



ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใน
ประเทศไทย



โดย
นายสุชน ทิพย์ทิพากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
(SMEs) ในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

COMPLEXITY MANAGEMENT CAPABILITY OF SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES (SMES) IN THAILAND



By
MR. Suchon TIPTIPAKORN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

| | |
|----------------------|---|
| หัวข้อ | ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย |
| โดย | สุชน ทิพย์ทิพากร |
| สาขาวิชา | การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ |

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

| | |
|--|----------------------|
| | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช) | |
| พิจารณาเห็นชอบโดย | |
| | ประธานกรรมการ |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล) | |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์) | |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข) | |
| | ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์กัญญา) | |
| | ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์) | |

57604939 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์ชาติ

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ, การบริหารจัดการคนเก่ง, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ผลดำเนินงานทางธุรกิจ, ความรุนแรงทางการแข่งขัน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

นาย สุชน ทิพย์ทิพากร: ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และ 5) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 313 สถานประกอบการ เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2017 จำนวน 6 สถานประกอบการ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ 3) ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ 4) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน 5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน 6) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และ 7) การบริหารจัดการคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านเกณฑ์ โดยค่า Chi-square เท่ากับ 82.78 p-value ของค่า Chi-square เท่ากับ 0.369 ค่า Chi-square / df เท่ากับ 1.09 ค่า CFI เท่ากับ 0.99 ค่า GIF เท่ากับ 0.97 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย และสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

57604939 : Major (Management)

Keyword : Complexity Management Capability, Strategic Leadership, Flexibility Organizational Structure, Talent Management, Competitive Advantage, Business Performance, Competitive Intensity, Small and Medium sized Enterprises (SMEs)

MR. SUCHON TIPTIPAKORN : COMPLEXITY MANAGEMENT CAPABILITY OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES (SMES) IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The objectives of study were to test the causes and results of complexity management capability of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) in Thailand with the following sub-objectives: 1) to test the complexity management capability influencing competitive advantage and business performance 2) to test the competitive advantage influencing business performance 3) to test the competitive intensity influencing relationship between competitive advantage and business performance 4) to test the strategic leadership, flexibility of organizational structure and talent management influencing complexity management capability, and 5) to suggest guideline to develop complexity management capability of Small and Medium sized Enterprises (SMEs). This research was mixed between Quantitative and Qualitative Research. The Quantitative Research was for testing causal and rational relationship by questionnaire with entrepreneurs that were 313 members of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) in Thailand. The statistics for hypothesis test were the second order confirmatory analysis. The Qualitative Research employed in-depth interview with 6 entrepreneurs awarding SME National Awards 9th 2017.

The results of study found that 1) the complexity management capability had positive influence on competitive advantage. 2) The competitive advantage had positive influence on business performance. 3) The competitive intensity had influence relationship between competitive advantage and business performance. 4) The complexity management capability had positive influence indirectly on business performance, in which the competitive advantage was the moderator. 5) The making of strategic leadership had positive influence on the complexity management capability. 6) The making of flexibility organizational structure had positive influence on the complexity management capability. 7) The making of talent management had positive influence on the complexity management capability. The confirmatory factor analysis found that the model as hypothesis was harmonious to empirical data: Chi-square = 82.78, p-value of Chi-square = 0.369, Chi-square / df = 1.09, CFI = 0.99, GIF = 0.97, AGFI = 0.95, and RMSEA = 0.00. The contribution of this research was to explain the causal rational relationship and effect of complexity management capability of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) in Thailand and to suggest guideline to develop complexity management capability of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) among complexity and rapidly change in business environment nowadays.

กิตติกรรมประกาศ

ดุขุภินิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกตาชีแณะแนวทวงอันเป็นประโยชน์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผศ.ดร.วิโรจน์ เจษภฎาลักษณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.จันทนา แสนสุข ประธานกรรมการในการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผศ.พ.ต.ท.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ในการชี้แณะแนวทวงและให้ความรู้ันเป็นประโยชน์เพื่อปรับปรุงดุขุภินิพนธ์นี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผศ.ดร.ณัฏฐา ศิริภัก์ธาดา ผศ.ดร.ภิราช รัตนันต์ และ ผศ.ดร.วิจิตรว ศรีสอน ในความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ ม.ศิลปากร ทุก ๆ ท่าน ที่มีเมตตาจิต ทั้งได้สอนได้ให้วิชาความรู้ และสร้างหลักคิดที่เป็นประโยชน์แก่ศิษย์เสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ประกอบการและผู้บริหารทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ และขอขอบคุณผู้ประกอบการผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพทั้ง 6 ท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยนี้ รวมถึงเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ที่เอื้อเพื่อฐานข้อมูลประชากรและการสุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.ฐิติมา พูลเพชร เพื่อนที่ปรารถนาดีและมีเมตตาจิตอย่างจริงใจต่อกันเสมอมา ตลอดจนเพื่อนห้อง 1 ที่ได้ร่วมเรียนและเป็นกำลังใจให้กันใ 2 ปีแรก เพื่อนห้อง 3 ที่ได้ร่วมเรียนใ 2 ปีหลัง ขอขอบคุณน้องเอ็ด ดร.พนิดา นิลอรุณ น้องสาวที่ร่วมทุกขั้วมสุขตั้งแต่การเรียนระดับมหาลัยจนถึงดุขุภินิพนธ์ ม.ศิลปากร และหลานสาว อณิษฐา ผลประเสริฐ ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นกำลังใจให้ รวมถึงผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ได้กล่าวนามที่ได้ให้ความช่วยเหลือใวิทยานิพนธ์นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนใครอบครัวที่เข้าใจและเป็นกำลังใจให้กันเสมอ ขอขอบพระคุณคุณแม่ทั้ง 2 ท่านที่ให้ชีวิตใวัยเยาว์ และให้ชีวิตการงานใปัจจุบัน ขอขอบคุณน้องชาย ดร.สุพรรณ ทิพย์ทิพากร ที่สนับสนุนเป็นพี่เลี้ยงเรื่องการเรียนและแบ่งเบาราชการงานจนผู้วิจัยสามารถจัดสรรเวลาเพื่อศึกษาได้ตามความตั้งใจ สุดท้ายนี้หากวิทยานิพนธ์นี้ก่อประโยชน์ใดได้บ้าง ผู้วิจัยขออุทิศให้แก่ คุณพ่อประเวศ ทิพย์ทิพากร ผู้ลวงลับ

สุชน ทิพย์ทิพากร

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ..... | ซ |
| สารบัญตาราง..... | น |
| สารบัญภาพ..... | ผ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 9 |
| คำถามของงานวิจัย..... | 10 |
| สมมติฐานการวิจัย..... | 10 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 11 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 12 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 17 |
| บริบทของวิสาหกิจกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย..... | 17 |
| ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย..... | 20 |
| การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 26 |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน..... | 29 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย..... | 73 |
| การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน..... | 80 |

| | |
|--|-----|
| ตัวแปรควบคุม..... | 97 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 99 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย | 100 |
| การวิจัยเชิงปริมาณ..... | 102 |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ | 102 |
| การสุ่มตัวอย่าง | 102 |
| ตัวแปรที่ศึกษา..... | 103 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย | 103 |
| การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 104 |
| การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย | 107 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย..... | 109 |
| การวิจัยเชิงคุณภาพ | 111 |
| ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ | 111 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ | 112 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ..... | 113 |
| การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ..... | 113 |
| การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ..... | 114 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 116 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ | 117 |
| 5. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม | 146 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ | 199 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 284 |
| สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ | 284 |
| สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ | 288 |

| | |
|---|-----|
| อภิปรายผลการวิจัย..... | 296 |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต..... | 327 |
| รายการอ้างอิง..... | 329 |
| ภาคผนวก..... | 355 |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม..... | 356 |
| | 357 |
| ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง..... | 368 |
| ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ..... | 371 |
| ผู้ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย..... | 373 |



ที่ ศธ 6806/ ๗๖๘๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราช รัตนันต์

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 37๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๑๖ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ ๓๗๐3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณัญญา ศิริภักร์ธาดา

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๓๓๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๓๑ มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ
ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
(SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ
รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น
ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธาทรทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ 375



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โกลบเทค จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ 377



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตขอให้ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท คิวพลัส คอนเซ็ปท์ จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ 379

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โชน้ำชัย ออโต้เพรสซิ่ง จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศร 6806/ ๓๘๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๓๑ มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โทฟูซัง จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๓๕1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๓1 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๖๙๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๗ มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท วอริช สปอร์ต จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตณรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน | 36 |
| ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง | 119 |
| ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)..... | 121 |
| ตารางที่ 4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการ ความสลับซับซ้อน ประกอบไปด้วยรายด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม | 123 |
| ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านความสามารถเชิงพลวัต..... | 124 |
| ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม..... | 125 |
| ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ..... | 126 |
| ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้าน ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ..... | 128 |
| ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง..... | 129 |
| ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้าน การเงิน..... | 130 |
| ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้าน การตลาด | 131 |
| ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้าน ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... | 132 |
| ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความรุนแรงทางการแข่งขัน | 133 |

| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการ จัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม | 135 |
| ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง | 136 |
| ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการ คิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 137 |
| ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้าง องค์กร ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ | 139 |
| ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้าง องค์กร ด้านการกระจายอำนาจ | 140 |
| ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้าง องค์กร ด้านความร่วมมือข้ามแผนก | 142 |
| ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการคนเก่ง ด้าน การพัฒนาคนเก่ง | 143 |
| ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการคนเก่ง ด้าน การรักษาคนเก่ง | 144 |
| ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน 146 | |
| ตารางที่ 23 ผลการทดสอบด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใน ประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยวิธีการ เซฟเฟ้ | 147 |
| ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน | 148 |
| ตารางที่ 25 ผลการทดสอบด้านจำนวนพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตาม จำนวนพนักงาน โดยวิธีการเซฟเฟ้ | 149 |

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (บาท)..... 150

ตารางที่ 27 ผลการทดสอบด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยวิธีการเซฟเฟ่ 151

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน..... 152

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบด้านจำนวนพนักงานที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยวิธีการเซฟเฟ่ 153

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ..... 154

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ 155

ตารางที่ 32 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต 157

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต..... 159

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน..... 161

ตารางที่ 35 สรุปล่องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน..... 162

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน 164

ตารางที่ 37 สรุปล่องค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน..... 165

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจ..... 166

ตารางที่ 39 สรุปล่องค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจ 167

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 169

ตารางที่ 41 สรุปล่องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 170

| | |
|---|-----|
| ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | 171 |
| ตารางที่ 43 สรุปล่องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | 173 |
| ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง | 174 |
| ตารางที่ 45 สรุปล่องค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง | 175 |
| ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน | 177 |
| ตารางที่ 47 สรุปล่องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 178 |
| ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน. 180 | |
| ตารางที่ 49 สรุปล่องค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน | 181 |
| ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 182 |
| ตารางที่ 51 สรุปล่องค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 184 |
| ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 185 |
| ตารางที่ 53 สรุปล่องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 186 |
| ตารางที่ 54 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักความยืดหยุ่น ของโครงสร้างองค์การ | 187 |
| ตารางที่ 55 สรุปล่องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | 189 |
| ตารางที่ 56 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง | 190 |
| ตารางที่ 57 สรุปล่องค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง | 191 |
| ตารางที่ 58 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถใน การจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลัง ปรับโมเดล)..... | 193 |
| ตารางที่ 59 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย..... | 195 |
| ตารางที่ 60 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย | 197 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 28 |
| ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การ | 34 |
| ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและไม่ได้เปรียบทางการแข่งขัน | 73 |
| ภาพที่ 4 อิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 77 |
| ภาพที่ 5 อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 80 |
| ภาพที่ 6 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 81 |
| ภาพที่ 7 อิทธิพลความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการจัดการความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 87 |
| ภาพที่ 8 อิทธิพลการบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 94 |
| ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย | 100 |
| ภาพที่ 10 ผลกระทบของระดับความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 156 |
| ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 162 |
| ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน | 165 |
| ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจ | 167 |
| ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ | 170 |
| ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | 172 |
| ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการคนเก่ง | 175 |
| ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | 178 |
| ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน | 181 |
| ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจ | 183 |

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 186

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ..... 188

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง..... 191

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการ
ความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)
..... 194

ภาพที่ 24 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ..... 198

ภาพที่ 25 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ..... 283



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern Era) ในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการมากกว่าแต่ละยุคสมัยที่ผ่านมา ความสลับซับซ้อนไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยง ความยากลำบากและความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการเท่านั้น ในอีกด้านหนึ่งความสลับซับซ้อนยังก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆเพิ่มขึ้นด้วย (Sipa, M, 2013) ความสลับซับซ้อนเป็นสถานการณ์ที่ส่วนประกอบย่อยของระบบมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น เกิดการส่งต่อข้อมูลสื่อสารและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น (Rezaeian, A., 2010) กระบวนทัศน์ของความสลับซับซ้อนเป็นผลจากความหลากหลายในการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเปลี่ยนรูปของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ ความสลับซับซ้อนมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความไม่คงที่ ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาว มีพัฒนาการที่ต่อเนื่องก่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนรูปที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การเสริมแรงและมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบย่อยในระบบ ความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคคล การรับรู้ถึงธรรมชาติและตระหนักรู้ถึงสาเหตุของความสลับซับซ้อนจะก่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนขององค์การที่จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสลับซับซ้อน (Shahram Mirzaei Daryani, A. A., 2016)

ความสลับซับซ้อนมีความแตกต่างกัน 4 รูปแบบซึ่งได้แก่ 1) ความสลับซับซ้อนในรายละเอียด (complexity in details) เป็นความสลับซับซ้อนที่ขึ้นอยู่กับจำนวนของส่วนประกอบย่อยในระบบ 2) ความสลับซับซ้อนเชิงพลวัต (dynamic complexity) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยที่ส่งผลต่อส่วนประกอบอื่นในระบบ 3) ความสลับซับซ้อนด้านสังคม (social complexity) เกิดจากความแตกต่างและหลากหลายของบุคคลในสังคม และ 4) ความสลับซับซ้อนด้านผลิตภาพ (productive complexity) เป็นปัญหาทั่วไปที่เกิดกับองค์การและสภาพแวดล้อมของชุมชนที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาแทนการใช้กฎเกณฑ์หรือวิธีทัศน์ที่กำหนดไว้แล้ว (Ajmi, M., 2014) รูปแบบที่แตกต่างกันดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการความสลับซับซ้อนในแต่ละรูปแบบใช้ทักษะ ความสามารถและวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ความสลับซับซ้อนของแต่ละระบบขึ้นอยู่กับจำนวนการติดต่อสื่อสารหรือปฏิกริยาของระบบนั้นที่มีต่อสภาพแวดล้อมของระบบ หากระบบเปิดรับและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกมากจะมี

ความสลับซับซ้อนมาก (Rangriz, H., & Mehrabi, J., 2015) อย่างไรก็ตามความสลับซับซ้อนในแต่ละรูปแบบต่างก็มีลักษณะร่วมกันซึ่งได้แก่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบย่อยในระบบแบบไม่เป็นเชิงเส้น (nonlinear relationships) การไม่สามารถคาดการณ์ผลในอนาคตได้ การไม่มีความคงที่ในระบบ การมีความไวต่อสภาวะเริ่มต้น (sensitive to initial conditions) การไม่สามารถลดทอนลงเป็นส่วนประกอบย่อยแล้วนำมารวมกันได้เนื่องจากผลลัพธ์จากการรวมตัวกันของส่วนประกอบย่อยจะไม่เท่ากับผลรวมทั้งหมด และในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนเดียวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรากฐานในระบบทั้งหมดได้ ซึ่งเรียกว่า “Butterfly Effect” (Reiman et al., 2014)

การจัดการความสลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) เนื่องจากสภาพแวดล้อมและองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งกันและกัน การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง เช่น การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำนายคู่แข่งและประเมินความรุนแรงทางการแข่งขัน การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทำให้องค์การสามารถวิเคราะห์ ปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fuentes-Fuentes, Albacete-Saez, and Lloreis-Montes., 2004) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างทรัพยากรใหม่เพื่อเพิ่มความสามารถเหนือคู่แข่งโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, D., 2014) ความสามารถเชิงพลวัตได้กล่าวถึงการเรียนรู้ขององค์การว่า เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการภายในองค์การที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ การเรียนรู้ขององค์การเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรม (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011) ในการจัดการความสลับซับซ้อนจึงต้องพิจารณาถึงการจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) ซึ่งเป็นไปได้ว่าหน่วยธุรกิจที่แบกรับความเสี่ยงทางเทคโนโลยีท่ามกลางสภาวะที่สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนอาจได้ผลประโยชน์จากความได้เปรียบที่ได้เป็นคนแรกในธุรกิจหรือความเป็นผู้นำตลาด (Leenders, M., Voermans, C.A.M., 2007) ในขณะเดียวกันความรุนแรงทางการแข่งขันและคู่แข่งก็มีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความเสี่ยงในนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งจะทำให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในอนาคตลดลงได้ (Fosfuri and Giarratana., 2009) นอกจากนี้ในการจัดการความสลับซับซ้อนยังมีความจำเป็นในการมีพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) จึงช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีจากพันธมิตรภายนอก การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ทำให้

เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความสามารถ รวมถึงการช่วยชดเชยข้อเสียเปรียบทางธุรกิจโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีข้อจำกัดด้านจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร (Cao, M., & Zhang, Q., 2011; Lechner et al. 2006)

ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมให้การจัดการความสลับซับซ้อนขององค์กรบรรลุผลได้ด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Hambrick, 2007) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนทำให้ภาวะผู้นำต้องมีการบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่เหมาะสม เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ (Ratiba Bouhali, Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha., 2015) รวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Al-Zboon and Hasan., 2011) นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility Organizational Structure) จะช่วยให้องค์กรปรับตัวสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมกันนี้ องค์กรที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กรโดยเฉพาะทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่งขององค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยสร้างและรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะเป็นพื้นฐานสนับสนุนให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและก่อให้เกิดผลการดำเนินธุรกิจที่ดีต่อไป

ในศตวรรษที่ผ่านมาความสลับซับซ้อนได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาพการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับช่วงเวลาหลายยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ระบบคุณค่าทางวัฒนธรรมรวมทั้งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการพัฒนาของมนุษย์ ความเปลี่ยนแปลงที่สั่นคลอนพื้นฐานของการดำรงชีวิต และมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อระบบสังคม เศรษฐกิจและการเมือง 3 ประการ ได้แก่ 1) การเสื่อมสลายของธรรมเนียมผู้ชายเป็นใหญ่หรือปิตาธิปไตย ซึ่งเป็นระบบที่สืบทอดกันมาไม่น้อยกว่าสามพันปี 2) การเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานเชื้อเพลิงฟอสซิล ซึ่งเป็นแหล่งพลังงานในยุคอุตสาหกรรมสมัยใหม่กำลังจะหมดไปโดยจะเปลี่ยนผ่านมาเป็นยุคพลังงานทดแทน เช่น พลังงานจากลมและแสงอาทิตย์ และ 3) การเปลี่ยนแปลงทักษะแม่บท ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางความคิด การรับรู้และคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งทำให้เราเกิดทัศนคติการมองสภาพความเป็นจริงเปลี่ยนไปจากเดิม (พริตจ็อฟ คาปรา, 2529) ความสลับซับซ้อนทางสังคมได้เพิ่มมากขึ้นจากการเชื่อมต่อติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และค่าใช้จ่ายที่ลดต่ำลงอันเป็นผลจากเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศที่ทันสมัย เกิดการส่งผ่านวัฒนธรรมข้ามชาติและเชื่อมโยงถึงระบบเศรษฐกิจทั่วโลก วิกฤตเศรษฐกิจในซีกโลกหนึ่งสามารถก่อให้เกิดวิกฤตการณ์

ทางเศรษฐกิจต่อไปได้ในวงกว้าง ตัวอย่าง เช่น วิกฤตต้มยำกุ้งในปี 1997 ซึ่งจุดเริ่มต้นจากการลดค่าเงินบาทในประเทศไทยได้ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย (ฐานข้อมูลการเมืองการปกครองสถาบันพระปกเกล้า, 2560) วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ในปี 2008 ที่เกิดจากปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อสังหาริมทรัพย์ผิดพลาดในสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อวงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจลูกกลมต่อเนื่องไปทั่วโลก ซึ่งนับว่ารุนแรงที่สุดนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2013) นอกจากนี้ความสลับซับซ้อนของสภาพภูมิอากาศทั่วโลกแสดงให้เห็นจากความผิดปกติของธรรมชาติและทะเลเวียนของกระแสน้ำ ปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้เกิดฝนตกหนักในตอนเหนือของทวีปอเมริกาใต้และเกิดความแห้งแล้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในทางกลับกันปรากฏการณ์ลานีญาได้ทำให้เกิดความแห้งแล้งทางตอนเหนือของทวีปอเมริกาใต้และเกิดฝนตกหนักในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ศูนย์การเรียนรู้วิทยาศาสตร์โลกและดาราศาสตร์, 2560)

เมื่อพิจารณาความสลับซับซ้อนในประเทศไทยพบว่า ปัญหา “กบฏกรายได้ปานกลาง” เป็นปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ประเทศไม่สามารถปรับเปลี่ยนจากประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้ ความสำเร็จจากการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาในอดีตทำให้ธนาคารโลกในปี 2554 ได้เลื่อนชั้นรายได้เฉลี่ยของคนไทยจากเดิมที่อยู่ในกลุ่มรายได้ระดับ ปานกลาง-ล่าง ขึ้นมาเป็นกลุ่มรายได้ระดับปานกลาง-บน โดยพิจารณาจากรายได้ประชาชาติต่อหัวที่เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 4,210 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี ซึ่งเพิ่มขึ้นเกือบสองเท่าในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา แต่เมื่อพิจารณาแนวโน้มในอนาคตพบว่า ประเทศไทยยังติดอยู่ในกบฏกรายได้ปานกลางที่ทำให้ไม่สามารถขยับไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้ระดับสูงได้ นอกจากนี้ปัญหาด้านการกระจายรายได้ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยให้เกิดช่องว่างระหว่างคนร่ำรวยและคนยากจนที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น จากข้อมูลการถือครองทรัพย์สินครัวเรือนระหว่างปี 2531-2550 พบว่ากลุ่มประชากรที่รวยที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศมีรายได้รวมกันประมาณร้อยละ 55 ของรายได้รวมทั้งประเทศ โดยในปี 2549 มีทรัพย์สินประมาณ 70 เท่าของกลุ่มที่ยากจนที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2556) นอกจากนี้ปัญหาด้านการเมืองจากความขัดแย้งของคนในชาติที่มีความคิดเห็นต่างในด้านอำนาจ ความยุติธรรม และชนชั้นของสังคม ก่อให้เกิดปัญหาด้านเสถียรภาพทางการเมือง สร้างความไม่เชื่อมั่นจากผู้ลงทุนจากต่างประเทศ ทั้งนี้โครงสร้างเศรษฐกิจไทยมีการพึ่งพิงภาคต่างประเทศในสัดส่วนที่สูงมาก โดยการส่งออกสินค้าและบริการ มีสัดส่วนร้อยละ 75 ในปี 2555 และร้อยละ 74 ในปี 2556 โดยมีการนำเข้าสินค้าและบริการที่มีสัดส่วนสูงด้วยเช่นกัน โดยการนำเข้าสินค้าและบริการมีสัดส่วนร้อยละ 74 ในปี 2555 และร้อยละ 70 ในปี 2556 ด้วยเหตุนี้ระดับการเปิดประเทศ (Degree of Openness) ซึ่งวัดจากสัดส่วนของภาคส่งออกและนำเข้าต่อ GDP ของประเทศพบว่า ในปี 2555 ประเทศไทยมีระดับการเปิดประเทศ (Degree of Openness) สูงถึงร้อยละ 149 ซึ่งสูงกว่า

ประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดของโลกอันดับ 1 คือสหรัฐอเมริกาที่ร้อยละ 31 และอันดับ 2 คือจีนที่ร้อยละ 52 (ชยงการ ภมรมาศ, 2557) และด้วยเหตุที่ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจขนาดเล็กแต่กลับมีการเปิดกว้างทางเศรษฐกิจสูง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกจึงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศไทยอย่างมาก นอกจากนี้การขยายตัวทางการค้าของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่จากต่างประเทศยังก่อให้เกิดการผูกขาด และความสลับซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย (ชาญวิทย์ ปรีชาพาณิชย์พัฒนา, 2560)

ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การคือ การสามารถรับรู้ถึงโอกาสและอุปสรรคจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสก่อนคู่แข่ง รวมถึงสามารถแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจท่ามกลางความรุนแรงทางการแข่งขัน ทั้งนี้ความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อนไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยงอันเกิดจากสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้แต่ความเสี่ยงนั้นยังสามารถสร้างโอกาสให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆได้อีกด้วย (Sipa, 2013) ซึ่งความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขนาดธุรกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงสาเหตุจะพบว่าทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในบริษัทขนาดใหญ่มักจะพัฒนาอย่างก้าวหน้า โดยธุรกิจขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนได้ในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogrecan, C., 2015)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นภาคธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของระบบเศรษฐกิจโลก (Culkin & Smith, 2000) ทุกรัฐบาลทั่วโลกได้ส่งเสริมและเพิ่มการสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เติบโตจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ (Abdullah & bin Bakar, 2000) นอกจากจำนวนของหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนมากแล้ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างสรรค์งาน และเป็นกลไกขับเคลื่อนความเติบโตของระบบเศรษฐกิจ รวมทั้งเป็นเครื่องมือบรรเทาความยากจนที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา (Wang, 2016) ทั้งนี้ Levy (1993) ได้กล่าวถึงข้อจำกัด 3 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่สูง โดยข้อจำกัดด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคหลักต่อการเติบโตทางธุรกิจ รวมทั้งภาวะภาษีที่สูงก็เป็นอุปสรรคสำคัญต่อธุรกิจขนาดเล็ก ส่วน Gree and Thurnik (2003) ได้แบ่งอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 30 ปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่มคือ อุปสรรคจากภายนอกและอุปสรรคภายใน ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุด โดยมีปัจจัยอื่นที่สำคัญได้แก่ การขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ ทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี

การทุจริต และกฎข้อบังคับ นอกจากนี้ Brush, Ceru, and Blackburn (2009) ได้ศึกษาผลกระทบที่ส่งผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน สภาพด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น โดยแบ่งชั้นตามการเจริญเติบโตของธุรกิจ 3 รูปแบบ ได้แก่ ธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป และธุรกิจที่เติบโตเป็นครั้งเป็นคราว จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่หิวกระหายเงินทุน ในขณะที่ธุรกิจที่เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปต้องการบุคลากรที่เหมาะสมมาเป็นพนักงาน ส่วนทักษะในการบริหารจัดการมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจที่เติบโตเป็นครั้งเป็นคราว ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ Mason and Brown (2013) ได้ศึกษาอุปสรรค 6 ประการที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตสูงและหน่วยธุรกิจที่มีศักยภาพเติบโตสูง ได้แก่ 1) การสรรหาบุคลากร 2) รัฐบาล 3) ที่ดินรวมสิ่งปลูกสร้าง 4) สภาพทางการตลาด 5) การบริหารจัดการ และ 6) แหล่งเงินทุน ผลการวิจัยพบว่า หน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตสูงไม่พบอุปสรรคด้านสภาพทางการตลาด แต่ได้รับผลกระทบจากอุปสรรคอื่น ๆ ที่เหลือ 5 ประการดังกล่าว นอกจากนี้ Wang (2016) ได้ศึกษาถึงอุปสรรคที่ส่งผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศกำลังพัฒนา 119 ประเทศโดยใช้ผลสำรวจของธนาคารโลกในช่วง 2006-2014 ที่สอดคล้องกับผลจากการศึกษาในงานวิจัยอื่น ๆ ว่า ปัญหาด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุด โดยอุปสรรคที่สำคัญ 5 ประการแรก ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การจัดสรรพลังงานไฟฟ้า เสถียรภาพทางการเมือง สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และอัตราภาษีจัดเก็บ ผลการศึกษาของ Wang (2016) ยังพบอีกว่า การเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการเติบโตทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งการรับรู้ถึงสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงว่าเป็นอุปสรรคสำคัญมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนความกังวลต่อเสถียรภาพทางการเมืองกลับเป็นปัจจัยที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้ความสำคัญน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า หน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตสูงซึ่งวัดจากการเติบโตทางธุรกิจอย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปีหรือประมาณร้อยละ 72 ตลอดช่วงเวลา 3 ปี มีการรับรู้ว่าการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคสำคัญมากกว่าหน่วยธุรกิจที่ไม่ได้มีการเติบโตสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากหน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตสูงเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่หิวกระหายเงินทุน (Brush et al, 2009) นอกจากนี้หน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตสูงจะมีความกังวลน้อยลงในด้านอัตราภาษีการจัดสรรพลังงานไฟฟ้า เสถียรภาพทางการเมือง รวมถึงสภาพการแข่งขัน เมื่อพิจารณาด้านขนาดของธุรกิจซึ่งวัดจากจำนวนพนักงาน พบว่า เมื่อขนาดของธุรกิจใหญ่ขึ้นความเป็นไปได้ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจะเป็นอุปสรรคลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ Shen, Shen, Xu, and Bai (2009) ที่กล่าวว่า หน่วยธุรกิจที่มีขนาดเล็กจะต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านแหล่งเงินทุนมากกว่าและการเข้าถึงสินเชื่อจากธนาคารได้ยาก รวมทั้งหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่พร้อมเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ดีกว่า แต่

สิ่งที่หน่วยธุรกิจขนาดใหญ่กังวลมากกว่าคือเสถียรภาพทางการเมือง ส่วน Kuntchev, Ramalho, Rodríguez-Meza, and Yang (2013) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของขนาดและอายุของธุรกิจที่ส่งผลต่อข้อจำกัดด้านสินเชื่อพบว่า ขนาดและอายุของธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับข้อจำกัดด้านสินเชื่อของหน่วยธุรกิจ เช่นเดียวกับ Lee (2014) ที่เลือกอายุของธุรกิจเป็นตัวแปรควบคุมเพื่ออธิบายความสำคัญของอายุธุรกิจบนฐานคิดว่า หน่วยธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจมานานจะมีประวัติด้านสินเชื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและมีสัมพันธภาพอันดีกับธนาคารซึ่งตรงข้ามกับหน่วยธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจมาไม่นาน สาเหตุหลายประการที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ใช้เงินกู้ยืมจากธนาคาร แต่กลับใช้แหล่งเงินทุนและเงินกู้ยืมภายในจากกิจการเป็นหลัก ได้แก่ 1) อัตราดอกเบี้ยกู้ยืมที่สูง 2) กระบวนการขั้นตอนในการขออนุมัติที่ซับซ้อน 3) การขอหลักฐานหลักทรัพย์ค้ำประกันจำนวนมาก 4) ความไม่มั่นใจว่าจะได้รับการอนุมัติสินเชื่อ และ 5) ค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นทางการ (Wang, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Chavis, Klapper, and Love (2010) ที่พบว่า หน่วยธุรกิจที่เพิ่งก่อตั้งจะใช้วิธีระดมทุนจากแหล่งเงินทุนที่ไม่เป็นทางการมากกว่าการกู้ยืมเงินจากธนาคาร เมื่ออายุของธุรกิจเพิ่มขึ้นสัดส่วนการกู้ยืมเงินจากธนาคารจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นตามในขณะที่การกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนที่ไม่เป็นทางการลดลง

ปัญหาโดยรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยซึ่งกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้เก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการศึกษาวิจัยในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548) ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดในประเทศ ยังขาดความรู้ความสามารถด้านการตลาดในวงกว้างโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันการเปิดการค้าเสรีทำให้สินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศไทยมากขึ้น 2) ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจและเพื่อขยายกิจการ ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินมาเพื่อลงทุนหรือขยายกิจการได้ เนื่องจากไม่มีการวางแผนและจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้ รวมถึงปัญหาเรื่องเครดิตและการเขียนธุรกิจที่ยังไม่ชัดเจน ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบที่มีดอกเบี้ยอัตราสูง 3) ปัญหาด้านแรงงาน ที่มีการเข้าออกแรงงานสูง แรงงานที่มีฝีมือหรือทักษะในการทำงานสูงขึ้นมักจะเปลี่ยนย้ายงานไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนดีกว่า ทำให้คุณภาพและการพัฒนาแรงงานไม่สม่ำเสมอ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตสินค้า 4) ปัญหาด้านข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนมากเริ่มต้นธุรกิจในลักษณะธุรกิจครอบครัว ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ทดลอง มักขาดความรู้ในด้านการจัดการและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เมื่อธุรกิจขยายกิจการเติบโตขึ้นจึงไม่สามารถปรับระบบการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ไม่สามารถปรับตัวต่อความรุนแรงทางการแข่งขันทาง

ธุรกิจได้ 5) ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเริ่มต้นธุรกิจจากการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคในการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงไม่สามารถพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพมาตรฐานที่ดีได้ 6) ปัญหาการเข้าถึงการโครงการส่งเสริมการลงทุนของรัฐ และข้อจำกัดด้านการบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์กรภาครัฐและเอกชน 7) ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐบาล ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น 8) ปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันกับการรุกของธุรกิจขนาดใหญ่ เมื่อธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ขยายตัวเติบโตไปสู่ภาวะการแข่งขันที่เปิดกว้างและสลับซับซ้อนมากขึ้น ธุรกิจขนาดใหญ่จะมองเห็นโอกาสทางการตลาดจึงรุกเข้ามาแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ธุรกิจมีอยู่ 9) ปัญหาความมั่นใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าไม่มั่นใจว่าสินค้าและบริการจะมีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีพอ และ 10) ปัญหาความหลากหลายของสินค้าในตลาด เนื่องจากความหลากหลายของสินค้าในตลาดที่มีอยู่จำนวนมาก ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถจดจำสินค้าหรือแยกแยะความแตกต่างระหว่างสินค้าชนิดเดียวกันกับตราอื่น ๆ ได้ (สารคดี.คอม, 2560)

ด้วยข้อจำกัดและปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ดังกล่าว ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงต้องปรับตัวและพัฒนาสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรด้านข้อจำกัดด้านทรัพยากร และภายนอกองค์กรจากการแข่งขันที่ธุรกิจขนาดใหญ่เล็งเห็นโอกาสทางการตลาดของธุรกิจ การบริหารงานที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญกับธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในอีกมุมหนึ่งการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญมากกับธุรกิจขนาดเล็กมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถนำเงินที่สูญเสียไปหลายพันเหรียญจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดนำกลับมาได้อย่างง่ายดาย และถึงแม้จะสูญเสียเงินเป็นหลักล้านเหรียญก็ยังไม่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดระยะยาวของธุรกิจขนาดใหญ่ได้ แต่จะส่งผลอย่างมากต่อธุรกิจขนาดเล็กถึงแม้ความสูญเสียในจำนวนที่น้อยกว่าก็ตาม (Griffin, 2002) จากผลวิจัยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งส่วนมากจะเป็นธุรกิจครอบครัว พบว่า ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะมีอายุสั้นและล้มละลายในรุ่นที่ 1 โดยการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้สามารถอยู่รอดไปสู่รุ่นที่ 3 มีจำนวนต่ำกว่าร้อยละ 10 (Cuhadar and Ozmen, 2008) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน พบว่า ตัวแปรสำคัญที่นำมาศึกษายังมีค่อนข้างน้อย อีกทั้งตัวแปรที่งานวิจัยนำมาศึกษามักมุ่งเน้นตัวแปรเพียงบางตัวแปร และมักศึกษาให้เห็นความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนแยกเป็นส่วนๆ ของตัวแปรเพียงหนึ่งหรือสองตัวแปรเท่านั้น จึงไม่เกิดการบูรณาการของ

ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนโดยเฉพาะในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างองค์กรและวิธีการดำเนินงานแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่อย่างมาก ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่ง และตัวแปรผล ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยผ่านตัวแปรกลางคือความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน 4 ด้านประกอบด้วย การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ และมีตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงประจักษ์ ดังนั้นผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อก่อให้เกิดผลดำเนินการทางธุรกิจที่ดี และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความสลับซับซ้อนในมิติอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และผลดำเนินงานทางธุรกิจ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
5. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร
2. ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร
3. ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยอย่างไร
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้
แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการความสลับซับซ้อน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

1. สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ
2. สมมติฐานที่ 2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ
3. สมมติฐานที่ 3 ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ
4. สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
5. สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
6. สมมติฐานที่ 6 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

7. สมมติฐานที่ 7 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 674,597 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 24 เมษายน 2560)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 313 แห่ง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 6 ราย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มกราคม – เมษายน 2561

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 4 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดสรรผลตอบแทนและรางวัลอย่างเหมาะสม 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง และ 3) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.1.2 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ 2) การกระจายอำนาจ และ 3) ความร่วมมือข้ามแผนก

4.1.3 การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การพัฒนาคนเก่ง และ 2) การรักษาคนเก่ง

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 การสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) ความสามารถเชิงพลวัต 3) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และ 4) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ

4.2.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และ 2) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง

4.2.3 ผลดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาด และ 3) ด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3 ตัวแปรแทรก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

4.4 ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของหน่วยธุรกิจ วัดตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจำนวนพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity Management Capability: CMC) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อองค์กร โดยความสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความสลับซับซ้อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสามารถแก้ปัญหาหรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความสลับซับซ้อนดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาความสามารถทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty: PEU) หมายถึง การรับรู้ถึงเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยเล็งเห็นถึงผลกระทบด้านบวกซึ่งเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบด้านลบที่จะก่อปัญหาสร้างความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

1.2 ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability: DC) หมายถึง

ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรขององค์กรใหม่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติในงานประจำวันใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

1.3 การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management: IRM) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงอันเกิดจากโครงการลงทุนด้านนวัตกรรม ซึ่งอาจจะนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดรูปแบบ วิธีการ และแนวทางในการแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.4 การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking: BNW) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือกันระหว่างหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพื่อชดเชยข้อเสียเปรียบทางธุรกิจ ลดค่าใช้จ่าย ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งทางธุรกิจไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้ เวลา ความพยายาม รวมถึงทรัพยากรจำนวนมากในการปรับตัวเพื่อลอกเลียนแบบความสามารถดังกล่าวได้

2.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (Low-Cost Leadership: LCL) หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถเสนอขายสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ในระยะยาวโดยไม่กระทบต่อความอยู่รอดของกิจการ

2.2 ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation: DF) หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถสร้างความต้องการซื้อด้วยการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าการมุ่งเน้นขายสินค้าหรือบริการในราคาที่ดี

3. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity: CI) หมายถึง การรับรู้ถึงแรงกดดันที่เกิดจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจทั้งจากคู่แข่งที่มีอยู่เดิมและโอกาสที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่หน่วยธุรกิจครอบครองอยู่ ระดับความรุนแรงทางการ

แข่งขันพิจารณาได้จากการแข่งขันตัดราคาสินค้าหรือบริการที่เสนอต่อผู้ซื้อ และช่องว่างระหว่างราคาขายกับต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น

4. ผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance: BP) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน 2) ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3) ด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจขององค์การต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1 ด้านการเงิน (Financial: FN) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจด้านรายได้จากยอดขาย ผลกำไร และสภาพคล่องทางธุรกิจ

4.2 ด้านการตลาด (Marketing: MK) หมายถึง ผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจด้านส่วนแบ่งทางการตลาด การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้เกิดการซื้อซ้ำ สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวสินค้าหรือบริการ

4.3 ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Effectiveness for Respond to Stakeholders' Benefit: ERSB) หมายถึง ความสามารถในการสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ทั้งด้านผลตอบแทนของส่วนผู้ถือหุ้นในรูปของมูลค่าของหุ้น เงินปันผล ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ที่ดี และดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: SL) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงสุดขององค์การเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ควบคุม กำหนดชี้แนะทิศทางขององค์การ ด้วยการจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้สามารถนำมาใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

5.1 การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (Properly Compensation: PC) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และสวัสดิการแก่พนักงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน โดยคำนึงถึงสถานะของผลตอบแทนและสวัสดิการที่ธุรกิจอื่นให้แก่พนักงานในงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

5.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (Inspiration for Changing: IC) หมายถึง การสร้างความคาดหวังที่ดี การกระตุ้น การสร้างการตระหนักรู้ถึงความ

จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การลดผลกระทบด้านลบ และการบริหารจัดการเมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

5.3 การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Strategic Planning: STSP) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำตัดสินใจถึงอนาคตและการพัฒนาขององค์กร โดยติดตามกระบวนการที่วางไว้และวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ยุทธวิธี และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

6. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility Organizational Structure: FOS) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดกฎเกณฑ์ข้อบังคับหรือสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการอย่างเข้มงวด ให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ เป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร สนับสนุนการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการสร้างทีมงานเพื่อสร้างนวัตกรรม

6.1 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility: OF) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ปฏิบัติต่อความผันผวนเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันในระยะสั้น เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการแก้ปัญหา โดยการจัดเรียงกระบวนการทำงานและการวางแผนปฏิบัติงานแบบวันต่อวัน

6.2 การกระจายอำนาจ (Empowerment: EM) หมายถึง การให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการยึดกฎเกณฑ์ข้อบังคับหรือสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการอย่างเข้มงวด สนับสนุนการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

6.3 ความร่วมมือข้ามแผนก (Cross-Functional Coordination: CFC) หมายถึง ความร่วมมือของแต่ละแผนกในองค์กรในการประสานการใช้ทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นการสร้างห่วงโซ่คุณค่าให้แก่กิจกรรมขององค์กร ขจัดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีระหว่างแต่ละแผนกภายในองค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเฉพาะแผนกของตน

7. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management: TM) หมายถึง กระบวนการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง โดยการพัฒนาคคนเก่ง

(Talent Development) และรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ที่มีศักยภาพสูงดังกล่าวทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

7.1 การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development: TD) หมายถึง การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งงานในปัจจุบัน และพัฒนาให้มีความสามารถรองรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต โดยการคัดเลือก ประเมินความสามารถ และจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบ

7.2 การรักษาคนเก่ง (Talent Retention: TR) หมายถึง การรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างปัจจัยด้านบวกที่ส่งเสริมการทำงาน โดยมีการกำหนดรางวัลและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ระหว่าง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

1. บริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

บริบทของวิสาหกิจกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

การวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ดังมีรายละเอียดดังนี้

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินการต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 แบ่งเป็น 3 ประเภทกิจการ ได้แก่ 1) กิจการการผลิต ขนาดกลางการผลิตมีมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อมการผลิตไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลางการผลิตมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน ขนาดย่อมการผลิตไม่เกิน 50 คน 2) กิจการบริการ ขนาดกลางบริการมีมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อมบริการไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลางบริการมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน ขนาดย่อมบริการไม่เกิน 50 คน และ 3) กิจการการค้า ขนาดกลางค้าส่งมีมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท ขนาดย่อมค้าส่งไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลางค้าส่งมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน ขนาดย่อมค้าส่งไม่เกิน 25 คน ส่วนขนาดกลางค้าปลีกมีมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท ขนาดย่อมค้าปลีกไม่เกิน 30 ล้านบาท ขนาดกลางค้าปลีกมี

การจ้างงานไม่เกิน 30 คน ขนาดย่อมค้าปลีกไม่เกิน 15 คน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) ทั้งนี้ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา (กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก, 2561)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ เช่น การช่วยสร้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างเงินตราต่างประเทศ การลดนำเข้าสินค้าต่างประเทศ การเป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบการธุรกิจ การเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่น ๆ การเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ และการสร้างความเข้มแข็งให้ระบบเศรษฐกิจ (บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม, 2560) ในปัจจุบันข้อมูล ณ วันที่ 27 เมษายน 2560 มีจำนวนผู้ขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ที่เป็นนิติบุคคล จำนวน 668,888 ราย และเป็นบุคคลธรรมดา (ไม่เป็นนิติบุคคล แต่จดทะเบียนตาม พรบ. ทะเบียนพาณิชย์) จำนวน 6,047 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

จุดเด่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ได้แก่ 1) มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรไม่มาก ทำให้การสื่อสารรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถควบคุมการทำงานและทดสอบการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก 2) ใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สามารถจัดหาได้ ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ 3) โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน และ 4) สร้างอาชีพให้คนในท้องถิ่น เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กและกระจายตัวไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ช่วยลดการกระจุกตัวจากการทำงานในกรุงเทพและปริมณฑล ส่วนข้อเสียเปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการบริหารงานไม่มากพอ ส่วนใหญ่ใช้การลองผิดลองถูก อีกทั้งเป็นประสบการณ์ที่ไม่มีความซับซ้อน ขาดระบบการบริหารจัดการและบุคลากร 2) คนรู้จักน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือมากกว่า และ 3) ธุรกิจขนาดใหญ่แย่งแรงงานเนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่มีสภาพคล่องและผลประกอบการสูง จึงสามารถดูแลและจูงใจพนักงานรวมทั้งบุคลากรที่เป็นคนเก่งได้ดีกว่า นอกจากนี้ยังพบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แก่ 1) การเข้าถึงบริการและการส่งเสริมจากรัฐบาลเป็นไปได้ช้า และบางธุรกิจไม่ใช่กลุ่มที่รัฐบาลกำลังให้ความสำคัญสนับสนุน 2) การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการและเพื่อยกระดับศักยภาพของพนักงานต้องใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพมีต้นทุนสูง เช่นเดียวกับข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี จึงทำให้

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พัฒนาศักยภาพได้ช้า และ 3) ปัญหาด้านการตลาด หากต้องแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าย่อมจะเลือกธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่า (สยามอาชีพ, 2561)

ในปัจจุบันแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้เติบโตเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผ่านแนวคิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการควบคู่ไปกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าสู่ตลาดโลก เป็นต้น เพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถก้าวขึ้นมาเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นวาระแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งนี้แผนการส่งเสริมฉบับที่ 4 ดังกล่าวมุ่งให้เกิดการขยายบทบาททางเศรษฐกิจโดยกำหนดเป้าหมายในระดับผลกระทบเชิงมหภาคให้ “สัดส่วนมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2564” ด้วยแนวทางการดำเนินงานดังนี้ 1) ปรับปรุงให้การดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสะดวกมากขึ้น (ease of doing business) โดยการปรับปรุงการดำเนินงานของภาครัฐให้มีความสะดวก ลดอุปสรรคจากกฎระเบียบของภาครัฐ เช่น การขอใบอนุญาตหรือการรับรองต่าง ๆ ที่มีขั้นตอนมาก ใช้เวลานาน หรือมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไป รวมถึงการแก้ไขกฎหมายให้ทันสมัย สามารถสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ประกอบธุรกิจสมัยใหม่และมีความต้องการที่หลากหลายได้มากขึ้น 2) ส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสามารถในการประกอบธุรกิจแบบมืออาชีพ (smart SMEs) โดยภาครัฐต้องเร่งยกระดับความสามารถในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้พื้นฐานที่สำคัญในการทำธุรกิจ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การเสริมสร้างความสามารถในการค้าขายระหว่างประเทศ การส่งเสริมแนวคิดการทำธุรกิจที่มุ่งตอบสนองตลาดระดับโลก (global context) 3) พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รุ่นใหม่ให้ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการที่สร้างคุณค่าและมูลค่า (high value startup) โดยมุ่งแสวงหาและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างมูลค่าสูงได้ เช่น ผู้ประกอบการที่มีการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม (tech startup) ผู้ประกอบการในงานสร้างสรรค์และออกแบบ (creative startup/cultural startup) ให้มีศักยภาพในการประกอบธุรกิจสมัยใหม่ที่สามารถแข่งขันในตลาดสากลได้ โดยการส่งเสริมโอกาสให้พัฒนาต่อยอดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปสู่ธุรกิจ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ การสร้างปัจจัยสนับสนุน

ที่เหมาะสม เพื่อนำประเทศไทยก้าวผ่านการเป็นประเทศที่ใช้ประสิทธิภาพเป็นแรงขับเคลื่อน (efficiency-driven economy) สู่การเป็นประเทศที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อน (innovation-driven economy) นอกจากนี้แผนการส่งเสริมฉบับที่ 4 ยังได้กำหนด 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รายประเด็น 2) การเสริมสร้างขีดความสามารถวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เฉพาะกลุ่ม และ 3) การพัฒนาโลกเพื่อขับเคลื่อนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อย่างเป็นระบบ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรจะพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนต่างจากรูทกิจขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรและระบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนเก่งซึ่งธุรกิจขนาดใหญ่สามารถจูงใจให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งเข้าร่วมงานได้มากกว่า อีกทั้งการจัดการแหล่งเงินทุนที่สามารถนำมาวิจัยและพัฒนา รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต แต่เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง เมื่ออธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์จะพบว่า ข้อได้เปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เนื่องจากกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนและมีบุคลากรจำนวนน้อย จึงมีความคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงได้นำบริบท ข้อได้เปรียบ ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแผนการพัฒนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบัน เพื่อนำมาบูรณาการกับทฤษฎีพื้นฐานข้างต้น โดยเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ รวมถึงตัวแปรควบคุมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ที่มุ่งอธิบายถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งอธิบายการบริหารจัดการองค์กรโดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ และ 3) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View

