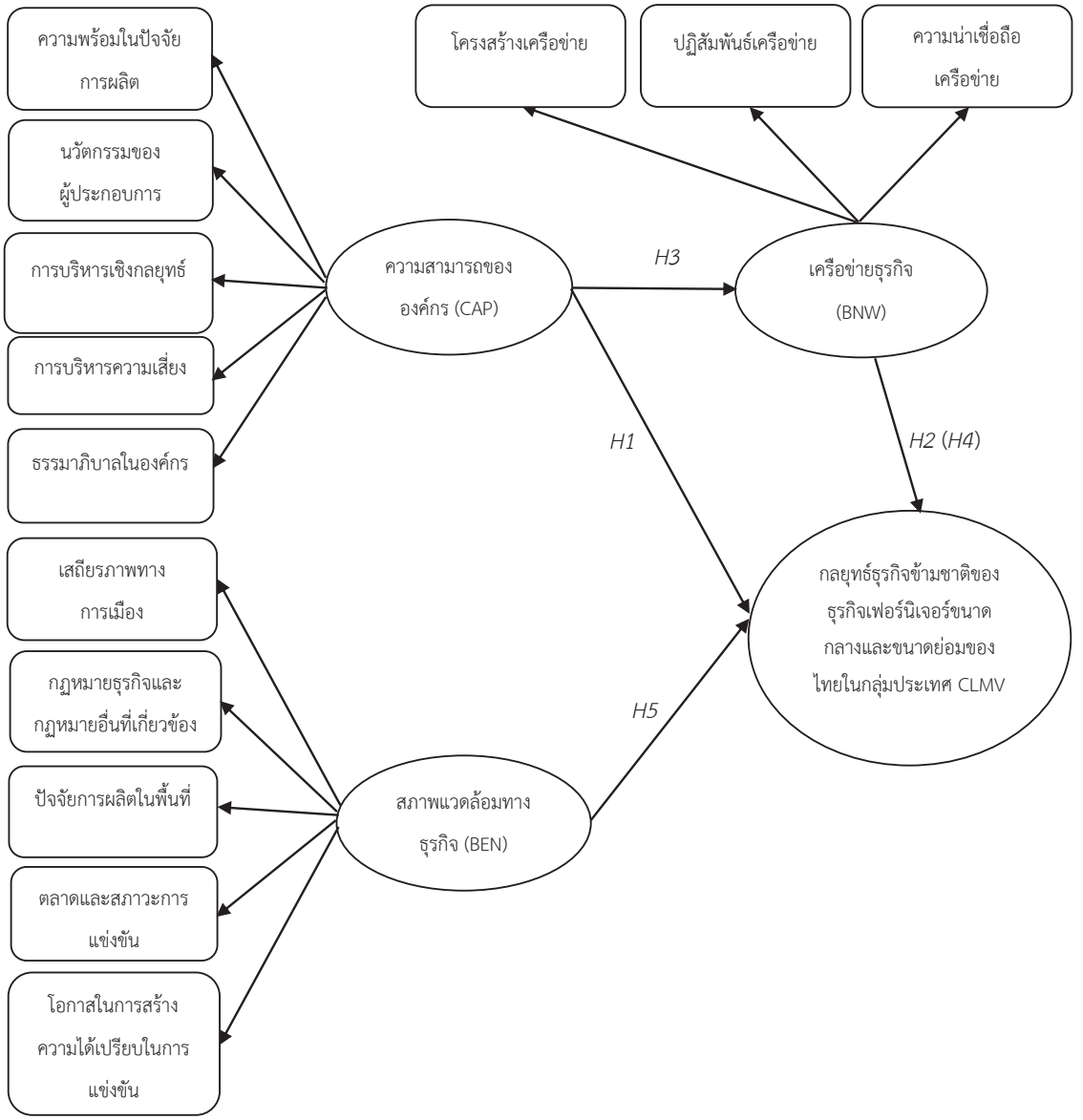
Dvorsky et al. (2020) ระบุว่าความชัดเจนและความโปร่งใสของกฎหมายธุรกิจและการบังคับใช้ เป็นองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการตัดสินใจลงทุนเชิงกลยุทธ์ โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง กฎหมายธุรกิจ ตลาดและสภาวะการแข่งขัน และโอกาสในการสร้างความได้เปรียบ ซึ่งมีงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่รองรับได้แก่ Hill (2007); Meyer and Peng (2016) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความถี่ในการเปลี่ยนนโยบายและความเสี่ยงทางการเมืองที่มีผลต่อธุรกิจ Belas et al. (2019); Dvorsky et al. (2020) ที่ยืนยันว่าความชัดเจนและความโปร่งใสของกฎหมายส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจ รวมถึง Divrik (2023); Hoskisson et al. (2000) ซึ่งพบว่าการเข้าถึงวัตถุดิบและต้นทุนโลจิสติกส์ในท้องถิ่นเป็นปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ และ Handoyo et al. (2023) ที่วิจัยถึงอิทธิพลของขนาดตลาดและความเข้มข้นของการแข่งขันต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รวมถึง Meyer and Peng (2016) ที่ระบุว่านโยบายสนับสนุนและการเข้าถึงเทคโนโลยีในพื้นที่เป้าหมายช่วยเสริมสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน

4. กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) โดย Fernández (2023) ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติเป็นกรอบแนวคิดหลักที่อธิบายการพัฒนาจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับโลกอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในกลุ่ม SMEs และ อธิบายว่ากลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประเทศเป้าหมาย การประเมินทรัพยากร และการดำเนินกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในตลาดโลก ส่วน Bartlett and Ghoshal (1989) นำเสนอแนวคิด Integration-Responsiveness Framework ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการจำแนกกลยุทธ์ข้ามชาติเป็น 4 รูปแบบ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการรวมศูนย์ระดับโลกและการตอบสนองต่อท้องถิ่น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่า ความสามารถขององค์กร (CAP) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) เครือข่ายธุรกิจ (BNW) และกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) มีความสัมพันธ์เชิงระบบที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ CAP เป็นทรัพยากรภายในที่องค์กรต้องพัฒนาก่อนเพื่อสร้าง BNW และ BNW ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่าน (Mediating Mechanism) ที่ขยายผลของ CAP ออกสู่ภายนอก ในขณะที่ BEN เป็นบริบทภายนอกที่กำหนดเงื่อนไขและโอกาสที่ MNS จะประสบความสำเร็จได้ ความสัมพันธ์เชิงระบบนี้สอดคล้องกับ Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2025) ที่มองว่าองค์กรต้องบูรณาการทรัพยากรภายในและภายนอกพร้อมกันเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงพลวัต

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Structural Equation Model--SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (*H1*): ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลในทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

สมมุติฐานที่ 2 (*H2*): เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลในทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

สมมุติฐานที่ 3 (*H3*): ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลในทางบวกต่อเครือข่ายธุรกิจของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

สมมุติฐานที่ 4 (*H4*): เครือข่ายธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรกับกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

สมมุติฐานที่ 5 (*H5*): สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลในทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในกลุ่มประเทศ CLMV

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยบูรณาการระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแนวทางหลักเพื่อทดสอบสมมติฐานและโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาคำอธิบายเชิงลึกและยืนยันข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์เชิงบริบท

ประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของไทยที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 2,514 ราย โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 170 ราย ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ Hair et al. (2019) ระบุว่าโมเดล SEM ตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร ที่มีความซับซ้อนปานกลางสามารถใช้ตัวอย่างจำนวน 100-200 ราย ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามผ่าน Google Form โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนจำนวน 147 ราย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 86.47 (Babbie, 2016) และได้ตรวจสอบ Non-response Bias ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตอบในระยะแรกและระยะหลัง (Armstrong & Overton, 1977) ซึ่งไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 ราย ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารของบรรษัทข้ามชาติในธุรกิจอื่นจำนวน 2 ราย (2) ผู้บริหารของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นบรรษัทข้ามชาติจำนวน 2 ราย และ (3) ผู้บริหารของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ที่ทำการส่งออกจำนวน 2 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง 6 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบและลักษณะธุรกิจ (2) ความสามารถขององค์กร 5 ด้าน (3) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 5 ด้าน (4) เครือข่ายธุรกิจ (5) กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ และ (6) ข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยส่วนที่ 2-5 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) ตามแนวคิดของ Likert (1932)

