

การพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วรินทร์ กังวานทิพย์¹ วิจิต อยู่อัน²

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีจุดประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย 3) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) เพื่อพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 800 คน และเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 5 ราย โดยโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.65$, $SD = 0.487$) ด้านการปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.565$) โดยเฉพาะด้านการมุ่งเน้นต่อการปรับตัว ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.650$) และด้านโครงสร้างองค์กร เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 0.450$) โดยเฉพาะด้านโครงสร้างแบบผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด (เฉลี่ยเท่ากับ $\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.652$) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : การพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์; การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์; วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ หลักสูตรการจัดการดุสิตบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2410/2 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
อีเมล: Varin2499@gmail.com

² วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

DEVELOPMENT MODEL OF THE STRATEGIC ACHIEVEMENT PERFORMANCE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THAILAND

Varintorn Kungvantip¹ Vichit Uon²

Abstract

This research is Development Model of the Strategic Achievement Performance for Small and Medium Enterprises in Thailand, this is the Mix Methods Research as the Qualitative Research and Quantitative Research. These aims are 1) to study the cause factors impact the strategic achievement performance for small and medium enterprise in Thailand 2) to study both of direct and indirect influence of size and total influences of cause factors impact on strategic achievement performance for small and medium enterprise in Thailand 3) to audit the symphony of structural equation modeling of strategic achievement performance for Small and Medium Enterprise in Thailand to developed with empirical data and 4) to develop model of strategic achievement performance for Small and Medium Enterprise in Thailand by data collection from quantitative by questionnaire from 800 samplings group and qualitative by depth interview SMEs entrepreneur in Bangkok and surrounding areas for 5 entrepreneurs with using data analysis and analysis technique Structural Equation Model.

Research result found that business environment when considered the perspective found that it was agreement level ($\bar{X} = 3.65$, $SD = 0.487$) as adjustment of the executive level in overall found that agreement level ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.565$) particularly concerning the adjustment was highest level ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.650$) and organization structure when concerned in the big picture found that middle level ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 0.450$) especially specialist structure which was in the overview found that was highest level ($\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.652$) in addition business environment of adjustment of executive level had positive indirect influence the business operation that had value of statistical significant level .01

Keywords: Achievement Development; Strategic achievement performance;
Small and Medium Enterprises.

¹ Doctor of Philosophy Program in Management, Graduate College of Management, Sripatum University
2410/2 Phaholyothin Road, Chatuchak, Bangkok 10900
E-mail: Varin2499@gmail.com

² Graduate College of Management, Sripatum University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2555-2574 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์โดยแผนแม่บทฉบับนี้ประกอบไปด้วย ภาพรวมของการพัฒนา ของอุตสาหกรรมโลก ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย เพื่อตอบสนองต่อมิติการพัฒนาใหม่ ผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ต่ออุตสาหกรรมไทย นอกจากนี้ยังเน้นถึงเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา อุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ทั้งในภาพรวม และในอุตสาหกรรมรายสาขาที่สำคัญ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ยกกระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความสมดุล เป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศไปสู่ความยั่งยืนต่อไป (Ministry of industry, 2011).

เมื่อการเปิดเสรีทางการค้ามีการเติบโตเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้เศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและทำให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไปด้วย อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนับว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ และได้รับความสนใจจากรัฐบาลในปัจจุบัน โดยออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี 2543 โดยที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แต่ยังคงขาดความสามารถในการประกอบการในด้านเทคโนโลยี การจัดการการผลิตการตลาด และทาง

ด้านการเงิน ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทใหญ่ ๆ ได้ อีกทั้งในปัจจุบันการเปิดการค้าเสรีในด้านการลงทุน การค้า และการบริการทำให้ต้องประสบปัญหาการแข่งขันกับบริษัทในระดับเดียวกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถที่จะพัฒนากิจการดังกล่าวให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ สมควรจัดให้มีกระบวนการส่งเสริมสนับสนุน และให้การช่วยเหลือด้านสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม (Small and Medium Enterprises Promotion Act, 2000) โดยสาระสำคัญได้แก่ การเร่งรัดการดำเนินการอย่างเร่งด่วนตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมซึ่งประกอบด้วยโครงการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความชำนาญเฉพาะด้านมีความ ยึดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสามารถดำเนินการด้วยเงินทุนไม่สูงนัก ส่งเสริมเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง และสนับสนุนระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจใหญ่ ๆ

ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้จัดสรรเงินจากกองทุนฟื้นฟูจำนวน 500 ล้านบาทในโครงการสินเชื่อประชารัฐ โดยมีเอสเอ็มอีรายย่อย (Micro SME) และวิสาหกิจชุมชนยื่นขอสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ย 0% ระยะเวลาการกู้ 10 ปี ไม่ต้องมีหลักประกัน โดยผู้ขอสินเชื่อจะต้องมีสถานประกอบการเป็นหลักแหล่ง หรือมีการจดทะเบียนการค้า หรือทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนอื่นใดกับหน่วยงานราชการ เป็นลูกค้าของสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารทุกประเภท กิจการ Non Bank ทุกประเภท เพื่อให้นำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนหรือปรับปรุงกิจการ (Wangtan, 2017)

ดังนั้น วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเองในการแข่งขัน เพื่อความได้เปรียบจากการแข่งขัน ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการ และการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต การทำการตลาด และการบริหารจัดการทางการเงินซึ่งรัฐบาลโดยได้สนับสนุนสินเชื่อดังกล่าว อันเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดที่วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นคือ การเร่งพัฒนาแนวคิด และสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ขึ้นมาในองค์กรที่เกิดจากการผลิตคิดค้นหรือออกแบบขึ้นในองค์กรวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น และมีกระบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและอิทธิพลของปัจจัยทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมที่มีผลกระทบของการพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของวิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีการนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเพื่อให้ได้ข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญในการวิจัยมาใช้กับของ SMEs ทั้ง 4 ประเภทกิจการ ได้แก่ (1) กิจการผลิต (2) กิจการบริการ (3) กิจการค้าส่ง และ (4) กิจการค้าปลีก และปัจจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ของธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพแวดล้อมขององค์กร

วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระ มีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคล หรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินการต่ำ และมีพนักงานจำนวนไม่มาก วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมช่วยให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ช่วยให้เกิดการกระจายรายได้จากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ ไปสู่กลุ่มคนต่าง ๆ ทำให้เกิดการจ้างงาน และประชาชนมีรายได้ ซึ่งเป็นตัวช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้นเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะความเจริญก้าวหน้าของ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำให้ธุรกิจเกิดความมั่นคง มียอดการผลิตที่สูงขึ้น มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการผลิตสินค้าเหล่านั้นเป็นฐานการผลิตไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ และเป็นแหล่งผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่กล้าเสี่ยงในการลงทุนเป็นผู้ที่สร้างผลกำไรที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตนเอง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญใน ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ที่คิดและค้นพบโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เป็นผู้จัดหาเงินทุนเพื่อก่อตั้งธุรกิจ ดูแลระบบงานภายในธุรกิจ และบริหารการดำเนินงานเพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค (Rumakom, 1995, p. 29) ผู้ประกอบการธุรกิจมองเห็นถึงโอกาสที่ธุรกิจจะทำกำไรโดยการผลิตสินค้า ชนิดใหม่มาเสนอขายในตลาดด้วยกระบวนการผลิตแบบใหม่ ๆ ที่ให้ประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่แสวงหาเงินทุน รวบรวมปัจจัยในการผลิตและจัดการบริหารเงินทุนและปัจจัยการผลิตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องมีความกระตือรือร้น คิดค้นวิธีที่จะนำเอาปัจจัย การผลิตต่าง ๆ ที่มีอยู่มาผ่านกระบวนการผลิต

จนทำให้เกิดเป็นสินค้าแปลกใหม่ออกสู่ตลาด เกิดผู้บริโภคกลุ่มใหม่ มีการเสาะแสวงหาตลาดหรือช่องทางที่ทำให้เกิดกำไรอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้กับสินค้าตัวเดิม อยู่เสมอ หรือปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิมให้ดีขึ้น เพื่อลด ต้นทุนการผลิต พยายามหาข้อบกพร่องแล้วทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ที่ในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการศึกษาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น (Nontapantawat, 2007)

สภาพแวดล้อมขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและฉับพลัน การรับรู้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลง อย่างมากมาย ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้การติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลโดยไม่มีพรมแดนและรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับตัวจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสารสนเทศ จากการเน้นความมั่นคง ไปสู่การเปลี่ยนแปลง และจากการควบคุมอยู่ที่ศูนย์ควบคุมอำนาจ ไปสู่การกระจายอำนาจไปสู่ระดับล่าง จากเดิมองค์กรมุ่งสู่การแข่งขัน ไปสู่การแสวงหาความร่วมมือ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