Theory) ที่มุ่งอธิบายศักยภาพของธุรกิจโดยพิจารณาจากฐานของทรัพยากรที่หน่วยธุรกิจมีอยู่เพื่อนำไปใช้สร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory)

ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ได้พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือการวิเคราะห์แบบไม่เป็นเชิงเส้น ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทุกสาขาทางวิทยาศาสตร์ (Gleick, J., 1988) ในวิชาฟิสิกส์และสาขาที่เกี่ยวข้องประสบความสำเร็จในการสร้างแบบจำลองและการทดสอบความไร้ระเบียบ ทฤษฎีไร้ระเบียบตั้งอยู่บนฐานคิดว่าความเรียบง่ายและเหตุการณ์ที่ดูเหมือนว่าจะไม่เกี่ยวข้องกันสามารถส่งผลให้เกิดการกระทำ ในทฤษฎีไร้ระเบียบการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในจุดเริ่มต้นสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่แตกต่างกันอย่างมาก และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างตัวแปรในลักษณะที่เป็นพลวัต (Migone, A.R., 1993) ถึงแม้ความไร้ระเบียบแสดงถึงพฤติกรรมที่ไม่คงที่ระหว่างตัวแปรและไม่สามารถคาดเดาได้ แต่ระบบนี้ไม่ใช่ระบบแบบสุ่ม

ทฤษฎีไร้ระเบียบได้กล่าวถึงเหตุการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนและเป็นพลวัตในโลกซึ่งดูเหมือนไร้ระเบียบจะมีแบบแผนบางอย่างซ่อนอยู่ พฤติกรรมที่ไม่เป็นระเบียบขึ้นอยู่กับสภาวะเริ่มต้นของแบบจำลอง แบบแผนที่ซ่อนอยู่ในทฤษฎีไร้ระเบียบเรียกว่าตัวดึงดูดแบบไร้ระเบียบ (strange attractor) ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงพลวัตของแบบจำลองที่ไม่เป็นเชิงเส้นในทีสภาวะที่แน่นอน ทฤษฎีไร้ระเบียบสามารถแสดงให้เห็นถึงแบบแผนเหล่านี้ในพฤติกรรมที่ไม่เป็นระเบียบ (Stilwell, J., 1996) ตัวดึงดูดแบบไร้ระเบียบจะชี้ให้เห็นทิศทางของพฤติกรรมแต่ไม่ได้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมโดยสมบูรณ์แบบ ข้อมูลที่ไร้ระเบียบอาจถูกบดบังด้วยสิ่งรบกวนซึ่งจำเป็นต้องขจัดออกเพื่อให้เห็นถึงแบบแผนที่ซ่อนอยู่

ทฤษฎีไร้ระเบียบได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในด้านสังคมศาสตร์โดยเฉพาะด้านเศรษฐศาสตร์และด้านตลาดเงิน (Edmonds, 1996; Serletis and Gogas, 1997; Frank, 1998; Gao and Wang, 1999) นอกจากนี้ Peters, E.E., (1991) ได้เสนอว่า ทฤษฎีไร้ระเบียบสามารถใช้ทำนายตลาดหุ้นได้ดีกว่าสมมติฐานทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Murphy, P., (1996) ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีไร้ระเบียบในการจัดการด้านประชาสัมพันธ์รวมถึงวิกฤตการณ์ขององค์การและข่าวลือ โดยเสนอว่าทฤษฎีไร้ระเบียบมีประโยชน์อย่างยิ่งแก่องค์การในการนำทฤษฎีไปใช้เพื่อป้องกันปัญหาด้านภาพลักษณ์และการรับรู้ของสาธารณชน ส่วน Priesmeyer, H.R. (1992) ได้พัฒนาอนุกรมเวลาและการวิเคราะห์แบบไม่เป็นเชิงเส้นของข้อมูลด้านการผลิตและการเงินเพื่ออธิบายถึงแบบแผนในความไร้ระเบียบของกระบวนการในองค์การ นอกจากนี้ทฤษฎีไร้ระเบียบยังถูกนำมาใช้ในแบบจำลอง

ปรากฏการณ์เชิงนิเวศวิทยา เช่น การสร้างความแตกแยกแก่ถิ่นฐานธรรมชาติ (habitat fragmentation) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อนในมิติด้านเวลาและพื้นที่

จากขอบเขตของทฤษฎีไร้ระเบียบ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีไร้ระเบียบมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุคือ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดจากความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงในลักษณะความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเชิงเส้น (non-linearity) ได้อย่างเท่าทันเหตุการณ์ ทั้งนี้ยังได้นำมาอธิบายองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนคือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างกันของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนจนไม่สามารถคาดการณ์ผลในระยะยาวได้ อีกทั้งจุดเริ่มต้นของตัวแปรที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเมื่อเวลาผ่านไป กลับสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างมาก (Migone, A.R., 1993) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนเดียวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในระบบทั้งหมด (Reiman et al., 2014) นอกจากนี้ทฤษฎีไร้ระเบียบยังสามารถอธิบายความสามารถเชิงพลวัตซึ่งเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยอธิบายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไร้ระเบียบจนไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้องในระยะยาว กล่าวโดยสรุปว่าการเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร้ระเบียบจะทำให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นผลที่เกิดจากการกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์การที่เหมาะสมกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพขององค์การ (Donaldson, 2001) ปัจจัยเชิงสถานการณ์ได้แก่ กลยุทธ์ (O'Regan and Ghobadian, 2006) และวัฒนธรรม (Sousa and Voss, 2008) ดังนั้นองค์การจึงมุ่งแสวงหาแนวทางเพื่อสร้างผลการดำเนินการที่ดีด้วยการปรับตัวให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการปรับตัวนี้มีลักษณะเป็นพลวัตและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Daft et al., 2010; Donaldson, 2006; Burns and Stalker, 1961) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นถึงบริบทของสภาพแวดล้อมโดยการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าการบริหารจัดการด้วยวิธีการใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว (Donaldson, 2001)

นอกจากนี้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ยังได้กล่าวถึง ผลการดำเนินงานว่าเป็นผลจากความสอดคล้องกันระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างขององค์การ (Duncan, 1972; Miles & Snow, 1978; Venkatraman, 1989) สภาพแวดล้อมเปรียบเสมือนต้นเหตุของปัจจัยนำเข้าที่มาจากปฏิกิริยาของปัจเจกชน กลุ่มคน และองค์การ รวมทั้งแรงบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาเพื่อการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางการตลาด การเข้าถึงตลาดที่เฉพาะเจาะจง รวมถึงการกำหนดว่าใครคือคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ และจะใช้วิธีการใดในเวลาใดในการแข่งขัน (Ansoff, 1965; Porter, 1985) โครงสร้างขององค์การครอบคลุมถึงวิธีการจัดการทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ รวมทั้งการผสมผสานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ถูกนำมาอธิบายในหลากหลายแนวคิด โดย Fiedler (1964) กล่าวว่า แนวทางการบริหารจัดการหรือการจัดองค์การที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่วน Scott (1992) กล่าวว่า วิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ และ Galbraith (1973) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับเงื่อนไขภายใต้สถานการณ์นั้น ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเน้นย้ำถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Battilana and Casciaro, 2012) การพัฒนาบุคคลส่งผลต่อการทุจริตอย่างไร (Sims et al., 2012) การสร้างภาวะผู้นำในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ (Fiedler, 1964) แนวทางการตัดสินใจออกแบบขององค์การ (Donaldson, 2006) ปัจจัยเชิงสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และผลดำเนินการทางการเงิน มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานด้านสังคมขององค์การ (Melo and Garrido-Morgado, 2012)

จากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกซ้อน คือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน รวมถึงตัวแปรกลางคือ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยการปรับตัวตามบริบทของปัจจัยแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป จึงไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดได้ พร้อมทั้งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ เนื่องจากองค์การต้องเตรียมความพร้อมเพื่อหาโอกาสสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงต้องมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าหนึ่งวิธีการโดยองค์การต้องมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสมตามสถานการณ์ (Sanchez, 1995) ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถการบริหารเชิงสถานการณ์โดยใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) ซึ่งเป็นการปฏิบัติต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าในระยะสั้น (Galbraith, 1990; Sethi &

Sethi, 1990) รวมทั้งการสร้างความยืดหยุ่นด้วยการกระจายอำนาจให้มากขึ้นซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Miller, 1991)

3. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory)

Penrose ET (1959) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเติบโตของหน่วยธุรกิจโดยอธิบายว่า การเติบโตขององค์การเกิดจากทรัพยากรที่องค์การสั่งสมไว้ ทรัพยากรที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างและส่งอิทธิพลต่อการตัดสินใจนำทรัพยากรเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดย Wernerfelt B. (1984) ได้ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า องค์การจะตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาด้านทรัพยากรมากกว่าด้านผลิตผล องค์การสามารถสั่งสมความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างสิ่งกีดขวางด้านทรัพยากรด้วยความเป็นเจ้าของโดยการแสวงหาทรัพยากร ทรัพยากรขององค์การได้แก่ สินทรัพย์ที่มีคุณค่า ความสามารถ กระบวนการขององค์การ คุณลักษณะขององค์การ ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การได้ (Barney JB, 1991) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันธรรมชาติของการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากสงครามของตำแหน่งทางการตลาด (war of position) ไปเป็นสงครามของการเคลื่อนไหว (war of movement) ถึงแม้ว่าองค์การจะได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่องค์การจะไม่สามารถต้านทานการแข่งขันในระยะยาวได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งคู่แข่งภายนอกและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์การ (Stalk G, Evans P, Shulman LE, 1992) ทั้งนี้ Teece DJ (1992) ได้กล่าวว่า เพื่อสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต องค์การควรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถขยายระยะเวลาที่ครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปได้อีกในระยะยาว นอกจากนี้ Wade M, Hulland J. (2004) ยังได้กล่าวว่า การกำหนดคุณลักษณะของทรัพยากรที่จะทำให้้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะต้องเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีคุณค่า ซึ่งหาได้ยาก และเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมในการทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะสั้น อย่างไรก็ตามความยั่งยืนทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถในการลอกเลียนแบบทรัพยากรนั้น ความสามารถในการรักษาให้ยั่งยืนและการเคลื่อนย้ายได้ง่ายของทรัพยากร ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรได้เน้นย้ำถึงทัศนคติในการสร้างมูลค่าเพิ่ม บนฐานคิดทฤษฎีดังกล่าวหน่วยธุรกิจจะเสาะหาพันธมิตรเพื่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่าโดยการได้มาซึ่งทรัพยากรที่สร้างเสริมคุณค่า การสร้างความได้เปรียบจากทรัพยากรที่มีอยู่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และความสามารถในการเป็นเจ้าของนวัตกรรม (Dickson PH, Weaver KM., 2005; Sakakibara M., 2002) นอกจากนี้ Das TK, Teng BS. (2000) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะโดยพื้นฐานที่ส่งผลก่อให้เกิดผลการดำเนินงานของพันธมิตรในการวิจัยและพัฒนา

ทั้งนี้ Barney (1991) ได้กล่าวถึงมุมมองฐานทรัพยากรของหน่วยธุรกิจว่า ผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจเป็นผลจากส่วนผสมของทรัพยากร เมื่อทรัพยากรไม่เหมือนกัน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ยากที่จะเลียนแบบ และเมื่อหน่วยธุรกิจสร้างสรรค์คุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งที่มีความสามารถทัดเทียมกัน นั่นคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เกิดขึ้นแล้ว (Ansoff, 1965; DeCastro & Chrisman, 1995) ดังนั้นความแตกต่างในผลการดำเนินงานข้ามหน่วยธุรกิจเป็นผลของการสรรทรัพยากรที่แตกต่างกัน ทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ให้บรรลุกลยุทธ์ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์องค์กรและผลการดำเนินงาน (Barney, 1991)

เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) พบว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ โดย Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003) ได้นิยามทุนมนุษย์ว่าประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา (individual's intellectual capital) 2) ทุนทางสังคม (social capital) และ 3) ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) จึงเกิดแนวคิดใหม่ว่า การสร้างความภักดีให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานนั้น จำเป็นต้องยอมรับว่าพวกเขาเหล่านั้นมีคุณค่าและมีความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องพัฒนาและปฏิบัติกับพนักงานในองค์กรเสมือนว่าเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร ดังนั้นทรัพยากรทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ขององค์กร โดย Dries (2013) ได้กล่าวถึงคนเก่งในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นคุณค่าที่เกิดจากศักยภาพของทุนมนุษย์ที่ช่วยสร้างความสามารถหลักขององค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นเดียวกับการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าอื่น นอกจากนี้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรยังเกี่ยวข้องกับความสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างเป็นระบบด้วยความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งรวมถึงการสร้างทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันใหม่เพิ่มขึ้น (Teece et al., 1997) ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตจะสร้างสรรค์ความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ให้แก่องค์กร (Helfat, 1997; Teece, 2007) การสร้างทรัพยากรใหม่ด้วยนวัตกรรมอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากโครงการนวัตกรรมได้ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องสามารถจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม ซึ่งเป็นไปได้ว่าหน่วยธุรกิจที่แบกรับความเสี่ยงทางเทคโนโลยีท่ามกลางสภาพที่สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนอาจได้ผลประโยชน์จากความได้เปรียบที่ได้เป็นคนแรกในธุรกิจหรือความเป็นผู้นำตลาด (Calantone et al., 2010) และเพื่อชดเชยข้อเสียเปรียบด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงต้องหาความร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอกองค์กร ด้วยการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการ

แบ่งปันทั้งด้านความรู้ ทักษะและความชำนาญ รวมถึงทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อลดข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบางตลาดกับธุรกิจขนาดใหญ่ (Lechner et al., 2006)

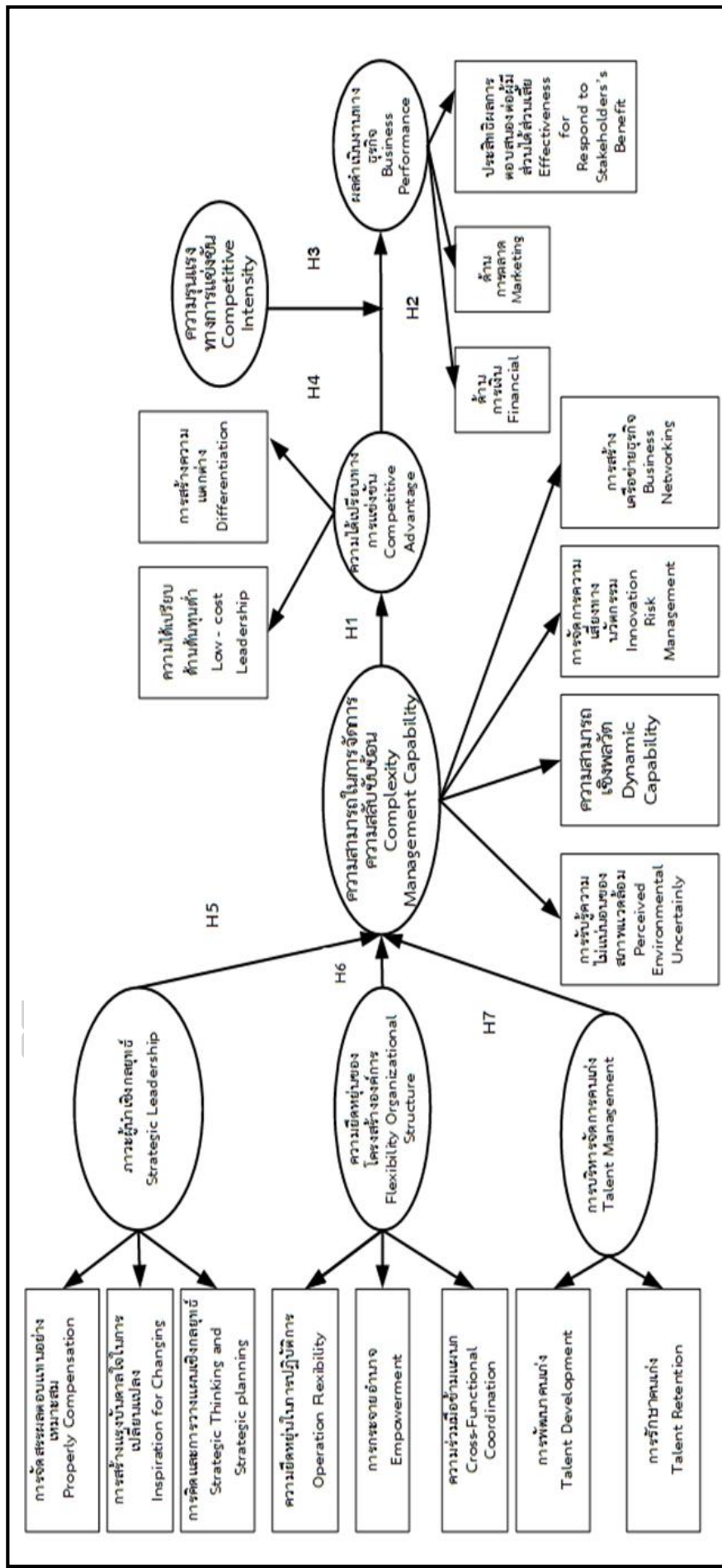
จากขอบเขตของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยผลลัพธ์คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยมองว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มาจากทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าสูงกว่าคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ รวมถึงความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรดังกล่าวส่งผลให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงความสามารถในการแข่งขันด้านราคาที่ต่ำกว่าได้ นอกจากนี้ยังได้นำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุคือ การบริหารจัดการคนเก่ง โดยมองคนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่เกิดจากศักยภาพของทุนมนุษย์ที่ช่วยสร้างความสามารถหลักขององค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Dries, 2013) และตัวแปรกลางคือ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน รวมถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการเชิงพลวัต ซึ่งเกิดจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างทรัพยากรใหม่เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันใหม่เพิ่มขึ้น (Teece et al., 1997) 2) การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม ด้วยการเลือกรูปแบบและขนาดของโครงการนวัตกรรม รวมถึงความสามารถแบกรับความเสี่ยงจากโครงการนวัตกรรมที่อาจประสบได้ทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลว และ 3) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งเป็นการลดข้อจำกัดในด้านทรัพยากรภายในองค์กรโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความเสียเปรียบด้านทรัพยากรภายในองค์กรด้วยวิธีการสร้างเครือข่ายธุรกิจภายนอกองค์กร เพื่อร่วมใช้ประโยชน์จากทรัพยากรความรู้และทรัพยากรอื่นร่วมกัน (Lin, F. J., 2016) และผลลัพธ์ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานธุรกิจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานดังกล่าวมาข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดอันประกอบด้วย ตัวแปรอิสระคือ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ปัจจัย

ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อสร้างความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility Organizational Structure) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยมีความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity) เป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งนำไปสู่ผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) โดยมีปัจจัยที่ต้องควบคุมคือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ โดยพิจารณาจากทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจำนวนพนักงาน สามารถนำเสนอรูปภาพประกอบต่อไปนี้





ตัวแปรควบคุม
ทุนดำเนินการ
จำนวนพนักงาน

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดความสลับซับซ้อนขององค์กร (Organizational Complexity)

ความสลับซับซ้อน หมายถึง ลักษณะเด่นของระบบๆหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากผลของปฏิกริยาต่อกันของส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนในระบบนั้น (Dekker et al., 2011; Mcdaniel and Driebe, 2001) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของระบบดังกล่าวไม่สามารถลดทอนลงเป็นส่วนประกอบย่อย ๆ แต่ละส่วนแล้วนำมารวมกันได้ (Dekker et al., 2011) ความสลับซับซ้อนเป็นสถานการณ์ที่ส่วนประกอบย่อยของระบบมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น เกิดการส่งต่อข้อมูลสื่อสารและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น (Rezaeian, A., 2010) นอกจากนี้ Rezaeian, A. (2010) ยังได้ให้ความสำคัญกับส่วนประกอบย่อยของระบบที่เปลี่ยนแปลงและปฏิกริยาระหว่างกัน โดยได้ศึกษาความสลับซับซ้อนขององค์กรใน 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนต่ำ สูง และสูงมาก ส่วน Sterman J. D. (2000) ได้กล่าวว่า ความสลับซับซ้อนเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเชิงเส้นระหว่างระบบและส่วนประกอบย่อยขององค์กร ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสาเหตุให้เกิดความยากลำบากในการศึกษาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยและโครงสร้างที่เป็นปัจจัยสาเหตุและคุณสมบัติของตัวแปรทั้งเชิงคุณภาพและการวัดเชิงปริมาณ เมื่อพิจารณาจำแนกระบบ Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2015) ได้แบ่งแยกเป็นระบบที่ไม่ซับซ้อนและระบบที่มีความสลับซับซ้อน โดยความเรียบง่ายและความสลับซับซ้อนของแต่ละระบบขึ้นอยู่กับจำนวนของการติดต่อสื่อสารหรือปฏิกริยาของระบบนั้นที่มีต่อสภาพแวดล้อมของระบบ ระบบที่เปิดรับสภาพแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกมากจะมีความสลับซับซ้อนมาก

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของความสลับซับซ้อนคือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเชิงเส้น (non-linear) ความสลับซับซ้อนเป็นระบบที่มีลักษณะดังนี้ 1) ความสลับซับซ้อนไม่สามารถอธิบายได้ด้วยวิธีการลดทอนส่วนโดยแยกเป็นส่วนประกอบย่อย ๆ แล้วนำกลับมารวมกัน ผลลัพธ์จากการรวมตัวกันของส่วนประกอบย่อยจะไม่เท่ากับผลรวมของทั้งหมด ผลลัพธ์ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละส่วนประกอบรวมกันเป็นหนึ่งเดียว 2) ความสลับซับซ้อนไม่สามารถคาดการณ์ผลล่วงหน้าในระยะยาวได้ 3) ความสลับซับซ้อนสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ในทันทีทันใด 4) ความสลับซับซ้อนมีลักษณะที่แตกต่างกันตามระดับชั้นของการวิเคราะห์ 5) ความสลับซับซ้อนมีความไวต่อสภาวะเริ่มต้น (sensitive to initial conditions) การเริ่มต้นที่ต่างกันเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลของพัฒนาการที่แตกต่างกันมาก 6) ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าสู่ความสมดุลด้วยตนเอง 7) ความสลับซับซ้อนสามารถสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษาในวิชาคณิตศาสตร์บริสุทธิ์ที่เรียกว่ามิติตัวแทนของ

สถานะที่เป็นไปได้ของระบบหรือช่วงพื้นที่ของระบบ (phase space) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ แรงดึงดูด แนวโน้มที่วัตถุประสงค์ห่างจากกัน แอ่งน้ำวน วิถีกระสุน เส้นวงโคจร เป็นต้น และ 8) ความสลับซับซ้อนแสดงลักษณะของวิวัฒนาการ พลังงานและการเคลื่อนที่ แต่ทั้ง 2 ประเด็นนี้แยกออกจากกันได้ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการที่ต้องการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจง (Broche and Marinescu, 2008)

นอกจากนี้ Reiman et al. (2014) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญที่องค์การต้องปรับตัวต่อความสลับซับซ้อนได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเชิงเส้น (non-linearity) 2) การอุบัติขึ้นทันทีทันใด (emergence) 3) การจัดระบบด้วยตนเอง (self-organizing) 4) ห่างไกลจากสภาวะสมดุล (far-from-equilibrium conditions) 5) การวิวัฒนาการร่วมกัน (coevolution) 6) เป็นระบบซับซ้อน (nested systems) และ 7) ไม่สามารถคาดการณ์ทำนายผลจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว (history-dependence) ซึ่งสอดคล้องกับ Jackson, Michael C. (2007) ที่กล่าวถึงความสลับซับซ้อนและความสลับซับซ้อนขององค์การว่า 1) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบย่อยและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นเชิงเส้น (nonlinear relationships) ซึ่งหมายถึง ในแต่ละสาเหตุเป็นผลจากอีกสาเหตุหนึ่ง 2) ไม่สามารถคาดการณ์ทำนายผลในอนาคตได้ 3) มีบางส่วนที่ยั่งยืน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนรูป 4) มีความสมดุลแบบไม่คงที่ภายในระบบ และระบบสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม 5) มีความไม่ชัดเจนและแบบจำลองที่สามารถเข้าใจได้ 6) ไม่สามารถมั่นใจว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่ต้องการจากการวางแผนระยะยาวหรือในระยะกลางก็ตาม 7) ประกอบด้วยความคลุมเครือ ความกำกวม และความขัดแย้ง 8) มีความเสี่ยงในการจัดการและภาวะผู้นำ 9) ในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนเดียวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฐานรากในระบบทั้งหมด ซึ่งเรียกว่า “Butterfly Effect” และ 10) การจัดการบนพื้นฐานของระบบที่คงทนต่อความเสียหาย (Fault-tolerance based management) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของระบบที่ทำให้ระบบสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้แม้ว่าจะมีองค์ประกอบภายในบางอย่างเสียหาย

อย่างไรก็ตาม Homer-Dixon (2011) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความสลับซับซ้อนที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และระบบทางเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสลับซับซ้อนก่อให้เกิดผลทั้งผลดีและผลเสีย ในด้านผลดีของความสลับซับซ้อนจะช่วยคนในสังคมให้เกิดความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นบ่อเกิดของความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนในด้านผลเสียจะก่อให้เกิดความคลุมเครือ เพิ่มความไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคต มีแนวโน้มที่จะเกิดความพลิกผันไปยังสิ่งใหม่ ก่อให้เกิดภาวะในการบริหารจัดการ เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่สามารถคาดเดาผลของการกระทำได้ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อนไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยงเท่านั้นแต่ยังสร้างโอกาสให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆอีกด้วย (Sipa, 2013)

ในขณะที่ความสลับซับซ้อนก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงและอันตรายหากองค์กรไม่ตระหนักถึงสาเหตุและผลลัพธ์ รวมทั้งไม่สามารถปรับตัวด้วยวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ แต่ในขณะเดียวกันความสลับซับซ้อนยังสร้างโอกาสจากความไม่แน่นอนที่สามารถสร้างประโยชน์และความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ รวมถึงสามารถลดความสูญเสียจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความสลับซับซ้อนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่น่าสนใจในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

2. แนวคิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity Management Capability)

ความสลับซับซ้อนจะถูกนำมาอ้างอิงถึงในความรู้ด้านการจัดการว่า เป็นสถานการณ์ที่สามารถเห็นถึงแนวโน้มของส่วนประกอบย่อยและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนเหล่านั้น ความสลับซับซ้อนได้พัฒนาเป็นทฤษฎีใหม่ในการจัดการ จนกลายเป็นกระบวนการทัศน์ของความสลับซับซ้อนซึ่งเป็นผลจากความหลากหลายของการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนรูปของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในยุคสมัยใหม่เกิดการพัฒนาลักษณะใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้จัดการและผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ถึงธรรมชาติและสาเหตุของความสลับซับซ้อนเพื่อความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนขององค์กรมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลในกลยุทธ์การจัดการความสลับซับซ้อน (Shahram Mirzaei Daryani, A. A., 2016) โดยในการศึกษาและวิเคราะห์ความสลับซับซ้อนแตกต่างกันหลากหลายด้าน ในบริบทด้านการจัดการจะพิจารณาความสลับซับซ้อนด้วยความหมายเดียวกับทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) และในบางบริบทได้ใช้ทฤษฎีไร้ระเบียบเพื่อแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนของความสลับซับซ้อน (Shahram Mirzaei Daryani, A. A., 2016)

โดย Ajmi, M. (2014) ได้ศึกษาถึงความสลับซับซ้อน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสลับซับซ้อนในรายละเอียด (complexity in details) เกิดจากการวิเคราะห์ความสลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ เช่น จำนวนของส่วนประกอบย่อยในระบบหรือองค์กรที่มีอยู่ในปรากฏการณ์นั้น ถ้าจำนวนของส่วนประกอบย่อยในระบบหรือองค์กรมีจำนวนมากจะทำให้เกิดความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นตาม การเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนรูปแบบนี้ใช้ความสามารถในการวินิจฉัยและการปฏิบัติที่ไม่ยุ่งยาก ซึ่งต่างจากความสลับซับซ้อนรูปแบบอื่นที่จำเป็นต้องใช้ความเข้าใจทางวิทยาศาสตร์ ความคิดและวิธีการคิดที่หลากหลายมาใช้ประโยชน์ 2) ความสลับซับซ้อนเชิงพลวัต (dynamic complexity) ในทัศนะของการคิดเชิงระบบได้แสดงให้เห็นความสำคัญของความสลับซับซ้อนรูปแบบนี้ ความยากลำบากในการกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบย่อยของระบบและตัวระบบเอง ความล่าช้าของผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยที่ส่งผลต่อ

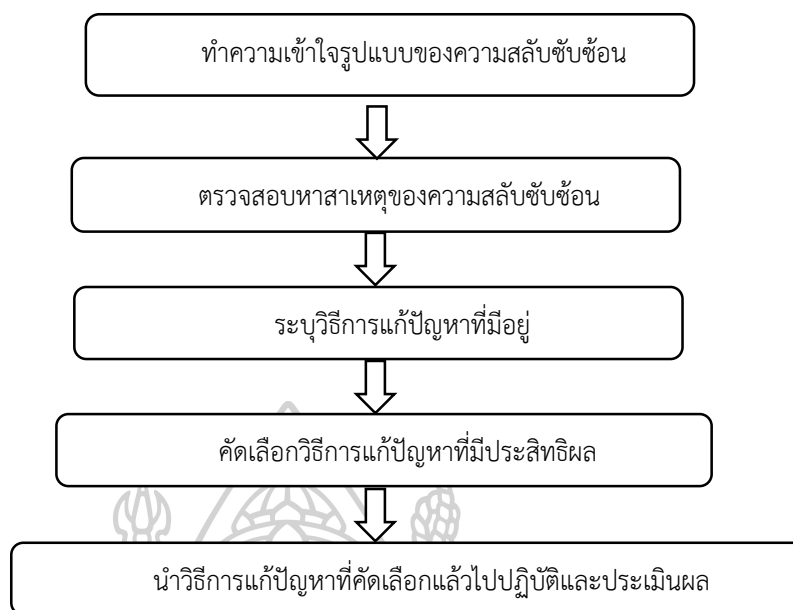
ส่วนประกอบอื่นในระบบ การสร้างเงื่อนไขในการนำผลของปรากฏการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนไปใช้ประโยชน์ นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังจากเหตุการณ์ การพัฒนาขอบเขตของระบบในมิติด้านเวลาและพื้นที่ (time and space) เป็นสิ่งที่ต้องทำก่อนเพื่อความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนเชิงพลวัต โดยส่วนใหญ่เครื่องมือด้านการจัดการหลักคือความรู้ที่ถูกต้องและความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบย่อยและระบบทั้งหมดอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ระบุส่วนประกอบเหล่านั้นด้วยสถานที่ทางกายภาพ ซึ่งการเข้าใจถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่ถูกแยกออกด้วยมิติด้านเวลาและพื้นที่จะทำให้เข้าใจความหมายของความสลับซับซ้อนที่ไม่เป็นเชิงเส้นรูปแบบนี้ถูกต้องมากขึ้น 3) ความสลับซับซ้อนด้านสังคม (social complexity) ความสลับซับซ้อนรูปแบบนี้มองความแตกต่างของบุคคลเหมือนกับความแตกต่างของปรากฏการณ์ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างและหลากหลาย ทำให้การจัดวางคนให้เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างยากลำบาก การค้นหาวิธีแก้ปัญหาความสลับซับซ้อนทางสังคมทำได้ โดยให้คนแต่ละคนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปรากฏการณ์ ระบบและองค์การได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและยอมรับในการมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาเกิดจากการเข้าถึงจิตใจของคนแต่ละคน อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมของแต่ละคนจะไม่สามารถทำได้หากปราศจากการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผย ไม่มีความลับและความขัดแย้งระหว่างกัน และ 4) ความสลับซับซ้อนด้านผลิตภาพ (productive complexity) ความสลับซับซ้อนรูปแบบนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วไป เกิดจากความไม่รู้และไม่สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การและสภาพแวดล้อมของชุมชนได้ ด้วยเหตุการณ์ที่คาดว่าจะต้องเผชิญกับความยากลำบาก ความสลับซับซ้อนทางผลิตภาพต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับว่าไม่ได้มีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องด้วยวิธีการใดเพียงวิธีเดียวและไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่สมบูรณ์แบบ และเมื่อบริบทของปรากฏการณ์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องบริบทนั้นจะไม่เหมือนกับสภาพเดิมอีกต่อไป การแก้ปัญหาความสลับซับซ้อนรูปแบบนี้ไม่สามารถแก้ปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้ว การแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งเกิดขึ้นใหม่และกระบวนการที่มีผลิตภาพ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ การเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายจากแต่ละคน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสร้างความหลากหลาย ขั้นตอนที่ 2 คือการก่อรูปซึ่งพยายามอธิบายความคิดและสร้างการยอมรับ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการบูรณาการความคิด รวบรวมประเด็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้จะสรุปผลและทำการตัดสินใจโดยสร้างแรงจูงใจนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ

ในการพัฒนาทฤษฎีองค์การ Morgan (1997) ได้ใช้การอุปมาเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจถึงลักษณะที่แตกต่างกันขององค์การ รวมทั้งกล่าวว่าองค์การเป็นระบบที่มีหลากหลายแง่มุมซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงที่นำมาซึ่งความเชื่อมโยงที่สลับซับซ้อนโดยอุปมาองค์การ 9 ประการดังนี้ 1) องค์การเปรียบเสมือนเครื่องจักร 2) องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต 3) องค์การเปรียบเสมือนสมอง 4) องค์การเปรียบเสมือนคูกของจิตวิญญาณ 5) องค์การเปรียบเสมือน

ปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 6) องค์การเปรียบเสมือนวิถีของการมีอำนาจ 7) องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม 8) องค์การเปรียบเสมือนระบบการเมือง และ 9) องค์การเปรียบเสมือนฝันผ้าใบ

นอกจากนี้ Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogreaan, C. (2015) ได้ศึกษาพบว่าขนาดของธุรกิจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อระดับของการจัดการความสลับซับซ้อน กล่าวคือธุรกิจขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุจะพบว่าทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในบริษัทขนาดใหญ่มักจะพัฒนาอย่างก้าวหน้ากว่าที่ใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก

ทั้งนี้ Shahram Mirzaei Daryani, A. A. (2016) ได้กล่าวว่า ความเข้าใจด้านความสลับซับซ้อนและความสลับซับซ้อนขององค์การเป็นสิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์ของบุคคล ความรู้และการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์ ความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคคล ผู้จัดการที่มีวุฒิภาวะ ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ด้านวิชาการจะสามารถรับมือกับและจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากผู้จัดการที่ขาดคุณลักษณะดังกล่าวที่จะไม่ดำเนินการใด ๆ ต่อปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบและจุดกำเนิดของความสลับซับซ้อนจะพบว่า ความสลับซับซ้อนมีลักษณะเฉพาะเช่น ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความไม่คงที่มีพัฒนาการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำลายต่อกระบวนการตัดสินใจ การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนรูป การมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบย่อยบางส่วนในระบบการเสริมแรงซึ่งกันและกัน และจำเป็นต้องมีความชำนาญพิเศษในการแก้ปัญหาภายในระบบที่สลับซับซ้อน ดังนั้นขั้นตอนแรกที่ควรปฏิบัติคือ การตระหนักรู้ถึงสาเหตุของความสลับซับซ้อน หลังจากนั้นจึงค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล และขั้นตอนสุดท้ายคือการคัดเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลมากกว่าและนำมาปฏิบัติ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์กร

ที่มา: Shahram Mirzaei Daryani, A. A. (2016). Management and Organizational Complexity.

Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230 (3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE), 364.

ขั้นตอนดังกล่าวสามารถใช้คำสำคัญนำหน้าข้อความว่า FOCUS

F (find): ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจะรับรู้ได้หรือไม่ก็ตาม

O (organizing): จัดทีมงานเพื่อตรวจสอบสาเหตุของความสลับซับซ้อนและระบุวิธีการแก้ปัญหาที่มีอยู่

C (clarify): ทำให้วิธีการแก้ปัญหาเกิดความชัดเจน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแต่ละทางเลือก

U (understand): สร้างความเข้าใจและความรู้โดยการเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

S (solution): จัดการความสลับซับซ้อนโดยนำวิธีการแก้ปัญหาที่เลือกไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลของกิจกรรม

นอกจากนี้ Shahram Mirzaei Daryani, A. A. (2016) ยังได้กล่าวถึง ความจำเป็น สำหรับการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ การประสานงานและ การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและตัดสินใจที่ถูกต้อง วิธีการแก้ไขปัญหาที่สามารถนำมาใช้ ในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การ ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การคิด แบบไม่เป็นเชิงเส้น (nonlinear thinking) การคิดของกลุ่ม (group thinking) องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์การแบบลีน (lean organization) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (stakeholders management) การจัดการความรู้ (knowledge management) การวางแผน ด้านทรัพยากรขององค์การ (enterprise resources planning) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; TQM) การว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourcing) การลดขนาดองค์การ (downsizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (green human resource management) การ ปรับรื้อระบบ (reengineering) องค์การเสมือน (virtual organizations) ระบบเชิงพลวัต (system dynamics) และทีมเครือข่าย (team networks) เป็นต้น