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีโครงสร้าง 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลและประสบการณ์ผู้ให้ข้อมูล (2) ประเด็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (3) บทบาทของเครือข่ายธุรกิจ และ (4) มุมมองต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติในการเติบโตอย่างยั่งยืน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประเมินและได้ค่า IOC ระหว่าง .60-1.00 (Rovinelli & Hambleton,1977) (2) ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ ตรวจสอบด้วย CFA โดยพิจารณา AVE > .5 CR > .7 และ Factor Loadings > .5 (Hair et al., 2019) และ (3) ความน่าเชื่อถือ ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย พบค่า Cronbach's Alpha ระหว่าง .713-.967 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\alpha \geq 0.70$) ทุกตัวแปร (Nunnally, 1994)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่าน Google Form จำนวน 170 ราย และตรวจสอบความลำเอียงในการตอบกลับโดยเปรียบเทียบผู้ตอบในระยะแรกกับระยะหลัง และ การวิจัย

เชิงคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 ราย พร้อมจดบันทึกและบันทึกเสียงเพื่อนำมาถอดบทสัมภาษณ์สำหรับการวิเคราะห์แบบแก่นสาระ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์เชิงปริมาณประกอบด้วย (1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นแบบรวม (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) และ (3) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทดสอบสมมุติฐาน ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) และ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (thematic analysis) ตามกรอบ 6 ขั้นตอนของ Braun and Clarke (2006) เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและอภิปรายร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยที่ดำเนินธุรกิจในกลุ่มประเทศ CLMV จำนวน 170 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุเกินกว่า 51 ปี ร้อยละ 78.91 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 75.51 และดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/บริหาร ร้อยละ 50.34 รองลงมาคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ร้อยละ 25.85 ตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 500 ล้านบาทต่อปี/จ้างงานไม่เกิน 200 คน ร้อยละ 43.54 มีประสบการณ์ด้านการค้าระหว่างประเทศมากกว่า 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 95.24 และมีสัดส่วนการค้าระหว่างประเทศเทียบกับในประเทศอยู่ในช่วง 1-25% ร้อยละ 36.73 และ 76-100% ร้อยละ 35.38 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว พบว่าความสามารถขององค์กร (CAP) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับสูง โดยธรรมาภิบาลในองค์กร (GGV) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 ความพร้อมในปัจจัยการผลิต (FMF) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 นวัตกรรมของผู้ประกอบการ (INN) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 และการบริหารความเสี่ยง (RIM) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23 อยู่ในระดับปานกลาง โดยเสถียรภาพทางการเมือง (PSL) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 ปัจจัยการผลิตในพื้นที่ (FOP) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28 ตลาดและสภาวะการแข่งขัน (MCB) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.21 โอกาสการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (OCA) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.20 และกฎหมายธุรกิจและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง (BIL) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.12 เครือข่ายธุรกิจ (BNW) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.22 อยู่ในระดับปานกลาง โดยความน่าเชื่อถือของเครือข่าย (BNT) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.44 รองลงมาคือปฏิสัมพันธ์เครือข่าย (BNI) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.12 และโครงสร้างของเครือข่าย (BNS) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.10 กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง โดยกลยุทธ์ระดับโลก (GLS) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.46 รองลงมาคือกลยุทธ์ระหว่างประเทศ (INS) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.30 กลยุทธ์ปรับเข้าหาท้องถิ่น (MUS) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.25 และกลยุทธ์ข้ามชาติ (TRS) ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.06 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่หนึ่งของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว พบว่า โมเดลทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน GFI อยู่ระหว่าง .93-.98 ค่า AGFI อยู่ระหว่าง .91-.96 ค่า RMSEA อยู่ระหว่าง .020-.065 และค่า χ^2/df อยู่ระหว่าง .38-3.11 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าสูงกว่า .50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value > 1.96) ค่าความเชื่อมั่นรวม (CR) ของทุกตัวแปรสูงกว่า .70 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ส่วนใหญ่สูงกว่า .50 แสดงว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงบรรจบและความเชื่อมั่นในระดับดี

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหลังการปรับแก้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 = 388.33 df = 104 χ^2/df = 3.73 p-value = .061 RMSEA = .079 GFI = .93 AGFI = .91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้แม้ค่า χ^2/df จะสูงกว่าเกณฑ์เข้มงวดที่ < 3.0 แต่อยู่ในช่วงที่ Kline (2015) ระบุว่ายอมรับได้สำหรับโมเดลซับซ้อนที่มีตัวแปรแฝงหลายตัว โดยค่า χ^2 มีความอ่อนไหวสูงต่อขนาดตัวอย่าง (Barrett, 2007)