Yasai-Ardekani and Haug (1997) ระบุว่าในสภาพแวดล้อมที่มีแข่งขันสูงจะมีความรุนแรงในการแข่งขัน (Competitive Intensity) และเป็นการตรวจสอบสัญญาณการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางด้านข้อมูลจะต้องถูกส่งถ่ายเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งความรวดเร็วในการตัดสินใจภายใต้การเปลี่ยนแปลง จะกลายเป็น

สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ต่อการจัดการความผันผวนของสภาพแวดล้อม (Eisenhardt, 1989) การแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงและมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร องค์กร ธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล (Thoucharee, 2011)

การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง

เป็นการปรับตัวของผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และผู้บริหารให้ความสำคัญและมีการปรับตัวให้สอดคล้องและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การปรับตัวเรียกแตกต่างกันออกไปเช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ(Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ส่วนความเสี่ยงในการปรับตัว (Risk) เป็นกระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย Davis & Morris (1991) และมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถที่จะวางแผนการดำเนินงาน ตามเป้าหมาย ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน (Srimungkun & Pornpoltam 2015). และผล

กระทบที่เกิดขึ้นต่ออุตสาหกรรมหนึ่งจะส่งผลไปกระทบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ด้วย ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีอยู่อย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์ทางการตลาด

การมุ่งเน้นทางการตลาดจะเป็นกิจกรรมในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด (Market Intelligence Generation) การเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด (Market Intelligence Dissemination) และการตอบสนองต่อตลาด (Market Responsiveness) ภายในธุรกิจ Kohli and Jaworski (1990) เสนอแนวคิดการมุ่งเน้นทางการตลาดในธุรกิจเป็นกลยุทธ์หลักจะเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางการตลาด (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990) โดยการวิจัย Greenley (1995a) จะเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมในแต่ละกิจกรรม โดยตัวแปรที่ใช้จะเป็นการการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดทางด้านสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน และสภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งองค์กร

โครงสร้างองค์กร

ธุรกิจหลายรายประสบปัญหาทางด้านบริหาร โดยเฉพาะการบริหารคนซึ่งเป็นปัญหาที่หาจุดจบไม่ได้ แท้จริงแล้วต้นตอที่สำคัญของปัญหา คือคนที่ทำงาน มักเกิดจากการจัดองค์กรที่ไม่เหมาะสม เพราะการจัดองค์กรเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไร และจะให้เลือกคนเข้ามาทำงานทำงานกันอย่างไรนั่นเอง ดังนั้นการจัดองค์กรจึงเป็น

งานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และละเอียดรอบคอบต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดสรรองค์กรขึ้นมาอย่างพิถีพิถันและพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนดีแล้ว (Klinhom, 2014)

Ghoshal, Korine, and Szulanski (1994) อธิบายว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรได้แก่การจัดโครงสร้างที่มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ และโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) โดย Ruekert, Walker, and Roering (1985) พบว่าความเป็นทางการจะแสดงให้เห็นถึงระดับการตัดสินใจและระดับการทำงานของผู้บริหารต่อกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด นโยบายและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานความเป็นทางการ ด้านโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ (Centralization) โดยการรวมอำนาจแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร Walker, and Larreche (1995) กล่าวว่าหากผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างมีอำนาจและส่วนร่วมในการตัดสินใจโครงสร้างองค์กรจะกลายเป็นการกระจายอำนาจ ทั้งนี้โครงสร้างองค์กรแบบผู้เชี่ยวชาญ (Specialization) หมายถึงงานหรือกิจกรรมในแผนกที่มีการกำหนดงานข้ามแผนกในองค์กร

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจจะเป็นการประเมินผลจากการที่ธุรกิจดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ Cheng & McKinley (1983) โดยผลการศึกษาพบว่าผลการประเมินการดำเนินงานขององค์กรจะพิจารณาจากโครงสร้าง กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจขององค์กร นักวิจัยได้กำหนดตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เน้นแบบจำลองที่มีการนำตัวแปรทางการตลาดเพิ่มมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Sigaw, 2014)