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน หมายถึง ความสามารถ ขององค์การในการปรับตัวด้วยการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ตามบริบทของ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต ส่งผลให้องค์การสามารถอยู่รอดท่ามกลางภาวะผัน พวน (Ciborra, 1996) สามารถเล็งเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่คู่แข่งอื่นไม่ตระหนักถึง (Tang, Jintong, 2008) รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลการดำเนิน ธุรกิจที่ดีต่อไป ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|---|--------------|---|--|
| Shahram Mirzaei Daryani, A. (2016). Management and Organizational Complexity. | Procedia-Social and Behavioral Sciences | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจใจในนครดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | ในบริบทด้านการจัดการจะพิจารณาความสลับซับซ้อนด้วยความหมายเดียวกับทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) และในบางบริบทที่ใช้ทฤษฎีไร้ระเบียบเพื่อแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนของความสลับซับซ้อน |
| Ratiba Bouhali, Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. | Procedia-Social and Behavioral Sciences | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจใจในประเทศแอลจีเรีย | ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ข้อกีดกันทางการค้าและการแลกเปลี่ยนลดน้อยลง สร้างความยากลำบากให้การแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น ภายใต้อิทธิพลแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนดังกล่าว ทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยากที่จะสร้างมาได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ |
| Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2015). Advanced management theories. | Publications of Islamic Azad university | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจ | ความเรียบง่ายและความสลับซับซ้อนของแต่ละระบบขึ้นอยู่กับจำนวนของการติดต่อสื่อสารหรือปฏิบัติการของระบบนั้นที่มีต่อสภาพแวดล้อมของระบบ ระบบที่เปิดรับสภาพแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกมากจะมีความสลับซับซ้อนมาก |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|--------------------------------|--------------|--|---|
| Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogreaan, C. (2015). Management challenges in the context of a complex view – SMEs perspective. | Procedia Economics and Finance | ตัวแปรควบคุม | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โปแลนด์ | ขนาดของธุรกิจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อระดับของการจัดการความสลับซับซ้อน ธุรกิจขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ การในบริษัทขนาดใหญ่มักจะพัฒนาอย่างก้าวหนากว่าที่ใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก |
| Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikäinen, E., Heikkilä, J. (2014). Principles of adaptive management in complex safety– critical organizations. | Safety Science | ตัวแปรกลาง | องค์การด้านความปลอดภัย | องค์การต้องปรับตัวต่อความสลับซับซ้อนที่มีลักษณะ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเชิงเส้น (Non-linearity) 2) การอุบัติขึ้นที่ทันใด (Emergence) 3) การจัดระบบด้วยตนเอง (Self-organizing) 4) ห่างไกลจากสภาวะสมดุล (Far-from-equilibrium conditions) 5) การวิวัฒนาการร่วมกัน (Coevolution) 6) เป็นระบบซับซ้อน (Nested systems) และ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|--|--------------|----------------------------|---|
| Ajmi, M. (2014). Human Consultation and interaction using the learning approach. | Saneel Publication | ตัวแปรกลาง | องค์การในประเทศไทย | 7) ไม่สามารถคาดการณ์ทำนายผลจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว (History-dependence) |
| Sipa, M. (2013). Wyzwania globalne i lokalne a proces umiedzynarodowienia małych i srednich przedsiebiorstw. in "Wyzwania globalne i lokalne zaradzania | Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจในประเทศโปแลนด์ | รูปแบบความสลับซับซ้อน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสลับซับซ้อนในรายละเอียด (Complexity in details) 2) ความสลับซับซ้อนเชิงพลวัต (Dynamic complexity) 3) ความสลับซับซ้อนด้านสังคม (Social complexity) และ4) ความสลับซับซ้อนด้านผลิตภาพ (Productive complexity) ความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อนไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยงเท่านั้นแต่ยังสร้างโอกาสให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่อีกด้วย |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|---------------------------|--------------|---------------------------------|---|
| podmiotami gospodarczymi”. | | | | |
| Homer-Dixon, T. (2011). Complexity Science. | Oxford Leadership Journal | ตัวแปรกลาง | องค์การในประเทศอังกฤษ | ผลดีของความสลับซับซ้อนจะช่วยคนในสังคมให้เกิดความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นบ่อเกิดของความสามารณในการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียจะก่อให้เกิดความคลุมเครือ เพิ่มความไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคต มีแนวโน้มที่จะเกิดความพลิกผันไปยังสิ่งใหม่ ก่อให้เกิดภาวะในการบริหารจัดการ เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่สามารถคาดเดาผลของการกระทำได้ |
| Sterman J. D. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. | McGraw-Hill/Irwin | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา | ความสลับซับซ้อนเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเชิงเส้นระหว่างระบบและส่วนประกอบย่อยขององค์กร ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสาเหตุให้เกิดความยากลำบากในการศึกษาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยและโครงสร้างที่เป็นปัจจัยสาเหตุและคุณสมบัติของตัวแปรทั้งเชิงคุณภาพและการวัดเชิงปริมาณ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|-----------------------------------|--------------|---|--|
| Souder, W.E., Sherman, J.D., Davies-Cooper, R. (1999). Environmental uncertainty, organizational integration and new product development effectiveness: a test of contingency theory. J. | Product Innovation Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจในประเทศไทย และ ประเทศสหรัฐอเมริกา | สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม รวมทั้งการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างนัยสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ |
| Tang, Jintong, K Michele (MICK) Kacmar, and Lowell Busenitz. (2013). “Entrepreneurial Alertness in Pursuit of New Opportunities”. | The Journal of Business Venturing | ตัวแปรกลาง | ผู้ประกอบการในหน่วยธุรกิจ | ความตื่นตัวประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การตรวจรายละเอียดและการค้นหาข้อมูล 2) การเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่ก่อนและแยกแยะหาความแตกต่างของข้อมูล และ 3) การประเมินโอกาสที่มีอยู่ในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|--|--------------|---------------------------|---|
| Klein, Peter G and Nicolai J. Foss. (2009). “Entrepreneurial Alertness And Opportunity Discovery: Origins, Attributes, Critique”. To appear in Hans Landström and Franz Lohrke, eds. | The Historical Foundations of Entrepreneurship Research | ตัวแปรกลาง | ผู้ประกอบการในหน่วยธุรกิจ | ผู้ประกอบการที่ตื่นตัวจะพบความไม่สมดุผลที่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ความไม่สมดุผลสามารถปรากฏได้จาก การปรับราคาขายในปัจจุบันให้สูงขึ้นเพื่อผลประกอบการระยะยาว การเงินเพิ่มขึ้น และจากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิตที่เหนือกว่า รวมถึงการเติมเต็มช่องว่างทางการตลาดก่อนผู้อื่น |
| Tang, Jintong. (2008). “Environmental Munificence for Entrepreneurs: Entrepreneurial Alertness and Commitment”. | International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Rewards | ตัวแปรกลาง | ผู้ประกอบการในหน่วยธุรกิจ | ความตื่นตัวทำให้ผู้ประกอบการเกิดความมุ่งมั่น เพื่อค้นพบความคิดแปลกใหม่หรือธุรกิจใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนผู้ประกอบการที่มีความตื่นตัวจะมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากความตื่นตัวจะทำให้มองเห็นศักยภาพของโอกาสที่นำมาใช้ประโยชน์ได้และผู้ประกอบการอื่นไม่ได้มีถึง |
| Tony Fu-Lay Yu. (2001). “Entrepreneurial Alertness and Discovery”. | The Review of Austrian Economics | ตัวแปรกลาง | ผู้ประกอบการในหน่วยธุรกิจ | ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตนเองเพื่อตระหนักถึงโอกาสที่มีอยู่ผู้ประกอบการที่มีความเชื่อมั่นสูง |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|-----------|--------------|---|--|
| Tasaka, H. (1999). Twenty-first-century management and the complexity paradigm. | Emergence | ตัวแปรกลาง | ประเทศออสเตรเลีย ผู้ประกอบการในหน่วยธุรกิจ | จะเปิดกว้างและสามารถรับรู้ถึงผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมากกว่าผู้ประกอบการที่มีความเชื่อมั่นต่ำ กระบวนการทัศน์ของการรับรู้ความสลับซับซ้อน 7 รูปแบบ 1) การรอบรู้อย่างครบถ้วน คุณสมบัติของบางสิ่งจะเปลี่ยนไปเมื่อความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น 2) การรอบรู้สิ่งที่อุบัติขึ้นใหม่ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลก่อให้เกิดบรรทัดฐานของสังคมโดยรวม 3) การรอบรู้ถึงความเชื่อมโยงกันของสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับของส่วนต่าง ๆ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง 4) การรอบรู้ถึงความสามารถที่สร้างความเชื่อมโยง ความผันผวนในระดับจุลภาคมีอิทธิพลก่อให้เกิดแนวโน้มในวงกว้างได้ 5) การรอบรู้ วิวัฒนาการร่วมกันระหว่างผลรวมทั้งหมดและแต่ละส่วน 6) การรอบรู้วิวัฒนาการที่เกินปกติ และ 7) การรอบรู้ถึงสิ่งที่ผิดปกติ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|--|--------------|--|--|
| Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A. & Frazier, M.L. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities performance relationship. | Journal of Business Research | ตัวแปรกลาง | ศึกษาลดผลกระทบจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ของความสามารถเชิงพลวัตและผลดำเนินงานธุรกิจในอดีตรวม17ปี | ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกรอบแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตได้รับการสนับสนุนมากกว่ากรอบแนวคิดด้านฐานทรัพยากร (Resource-Based View; RBV) |
| Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. | The Academy of Management Perspectives | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจ | ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสามารถเหนือคู่แข่งในโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว |
| Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000). Dynamic capabilities: what are they? | Strategic Management Journal | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจ | ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|---|
| Calantone, R.J., Harmancioglu, N., Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: a meta-analysis of research on innovation in new product development. J. | Product Innovation Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจ | ความเต็มใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความคาดหวังถึงผลตอบแทนจากนวัตกรรม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้ถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการนวัตกรรมนั้น ส่วนสถานะตลาดที่ปั่นป่วนช่วยด้วยตัวเองแล้วอาจไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติของกิจกรรมทางนวัตกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกลับส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่ได้จากนวัตกรรมนั้น |
| Klepper, S., Materalba, F. (2010). Demand, innovation and industrial dynamics: an introduction. | Ind. Corp. Chang. | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม | ความเสี่ยงของนวัตกรรมสัมพันธ์กับมิติด้านการตลาดโดยเชื่อมโยงกับความต้องการนวัตกรรมและสถานะการแข่งขันความต้องการนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|----------------------|---------------------------|------------------------------------|---|
| Fosfuri, A., Giarratana, M.S. (2009). Masters of war: Rivals' product innovation and new advertising in mature product markets. | Management Sciences | ตัวแปรกลาง, ตัวแปรแทรก | หน่วยธุรกิจที่มี การแข่งขันสูง | ความรุนแรงทางการแข่งขันและคู่แข่งซึ่งมีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความเสียหายในนวัตกรรม โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้แข่งขันจะทำให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในอนาคตลดลง |
| Leenders, M., Voermans, C.A.M. (2007). Beating the odds in the innovation arena: the role of market and technology signals classification and noise. Ind. | Marketing Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม | หน่วยธุรกิจที่แบกรับความเสี่ยงทางเทคโนโลยีท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนอาจได้ผลประโยชน์จากความสามารถที่เตรียมที่ได้เป็นคนแรกในธุรกิจหรือความเป็นผู้นำตลาด |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|-----------------------|--------------|------------------------------------|--|
| Keizer, J.A., Halman, J.I.M. (2007). Diagnosing risk in radical innovation projects. Res. | Technology Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม | นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) มีวงจรชีวิตของนวัตกรรมยาวนานกว่า แต่ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเร่ง ชะลอ หรือหยุดการพัฒนาและมักเกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามหน้าที่ ข้ามหน่วยงาน ซึ่งต่างจากนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ที่สามารถคาดการณ์ได้ มีความไม่แน่นอนด้านการใช้ทรัพยากรน้อยกว่า จึงได้รับความร่วมมือและสัมพันธ์ภาพที่ดีจากทุกฝ่าย |
| Zhang, X., Chen, R.Q., Ma, Y.B. (2007). An empirical examination of response time, product variety and firm performance. | Int. J. Prod. Res. | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจ | ปัจจัยแวดล้อมด้านเวลาของโครงการพัฒนามีผลต่อความสำเร็จทางการตลาดหรือความผันผวนของนวัตกรรม เช่น ระยะเวลาในการพัฒนาที่ดูก็บปีทำให้จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเร่งรีบทำให้คุณภาพของนวัตกรรมลดลง |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|-------------------------------|--------------|--|---|
| Astebro, T., Michela, J.L. (2005). Predictors of the survival of innovations. J. | Product Innovation Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม | ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีของนวัตกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับโอกาสล้มเหลวของโครงการพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ สิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถพัฒนาได้คือ การแก้ปัญหา ด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นทุนที่เป็นไปได้นั้นทางธุรกิจทั้งในการผลิตและส่งมอบ |
| Souder, W.E., Sherman, J.D., Davies-Cooper, R. (1999). Environmental uncertainty organizational integration and new product development effectiveness: a test of contingency theory. J. | Product Innovation Management | ตัวแปรกลาง | หน่วยธุรกิจในประเทศญี่ปุ่น และประเทศสหรัฐอเมริกา | สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม รวมทั้งการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพล อย่างนัยสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|----------------------------------|--------------|------------------------------------|--|
| Lin, F. J. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. | Journal of Business Research | ตัวแปรกลาง | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | เครือข่ายความสัมพันธ์พัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้ 2) การเร่งสร้างนวัตกรรม 3) การลดต้นทุนในการดำเนินงานธุรกิจ 4) การได้รับผลประโยชน์จากชื่อเสียงที่ดีกว่า และ 5) การสร้างโอกาสในตลาดใหม่ |
| Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. | Journal of Operations Management | ตัวแปรกลาง | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | การทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้เข้าถึงเทคโนโลยี แลกเปลี่ยนความรู้และความสามารถ เป็นต้นกำเนิดสำคัญความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ใช้การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อชดเชยข้อเสียเปรียบทางธุรกิจ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานธุรกิจ ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ เครือข่ายความสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|---|--------------|--|---|
| Ozer Funda, T. C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. | Procedia - Social and Behavioral Sciences | ตัวแปรสาเหตุ | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศตุรกี | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (paternalistic Leadership) |
| Al-Zboon Mohammad Saleem and Hasan Manal Subhi (2011). Strategic School Planning in Jordan. | Education | ตัวแปรสาเหตุ | องค์การด้านการศึกษาในประเทศจอร์แดน | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มองจากล่างขึ้นบนเพื่อพิจารณาเลือกใช้ยุทธวิธีที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การเข้ากับกลยุทธ์ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์มองจากบนลงล่าง เพื่อให้วิธีการและวัตถุประสงค์ได้แพร่กระจายไปในทุกภาคส่วนขององค์การ ทำให้เป้าหมายและยุทธวิธีมีความเหมาะสมเพื่อบรรลุความต้องการขององค์การ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|----------------------|--------------|--|---|
| Davies J, Hides M and Powell J (2002). Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs. | Education + Training | ตัวแปรสาเหตุ | ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | ภาวผู้นำที่ดีเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในอนาคตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การขาดภาวผู้นำที่ดีและทักษะในการบริหารจัดการที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปสู่ความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) |
| Ghani KA, Jayabalan V, Sugumar M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. | J Tech Manage Res | ตัวแปรสาเหตุ | องค์การที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี | โครงสร้างองค์การแบ่งได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การรวมอำนาจปกครองเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) เป็นการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจและการประเมินกิจกรรมจากส่วนกลาง 2) ความเป็นทางการ (formalization) เป็นขอบเขตที่องค์การใช้กฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดพฤติกรรม 3) ความซับซ้อนขององค์การ (complexity) เป็นการแบ่งแยกความแตกต่างของหน้าที่งานแต่ละหน้าที่โดยพิจารณาเป้าหมาย การมุ่งเน้นภาระงาน และความมีอิสระในการทำงาน และ 4) การบูรณาการ (integration) เป็นการแบ่งแยกผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถประสานงานกันโดยใช้เทคโนโลยีการประสานงาน |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|----------------------|--------------|-------------------------------------|--|
| Lee CC, Grover V. (2000). Exploring mediation between environmental and structural attributes: the penetration of communication technologies in manufacturing organizations. | J Manage Inform Syst | ตัวแปรสาเหตุ | หน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมภาคการผลิต | เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์การต้องมีโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อน รวมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดและเทคโนโลยีการผลิตที่หลากหลาย และจำนวนสายการผลิตที่แตกต่างกัน |
| El Louadi M. (1998). The relationship among organization structure, information technology, and information processing in small Canadian firms. | Can J Admin Sciences | ตัวแปรสาเหตุ | หน่วยธุรกิจขนาดเล็กลงในประเทศแคนาดา | โครงสร้างองค์การในหน่วยธุรกิจจำนวนมากได้เปลี่ยนโครงสร้างตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาไปเป็นการกระจายอำนาจการทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ โดยใช้กระบวนการตามข่าวสารข้อมูล |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|---|--------------|----------------------------------|---|
| Volberda, Henk W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. | Long Range Planning | ตัวแปรสาเหตุ | หน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นการปรับตัว | ความยืดหยุ่นเป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ความยืดหยุ่นจะสัมพันธ์ได้ต่อเมื่อมีความสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร |
| Sanchez, Ron (1995). Strategic flexibility in product competition. | Strategic Management Journal | ตัวแปรสาเหตุ | หน่วยธุรกิจภาคการผลิต | หน่วยธุรกิจต้องเตรียมความพร้อมเพื่อค้นหาความได้เปรียบจากโอกาสในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยอาจมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าหนึ่งวิธีที่เหมาะสมและหน่วยธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นต้องพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล |
| Miller D. (1991). Sale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and Environment. | Management Sciences | ตัวแปรสาเหตุ | ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร | ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความเป็นทางการขององค์กร โดยระดับความเป็นทางการขององค์กรที่สูงนำมาซึ่งกฎระเบียบและขั้นตอนจะเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความเสี่ยง |
| Carlsson, Bo (1989). Flexibility and the theory of the firm. | International Journal of Industrial Organizations | ตัวแปรสาเหตุ | หน่วยธุรกิจ | หน่วยธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากยุทธวิธีที่ยืดหยุ่น ความผันผวนหรือความไม่ปกติทางการตลาดส่งผลให้ต้องปรับตัวด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการเปลี่ยนแปลงส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ ความยืดหยุ่นในการดำเนินงานจะทำให้ต้นทุน ความเสี่ยงและ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|----------------------------------|--------------|---|---|
| | | | | เวลาที่เชลลต์ด้าง ความยืดหยุ่นของยุทธวิธีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในวิธีการนำทางเลือกเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต |
| Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. | Human Resource Management Review | ตัวแปรสาเหตุ | บุคคลากรที่เป็นบุคคลากรที่คนเก่งขององค์กร | ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ “คนเก่ง” เป็นคุณค่าที่เกิดจากศักยภาพของทุนมนุษย์ที่ช่วยสร้างความสามารถหลักขององค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน |
| Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. | Oxford: Oxford University Press | ตัวแปรสาเหตุ | ทรัพยากรบุคคล | ทรัพยากรที่เป็นคนเก่งเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ ทรงคุณค่า ทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ องค์กรจึงต้องมีการจัดระบบ กระบวนการภายในองค์กร นโยบายและขั้นตอน |
| Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small | Human Resource Management Review | ตัวแปรสาเหตุ | การบริหารทรัพยากรบุคคลใน | ความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนและการลงทุนในตัวพนักงานที่สูงเป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทำให้เกิดความยากลำบากในการเสนอค่าจ้าง |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|--|------------------------------|---------------|--|---|
| organizations: What do we know? | | | องค์การขนาดเล็ก | และผลประโยชน์ที่สูงที่สุดเพื่อดึงดูดพนักงานที่เป็นคนเก่งจากการสรรหาคนของหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ |
| Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. | Academy of Management Review | ตัวแปรสาเหตุ | การบริหารจัดการ บุคคลากรที่เป็นคนเก่งขององค์กร | องค์การขนาดใหญ่มีประสพการณ์และสามารถตอบสนองด้าน การบริหารจัดการคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดี เนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎหมายและสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรขนาดใหญ่จึงประสพความสำเร็จเนื่องจากผู้ที่ทางานมีความน่าเชื่อถือสูงกับการปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กรขนาดใหญ่ |
| Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. | New York' Free Press. | ตัวแปรผลลัพธ์ | ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการแข่งขันขององค์กร | ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง ความได้เปรียบจากความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่ง เป็นความสามารถหลักในทางเศรษฐกิจและกิจกรรมทางธุรกิจในตลาดที่คู่แข่งขึ้นอยู่กับ การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ด้วยการเอาชนะคู่แข่งขึ้นโดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| Kitson M, Martin R, Tyler P. (2004). Regional competitiveness: an elusive yet key concept? | Reg Stud | ตัวแปรกลาง และตัวแปรผลลัพธ์ | ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร | องค์ประกอบพื้นฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ทุนมนุษย์ (คุณภาพและทักษะความชำนาญของบุคลากรในองค์กร) ทุนทางสังคมและสถาบัน (เครือข่ายทางสังคมและรูปแบบของสถาบัน) ทุนทางวัฒนธรรม (ขอบเขตและคุณภาพที่ส่งเสริมวัฒนธรรม) ทุนความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม) และทุนเชิงโครงสร้าง (ขนาดและคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน) |
| Martin, James H., & Grbac, Bruno (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. | Industrial Marketing Management | ตัวแปรกลาง และตัวแปรผลลัพธ์ | หน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านการตลาด | นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยิ่งย่น |
| Richard, P., Devinney, M. (2009): Measuring Organizational Performance: | Journal of Management | ตัวแปรผลลัพธ์ | ผลการดำเนินงาน ธุรกิจขององค์กร | ผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรคือ ผลลัพธ์ของหน่วยธุรกิจ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลดำเนินงานธุรกิจด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน 2) ผลดำเนินงานด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยอดขาย ส่วน |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|-------------------------------|--------------|----------------------------------|--|
| Towards Methodological Best Practice. | | | | แบ่งทางการตลาด และ 3) ผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ผลตอบแทนโดยรวมของผู้ถือหุ้น มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ |
| Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. | Journal of Business Venturing | ตัวแปรแทรก | ความรุนแรงทางการแข่งขันขององค์กร | ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นหนึ่งในปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามต่อการ |
| Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. | Journal of Business Research | ตัวแปรแทรก | ความรุนแรงทางการแข่งขันขององค์กร | ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสถานการณ์ของการแข่งขันที่โหดร้ายต่อคู่แข่งจำนวนมากทั้งหมดในตลาด และทำให้ขาดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนเพื่อขยายธุรกิจ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจที่ไม่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อน แต่เป็นพฤติกรรมที่มุ่งมั่นจะตอบโต้การกระทำของคู่แข่งที่เกิดขึ้นที่ทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน ดังนั้นภายใต้สภาพการแข่งขันรุนแรงจึงทำให้ความสามารถในการคาดการณ์ลดลงและก่อให้เกิดความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|--------------------------------------|--------------|--|--|
| Zahra, S.A., & Das, S.R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical analysis. | Production and Operations Management | ตัวแปรแทรก | ความรุนแรงทางการแข่งขันในหน่วยธุรกิจภาคการผลิต | ผลของการแข่งขันที่รุนแรงจะนำมาซึ่งการแข่งขันตัดลดราคาสินค้าและบริการลงเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งกันและกัน การแข่งขันด้านสงครามราคาทำให้กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างอาจต้องเปลี่ยนไปเป็นการลดต้นทุนเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำด้วยเหตุนี้การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวจึงไม่เกิดขึ้น |
| Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? | Human Resource Management Review | ตัวแปรควบคุม | การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การขนาดเล็ก | การคัดเลือกและสรรหาคนเก่งเพื่อเป็นทรัพยากรทุนมนุษย์ขององค์การ โดยขนาดของธุรกิจส่งผลกระทบต่อจุดแข็งที่คนเก่งจะเข้ามาร่วมงาน ในธุรกิจขนาดเล็กจะมีปัญหาที่ไม่สามารถหาคนเก่งเข้าร่วมงานด้วย เนื่องจากคนเก่งส่วนใหญ่มักต้องการทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่ที่สามารถให้ผลตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่า |
| Levy, B. (1993). Obstacles to developing indigenous small and medium enterprises: An empirical assessment. | The World Bank Economic Review | ตัวแปรควบคุม | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ (SMEs) | ธุรกิจขนาดเล็กก็มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่เสียเปรียบธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า โดยขนาดของธุรกิจส่งผลต่อข้อจำกัดด้านทรัพยากร 3 ประการ ได้แก่ ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การ |

| ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง | ที่มา | ลักษณะตัวแปร | บริบทที่ศึกษา | ข้อค้นพบ |
|---|--------------------------------|--------------|--|---|
| Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogrean, C. (2015). Management challenges in the context of a complex view - SMEs perspective. | Procedia Economics and Finance | ตัวแปรควบคุม | วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย | เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่สูงกว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ |
| Griffin R.W. (2002). Management, USA: Houghton Mifflin Company. | Seventh Edition | ตัวแปรควบคุม | การบริหารจัดการ | เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุจะพบว่าทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มักจะมีพัฒนาอย่างก้าวหน้าและต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนได้ในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก |
| | | | | ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถรองรับความเสี่ยงได้มากกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งหากธุรกิจต้องสูญเสียเงินในจำนวนเดียวกันในการดำเนินงานที่ผิดพลาด อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจที่มีขนาดเล็กได้มากกว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ |

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความสลับซับซ้อนที่เกิดจากส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบระหว่างกัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้ การตระหนักถึงความไม่แน่นอนดังกล่าวจะทำให้องค์กรพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงรวมถึงสามารถมองเห็นโอกาสที่ซ่อนอยู่ในความสลับซับซ้อนนั้น โดยการใช้ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรเพื่อจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งนี้จากความไม่แน่นอนจากความเปลี่ยนแปลงจึงเกิดความเสี่ยงของโครงการนวัตกรรม ทำทนายต่อการตัดสินใจในกลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความทุ่มเททรัพยากรในโครงการนวัตกรรม รวมทั้งรูปแบบและความพร้อมที่จะรองรับความเสี่ยงที่เกิดจากโครงการนวัตกรรม รวมถึงการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมขึ้นเองภายในองค์กรหรือหาพันธมิตรทางธุรกิจแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เพื่อร่วมแบ่งปันความรู้และทรัพยากรร่วมกันที่จะสามารถชดเชยข้อจำกัดด้านทรัพยากรโดยเฉพาะหน่วยธุรกิจขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรภายในองค์กรอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นอกจากนี้การปรับตัวและความสามารถสร้างโอกาสภายใต้ความเสี่ยงทางธุรกิจจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้ถูกทิศทาง มีวิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ด้วยการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามร่วมมือในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง โดยมีการบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถใช้ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรบุคคล ด้วยแนวคิดที่ว่าพนักงานในองค์กรเป็นทุนมนุษย์มีคุณค่า เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนหรือทดแทนได้ โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ที่องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารและจัดการคนเก่งด้วยการพัฒนาและรักษาคนเก่งเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้คนเก่งสามารถใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ก่อให้เกิดผลิตภาพสูงสุดให้กับองค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีหลากหลายปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) มีรายละเอียดดังนี้

1. การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty: PEU)

การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม หมายถึง การรับรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาได้เป็น 2 ระดับ คือ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Taminau, 2006) สภาวะเศรษฐกิจ (Koetse et al., 2006) เสถียรภาพทางการเมือง (Sawyer, 1993) นโยบายของรัฐบาล ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ (Miller, 1992) และการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค ได้แก่ สภาพการแข่งขันในธุรกิจ รสนิยมและความชอบของลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขัน สินค้าหรือบริการทดแทน (Freel, 2005)

ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งกันและกัน ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถในการทำนายคู่แข่งและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การเข้าใจสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนยังต้องการระดับความรู้ที่ซับซ้อน (complex knowledge) เพื่อใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (Fuentes-Fuentes, Albacete-Saez, and Lloreis-Montes, 2004) องค์ประกอบและความแปรปรวนระหว่างองค์ประกอบจะชี้ให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่มีมากขึ้น (Duncan, 1972)

ในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการต้องการความสามารถที่จะตระหนักถึงโอกาสที่ไม่เคยมีใครเห็นมาก่อนหรือถูกมองข้ามไป (Tang, Jintong, 2008) ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความระมัดระวังมากขึ้น อย่างไรก็ตามมนุษย์ไม่ใช่เพียงเป็นฝ่ายถูกกระทำจากสภาพแวดล้อมเท่านั้นแต่ยังเป็นฝ่ายกระทำบางสิ่งบางอย่างกับสภาพแวดล้อมด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องไว้วางใจและเชื่อมั่นในตนเองอย่างมากในการตระหนักถึงโอกาสที่มีอยู่ ผู้ประกอบการที่มีความเชื่อมั่นสูงจะเปิดกว้างและสามารถรับรู้ถึงผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมากกว่าผู้ประกอบการที่มีความเชื่อมั่นต่ำ (Tony Fu-Lay Yu, 2001) นอกจากนี้ความตื่นตัวจะส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการ สิ่งนี้เป็นผลทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และปฏิบัติตามความมุ่งมั่นเพื่อค้นพบความคิดแปลกใหม่หรือธุรกิจใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ผู้ประกอบการที่มีความตื่นตัวจะมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากความตื่นตัวจะทำให้มองเห็นศักยภาพของโอกาสที่นำมาใช้ประโยชน์ได้และผู้ประกอบการอื่นไม่ได้นึกถึง (Tang, Jintong, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับ Souder, W.E., Sherman, J.D., Davies-

Cooper, R. (1999) ได้พบว่า สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม รวมทั้ง การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาซึ่ง เกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ทั้งนี้ Klein, Peter G and Nicolai J. Foss. (2009) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านภาระหน้าที่ ที่ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักถึงโอกาสเพื่อใช้สร้างผลกำไรเป็นหนึ่งในแนวคิดสมัยใหม่ที่มีอิทธิพล สูง โอกาสสร้างผลกำไรเป็นผลจากราคา ปริมาณ และคุณภาพที่สมดุลกับคุณค่าที่ส่งมอบ การตื่นตัว ของผู้ประกอบการเป็นความสามารถของบุคคลในการมองเห็นอนาคตโดยปราศจากการค้นหาและ มองเห็นโอกาสที่ไม่เคยพบมาก่อนหรือถูกละเลยจากบุคคลอื่น (Tang, Jintong, 2008) นอกจากนี้ การตระหนักถึงผลทางลบของสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถทำให้ผู้ประกอบการมีความระมัดระวัง เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ Tang, Jintong, K Michele (MICKI) Kacmar, and Lowell Busenitz (2013) ได้ให้นิยามของความตื่นตัวประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การตรวจรายละเอียดและการ ค้นหาข้อมูล 2) การเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่ก่อนและแยกแยะหาความแตกต่างของข้อมูล และ 3) การประเมินโอกาสที่มีอยู่ในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่ตื่นตัวจะพบความไม่สมดุลที่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ความไม่สมดุลสามารถปรากฏได้จากการปรับราคาขายในปัจจุบันให้สูงขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทาง การเงินเพิ่มขึ้น และจากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิตที่เหนือกว่า รวมถึงการเติมเต็มช่องว่าง ทางการตลาดก่อนผู้อื่น (Klein, Peter G and Nicolai J. Foss., 2009) ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่ สลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์กับจำนวนของปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งทำให้แต่ละบริษัทต้อง ดำเนินการวิเคราะห์แต่ละปัจจัย เนื่องจากความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มสูงขึ้นจะ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นซึ่งจะบรรลุผลได้โดยอาศัยความตื่นตัวของผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมที่มีองค์ประกอบมากและมีความแตกต่างในระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นแสดงให้เห็น ถึงความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ดังนั้นความตื่นตัวของผู้ประกอบการใน สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนสามารถพบโอกาสได้อย่างรวดเร็ว โดยปราศจากการค้นคว้าในเวลานาน สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ในธุรกิจซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นตามมา คุณภาพของ ความตื่นตัวของผู้ประกอบการในการมองเห็นโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนสามารถสร้าง ผลกำไรที่ไม่เคยได้รับมาก่อน (Nur Khusniyah Indrawati, U. S., Djumahir, A. Helmi Djawahir, 2015)

Tasaka, H. (1999) ได้กล่าวถึง รูปแบบส่วนใหญ่ของการจัดการความสลับซับซ้อนและ ให้คำจำกัดความของกระบวนการรับรู้ถึงความสลับซับซ้อน โดยแบ่งการรับรู้เป็น 7 รูปแบบซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักและนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ 1) การรับรู้อย่างครบถ้วน คุณสมบัติของบางสิ่งจะเปลี่ยนไปเมื่อความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น 2) การรับรู้ถึงสิ่งที่อุบัติขึ้นใหม่

พฤติกรรมที่เป็นไปตามธรรมชาติของปัจเจกบุคคลจะก่อให้เกิดบรรทัดฐานของสังคมโดยรวม

- 3) การรอบรู้ถึงความเชื่อมโยงกันของสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของส่วนต่าง ๆ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง
- 4) การรอบรู้ถึงความสามารถที่สร้างความเชื่อมโยง ความผันผวนในระดับจุลภาคมีอิทธิพลก่อให้เกิดแนวโน้มในวงกว้างได้
- 5) การรอบรู้วิวัฒนาการร่วมกัน เป็นการวิวัฒนาการร่วมกันระหว่างผลรวมทั้งหมดและแต่ละส่วน
- 6) การรอบรู้วิวัฒนาการที่เกินปกติ กระบวนการของการวิวัฒนาการเองก็มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงร่วมด้วย และ
- 7) การรอบรู้ถึงสิ่งที่ผิดปกติ อนาคตของวิวัฒนาการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้

ทั้งนี้หากอธิบายด้วยทฤษฎีไร้ระเบียบจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีลักษณะที่ไร้ระเบียบ ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมไม่ได้มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเชิงเส้นที่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ ปัจจัยแวดล้อมที่แม้เริ่มต้นจากจุดเริ่มต้นเดียวกันสามารถเกิดความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันได้อย่างมากเมื่อเวลาผ่านไป รวมทั้งในแต่ละส่วนขององค์ประกอบของสภาพแวดล้อมต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ อันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนทางธุรกิจซึ่งสามารถสร้างทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่และภัยอันตรายต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้บริหารจึงมีสำนึกต่อความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถตระหนักและรับรู้ถึงความไม่แน่นอนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งยังสามารถมองเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่คู่แข่งมองไม่เห็น รวมทั้งสามารถลดความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ด้วยความระแวดระวัง (Tang, Jintong, 2008)

2. ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability: DC)

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นคำนิยามที่มีต้นกำเนิดจากความหมายของการแข่งขันของชาวจูมาเรียนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มาจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำลายทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและการจัดโครงสร้างของทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ความคิดเหล่านี้ยังคงมีและได้ถูกพัฒนาในงานเขียนทางวิชาการ ตัวอย่างเช่น นวัตกรรมเกี่ยวกับสถาปัตยกรรม (Abernathy and Clark, 1986) โครงแบบความสามารถ (Henderson and Cockburn, 1994) และการผสมผสานโอกาส (Kogut and Zander, 1992) ทั้งนี้ Teece et al. (1997) ได้ขยายความคิดด้านความสามารถเชิงพลวัตให้แพร่หลายในวงกว้าง นักวิชาการจำนวนมากมองว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรขององค์การใหม่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความสามารถเชิงพลวัตยังแสดงถึงความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของทรัพยากร (Ambrosini and Bowman, 2009)

Teece, Pisano, and Shuen's (1997) ได้ให้ความหมายของความสามารถเชิงพลวัตว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์ ขยาย หรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรขององค์การ

อย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยนักวิชาการได้เห็นพ้องกันว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ (Crook, Ketchen, Combs, & Todd, 2008; Krasnikov & Jayachandran, 2008) ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนระหว่างความสามารถขององค์กรและความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญคือ ความสามารถขององค์กรโดยปกติแล้วหมายถึงความสามารถที่ใช้เพื่อการดำรงอยู่ในปัจจุบัน (Cepeda & Vera, 2007) ส่วนความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่สูงกว่าการปฏิบัติในงานประจำวัน (Danneels, 2008) โดย Zahra, Sapienza, and Davidsson (2006) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติในงานประจำวันใหม่เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์คือความสามารถใหม่ที่สำคัญ แต่ความสามารถพิเศษที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้จึงจะเรียกว่าเป็นความสามารถเชิงพลวัต

Teece et al. (1997) กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตคือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างทรัพยากรและก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใหม่เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นความสามารถเชิงพลวัตจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ซึ่งสร้างสรรค์ความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีของหน่วยธุรกิจ (Helfat, 1997; Teece, 2007) ความสามารถในการปรับปรุงองค์การอย่างเป็นระบบดังกล่าวเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพ (Zollo & Winter, 2002) และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Drnevich & Kriauciunas, 2011) นอกจากนี้ Teece, D. (2014) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสามารถเหนือคู่แข่งโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความสามารถเชิงพลวัตได้ถูกนำมาใช้ในหลากหลายแนวคิดโดยปราศจากการกำหนดขอบเขตที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน แบบจำลองแนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัตและตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายว่า เหตุใดบางบริษัทจึงบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่บริษัทอื่นไม่สามารถทำได้ (Giniuniene and Jurksiene, 2015) โดย Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000) ได้กล่าวถึงความสามารถเชิงพลวัตว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ส่วน Teece, Pisano, & Shuen (1997) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตทำหน้าที่เสมือนเครื่องมือในการอธิบายนำวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่านักวิจัยจะทราบถึงความสามารถเชิงพลวัตของหน่วยธุรกิจว่าจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ แต่ก็ยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ในงานวิจัยที่รองรับความคิดดังกล่าว (Hitt et al., 2001; Helfat et al., 2007) นอกจากนี้ Drnevich & Kriauciunas (2011) ยังได้กล่าวถึงปัญหาหลายประการที่เชื่อมโยงกับความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งรวมทั้งความล้มเหลวในการนำความสามารถเชิงพลวัตมาใช้ในกระบวนการภายในหน่วยธุรกิจ (Tallon, 2008) อีกทั้งความสับสนในการใช้ความสามารถเชิงพลวัตและ

ความจำเป็นในการขยายสัดส่วนการจัดการให้กว้างขวางขึ้นอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่จำเป็น (Drnevich & Kriauciunas, 2011)

โดยทั่วไปแล้ว โครงสร้างของความสามารถเชิงกลยุทธ์สามารถเป็นได้ทั้งส่วนประกอบของกลยุทธ์และกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Güttel & Konlechner, 2009) กระบวนการเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และการฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ๆในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, 2007) ด้วยเหตุนี้กระบวนการเหล่านี้จึงถูกกำหนดอย่างเป็นทางการในกลยุทธ์ของบริษัท (Güttel & Konlechner, 2009; Ridder, 2012) ส่วนกระบวนการในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างภายในใหม่หรือสร้างความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก รวมทั้งการปรับรูปแบบการทำงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำภายในบริษัทใหม่ (Güttel & Konlechner, 2009; Ridder, 2012)

แนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัตเกิดขึ้นจากการโต้แย้งที่ได้พบข้อบกพร่องจาก 2 แนวคิด ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านฐานทรัพยากร (resource-based view) และมุมมองด้านฐานการกระทำ (action-based view) (Mintzberg et al., 2003) ทั้งนี้เนื่องจากความรู้และนวัตกรรมทำให้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจใหม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ว่าแนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัตจะได้รับความสนใจจากนักวิจัยจำนวนมาก แต่ยังไม่ชัดเจนร่วมกันว่าโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัตประกอบด้วยอะไรบ้าง การวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามแง่มุมและทัศนคติในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจเป็นหลัก เช่น ความสนใจมุ่งเน้นถึงลักษณะทางธรรมชาติของความสามารถเชิงพลวัต การมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อนและผลลัพธ์ที่เกิดตามมา แนวคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาโดยสามารถแบ่งเป็น 2 แนวคิดที่ได้อิทธิพลจาก Teece et al. (1997) และ Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000) โดย Teece et al. (1997) พิจารณาความสามารถเชิงพลวัตว่า เป็นความสามารถของหน่วยธุรกิจในการผสมผสาน สร้าง และจัดการโครงสร้างภายในองค์กรใหม่ รวมทั้งความสามารถที่จะจัดการปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000) พิจารณาความสามารถเชิงพลวัตว่า เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง

Pezeshkan et al. (2016) ได้ศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและผลการดำเนินงาน พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกรอบแนวคิดด้านความสามารถเชิงพลวัตได้รับการสนับสนุนมากกว่ากรอบแนวคิดด้านฐานทรัพยากร (Resource-Based View; RBV)

ในอีกทัศนะที่แตกต่างกัน Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000) ได้เสนอว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอต่อสภาพที่จะได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถเชิงพลวัตเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศที่องค์กรอื่นสามารถลอกเลียนแบบได้ และผลที่เกิด

ขึ้นกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับโครงสร้างของทรัพยากรใหม่ที่เหมาะสมหรือไม่ (Ambrosini & Bowman, 2009; Slater & Narver, 2000) นอกจากนี้ความสามารถเชิงพลวัตต้องการการบริหารจัดการด้านทรัพยากรเพื่อให้ความสามารถดังกล่าวคงอยู่และนำไปปฏิบัติได้ (Helfat & Peteraf, 2015) ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ (Zahra et al., 2006; Winter, 2003)

ในแนวคิดของความสามารถเชิงพลวัต การเรียนรู้ขององค์การเปรียบเสมือนวิถีทางการรวบรวมความสามารถเชิงพลวัตเข้ามาในกระบวนการภายในหน่วยธุรกิจ ในอดีตการเรียนรู้ขององค์การอยู่ในฐานะของส่วนประกอบสำคัญในแบบจำลองของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดย Levinthal & March (1993) และ Franco & Haase (2009) ได้พบว่า การเรียนรู้ขององค์การส่งผลลัพธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ในอีกด้านหนึ่งความสามารถเชิงพลวัตได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจในการเป็นตัวแปรกลางในกระบวนการภายในองค์การ หรือความสามารถที่จับต้องได้ส่วนใหญ่จะถูกจัดโครงสร้างใหม่โดยความสามารถเชิงพลวัต ซึ่ง Eisenhardt, K. M. & Martin, M. (2000) ได้สนับสนุนความคิดดังกล่าวโดยกล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตกลายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของความรู้ใหม่

การเรียนรู้ขององค์การเป็นหนึ่งในกระบวนการภายในองค์การที่สำคัญโดยมีความสัมพันธ์เป็นตัวแปรกลางระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ การเรียนรู้ขององค์การและความสามารถเชิงพลวัตนอกจากจะส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจแล้ว การเรียนรู้ขององค์การเองยังเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อนนวัตกรรม (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011) โดย Breznik & Hisrich (2014) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่ง Huber (1991) และ Sanz-Valle et al. (2011) ได้กล่าวว่า โดยการเรียนรู้ขององค์การเอง ผลลัพธ์จากการเรียนรู้ขององค์การ ความรู้ขององค์การ จะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมโดยการแสวงหา แบ่งปัน พัฒนา และการเปลี่ยนรูปของความรู้

Teece (2007) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมในปัจจุบันให้เป็นความสามารถเชิงพลวัตได้โดย 1) ความสามารถในการรับรู้ (sensing) 2) การคว้าโอกาส (seizing) และ 3) การจัดโครงสร้างใหม่ (reconfiguring) ซึ่งจะสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการจัดองค์การใหม่ ทั้งนี้ การปฏิรูปเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นผลจากการปฏิรูปความสามารถในด้านการปฏิบัติงาน (Henderson & Clark, 1990) ด้วยเหตุนี้ Eisenhardt & Martin (2000) จึงได้เสนอความสามารถเชิงพลวัตในอีกแนวคิดหนึ่งเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแบบแผนความสามารถเชิงพลวัตที่มีอยู่ ได้แก่ 1) ความสามารถในการรับรู้ (sensing) 2) การเรียนรู้ (learning) 3) การบูรณาการ (integrating) และ 4) การประสานงาน (coordinating)

ด้วยวิธีการดังกล่าวจะก่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการจัดการใหม่ การอธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตดังกล่าวยังแสดงถึงวิธีคิดที่ว่า ความสามารถเชิงพลวัตจะช่วยปฏิรูปความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น (Eisenhardt and Martin, 2000)

ด้วยเหตุนี้หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรจะพบว่า ทรัพยากรขององค์กร ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้เป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยทรัพยากรนั้นจะต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นสิ่งหายาก ไม่สามารถทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ง่าย รวมทั้งต้องมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าว (Barney, 1991) ทั้งนี้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสร้างความผันผวนไม่แน่นอนในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถที่สูงกว่าความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร (Danneels, 2008) ด้วยการสร้างสรรค์ ขยายหรือปรับเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Teece, Pisano, and Shuen's (1997) ความสามารถเชิงพลวัตจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ มีวิสัยทัศน์เห็นโอกาสที่ซ่อนอยู่ในความเปลี่ยนแปลง สามารถสังเคราะห์และนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อจัดโครงสร้างของทรัพยากรองค์กรใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Teece, 2007)

3. การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management: IRM)

ในด้านทฤษฎีแล้วยังไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและความเต็มใจที่จะแบกรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะความเสี่ยงจากนวัตกรรม จากการศึกษาของ Souitaris (2001) แสดงให้เห็นว่า การแบกรับความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่มากกว่า หากมองในด้านกลยุทธ์แล้วจะพบว่า สภาพตลาดที่ปั่นป่วนวุ่นวายจะมีช่องว่างสำหรับคู่แข่งรายใหม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางการแข่งขันกันมากขึ้น หรือตัดทอนรายจ่ายให้ลดลง รวมทั้งเพิ่มโอกาสให้ได้ผลตอบแทนของการลงทุนในนวัตกรรมสูงขึ้น (Todd, 2010) แท้จริงแล้วในบางหน่วยธุรกิจยังพยายามเสาะค้นตลาดใหม่โดยทำให้ตลาดเดิมเกิดความปั่นป่วนวุ่นวายด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่หักล้างสิ่งที่มีอยู่เดิมอย่างสิ้นเชิงโดยมุ่งหวังตำแหน่งทางการตลาดหรือการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Anthony et al., 2008; Hang et al., 2010) จากการศึกษาของ Russell and Russell (1992) พบว่า หน่วยธุรกิจที่มีระดับการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงจะมุ่งเสาะหาโอกาสสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจจากสภาพแวดล้อม ซึ่งแตกต่างจากหน่วยธุรกิจอนุรักษ์นิยมส่วนใหญ่ที่ใช้นวัตกรรมเป็นวิธีการตามกลยุทธ์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม หน่วยธุรกิจอนุรักษ์นิยมจะถ่วงทุนในนวัตกรรมเพิ่มขึ้นก็ต่อเมื่อความไม่แน่นอนของธุรกิจลดลงจนสามารถคาดการณ์ได้

Knight (1921) ได้กล่าวว่า ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะวัดได้ เราจึงไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ส่วนความเสี่ยงอาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่วัดได้และวัดไม่ได้ ขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ความไม่แน่นอนเป็นการรับรู้ส่วนบุคคลว่าตนไม่สามารถทำนายบางสิ่งได้อย่างถูกต้อง ในลักษณะเดียวกันการรับความเสี่ยงก็เป็นการรับรู้ส่วนบุคคลว่าตนไม่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระทำหนึ่งๆได้อย่างถูกต้อง (Milliken, 1987) จากการศึกษาของ Calantone et al. (2010) พบว่า ความเต็มใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความคาดหวังถึงผลตอบแทนจากนวัตกรรม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้ถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการนวัตกรรมนั้น การรับรู้ถึงความเสี่ยงในโครงการนวัตกรรมจะสะท้อนให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนของเทคโนโลยีที่ใช้ในโครงการ โดยพิจารณาถึงผลตอบแทนเชิงธุรกิจทั้งในด้านยอดขาย โอกาสสร้างผลกำไร และศักยภาพของคู่แข่ง (Cabral et al., 2008)

นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) จะมีวงจรชีวิตของนวัตกรรมยาวนานกว่า แต่ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่เกิด ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเร่ง ชะลอ หรือหยุดการพัฒนา และมักจะเกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามหน้าที่ ข้ามหน่วยงาน ซึ่งต่างจากนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ที่สามารถคาดการณ์ได้ ความไม่แน่นอนด้านการใช้ทรัพยากรน้อยกว่า จึงได้รับความร่วมมือและสัมพันธ์ภาพที่ดีจากทุกฝ่าย (Keizer and Halman, 2007) ในขณะที่ Iyer et al. (2006) ได้เน้นถึงผลกระทบที่ต้องคำนึงถึงของสภาพแวดล้อมทางการตลาด ตัวอย่างเช่น นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับประเทศกำลังพัฒนา มากกว่านวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Hang et al., 2010) สภาพตลาดที่ปั่นป่วนรุนแรงโดยตัวเองแล้วอาจไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติของกิจกรรมทางนวัตกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกลับส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่ได้จากนวัตกรรมนั้น (Calantone et al., 2010) จึงเป็นไปได้ว่าหน่วยธุรกิจที่แบกรับความเสี่ยงทางเทคโนโลยีท่ามกลางสภาวะที่สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนอาจได้ผลประโยชน์จากความได้เปรียบที่ได้เป็นคนแรกในธุรกิจหรือความเป็นผู้นำตลาด (Leenders, M., Voermans, C.A.M., 2007) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีของนวัตกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับโอกาสล้มเหลวของโครงการพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ สิ่งหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้คือ การแก้ปัญหาด้านต้นทุนให้เกิดต้นทุนที่เป็นไปได้ในทางธุรกิจทั้งในการผลิตและส่งมอบ (Astebro, T., Michela, J.L., 2005) นอกจากนี้ปัจจัยแวดล้อมด้านเวลาของโครงการพัฒนาที่มีความหมายต่อความสำเร็จทางการตลาดหรือความผันผวนของนวัตกรรมที่ตามมา ตัวอย่างเช่น ระยะเวลาในการพัฒนาที่ถูกบีบให้จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเร่งรีบทำให้คุณภาพของนวัตกรรมลดลง (Zhang et al., 2007) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่ได้จากนวัตกรรมดังกล่าว (Bower and Hout, 1988) ความเสี่ยงของนวัตกรรมสัมพันธ์กับมิติด้านการตลาดโดยเชื่อมโยงกับความ

ต้องการนวัตกรรมและสภาวะการแข่งขัน ความต้องการนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Klepper, S., Malerba, F., 2010) ส่วนความรุนแรงทางการแข่งขันและคู่แข่งมีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความเสี่ยงในนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งจะทำให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในอนาคตลดลง (Fosfuri and Giarratana, 2009)

ซึ่งหากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์พบว่า การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรมเป็นความสามารถของผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งในด้านการจัดสรรงบประมาณ การคัดเลือกโครงการ รูปแบบและวิธีการในการลงทุนในโครงการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่กล่าวว่า ไม่มีการบริหารจัดการวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ความเหมาะสมจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ การตัดสินใจจึงแตกต่างกันไปตามเหตุปัจจัยแวดล้อมมากกว่าการคิดกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัวไว้ล่วงหน้า (Fiedler, 1964) ความเสี่ยงของนวัตกรรมเกิดได้ทั้งจากต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงต้นทุนการผลิตและส่งมอบแก่ลูกค้าที่สูงจนไม่สามารถแข่งขันได้ อีกทั้งการลอกเลียนแบบของคู่แข่ง รวมทั้งสินค้าทดแทนนวัตกรรมที่องค์กรสร้างสรรค์ไว้ นอกจากนี้ความล่าช้าในโครงการนวัตกรรมจนไม่ทันความต้องการทางการตลาด หรือการเร่งรีบพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมจนคุณภาพของนวัตกรรมลดต่ำลง (Zhang et al., 2007) ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการนวัตกรรมอาจสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากตำแหน่งทางการตลาดได้เป็นผู้ริเริ่มคนแรกเป็นผู้นำในธุรกิจ ก่อให้เกิดผลกำไรเกินความคาดหมาย (Leenders, M., Voermans, C.A.M., 2007) หรือประสบความล้มเหลวจนสร้างภาระส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ความเสี่ยงดังกล่าวทำให้ผู้บริหารจะต้องสามารถประเมินสถานการณ์เพื่อฉกฉวยโอกาส รวมถึงสามารถแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการนวัตกรรมเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking: BNW)

การเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องค้นหาวิธีการเพื่อความอยู่รอด การเติบโต และมีความสามารถในการแข่งขัน เครือข่ายความสัมพันธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดีขึ้น การสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องเผชิญท่ามกลางสภาพการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ปฏิสัมพันธ์ของเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนทางธุรกิจสามารถเห็นได้จากการเกื้อกูลกันด้านทรัพยากรทำให้เข้าถึงความรู้และเทคโนโลยี (Bullinger et al., 2004) ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องหาวิถีทางที่จะให้ได้รับความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีจากทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นเดียวกับทรัพยากร

ที่ได้มาจากธรรมชาติ (Lambe & Spekman, 1997) การทำงานร่วมกันกับบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้เข้าถึงเทคโนโลยีเป็นต้นกำเนิดที่สำคัญของความสำเร็จทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องใช้ความพยายามด้านเครือข่ายความสัมพันธ์อย่างมากเพื่อชดเชยข้อเสียเปรียบทางธุรกิจ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจและลดความเสี่ยงทางธุรกิจ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และความสามารถ ดังนั้นเครือข่ายความสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ (Cao, M., & Zhang, Q. 2011; Lechner et al., 2006) เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ก่อตั้งมานานและมั่นคง ธุรกิจขนาดใหญ่ แล้วจะพบได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีข้อจำกัดด้านจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การ จากผลการศึกษาจึงเสนอแนะว่า ในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องใช้การร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอกอย่างเข้มข้น (Lechner et al., 2006)

จากการศึกษาของ Lin, F. J. (2016) พบว่า เครือข่ายความสัมพันธ์ที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้ ประการแรก เครือข่ายความสัมพันธ์จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้เพื่อเอาชนะขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการจัดการข้อมูลข่าวสารและทักษะความชำนาญเชื่อมโยงกัน (Nelson & Winter, 1982) ประการที่สองวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใช้ความรู้ที่ได้มาจากหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อสร้างสรรค์และใช้ความรู้และทักษะ ความชำนาญนั้นให้เกิดผลด้านการค้า (Olsen et al., 2012) จากผลการศึกษาของ Gils & Zwart (2004) และ Lechner et al. (2006) พบว่า การแบ่งปันความรู้จะนำไปสู่การเติบโตและส่งเสริมผลการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่สูงขึ้น 2) การเร่งสร้างนวัตกรรม หลักฐานจากการร่วมมือกันในการวิจัยและพัฒนาที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อย่างมีนัยสำคัญ (Teirlinck & Spithoven, 2013; Zeng et al., 2010) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรจากภายนอกและการแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ทางเทคโนโลยีได้น้อยกว่าหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามนักวิจัยจำนวนมากได้อ้างถึงความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่าว่าตั้งอยู่บนความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์จากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า (Rothwell & Dodgson, 1994) คุณลักษณะที่มีความยืดหยุ่นและความเชี่ยวชาญที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการเร่งสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่มากนักที่มีทรัพยากรเพียงพอในการจัดการด้านกระบวนการนวัตกรรมทั้งหมดได้โดยลำพัง ด้วยเหตุนี้จึงกระตุ้นให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกิดความร่วมมือกับหน่วยธุรกิจอื่น (Edwards et al., 2005)

ผลการศึกษาล่าสุดชี้ให้เห็นว่าเครือข่ายความสัมพันธ์ช่วยเร่งให้กระบวนการนวัตกรรมเร็วขึ้น (Biggs & Shah, 2006; Olsen et al., 2012; O'Regan et al., 2006) 3) การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ผลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อาจขึ้นอยู่กับว่าจะทำอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ และจะทำอย่างไรให้ได้เงื่อนไขในการเจรจาต่อรองที่ดีเพื่อพัฒนาห่วงโซ่อุปทานให้ได้รับประโยชน์มากขึ้น (Cao & Zhang, 2011; Teirlinck & Spithoven, 2013) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ร่วมมือกันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในด้านการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจหรือเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานให้สูงขึ้น (Musteen et al., 2010; Olsen et al., 2012) นอกจากนี้ Croom (2001) ได้ให้เหตุผลว่า การร่วมมือกันในห่วงโซ่อุปทานจะช่วยให้องค์กรลดต้นทุนการดำเนินงานลงเนื่องจากผลประโยชน์ด้านสังคมที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของการดำเนินงานร่วมกันและเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้หุ้นส่วนทางธุรกิจทำในสิ่งที่ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน เครือข่ายความสัมพันธ์จะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจระหว่างหน่วยธุรกิจร่วมกันและจะนำมาซึ่งต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่ลดลง 4) การได้รับผลประโยชน์จากชื่อเสียงที่ดีกว่า เครือข่ายความสัมพันธ์จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่ไม่สามารถซื้อขายได้โดยเฉพาะคุณค่าของชื่อเสียง Lechner et al. (2006) ได้ศึกษาพบว่า เหตุผลหลักอย่างหนึ่งของการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจคือ การได้ประโยชน์จากชื่อเสียง เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถจัดระบบการวางแผนการผลิตตามที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากชื่อเสียงของหน่วยธุรกิจจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้จัดส่งวัตถุดิบในคำสั่งซื้อปริมาณมากได้ (Gulati & Higgins, 2003; Weaver & Dickson, 1998) ด้วยเหตุนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงควรตระหนักถึงความสำคัญและใช้ประโยชน์จากการร่วมเป็นหุ้นส่วนกับหน่วยธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่จะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น (Lechner et al., 2006) และ 5) การสร้างโอกาสในตลาดใหม่ เครือข่ายความสัมพันธ์จะช่วยให้การดำเนินงานระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สะดวกขึ้น (Ibeh & Kasem, 2011; Narula, 2004; Ojala, 2009) รวมทั้งยังช่วยเร่งให้พบธุรกิจใหม่และโอกาสทางการตลาดได้เร็วขึ้น (Cao & Zhang, 2011; Ibeh & Kasem, 2011) เครือข่ายความสัมพันธ์ทำให้นักลงทุนอุปสรรคข้อจำกัดด้านทรัพยากร ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความรู้ด้านตลาดต่างประเทศน้อยมักจะเผชิญกับการตัดสินใจว่าตลาดไหนที่ควรเลือกเข้าไป Bell (1995) ได้ชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายความสัมพันธ์จะมีอิทธิพลต่อการเลือกตลาดและวิธีการเข้าตลาด เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรที่ช่วยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้รับมือกับความเสี่ยงและสิ่งที่ท้าทายการตัดสินใจที่เข้าไปยังตลาดใหม่ เครือข่ายความสัมพันธ์นี้จะช่วยชี้ให้เห็นโอกาสทางการตลาดใหม่และช่วยสร้างความรู้ด้านการตลาด (Chetty & Holm, 2000; Coviello & Munro, 1995; Madsen & Servais, 1997)

นอกจากนี้ Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009) ยังได้กล่าวว่า เครือข่ายทางธุรกิจเป็นการใช้ทรัพยากรด้านความรู้ร่วมกันกับผู้อื่นไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือต่างประเทศ นอกจากนี้เครือข่ายทางธุรกิจยังรวมถึงการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งจะทำให้หน่วยธุรกิจได้เรียนรู้จากหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ที่ปรึกษา คู่แข่งขัน เป็นต้น เครือข่ายทางธุรกิจภายในประเทศจะทำให้หน่วยธุรกิจได้รับความรู้ด้านการจัดการในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจากชาวต่างชาติที่เข้ามาร่วมธุรกิจในประเทศ (Cuervo-Cazurra, A., 2011) ส่วนเครือข่ายทางธุรกิจที่อยู่ต่างประเทศจะช่วยให้หน่วยธุรกิจได้เรียนรู้เกี่ยวกับตลาดและสภาพแวดล้อมในพื้นที่เนื่องจากหุ้นส่วนธุรกิจในแต่ละประเทศจะคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมของตน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ทางธุรกิจจะช่วยชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจ ผลกระทบที่มีอยู่ในแต่ละตลาด ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจและใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ (Chetty, S.K., & Campbell-Hunt, C., 2003)