1. อิทธิพลทางตรง ความสามารถขององค์กร (CAP) มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (β = .66 t = 12.57) และมีอิทธิพลทางบวกต่อเครือข่ายธุรกิจ (BNW) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (β = .67 t = 7.93) โดยตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ นวัตกรรมของผู้ประกอบการ (λ = .81) และการบริหารความเสี่ยง (λ = .79) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (β = .38 t = 8.31) โดยกฎหมายธุรกิจและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง (BIL) มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (λ = .71) เครือข่ายธุรกิจ (BNW) มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (β = .24 t = 6.18)

2. อิทธิพลทางอ้อม ความสามารถขององค์กร (CAP) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) ผ่านเครือข่ายธุรกิจ (BNW) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .16 t = 3.90)

3. อิทธิพลรวม เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ความสามารถขององค์กร (CAP) มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (MNS) เท่ากับ 0.82 ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง (β = .66) และอิทธิพลทางอ้อมผ่านเครือข่ายธุรกิจ (β = .16) รองลงมาคือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (BEN) มีอิทธิพลรวมเท่ากับ .38 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมดและเครือข่าย ธุรกิจ (BNW) มีอิทธิพลรวม เท่ากับ .24 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ ทั้งนี้โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติได้ร้อยละ 77 และอธิบายความแปรปรวนของเครือข่ายธุรกิจได้ร้อยละ 47

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 6 ราย โดยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ พบแก่นสาระหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) ความสามารถขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการตลาดและการบริหารความเสี่ยง นวัตกรรมสินค้าถูกมองว่าเป็นหัวใจสำคัญในการแข่งขันกับสินค้าจากจีน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านทุนและบุคลากรยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ (2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาดและสภาวะการแข่งขันได้รับความสนใจสูง ความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรมถูกมองว่าเป็นปัจจัยส่งเสริม (3) เครือข่ายธุรกิจ ถูกมองว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ SMEs ที่ขาดแคลนทุนและบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่าเครือข่ายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีความสามารถด้านนวัตกรรมและธรรมาภิบาลที่น่าเชื่อถือเพียงพอ และเป็นกุญแจสำคัญในการเลือกรูปแบบกลยุทธ์ในตลาด CLMV (4) กลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นหลากหลายว่ากลยุทธ์ระดับโลกหรือกลยุทธ์ระหว่างประเทศเหมาะสมกว่า โดยการตัดสินใจได้รับอิทธิพลจากข้อจำกัดด้านทุนและบุคลากร

โดยผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสอดคล้องและสนับสนุนผลเชิงปริมาณซึ่งยืนยันบทบาทของความสามารถขององค์กร เครือข่ายธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อการกำหนดกลยุทธ์ข้ามชาติ ตามตาราง 1

ตาราง 1

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	β	*t*-value	ผลการทดสอบ
H1: CAP ⟶ MNS	.66**	12.57	ยอมรับ
H2: BNW ⟶ MNS	.24**	6.18	ยอมรับ
H3: CAP ⟶ BNW	.67**	7.93	ยอมรับ
H4: CAP ⟶ BNW ⟶ MNS	.16*	3.90	ยอมรับ
H5: BEN ⟶ MNS	.38**	8.31	ยอมรับ