Brown, & Widing, 1994) และการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถวัดได้หลากหลายวิธี จากการวิจัยของ Welch (1993) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจาก 3 ปัจจัยคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานและผลกำไรของบริษัท และ Bart & Baetz (1998) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยศึกษาจากความสัมพันธ์ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรเกิดจาก 5 ปัจจัยโดย 4 ปัจจัยเป็นปัจจัยทางด้านการเงินและ 1 ปัจจัยเป็นปัจจัยทางด้านพฤติกรรม

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรคือ ผู้ประกอบการ SMEs มีจำนวนทั้งสิ้น 2,584,548 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 13,924 ราย คิดเป็นร้อยละ 1 จากยอดรวมทั้งหมดและวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,570,624 ราย คิดเป็นร้อยละ 99 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น 800 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) (Tirakanan, 2003) ได้เท่ากับ 0.86-1 ค่าเฉลี่ยได้เกิน 0.5 ถือว่าใช้ได้ และหาค่า Reliability หรือค่าความเชื่อมั่น ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงแต่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 30 คน โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้เท่ากับ 0.89 ซึ่งมากกว่า 0.70 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่ดีและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย (1) สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (2) สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ (3) สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบมีดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.10) ส่วนใหญ่มีอายุ 46 - 59 ปี (ร้อยละ 34.90) รองลงมาอายุ 36 - 45 ปี (ร้อยละ 26.60) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 58.80) สถานภาพสมรส (ร้อยละ 49.50) เงินเดือนจำนวน 10,001 - 30,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 37.80) ตำแหน่งงานเป็นเจ้าของกิจการ (ร้อยละ 35.90) มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี (ร้อยละ 34.30) มีระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี (ร้อยละ 33.10) บริษัทได้เปิดดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา 16 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 24.50) คิดเป็นร้อยละ 24.5 มีพนักงานน้อยกว่า 15 คน (ร้อยละ 59.50) สินค้าและบริการ คือ อาหารและเครื่องดื่ม (ร้อยละ 41.80) และส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจประเภทกิจการการผลิต (ร้อยละ 36.60)

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

(1) ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, $SD = 0.487$) โดยเฉพาะด้านความผันผวนของตลาดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.51$) และด้านความรุนแรงในการแข่งขันเห็นด้วยในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 3.61$, $SD = 0.667$)

(2) ด้านกลยุทธ์ของธุรกิจ (กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.545$) โดยเฉพาะ

ด้านการตอบสนองต่อตลาดเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, SD = 0.687$) รองลงมาเป็นด้านการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาดซึ่งเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51, SD = 0.640$) และด้านเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด ซึ่งเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48, SD = 0.615$) เช่นกัน

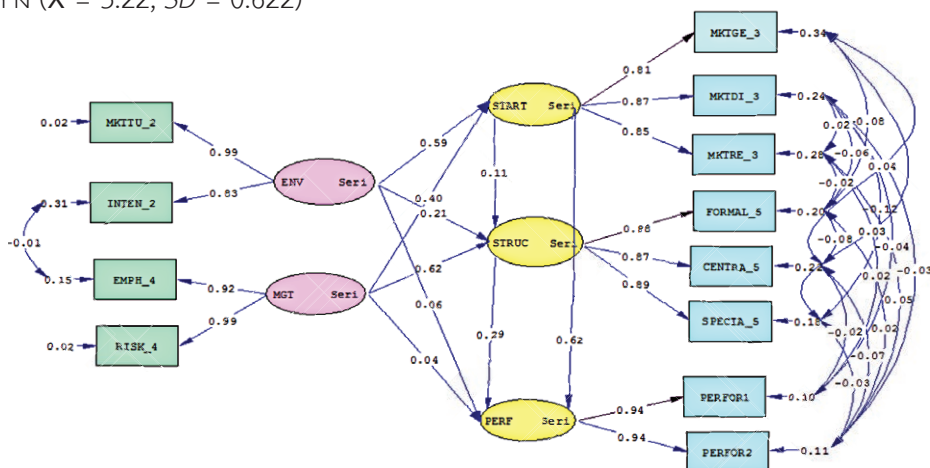
(3) ด้านการปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, SD = 0.565$) โดยเฉพาะด้านการมุ่งเน้นต่อการปรับตัว ($\bar{X} = 4.11, SD = 0.650$) ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก และด้านความเสี่ยงในการปรับตัวเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81, SD = 0.661$)