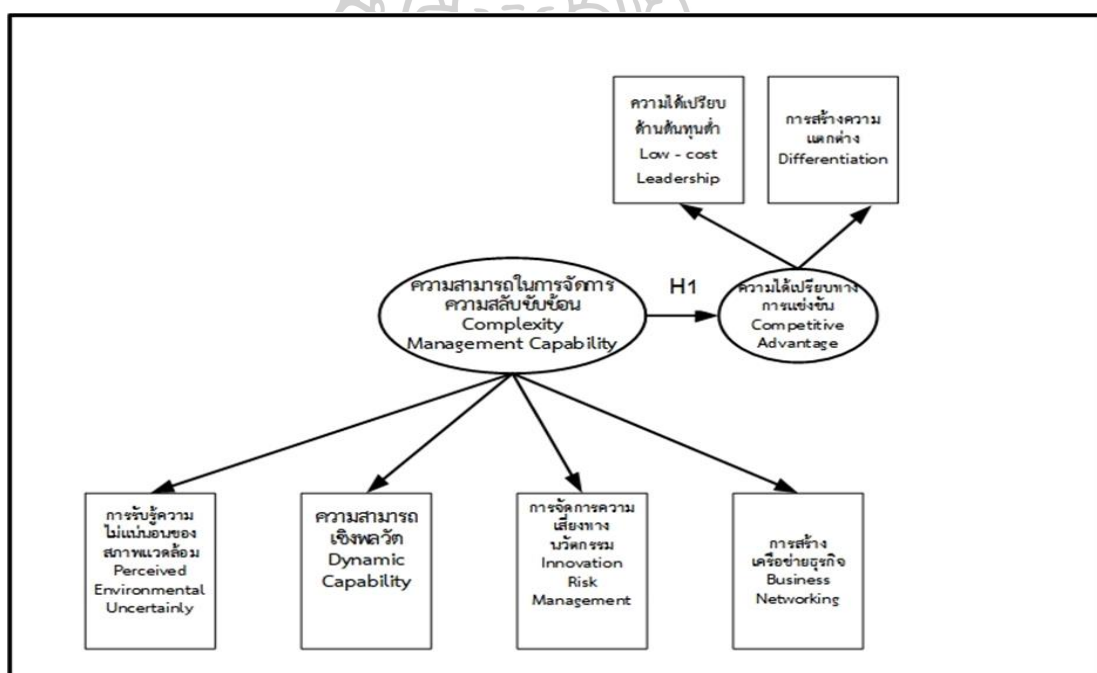
นอกจากนี้หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรจะพบว่า การสร้างเครือข่ายธุรกิจเป็นสิ่งชดเชยความเสียเปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่จะต้องใช้การร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอกอย่างเข้มข้น (Lechner et al., 2006) เพื่อชดเชยความสามารถทางการแข่งขันจากทรัพยากรที่ขาดหายไป ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ด้านการตลาด รวมถึงด้านแหล่งเงินทุน โดยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ การใช้ความรู้ความชำนาญ และความสามารถเฉพาะด้านจากการว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsource) ซึ่งทำให้องค์กรไม่ต้องลงทุนด้านบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ วัสดุอุปกรณ์ จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันทางธุรกิจโดยที่องค์กรไม่ต้องเป็นเจ้าของทรัพยากรดังกล่าวเองทั้งหมด รวมทั้งเกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ โดยการลดต้นทุนคงที่ในการดำเนินงาน เช่น ค่าจ้างพนักงานประจำ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งสามารถขยายการรองรับปริมาณงานได้เพิ่มขึ้นกว่าศักยภาพที่องค์กรมีอยู่ (Musteen et al., 2010; Olsen et al., 2012) นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจทำให้สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดใหม่ซึ่งองค์กรไม่คุ้นเคยหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ (Chetty, S.K., & Campbell-Hunt, C., 2003) นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจยังเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในการพัฒนานวัตกรรม (Biggs & Shah, 2006; Olsen et al., 2012; O'Regan et al., 2006)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ด้านการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วย ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มศักยภาพในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ทรัพยากรจากภายในองค์กรและจากเครือข่ายทางธุรกิจจากภายนอก

องค์การ ผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การ

ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีไร้ระเบียบจะพบว่า ความสลับซับซ้อนเกิดจากสาเหตุที่องค์ประกอบย่อยในสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เหตุที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนประกอบอื่นในสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัต ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่เกิดซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะพบว่า การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่องค์การมีอยู่อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นที่ทรัพยากรที่องค์การมีอยู่เดิม การสร้างสรรค์ทรัพยากรใหม่ที่รวมถึงการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรม และการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับเครือข่ายทางธุรกิจภายนอกองค์การ ล้วนแต่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การได้หากสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA)

Porter (1985) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยให้คำจำกัดความว่าเป็นความได้เปรียบจากความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นความสามารถหลักในทางเศรษฐกิจและกิจกรรมทางธุรกิจในตลาดที่คู่แข่งอยู่ การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วยการเอาชนะคู่แข่งโดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมเปรียบเสมือนแหล่งกำเนิดของความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่า ทั้งนี้ Kitson et al. (2004) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ทุนมนุษย์ (คุณภาพและทักษะความชำนาญของบุคลากรในองค์การ) ทุนทางสังคมและสถาบัน (เครือข่ายทางสังคมและรูปแบบของสถาบัน) ทุนทางวัฒนธรรม (ขอบเขตและคุณภาพที่ส่งเสริมวัฒนธรรม) ทุนความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม) และทุนเชิงโครงสร้าง (ขนาดและคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน) ซึ่งสอดคล้องกับ Tidd et al. (2007) และ Martín-de Castro et al. (2013) ที่เห็นว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้หน่วยธุรกิจจึงอาจประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการลงทุนในเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรมก่อนคู่แข่ง (Bertuglia CS et al., 1997)

ในเชิงทฤษฎีสามารถแบ่งแนวทางเพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็น 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาด (Kotler P., 1992, Porter, M. E., 1994, Vanova. A., 2006) และแนวทางความได้เปรียบทางการแข่งขันจากฐานทรัพยากร (Barney JB., 1991, 1997, Hall R., 1993, Pfeffer J., 1994, Powel TC., 1992, Ulrich D, Lake D., 1991) โดยระหว่างสองแนวทางดังกล่าวมีโอกาสที่จะขัดแย้งกันได้เกี่ยวกับต้นเหตุที่แท้จริงของความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน เนื่องจากแนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาดอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะสภาวะทางการตลาด โอกาสทางธุรกิจ และการใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น แต่แนวทางการวัดเปรียบเทียบทางการแข่งขันจากฐานทรัพยากรมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมองว่าทรัพยากรภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้แนวทางที่ผสมผสานกันระหว่างสองแนวทางดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าจากเครือข่ายความสัมพันธ์ (Barney JB., 1997, Kotler P., et al., 1992, Porter, M. E., 1999, Solomon RM, et al., 2006) โดยเชื่อมโยงแนวทางสมัยใหม่ด้านการพัฒนาในมิติต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการอาณาเขตทางการตลาด การวางแผนทางการตลาดเชิงกลยุทธ์ (Kotler P., et al., 1992, Hanulakova E., 2004, Vanova. A., 2006) และความชำนาญพิเศษ ในแนวทางนี้การสร้างวัดเปรียบเทียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่เกิดจากเครือข่ายความสัมพันธ์ (Hollensen S, 2010)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรพบว่า ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถขององค์กรในการจัดสรร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่โดยคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการสร้างเรียนรู้ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเป็นทรัพยากรใหม่ขององค์กรเพื่อนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจยังเป็นการเสริมคุณค่าจากทรัพยากรของพันธมิตรทางธุรกิจภายนอกองค์กร โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรภายในองค์กรซึ่งหากใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเท่าที่มีอยู่เพียงลำพังอาจไม่สามารถแข่งขันกับหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ได้ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรจึงเป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยการเพิ่มคุณค่าที่เกิดจากเครือข่ายความสัมพันธ์ (Hollensen S, 2010)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

3. ผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance: BP)

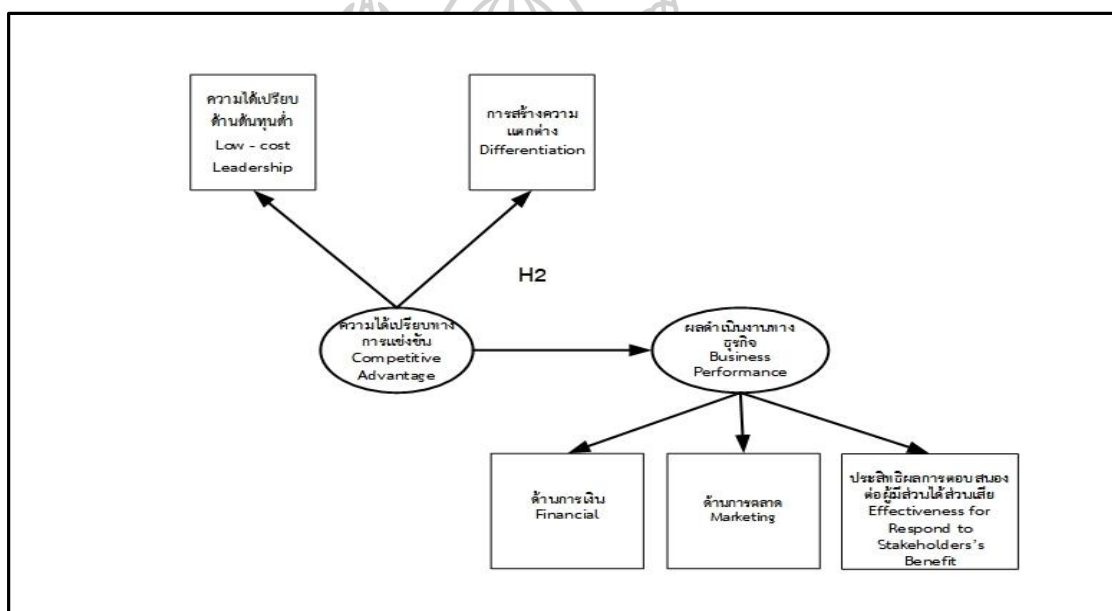
Richard & Devinney (2009) ได้กล่าวถึงผลดำเนินงานขององค์กรโดยได้รวมผลลัพธ์ของหน่วยธุรกิจไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลดำเนินธุรกิจด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น 2) ผลดำเนินงานด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น และ 3) ผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผลตอบแทนโดยรวมของผู้ถือหุ้น มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ Ozer Funda, T. C. (2014) ได้กล่าวถึงผลดำเนินงานในภาคธุรกิจไว้ 11 ด้าน ได้แก่ 1) คุณสมบัติด้านแรงงาน เป็นผลรวมของทักษะของแรงงานทั้งด้านกายภาพและความพยายามด้านจิตใจที่ใช้ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ 2) ความผูกพันของพนักงาน ผลประโยชน์อันควรได้จากการฝึกอบรมพนักงานเพื่อใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะไร้คุณค่าหากพนักงานไม่ใช้ศักยภาพและทักษะที่ตนเองมีเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร หากปราศจากความผูกพันของพนักงานจะไม่สามารถพัฒนากิจกรรมทางธุรกิจใด ๆ ได้เลย ซึ่ง Meyer and Allen (1990) ได้ให้คำนิยามของความผูกพันเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจที่บุคคลมีให้กับองค์กร ทุกองค์การทำกลางสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันจะไม่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานไปสู่จุดสูงสุดของธุรกิจได้โดยปราศจากความผูกพันของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับองค์กร 3) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็นขององค์กรในพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Siegel & Lane, 1974) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกทางอารมณ์เชิงบวกที่บุคคลมีต่อการทำงานหรือประสบการณ์ในงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึทางด้านอารมณ์และกระบวนการรับรู้ทางความคิดซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Organ, 1988) 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนความรู้และความคิดเป็นวิธีการทำธุรกิจใหม่ๆ สร้างสิ่งใหม่หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าต่อชุมชน 5) ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การส่งมอบคุณภาพสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ 6) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสิ่งที่วัดได้จากการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจสมความคาดหวังของลูกค้า 7) การเติบโตของยอดขาย ซึ่งวัดจากการเติบโตของยอดขายในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเฉพาะรายปี 8) การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด คิดเป็นอัตราร้อยละของยอดขายสินค้าหรือบริการทั้งหมดที่บริษัทได้รับส่วนแบ่ง 9) ผลตอบแทนจากยอดขาย วัดจากผลกำไรของบริษัท ซึ่งเท่ากับรายได้สุทธิประจำปีก่อนหักภาษีหารด้วยยอดขายทั้งหมด 10) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) เป็นตัวชี้วัดผลกำไรของบริษัทโดยเปรียบเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งหมด ผลตอบแทนจากสินทรัพย์แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์โดยคำนวณจากผลตอบแทนบริษัทประจำปีหารด้วยสินทรัพย์ทั้งหมดที่บริษัทมีอยู่ โดยแสดงเป็นอัตราร้อยละ และ 11) ผลกำไรโดยรวม เป็นความสามารถของบริษัทในการสร้างรายได้ส่วนเกินกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นในการผลิต

ผลดำเนินงานทางธุรกิจนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ว่า การดำเนินธุรกิจเป็นการลงทุนโดยการทุ่มเทพยายามทั้งที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ตัวเงินเพื่อหวังผลตอบแทนจากความทุ่มเทนั้น การตัดสินใจทำธุรกิจเริ่มต้นด้วยความคาดหวังว่า สถานการณ์จะเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างผลตอบแทนที่มากกว่าทรัพยากรที่ลงทุนไป ด้วยเหตุนี้ผลการดำเนินธุรกิจจึงเป็นผลลัพธ์จากทั้งด้านทรัพยากรและสถานการณ์ ความทุ่มเทด้าน

ทรัพยากรด้วยความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ย่อมนำมาซึ่งผลการดำเนินธุรกิจที่คุ้มค่า หากขาดความสามารถในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ถึงแม้องค์กรจะมีทรัพยากรเหนือกว่าคู่แข่งก็อาจไม่ประสบผลการดำเนินธุรกิจที่ดีได้ ดังนั้นความสามารถในการบริหารจัดการให้ได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งพิจารณาจาก 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Richard & Devinney, 2009)

อิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีต่อ ผลดำเนินงานทางธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลดำเนินงานทางธุรกิจ พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันนำไปสู่ผลดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ

4. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity: CI)

ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นหนึ่งในปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามต่อองค์กร (Zahra and Covin, 1995) ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสถานการณ์ของการแข่งขันที่โหดร้ายต่อคู่แข่งจำนวนทั้งหมดในตลาด และทำให้ขาดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนเพื่อขยาย

ธุรกิจ ทั้งนี้การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจที่ไม่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อน แต่เป็นพฤติกรรมที่มุ่งมั่นจะตอบโต้การกระทำของคู่แข่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน ดังนั้นภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงจึงทำให้ความสามารถในการคาดการณ์ลดต่ำลงและก่อให้เกิดความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น (Auh and Menguc, 2005)

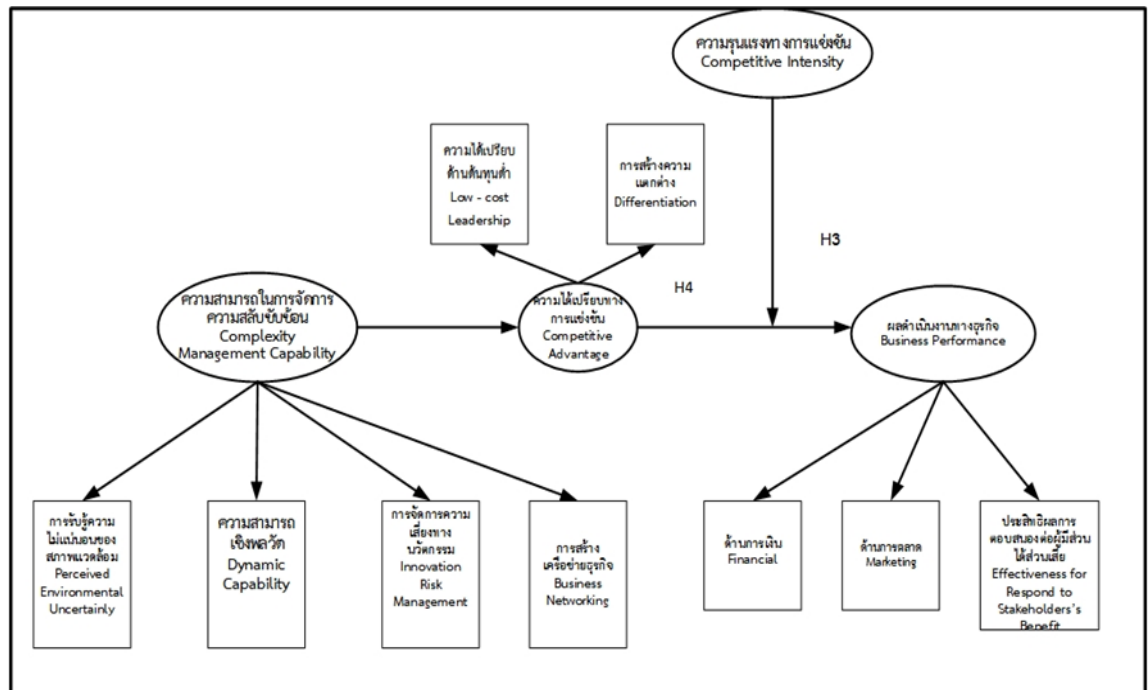
ความเป็นไปได้ในการใช้ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นตัวแปรกลางสอดคล้องกับทฤษฎีแต่ดั้งเดิมที่สนับสนุนว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรกลางที่ส่งผลกระทบต่อบุคลิกลักษณะขององค์การ (Slater and Narver, 1994) นักวิชาการได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมอาจเป็นตัวแปรกลางที่เกิดขึ้นก่อนผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ (Cadogan et al., 2003; Jaworski and Kohli, 1993) เมื่อความรุนแรงทางการแข่งขันลดลง หน่วยธุรกิจจะสามารถปฏิบัติงานด้วยระบบงานที่มีอยู่เต็มความสามารถซึ่งทำให้สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง หน่วยธุรกิจจำเป็นต้องแบกรับความเสี่ยงและทำกิจกรรมเชิงรุกเพื่อปรับตัวตามสถานการณ์ดังกล่าว (Cui et al., 2005) โดย Zahra (1993) ได้กล่าวว่า เมื่อการแข่งขันรุนแรง หน่วยธุรกิจจะต้องสร้างนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ สืบราชตลาดใหม่ ค้นหาวิธีการรูปแบบใหม่ และตรวจสอบว่าจะทำอย่างไรที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

ในเชิงทฤษฎีของ Porter (1985) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นไม่เพียงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมด้วย (Pecotich, Hattie, & Low, 1999) แนวคิดด้านความรุนแรงทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นสมมติฐานที่ประกอบด้วยแรงบังคับทางการแข่งขันทั้ง 5 ประการ (five competitive forces) ได้แก่ 1) การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ 2) การคุกคามของสินค้าทดแทน 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) อำนาจต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ และ 5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งแสดงถึงสภาพแวดล้อมของหน่วยธุรกิจ (Pecotich et al., 1999; Weerawardena et al., 2006; O'Cass & Ngo, 2007) แนวคิดดังกล่าวใช้การรับรู้เชิงการจัดการเพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจท่ามกลางความรุนแรงทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการวิจัยก่อนหน้าได้ตรวจสอบผลกระทบในอุตสาหกรรมและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจโดยใช้ตัวชี้วัดเชิงการรับรู้ Powell, 1996) ในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องพัฒนากลยุทธ์หลังจากสังเกตและแจกแจงแนวโน้มของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ Pecotich et al. (1999) ได้กล่าวว่าความรุนแรงทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมในแบบจำลองแรงบังคับ 5 ประการ (Porter, 1985) นั้นอธิบายเหมือนว่าทุกอุตสาหกรรมมีลักษณะเหมือนกันหมด แต่ในความจริงแล้วผู้บริหารภายในอุตสาหกรรมนั้นอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน และอาจปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนั้นสิ่งสำคัญคือวิธีการทำให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจแรงบังคับ 5 ประการดังกล่าว นอกจากนี้ O'Cass and Ngo (2007) ได้พิจารณาถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและการใช้แนวคิดแรงบังคับ

5 ประการเป็นพื้นฐานสำคัญของความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยกล่าวว่า การรับรู้ถึงความรุนแรงจากแรงบังคับ 5 ประการของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมากที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างของหน่วยธุรกิจ

ความรุนแรงทางการแข่งขันนั้น สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ สภาพการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ผู้บริหารต้องทุ่มทรัพยากรขององค์การเพื่อตอบโต้การกระทำของกลุ่มแข่งขันที่เกิดขึ้นทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน (Auh, S., & Menguc, B., 2005) โดยต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตามสถานการณ์อย่างเฉพาะหน้า ทำให้ทรัพยากรถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในระยะสั้นมากกว่าการวางแผนระยะยาว นอกจากนี้ผลของการแข่งขันที่รุนแรงจะนำมาซึ่งการแข่งขันตัดลดราคาสินค้าและบริการลงเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งกันและกัน การแข่งขันด้านสงครามราคาทำให้กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างอาจต้องเปลี่ยนไปเป็นการลดต้นทุนเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ด้วยเหตุนี้การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวจึงไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับ ความรุนแรงทางการแข่งขันด้วยการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต จะทำให้สามารถสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมทั้งสามารถขยายตลาดใหม่ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำกว่าได้ (Zahra, 1993)

อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงทางการแข่งขัน ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความรุนแรงดังกล่าว เพื่อสร้างหรือปรับปรุงกลยุทธ์ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อรับมือจากการตอบโต้ทางธุรกิจของคู่แข่ง ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ

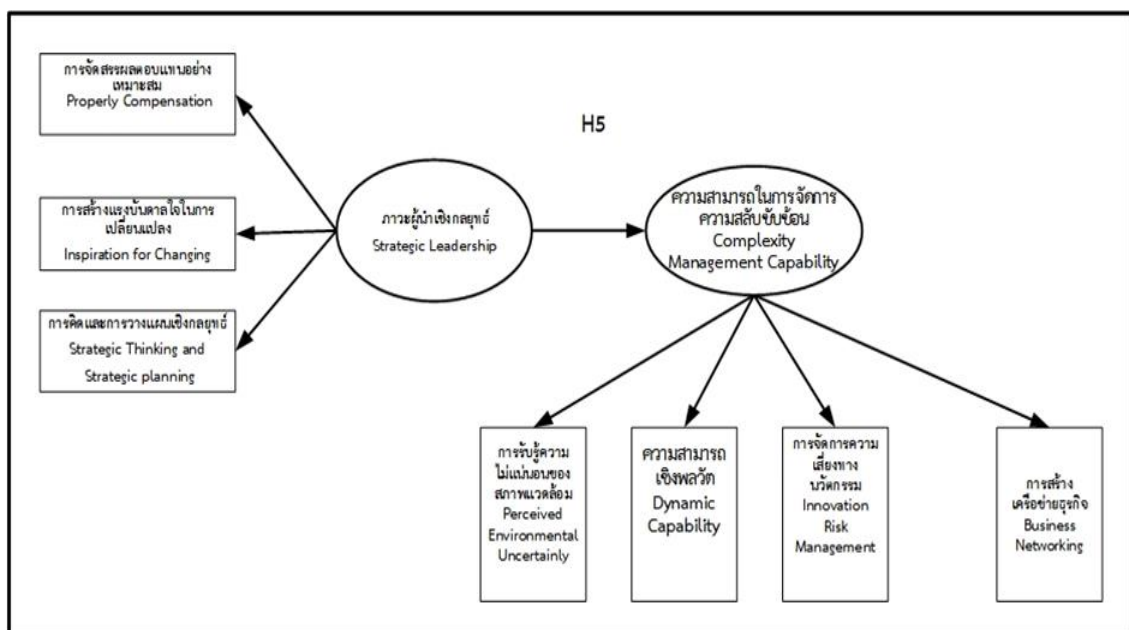
สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (antecedents) ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility Organizational Structure) และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (Organizational Resources Readiness) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวน

วรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: SL)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ เป็นผู้กำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Hambrick, 2007) โดยนิยามดังกล่าวได้เน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ของลักษณะทั้ง 2 ประการ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และด้านกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ (Cannella, 2001) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในภาพรวมขององค์การ บุคลิกลักษณะ สิ่งปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ (Finkelstein et al., 1996) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEOs) คณะกรรมการอำนวยการ

ภาวะผู้นำเป็นงานที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องรับแรงกดดันสูง และมีความรับผิดชอบอย่างมาก ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและโอกาส (Kirkpatrick and Locke, 1991) โดย Fikret-Pasa, S. & Aycan, Z. (2003) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น

4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการแลกเปลี่ยนและมุ่งเน้นการเป็นทีม (Transactional and team-oriented) 2) รูปแบบพ่อปกครองลูกและการคำนึงถึงความคิดของผู้อื่น (Paternalistic and considerate) 3) รูปแบบเสรีนิยม ไม่แทรกแซง (Laissez-faire) และ 4) รูปแบบเผด็จการและการปกครองโดยลำดับชั้น (Autocratic and hierarchical)

จากการศึกษาของ Ozer Funda, T. C. (2014) พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Leadership) ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความท้าทาย วิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล และผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นจากผู้ตาม ผลการศึกษาได้พิสูจน์ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1999) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดในการสร้างแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาผลปฏิบัติงานโดยผ่านโครงสร้างของเงินรางวัลและผลตอบแทน ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลและการเสริมแรงโดยมีเงื่อนไข (Bass, 1985) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเหมาะสมกับการบริหารจัดการหน้าทำงานแบบดั้งเดิม เช่น การวางแผน การจัดทำงบประมาณ และการมุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการภาวะผู้นำและนอกเหนือจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนแบบดั้งเดิม รวมทั้งการขยายขอบเขตภาวะผู้นำให้ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้ตามในด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านศีลธรรมและค่านิยม (Bass and Steidlmeier, 1999) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อีกรูปแบบที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Leadership) โดย Aycan (2005) ได้นิยามหมายความถึง หลักการหรือระบบการปกครอง ควบคุมบริหารประเทศ กลุ่มของพนักงาน ในลักษณะเหมือนความสัมพันธ์ที่พ่อแม่ต่อลูก ค่านิยมดังกล่าวแสดงถึง 2 ความหมาย ทั้งความหมายที่เป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และความหมายที่เป็นความแตกต่างของบทบาทในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยผู้บังคับบัญชาจะสร้างบรรยากาศการทำงานเหมือนอยู่ในครอบครัว สร้างความใกล้ชิดสนิทสนมเหมือนพ่อที่มีความใกล้ชิดกับลูก มีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องส่วนตัวที่นอกเหนือจากงานของผู้ตามด้วย จากการศึกษาของ Fahr, J.L. & Cheng, B.S. (2000) พบว่า ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Leadership) ส่งผลกระทบต่อในระดับบุคคล กลุ่ม และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก ได้แก่ การเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร (Kerfoot & Knight, 1993; Padavic &

Earnest, 1994) ลดอัตราการลาออกจากงาน (Kim, 1994) และพัฒนาความผูกพัน ความจงรักภักดี และการทำงานเป็นทีม (Gordon, 1998)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เช่น การจัดสรรรางวัลและผลตอบแทน จะส่งผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและความพยายามของพนักงาน (Bass, 1985) จากผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (Epitropaki & Martin, 2005) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) จะสื่อให้ผู้ตามเห็นภาพที่สดใสของอนาคตอย่างชัดเจน สร้างความคาดหวังสิ่งที่ดีและสามารถบรรลุเป้าหมาย กระตุ้นให้เกิดความคาดหวังสูงขึ้น ลดความสลับซับซ้อนของประเด็นที่สำคัญ ใช้ภาษาต่างๆ เพื่อสื่อถึงภารกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ตามยินดีทุ่มเทความพยายามทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อบรรลุภารกิจขององค์กร (Shackleton, 1995)

Ratiba Bouhali , Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha (2015) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า คุณภาพของภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลอย่างกว้างขวางต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารชี้นำทิศทางและส่งอิทธิพลให้ผู้ตามประพฤติตนอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและเป็นสื่อกลางสร้างความพึงพอใจสูงสุดทั้งระหว่างบุคคลและองค์กร (Jain and Saakshi, 2008) ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ข้อกีดกันทางการค้าและการแลกเปลี่ยนลดน้อยลง สร้างความยากลำบากให้การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนดังกล่าว ทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ ผู้นำจึงต้องมีบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร โดย Ratiba Bouhali , Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha (2015) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นในองค์กรด้วยวิธีการดังนี้ 1) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ทางนวัตกรรมที่ถูกต้อง ในเบื้องต้นผู้นำจะต้องจัดบุคลากร เวลาและความทุ่มเทที่เหมาะสมกับการสร้างสรรค์งานนวัตกรรม 2) ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นโดยไม่ต้องกังวลกับความล้มเหลว 3) ผู้นำต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย นวัตกรรมมักมาจากความแตกต่างทางความคิดของบุคคลที่มีภูมิหลังการฝึกฝนฝึกอบรม การแบ่งปันความรู้ ทักษะ ที่แตกต่างกัน ความหลากหลายที่อยู่ภายในจิตใจแต่ละบุคคลจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกองค์กร ผู้นำไม่ได้เป็นผู้คิดค้นนวัตกรรมโดยลำพัง แต่เป็นผู้ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน ชักถามสร้างแรงบันดาลใจให้ความคิดที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นมา 4) ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปกป้องความคิดสร้างสรรค์ โดยสร้างบรรยากาศสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในงานและขจัดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่าง

ทาง 5) ผู้นำต้องสร้างกลไกในการคัดกรองนวัตกรรม โดยจัดหาบุคคลที่มีทักษะ ความชำนาญ หน้าที่การทำงานที่หลากหลาย เพื่อนำมุมมองที่แตกต่างสร้างเป็นกลไกในการคัดกรองนวัตกรรม รวมทั้งการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปทดสอบจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นมาตรฐานวัดศักยภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น (Amabile and Khair, 2008) 6) ผู้นำต้องยอมรับในสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ จดจำรูปแบบต่าง ๆ ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และหาวิธีการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ความผิดพลาดดังกล่าว และ 7) ผู้นำต้องผสานความร่วมมือของทีมงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องตระหนักถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่ต้องทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Jain and Saakshi, 2008)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ ด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทั้งนี้ Al-Zboon and Hasan (2011) ได้ให้คำนิยามของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่าเป็นกระบวนการขององค์การที่ผู้นำองค์การตัดสินใจโดยพิจารณาถึงอนาคตและการพัฒนาขององค์การ โดยติดตามกระบวนการทำงานที่วางไว้และวัดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในอนาคต รวมถึงการค้นหาวิธีการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้นำองค์การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยพิจารณาถึงสิ่งที่องค์การทำอยู่ในปัจจุบันและจะอย่างไรในอนาคต เหตุผลในการทำกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงขององค์การ รวมถึงวิธีการที่องค์การจะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นรากฐานสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นภาพอนาคตที่องค์การต้องการ เป็นแผนการที่จะนำองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่อนาคตที่องค์การปรารถนาใน 5 ปีหรือ 10 ปีข้างหน้า (Mashhadi et al., 2008) นอกจากนี้ภาวะผู้นำจะต้องเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นเพียงผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์เท่านั้น เนื่องจากแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้จะมีการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยตามเป้าหมาย ยุทธวิธี และการปฏิบัติที่มักต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไม่ถึง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงมีเป้าหมายที่จะรักษาวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์การให้คงอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงเป็นความสามารถของภาวะผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลโดยตระหนักถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นมุมมองอนาคตระยะยาวซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่เติมเต็มข้อจำกัดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเหมือนกับเป้าหมายของภาวะผู้นำขององค์การมาก ในขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการมองจากล่างขึ้นบน โดยพิจารณาว่าจะใช้ยุทธวิธีอย่างไรที่จะเชื่อมโยง

เป้าหมายขององค์การเข้ากับกลยุทธ์ ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์จะมองจากบนลงล่าง เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการและวัตถุประสงค์ได้แพร่กระจายไปในทุกภาคส่วนขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดเป้าหมายและยุทธวิธีที่เหมาะสมสามารถบรรลุถึงความต้องการขององค์การได้ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงกับงานด้านการจัดการแบบดั้งเดิม ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงกับงานของภาวะผู้นำมากกว่า (Ratiba Bouhali , Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha, 2015)

จะเห็นได้ว่า ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการควบคุม การชี้แนวทาง การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดย Fairholm (2009) ได้แบ่งแยกภาวะผู้นำจากกระบวนการเชิงกลยุทธ์เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Leadership as Scientific Management) ตั้งอยู่บนสมมติฐานทางกลยุทธ์ว่า องค์การและผู้นำต้องการควบคุมสภาพความสับสนวุ่นวายเพื่อให้สามารถคาดการณ์ทำนายได้ พิสูจน์ได้ สร้างกระบวนการทำงานเป็นกิจวัตรประจำวัน เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานตามมาตรฐาน พื้นฐานภาวะผู้นำในรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพ 2) ภาวะผู้นำการจัดการที่เลิศ (Leadership as Excellence Management) ตั้งอยู่บนสมมติฐานเดียวกับรูปแบบแรกที่ผู้นำจะควบคุมสภาพความสับสนวุ่นวาย แต่จะมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อช่วยพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมสภาพความสับสนวุ่นวายและความผิดปกติขององค์การ 3) ภาวะผู้นำการสร้างคุณค่าทดแทน (Leadership as a Values Displacement Activity) ตั้งอยู่บนสมมติฐานการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคคล เพื่อให้บุคคลสนับสนุนและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการพยายามเข้าไปควบคุมสภาพความสับสนวุ่นวาย 4) ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมการไว้วางใจ (Leadership in a Trust Culture) เป้าหมายของภาวะผู้นำรูปแบบนี้คือ การส่งเสริมและดูแลรักษาให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคคลทุ่มเทสติปัญญาและความสามารถของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันและกัน โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานของทฤษฎีระบบและการมุ่งเน้นการยอมรับความสับสนวุ่นวายเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และนำมาใช้สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ปรารถนาในท้ายที่สุด และ 5) ภาวะผู้นำจิตวิญญาณ (Whole Soul (Spiritual) Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มี การควบคุมใด ๆ การคิดเชิงกลยุทธ์นี้เป็นระดับสูงสุดในการพัฒนาแต่ละบุคคลที่ดีที่สุด เพื่อให้แต่ละบุคคลเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งในการนำตนเองไปในทิศทางที่เหมาะสมจนเกิดผลสำเร็จในเป้าหมายที่เหมาะสมด้วยตนเอง ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการได้แก่ ความผูกพัน (commitment) ความน่าเชื่อถือ (credibility) และการติดต่อสื่อสาร (communication) (Fairholm, 2009)

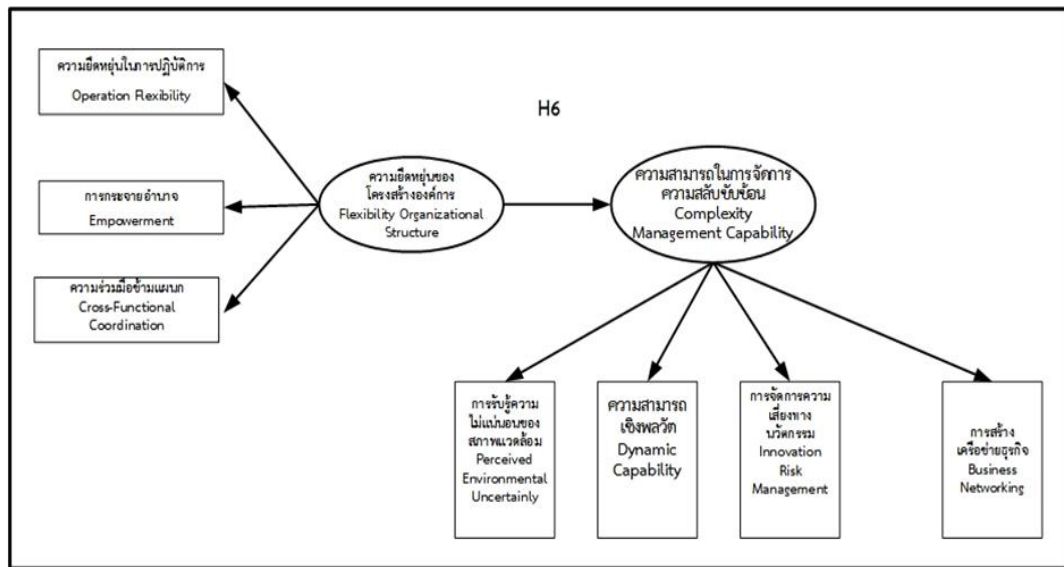
จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่เกิดผลสำเร็จ ในอนาคตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การขาดภาวะผู้นำที่ดีและทักษะในการ บริหารจัดการที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปสู่ความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) (Davies J, Hides M and Powell J., 2002) การเข้าใจถึงรูปแบบที่แตกต่างกัน ของภาวะผู้นำทั้งด้านผลประโยชน์และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจะช่วยให้องค์กรและผู้นำพัฒนาผลการ ดำเนินงานและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร เทคโนโลยี วิธีการตลาดและระบบ กระจายสินค้าที่เกิดจากภาวะตลาดท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Ozer Funda, T. C., 2014)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ประกอบด้วย ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร พบว่า ผู้นำขององค์กรเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการกำหนดทิศทาง ขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องร่วมกัน กับสถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ด้วยการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบว่ายุทธวิธีที่ใช้เหมาะสมกับสมาชิกขององค์กรนำไป ปฏิบัติหรือไม่ด้วยวิธีการใด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กร ดำเนินงานตามทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะต้องสามารถจัดสรรผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างความยุติธรรมภายในองค์กร รวมถึงสามารถนำและลดผลกระทบหากจำเป็นต้องสร้างความ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อ ความอยู่รอดขององค์กรรวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น และสามารถตอบโต้กลยุทธ์ที่คู่แข่งชั้นนำมาใช้ด้วยการบริหารเชิงสถานการณ์ที่เหมาะสม

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ในด้านการรับรู้ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และ เครือข่ายความสัมพันธ์ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการ ความสลับซับซ้อน

2. อิทธิพลความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility Organizational Structure) ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการ ความเสี่ยงทางนวัตกรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดัง ภาพที่ 7



ภาพที่ 7 อิทธิพลความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการจัดการความสามารถในการจัดการความซับซ้อน

ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (Flexibility Organizational Structure: FOS) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระดับความสามารถที่หลากหลายขององค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันและกระบวนการพัฒนาศักยภาพเพื่อการควบคุมและบริหารจัดการขององค์การและสภาพแวดล้อม (Palanisamy, 2005) ความสามารถด้านทรัพยากรและความสามารถจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นสิ่งที่กำหนดถึงระดับความยืดหยุ่นขององค์การในการดำเนินภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Fredericks, 2005) ความยืดหยุ่นมีความหมายในหลากหลายมิติ เช่น ความยืดหยุ่นทางเศรษฐศาสตร์ (Klein, 1984) ความยืดหยุ่นขององค์การ (Jennings and Seaman, 1994) ความยืดหยุ่นด้านการดำเนินงาน (Newman et al., 1993) และความยืดหยุ่นด้านกลยุทธ์ (Sanchez, 1995) โดย Ozer (2002) ได้เน้นความสำคัญในด้านภาพรวมของแหล่งที่มาของความยืดหยุ่น ได้แก่ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงาน การตลาด การเงินและการบริหารจัดการ

ผลจากปฏิสัมพันธ์กับภายนอกที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาด ความก้าวร้าวรุนแรง และความเสี่ยงของกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้สร้างความไม่แน่นอนแก่องค์การในระดับที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Sanchez, 1997) การเข้าใจถึงปัจจัยที่กำหนดวิธีการขององค์การในการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การและความสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งกำหนดถึงระดับความยืดหยุ่นในการจัดการขององค์การในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การจัดการความไม่แน่นอนจึงต้องการโครงสร้างองค์การใหม่ (Ciborra, 1996) รวมถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการฉีกพ้องประสาน

ทรัพยากรทั้งภายในและระหว่างองค์การ ซึ่งการวางใจเชื่อมั่นและคุ้นเคยในสภาพแวดล้อมที่เหมือนเดิม เช่น เทคโนโลยี กระบวนการผลิต และการตลาดอาจส่งผลให้องค์การขาดความยืดหยุ่นและส่งผลกระทบต่อองค์การล่มสลายได้ (Fredericks E., 2005)

การตอบสนองกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอย่างไม่ยืดหยุ่นแสดงถึง แนวโน้มที่องค์การมุ่งที่จะใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้หรือเพื่อควบคุมความยุ่งยากที่เกิดจากสภาพแวดล้อมซึ่งอาจตอบสนองด้วยแผนการตัดลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การจำกัดงบประมาณ หรือการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ การตอบสนองด้วยวิธีการดังกล่าวอาจเหมาะสมเมื่อภัยคุกคามนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในสภาพแวดล้อม นั่นคือองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งการตอบสนองอย่างไม่ยืดหยุ่นอาจเป็นการวิธีการที่ดีที่สุด สถานการณ์ดังกล่าว (Sanchez, 1995, 1997) โดยทั่วไปในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยการปฏิบัติงานประจำวันและกระบวนการที่เป็นกิจวัตรอย่างต่อเนื่องก็ยังคงมีความเหมาะสมอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีขึ้น กระบวนการทำงานเพื่อขยายสายการผลิต การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับปรุงกระบวนการตัดลดต้นทุนค่าใช้จ่ายใหม่ (Levitt, 1983; McKee, Varadarajan, & Pride, 1989) อย่างไรก็ตามความไม่ยืดหยุ่นไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอย่างสูงขัดขวางไม่ให้นักธุรกิจสามารถตอบสนองแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป (Barnett & Pratt, 2000; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981) ทางเลือกที่ไม่ยืดหยุ่นอาจไม่เหมาะสมกับการตอบสนองขององค์การต่อความต้องการภายนอก การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวันให้ดีขึ้นเป็นสิ่งคุกคามต่อระบบขององค์การ (Staw et al., 1981) และอาจทำให้การทำงานผิดพลาด เกิดความกลัว ความวิตกกังวล และความเครียดของสมาชิกในองค์การซึ่งสาเหตุจากพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวได้ (Barnett & Pratt, 2000) ด้วยเหตุนี้ความไม่ยืดหยุ่นจึงเทียบเท่ากับความคงที่หรือสภาพแวดล้อมที่ไม่อันตราย ส่วนความยืดหยุ่นเทียบเท่ากับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต (Fredericks E., 2005)

แนวคิดด้านความยืดหยุ่นได้แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจขององค์การซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาดอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์ที่หน่วยธุรกิจทำอย่างเร่งรีบในการใช้ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน (Eppink, 1978) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ (Bahrami, 1992) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอนและรุนแรง (Aaker & Mascarenhas, 1984) การเปลี่ยนแปลงสภาวะทางการตลาด (Bowman & Hurry, 1993) ดังนั้นหน่วยธุรกิจจึงต้องการสร้างความยืดหยุ่นทางทรัพยากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การค้นหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย (Aaker & Mascarenhas, 1984) การสร้างสภาพคล่องสำรองส่วนเกิน (Cyert & March, 1963) รวมถึงการสร้างความคล่องตัวและความสามารถหลากหลายด้าน โดย Sanchez (1997) ได้เสนอว่า

การสร้างความสามารถอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างสรรค์ทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งประเภทและขอบเขต และความยืดหยุ่นในการประสานงาน โดยก่อนที่ทางเลือกเชิงกลยุทธ์จะสามารถนำมาใช้นั้นหน่วยธุรกิจจะมีขอบเขตของทางเลือกที่คุ้นเคยจำนวนมากซึ่งทรัพยากรเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ (ความยืดหยุ่นของทรัพยากร) และความยืดหยุ่นดังกล่าวจะทำให้การสับเปลี่ยนเพื่อไปใช้ทรัพยากรแต่ละชนิดมีต้นทุนต่ำ เกิดความยุ่งยากน้อย และใช้เวลาสลับสับเปลี่ยนไม่มาก นอกจากนี้โครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากรให้ทั่วทั้งองค์กร (ความยืดหยุ่นของการประสานการใช้ทรัพยากร) เป็นสิ่งที่สร้างห่วงโซ่คุณค่าให้แกกิจกรรมขององค์กร สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเหมาะสมกับสภาวะตลาดที่มีความไม่แน่นอน (Sanchez 1995, 1997) ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองโอกาสทางการตลาดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ (Sanchez, 1995) หน่วยธุรกิจต้องการพัฒนาทางเลือกที่ชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร ความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คุ้นเคยซึ่งส่งผลสำคัญต่อเป้าหมายและต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว (Carlsson, 1989; Volberda, 1997) หน่วยธุรกิจอาจจะต้องการเปลี่ยนหรือสร้างทรัพยากรใหม่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขกลยุทธ์ หรือปรับเพิ่มปรับลดขอบเขตและความคล่องตัว ดังนั้นทางเลือกที่มีความยืดหยุ่นจะนำมาซึ่งการพัฒนาการทำงานและยุทธวิธี ในบางกรณีการเข้ามาแข่งขันของคุณแข่งขันรายใหม่และคู่แข่งที่แท้จริง นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และความชอบของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งการดำเนินงานและยุทธวิธีที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้ต้นทุนที่เกี่ยวข้องและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลดลง รวมทั้งผลลัพธ์จากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสูงขึ้น (Fredericks E., 2005)

นอกจากนี้การประสานการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรยังเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ โดยความยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถขององค์กรในการผสมผสานทรัพยากรเข้ากับความหลากหลายของกลยุทธ์ในการแข่งขันที่มีอยู่ (Aaker & Mascarenhas, 1984; Bowman & Hurry, 1993; Grewal & Tansuhaj, 2001) โดย Evans (1991) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นมีหลายรูปแบบทั้งนี้เพราะความสามารถที่หน่วยธุรกิจปรับตัวในแต่ละสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน ความยืดหยุ่นไม่สามารถโอนย้ายหรือมีความเหมาะสมในทุกสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการยืนยันถึงทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ได้กล่าวว่า ไม่มีกลยุทธ์หรือโครงสร้างใดที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหน่วยธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากยุทธวิธีที่ยืดหยุ่นเมื่อเกิดความผันผวนหรือความผิดปกติทางการตลาดซึ่งส่งผลทำให้ต้องปรับตัวด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการเปลี่ยนแปลงส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ เมื่อเกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานจะทำให้ต้นทุน ความเสี่ยงและเวลาที่ใช้ลดต่ำลง ทั้งนี้ความยืดหยุ่น

ของยุทธวิธีเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจถึงวิธีการนำทางเลือกเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต (Carlsson, 1989)

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) เป็นความสามารถขององค์กรที่ปฏิบัติต่อความผันผวนของความต้องการในระยะสั้น เช่น ความต้องการแรงงานและวัตถุดิบที่ขาดแคลน หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย (Galbraith, 1990; Sethi & Sethi, 1990) ในกรณีนี้สภาพแวดล้อมจะมีระดับความเป็นพลวัตต่ำ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมโดยเลือกระหว่างการจัดวางเรียงกระบวนการทำงานและการวางแผนแบบวันต่อวัน กลยุทธ์และโครงสร้างที่มีอยู่เดิมมีอิทธิพลอย่างมาก ทำให้การประสานงานและการเตรียมความพร้อมมีแนวโน้มเป็นเชิงรับต่อธรรมชาติของสภาพแวดล้อมด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อเปลี่ยนแปลงที่คุ้นเคย (Carlsson, 1989; Volberda, 1997)

Fredericks E. (2005) ได้กล่าวถึง ความยืดหยุ่นภายในขององค์กรโดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างสำนึก (sense making) ความยืดหยุ่นขององค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างสำนึกภายในองค์กรอย่างมาก การตรวจสอบบริบทของความไม่แน่นอนแสดงถึงสำนึกของการตื่นตัวต่อแรงบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารเพื่อส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังสมาชิกขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องใส่ใจต่อข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์การซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และจำเป็นต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกถึงประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม โดยการตรวจสอบทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทั่วทั้งองค์กรตลอดเวลา อย่างไรก็ตามเพียงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมยังไม่เพียงพอแต่ยังต้องเข้าใจความหมายถึงผลกระทบที่มีอิทธิพลสำคัญรวมถึงการปฏิบัติที่เหมาะสมด้วย ความสามารถในการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาวะการตลาด การเข้าใจและสื่อสารไปยังสมาชิกขององค์กร โดย Gioia & Chittipeddi (1991) และ Weick (1995) ได้ให้ความหมายของการสร้างสำนึก (sense making) ว่า เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ เข้าใจความหมาย และการตอบสนองต่อข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (information sharing) ความยืดหยุ่นภายในองค์กรสามารถบรรลุได้เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างกัน และมีความขัดแย้งของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างกันในระดับต่ำ โดย Lambert and Cooper (2000) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารข้ามหน่วยงานเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ส่งเสริมเกื้อกูลการปฏิบัติต่อกัน ซึ่งหมายถึงแผนงานที่แตกต่างกันแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่มีร่วมกัน ดังนั้นข้อมูลข่าวสารจึงเกิดคุณค่าเนื่องจากมาจากหลากหลายแหล่งและเริ่มขึ้นจากแผนกที่แตกต่างกันภายในองค์กร (Martin & Grbac, 2003) ความสำเร็จของการใช้ข้อมูลข่าวสารไม่เพียงแต่การแบ่งปันร่วมกันข้ามแผนก แต่ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานซึ่งจะนำมาซึ่งคุณค่า