หมายเหตุ: ** $p < .01$, * $p < .05$

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความสามารถขององค์กร พบว่า ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติสูงสุด (β = .66 p < .01) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี RAT และ CAT ของ Lessard and Westney (2021) กล่าวคือ RAT Model อธิบายได้ว่า SMEs เฟอร์นิเจอร์ไทยอาศัยทรัพยากรจากฐานการผลิตในประเทศ เช่น เครื่องจักรอัตโนมัติและฝีมือแรงงานช่างไม้ เพื่อผลิตสินค้าได้มาตรฐานสากลและลดต้นทุนการปรับตัวใน CLMV ส่วน CAT Model อธิบายกลไกการเลือกตลาดเป้าหมายอย่างเป็นขั้นตอน สะท้อนการดูดซับทรัพยากรและโอกาสจากตลาดต่างประเทศอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Dynamic Capabilities Theory ของ Teece (2025) ที่ชี้ว่าองค์กรที่ปรับตัวได้รวดเร็วต่อบริบทตลาดใหม่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวกลไกการส่งผ่านอิทธิพลเกิดขึ้นผ่านองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความพร้อมในปัจจัยการผลิต สอดคล้องกับแนวคิด RAT Model และงานวิจัยของ Ferreira and Serra (2008) (2) นวัตกรรมของผู้ประกอบการ สะท้อนความสามารถแบบไดนามิกในการปรับตัวเชิงนวัตกรรม ตรงกับข้อค้นพบของ Hansen and Gwozdz (2015) (3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับกรณีศึกษา Yu and Zhang (2010) (4) การบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ Jara et al. (2020) และ (5) ธรรมาภิบาลในองค์กร สอดคล้องกับ Handoyo et al. (2023) ที่ระบุว่าธรรมาภิบาลเป็นฐานของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระยะยาว การที่องค์ประกอบทั้ง 5 มีอิทธิพลร่วมกันสะท้อนความจำเป็นที่ธุรกิจต้องพัฒนาความสามารถแบบองค์รวมมากกว่ามุ่งเน้นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว

2. เครือข่ายธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า BNW มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (β = .24 p < .01) สอดคล้องกับทฤษฎีเครือข่ายทางสังคมของ Borgatti and Halgin (2011) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรของ Hillman et al. (2009) และทฤษฎีการสร้างเครือข่ายของ Gulati et al. (2000) ยิ่งกว่านั้น CAP ยังส่งอิทธิพลต่อ MNS ผ่าน BNW ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรของ Hoskisson et al. (2000) ที่มองความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในเป็น “ความสามารถเชิงพลวัต” ที่สร้างความได้เปรียบในการขยายตลาด การค้นพบนี้ขยายกรอบทฤษฎีเครือข่ายทางสังคมโดยชี้ว่าในตลาดเกิดใหม่ เครือข่ายธุรกิจไม่เพียงเป็นช่องทางเข้าถึงทรัพยากร แต่ยังเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงทางการเมือง สอดคล้องกับ Gulati et al. (2000) โดยกลไกนี้เกิดขึ้นผ่าน 3 มิติ ได้แก่ โครงสร้างเครือข่าย (BNS) ปฏิสัมพันธ์เครือข่าย (BNI) และความน่าเชื่อถือของเครือข่าย (BNT) ซึ่งผลการสัมภาษณ์ยืนยันว่าเครือข่ายที่เข้มแข็งช่วยชดเชยข้อจำกัดด้านทุนและบุคลากรของ SMEs ในการขยายตลาดต่างประเทศ

3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ (β = .38 p < .01) สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Ostos et al. (2017) PESTEL Analysis ของ Meyer and Peng (2016) และ Institutional Theory ของ North (2019) โดยองค์ประกอบทั้ง 5 มิติล้วนมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมือง (Belas et al., 2019; Dvorsky et al., 2020) กฎหมายธุรกิจ (Divrik, 2023; Hill, 2007) ปัจจัยการผลิตในพื้นที่ (Nguyen et al., 2023) ตลาดและสภาวะการแข่งขัน (Handoyo et al., 2023) และโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Meyer & Peng, 2016) อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของ BEN ที่น้อยกว่า CAP (TE = .38 vs .82) สะท้อนว่าในตลาด CLMV ซึ่งมีความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรมและภูมิศาสตร์กับไทยสูง ความท้าทายด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับที่รับได้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ระบุว่าอุปสรรคหลักมาจากทุนและบุคลากรภายใน ไม่ใช่กฎระเบียบภายนอก ซึ่งสนับสนุน Resource-Based View ของ Hoskisson et al. (2000) ที่ชี้ว่าในตลาดเกิดใหม่ ปัจจัยภายในองค์กรมีบทบาทนำเหนือแรงกดดันสถาบัน

4. ความเหมาะสมของโมเดล ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ความสามารถขององค์กร เครือข่ายธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ สามารถอธิบายกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติของ SMEs เฟอร์นิเจอร์ไทยในตลาด CLMV ได้อย่างเป็นระบบ