(4) ด้านโครงสร้างองค์กร เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, SD = 0.450$) โดยเฉพาะด้านโครงสร้างแบบผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 3.44, SD = 0.65$) ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 3.30, SD = 0.569$) ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับปานกลาง และด้านโครงสร้างแบบรวมอำนาจเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22, SD = 0.622$)

(5) ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.03, SD = 0.642$) โดยเฉพาะด้านผลการดำเนินงานทางการเงินอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11, SD = 0.732$) และด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95, SD = 0.699$)

3. ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเหตุที่มีผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมพบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับคือ ค่าดัชนี $\chi^2 / df = 1.879$, CFI = 1.000, GFI = 0.990, AGFI = 0.970, RMSEA = 0.033 และ SRMR = 0.009 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้



Chi-Square=50.73, df=27, P-value=0.01374, RMSEA=0.033

ตาราง 1

ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	ค่าที่ได้	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	1.879	ค่าต้องน้อยกว่า 2.00
ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI)	1.000	ค่าต้องมากกว่า 0.90
ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ประกอบด้วย		0.970 ค่า GFI และ AGFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.95
- GFI	0.990	
- AGFI	0.970	
RMSEA	0.033	ค่า RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.05
SRMR	0.009	ค่า SRMR ต้องน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการนำตัวแปรต่าง ๆ มาใช้ได้ถูกต้องตามหลักการทบทวนวรรณกรรมและพบว่า การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามศึกษาในทุกประเด็นโดยสามารถจำแนกเป็นรายปัจจัยดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ (START) และโครงสร้างองค์กร (STRUC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.59 และ 0.21 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ENV) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (PERF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.44 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.565$) โดยเฉพาะ

ด้านการมุ่งเน้นต่อการปรับตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.650$) และด้านความเสี่ยงในการปรับตัวซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.661$) ในการปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง (MGT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ (START) และโครงสร้างองค์กร (STRUC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.40 และ 0.61 ตามลำดับซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูง (MGT) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (PERF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.44 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) กลยุทธ์ของธุรกิจ (BUSINESS STRATEGY) (กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.545$) โดยเฉพาะด้านการตอบสนองต่อตลาดในเรื่องของ หากลูกค้าเกิดความไม่พอใจในสินค้าและ

บริการของเรา บริษัท ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 0.687$) และกลยุทธ์ของธุรกิจ (START) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (PERF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.62 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) โครงสร้างองค์กร (STRUC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (PERF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดของอิทธิพล 0.30 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

(1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการรับรู้ในความเข้มข้นในการแข่งขันมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ต่อกลยุทธ์ของธุรกิจทางด้านกลยุทธ์ทางมุ่งเน้นตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.59 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านการรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของตลาด (Market Turbulence) การรับรู้ความรุนแรงในการแข่งขัน (Competitive Intensity) จะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจทางด้านกลยุทธ์ทางมุ่งเน้นตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งส่งผลกระทบตัวแปรแทรก moderating effect ระหว่างความเปลี่ยนแปลงของตลาด ความผันผวนของเทคโนโลยีและความเข้มข้นในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Slater & Narver (1994a) พบว่าระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคเกิดขึ้นตลอดเวลาและส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(2) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อโครงสร้างองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับการรับรู้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านการรับรู้ต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการรับรู้ในความเข้มข้นในการแข่งขันจะมีกระทบทางบวกต่อองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.21 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2 แสดงว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านการรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของตลาดจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Chandler (1962) มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ โครงสร้าง และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barnard (1938) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ โครงสร้าง และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย Dill (1958) พบว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการจัดการธุรกิจ และผลการศึกษานี้ได้ขยายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อม.

(3) กลยุทธ์ของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์ของธุรกิจทางด้านกลยุทธ์ทางมุ่งเน้นตลาดมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.62 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 5 แสดงว่ากลยุทธ์ของธุรกิจในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด (Market Intelligence Generation)

อีกทั้งในด้านการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด (Market Intelligence Dissemination) พร้อมทั้งในด้านการตอบสนองต่อตลาด (Market Responsiveness) จะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) นอกจากนี้กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ของผู้บริหารต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานทางการเงิน คือ งานวิจัยของ Narver & Slater (1990) ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดและผลการดำเนินงานธุรกิจ

(4) การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกลยุทธ์ของธุรกิจทางด้านกลยุทธ์ทางมุ่งเน้นตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.40 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 7 แสดงได้ว่าการปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงในด้านการมุ่งเน้นต่อการปรับตัว (Emphasis) โดยที่อีกด้านความเสี่ยงในการปรับตัว (Risk) จะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกกับกลยุทธ์ของธุรกิจทางด้านกลยุทธ์ทางมุ่งเน้นตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Anderson & Paine (1975)

(5) การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อโครงสร้างองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงที่แตกต่างกันส่งผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดโครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.61 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

การวิจัยข้อที่ 8 แสดงได้ว่าการปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงในด้านการมุ่งเน้นต่อการปรับตัว (Emphasis) โดยที่อีกด้านความเสี่ยงในการปรับตัว (Risk) จะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดโครงสร้างองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Burns & Stalker (1961) โดยพบว่าโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับรูปแบบการจัดการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adler & Dockerty (1998) ซึ่งพบว่าหากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานในองค์กร พนักงานในองค์กรจะต้องเกิดการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

(6) โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องกล (Mechanistic Structures) และการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Structures) ส่งผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีอิทธิพลทางตรงด้วยขนาดอิทธิพล 0.29 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 แสดงได้ว่า โครงสร้างอย่างเป็นทางการ (Formalization) ทั้งในด้านโครงสร้างแบบรวมอำนาจ (Centralization) และโครงสร้างแบบผู้เชี่ยวชาญ (Specialization) จะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Lorsch & Morse (1974)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรง

เชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจและโครงสร้างองค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลาทั้งในด้านความผันผวนของตลาดและความรุนแรงในการแข่งขันตลอดเวลา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(2) กลยุทธ์ของธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการประเมินผล ติดตามผลจากการดำเนินงานของธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ของธุรกิจทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง

(3) การปรับตัวของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของธุรกิจและโครงสร้างองค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารที่ดี ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องสามารถปรับตัวตามแนวโน้มของตลาดได้

(4) โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลโครงสร้างองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่รอบด้านครอบคลุมทุกเรื่องทุกสถานการณ์ ให้มากที่สุด โดยที่โครงสร้างอย่างเป็นทางการ (Formalization) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่จะเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน

Reference

- Adler, N., & Docherty, P. (1998). Bringing business into sociotechnical theory and practice. *Human Relations* 51(3), 319-345.
- Anderson, C., & Paine, F. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), 811-823.
- Barnard, C. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Davis, D., Morris, M., & Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- Dill, W. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations, *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Greenley, G. E. (1995a). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Klinhom, W. (2014). Enterprise Organization Management for SMEs. Retrieved June 14, 2016, from <http://www.collinsconnors.com/p/74-> [In Thai]
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Lorsch, J., & Morse, J. (1974). *Organizations and their members*. New York: Harper and Row.
- Ministry of industry. (2011). *Master Plan for Thai Industrial Development 2012-2017*. Retrieved June 5, 2016, from http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf [In Thai]
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Nontapantawat, N. (2007). *The meaning of the word entrepreneur or Owner*. Retrieved May 21, 2011, from <http://www.ryt9.com/s/ryt9/105366> [In Thai]
- Ruekert, R., Walker, O., Jr., & Roering, K. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Rumakom, P. (1995). *Small Business Administration* (4th ed.). Bangkok: physicscenter. [In Thai]
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. I. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Small and Medium Enterprises Promotion Act, 2000. (n.d.). *Promotion and support of the government*. Retrieved May 5, 2016, from <https://www.baanjomyut.com/library/law/02/179.html> [In Thai]
- Srimungkhun, S., & Pornpoltam, B. (2015). Concept of quality management of state Enterprise from theory to practice in MCOT Public Company Limited, *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 5(3), 14-30. [In Thai]
- Tirakanan, S. (2003). *Project evaluation : A Practical Guide* Bangkok : Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Thoucharee, S. (2011). *Change Management Strategy For the good of the organization*. Retrieved June 5, 2016, from http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=7717 [In Thai]
- Wangtan, S. (2017). Thai SMEs need the most capital for business development Retrieved July 12, 2017, from <https://www.manager.co.th/Smes/ViewNews.aspx?NewsID=9600000068461> [In Thai]
- Yasai-Ardekani, M., & Haug, R.S. (1997). Contextual determinants of strategic planning processes. *Journal of Management Studies*, 34(5), 729-767.