ให้แก่องค์กร 3) การร่วมมือกัน (cooperation) ความยืดหยุ่นจากการทำงานข้ามแผนกขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ ด้านข่าวสารข้อมูล การยอมรับความแตกต่าง พื้นที่อาณาเขตที่กว้าง รวมถึงความเต็มใจของผู้บริหารในการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Woolridge & Floyd, 1990) จากผลการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุ ได้แก่ การใช้วินัย ภาวะเบียดเบียน เป้าหมายที่มีความขัดแย้ง การแก้ปัญหาโดยไม่พิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคล (Griffin & Hauser, 1996) และความแตกต่างในการปฏิบัติงานประจำวัน โครงสร้างรางวัลและผลตอบแทน การกำหนดเวลาตามแผนงาน (Griffin, 1997) การมอบอำนาจสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้าในโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความล่าช้าในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตก่อให้เกิดวิกฤติอันตราย ทำให้เสียโอกาส ไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง สูญเสียตำแหน่งทางการตลาด และผลโยชน์ด้านการเงิน (Eisenhardt, 1989) ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เพิ่มขึ้นจะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง ช่วยสนับสนุนความร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน รวมทั้งสร้างความยืดหยุ่นอย่างมากให้แก่องค์กร และ 4) การประสานงาน (coordination) การประสานงานภายในองค์กรแสดงให้เห็นจากตารางงาน งบประมาณ และทรัพยากรขององค์กร ที่สร้างสรรค์คุณค่าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้า และความสำเร็จของวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรที่มีความสอดคล้องประสานกลมกลืนกัน (Hogl & Gemünden, 2001; Mohr & Spekman, 1994; Sivadas & Dwyer, 2000) รวมถึงการคาดหวังว่าเป้าหมายของกลุ่มคนและบุคคลจะบรรลุผลร่วมกัน เช่นเดียวกับทรัพยากรของหน่วยธุรกิจที่ประสานกันกับการสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมในแต่ละกระบวนการซึ่งทำให้รับรู้ถึงความสำเร็จร่วมกันจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Mohr & Spekman, 1994) ทั้งนี้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหน่วยธุรกิจที่มุ่งเน้นในนวัตกรรมยิ่งจำเป็นต้องมีการประสานงานร่วมกันมากขึ้นกว่าหน่วยธุรกิจที่ไม่มุ่งเน้นในนวัตกรรม (Gupta et al., 1985, 1986, 1987) ซึ่งจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรทั้งสอง ทฤษฎีได้กล่าวว่า การสร้างสำนึก (sense making) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (information sharing) การร่วมมือกัน (cooperation) และการประสานงาน (coordination) จะนำมาซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งและช่วยให้หน่วยธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Fredericks E., 2005)

ความยืดหยุ่นเป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ความยืดหยุ่นจะสัมฤทธิ์ได้ก็ต่อเมื่อมีความสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร (Volberda, 1997) ดังนั้นการจัดการกับสภาพแวดล้อมจึงต้องการทางเลือกที่หลากหลายในเวลาเดียวกัน (Eisenhardt, 1990) รวมทั้งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว (Quinn, 1986) ทั้งนี้ Sanchez (1995) ได้เสนอว่า หน่วยธุรกิจจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อค้นหาความได้เปรียบจากโอกาสในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยบางครั้งอาจมีแนวทาง

ปฏิบัติมากกว่าหนึ่งวิธีที่เหมาะสม และหน่วยธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นต้องพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล

โดยธรรมชาติของพลวัตในอุตสาหกรรมทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และภายในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสนใจด้านความยืดหยุ่นเพื่อการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ โดย Backhouse and Burn (1999) ได้เน้นให้เห็นความแตกต่างระหว่างความคล่องตัว (agility) และความยืดหยุ่น (flexibility) ว่า ความคล่องตัวเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันที่กำหนด (Backhouse and Burn, 1999) แนวทางวิธีการรับมือกับความไม่แน่นอนและสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้มีหลากหลายแนวคิด ได้แก่ แนวคิดด้านการปรับตัวขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งแม้แต่ละแนวคิดจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดแต่ก็มีความหมายที่เหมือนร่วมกันคือ ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Sherehiy et al., 2007)

โครงสร้างองค์กรในหน่วยธุรกิจจำนวนมากได้เปลี่ยนย้ายจากโครงสร้างตามลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชาไปเป็นการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนย้ายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านข่าวสารข้อมูล (El Louadi, 1998) ทั้งนี้ Ghani et al. (2002) และ Robbins (1990) ได้ให้นิยามของโครงสร้างองค์กรว่า เป็นการมอบหมายหน้าที่การทำงานอย่างเป็นทางการและเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการควบคุมและเชื่อมประสานกิจกรรมในงาน โครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การรวมอำนาจปกครองเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) เป็นระดับของการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจและการประเมินกิจกรรมจากส่วนกลาง 2) ความเป็นทางการ (formalization) วัดได้จากขอบเขตที่องค์กรใช้กฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดพฤติกรรม 3) ความซับซ้อนขององค์กร (complexity) เป็นระดับการแบ่งแยกความแตกต่างของหน้าที่งานแต่ละหน้าที่โดยพิจารณาจากเป้าหมาย การมุ่งเน้นภาระงาน และระดับความมีอิสระในการทำงาน และ 4) การบูรณาการ (integration) เป็นระดับของการแบ่งแยกผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถประสานงานกันโดยใช้กลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ปัจจัยเชิงโครงสร้างดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการออกแบบองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการที่ใช้เพื่อควบคุมและประสานงาน ทั้งยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Lee and Grover, 2000)

ผลการวิจัยด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม พบว่า สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร (Miller, 1988, 1991) นอกจากนี้ Gordon and Narayanan (1984) ได้กล่าวว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ

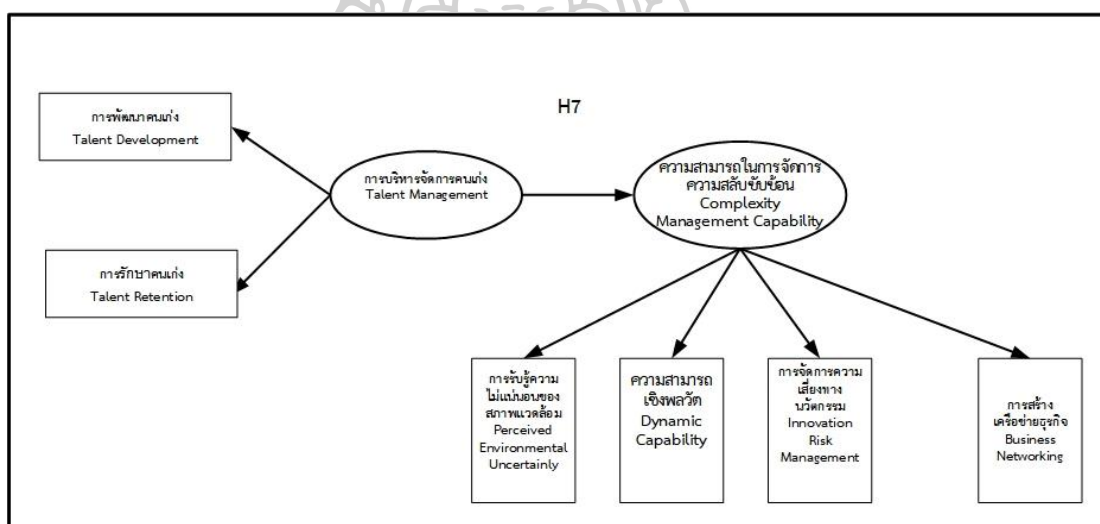
ต่อโครงสร้างขององค์กร โดย Miller (1991) ได้กล่าวว่า องค์กรได้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น การกระจายอำนาจจะมีความเหมาะสมมากขึ้นเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับ Lee and Grover (2000) ที่แสดงให้เห็นว่า เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์กรต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดที่หลากหลาย เทคโนโลยีการผลิตที่หลากหลาย และจำนวนสายการผลิตที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ Miller (1991) ได้กล่าวว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความเป็นทางการขององค์กร โดยระดับความเป็นทางการขององค์กรที่สูงนำมาซึ่งกฎระเบียบและขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความเสี่ยง ลักษณะของโครงสร้างองค์กรเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ Daft and Lengel (1986) ยังได้กล่าวเน้นว่า ในการรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมนั้น แต่ละองค์กรมีความจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน โดยการจัดวางตำแหน่งของการบริหารจัดการที่เป็นทางการและงานที่ใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษ รวมถึงความจำเป็นในการประสานงานระหว่างบุคคลเพื่อบูรณาการผลกระทบที่เกิดจากความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของการดำเนินงาน

หากอธิบายด้วยทฤษฎีไร้ระเบียบประกอบกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าโครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่มีลักษณะที่ไร้ระเบียบ มีความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ไม่เป็นเชิงเส้น ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของเหตุการณ์ได้ ดังนั้นจึงไม่สามารถใช้การบริหารจัดการที่ยึดติดกับกฎเกณฑ์กฎระเบียบ หรือแผนการที่ไม่ปรับเปลี่ยนได้ ความยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธีที่จะตอบโต้คู่แข่งและสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที สามารถปรับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายในสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ องค์กรสามารถใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) ซึ่งเป็นการปรับตัวต่อความผันผวนของเหตุการณ์ในระยะสั้น เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม รวมทั้งการกระจายอำนาจให้แก่แต่ละภาคส่วนขององค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สามารถตัดสินใจภายในขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และความยืดหยุ่นที่เกิดจากความร่วมมือข้ามหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่นขององค์กรร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีระหว่างแผนกงานภายในองค์กรร่วมกันได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการช่วยกันแก้ไขปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ในด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 6 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

3. อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 อิทธิพลการบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management: TM)

หากพิจารณาจากมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) พบว่าทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความฉลาด ความสัมพันธ์ทางสังคมและประสบการณ์ของพนักงานในองค์การ (Barney, 1991) การใช้ทรัพยากรทุนมนุษย์ด้วยกลยุทธ์การสร้างคุณค่าและเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรทุนมนุษย์จะต้องแตกต่างจากทรัพยากรของคู่แข่ง ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย เป็นสิ่งที่มีคุณค่า หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบและไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ ทั้งนี้ Dries (2013) ได้กล่าวถึงคนเก่งในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นคุณค่าที่เกิดจากศักยภาพของทุนมนุษย์ที่ช่วยสร้างความสามารถหลัก

ขององค์การและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย Barney & Clark (2007) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรที่เป็นคนเก่งเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ ทรงคุณค่าและทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ องค์การจึงต้องมีการจัดระบบ กระบวนการภายในองค์การ นโยบาย และขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้เกิดประโยชน์จากศักยภาพของทรัพยากรคนเก่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney & Clark, 2007)

Cappelli (2008) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าเป็น การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความต้องการด้านทุนมนุษย์และกำหนดวางแผนเพื่อบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดย Lewis and Heckman (2006) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ 1) แนวคิดในการใช้การบริหารจัดการคนเก่งแทนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) แนวคิดในการมองว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นชุดของกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าจะมีพนักงานเพียงพอในการทำงานทั่วทั้งองค์การ เช่น การสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนกำลังคน 3) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ขององค์การ (Al Ariss et al., 2014) และ 4) แนวคิดที่มุ่งเน้นระบุถึงตำแหน่งงานสำคัญที่เป็นแกนกลางของกลยุทธ์ โดยพัฒนาและรวบรวมกลุ่มของคนเก่งเพื่อเติมเต็มในตำแหน่งงานเหล่านั้น (Collings & Mellahi, 2009) นอกจากนี้ Scullion et al. (2010) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการคนเก่งในระดับโลกว่า เป็นกิจกรรมทั้งหมดขององค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดคน คัดเลือกคน พัฒนาคน และรักษาคนที่ดีที่สุดในภารกิจสำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นภารกิจที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ขององค์การที่สำคัญเป็นอันดับแรก ด้วยเหตุนี้การกำหนดภารกิจสำคัญเชิงกลยุทธ์หรือตำแหน่งสำคัญในองค์การจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์การขนาดใหญ่ (Cappelli & Keller, 2014; Collings et al., 2015; Cascio & Boudreau, 2016) ในขณะที่แนวคิดทั้งด้านบทความวิชาการและการนำไปปฏิบัติในองค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมาก (Scullion et al., 2016) แต่กลับพบบทความวิชาการน้อยมากที่กล่าวถึงแนวคิดหรือผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่การบริหารจัดการคนเก่งมีในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (TN Krishnan, H. S., 2016)

ในทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสถาบัน ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ได้ให้เหตุผลว่า เหตุใดขนาดของธุรกิจจึงส่งผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสถาบันได้กล่าวว่า พนักงานที่เป็นคนเก่งจะประเมินค่าองค์การโดยการเปรียบเทียบนโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และวัฒนธรรมขององค์การกับธรรมเนียมปฏิบัติในอุตสาหกรรม (Williamson, 2000) องค์การขนาดใหญ่โดยทั่วไปจะมีประสบการณ์และสามารถตอบสนองด้านการบริหารจัดการคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีกว่าเนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎหมายและสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้ที่หางานจะมีความน่าเชื่อถือสูงกับการ

ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์การขนาดใหญ่ (Suchman, 1995) นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องเผชิญกับความเสียเปรียบในตลาดแรงงานเนื่องจากข้อจำกัดด้านข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอสำหรับผู้ทำงาน (Williamson et al., 2002) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะไม่เป็นที่คุ้นเคยสำหรับผู้ทำงาน รวมทั้งผู้ประกอบการเองก็ไม่อยากลงทุนให้เป็นที่รู้จักในตลาดแรงงานซึ่งต้องไปเปรียบเทียบกับองค์การขนาดใหญ่ (Rynes & Boudreau, 1986; Storey et al., 2010) การได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่งเป็นความสามารถด้านการบริหารที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยธุรกิจที่มีขนาดเล็ก (De Kok & Uhlaner, 2001; Festing et al., 2013) อย่างไรก็ตามความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนและการลงทุนในตัวพนักงานที่สูงก็เป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (Evans & Leighton, 1989; Cardon & Stevens, 2004) ซึ่งทำให้เกิดความยากลำบากในการเสนอค่าจ้างและผลประโยชน์ที่สูงเพื่อดึงดูดพนักงานที่เป็นคนเก่งจากการสรรหาคนของหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงต้องเผชิญความไม่แน่นอนของตลาดแรงงานสูงเนื่องจากการขาดอำนาจในการต่อรองทางการตลาดและการมุ่งเน้นด้านผลิตภัณท์ การขาดอำนาจในการต่อรองทางการตลาดส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายและต้นทุนที่รวมค่าจ้างได้ ส่วนการมุ่งเน้นด้านผลิตภัณท์ทำให้ไม่มีจุดยืนทางการตลาด เปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าจนได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการบริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทำให้การจัดการคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญอันดับรองลงไป (Storey & Sykes, 1996) ในบริบทขององค์การของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีความได้เปรียบบางประการที่ช่วยดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ ได้แก่ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมด้วยความคิดใหม่ที่เต็มไปด้วยนวัตกรรม (Zenger & Lazzarini, 2004) การรับรู้ถึงคุณภาพของงานที่ดีกว่าและมีพิธีรีตองน้อยกว่า (Storey et al., 2010) ความพึงพอใจในการทำงานดีกว่าเนื่องจากมีความยืดหยุ่นมากกว่าบรรยากาศในการทำงานที่ดีกว่า (Idson, 1990) และมีความไม่เป็นทางการในสถานที่ทำงานมากกว่า (Dundon & Wilkinson, 2009) ผู้ประกอบการจึงควรเสริมสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์การเติบโตโดยใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นเป้าหมายและดึงดูดให้คนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และก่อตั้งมานานและมั่นคงกว่า (Rao & Drazin, 2002)

หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นการให้คุณค่าแก่ทุนมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์การได้ในระยะยาว โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ที่มีศักยภาพสูงกว่าบรรทัดฐานของพนักงานทั่วไป องค์การจึงต้องพัฒนาและรักษาให้คนเก่งเหล่านี้ให้ทุ่มเทความรู้ความสามารถตามศักยภาพที่มี แก่องค์การ ซึ่งคนเก่งจะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้นจึงต้องใช้การบริหารจัดการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อไม่ให้สูญเสียคนเก่งโดยเฉพาะ

คนที่เป็นทั้งคนเก่งมีความสามารถในงานและเป็นคนดีมีจริยธรรมมีคุณธรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งคนเก่งที่มีคุณธรรม จริยธรรมจะไม่ละทิ้งองค์การไปอยู่กับคู่แข่งชั้นเพียงเพื่อผลประโยชน์ที่สูงกว่า แต่คนเก่งที่มีคุณธรรมจะมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การหากองค์การเล็งเห็นคุณค่าและสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน หากองค์การมีการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอันนำมาซึ่งผลดำเนินงานทางธุรกิจที่ดี ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ในด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 7 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตัวแปรควบคุม

จากที่กล่าวมาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ยังได้กำหนดตัวแปรควบคุม (control variable) โดยผู้วิจัยควบคุมไว้เนื่องจากคาดว่าตัวแปรดังกล่าวอาจส่งผลต่อตัวแปรตามได้ เพื่อให้ผลของตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง คือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ (firm size) ซึ่งผลการศึกษาวិสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่า ขนาดของหน่วยธุรกิจมีผลต่อการตัดสินใจและวิธีการ รวมถึงผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การหลายประการ ได้แก่ 1) ด้านการคัดเลือกและสรรหาคนเก่งเพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยขนาดของธุรกิจส่งผลต่อการจูงใจให้คนเก่งเข้าร่วมงาน ในธุรกิจขนาดเล็กจะมีปัญหาที่ไม่สามารถหาคนเก่งเข้าร่วมงานด้วย เนื่องจากคนเก่งส่วนใหญ่มักต้องการทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่ที่สามารถให้ผลตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่า (Evans & Leighton, 1989; Cardon & Stevens, 2004) รวมทั้งธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จะมีความน่าเชื่อถือสูง และมีการปฏิบัติตามกฎหมายด้านการจ้างงานได้ถูกต้องมากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก (Suchman, 1995) 2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่เสียเปรียบธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า โดยขนาดของธุรกิจส่งผลต่อข้อจำกัดด้านทรัพยากร 3 ประการ ได้แก่ ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่สูงกว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ (Levy, 1993) โดยเฉพาะด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในระบบ เช่น ธนาคาร ซึ่งต้องมีทั้งหลักทรัพย์ในการค้ำประกันและความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kuntchev, Ramalho, Rodríguez-Meza and Yang (2013) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ

ขนาดของธุรกิจที่ส่งผลต่อข้อจำกัดด้านสินเชื่อพบว่า ขนาดของธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับข้อจำกัดด้านสินเชื่อของหน่วยธุรกิจ 3) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขนาดธุรกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงสาเหตุจะพบว่าทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ มักจะพัฒนาอย่างก้าวหน้าและต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนได้ในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก (Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I. & Ogreen, C., 2015) และ 4) ด้านการรองรับความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถรองรับความเสี่ยงได้มากกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งหากธุรกิจต้องสูญเสียเงินในจำนวนเดียวกันในการดำเนินงานที่ผิดพลาด อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ได้มากกว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ (Griffin, 2002)



บทที่ 3

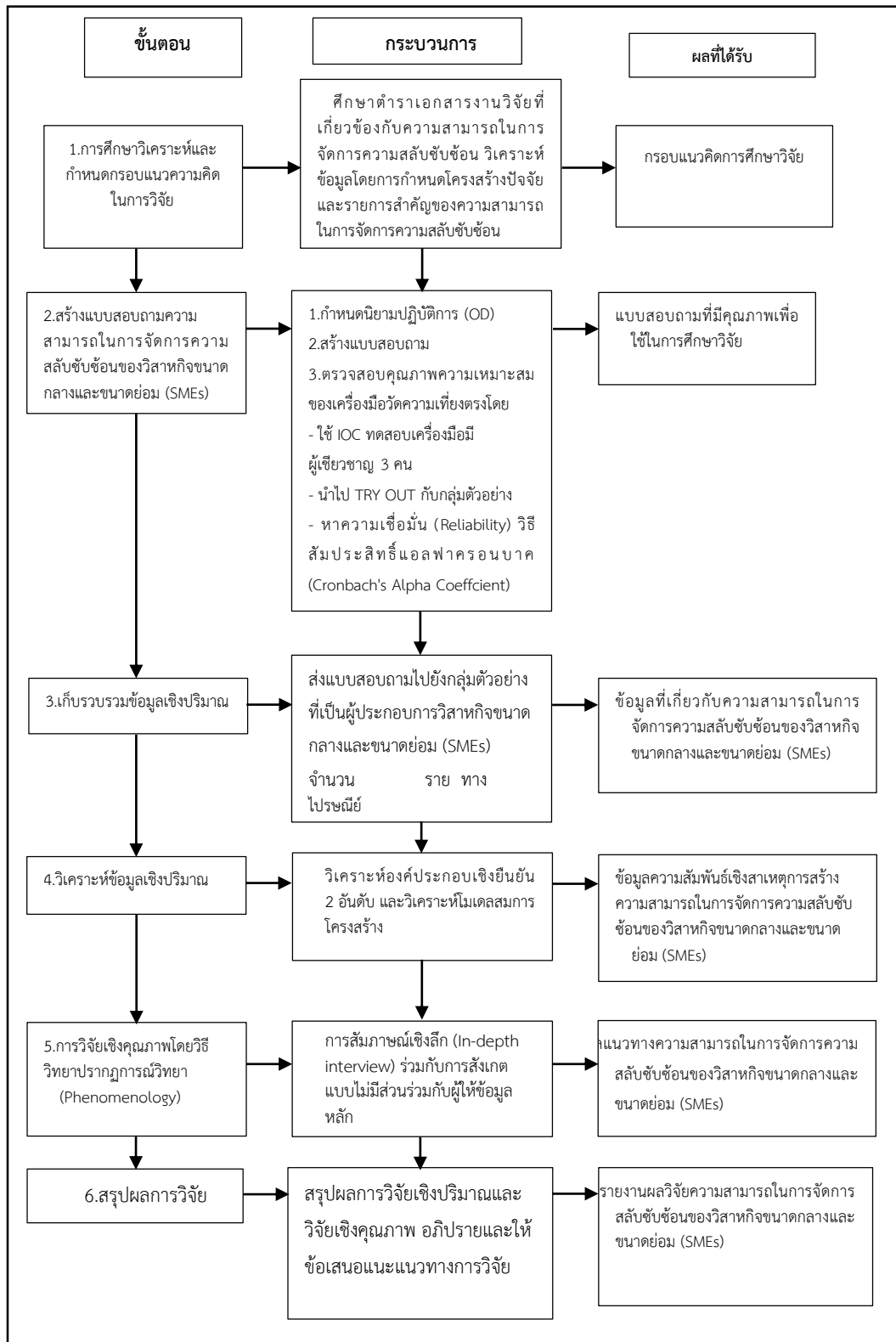
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และจบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้หน่วยธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นส่วนเสริม (supplementary) การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจาก การศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิสิตา, 2554) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2017 ซึ่งจัดโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

จากภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำโมเดลในการวิจัย โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยนำข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย และตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1984) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้างจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (secondary order confirmatory factor analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling)

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่ได้รับรางวัล

“สุดยอด SMEs” ครั้งที่ 9 โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ได้แก่ การจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการยืนยัน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเสร็จสิ้นเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อสอบป้องกัน หลังจากนั้นจะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ของการวิจัยนี้เป็นระดับองค์การ (organization) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยเป็นผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลจำนวน 668,745 ราย และเป็นบุคคลธรรมดา (ไม่เป็นนิติบุคคล แต่จดทะเบียนตาม พรบ. ทะเบียนพาณิชย์) จำนวน 5,852 ราย รวมจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 674,597 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 24 เมษายน 2560)

การสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนดตามเกณฑ์ คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Jackson, 2001) ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 17 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 170-340 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(SMEs) ในประเทศไทย โดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 1,500 รายชื่อ โดยครอบคลุมประเภทของกิจการ ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ กิจการผลิตสินค้า กิจการบริการ กิจการค้าปลีก และกิจการค้าส่ง

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 4 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดสรรผลตอบแทนและรางวัลอย่างเหมาะสม 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง และ 3) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.2 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ 2) การกระจายอำนาจ และ 3) ความร่วมมือข้ามแผนก

1.3 การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การพัฒนาคนเก่ง และ 2) การรักษาคนเก่ง

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) ความสามารถเชิงพลวัต 3) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และ 4) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ

2.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และ 2) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง

2.3 ผลดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาด และ 3) ด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ตัวแปรแทรก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

4. ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจำนวนพนักงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยสร้างขึ้นตามนิยามปฏิบัติการประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ประเภทของกิจการ และรูปแบบในการประกอบธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และตัวแปรแทรกซ้อนคือความรุนแรงทางการแข่งขัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (open-ended questionnaire)

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 17 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยการนิยามปฏิบัติการ (operation definition) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: SL) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1) การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (Properly Compensation: PC)
- 1.2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (Inspiration for Changing: IC)
- 1.3) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Strategic Planning: STSP)
- 2) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (Flexibility Organizational Structure: FOS) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้
- 2.1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility: OF)
- 2.2) การกระจายอำนาจ (Empowerment: EM)
- 2.3) ความร่วมมือข้ามแผนก (Cross-Functional Coordination: CFC)
- 3) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management: TM) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้
- 3.1) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development: TD)
- 3.2) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention: TR)
- 4) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity Management Capability: CMC) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
- 4.1) การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty: PEU)
- 4.2) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability: DC)
- 4.3) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management: IRM)
- 4.4) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking: BNW)
- 5) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้
- 5.1) ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (Low-Cost Leadership: LCL)
- 5.2) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation: DF)
- 6) ผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance: BP) ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 6.1) ด้านการเงิน (Financial: FN)
- 6.2) ด้านการตลาด (Marketing MK)
- 6.3) ด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Effectiveness for Respond to Stakeholders' Benefit: ERSB)

7) ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity: CI)

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามโมเดลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัยจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณัญญา ศิริภักร์ธาดา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิรัช รัตนันต์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โมเดลวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) ประมวลผลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976)

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปรควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวนทั้งสิ้น 1,500 ฉบับ
2. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3. จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ตามชื่อและที่อยู่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับการส่งจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และแหล่งข้อมูลอื่นเพิ่มเติม

4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 20.87 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Aaker, Kumar and Day, 2001) กล่าวว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หากได้รับการตอบกลับมาในอัตราประมาณร้อยละ 20 สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1. การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ (percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

- 1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best, 1977)

| | |
|----------------------------|-----------------|
| ระดับความคิดเห็นมากที่สุด | เท่ากับ 5 คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นมาก | เท่ากับ 4 คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นปานกลาง | เท่ากับ 3 คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นน้อย | เท่ากับ 2 คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด | เท่ากับ 1 คะแนน |

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

| |
|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด |

1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการวัดและโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

1.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

1.4 การวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่า ตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 การวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (model fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading)

1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

1.5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (model fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

1.5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง กับการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ผลอิทธิพลระหว่างการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนกับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ รวมทั้งความรุนแรงทางการแข่งขันที่เป็นตัวแปรแทรก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของ 3 เครื่องมือ (reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 (Hair et al., 2006)
4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

4.1.1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง

กับ เมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.2 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2010)

4.1.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลดด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลดด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4.1.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

4.3 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการคัดเลือกตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และตัวแปรแทรก เข้าสมการถดถอยด้วยวิธีการคัดเลือก เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของตัวแปรตาม

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูล (informant) โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2554) ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับปัญหาการศึกษาวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (key informants) ในระดับลึกได้ ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2017 ซึ่งจัดโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ด้วยการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) มาปรับใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาตัดสินธุรกิจ SMEs ที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐาน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและสูงสุดของสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติครั้งที่ 9 ดังกล่าว จำนวน 6 ราย จากสถานประกอบการ 6 แห่ง เพื่อมาสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังทำให้ได้แนวทางในการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการบริหารจัดการองค์การจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยศึกษาถึงประสบการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยองค์ประกอบของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมี 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบในการจัดการความสลับซับซ้อนในองค์ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking)

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance)

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (Flexibility Organizational Structure) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความสลับซับซ้อน

2. เครื่องมือทางเทคโนโลยี ในการวิจัยนี้ใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์ ทำให้เก็บข้อมูลและรายละเอียดขณะสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวผู้วิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยต้องมีทักษะในการถามที่มีความลุ่มลึก และทักษะการฟังเพื่อจับประเด็น รวมถึงเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของ

ผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะนั้น การสังเกตสีหน้า แววตา พฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตีความจากข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้วิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants)
2. การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ร่วมกับการศึกษาจากแหล่งทุติยภูมิ (secondary sources)
4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลและองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นเรื่องการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักในการได้มาซึ่งข้อมูลและการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ โดยการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้แนะนำตัวเอง อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ และให้สิทธิ์แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะมีอิสระในการร่วมวิจัยหรือถอนตัวจากการวิจัยซึ่งไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนการบันทึกเสียง รวมถึงได้ขออนุญาตและได้รับความยินยอมให้ใช้ชื่อของผู้ให้ข้อมูลหลัก และชื่อของสถานประกอบการเพื่อใช้ในการอ้างอิงในงานวิจัย โดยการนำข้อมูลไปใช้อภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวมเพื่อใช้ในการนำเสนอเชิงวิชาการเท่านั้น

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่โดยการสอบแหล่งข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบคือแหล่งเวลาโดยพิจารณาว่าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่โดยพิจารณาว่าข้อมูล

จากต่างสถานที่ที่จะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคลโดยพิจารณาว่าเมื่อบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) คือ การศึกษาทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎีเพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และ 3) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) โดยนำทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีมาอธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน รวมถึงเชื่อมโยงกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (triangulation of sources) คือ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลเดียวกันจากหลายแหล่งข้อมูล โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในเนื้อหาเดียวกันกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 6 ราย จากผู้ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs” ครั้งที่ 9 ปี 2017 จำนวนทั้งสิ้น 11 ราย เพื่อให้ข้อมูลเกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methods triangulation) คือ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participate observation) โดยสังเกตพฤติกรรมและข้อมูลแวดล้อมระหว่างสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมถึงการศึกษาข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนและหลังการสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary sources)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (descriptive analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (data reduction) คือการเลือกหาจุดที่น่าสนใจอันจะทำให้เข้าใจได้ง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (data display) คือกระบวนการวิเคราะห์ การเลือกเฟ้นข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศ ที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็นก่อให้เกิดความเข้าใจอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และการสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (narrative

text) 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (conclusion and verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อย ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิตา ชูโต, 2551)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
6. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจำนวนพนักงาน ที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ
7. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย
12. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้
 1. ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
 2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| | | |
|-----------------|---------|---|
| \bar{X} | หมายถึง | ค่าเฉลี่ย |
| SD | หมายถึง | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| Skew | หมายถึง | ค่าความเบ้ |
| Kurtosis | หมายถึง | ค่าความโด่ง |
| F | หมายถึง | ค่าสถิติทดสอบเอฟ |
| χ^2 | หมายถึง | ค่าไคสแควร์ |
| df | หมายถึง | ค่าองศาความเป็นอิสระ |
| KMO | หมายถึง | ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ |
| Bartlett's Test | หมายถึง | ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร |
| RMSEA | หมายถึง | ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ |
| CFI | หมายถึง | ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ |
| GFI | หมายถึง | ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน |
| AGFI | หมายถึง | ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว |
| p-value | หมายถึง | ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ |
| DE | หมายถึง | ค่าอิทธิพลทางตรง |
| IE | หมายถึง | ค่าอิทธิพลทางอ้อม |
| TE | หมายถึง | ค่าอิทธิพลรวม |
| SS | หมายถึง | ผลบวกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน |
| MS | หมายถึง | ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน |
| MD | หมายถึง | ส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย |
| SE | หมายถึง | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน |
| CR | หมายถึง | ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด |
| AVE | หมายถึง | ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ |

| | | |
|------|---------|---|
| CMC | หมายถึง | ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน |
| PEU | หมายถึง | การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม |
| DC | หมายถึง | ความสามารถเชิงพลวัต |
| IRM | หมายถึง | การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม |
| BNW | หมายถึง | การสร้างเครือข่ายธุรกิจ |
| CA | หมายถึง | ความได้เปรียบทางการแข่งขัน |
| LCL | หมายถึง | ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ |
| DF | หมายถึง | การสร้างความแตกต่าง |
| CI | หมายถึง | ความรุนแรงทางการแข่งขัน |
| BP | หมายถึง | ผลดำเนินงานทางธุรกิจ |
| FN | หมายถึง | ด้านการเงิน |
| MK | หมายถึง | ด้านการตลาด |
| ERSB | หมายถึง | ประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| SL | หมายถึง | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |
| PC | หมายถึง | การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม |
| IC | หมายถึง | การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง |
| STSP | หมายถึง | การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ |
| FOS | หมายถึง | ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ |
| OF | หมายถึง | ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ |
| CFC | หมายถึง | ความร่วมมือข้ามแผนก |
| EM | หมายถึง | การกระจายอำนาจ |
| TM | หมายถึง | การบริหารจัดการคนเก่ง |
| TD | หมายถึง | การพัฒนาคนเก่ง |
| TR | หมายถึง | การรักษาคนเก่ง |

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

(n=313)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | การแบ่งกลุ่ม | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|------------------------|-------|--------|
| เพศ | ชาย | 150 | 47.92 |
| | หญิง | 163 | 52.08 |
| | รวม | 313 | 100 |
| อายุ | ต่ำกว่า 20 ปี | - | - |
| | 21-30 ปี | 31 | 9.91 |
| | 31-40 ปี | 91 | 29.07 |
| | 41-50 ปี | 99 | 31.63 |
| | มากกว่า 50 ปี | 92 | 29.39 |
| | รวม | 313 | 100 |
| วุฒิการศึกษา | ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า | 180 | 57.51 |
| | สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป | 133 | 42.49 |
| | รวม | 313 | 100.00 |
| ตำแหน่งงาน | ผู้จัดการ | 180 | 57.51 |
| | กรรมการผู้จัดการ | 65 | 20.77 |
| | เจ้าของกิจการ | 68 | 21.72 |
| | รวม | 313 | 100.00 |
| ประสบการณ์ ในการทำงาน | น้อยกว่า 1 ปี | 1 | 0.32 |
| | 1-3 ปี | 24 | 7.67 |
| | 3-5 ปี | 17 | 5.43 |
| | 6-10 ปี | 42 | 13.42 |
| | มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป | 229 | 73.16 |
| | รวม | 313 | 100.00 |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง 163 คน คิดเป็นร้อยละ 52.08 และเพศชาย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.92 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 31.63, อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.39, อายุ 31-40 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 29.07 และอายุ 21-30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.91 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 57.51 และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 42.49 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการ จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 57.51, เจ้าของกิจการ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.72 และกรรมการผู้จัดการ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 20.77 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 73.16, ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.42, ประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.67, ประสบการณ์ทำงาน 3-5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.43 และประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.32 ตามลำดับ

2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ประกอบด้วย ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และประเภทของกิจการ และรูปแบบในการประกอบธุรกิจ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

(n=313)

| ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | การแบ่งกลุ่ม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|--------------------|-------|--------|
| ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน | ต่ำกว่า 1 ล้านบาท | 13 | 4.15 |
| | 1-20 ล้านบาท | 154 | 49.20 |
| | 20-50 ล้านบาท | 63 | 20.13 |
| | มากกว่า 50 ล้านบาท | 83 | 26.52 |
| | รวม | 313 | 100 |
| จำนวนพนักงาน | น้อยกว่า 10 คน | 36 | 11.50 |
| | 10-50 คน | 78 | 24.92 |
| | 51-100 คน | 80 | 25.56 |
| | 101-200 คน | 119 | 38.02 |
| | รวม | 313 | 100 |
| ระยะเวลาในการดำเนินงาน | น้อยกว่า 5 ปี | 32 | 10.22 |
| | 5-10 ปี | 42 | 13.42 |
| | 11-20 ปี | 86 | 27.48 |
| | มากกว่า 20 ปี | 153 | 48.88 |
| | รวม | 313 | 100 |
| ประเภทของกิจการ | กิจการผลิตสินค้า | 201 | 64.22 |
| | กิจการบริการ | 65 | 20.77 |
| | กิจการค้าปลีก | 29 | 9.26 |
| | กิจการค้าส่ง | 18 | 5.75 |
| | รวม | 313 | 100 |

| ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) | การแบ่งกลุ่ม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|----------------------|------------|------------|
| รูปแบบในการประกอบธุรกิจ | ธุรกิจเจ้าของคนเดียว | 24 | 7.67 |
| | ห้างหุ้นส่วนจำกัด | 26 | 8.31 |
| | บริษัทจำกัด | 263 | 84.02 |
| | รวม | 313 | 100 |

จากตารางที่ 3 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ใน 1-20 ล้านบาท จำนวน 154 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 49.20, ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 83 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 26.52, ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน 20-50 ล้านบาท จำนวน 63 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 20.13 และทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต่ำกว่า 1 ล้านบาท จำนวน 13 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 4.15 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 101-200 คน จำนวน 119 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.02, จำนวนพนักงาน 51-100 คน จำนวน 80 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 25.56, จำนวนพนักงาน 10-50 คน จำนวน 78 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 24.92 และจำนวนพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 36 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 11.50 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 153 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 48.88, ระยะเวลาในการดำเนินงาน 11-20 ปี จำนวน 86 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 27.48, ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี จำนวน 42 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 13.42 และระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 32 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 10.22 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นประเภทกิจการผลิตสินค้า จำนวน 201 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 64.22, ประเภทกิจการบริการ จำนวน 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 20.77, ประเภทกิจการค้าปลีก จำนวน 29 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 9.26 และประเภทกิจการค้าส่ง จำนวน 18 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.75 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ศึกษาส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 263 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 84.02, ประกอบธุรกิจรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 26 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 8.31 และรูปแบบธุรกิจเจ้าของคนเดียว จำนวน 24 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.67 ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ในส่วนของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบไปด้วยรายด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบไปด้วยรายด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

(n=313)

| ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|-----------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | 0 (0.00) | 4 (1.30) | 73 (23.30) | 149 (47.60) | 87 (27.80) | 4.02 | 0.75 | มาก |
| 2. ผู้บริหารสามารถมองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | 0 (0.00) | 12 (3.80) | 91 (29.10) | 152 (48.60) | 58 (18.50) | 3.82 | 0.77 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อด้านลบและเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ | 0 (0.00) | 9 (2.90) | 79 (25.20) | 157 (50.20) | 68 (21.70) | 3.91 | 0.76 | มาก |

| ด้านการรับรู้ความไม่ แน่นอนของ สภาพแวดล้อม | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|------|-------------|-----|---------------|-----------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.92 | 0.76 | มาก |

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความ
สลับซับซ้อน ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบ
จากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา
คือ ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อด้านลบและเป็น
ภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถ
มองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความ
สลับซับซ้อน ด้านความสามารถเชิงพลวัต

(n=313)

| ด้านความสามารถเชิง พลวัต | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1.กิจการสามารถ ปรับเปลี่ยนการใช้ ทรัพยากรไปยัง กิจกรรมที่สร้าง ผลประโยชน์ต่อการ ดำเนินธุรกิจได้อย่าง รวดเร็วและเหมาะสม | 0 (0.00) | 13 (4.20) | 111 (35.50) | 142 (45.40) | 47 (15.00) | 3.71 | 0.77 | มาก |
| 2. กิจการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมา ใช้ใน | 1 (0.30) | 24 (7.70) | 101 (32.30) | 128 (40.90) | 59 (18.80) | 3.70 | 0.87 | มาก |

| ด้านความสามารถเชิง พลวัต | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|------------------|----------------|--------------------|-----------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด 1 | น้อย 2 | ปาน กลาง 3 | มาก 4 | มาก ที่สุด 5 | | | |
| กิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขัน กับคู่แข่งได้ | | | | | | | | |
| 3. ผู้บริหารให้ ความสำคัญในการ เรียนรู้เพื่อพัฒนา กระบวนการแก้ปัญหา ที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วของ สภาพแวดล้อมให้เกิด ประสิทธิภาพสูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง | 0 (0.00) | 13 (4.20) | 87 (27.80) | 164 (52.40) | 49 (15.70) | 3.80 | 0.75 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.74 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความ
สลับซับซ้อน ด้านความสามารถเชิงพลวัต โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา
กระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ กิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร
ไปยังกิจกรรมที่สร้างผลประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.71 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อให้
สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม

(n=313)

| ด้านการจัดการความ เสี่ยงทางนวัตกรรม | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|---------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมวิเคราะห์ และประเมินผลที่คาด ว่าจะเกิดจากการลงทุน สร้างนวัตกรรมอย่าง รอบคอบก่อนการ ลงทุนในนวัตกรรม | 1 (0.30) | 18 (5.80) | 104 (33.20) | 143 (45.70) | 47 (15.00) | 3.70 | 0.81 | มาก |
| 2. กิจกรรมพร้อมที่จะ เผชิญความเสี่ยงจาก การสร้างนวัตกรรม เพื่อแลกกับ ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หากนวัตกรรมนั้น ประสบความสำเร็จ | 2 (0.60) | 23 (7.30) | 122 (39.00) | 132 (42.20) | 34 (10.90) | 3.55 | 0.81 | มาก |
| 3. กิจกรรมมีกลยุทธ์ใน การเลือกลงทุนในการ สร้างนวัตกรรม โดยมี แผนการรองรับหากผล ของการลงทุนใน นวัตกรรมนั้นล้มเหลว | 6 (1.90) | 38 (12.10) | 127 (40.60) | 113 (36.10) | 29 (9.30) | 3.39 | 0.89 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.55 | 0.84 | มาก |

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมวิเคราะห์ และประเมินผลที่คาดว่าจะ

เกิดจากการลงทุนสร้างนวัตกรรมอย่างรอบคอบก่อนการลงทุนในนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือ กิจกรรมพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรม เพื่อแลกกับผลตอบแทนที่สูงขึ้นหากนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีกลยุทธ์ในการเลือกลงทุนในการสร้างนวัตกรรม โดยมีแผนการรองรับหากผลของการลงทุนในนวัตกรรมนั้นล้มเหลว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

(n=313)

| ด้านการสร้างเครือข่าย ธุรกิจ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจว่าจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการได้ | 4 (1.30) | 20 (6.40) | 97 (31.00) | 137 (43.80) | 55 (17.60) | 3.70 | 0.88 | มาก |
| 2. กิจกรรมมีการร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพื่อลดค่าใช้จ่ายรวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน | 5 (1.60) | 28 (8.90) | 113 (36.10) | 125 (39.90) | 42 (13.40) | 3.55 | 0.89 | มาก |
| 3. กิจกรรมมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น | 1 (0.30) | 15 (4.80) | 60 (19.20) | 143 (45.70) | 94 (30.00) | 4.00 | 0.85 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.75 | 0.87 | มาก |

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะ

ยาวมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา คือ กิจกรรมตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจว่าจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน

ส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบไปด้วย ความ
ได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้
ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ด้าน ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ

(n=313)

| ด้านความได้เปรียบ ด้านต้นทุนต่ำ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|---------------|------------------|----------------|--------------------|-----------|------|---------|
| | น้อย ที่สุด 1 | น้อย 2 | ปาน กลาง 3 | มาก 4 | มาก ที่สุด 5 | | | |
| 1. กิจกรรมสามารถ แข่งขันด้านราคากับ คู่แข่ง เนื่องจากมี ต้นทุนการผลิตสินค้า หรือบริการที่ต่ำกว่าได้ | 2 (0.60) | 24 (7.70) | 132 (42.20) | 111 (35.50) | 44 (14.10) | 3.55 | 0.85 | มาก |
| 2. กิจกรรมมีอำนาจใน การต่อรองราคากับ เจ้าของปัจจัยการผลิต เพื่อลดต้นทุนการผลิต ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ | 3 (1.00) | 34 (10.90) | 144 (46.00) | 99 (31.60) | 33 (10.50) | 3.40 | 0.85 | ปานกลาง |
| 3. กิจกรรมสามารถยื่น หยักราคา โดยยัง สามารถรักษาคุณภาพ สินค้าหรือบริการ แม้มี | 1 (0.30) | 10 (3.20) | 91 (29.10) | 161 (51.40) | 50 (16.00) | 3.80 | 0.75 | มาก |

| ด้านความได้เปรียบ ด้านต้นทุนต่ำ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|-----------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด 1 | น้อย 2 | ปาน กลาง 3 | มาก 4 | มาก ที่สุด 5 | | | |
| สถานการณ์ที่กระทบ ต่อต้นทุนการผลิต สินค้าหรือบริการ | | | | | | | | |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.58 | 0.82 | มาก |

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการสามารถยืดหยุ่นราคา โดยยังสามารถรักษาคุณภาพสินค้าหรือบริการ แม้มีสถานการณ์ที่กระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ กิจการสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต่ำกว่าได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีอำนาจในการต่อรองราคา กับเจ้าของปัจจัยการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ



ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง

(n=313)

| ด้านการสร้างความแตกต่าง | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|---------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง | 1 (0.30) | 13 (4.20) | 113 (36.10) | 130 (41.50) | 56 (17.90) | 3.73 | 0.81 | มาก |
| 2. กิจกรรมมีอำนาจในการต่อรองราคากับลูกค้า เนื่องจากมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง ทำให้สามารถหาสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนได้ยาก | 3 (1.00) | 25 (8.00) | 128 (40.90) | 122 (39.00) | 35 (11.20) | 3.51 | 0.83 | มาก |
| 3. กิจกรรมสามารถสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ของสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง หลากหลายได้อย่างต่อเนื่อง | 2 (0.60) | 39 (12.50) | 132 (42.20) | 105 (33.50) | 35 (11.20) | 3.42 | 0.87 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.55 | 0.84 | มาก |

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้าง ความแตกต่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือกิจกรรมมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา คือ กิจกรรมมีอำนาจในการต่อรองราคากับลูกค้า เนื่องจากมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง ทำให้สามารถหาสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนได้ยาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด คือ กิจการสามารถสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ของสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างหลากหลาย ได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน

(n=313)

| ด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|---------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจการมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง | 1 (0.30) | 32 (10.20) | 153 (48.90) | 98 (31.30) | 29 (9.30) | 3.39 | 0.81 | ปานกลาง |
| 2. กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง | 5 (1.60) | 52 (16.60) | 148 (47.30) | 87 (27.80) | 21 (6.70) | 3.21 | 0.86 | ปานกลาง |
| 3. กิจการมีสภาพคล่องทางการเงินสูง | 3 (1.00) | 30 (9.60) | 134 (42.80) | 105 (33.50) | 41 (13.10) | 3.48 | 0.87 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.36 | 0.85 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีสภาพคล่องทางการเงินสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมา คือ กิจการมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด

(n=313)

| ด้านผลดำเนินงานทาง ธุรกิจ ด้านการตลาด | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|-----------|------|---------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมมีส่วนแบ่ง ทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง | 0 (0.00) | 50 (16.00) | 155 (49.50) | 90 (28.80) | 18 (5.80) | 3.24 | 0.79 | ปานกลาง |
| 2. กิจกรรมสามารถสร้าง ความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่า กลับมาซื้อซ้ำ รวมทั้ง ขยายฐานลูกค้าราย ใหม่ | 0 (0.00) | 9 (2.90) | 99 (31.60) | 150 (47.90) | 55 (17.60) | 3.80 | 0.75 | มาก |
| 3. กิจกรรมสามารถสร้าง ความเชื่อมั่น มี ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้าในระยะยาว | 0 (0.00) | 15 (4.80) | 61 (19.50) | 160 (51.10) | 77 (24.60) | 3.96 | 0.80 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.67 | 0.78 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมา คือ กิจกรรมสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ รวมทั้งขยายฐานลูกค้ารายใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลดำเนินงานทางธุรกิจด้าน ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(n=313)

| ด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|-----------|------|-------|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 | | | |
| 1. กิจกรรมสามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านมูลค่าหุ้นและเงินปันผลอย่างสม่ำเสมอ | 0 (0.00) | 27 (8.60) | 125 (39.90) | 121 (38.70) | 40 (12.80) | 3.56 | 0.82 | มาก |
| 2. กิจกรรมมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ขององค์กร | 1 (0.30) | 0 (0.00) | 87 (27.80) | 162 (51.80) | 63 (20.10) | 3.91 | 0.71 | มาก |
| 3. กิจกรรมสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน | 1 (0.30) | 5 (1.60) | 103 (32.90) | 148 (47.30) | 56 (17.90) | 3.80 | 0.75 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.76 | 0.76 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา คือ กิจกรรมสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมสามารถสร้าง

ผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านมูลค่าหุ้นและเงินปันผลอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรุนแรงทางการแข่งขัน

(n=313)

| ความรุนแรงทางการแข่งขัน | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|-----------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กิจการต้องใช้ความสามารถในการจัดการเพื่อประเมิณกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง | 0 (0.00) | 4 (1.30) | 63 (20.10) | 170 (54.30) | 76 (24.30) | 4.02 | 0.71 | มาก |
| 2. คู่แข่งขันมีจำนวนมากทำให้กิจการต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน | 1 (0.30) | 18 (5.80) | 101 (32.30) | 132 (42.20) | 61 (19.50) | 3.75 | 0.85 | มาก |
| 3. ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการพัฒนา | 1 (0.28) | 3 (0.85) | 58 (16.52) | 173 (49.29) | 116 (33.05) | 3.95 | 0.77 | มาก |

| ความรุนแรงทางการแข่งขัน | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|-----------|--------------|----------|----------------|-----------|------|-------|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 | | | |
| ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันท่วงที | | | | | | | | |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.91 | 0.78 | มาก |

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กิจการต้องใช้ความสามารถในการจัดการเพื่อประเมิณกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คู่แข่งขันมีจำนวนมากทำให้กิจการต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ส่วนของปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง และการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการ
จัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