การวิจัยนี้มีข้อค้นพบสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ความสามารถขององค์กร เครือข่ายธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ โดยความสามารถขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด (2) เครือข่ายธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการขยายตลาด โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแปลงความสามารถขององค์กรไปสู่กลยุทธ์ข้ามชาติ และ (3) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติได้อย่างเหมาะสม โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิจัยนี้นำไปสู่ข้อสังเคราะห์ที่สำคัญสำหรับ SMEs ที่ขยายตลาดสู่ประเทศที่มีความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรมและภูมิศาสตร์อย่างกลุ่ม CLMV ซึ่งความสามารถภายในองค์กร (CAP) ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีพลังมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก (BEN) ในขณะที่เครือข่ายธุรกิจ (BNW) ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่แปลงทรัพยากรภายในให้กลายเป็นโอกาสทางตลาด ชี้ให้เห็นว่าโมเดล

การขยายตลาดของ SMEs ไทยในกลุ่มประเทศ CLMV ควรเริ่มจากการเสริมสร้างความสามารถภายในก่อน แล้วจึงใช้เครือข่ายธุรกิจเป็นกลไกเชื่อมสู่ตลาดภายนอก ซึ่งแตกต่างจากแนวทางของ MNEs ขนาดใหญ่ที่มักใช้ FDI เป็นกลไกหลัก (Dunning & Lundan, 2008)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของรัฐ 5 ประการ ดังนี้ (1) หน่วยงานภาครัฐควรจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะองค์กรด้านเทคโนโลยีการผลิต ทักษะแรงงาน และนวัตกรรมการออกแบบเฟอร์นิเจอร์เป็นการเชิงระบบ (2) ส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงใน SMEs เพื่อให้มีโครงสร้างการจัดการที่โปร่งใสและมีเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจระดับภูมิภาค (3) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการแข่งขันระดับภูมิภาค โดยเน้นความชัดเจนของกฎระเบียบการค้า การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์ และการเจรจาความร่วมมือกับประเทศ CLMV (4) ส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจแบบพหุระดับผ่านกิจกรรมจับคู่ธุรกิจและการจัดตั้งศูนย์ความร่วมมือทางการค้าในภูมิภาค และ (5) ใช้ผลการวิจัยนี้เป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในการออกแบบยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทยเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับองค์กรกับความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติต่อผู้ประกอบการดังนี้ ผู้ประกอบการควร (1) พัฒนาความสามารถด้านการผลิตที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (2) ยกระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์และธรรมาภิบาลองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมระบบบริหารความเสี่ยงที่โปร่งใส (3) สร้างเครือข่ายธุรกิจที่หลากหลายและยั่งยืนกับผู้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้ค้าปลีก และผู้ส่งออกในประเทศ CLMV และ (4) เลือกกลยุทธ์ข้ามชาติให้เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร โดยเริ่มจากกลยุทธ์ระหว่างประเทศก่อนขยายสู่กลยุทธ์ระดับโลกหรือข้ามชาติ

และจากผลการวิจัยนี้ยังมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ โดยงานวิจัยนี้บูรณาการ Dynamic Capabilities Theory Resource-Based View Social Network Theory และ Institutional Theory ในโมเดลเดียว โดยยืนยันว่าความสามารถขององค์กรและโครงสร้างเครือข่ายมีบทบาทร่วมกันในการลดความไม่แน่นอนของตลาดเกิดใหม่ และเสริมความเข้าใจว่าเครือข่ายธุรกิจเป็นกลไกสร้างความได้เปรียบเชิงพลวัตสำหรับ SMEs ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ นักวิชาการควรพิจารณาทดสอบโมเดลนี้ในบริบทอุตสาหกรรมและภูมิภาคอื่นเพื่อขยายขอบเขตทฤษฎี ในเชิงระเบียบวิธี การใช้การวิจัยแบบผสมผสานช่วยยืนยันผลเชิงสถิติด้วยข้อมูลเชิงลึกจากภาคสนาม และเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของ SMEs ในประเทศกำลังพัฒนา

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการวิจัยครั้งต่อไปควร (1) วิเคราะห์จำแนกตามประเภทของผู้ประกอบการในห่วงโซ่คุณค่า เช่น ผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ผู้นำเข้า และผู้ส่งออก (2) ขยายแบบจำลองโดยเพิ่มตัวแปรผลลัพธ์ เช่น ความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือความยั่งยืนของผลประกอบการ และ (3) ศึกษาข้ามอุตสาหกรรมเพื่อเปรียบเทียบพลวัตเชิงกลยุทธ์ของ SMEs ไทย เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอหรืออาหาร เป็นต้น

References

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2567). *รายงานประจำปี 2567.* https://www.sme.go.th/about/annual-report

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research, 14*(3), 396-402.

Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.

Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences,* 42(5), 815-824.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution.* Harvard Business School Press.

Belas, J., Strnad, Z., Gavurova, B., & Cepel, M. (2019). Business environment quality factors research- SME management's platform. *Polish Journal of Management Studies, 20*(1), 64-77.

Bolívar, L. M., Roldán, J. L., CastroAbancéns, I., & Casanueva, C. (2022). Speed of international expansion: The mediating role of network resources mobilisation. *Management International Review, 62*, 541-568.

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science, 22*(5), 1168-1181.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

De Klerk, S., & Kroon, J. (2008). Business networking relationships for business success. *South African Journal of Business Management, 39*(2), 25-35.

Divrik, B. (2023). *International market entry strategies.* Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/373742576_International_Market_Entry_Strategies

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar.

Dvorsky, J., Gavurova, B., Cepel, M., & Cervinka, M. (2020). Impact of selected economic factors on the business environment: The case of selected East European countries. *Polish Journal of Management Studies, 22*(2), 96-110.

Fernández, I. A. (2023). Innovation and international business: A systematic literature review. *Heliyon Journal, 9*(1), e12956.

Ferreira, M. P., & Serra, F. (2008). The impact of strategic resource seeking and market seeking strategies on foreign entry modes under institutional pressures. *Revista de Ciências da Administração [RCA], 10*(22),1-25.

Foley, C. F., Hines, J. R., & Wessel, D. (2021). *Global goliaths: Multinational corporations in the 21st century economy.* Brookings Institution Press.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal, 21*(3), 203-215.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.

Handoyo, S., Mulyani, S., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). Firm characteristics, business environment, strategic orientation, and performance. *Administrative Sciences, 13*(3), 74.

Hansen, M. W., & Gwozdz, W. (2015). What makes MNCs succeed in developing countries? An empirical analysis of subsidiary performance. *Multinational Business Review, 23*(3), 224-247.

Hill, C. W. L. (2007). *International business: Competing in the global marketplace.* McGraw-Hill/Irwin.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management, 35*(6), 1404-1427.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 249-267.

Jara, J., Roman, P., Surichaqui, R., & Vicente-Ramos, W. (2020). Internal factors that stimulate the internationalization of companies in Peru's jewellery sector. *Business: Theory and Practice, 21*(2), 792–803.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.

Lessard, D., & Westney, D. (2021). *Global strategy and multinational corporation capabilities.* In *Oxford Encyclopedia of Business and Management.* Oxford University Press.

LH BANK. (2568). *ธุรกิจผลิตเฟอร์นิเจอร์.* https://www.lhbank.co.th/getattachment/c083319a-d387-414b-97df-e7aafd4f1f6d/economic-analysis-Industry-Outlook-2025-Furniture-Jul25

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *22*(140), 1-55.

Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of international business studies*, *47*(1), 3-22.

Nguyen, T. H., Nguyen, D. T., Nguyen, T. A., & Nguyen, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2218173.

North, D. C. (2019). *Institutions, institutional change and economic performance*. Tantor Audio.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023.* OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf

Ostos, J., Hinderer, H., & Bravo, E. (2017). Relationship between the business environment and business strategy types: Evidence in Peruvian companies. *Revista Universidad y Empresa*, *19*(32), 61-86.

Rahmi, V. A., Sudarmiatin, S., & Sumarsono, H. (2023). The Role of Networks in SMEs in Supporting Internationalization: Literature Study. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, *3*(02), 747-764.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch, 2*, 49-60.

Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (2012). The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: Do they matter? *Journal of International Entrepreneurship, 10*(3), 177-199.

Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities: Foundational concepts*. Cambridge University Press.

Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2019). Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. *International Marketing Review*, *36*(1), 31-55.

World Bank. (2025). GDP growth (annual %) [Data set]. World Development Indicators. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

Yu, C., & Zhang, T. (2010). *Internal factors affecting the organizational internationalization process: Evidence from Huawei case study.* [Master's in Management of Innovation and Business Development, Halmstad, Halmstad University, Sweden].