(n=313)

| การจัดสรร ผลตอบแทนอย่าง เหมาะสม | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. ผู้บริหารตระหนักถึง ความสำคัญของการ จ่ายค่าตอบแทนในการ ทำงานอย่างเหมาะสม กับความสามารถของ พนักงาน | 3 (1.00) | 5 (1.60) | 40 (12.80) | 162 (51.80) | 103 (32.90) | 4.14 | 0.77 | มาก |
| 2. ผู้บริหารจัดสรร ผลตอบแทนและ สวัสดิการให้กับ พนักงานในแต่ละ ตำแหน่งงานได้อย่าง เหมาะสม | 3 (1.00) | 5 (1.60) | 94 (30.00) | 146 (46.60) | 65 (20.80) | 3.85 | 0.80 | มาก |
| 3. ผู้บริหารจ่าย ค่าตอบแทนและ สวัสดิการของพนักงาน อย่างเหมาะสมเมื่อ เปรียบเทียบกับ ลักษณะงานในธุรกิจที่ ใกล้เคียงกัน | 5 (1.60) | 4 (1.30) | 69 (22.00) | 146 (46.60) | 89 (28.40) | 3.99 | 0.84 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.99 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดสรร
ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนในการ

ทำงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดสรรผลตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง

(n=313)

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 | | | |
| 1. ผู้บริหารสื่อสารและชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน | 2 (0.60) | 13 (4.20) | 64 (20.40) | 161 (51.40) | 73 (23.30) | 3.93 | 0.81 | มาก |
| 2. ผู้บริหารใช้เทคนิคในการประสานงาน รับฟังความคิดเห็นรวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การร่วมกัน | 6 (1.90) | 5 (1.60) | 94 (30.00) | 142 (45.40) | 66 (21.10) | 3.82 | 0.85 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงการบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานได้อย่างเหมาะสม | 4 (1.30) | 5 (1.60) | 95 (30.40) | 156 (49.80) | 53 (16.90) | 3.80 | 0.78 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.85 | 0.81 | มาก |

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสื่อสารและชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้เทคนิคในการประสานงาน รับฟังความคิดเห็นรวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงการบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(n=313)

| การคิดและการวางแผน เชิงกลยุทธ์ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. ผู้บริหารวางแผน ดำเนินธุรกิจ กำหนด เป้าหมาย รวมถึงวิธีการ ในการดำเนินธุรกิจไว้ ล่วงหน้าในระยะยาว | 4 (1.30) | 16 (5.10) | 80 (25.60) | 151 (48.15) | 119 (48.20) | 3.80 | 0.86 | มาก |
| 2. ผู้บริหารติดตาม กระบวนการทำงานที่ วางไว้เพื่อวัดผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน | 0 (0.00) | 10 (3.20) | 73 (23.30) | 161 (51.40) | 69 (22.00) | 3.92 | 0.76 | มาก |
| 3. ผู้บริหารพิจารณา อย่างรอบด้าน เมื่อต้อง ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ยุทธวิธี รวมถึงวิธีการ ปฏิบัติให้สอดคล้องกับ | 3 (1.00) | 4 (1.30) | 69 (22.00) | 157 (50.20) | 80 (25.60) | 3.98 | 0.78 | มาก |

| การคิดและการวางแผน เชิงกลยุทธ์ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด 1 | น้อย 2 | ปาน กลาง 3 | มาก 4 | มาก ที่สุด 5 | | | |
| สภาพแวดล้อมของ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป | | | | | | | | |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.90 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพิจารณาอย่างรอบด้าน เมื่อต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ยุทธวิธี รวมถึงวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ ผู้บริหารติดตามกระบวนการทำงานที่วางไว้เพื่อวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีผู้บริหารวางแผนดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมาย รวมถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้าในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วย . ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และความร่วมมือข้ามแผนก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

(n=313)

| ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. เมื่อเกิดปัญหาหรือเหตุฉุกเฉินในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ | 0 (0.00) | 4 (1.30) | 57 (18.20) | 149 (47.60) | 103 (32.90) | 4.12 | 0.74 | มาก |
| 2. ผู้บริหารสามารถปรับลด-เพิ่ม จัดสรรทรัพยากรและกำลังคนไปยังแผนกที่มีความต้องการเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ | 2 (0.60) | 9 (2.90) | 79 (25.20) | 150 (47.90) | 73 (23.30) | 3.90 | 0.81 | มาก |
| 3. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการผลิตสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว | 0 (0.00) | 6 (1.90) | 59 (18.80) | 162 (51.80) | 86 (27.50) | 4.05 | 0.73 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 4.02 | 0.76 | มาก |

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเมื่อเกิดปัญหาหรือเหตุฉุกเฉินในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการผลิตสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถปรับลด-เพิ่ม จัดสรรทรัพยากรและกำลังคนไปยังแผนกที่มีความต้องการเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ด้านการกระจายอำนาจ

(n=313)

| ด้านการกระจายอำนาจ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจให้แก่แผนกตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด | 7 (2.20) | 20 (6.40) | 84 (26.80) | 152 (48.60) | 50 (16.00) | 3.70 | 0.89 | มาก |
| 2. กิจกรรมสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน | 4 (1.30) | 20 (6.40) | 84 (26.80) | 151 (48.20) | 54 (17.30) | 3.74 | 0.86 | มาก |
| 3. กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ | 7 (2.20) | 21 (6.70) | 90 (28.80) | 144 (46.00) | 51 (16.30) | 3.67 | 0.90 | มาก |

| ด้านการกระจายอำนาจ | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|------|---------|-----|-----------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ | | | | | | | | |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.70 | 0.88 | มาก |

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ด้านการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือกิจกรรมสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมา คือ กิจกรรมมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจให้แต่ละแผนกตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ด้านความร่วมมือข้ามแผนก

(n=313)

| ด้านความร่วมมือข้ามแผนก | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมมีการประสานงานแต่ละแผนก แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดย | 3 (1.00) | 14 (4.50) | 85 (27.20) | 150 (47.90) | 61 (19.50) | 3.81 | 0.83 | มาก |

| ด้านความร่วมมือข้าม แผนก | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|------------------|----------------|--------------------|------|------|-------|
| | น้อย ที่สุด 1 | น้อย 2 | ปาน กลาง 3 | มาก 4 | มาก ที่สุด 5 | | | |
| ค่านิ่งผลประโยชน์ ส่วนรวมเป็นหลัก | | | | | | | | |
| 2. กิจกรรมเปิดโอกาสให้ แต่ละแผนกมีการ ประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกันในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ กิจการ | 1 (0.30) | 18 (5.80) | 70 (22.40) | 144 (46.00) | 80 (25.60) | 3.91 | 0.86 | มาก |
| 3. กิจกรรมมีวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริมความ ร่วมมือ สร้างความ สามัคคี ไม่แบ่งฝักแบ่ง ฝ่าย ลดความขัดแย้ง ระหว่างหน้าที่งาน | 4 (1.30) | 11 (3.50) | 82 (26.20) | 117 (37.40) | 99 (31.60) | 3.95 | 0.91 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.89 | 0.87 | มาก |

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ด้านความร่วมมือข้ามแผนก โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือกิจกรรมมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ กิจกรรมเปิดโอกาสให้แต่ละแผนกมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ ข้อเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการประสานงานแต่ละแผนก แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยค่านิ่งผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการคนเก่ง ด้าน
การพัฒนาคนเก่ง

(n=313)

| การพัฒนาคนเก่ง | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. กิจกรรมเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น | 0 (0.00) | 12 (3.80) | 49 (15.70) | 159 (50.80) | 93 (29.70) | 4.06 | 0.78 | มาก |
| 2. กิจกรรมมีหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ | 0 (0.00) | 14 (4.50) | 80 (25.60) | 148 (47.30) | 71 (22.70) | 3.88 | 0.81 | มาก |
| 3. กิจกรรมมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง | 2 (0.60) | 20 (6.40) | 97 (31.00) | 150 (47.90) | 44 (14.10) | 3.68 | 0.82 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.87 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ กิจกรรมมีหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ข้อเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือ กิจกรรมมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง

(n=313)

| การรักษาคนเก่ง | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|--|-------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 | | | |
| 1. กิจกรรมมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม | 4 (1.30) | 19 (6.10) | 74 (23.60) | 161 (51.40) | 55 (17.60) | 3.78 | 0.85 | มาก |
| 2. กิจกรรมมุ่งเน้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นบรรลุเป้าหมายในงานรวมทั้งเป็นที่ยอมรับขององค์กร | 2 (0.60) | 23 (7.30) | 85 (27.2) | 136 (43.50) | 67 (21.40) | 3.78 | 0.89 | มาก |

| การรักษาคนเก่ง | ค่าความถี่ และค่าร้อยละ | | | | | ̄ | SD | แปลผล |
|---|-------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|------|------|-------|
| | น้อยที่สุด 1 | น้อย 2 | ปานกลาง 3 | มาก 4 | มากที่สุด 5 | | | |
| 3. กิจกรรมมีการกำหนดรางวัลและ ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับพนักงานที่มี ความสามารถโดดเด่น เพื่อให้มีความผูกพัน และจงรักภักดีต่อ องค์กร | 2 (0.60) | 31 (9.90) | 90 (28.80) | 124 (39.60) | 66 (21.10) | 3.71 | 0.93 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | | | | | | 3.76 | 0.89 | มาก |

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อที่เท่ากัน คือ กิจกรรมมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม และกิจกรรมมุ่งเน้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่ทำนายเพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นบรรลุเป้าหมายในงาน รวมทั้งเป็นที่ยอมรับขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ข้อเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือ กิจกรรมมีการกำหนดรางวัลและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อให้มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

5. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม โดยความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่แตกต่างกันตามขนาดขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม ได้แก่ขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน และทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันโดยใช้วิธีทดสอบค่าเอฟ (F-Test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-way ANOVA) ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุมวัดตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน 4 กลุ่ม คือ 1) ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 2) 1,000,000 ถึง 20,000,000 บาท 3) 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ 4) มากกว่า 50,000,000 บาท รายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

(n=313)

| ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | ทุนจดทะเบียนหรือในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (บาท) | | | | แหล่ง | SS | df | MS | F | sig |
|--------------------------------------|---|--------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|--------|-----|------|---|-----|
| | ต่ำกว่า 1,000,000 | 1,000,000 ถึง 20,000,000 | 20,000,001 ถึง 50,000,000 | มากกว่า 50,000,000 | ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม | | | | | |
| | 13 | 154 | 63 | 83 | ภายในกลุ่ม | 159.12 | 293 | 0.54 | | |
| \bar{X} | 3.6 | 4.67 | 3.96 | 4.25 | รวม | 168.00 | 295 | - | | |

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน พบว่าทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามทุนการดำเนินการ ทั้ง 4 กลุ่ม คือ

1) 1,000,000 ถึง 20,000,000 บาท 2) มากกว่า 50,000,000 บาท 3) 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ 4) ต่ำกว่า 1,000,000 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยวิธีการเซฟเฟ้

(n=313)

| ทุนในการดำเนินธุรกิจ (บาท) | | MD | SE | Sig. |
|----------------------------|-----------------------|----------|--------|------|
| น้อยกว่า 1,000,000 | 10,000,000-20,000,000 | .27717 | .17938 | .002 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .38122* | .18920 | .005 |
| | มากกว่า 50,000,000 | .26856 | .18526 | .148 |
| 10,000,000-20,000,000 | ต่ำกว่า 1,000,000 | -.27717 | .17938 | .123 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .10406 | .09289 | .263 |
| | มากกว่า 50,000,000 | -.00861 | .08457 | .919 |
| 20,000,001-50,000,000 | ต่ำกว่า 1,000,000 | -.38122* | .18920 | .045 |
| | 10,000,000-20,000,000 | -.10406 | .09289 | .263 |
| | มากกว่า 50,000,000 | -.11266 | .10378 | .279 |
| มากกว่า 50,000,000 | ต่ำกว่า 1,000,000 | -.26856 | .18526 | .148 |
| | 10,000,000-20,000,000 | .00861 | .08457 | .919 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .11266 | .10378 | .279 |

*p-value < 0.05

5.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงานขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม วัดตามจำนวนพนักงาน ซึ่ง

ประกอบด้วยจำนวนพนักงาน 4 กลุ่ม คือ 1) น้อยกว่า 10 คน 2) จำนวน 10-50 คน 3) จำนวน 51-100 คน และ 4)จำนวน 101-200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน

(n=313)

| ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | จำนวนพนักงาน (คน) | | | | แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | sig |
|--------------------------------------|-------------------|----------|-----------|------------|------------------|----------|-----|-------|-------|-------|
| | น้อยกว่า 10 คน | 10-50 คน | 51-100 คน | 101-200 คน | ระหว่างกลุ่ม | | | | | |
| | 36 | 78 | 80 | 119 | ภายในกลุ่ม | 1215.800 | 309 | 3.935 | 2.108 | 0.099 |
| \bar{x} | 3.2 | 3.89 | 3.98 | 4.05 | รวม | 1240.68 | 312 | | | |

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามจำนวนพนักงานทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1) 101-200 คน 2) 51-100 คน 3) 10-50 คน และ 4) น้อยกว่า 10 คน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการทดสอบด้านจำนวนพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความ
 สลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตาม
 จำนวนพนักงาน โดยวิธีการเซฟเฟ่

(n=313)

| จำนวนพนักงาน (คน) | | MD | SE | Sig. |
|-------------------|---------|---------|--------|-------|
| <10 | 10-50 | .78312 | .39967 | .281 |
| | 51-100 | .90382 | .39809 | .163 |
| | 101-200 | .90278 | .37731 | .128 |
| 10-50 | <10 | -.78312 | .39967 | .281 |
| | 51-100 | .12070 | .31564 | .986 |
| | 101-200 | .11966 | .28898 | .982 |
| 51-100 | <10 | -.90382 | .39809 | .163 |
| | 10-50 | -.12070 | .31564 | .986 |
| | 101-200 | -.00104 | .28679 | 1.000 |
| 101-200 | <10 | -.90278 | .37731 | .128 |
| | 10-50 | -.11966 | .28898 | .982 |
| | 51-100 | .00104 | .28679 | 1.000 |

*p-value < 0.05

5.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้าน
 ขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาด
 กลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุมวัดตามทุนจดทะเบียนหรือ
 ทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน 4 กลุ่ม คือ 1) ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 2) 1,000,000 ถึง
 20,000,000 บาท 3) 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ 4) มากกว่า 50,000,000 บาท
 รายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (บาท)

(n=313)

| ผลดำเนินงานทางธุรกิจ | ทุนจดทะเบียนหรือในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน (บาท) | | | | แหล่งแปรปรวน | SS | df | MS | F | sig |
|----------------------|---|--------------------------|---------------------------|--------------------|--------------|---------|-----|------|-------|------|
| | ต่ำกว่า 1,000,000 | 1,000,000 ถึง 20,000,000 | 20,000,001 ถึง 50,000,000 | มากกว่า 50,000,000 | | | | | | |
| | | | | | ระหว่างกลุ่ม | 1.671 | 3 | .557 | 1.444 | .230 |
| | 13 | 154 | 63 | 83 | ภายในกลุ่ม | 119.199 | 309 | .386 | | |
| \bar{x} | 3.6 | 4.67 | 3.96 | 4.25 | รวม | 120.870 | 312 | | | |

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน พบว่าทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามทุนการดำเนินการ ทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1) 1,000,000 ถึง 20,000,000 บาท 2) มากกว่า 50,000,000 บาท 3) 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ 4) ต่ำกว่า 1,000,000 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ผลการทดสอบด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยวิธีการเชฟเฟ้

(n=313)

| ทุนในการดำเนินธุรกิจ (บาท) | | MD | SE | Sig. |
|----------------------------|-----------------------|---------|--------|-------|
| ต่ำกว่า 1,000,000 | 1,000,000-20,000,000 | .27717 | .17938 | .497 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .38122 | .18920 | .257 |
| | มากกว่า 50,000,000 | .26856 | .18526 | .552 |
| 10,000,000-20,000,000 | ต่ำกว่า 10,000,000 | -.27717 | .17938 | .497 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .10406 | .09289 | .740 |
| | มากกว่า 50,000,000 | -.00861 | .08457 | 1.000 |
| 20,000,001-50,000,000 | ต่ำกว่า 1,000,000 | -.38122 | .18920 | .257 |
| | 1,000,000-20,000,000 | -.10406 | .09289 | .740 |
| | มากกว่า 50,000,000 | -.11266 | .10378 | .758 |
| มากกว่า 50,000,000 | ต่ำกว่า 1,000,000 | -.26856 | .18526 | .552 |
| | 1,000,000-20,000,000 | .00861 | .08457 | 1.000 |
| | 20,000,001-50,000,000 | .11266 | .10378 | .758 |

*p-value < 0.05

5.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงานขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม วัดตามจำนวนพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยจำนวนพนักงาน 4 กลุ่ม คือ 1) น้อยกว่า 10 คน 2) จำนวน 10-50 คน 3) จำนวน 51-100 คน และ 4) จำนวน 101-200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน

(n=313)

| ผลดำเนินงานทางธุรกิจ | จำนวนพนักงาน (คน) | | | | แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | sig |
|----------------------|-------------------|----------|-----------|------------|------------------|---------|-----|------|------|------|
| | น้อยกว่า 10 คน | 10-50 คน | 51-100 คน | 101-200 คน | ระหว่างกลุ่ม | .458 | 3 | .153 | .392 | .759 |
| | 36 | 78 | 80 | 119 | ภายในกลุ่ม | 120.412 | 309 | .390 | | |
| \bar{x} | 3.60 | 3.59 | 3.53 | 33.63 | รวม | 120.870 | 312 | | | |

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลดำเนินงานทางธุรกิจ ตามขนาดของหน่วยธุรกิจ ตามจำนวนพนักงาน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามจำนวนพนักงานทั้ง 4 กลุ่ม คือ 1) 101-200 คน 2) 51-100 คน 3) 10-50 คน และ 4) น้อยกว่า 10 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบด้านจำนวนพนักงานที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยวิธีการเซฟเฟ

(n=313)

| จำนวนพนักงาน (คน) | | MD | SE | Sig. |
|-------------------|---------|---------|--------|-------|
| <10 | 10-50 | .01235 | .12578 | 1.000 |
| | 51-100 | .06744 | .12528 | .962 |
| | 101-200 | -.02998 | .11874 | .996 |
| 10-50 | <10 | -.01235 | .12578 | 1.000 |
| | 51-100 | .05509 | .09933 | .959 |
| | 101-200 | -.04233 | .09094 | .975 |
| 51-100 | <10 | -.06744 | .12528 | .962 |
| | 10-50 | -.05509 | .09933 | .959 |
| | 101-200 | -.09742 | .09025 | .761 |
| 101-200 | <10 | .02998 | .11874 | .996 |
| | 10-50 | .04233 | .09094 | .975 |
| | 51-100 | .09742 | .09025 | .761 |

*p-value < 0.05

6. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อน ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ

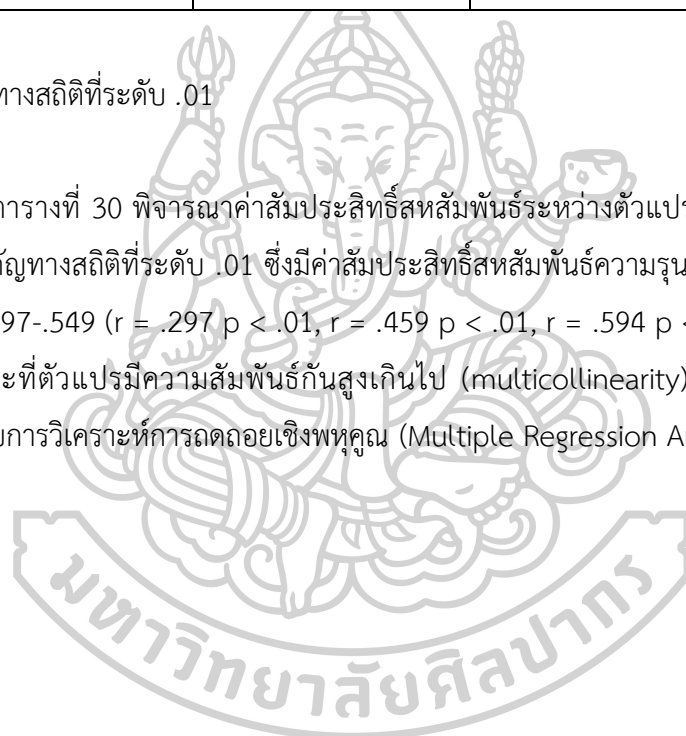
ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความรุนแรงทางการแข่งขัน
มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ

| ตัวแปร | BP | CA | CI |
|-----------|--------|--------|------|
| \bar{x} | 3.59 | 3.60 | 3.90 |
| SD | .62 | .62 | .67 |
| BP | | | |
| CA | .594** | | |
| CI | .459** | .297** | |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI)
อยู่ระหว่าง .297-.549 ($r = .297 p < .01$, $r = .459 p < .01$, $r = .594 p < .01$) ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10
จึงไม่เกิดภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) จึงนำไปสู่การทดสอบ
สมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



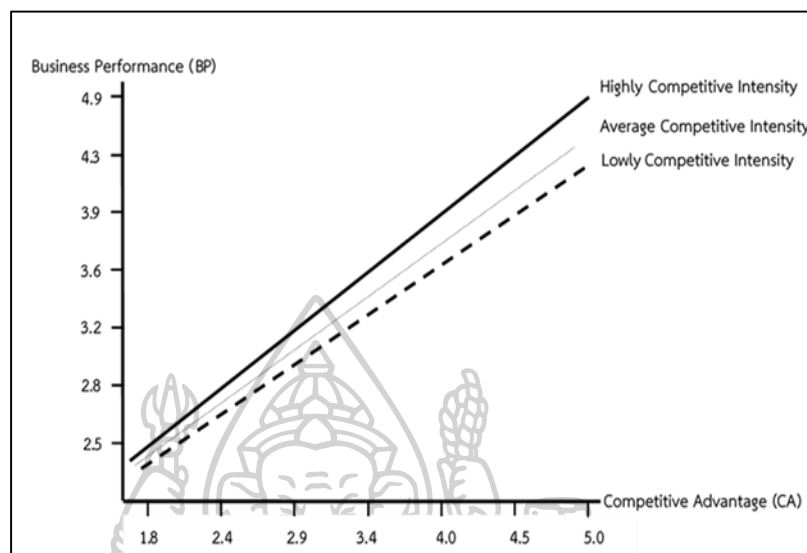
ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ

| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม |
|-------------------------|------------------|
| | BP |
| CA | .609** (.43) |
| CI | .208** (.40) |
| CA * CI | .688** (.171) |
| Adjusted R ² | .515 |
| Maximum VIF | 1.201 |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง
ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการวิเคราะห์
พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการ
แข่งขัน (CA) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\beta = .668$, S.E.
= 0.171 $p < .01$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ดังภาพที่ 10

ภาพที่ 10 ผลกระทบของระดับความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ



จากภาพที่ 10 พบว่าความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = .668$, S.E. = 0.171 $p < .01$) โดยในสถานการณ์ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันรุนแรงจะส่งผลให้หน่วยธุรกิจที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงมีผลดำเนินงานทางธุรกิจที่สูงกว่าหน่วยธุรกิจที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันต่ำกว่า ทั้งนี้เป็นในลักษณะทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันที่ไม่รุนแรง

6. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 32 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต

| ตัวแปรสังเกต | ค่าความเบ้ (Skewness) | ค่าความโด่ง (Kurtosis) |
|--|--------------------------|---------------------------|
| การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) | -0.232 | -0.490 |
| การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (EM) | -0.175 | -0.481 |
| การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) | -0.235 | -0.041 |
| การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) | -0.357 | -0.043 |
| ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) | -0.109 | 0.264 |
| ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (DF) | -0.068 | -0.036 |
| ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FN) | 0.088 | 0.003 |
| ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (MK) | -0.039 | -0.237 |
| ประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ERSB) | 0.149 | -0.435 |
| การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (PC) | -0.805 | 1.833 |
| การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (IC) | -0.579 | 0.990 |
| การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) | -0.659 | 0.889 |
| ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (OF) | -0.319 | -0.239 |
| การกระจายอำนาจ (EM) | -0.859 | 1.335 |
| ความร่วมมือข้ามแผนก (CFC) | -0.597 | 0.476 |
| การพัฒนาคนเก่ง (TD) | -0.444 | 0.112 |
| การรักษาคนเก่ง (TR) | -0.477 | 0.139 |

จากตารางที่ 32 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.859 ถึง 0.149 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.490 ถึง 1.833 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

| | PC | IC | STSP | OF | EM | CFC | TD | TR | PEU | DC | IRM | BNW | LCL | DF | FN | MK | ERSB |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Mean | 3.99 | 3.84 | 3.90 | 4.02 | 3.70 | 3.88 | 3.87 | 3.75 | 3.91 | 3.73 | 3.54 | 3.74 | 3.58 | 3.55 | 3.36 | 3.6 | 3.75 |
| SD | .72 | .70 | .61 | .78 | .75 | .70 | .80 | .64 | .68 | .73 | .73 | .68 | .72 | .72 | .65 | .67 | .65 |
| PC | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IC | .717** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| STSP | .627** | .724** | | | | | | | | | | | | | | | |
| OF | .573** | .573** | .622** | | | | | | | | | | | | | | |
| EM | .535** | .619** | .559** | .666** | | | | | | | | | | | | | |
| CFF | .538** | .652** | .604** | .588** | .767** | | | | | | | | | | | | |
| TD | .468** | .519** | .418** | .491** | .519** | .453** | | | | | | | | | | | |
| TR | .352** | .440** | .376** | .433** | .538** | .424** | .791** | | | | | | | | | | |
| PEU | .515** | .553** | .624** | .634** | .502** | .451** | .450** | .373** | | | | | | | | | |
| DC | .470** | .540** | .597** | .570** | .594** | .598** | .430** | .412** | .709** | | | | | | | | |
| IRM | .325** | .450** | .549** | .457** | .547** | .497** | .333** | .397** | .630** | .756** | | | | | | | |
| BNW | .395** | .569** | .585** | .522 | .499** | .499** | .376** | .343** | .652** | .703** | .727** | | | | | | |
| CD | .233** | .326** | .410** | .368** | .368** | .439** | .263** | .195** | .343** | .470** | .432** | .448** | | | | | |
| DF | .337** | .437** | .422** | .408** | .422** | .415** | .378** | .290** | .428** | .537** | .517** | .450** | .565** | | | | |
| FN | .431** | .427** | .500** | .421** | .399** | .458** | .321** | .182** | .465** | .562** | .473** | .469** | .511** | .583** | | | |
| MK | .460** | .464** | .533** | .570** | .502** | .571** | .367** | .300** | .507** | .618** | .495** | .538** | .555** | .592** | .710** | | |
| ERSB | .474** | .483** | .546** | .521** | .474** | .567** | .349** | .255** | .502** | .595** | .499** | .547** | .558** | .552** | .735** | .782** | |

**p-value < 0.01

จากตารางที่ 33 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 17 ตัวแปรจำนวน 136 คู่ มีความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.233-0.791อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) รวมทั้งทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.933 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และ ค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test =13529.71, df=1431, Sig=0.000) ดังนั้นตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุจึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝง ในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) ความสามารถเชิงพลวัต (DC) การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) และความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง (DF) 3) ผลดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FN) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (MK) และประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ERSB) และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (PC) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (IC) และการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) 2) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (OF) การกระจายอำนาจ (EM) และความร่วมมือข้ามแผนก (CFC) และ 3) การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาคนเก่ง (TD) และการรักษาคนเก่ง (TR) โดยพิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

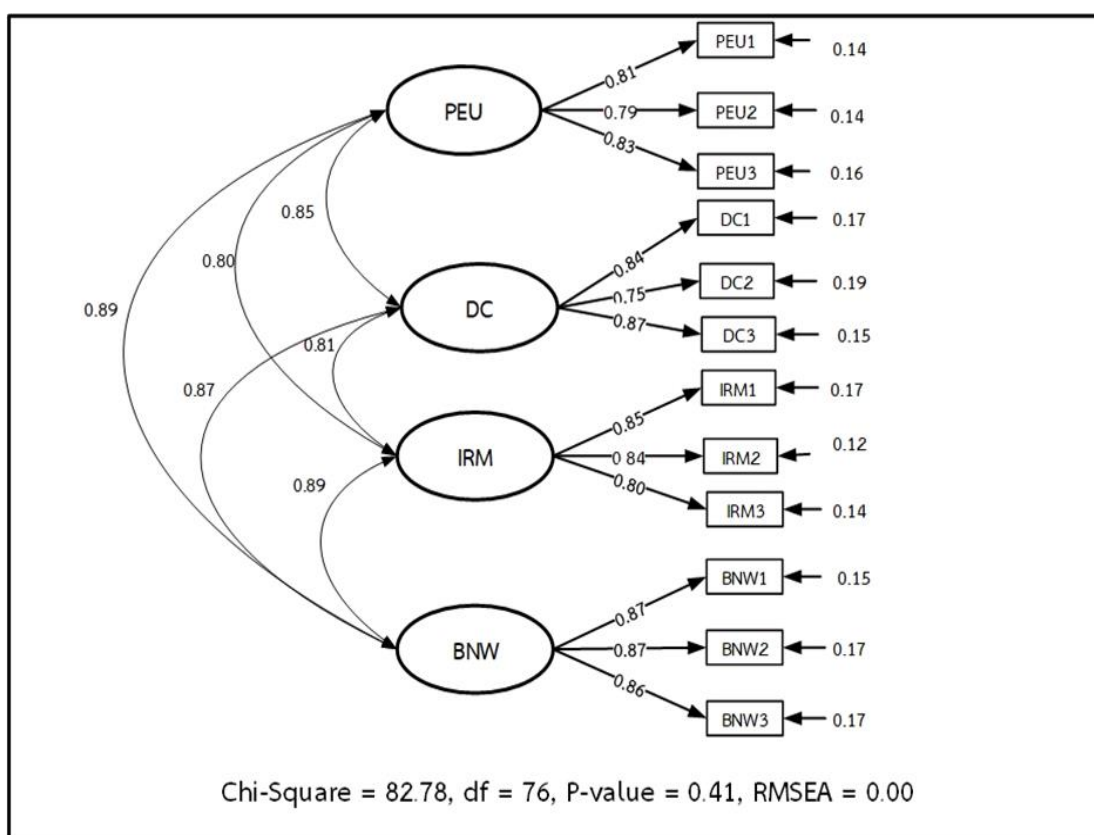
8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ขององค์ประกอบหลัก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) ความสามารถเชิงพลวัต (DC) การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 82.78 | - |
| df | - | 76 | ผ่านเกณฑ์ |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.369 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.09 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 34 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 82.78 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.369 (p-value เท่ากับ 0.369) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.09 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีรายละเอียดดังภาพที่



ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตารางที่ 35 สรุปลองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| ตัวแปร ความสามารถใน การจัดการความ สลับซับซ้อน | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|---|---|
| CMC | PEU1 | 0.81 | 0.68 | 0.78 |
| | PEU2 | 0.79 | | |
| | PEU3 | 0.83 | | |
| | DC1 | 0.84 | 0.69 | 0.84 |
| | DC2 | 0.75 | | |
| | DC3 | 0.87 | | |

| ตัวแปร ความสามารถใน การจัดการความ สลับซับซ้อน | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|---|---|
| | IRM1 | 0.85 | 0.71 | 0.90 |
| | IPM2 | 0.84 | | |
| | IRM3 | 0.80 | | |
| | BNW1 | 0.87 | 0.65 | 0.80 |
| | BNW2 | 0.87 | | |
| | BNW3 | 0.86 | | |

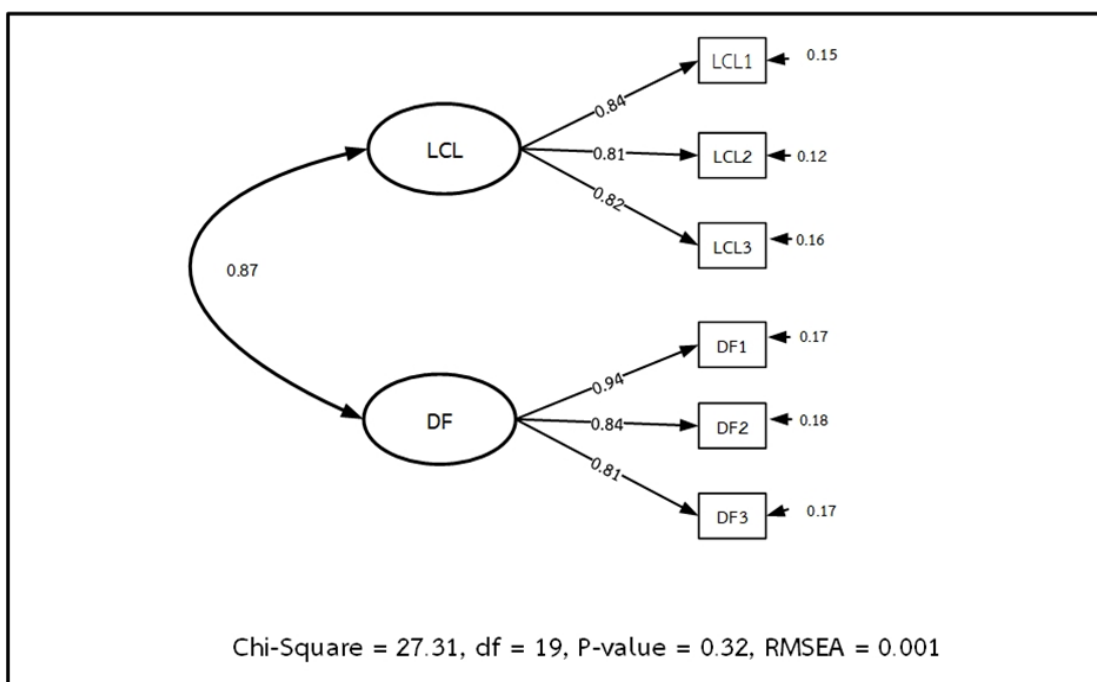
จากภาพที่ 11 และตารางที่ 35 พบว่า องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.83 ตัวแปรสังเกตด้านความสามารถเชิงพลวัต (DC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75-0.87 ตัวแปรสังเกตด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80-0.85 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.86-0.87 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65-0.71 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.78-0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความต้านเปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) และการสร้างความแตกต่าง (DF) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 36 ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 27.31 | - |
| df | - | 19 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.32 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.44 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 36 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 27.31 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.32 (p-value เท่ากับ 0.32) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.44 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 37 สรุปลองค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน

| องค์ประกอบหลัก ด้านความ ได้เปรียบทางการ แข่งขัน | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|
| LCL | LCL1 | 0.84 | 0.57 | 0.80 |
| | LCL2 | 0.81 | | |
| | LCL3 | 0.82 | | |
| DF | DF1 | 0.94 | 0.60 | 0.81 |
| | DF2 | 0.84 | | |
| | DF3 | 0.81 | | |

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 37 พบว่า องค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.84 และตัวแปรสังเกตด้านการ

สร้างความแตกต่าง (DF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.94 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.57-0.60 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80-0.81 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

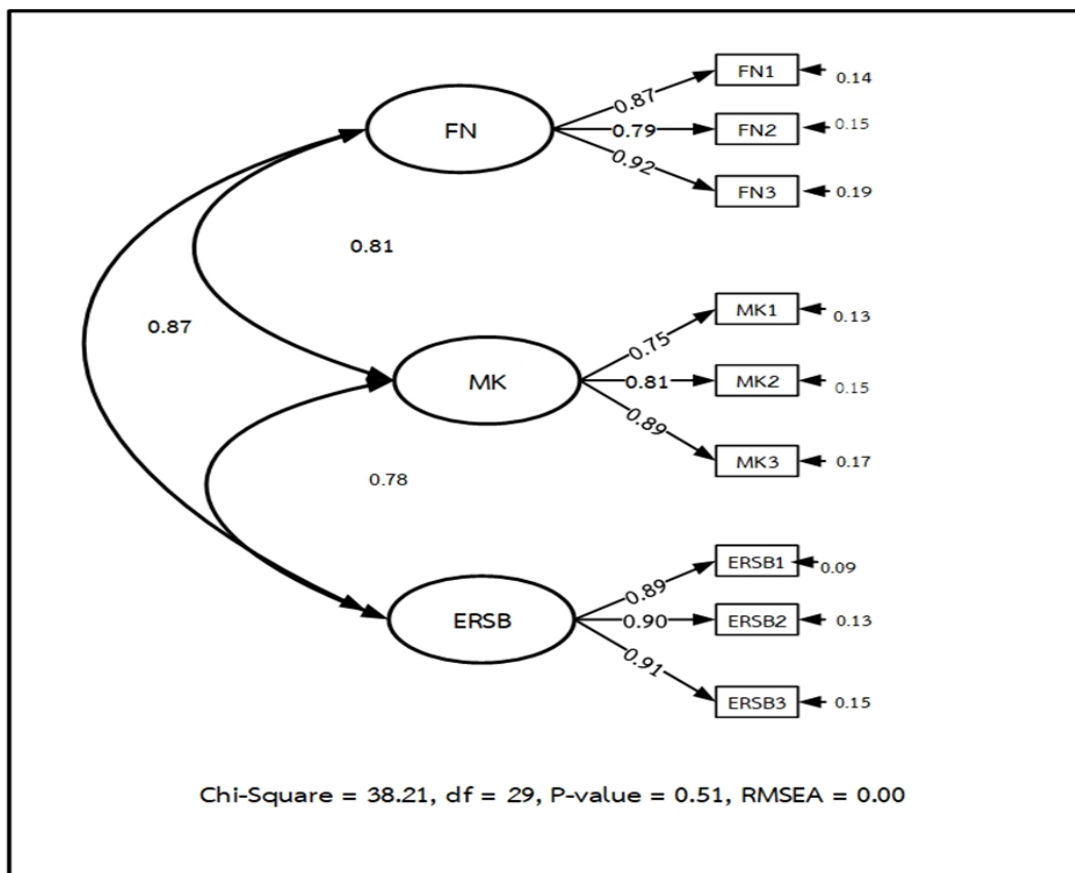
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (FN) ด้านการตลาด (MK) และ) ด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ERSB) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 38.21 | - |
| df | - | 29 | - |
| p-value | p > 0.05 | 0.51 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.32 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 38 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 38.21 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.32

ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานทางธุรกิจมีรายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

ตารางที่ 39 สรุปองค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจ

| องค์ประกอบหลัก ผลดำเนินงาน ทางธุรกิจ | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|
| FN | FN1 | 0.87 | 0.62 | 0.83 |
| | FN2 | 0.79 | | |
| | FN3 | 0.92 | | |
| MK | MK1 | 0.75 | 0.72 | 0.82 |
| | MK2 | 0.81 | | |
| | MK3 | 0.89 | | |
| ERSB | ERSB1 | 0.89 | 0.73 | 0.80 |
| | ERSB2 | 0.90 | | |
| | ERSB3 | 0.91 | | |

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 39 พบว่า องค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน (FN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.92 ตัวแปรสังเกตผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด (MK) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75-0.89 และตัวแปรสังเกตผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ERSB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.89-0.91 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.62-0.73 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80-0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

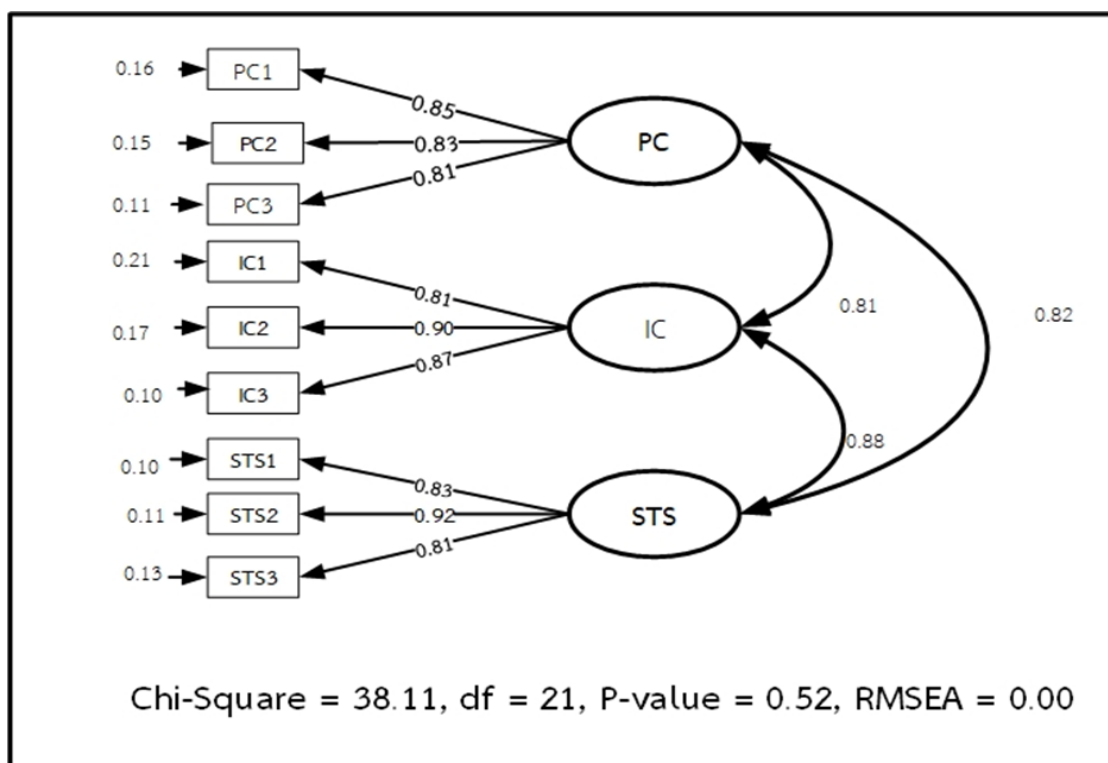
8.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (PC) 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (IC) และ 3) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 38.11 | - |
| df | - | 21 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.52 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.82 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 40 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 38.11 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.52 (p-value เท่ากับ 0.52) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.82 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| องค์ประกอบหลัก ด้านภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|
| PC | PC1 | 0.85 | 0.75 | 0.83 |
| | PC2 | 0.83 | | |
| | PC3 | 0.81 | | |
| IC | IC1 | 0.81 | 0.72 | 0.79 |
| | IC2 | 0.90 | | |
| | IC3 | 0.87 | | |
| STS | STS1 | 0.83 | 0.65 | 0.82 |
| | STS2 | 0.92 | | |
| | STS3 | 0.81 | | |

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 41 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.85 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.90 และตัวแปรสังเกตด้านการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.92 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65-0.75 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.79-0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

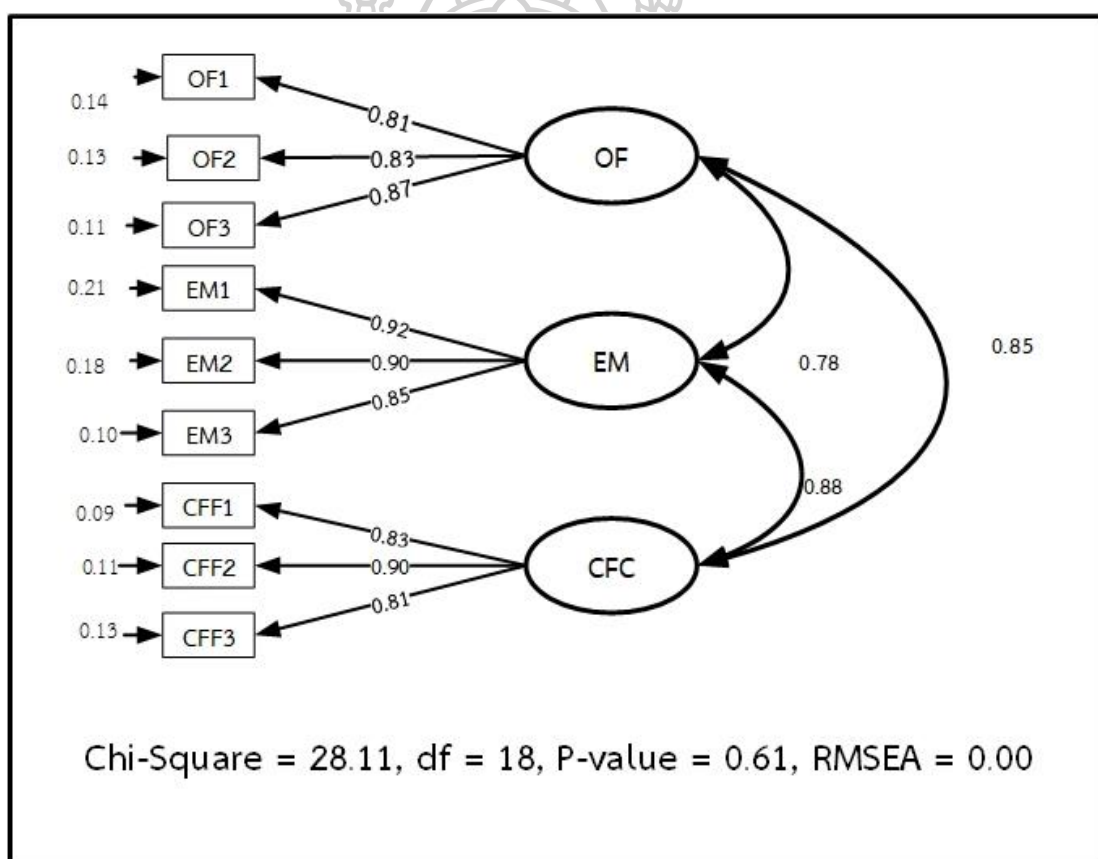
8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยัน ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (OF) ด้านการกระจายอำนาจ (EM) และด้านความร่วมมือข้ามแผนก (CFF) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 28.11 | - |
| df | - | 18 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.61 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.56 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 42 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 28.11 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.61 (p-value เท่ากับ 0.61) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.56 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 43 สรุปองค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

| องค์ประกอบหลัก ด้านความ ยืดหยุ่นของ โครงสร้าง องค์การ | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR |
|---|---------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|
| OF | OF1 | 0.81 | 0.59 | 0.81 |
| | OF2 | 0.83 | | |
| | OF3 | 0.87 | | |
| EM | EM1 | 0.92 | 0.70 | 0.86 |
| | EM2 | 0.90 | | |
| | EM3 | 0.85 | | |
| CFF | CFF1 | 0.83 | 0.71 | 0.83 |
| | CFF2 | 0.90 | | |
| | CFF3 | 0.81 | | |

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 43 พบว่า องค์ประกอบความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (OF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.87 ตัวแปรสังเกตด้านการกระจายอำนาจ (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.92 และตัวแปรสังเกตด้านความร่วมมือข้ามแผนก (CFF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.59-0.71 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.81-0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

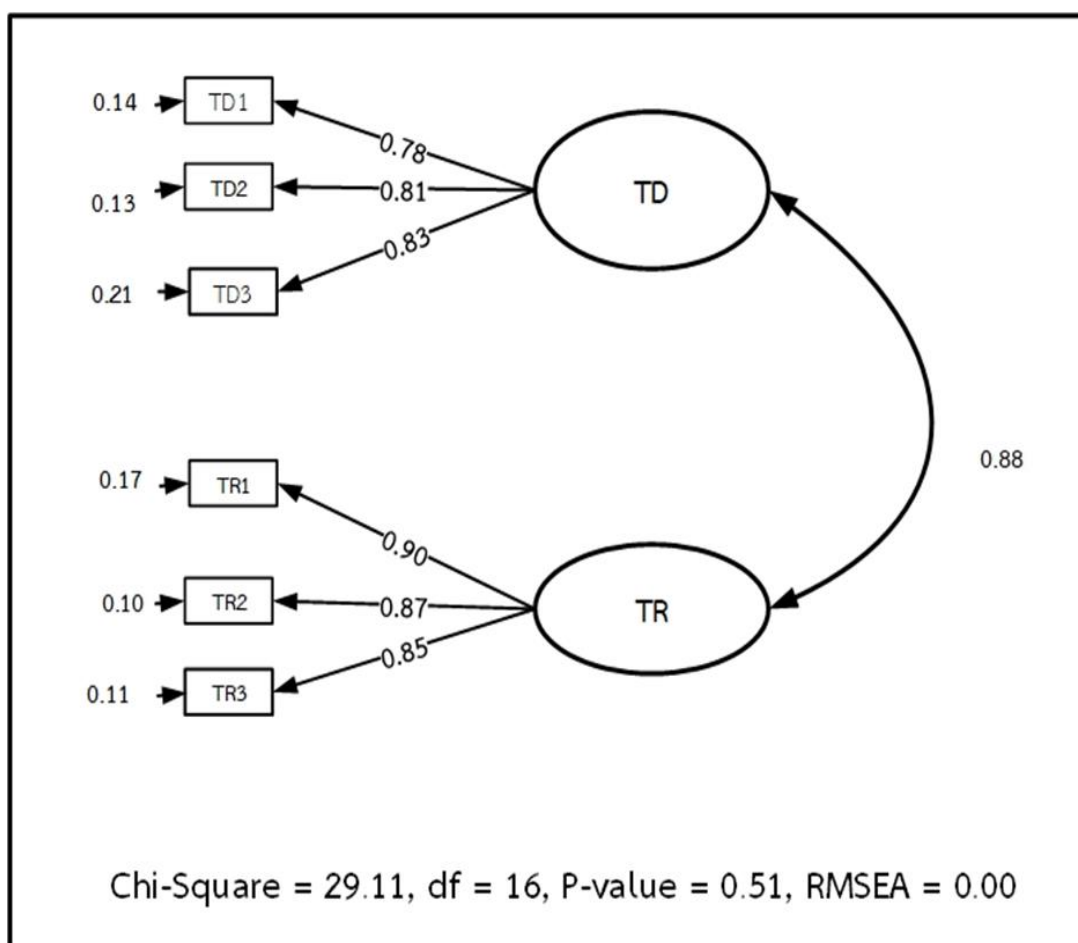
8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยัน การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) และ ด้านการพัฒนาคนเก่ง (TR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 29.11 | - |
| df | - | 16 | - |
| p-value | p > 0.05 | 0.51 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.82 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 44 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการคนเก่งมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 29.11 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.82 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการคนเก่ง

ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง

| องค์ประกอบหลัก ด้านการบริหาร จัดการคนเก่ง | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|---|---------------------|--------------------------|---|---|
| TD | TD1 | 0.78 | 0.54 | 0.73 |
| | TD2 | 0.81 | | |
| | TD3 | 0.83 | | |
| TR | TR1 | 0.90 | 0.60 | 0.81 |
| | TR2 | 0.78 | | |
| | TR3 | 0.85 | | |

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 45 พบว่า องค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.78-0.83 และตัวแปรสังเกตด้านการรักษาคนเก่ง (TR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.78-0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.54-0.60 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการคนเก่งของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.73-0.81 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบหลักทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง โดยพิจารณาโดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

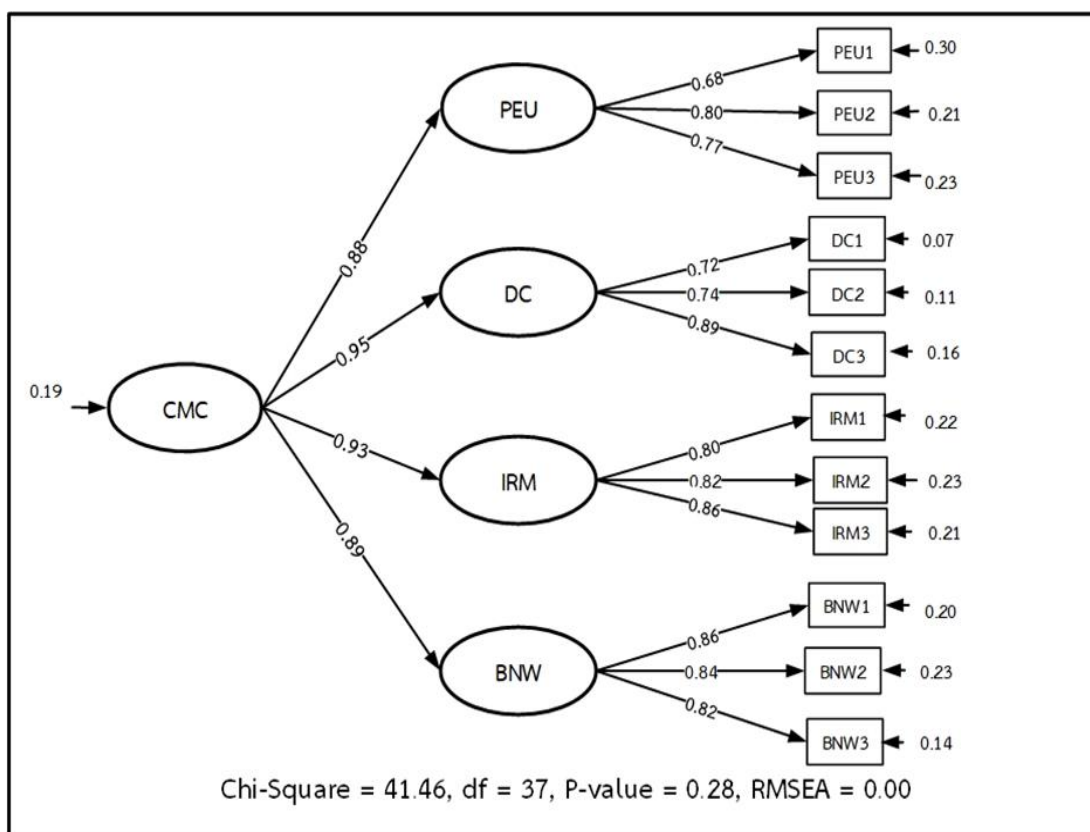
9.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 41.46 | - |
| df | - | 37 | - |
| p-value | p > 0.05 | 0.28 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.12 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 46 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 41.46 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.28 (p-value เท่ากับ 0.28) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.12 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีรายละเอียดดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตารางที่ 47 สรุปองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| องค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถ ในการจัดการความ สลับซับซ้อน | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ลำดับ ความสำคัญ | ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|--------------------|---|---|
| CMC | PEU | 0.88 | 4 | 0.70 | 0.85 |
| | DC | 0.95 | 1 | | |
| | IRM | 0.93 | 2 | | |
| | BNW | 0.89 | 3 | | |

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 47 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถเชิงพลวัต (DC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 องค์ประกอบย่อยด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีค่าเท่ากับ 0.70 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.85 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถเชิงพลวัต (DC) รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (IRM) ด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (BNW) และด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) ตามลำดับ



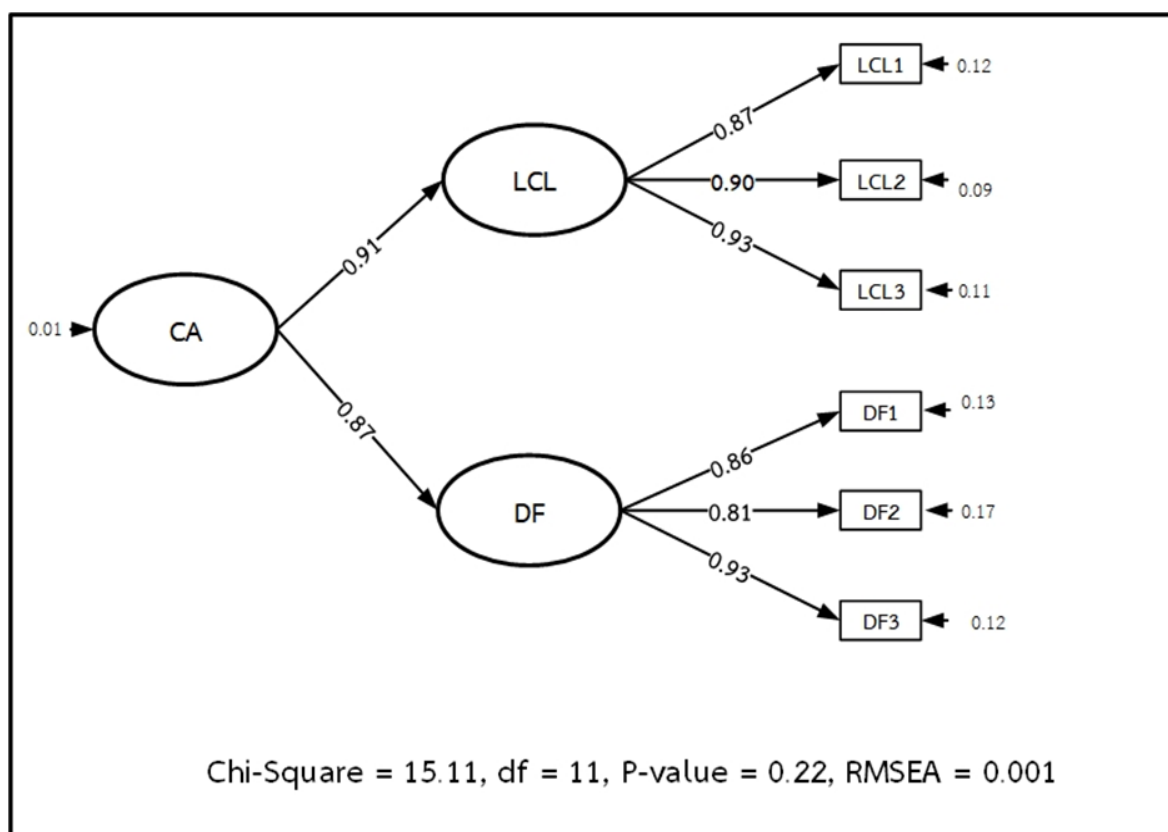
9.2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 15.11 | - |
| df | - | 11 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.22 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.37 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 48 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 15.11 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.22 (p-value เท่ากับ 0.22) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.37 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 49 สรุปลองค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน

| องค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน | องค์ประกอบภายใน | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | ลำดับความสำคัญ | ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR |
|--|-----------------|----------------------|----------------|------------------------------------|------------------------------|
| CA | LCL | 0.91 | 1 | 0.71 | 0.82 |
| | DF | 0.87 | 2 | | |

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 49 พบว่า องค์ประกอบย่อยความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 และองค์ประกอบย่อยความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (DF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ

0.87 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.71 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (LCL) รองลงมาได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (DF) ตามลำดับ

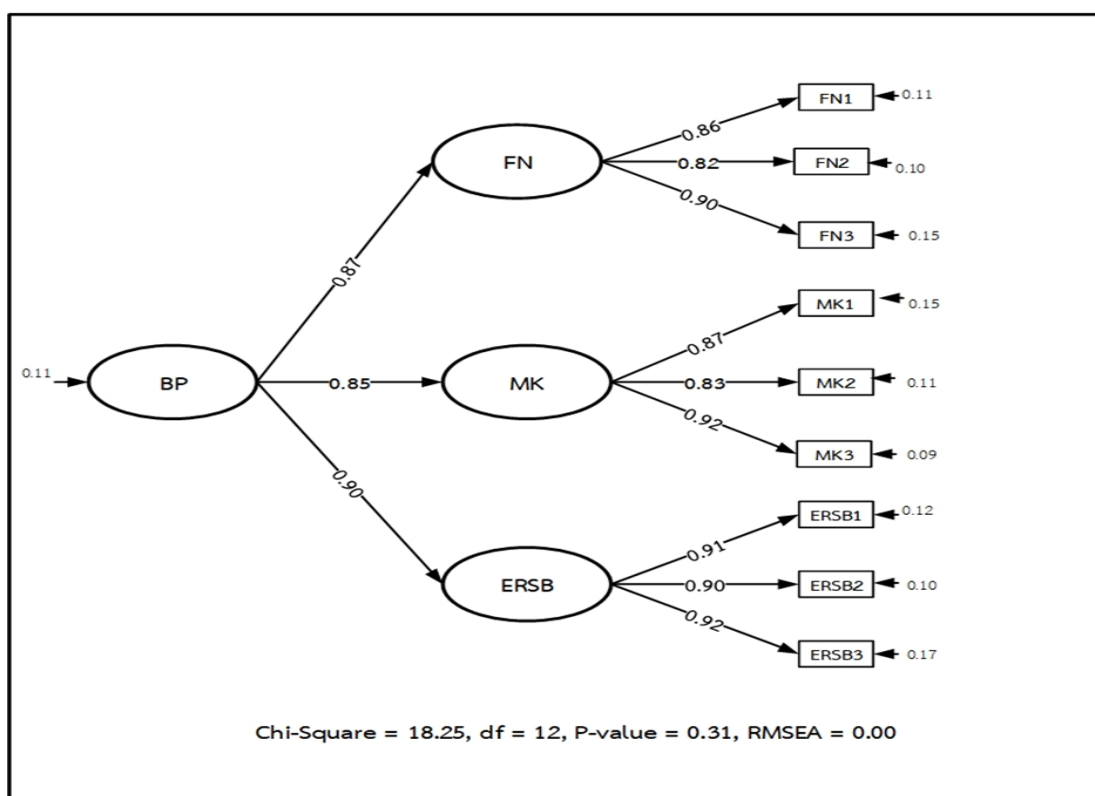
9.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 50 ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจ

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 18.25 | - |
| df | | 12 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.31 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.52 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 50 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 18.25 มีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.31 (p-value เท่ากับ 0.31) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.52 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจ มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลดำเนินงานทางธุรกิจ

ตารางที่ 51 สรุปลงค์ประกอบหลักผลดำเนินงานทางธุรกิจ

| องค์ประกอบ หลักด้านผล ดำเนินงาน ทางธุรกิจ | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ลำดับ ความสำคัญ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|--------------------|---|---|
| BP | FN | 0.87 | 2 | 0.72 | 0.83 |
| | MK | 0.85 | 3 | | |
| | ERSB | 0.90 | 1 | | |

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 51 พบว่า องค์ประกอบย่อยผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน (FN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 องค์ประกอบย่อยผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด (MK) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 องค์ประกอบย่อยผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ERSB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจมีค่าเท่ากับ 0.72 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารภในการจัดการความสลับซับซ้อน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจ จากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ERSB) ด้านการเงิน (FN) และด้านการตลาด (MK) ตามลำดับ

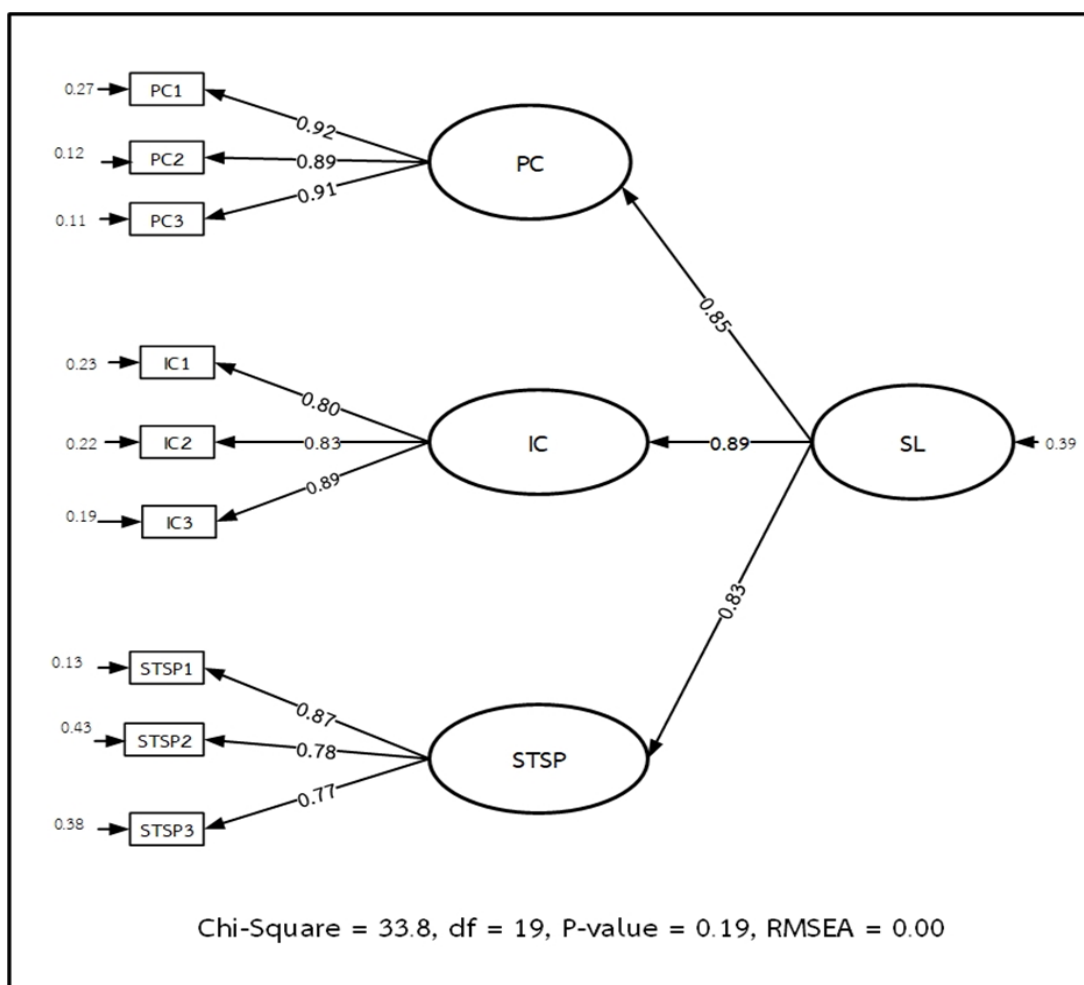
9.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 33.8 | - |
| df | - | 19 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.19 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.78 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.97 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 52 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 33.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.19 (p-value เท่ากับ 0.19) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.78 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ตารางที่ 53 สรุปลองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| องค์ประกอบ หลักภาวะ ผู้นำเชิงกล ยุทธ์ | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ลำดับ ความสำคัญ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|--|---------------------|--------------------------|--------------------|---|---|
| SL | PC | 0.85 | 2 | 0.72 | 0.82 |
| | IC | 0.89 | 1 | | |
| | STSP | 0.83 | 3 | | |

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 53 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการจัดสรรผลตอบแทนอย่าง
เหมาะสม (PC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ในการเปลี่ยนแปลง (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 และองค์ประกอบย่อยด้านการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.72 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารรถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (IC) ด้านการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (PC) และด้านการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STSP) ตามลำดับ

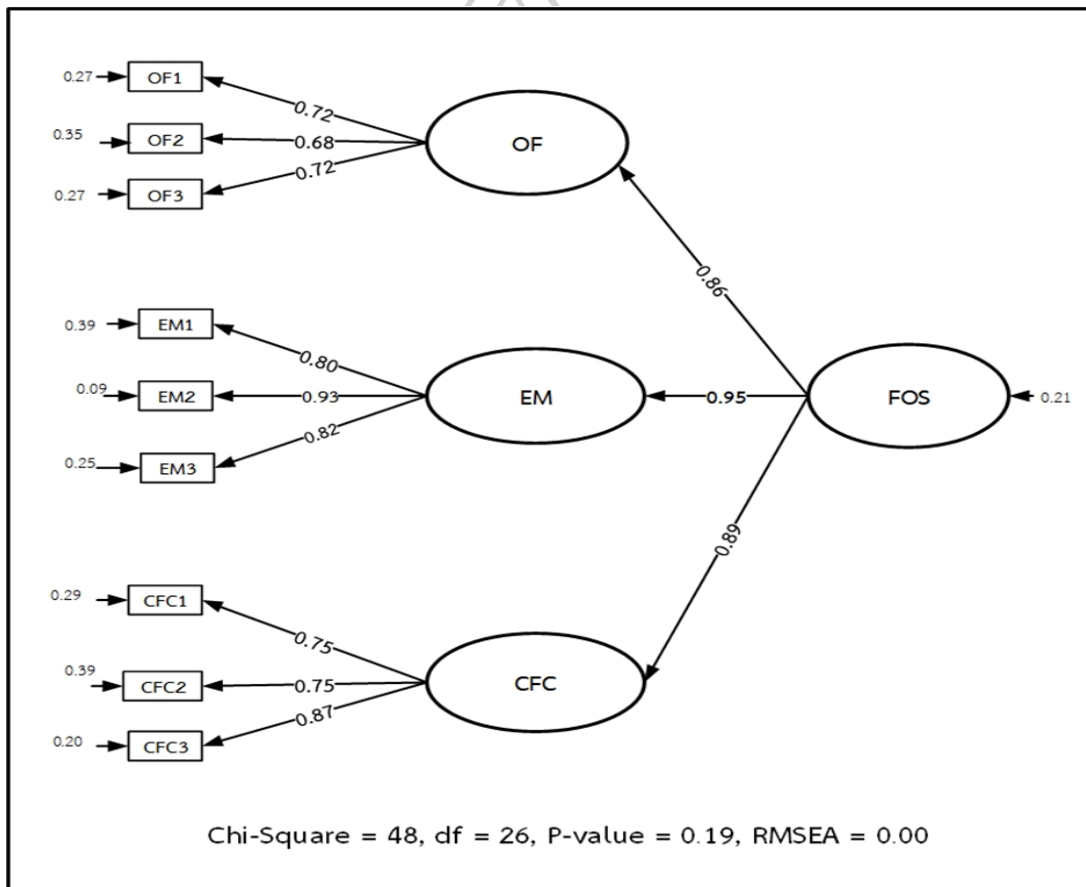
9.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 48 | - |
| df | - | 26 | - |
| p-value | $p > 0.05$ | 0.19 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.85 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 54 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 48 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.19 (p-value เท่ากับ 0.19) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.85 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 55 สรุปองค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ

| องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | องค์ประกอบภายใน | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | ลำดับความสำคัญ | ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE | ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR |
|---|-----------------|----------------------|----------------|------------------------------------|------------------------------|
| FOS | OF | 0.86 | 3 | 0.71 | 0.83 |
| | EM | 0.95 | 1 | | |
| | CFF | 0.89 | 2 | | |

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 55 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (OF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 องค์ประกอบย่อยด้านการกระจายอำนาจ (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 และองค์ประกอบย่อยด้านความร่วมมือข้ามแผนก (CFF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.71 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารรถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ด้านการกระจายอำนาจ (EM) ด้านความร่วมมือข้ามแผนก (CFC) และด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (OF) ตามลำดับ

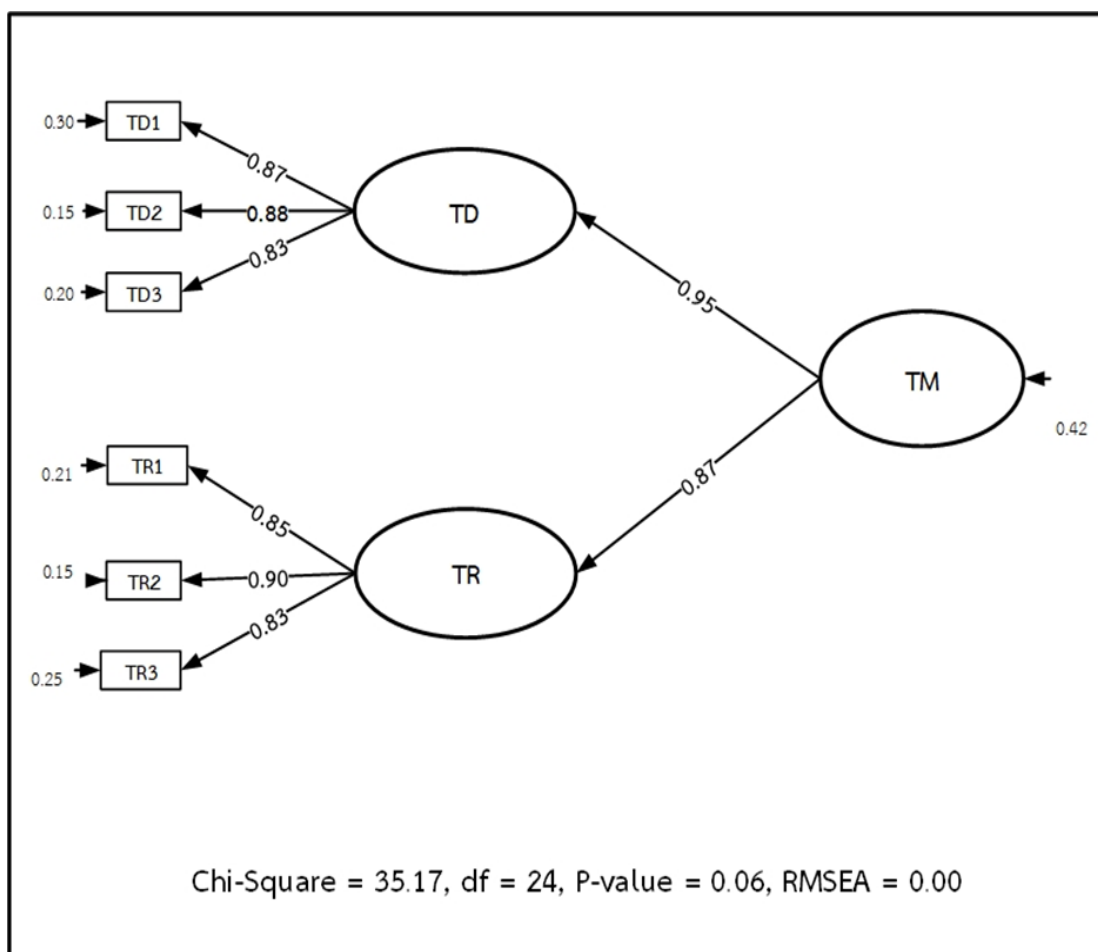
9.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่งกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง

| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 35.17 | - |
| df | - | 24 | - |
| p-value | p > 0.05 | 0.06 | - |
| χ^2 / df | $\chi^2 / df < 2$ | 1.47 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 56 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการคนเก่ง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 35.17 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.47 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่งมีรายละเอียด ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารจัดการคนเก่ง

ตารางที่ 57 สรุปลองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง

| องค์ประกอบ หลักการ บริหารจัดการ คนเก่ง | องค์ประกอบ ภายใน | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ | ลำดับ ความสำคัญ | ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE | ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR |
|---|---------------------|--------------------------|--------------------|---|---|
| TM | TD | 0.95 | 1 | 0.75 | 0.86 |
| | TR | 0.87 | 2 | | |

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 57 พบว่า องค์ประกอบย่อยการพัฒนาคนเก่ง (TD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 และองค์ประกอบย่อยการรักษาคนเก่ง (TR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่

อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง มีค่าเท่ากับ 0.75 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของการบริหารจัดการคนเก่งมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการคนเก่ง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) รองลงมาได้แก่ ด้านการรักษาคนเก่ง (TR) ตามลำดับ

10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 58 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

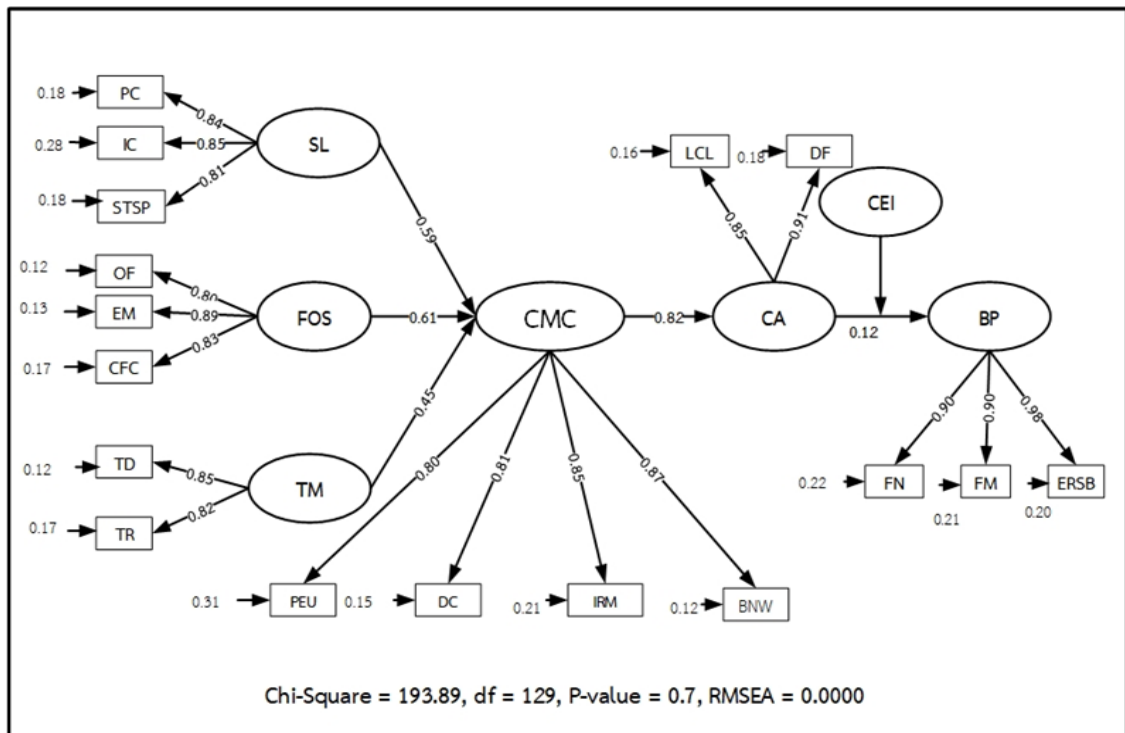
| สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ | เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา | ค่าที่คำนวณได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------------------|------------------------------------|----------------|--------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 | 193.86 | - |
| df | - | 129 | - |
| p-value | p > 0.05 | 0.70 | - |
| χ^2/df | $\chi^2/df < 2$ | 1.50 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.95 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.00 | ผ่านเกณฑ์ |

จากตารางที่ 58 พบว่าดัชนีความสอดคล้อง ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 193.86 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.70 (p-value เท่ากับ 0.70) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.50 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล) ภาพที่ 23

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (หลังปรับโมเดล)

ตารางที่ 59 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

| ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents) | ตัวแปรผล (Consequences) | | | | | | | | |
|--|--|----|-------|--|----|-------|----------------------------------|-------|-------|
| | ความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อน (CMC) | | | ความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน (CA) | | | ผลการดำเนินงาน ธุรกิจ (BP) | | |
| | DE | IE | TE | DE | IE | TE | DE | IE | TE |
| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) | 0.59* | | 0.59* | | | | | | |
| ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง องค์กร (FOS) | 0.61* | | 0.61* | | | | | | |
| การบริหารจัดการคนเก่ง (TM) | 0.45* | | 0.45* | | | | | | |
| ความสามารถในการจัดการ ความสลับซับซ้อน (CMC) | | | | 0.82* | | 0.82* | | | |
| ความสามารถในการจัดการ ความสลับซับซ้อน (CMC) | | | | | | | | 0.10* | 0.10* |
| ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน (CA) | | | | | | | 0.12* | | 0.12* |

*p < 0.05

จากตารางที่ 59 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA)

พบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (BA)

พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (BA) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3: ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP)

จากตารางที่ 27 พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($\beta = .668$, S.E. = 0.171 $p < .01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.09 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC)

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.59 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6: ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (FOS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC)

พบว่า ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (FOS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

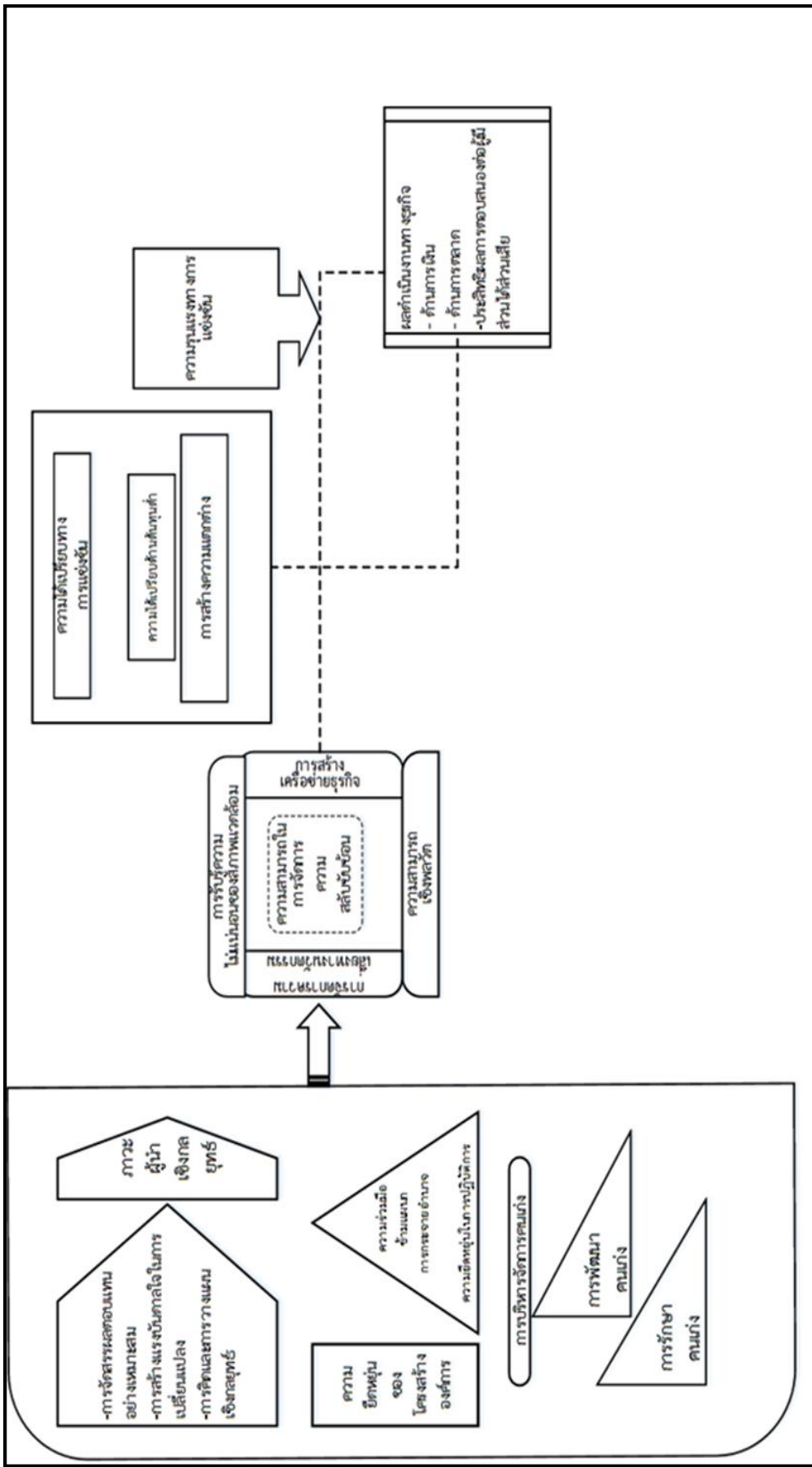
สมมติฐานที่ 7: การบริหารจัดการคนเก่ง (TM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC)

พบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (TM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.45 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|--|--------------------|
| สมมติฐานที่ 1 : ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 2 : ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 3: ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) และผลดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 4: ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (BP) โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 5: : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 6: ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (FOS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 7: การบริหารจัดการคนเก่ง (TM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (CMC) | ยอมรับสมมติฐาน |



ภาพที่ 24 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2017 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จำนวน 6 ราย จากสถานประกอบการ 6 แห่ง เพื่อนำมายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณประกอบไปด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง รวมทั้งปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยเติมเต็มและเพิ่มประเด็นให้ข้อมูลมีความลุ่มลึกและชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2017 และผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการดังกล่าวจำนวน 6 แห่ง
2. ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
3. องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
4. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
5. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
6. สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขัน และแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติครั้งที่ 9 และผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการดังกล่าวจำนวน 6 แห่ง

1.1 บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น โดย คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัทกลัฟเท็กซ์ ก่อตั้งเมื่อปี 2543 ทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 1 ล้านบาท ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น 50 ล้านบาท ธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายถุงมือ และอุปกรณ์ความปลอดภัยส่วนบุคคลให้กับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าหลักเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางถึงใหญ่ในนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย มีการส่งออกประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะเพิ่มการส่งออกขึ้นอย่างต่อเนื่องใน 1-2 ปีข้างหน้า โดยในปี 2017 มียอดขายประมาณ 400 ล้านบาท

1.2 บริษัท โกลบเทค จำกัด กลุ่มธุรกิจงานสร้างสรรค์และออกแบบ โดย คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัท โกลบเทค จำกัด ก่อตั้งในปี พ.ศ.2551 เป็นธุรกิจด้านการบริการข้อมูลแผนที่ พัฒนาและให้บริการข้อมูลแผนที่ดิจิทัล และข้อมูลอ้างอิงพิกัดตำแหน่ง โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย และภูมิภาค ASEAN ภายใต้แบรนด์ NOSTRA (นอสตรา) เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีการสำรวจและผลิตข้อมูลแผนที่ระบบ GIS (Geographic Information System) ระบบติดตามรถยนต์ (Fleet Management) และระบบการนำทางรถยนต์ (Car Navigation System) โดยการนำระบบไอทีให้กับองค์กร หน่วยงาน รวมทั้งโปรดักส์ด้านไอทีด้วยการนำแผนที่มาช่วยให้องค์กรหรือคนมีความสะดวกสบายมากขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นการปรับปรุงการทำงาน การผลิต เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ โดย คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจในปี 2009 เป็นบริษัทผลิตเครื่องสำอาง รับสร้างแบรนด์เครื่องสำอาง ซึ่งเดิมบริษัททำ trading และอยู่ในธุรกิจ OEM โดยต่อมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจเป็นลักษณะที่ integrate เรื่อง branding เข้ามาด้วย ซึ่งนอกจากการผลิตสินค้าแล้วบริษัทยังส่งมอบด้านบริการ เช่น การแนะนำ การให้คำปรึกษา การพัฒนาสูตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างแบรนด์อย่างครบวงจร มีลักษณะเป็น consultative cosmetic manufacturing ซึ่งรับผลิตและให้คำปรึกษาด้วย ทั้งนี้ vision ขององค์กรคือ Asia best in class consultative cosmetic manufacture มุ่งที่จะเป็นผู้นำในตลาดภูมิภาคเอเชีย โดยเป็นผู้ผลิตที่ให้คำปรึกษาด้วย

1.4 บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด กลุ่มธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ โดย คุณ สุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2535 บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการปั๊มชิ้นรูปโลหะและฉีดพลาสติก โดยมีประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์งานก่อสร้าง บรรจุก๊าซ บริษัทมีระบบการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 และ ISO/TS 16949 (มาตรฐานผู้ผลิตชิ้นส่วนงานยานยนต์) เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจงานยานยนต์ มีพนักงานประมาณ 280 คน กลุ่มลูกค้าเป็นลักษณะ B to B โดยลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็น joint venture กับบริษัทญี่ปุ่น หรือลูกค้าเป็นบริษัทญี่ปุ่น

1.5 บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ โดย คุณ ธราวัดน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2547 บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นโรงงานผลิตครีม โรงงานผลิตเครื่องสำอาง และ โรงงานผลิตอาหารเสริมที่ได้รับมาตรฐานสากล ได้แก่ มาตรฐาน GMP และ ISO 9001:2015 โดยสินค้ากลุ่มอาหารเสริมที่บริษัทผลิตได้รับการรับรองมาตรฐานจาก HALAL ด้วยเช่นกัน บริษัทดำเนินธุรกิจแบบ OEM/ODM แบบครบวงจร ภายใต้แนวคิดการดำเนินธุรกิจ “Your Concept Your Business” เพื่อให้ลูกค้าเป็นเจ้าของธุรกิจครีม เครื่องสำอาง และอาหารเสริม เป็นของตนเองที่มีคุณภาพ ปลอดภัย สอดคล้องกับ ภูมิปัญญาที่เกี่ยวข้อง บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ และผลิตครีม เครื่องสำอาง และอาหารเสริมให้แก่กลุ่มลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.6 บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด กลุ่มธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดย คุณ พิชยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด เริ่มก่อตั้งในปี 2006 ตัว โดยคุณพิชยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหารเริ่มการธุรกิจด้วยการทำ start up เมื่อปี 2002 โดยร่วมธุรกิจกับหุ้นส่วนที่เป็นคนฝรั่งเศส ที่อาศัยอยู่ที่กรุงปารีส ออกแบบแผงวงจรที่เป็น chipset ที่ใส่ในเครื่องเล่นเกม ซึ่งต้นทุนการผลิตที่ฝรั่งเศสสูง จึงนำบริษัทกลับมาเปิดดำเนินการในประเทศไทย เริ่มจากการเป็น start up ด้วยการรับจ้าง OEM ผลิตอุปกรณ์ consumer electronic เช่น เม้าส์ คีย์บอร์ด หูฟัง ให้แก่ cover brand ระดับโลก ต่อมาได้สร้างแบรนด์ของตนเอง โดยเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทอุปกรณ์ consumer electronic ภายใต้แบรนด์ ANITECH, NOBI, MONOVATIV และ

PENTAGONZ ซึ่งในปัจจุบันดำเนินธุรกิจมา 11 ปีและอยู่ในช่วงการปรับสภาพเป็นบริษัทมหาชน เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

2. ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อองค์กร โดยความสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความสลับซับซ้อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสามารถแก้ปัญหาหรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความสลับซับซ้อนดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยงในทุกภาคส่วนของโลก เทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่พัฒนาจนเชื่อมโยงโลกทั้งหมดให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ข้อมูลสารสนเทศส่งผลให้เกิดการรับรู้ด้านข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย เกิดการเรียนรู้เชื่อมโยงด้านสังคม เกิดการผสมผสานทางด้านวัฒนธรรม นอกจากนี้การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงสูงขึ้นเนื่องจากการติดต่อสื่อสารและระบบโลจิสติกส์ที่ลดข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ลง การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจจนเกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าในอดีต

ความสลับซับซ้อนทางการบริหารจัดการในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีตมาก ซึ่งได้แก่ มุมมองและฐานคิดของบุคลากรรุ่นใหม่ที่คุ้นชินกับเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลการจัดการงานและเปลี่ยนงานโดยไม่มี ความรักดีต่อองค์กร เช่นในอดีต โครงสร้างทางสังคมไทยที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลถึงโครงสร้างการผลิตและการบริโภคที่สร้างความต้องการสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงและหลากหลายอย่างมาก การไหลเวียนของแรงงานต่างด้าวที่มาทดแทนแรงงานไทยที่ขาดแคลนและเลิกงาน รูปแบบของการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างไปจากเดิมที่พนักงานขายเข้าไปนำเสนอขายสินค้ากับลูกค้าโดยตรงปรับเปลี่ยนเป็นการจัดซื้อจัดหาสินค้าและการลงทุนผ่านทางระบบออนไลน์ ซึ่งรวมถึงความเชื่อมโยงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันไร้พรมแดนเกิดการจัดหาในระดับโลก (global sourcing) เพื่อสรรหาผู้ผลิตที่มีคุณภาพสูงและราคาต่ำ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตเป็นระบบการนำเครื่องจักรมาใช้แทนคนในการทำงาน (automation) นอกจากนี้ความรวดเร็วในการผลิตและจัดส่งสินค้าหรือบริการ

กลายเป็นปัจจัยหลักที่ธุรกิจต้องสามารถตอบสนองให้ได้ นอกเหนือจากคุณภาพที่ดี จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีรายละเอียดดังนี้

“ผมว่าก็พัฒนาไปตามเวลา ส่วนที่ยากขึ้นก็คือ คน ปรับเปลี่ยนไปเยอะ ซึ่งผมคิดว่าเป็นแนวโน้มที่คล้ายกันทั่วโลกก็คือ การหาบุคลากรทำงานได้ยากขึ้น การทำงานกับคนรุ่นใหม่ๆต้องเปลี่ยนวิธีคิด ไม่เหมือนแต่ก่อนที่รับคนเข้ามาที่อยู่กันไป ถ้าไม่มีปัญหาจริงๆ ก็คงไม่ลาจากกัน สมัยนี้เนี่ย หน่อย หน่อย ก็ไม่เอาละ ส่วนนี้คือส่วนที่เปลี่ยนไป ทำให้การบริหารจัดการเรื่องคนทำได้ยากขึ้น สอง ผมว่าคือความเร็ว สมัยนี้ผมว่าความเร็วสำคัญที่สุดแล้ว เมื่อก่อนความเร็วอาจจะไม่ใช่คีย์หลัก ทำสินค้าให้ดี ใช้เวลานานก็ไม่ใช่ไร แต่ให้ออกมาให้ดีทีที่สุด สมัยนี้ทำให้ดีทีที่สุดแล้วนานก็พัง ไม่ทันต้องเร็วด้วย ดีเป็นสิ่งที่แน่นอนอยู่แล้วเหมือนร้านอาหารถ้าไม่อร่อยก็ไม่มีคนกินอยู่แล้ว แต่ยากที่อร่อยก็ต้องเร็วด้วย ต้องดีด้วย สุขลักษณะต้องได้ด้วย ธุรกิจก็เหมือนกัน ก็คือต้องดีเหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิมด้วยเพราะคนอื่นก็ดีเหมือนกัน แล้วก็ต้องเร็วด้วย มันยากขึ้นตรงนี้” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอ ดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“การมองสภาพแวดล้อมต้องมองให้ขาดว่า อนาคตจะเป็นอย่างไร เราเคยมองมัยว่าอีก 3 ปี 5 ปี จะเป็นอย่างไร เรากำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แล้วคนงานไทยก็ไม่ยอมทำงาน ส่วนคนงานพม่าก็จะกลับบ้าน เพราะว่าทั้งเรื่องกฎหมายและเรื่องประเทศเขากำลังจะมีงานเพิ่มขึ้น เขาก็อาจจะส่งคนมาน้อย ค่าแรงต่อไปอาจจะใกล้เคียงกัน เขาก็ไม่อยากจะจากบ้าน เขาก็อยากจะทำงานที่บ้านเขา หรือว่ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เรารู้มัยว่ามีเทคโนโลยีที่เป็น AI เครื่องจักรเองอาจจะฉลาดจนกระทั่งไม่ต้องมีคนก็ได้ เราเตรียมพร้อมตรงนั้นไว้หรือเปล่า” (คุณวิชัย แสงศิริ วัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ด้านสังคม Age Society เพิ่งจะมา mention ในช่วง 1-2 ปีนี้ แต่เราก็เห็นทิศทาง เพราะเมื่อก่อนเวลาคนทำคริมก็จะเห็นแต่ความขาว ทาเพื่อความขาวอย่างเดียวแต่เราก็จะเห็นความ diversifier ของตัว product ออกมาในทิศทางที่หลากหลายมากขึ้น คนไม่ได้สนใจแค่เรื่องความขาวอย่างเดียว ถึงแม้ว่า proportion ส่วนใหญ่ก็ยังมี demand เกี่ยวกับความขาวอยู่ แต่ว่าเขาก็อยากได้ function พวก

ageing เพิ่มขึ้นแล้ว มี moisturizing บ้าง พวกกันแดดก็เข้ามาด้วย เพราะฉะนั้น ลักษณะของตัวโครงสร้างสังคมที่เปลี่ยนไปก็มีผลให้ demand ของผู้ลงทุนเปลี่ยนไปด้วย” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2561)

“โลกเปลี่ยนไปแล้วเด็ก ๆ คืออนาคตของบริษัท ถามว่าเรา keep พวกเขาอย่างไร ผมบอกเลยว่ากลุ่มนี้เรื่องเงินก็สำคัญแต่ไม่ใช่ที่สุด ถ้าเขาไม่สบายใจเขาก็พร้อมจะไปทำงานที่อื่น เพราะฉะนั้นการทำงานเมื่อก่อนใช้สมอง คือเวลาอยู่ที่ไหนใช้สมองว่าที่นี่ให้เงินดีมี มีสวัสดิการมี ความมั่นคง ผมก็อยู่ในยุค Gen-X ในยุคของเราจะรู้จักความอดทนจะเกิดอะไรขึ้นก็ทนได้เพราะจะไปทำงานที่อื่นก็ไม่ง่าย ไม่ใช่เข้าอินเทอร์เน็ตหาได้เลย จะหางานก็ต้องปริ้นท์ resume ส่งทางไปรษณีย์กว่าที่เค้าจะโทรมามันไม่ง่าย สมัยนี้บอกอยากจะทำงานหยิบมือถือกดดูบับสมัครได้เลย เพราะฉะนั้นห้ามไม่ได้ จะให้ปิดอินเทอร์เน็ตเข้าเวปไซด์หางาน เข้า Facebook ยิ่งไปกันใหญ่ไปห้ามยังไม่มียุทธศาสตร์ สิ่งที่สำคัญต้องสร้างสภาพแวดล้อมก่อนให้คนทำงานอยู่แล้วสบายใจ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“อย่างปัจจัยภายนอกเองเรามีในแง่ของตัวนักลงทุนที่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจ B to B ซึ่งพฤติกรรมที่ตัดสินใจซื้อหรือการลงทุนจะเปลี่ยนแปลงไปไม่เหมือนเดิม เพราะเมื่อก่อนรูปแบบการ approach กลุ่มลูกค้าต้องเป็นพนักงาน เป็น sales วิ่งไปหาไปขาย ไปนำเสนอ หรือไปออก exhibition แล้วถึงจะได้ลูกค้าเข้ามา แต่ว่ารูปแบบใหม่ ๆ คือ เดี่ยวนี้คนศึกษาอะไรผ่านระบบ online ที่เป็น search engine platform มากขึ้น แล้วการตัดสินใจ การเลือกใช้บริการมีความยากมากกว่าเดิมคือหมายความว่า เขาไม่ได้อยู่ที่ ๆ จะมาลงทุนง่าย ๆ เหมือนเดิมแล้วนะ ถึงแม้เขาจะมีทุนทรัพย์ โอกาสที่เติบโตดี แต่ว่าการตัดสินใจของเขามี factor หลาย ๆ อย่างให้เขาพิจารณาคือพูดง่าย ๆ ว่าคนฉลาดมากขึ้น เข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น แล้วทำการเปรียบเทียบก่อน ทำการบ้านมาก่อน อันนี้คือพฤติกรรมของนักลงทุนที่เปลี่ยนไป” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2561)

“ลักษณะงานยาวนานต้นตอที่แข่งขันกันค่อนข้างสูง ตอนนี้อย่าใช้ลักษณะการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ตอนนี้อย่าใช้ลักษณะของลูกค้ายกคือ global sourcing ดังนั้นอย่าใช้แข่งกับโรงบ่มในเมืองไทย แต่เป็นการแข่งกับอินเดีย เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด, 2561)

“ปัจจุบันการทำธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและเร็วกว่าเดิม โจทย์ในการแก้ปัญหาต้องเร็วด้วย แล้วต้องได้ data base ฐานข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ไม้ใช้เตา ๆ เอา” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

ความสลับซับซ้อนทางการจัดการในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ด้วยเหตุที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและทรัพยากรด้านบุคคล รวมถึงระบบในการบริหารจัดการเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดของธุรกิจจึงส่งผลกระทบต่อปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านแรงจูงใจให้คนสนใจเข้ามาสมัครเป็นพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนเก่ง ซึ่งชื่อเสียงและสวัสดิการรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของธุรกิจขนาดใหญ่จะเอื้อให้เกิดแรงจูงใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานได้มากกว่า ดังนั้นคนที่เข้ามาเป็นบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรในระดับกลาง ๆ แล้วผู้ประกอบการค่อย ๆ พัฒนาบุคลากรของตนเองให้เกิดทักษะความชำนาญจนมีความสามารถเหมาะสมเข้ากับองค์การได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวโดยใช้นวัตกรรมและระบบอัตโนมัติ (automation) โดยใช้เครื่องจักรทดแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมีรายละเอียดดังนี้

“ปัญหาเรื่องการหาบุคลากรจืดจางของเราคือ ชื่อชั้นในระดับประเทศของบริษัทที่เป็น SMEs จะสู้บริษัทใหญ่ไม่ได้ จะหาคนรู้จักได้ยากกว่าบริษัทใหญ่ถึงแม้นโยบายจ่ายค่าแรงของเราจะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดเล็กน้อยในตำแหน่งงานเดียวกัน แต่พนักงานจะไม่ได้คิดเฉพาะเรื่องค่าแรงอย่างเดียว เขาจะคิดถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่ได้ในแง่ที่ไม่ได้เป็นตัวเงินด้วย” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“เราไม่ใช่โรงงานใหญ่ที่สามารถที่ไปเลือกจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงได้ ทรัพยากรบุคคลเราจึงเลือกระดับ ปวส. ปวช. มา เราจึงต้องมาดูแลในส่วนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรามีส่วนของการพัฒนาบุคลากรที่เป็น in house อบรมกันเอง และเป็น outsource ข้างนอก ตอนนี้แรงงานในระดับ SMEs ไปแข่งกับระดับที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ค่อนข้างยาก” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“คนที่เขามีภาพของการเป็น brand loyalty ของบริษัทใหญ่ ๆ ที่เขาจะไปทำบริษัทใหญ่ ๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนที่เก่งและเลือกได้ ตรงนั้นคนที่เก่งมากเป็น Cream หรือหัวกะทิคงไม่คิดจะมาหาเราตั้งแต่แรกอยู่แล้ว เพราะว่าเราเป็น SMEs เราปฏิเสธไม่ได้อยู่แล้วว่าเขาจะไม่เลือกเรา เป็นเรื่องจริงเรายอมรับ เรารับรู้ แล้วคนที่มาที่เรา ก็จะเป็นคนที่อีกระดับหนึ่งที่ไม่ใช่หัวกะทิเพราะเขาคัดไปแล้ว เราก็พยายามเลือกคนสิ่งที่ดีที่สุดคือ ถ้าเรารู้ว่าเราอยากได้คนแบบไหน มีคุณสมบัติแบบไหน เรายอมเสียเวลาสักนิดหนึ่งในการ recruit คนให้ได้ตรงตามคุณสมบัติ ไม่ต้องเป็นคน genius หรือ perfect มา คือคน genius และคน perfect สุดท้ายแล้วเขาไม่อยู่องค์กรเราอยู่แล้ว” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“สิ่งที่เราจะแก้ไขได้คือเอาระบบที่เป็นนวัตกรรมเข้ามา เอาระบบ automation เข้ามา ถามว่าคนยังงี้ก็ต้องใช้ แต่คุณจะทำมาคนอย่างไรให้เข้ากับนวัตกรรมเหล่านี้ได้ นี่คือนวัตกรรมที่เราทำอยู่เพราะพนักงานเราในส่วนการใช้แรงงานคนค่าแรงเพิ่มขึ้นทุกปีอยู่แล้ว แต่เราจะทำอย่างไรให้ค่าแรงที่ขึ้นทุกปีไม่มีผลกับ process ของเรา เพราะไม่อย่างนั้นพอเป็น global sourcing แล้วอย่างอินโดฯ ค่าแรงวันละ 200 กว่าบาทต่ำกว่าเรา อินเดียก็เหมือนกัน ดังนั้นเวลาแข่งกันเราต้องทำอะไรให้คนของเราทำแล้วคุ้มค่ามากที่สุด” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

นอกจากนี้ข้อกฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ภาครัฐออกมาบังคับใช้อาจส่งผลกระทบต่อในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการประหยัดต่อขนาด โดยธุรกิจขนาดใหญ่สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงได้มากขึ้นเมื่อ

ผลิตสินค้าหรือบริการในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การออกกฎหมายเครื่องสำอางใหม่ที่ต้องต่ออายุเครื่องหมาย อย. ทุก 3 ปี โดยผู้ประกอบการต้องเสียค่าธรรมเนียมในการต่ออายุสูตรละ 1,000 บาท ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากความพร้อมด้านทรัพยากรและความสามารถแบกรับต้นทุนที่ต่ำกว่าได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“กฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากทางระบบ อย. เอง เพราะเราเป็นโรงงานผลิตเครื่องสำอาง เรามี อย. แต่กฎหมาย อย. ก็เปลี่ยน อย่าง พรบ.2558 ที่มีการเปลี่ยนแปลงของเรื่องกฎหมายเครื่องสำอางใหม่ก็กระทบกับการทำงานของเราโดยตรง เช่น การจดทะเบียน อย. จะมีอายุ ซึ่งเมื่อก่อนจะจดทะเบียน life time พอเปลี่ยนเป็นแบบมีอายุจะเก็บค่าธรรมเนียม สมมติว่าเรามีสูตรให้ลูกค้าอยู่แล้วเป็น 1,000 สูตร ถ้าเราต้องต่ออายุของตัวสูตร สมมติว่ามีอายุ 3 ปี แสดงว่าค่าธรรมเนียมสูตรละ 1,000 บาท แล้วเรามีอยู่ 1,000 สูตร เราต้องใช้เงินจ่ายเป็น 1 ล้านบาทเพื่อต่ออายุสูตร ตรงนี้ก็มี cost ที่เป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นที่เป็นความเสี่ยงมากขึ้น” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

ผลของความสลับซับซ้อนทางการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ผลที่เกิดตามมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันยังส่งผลทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดังเช่นในอดีต การประเมินสถานการณ์จึงเป็นการประเมินในระยะสั้นและมีความถี่มากกว่าเดิม รวมทั้งผู้ประกอบการต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและผลดำเนินการทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงควรเรียนรู้เท่าทันกับสถานการณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ในส่วนของบริษัทเราเองประเมินสถานการณ์ค่อนข้างถี่ สมัยก่อนประมาณ 10 กว่าปีทีแล้วอาจจะทำปีละครั้ง เมื่อระยะเวลาผ่านไปเราคิดว่าต้องประเมินบ่อย ๆ คือความถี่ในการประเมินสั้นลงเรื่อย ๆ จาก 1 ปีกลายเป็นครึ่งปี กลายเป็น 1 เดือน กิจกรรมบางอย่างอาจจะต้องประเมินกันแบบผ่านไป 3 วันแล้วได้หรือเปล่า ถ้าไม่ได้แล้วยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เราคาดหวัง ซึ่งเร็วกว่าเดิม

มาก ยิ่ง 1-2 ปีที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ยิ่งเปลี่ยนเร็วมาก ใครไม่ปรับตัวก็จะอยู่ไม่รอด” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ผมว่าธุรกิจทุกวันนี้ดูกันปีต่อปี ใครทำแผน 3 ปี 5 ปี ผมเคยอยู่องค์กรใหญ่มาก่อนมีการทำแผน 3 ปี ทำแผน 10 ปี มี short term, medium term มี long term plan เป็นวิสัยทัศน์ไกลๆ แต่ 80 - 90% ที่คุยในห้องประชุมนี้เราคุย short term นี้แหละ สุดท้ายไม่ว่าธุรกิจจะไรก็ตามเราต้องดูกันปีต่อปี ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในโลกปัจจุบันนี้ สำหรับผมเรา think positive ดีกว่า ถ้าเราคิดว่ามันไม่ดีเราเปลี่ยนไปทำอย่างอื่นไปแล้ว ถ้าคิดว่ามันดีเราจะไปต่อ แต่ไปต่อก็ไม่ได้คิดว่าเข้าวินซัวร์ ฐานะ เรารู้สึกว่าพรุ่งนี้สถานการณ์เปลี่ยนได้ตลอดเวลา” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ตอนนี้การเปลี่ยนแปลงเร็วและเยอะกว่าเดิม คือดูเหมือนเดิมแต่มันเร็ว มันเปลี่ยนเร็วมากวันต่อวัน แต่ก่อนเรายังสามารถที่จะกำหนดทิศทาง 5 ปี 10 ปี แต่เดี๋ยวนี้ไม่ใช่แล้ว ปีหนึ่งยังต้องมานั่งทบทวนกันใหม่ เสมอ ๆ ไม่ใช่ปีหนึ่งด้วย เดือนหน้าจะเป็นอย่างไร เดี่ยวนี้สายตาสั้นหมดแล้ว ต้องหุ้ไต่ตาไว และ sense เหมือนกับการดมกลิ่นแล้วมีสัญชาตญาณที่จะรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นกบในหม้อน้ำร้อนที่ถูกต้มไปเรื่อย ๆ ผลสุดท้ายก็แทบไม่ทันแล้ว” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

นอกจากนี้ข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันทั่วโลกยังส่งผลต่อความต้องการสินค้าและบริการที่หลากหลาย กลุ่มของลูกค้ามีรสนิยม ความชอบ ความต้องการที่กระจัดกระจายแตกออกเป็นส่วนย่อย ๆ ยากแก่การสนองตอบความต้องการได้ ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการแต่ละชนิดในจำนวนมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถเสนอราคาขายที่ต่ำ โดยความต้องการที่หลากหลายในปัจจุบันส่งผลต่อจำนวนของการผลิตสินค้าแต่ละชนิดที่ลดต่ำลงและมีลักษณะสั่งทำเฉพาะราย (customize) แต่กลับไม่สามารถเสนอราคาขายที่สูงได้ ซึ่งเป็นผลจากการแข่งขันที่รุนแรง และข้อมูลที่ผู้บริโภคนำมาเปรียบเทียบได้สะดวกง่ายตายขึ้น ผู้ประกอบการจึงควรปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีในการผลิตที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“รูปแบบของตลาดเมื่อก่อนผลิตเยอะให้ได้ราคาต่ำลง เขาก็จะยอมซื้อเป็น lot ใหญ่ แต่ปัจจุบันเป็นการ customize มากขึ้น แต่เขาก็อยาก customize ไปยังกลุ่ม segment ของเขา แต่ในขณะเดียวกันเขาก็อยากได้ราคาที่ competitive ด้วยนะ ฉะนั้น demand ของเขาจะกว้างขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิชเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“เวลาเขาเข้ามาหาเรา จะมี factor ว่า โรงงานมีตัวตนอยู่จริงมั้ย ตัวสารสกัดที่โรงงานให้ได้มีสารสกัดที่ใหม่อยู่ใน trend หรือเปล่า หรือบางที่เขาอยากจะทำ reference สูตรที่มีความยาก สูตรใหม่จากต่างประเทศ นี่คือการสลบซับซ้อนที่เราเจอ รวมไปถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำเครื่องสำอางก็มีการเปลี่ยนแปลงไปเยอะมาก เมื่อก่อนสูตรผลิตภัณฑ์อาจจะจะมี base ผสมใส่ active แต่เดี๋ยวนี้มี texture ใหม่ ๆ ใช้แล้วเป็นเจล ทาแล้วตึงเลย คือเทคโนโลยีไปไว ถ้าโรงงานไม่ได้ติดตาม R&D ไม่ได้ update ตลอดเวลา เราก็คงตาม trend ไม่ทัน สุดท้ายแล้วเราก็จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ของการที่ลูกค้าจะตัดสินใจถ้าเราไม่ปรับตัว” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิชเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

3. องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความซับซ้อนที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ความสามารถในการจัดการความซับซ้อนมีองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งข้อดีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คือ มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูง มีขั้นตอนการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นกรอบในการทำงานซึ่งมีขั้นตอนเกี่ยวข้องกันหลากหลายแผนกดังเช่นกับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรทำให้การบริหารจัดการความซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการหาประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกองค์การซึ่งได้มาด้วยการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การว่าจ้างงานภายนอก (outsource) การว่าจ้างผู้ผลิตสินค้า (original equipment manufacturer: OEM) การสร้างหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

ทางธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้สิ่งที่สร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าและ/หรือบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้นคือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนด้าน นวัตกรรมอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งจังหวะเวลาความพร้อมในเชิงการตลาด รวมถึงการ รองรับความเสียหายหากนวัตกรรมที่ลงทุนไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โดยเล็งเห็นถึงโอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจ เพื่อฉกฉวย ประโยชน์และลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอย่างเหมาะสม ความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อนแสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องมีความ ตื่นตัวและตระหนักรู้ถึงผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น โดยสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรของ องค์การเพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถมองเห็นถึงอันตรายหรือ อุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ โดยบริหารจัดการทั้งการป้องกันและแก้ไขเพื่อลดความเสียหายจาก ผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การตระหนักรู้ว่าเหตุการณ์ใดที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งผลในทางบวกและ ทางลบเป็นสิ่งที่ต้องใช้ประสบการณ์ การเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกและสัญชาตญาณที่สั่งสมมาของ ผู้ประกอบการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ถ้ามองไกลไม่เป็นจะทำธุรกิจได้ยาก เพราะถ้าทำธุรกิจแล้วมองใกล้ใช้ เวลา กับเรื่องใกล้ๆ อย่างเดียวจะแข่งขันระยะยาวไม่ได้ พอทำเรื่องใกล้ๆ เสร็จก็ไปคนอื่นทำ เรื่องไกล ๆ คนอื่นเค้าล้ำหน้าเราไปเรียบร้อยแล้ว เพราะฉะนั้นต้องทำเหมือนเขียน หนังสือ 2 มือตลอดเวลาของ CEO มือขวาที่ถนัดเขียนเรื่องที่ตัวเองถนัดหลับตาเขียนยัง ได้เลย ส่วนมือซ้ายเหมือนต้องคลำเรื่องของอนาคต ส่วนการตระหนักว่าอนาคตจะเป็น อย่างไรผมว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องของประสบการณ์ แล้วต้องลองผิดลองถูกถึงจะเข้าใจ เพราะฉะนั้นถ้าผู้บริหารรุ่นใหม่มั่นใจตนเองผมว่าเป็นเรื่องดี แต่รับประกันว่าต้องลอง โดนน็อกก่อนหลายรอบถึงจะรู้ว่าต้องมั่นใจแบบไหนถึงจะถูก คือบางทีการมั่นใจ ตัวเองมีหลายแบบ มั่นใจที่จะลุยไปข้างหน้า มั่นใจว่าจะจัดการเรื่องนี้อย่างไร จะต้อง มี connection อย่างไร ขั้นตอนในการจัดการ 1, 2, 3, 4, 5 เป็นอย่างไร ซึ่งจะแตกต่าง

จากคนมั่นใจที่ไม่มีประสบการณ์ นักมวยที่ไม่เคยโดนน็อก ไม่เคยเจอคู่ต่อสู้เก่งๆ กับ นักมวยที่เจอคู่ต่อสู้ง่ายๆแล้วชนะมาตลอด ผมว่าความมั่นใจของ 2 คนนี้ไม่เหมือนกัน ผมเชื่อว่ามวยนี้บางคน born to be หมัดเก่งกว่าเค้า หมัดแข็งกว่าเค้า พรสวรรค์ดี โอกาสแชมป์โลกมี แต่ธุรกิจผมว่าต้องใช้ประสบการณ์ เพราะฉะนั้นบางที่อายุมากอายุน้อยก็ไม่เกี่ยว บางที่อายุมากแต่ไม่เคยมีประสบการณ์เลยในการลองผิดลองถูก” (คุณพิช เยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ถ้าผู้นำมองตรงนี้ไม่ออกแล้วใครจะมองออก ผู้นำในระดับกรรมการ ต้องมองความเปลี่ยนแปลงให้ออก แต่จะมองผิดมองถูกไม่รู้นะ แต่ต้องมองดูตลอด เพราะว่าปัจจัยการเปลี่ยนแปลง ต้องประเมินความเสี่ยงว่ากระทบกับเราขนาดไหน ต้องประเมินให้ออก ต้องตื่นตัว ต้องประเมินกัน เพราะฉะนั้นเป็นเรื่องสำคัญว่าทำไมกรรมการต้องอยู่ข้างนอกบ้าง อย่างกรรมการผู้จัดการจะใช้เวลา 70-80% ต้องไปมองอะไรข้างนอกอยู่ตลอด เพื่อจะได้ประเมินและแก้ปัญหา” (คุณสุรพล อินสว่าง รอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

นอกจากนี้การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีตแล้วใช้เป็นบทเรียนเพื่อลดความเสียหายจากการลองผิดลองถูก จะช่วยให้ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ประมาทหรือขาดความเชื่อมั่นจนเกินไป ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาและเรียนรู้รอบด้าน การเรียนรู้จากภายนอกองค์กรจะช่วยเปิดโลกทัศน์ให้แก่ผู้ประกอบการให้สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้รับรู้จากภายนอกเข้ากับสถานการณ์ภายในของบริษัท ทำให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เพราะฉะนั้นถ้ารู้เห็นโลกกว้างมาเยอะๆ คือไปรู้ ไปเห็น ไปดู ไปทดลอง เอาตัวเข้าไปแลก เข้าไปเรียนรู้เอง ประสบการณ์เหล่านี้จะทำให้คนๆนั้นเข้าใจว่าถ้าจะต้องทำเรื่องนี้ต้องทำอะไร ไม่ใช่หลับหูหลับตาเข้าใจ ซึ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างคนที่สำเร็จกับไม่สำเร็จ” (คุณพิชเยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“อย่าหยุดนิ่งที่จะเรียนรู้ ทุกวันนี้ผมก็ยังเรียนอยู่ ไปหาประสบการณ์ข้างนอก ไปหาพันธมิตร เปิดกว้างต้อนรับสิ่งใหม่ๆ ถ้าผู้นำไม่นำที่จะเรียนรู้คุณจะทำองค์กรไปได้ยาก” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เราต้องเรียนรู้ เราต้องอ่านหนังสือ เราต้องติดตามไม่ใช่เรื่องเทคโนโลยีอย่างเดียว วิธีการบริหาร เศรษฐกิจ สังคม ต้องรู้หมดเลยทุก ๆ ด้าน” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ผู้ประกอบการ SMEs ควรจะศึกษาหาความรู้เยอะ ๆ คือไม่ใช่ทำมาหากินขายของอย่างเดียว คือ SMEs เก่งในเรื่องของการผลิต ในเรื่องอื่น ๆ สามารถเอาตัวรอดได้ แต่บางอย่างคุณต้องศึกษาด้วย” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ผู้นำต้องไม่ใช่แค่ทำตัวเป็นน้ำไม่เต็มแก้ว แต่ต้องเป็นคนที่ทำตัวมีหลายแก้วด้วย แล้วแต่ละแก้วต้องไม่เต็ม เต็มไปได้เรื่อย ๆ ผมมองว่าผู้นำที่ดีควรต้องกระตือรือร้นในการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดผมมองว่า ปกติเราไปนั่งฟัง lecture อาจจะเก็บได้ประมาณ 5% เราทำ workshop อาจจะได้ประมาณ 10-15% แต่วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดของผมคือการที่เราต้องไปสอนคนอื่น ซึ่งของของผมผมทำ training ในองค์กรด้วยตัวเอง คือผมสอนเอง ซึ่งจะบีบให้ผมต้องไปศึกษาหาความรู้ แล้วต้องไม่หยุดอ่าน แล้วพยายามจะสร้างเครื่องมือบางอย่างที่จะไปสอนคนอื่น” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิต เศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเรียนรู้เยอะ ๆ ผู้นำต้องมีความคิดเพียงพอที่จะเห็นว่าโลกนี้เปลี่ยนไปแล้ว เราจะจัดการอย่างไรให้เปลี่ยนแปลงไปตามโลกนี้ SMEs ต้องปรับตัวคือ คุณสู้ปลาใหญ่ไม่ได้หรอก คุณต้องเป็นปลาเร็ว เราก็ต้องนั่งคิดแล้วว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร แล้วก็หาวิธีไหนมาปรับปรุงให้ทำได้เร็ว แล้วก็อย่าทำอะไรคนเดียว บางทีถ้าแก้ทำอะไรทุกอย่างคนเดียว คุณก็สู้ไม่ได้ทั้งหมดหรอก คุณประสบการณ์เยอะ แต่คุณต้องเปิดใจที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ หรือเตรียมหาบุคลากร ประเมินองค์กรตัวเองก่อนว่าขาดอะไร ซึ่งก็ยากที่จะนั่งคิดว่าตัวเองขาดอะไร แล้วก็ต้อง connect กับข้างนอกเยอะ ทำ networking กับรัฐบาลบ้าง ถ้าคุณไม่ทำคุณจะไม่รู้

อะไรเลยที่ภาครัฐสนับสนุนอะไรบ้าง” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

โดยการเรียนรู้ถึงความช่วยเหลือที่ภาครัฐให้การสนับสนุนแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะช่วยลดต้นทุนทางการเงิน การวิจัยและการตลาด เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำกว่าธนาคาร การให้งบประมาณให้เปล่าเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนการลงทุนด้านเครื่องจักร รวมถึงการให้เงินสนับสนุนในการออกบูทและหาช่องทางทางการตลาดในต่างประเทศ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เรามองหาช่องทางโอกาสจากทางรัฐบาล ซึ่งด้วยการที่เราเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลอยากจะสนับสนุนและผลักดัน เพราะเราเป็นคนที่เราเองวิจัยหลายอย่างมาช่วยทำเป็น commercialize ให้ ฉะนั้นเราก็ไปร่วมงานกับนักวิจัย ยื่นของงบประมาณโครงการไทยแลนด์ 4.0 มึงบให้เปล่าที่สนับสนุนงานที่เราทำอยู่หลายโครงการ ด้วยความที่เราเป็น SMEs ก็ต้องค้นหางบประมาณอะไรมา ไม่ใช่ทำอะไรก็ไปเอาเงินธนาคารมา ฉะนั้นผมจะได้โครงการที่สนับสนุนการพัฒนาเครื่องจักร สนับสนุนเราประหยัดค่าใช้จ่ายไปครึ่งหนึ่ง ซึ่งเราก็ได้โครงการลักษณะนี้อีกหลายโครงการ ซึ่งเป็นงบให้เปล่าจากทางรัฐบาล แล้วก็ยังมีอย่างโครงการ SMEs ประชากรรัฐที่สนับสนุนอุตสาหกรรม ซึ่งให้ SMEs Bank ดอกเบี้ย 1% เราก็ไปเอาเงินก้อนนี้มาซึ่งเทียบกันกับแบงก์เอกชนก็ห่างกันเยอะ นี่คือการต้นทุนของเราที่ไปหาแหล่งที่ต้นทุนทางการเงินถูกกว่า ขณะเดียวกันเราก็ไปเป็นสมาชิกของกรมส่งเสริมการส่งออก ก็ได้รับการสนับสนุนการออกบูทต่างประเทศ อย่างครั้งหนึ่งไปเขาสนับสนุนไม่เกิน 2 แสนบาท แล้วปีหนึ่งเราทำ 6 ครั้งก็ช่วยประหยัดไปได้เยอะ ฉะนั้นในเกณฑ์ของเรามองว่าถ้าเป็น SMEs ก็ต้องหุตาไว หุตากว้างไกล แล้วก็พยายามใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ภาครัฐเขาสนับสนุนในกลุ่ม SMEs” (คุณวุฒิมพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

ทั้งนี้การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมยังนำมาซึ่งผลทางด้านการนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมชัดเจน การเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนโดยคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า อาจนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตระหนักตื่นกลัว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบมาก ไม่ได้ค่อยๆ เปลี่ยนอย่างช้า ๆ เหมือนสมัยก่อน มันเร็วมากตอนนี้ ส่งผลทำให้ข้อมูลบางอย่างเวลาเราได้ข่าวมา เราคาดการณ์ว่าจะเป็นอย่างจริงหรือว่าสามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น เราก็จะกลับมาเตรียมกระบวนการและพนักงานของเราให้รับมือกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ เหมือนการช่วยกันนั่งคิด *brain storm* และมา *scope* เลยว่าพนักงานต่อไปต้องรู้อะไรเรื่องนี้แล้ว วิธีการกระบวนการต่อไปจะเปลี่ยน เพราะฉะนั้นในส่วนของ SMEs การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน แต่ว่าคงเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขององค์กรคงไม่สามารถทำแบบรวดเร็วได้แบบบอกวันนี้แล้วจะเปลี่ยนในเดือนหน้าไม่ได้ เพราะว่าโลกสิ่งนั้นยังมาไม่ถึง เราแค่มองเห็นภาพข้างหน้าว่าอาจจะเกิดขึ้นแล้วมานั่งคุยกันว่าเราควรจะทำอะไร บางอย่างก็ให้พนักงานเข้ามาคุยด้วย เพื่อจะให้เขารับรู้ ว่าโลกนี้กำลังจะเปลี่ยนแล้วนะ ถึงแม้ตอนนั้นเขายังไม่รู้ แต่ถึงเวลาจริง ๆ จะทำให้เขารู้สึกว่าไม่มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือเลย มันเป็นการเตรียมการของเราแล้ว ถ้าเราวิเคราะห์ถูกเตรียมการถูก ถ้าเราเพิกเฉยอาจจะกลายเป็น *weakness* หรือจุดของเราที่อันตรายมาก” (คุณธราวัฒน์ ทาธรรวรรณ *Sale & Marketing Manager* บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

3.2 ความสามารถเชิงพลวัต

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มุ่งเน้นที่จะสร้างความสามารถเชิงพลวัตซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรโดยจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านการเงิน ผู้ประกอบการจะเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในการขยายธุรกิจ ทั้งด้านการสรรหาและการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถสอดคล้องกับงานและวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งการคัดเลือกคนที่เก่ง มีทักษะมีความชำนาญ มีความสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่สิ่งที่ทำหายและสำคัญอย่างยิ่งคือการคัดพนักงานที่ไม่เหมาะสม ขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน และไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรออกไปตั้งแต่ช่วงทดลองงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เรื่องความพร้อมด้านทรัพยากรมีหลายด้าน อย่างเรื่องคนมี 2 ด้าน เอาคนมาก่อนหรือเอางานมาก่อน จะเอางานมาก่อนแล้วค่อย recruit คนเข้ามา หรือเอาคนมาก่อนเลยเดี๋ยวหา innovation เข้ามา จะเอาคนมาก่อนแล้วให้เค้าค่อยๆคิดไปหรือให้มี innovation ก่อนแล้วค่อยหาคนที่เหมาะสมเข้ามา เป็น 2 ด้านแบบนี้ถามว่าเราเลือกด้านแบบไหน เราทำทั้ง 2 ด้าน เทคโนโลยีใหญ่ๆที่เราดูว่าพร้อมก็เอาคนมาดักเลย อันไหนที่ดูว่าจะมาไม่มาให้ศึกษาไว้ก่อน” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“การสร้าง culture ที่ดีคือการหยิบคนที่ไม่เก่งออก การที่มีคนเก่งเข้ามาแน่นอนอยู่แล้ว แต่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องหยิบคนไม่เก่งออก เพราะถ้าไม่เอาคนไม่เก่งออก คนเก่งก็จะลาออกเพราะไม่ยอมทำงานด้วย นี่เป็นสิ่งท้าทายที่ตัดสินใจว่าผู้บริหารจะสำเร็จหรือไม่ว่าจะกล้าทำมัย ในยุคเรากว่าจะเอาใครออกสักคนเป็นเรื่องหนักใจ รู้สึกแยเพราะจะเอาเรื่องความรู้สึกเรื่องบาปบุญคุณโทษ คิดไปถึงบ้านเขาด้วย ผมบอกเลยว่ายุคนี้คิดแค่ตัวเขาพออย่าไปคิดปัญหาของเขา พอเอามาคิดเราทุกซ์ การตัดสินใจออกดีจะเกิด เพราะฉะนั้นต้องคิดว่าต้องดูที่หน้างานตรงนี้เป็นหลักเลย เขาทำงานได้มัย เข้ากับเพื่อนได้มัย เขาไปกับองค์กรได้มัย สมมติว่าไปกับเพื่อนได้ไปกับองค์กรได้แต่งงานยังไม่ได้เราปรับงานได้มัยทำให้งานดีขึ้น ถ้างานดีแต่เข้ากับเพื่อนไม่ได้ ให้ไปปรับให้เข้ากับเพื่อนกับบริษัทได้ แต่ถ้างานก็ไม่ดีเข้ากับเพื่อนก็ไม่ได้ แล้วไปนั่งสงสัยว่าที่บ้านเขามีปัญหา มัย ต้องส่งน้องเรียนมัย ตรงนี้ต้องมองอีกแง่มุมหนึ่งว่า คุณมีพนักงาน 100 คนคุณมี 1 คนที่เป็นแบบนี้คุณแคร์เขาหรือคุณแคร์ 99 คนที่เหลือ ผมว่าความท้าทายนี้สำคัญสำหรับการบริหารบุคลากรสมัยนี้คือการเอาคนไม่เก่งออกให้ได้ แล้วคนเก่งจะมา ผมบอกผู้บริหารทุกคนว่าเวลารับทีมงานเข้ามา แน่นนอนทุกคนต้องมีช่วงทดลองงานแต่ช่วงทดลองงานคุณต้องมี dead line นะ สำหรับบางคน dead line ภายใน 2 อาทิตย์ต้องรู้เลย เช่น คนที่ทำดีไซด์ อาทิตย์แรกคุณต้องรู้แล้วว่าถ้าทำงานแล้วใช้โปรแกรมดีไซด์ไม่เป็น คุณต้องรู้ตั้งแต่อาทิตย์แรกเลยคุณต้องบอกลาเขาเลยแปลว่าคุณสัมภาษณ์มาผิดมันไม่มีประโยชน์ที่จะเขาให้ไปเรียน คุณต้องยอมรับว่าคุณ recruit ผิดคน เก่งดีไซด์เก่งออกแบบเก่งหมดเลย แต่ให้งานไปส่งงานได้หรือเปล่านั้นต้องมี dead line ไม่ใช่เข้าไปดูว่าส่งงานได้หรือเปล่าในวันสุดท้ายของวัน probation พอส่งไม่ได้ก็อีหลักอีเหลือทิ้งคู่เวลาให้เขาออก เลยช่วง probation ไปแล้วลำบากทั้งคู่ละ เพราะฉะนั้นคุณต้อง

quick learner คุณต้องรู้เลยว่าเรื่องไหนต้องรู้อาทิตย์แรก เรื่องไหนรู้ 3 วันแรก เรื่องไหนต้องรู้ตั้งแต่สัมภาษณ์ เรื่องไหนต้องรู้ใน 60 วัน 90 วัน รู้แล้วตัดสินใจให้ได้ไม่ใช่แบบรู้ทั้งรู้ก็ยอม รออีกหน่อย อย่างนี้แปลว่าภาวะผู้นำของสายงาน leadership ไม่ดี” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

ส่วนทรัพยากรด้านการเงินเป็นการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งเกิดจากการสะสมทุนที่ได้จากผลกำไรในการดำเนินธุรกิจและการกู้ยืมจากสถาบันการเงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเพื่อไม่ให้เกิดภาระต้นทุนด้านการเงิน ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่ไม่ประมาทจะเตรียมความพร้อมด้านการเงินเพื่อสำรองไว้สำหรับการลงทุนหรือเหตุฉุกเฉินที่ไม่ได้วางแผนคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการไม่กู้ยืมเงินมาลงทุนมากเกินไปจนกว่าความจำเป็นโดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ควบคู่กับการขยายธุรกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์มีรายละเอียดดังนี้

“ส่วนเรื่องเงินเป็นสิ่งที่รอไม่ได้ต้องเตรียมไว้เสมอ เงินเหมือนการไปรบก็ต้องมีกระสุน พอศึกมาแล้วไปซื้อกระสุนก็ไม่ทันแล้ว เพราะฉะนั้นต้องเตรียมไว้เสมอ เรื่องบริหารการเงินเราจะต้องเหลือ cash flow ไว้ก่อน ถ้าดูตามหลักการบริหารจัดการเรื่องเงินที่เราทำดูเหมือนจะไม่ถูกเท่าไรเพราะมีเงินเหลือถืออยู่ในมือเยอะแยะเลย ถ้าเราไปลงทุนในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับเราเท่าไร ต้องดูว่าเราไม่ถนัดเรื่องนั้นถ้าทำไปโอกาสผิดพลาดจะมี อย่าคิดแต่แง่ดีในการลงทุนต้องคิดว่าถ้าขาดทุนในการลงทุนหละถ้าเก็บเงินไว้เฉยๆรอทำที่เราถนัดดีกว่า เพราะฉะนั้นเรื่องการเงินอันนี้รอไม่ได้ต้องเตรียมล่วงหน้าไว้เสมอไม่ว่าจะมี project หรือไม่มีก็ต้องมี” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เราใช้หลักพอเพียง เราไม่เคยขยายอะไรเกินตัว การลงทุนทุกครั้งของเราต้องมีออร์เดอร์รองรับ เราค่อนข้างอนุรักษ์นิยม เพราะบางทีเขามีออร์เดอร์แค่ 50 แต่เขาก็ลงทุนไป 100 แต่ที่นี้ส่วนใหญ่ออร์เดอร์จะเกิน เราถึงจะขยายการลงทุนเพราะฉะนั้นการลงทุนของเราจึงมีรายได้รองรับอยู่แล้ว ที่เราทำอย่างนี้ได้เพราะโมเดลช่วงแรกเราส่งไป OEM ก่อน จนกำลังการผลิตของ OEM เริ่มเต็มหรือเริ่มมีความเสี่ยงแล้ว เพราะ OEM มากไปก็เป็นความเสี่ยงเพราะพึ่งเขามากเกินไป เราก็ต้องลงทุนของเราเอง เราไม่เคยมีปัญหาเรื่องชำระหนี้ หรือเงินทุนหมุนเวียนติดขัด ต้นทุนการเงินตอนนี้เราไม่ถึง 4% ที่นี้ไม่เคยขอว่าต้องเอาเงินกู้มาเยอะ ๆ แต่เราชอบ

ต้นทุนการเงินที่ถูกมากกว่า ผมเอาแค่พอใช้ เป็นหนี้เยอะยังงี้ก็ต้องใช้คืนเขา เราไม่เสียดสูง แต่ขอดอกเบี้ยถูก ๆ” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟ เท็กซ์ จำกัด, 2561)

เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรรวมถึงความสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคสำคัญ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดังนั้นความสามารถเชิงพลวัตจึงต้องพิจารณาความ คุ่มค่าของการใช้และลงทุนในทรัพยากรขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมไม่ใช่คนที่ชี้เหนียวด้านทรัพยากร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าใช้แบบไม่ จำกัด แต่ใช้แบบ long term ว่าการลงทุนที่ลงไปแล้วในระยะยาวคุ้มหรือไม่คุ้ม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการผลิตของเรา ถ้าลูกน้องทำแล้วช้า หมายความว่า productivity ตกทั้งทางตรงทางอ้อม ฉะนั้นเราต้องดูคอมพิวเตอร์ที่มี speed เหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องเป็นอุปสรรค ต้องกำจัดอุปสรรคออกไปให้หมด เราเสีย อะไรบางอย่างซึ่งอาจจะลงทุนไปหน่อยหนึ่ง แต่ได้ผลที่ออกมา ได้ productivity ได้ ขวัญกำลังใจที่ดีของพนักงาน” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โก ลบเทค จำกัด, 2561)

“เราไม่ได้มีปัญหาเรื่องเงินทุนเพราะเราไม่ได้กู้เงินมาลงทุน ในทีม ผู้บริหารจัดการด้านนี้ค่อนข้างดี ดังนั้นในการคุมต้นทุนคุมค่าใช้จ่ายก็ดีในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นความคุ้มค่าในการลงทุน ความคุ้มค่าในการใช้เครื่องจักรเราก็มอง พอสมควร ในการพิจารณาว่าก่อนที่จะลงเครื่องจักรตัวนี้ คิดดูแล้วว่างานเรามีปัญหาเรามีชัย ทำแล้วเป็นอย่างไร ลงแล้วคุ้มค่าในการลงทุนคืนทุนได้เมื่อไหร่” (คุณ สุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยังรวมถึงการลดความสูญเสียจากการ ใช้ทรัพยากรลงให้มากที่สุด ไม่ว่าจะความสูญเสียทางด้านทรัพยากรบุคคล การเงิน เครื่องจักร และ ทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งของผู้ประกอบการคือ เวลา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำ สัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ทรัพยากรเราจะเน้นเรื่องคนเป็นหลัก เพราะว่าเครื่องจักรในธุรกิจ SMEs จะไม่ซับซ้อนอะไรมาก ดูแลรักษาไม่ได้ยาก เพราะฉะนั้นเราจึงมองว่าสิ่งที่สำคัญ

จริง ๆ คือเราจะพัฒนาคนของเราอย่างไร ให้ทำงานได้ เพื่อให้มีของเสียน้อย เครื่อง break down น้อย ให้มี waste ในกระบวนการน้อย หรือแม้แต่ waste ของกระบวนการที่เราไปคุยกับลูกค้าเหมือนกัน กว่าลูกค้าจะวนกลับมาเปิดเป็นลูกค้าของเราได้ เรามีการวัดหมดแล้วพยายามลดลงมา” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2561)

“บริษัทใหญ่ ๆ จะมีแผนประจำปีเรื่องการใช้เงิน แต่ SMEs บางอย่าง unplan จึงต้องมีเงินอยู่ในระบบพอสมควร เพราะบางอย่างพอ unplan ก็ต้องใช้เงินเพิ่มขึ้น แผนของเราอาจจะไม่ครอบคลุมกับสถานการณ์ในอนาคต เราจะยืดหยุ่นกว่า เพราะว่าเวลาจะใช้เงินที่นี้ก็ได้ตัดตัดอะไร ค่อนข้างคล่องตัว แต่ว่าขอให้พิจารณาแล้วขอให้มีความสามารถ support ได้ และผลที่คาดว่าจะได้รับคืออะไร แล้วเราไป monitor ตามนั้น ถ้ามันไม่ได้ off เลย สมมติกิจกรรมทางการตลาดอย่างหนึ่ง เราจะไปลงโฆษณาในสื่อ social นี้ เราคาดว่าคนจะกลับเข้ามาหรือว่า lead ลูกค้ากลับมาได้จำนวนเท่านี้ แล้วลงไป 3 วันไม่ได้เลยไม่เป็นไร รอ 7 วันถ้า 7 วันไม่ได้เรื่อง ก็จบเลยต้องเปลี่ยนแผนกัน” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2561)

นอกจากนี้ การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการวัตถุดิบคงเหลือหรือสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือก็เป็นส่วนสำคัญในการลดความสูญเสียจากต้นทุนการจัดเก็บทั้งส่วนของสถานที่จัดเก็บและเงินทุนที่จมอยู่กับสินค้าคงเหลือเหล่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่บ่งชี้ถึงความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร แต่การลดจำนวนสินค้าคงเหลือลงมากเกินไป อาจก่อให้เกิดปัญหาการขาดวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ดังนั้นการจัดซื้อวัตถุดิบให้เหมาะสมกับการผลิตจำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดีกับ supplier เพื่อทราบถึง lead time ของวัตถุดิบแต่ละชนิด ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่มีความสามารถจัดเก็บและส่งมอบสินค้าทั้งที่เป็นวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปให้แก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วทันความต้องการของลูกค้า ย่อมสร้างเป็นข้อได้เปรียบด้านการบริการอันเป็นจุดแข็งที่แตกต่างจากคู่แข่งขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การจัดการสินค้าคงเหลือของงาน made to order ยากกว่าสินค้าที่ผลิตเป็น mass เพราะเรา planning ไม่ค่อยได้ ถ้าทำเป็น mass แล้วขาย ฝ่ายขายทำหน้าที่กระจายสินค้า คุณจะ forecast ได้ว่าจะต้องผลิตตัวไหน อะไร อย่างไร แล้วคุณ

จะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบวันไหน อะไร อย่างไร ถ้ายอดขายเป็นไปตาม forecast สบาย แต่อย่างนี้ forecast ไม่ได้ ต้องบอกว่าวัตถุดิบคงคลังเราเยอะ เพราะว่า mode ธุรกิจที่เราทำคือเรามีสโลแกนว่า *your concept-your business* นั้นหมายความว่า คุณมี concept สินค้าของคุณมาคุยกับเรา เราจะทำสินค้าออกไปให้คุณ เพราะฉะนั้นวัตถุดิบเครื่องสำอางมีความหลากหลายมาก หลั ก ๆ จึงเป็นที่มาว่า เราต้องรับรู้ lead time ของ supplier ให้แน่นอนว่า ถ้ากรณีคุณไม่มี stock แล้วต้องสั่งจากต้นกำเนิดคุณที่ต่างประเทศกี่วันถึงจะมา เราก็นำมากำหนดเป็น initial control คุยกับลูกค้า” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ตอนนี้หลัก ๆ เราคือเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลด้าน inventory มากกว่า ดูรอบของการขายสินค้า ประสิทธิภาพในการจัดเก็บ เพราะเราได้รับการร้องขอจากลูกค้าอย่างสั่งวันนี้พรุ่งนี้ส่ง ลูกค้าก็จะมาบีบเรา อย่างนี้เราต้องทำ ถ้ามว่าอย่างนี้เป็นอุปสรรคมั้ย แต่ผมมองอุปสรรคนี้เป็นโอกาสเพราะคนอื่นทำอย่างเราไม่ได้ ถ้าเราทำได้โรงงานจะพึงพอใจกับเรา เราอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการตรงนี้เป็นจุดแข็งจากตอนแรกบอกว่าเป็นอุปสรรค เราต้องเปลี่ยนมุมมองของทีมงานของพนักงานว่า นี่คือลูกค้าเปิดโอกาสให้เรา ให้เราเหนือคู่แข่ง” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

3.3 การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการพิจารณาการลงทุนในนวัตกรรมโดยประเมินถึงความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรภายในองค์กร รวมถึงความพร้อมของสถานะด้านการตลาด งบประมาณและทรัพยากรที่จะนำไปลงทุนสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ถูกนำมาพิจารณาควบคู่กัน ในบางกรณีการเป็นผู้ผลิตรายแรกที่ออกผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ก็เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลเสียหายกับการลงทุนได้ เนื่องจากต้นทุนในการคิดค้นและผลิตนวัตกรรมในช่วงแรกจะมีต้นทุนสูง ประกอบกับความพร้อมของตลาดที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งด้านความเสี่ยงที่ต้องแลกมาเพื่อเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมรายแรกซึ่งอาจได้ผลตอบแทนสูงหากการลงทุนในนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จ และการรองรับความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความสามารถในการแบกรับความเสียหายที่เกิดขึ้นหากการลงทุนในนวัตกรรมนั้นล้มเหลว รวมทั้งการคำนึงถึงพลวัตทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจจะทำให้จังหวะเวลาของการ

ลงทุนในนวัตกรรมไม่เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

“เราเองลงทุนล่วงหน้าไว้ก่อนในหลายๆเรื่อง เช่น IOT ในมุมมองเราตอนนี้เรื่อง IOT ยังไม่มา ถ้าทำ IOT ตอนนี้เลยเรามั่นใจว่าจะขายขาดทุนเพราะคนยังไม่พร้อม คนซื้อหลอดไฟตอนนี้ไม่ถึง 100 บาท แต่ถ้าเป็น IOT ราคา 600 กว่าบาท ถามว่าจะมีสักกี่คนที่พร้อมซื้อ ผมว่าถ้า launch ออกไป 600 กว่าบาทยังขาดทุนอยู่เลย งั้นถ้าจะทำตลาดตอนนี้เลยก็ต้องวัดกันว่าคุณพร้อมขาดทุนเพื่อไปตักคนอื่นไว้ก่อนมั้ย เราจะไม่ค่อยใช้ strategy เป็น first mover เรามักจะทำเป็น smart follower คือเหมือนคนวิ่งเข้าพงหญ้า คุณวิ่งไปสักคนก่อนพอเห็นทางแล้วว่าวิ่งอย่างไรไม่ให้ตกหลุมแล้วค่อยวิ่งแข่งเค้าได้ ไม่จำเป็นว่าต้องไปก่อนแต่ต้องซ้อมวิ่งไว้ก่อน อย่าเพิ่งไปลุยก็ได้พอจังหวะมาแล้วเราพุ่งไปแข่งให้ได้” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เราต้องศึกษา ต้องรู้ ต้องเข้าใจถึงพลวัตของเทคโนโลยี เรื่องของสังคม เรื่องธุรกิจ ไม่ใช่เทคโนโลยีที่เมื่อนอกทุกอย่างเอามาถึงแล้วใช้งานได้ เพราะฉะนั้นเราต้องมาดูว่า ถ้าเทคโนโลยีนี้เข้ามาแล้วเมืองไทยพร้อมแล้วหรือยัง อย่าง network อาจจะดี คอมพิวเตอร์ซื้อได้ คนที่เรามีอาจจะพร้อม แต่ลูกค้าไม่พร้อม ข้อมูลไม่มี เอามากกว่าจะใช้ได้อีก 2-3 ปี ตอนนั้นเทคโนโลยีเปลี่ยนไปแล้ว เพราะฉะนั้นต้องดูหลายอย่างประกอบกัน ถ้าดีแล้วได้โอกาสพร้อมทุกอย่างพร้อม อย่างนี้ลุยไปเลย บางเรื่องผมยอมศึกษาซื้ออุปกรณ์มาให้ลูกน้องทดสอบเพื่อเป็นการเรียนรู้ เพราะว่าถ้าเขาไม่รู้แล้วเวลามีโอกาสปุ๊บแล้วจะเสียโอกาส โดยปกติแล้วจะใช้ความรู้สึกจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวชี้วัดเหมือนกัน ซึ่งก็ไม่มีอะไรถูกผิด 100 % บางทีเราไม่ทำ เราเสียโอกาสไปก็มี แต่ถ้าเราทำไปแล้วรู้สึกว่าเป็นความเสี่ยงก็หยุด ทุกวันนี้มีอะไรให้ทำเต็มไปหมด เพราะฉะนั้นเราเลือกอะไรที่เสี่ยงน้อยที่สุดแล้วคุ้มในระยะยาว” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ปัจจัยด้านการตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วย นวัตกรรมที่ญี่ปุ่น เยอรมัน อเมริกา อิตาลี ยุโรป มีนวัตกรรมด้านถุงมือใหม่ ๆ ของโลกใช้กันไปถึงตรงนั้นแล้ว แต่เนื่องจากตลาดของเราอยู่ในประเทศซีก 80-90% ถามว่าเราจะต้องปรับเปลี่ยนมั้ย แล้วถ้าเปลี่ยนเราต้องมองปัจจัยด้านการตลาดควบคู่ไปด้วยว่าเราสามารถ

educate ลูกค้าให้เปลี่ยนเพื่ออะไร ผลประโยชน์ที่ได้คุ้มค่าต่อการเปลี่ยนมั้ย ต้นทุนสูงขึ้นมั้ย ราคาต้องเปลี่ยนมั้ย เพราะสินค้าเราคือสินค้า function เน้นประโยชน์ในการใช้งาน ไม่ใช่สินค้า emotion ที่ต้องรีบ ๆ เลย นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่ใช้องค์ความรู้ในการเปลี่ยน ที่สำคัญคือต้องเป็นประโยชน์ด้วย คนที่ได้ประโยชน์คือผู้ใช้งานไม่ใช่บริษัทเรา ถึงแม้บริษัทได้ประโยชน์อาจจะขายได้ราคาแพงขึ้นเป็นเจ้าของแรกที่ผลิตสินค้านี้ได้ แต่ลูกค้าบอกว่าเขาไม่ได้อะไรเลย ของเก่าก็ใช้ดีอยู่แล้วต้องมายุ่งยากเปลี่ยนทำไม เพราะฉะนั้นการสื่อสาร การให้ความรู้แก่ลูกค้าให้เห็นประโยชน์ว่าคุ้มค่ากับคุณค่าที่เขาได้รับผมว่าเป็นกระบวนการนะ ไม่ใช่หลักการขายอย่างเดียว ต้องมีฝ่ายเทคนิคไป test ให้ลูกค้าเห็นว่าอาจจะใช้ได้นานขึ้น ช่วยลดขยะไม่ต้องทิ้งถุงมือเร็ว เคยใช้ถุงมือได้ 3 วันแล้วทิ้งแต่ต่อไปอาจจะสามารถใช้ได้ 15 วันเลยเพราะสามารถนำมาซักได้ 5 ครั้ง ส่วนใหญ่ลูกค้าจะมี mindset เรื่องราคาเป็นสิ่งแรกๆเลย ยิ่งเราขายแบบ B to B คนที่ซื้อไม่ได้ใช้ คนที่ซื้อ เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.) จะไม่ได้ใช้ถุงมือ ส่วนคนที่ใช้คือคนงาน อย่างนี้ประโยชน์ที่ได้รับจะอยู่ที่คนงาน” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“สมมติมีเทคโนโลยีใหม่มาอันหนึ่ง จะดูก่อนเป็นอย่างแรก เราเหมาะที่จะใช้มั้ย ลูกค้ามีความต้องการมั้ย กับสองดูว่าเอามาใช้แล้วจะคุ้มค่ามั้ย ข้อมูลจะมีหลายด้าน เราดูความเป็นเหตุเป็นผลมากกว่าว่าเทคโนโลยีควรจะเอามั้ย อย่างเครื่องตัดงานอัตโนมัติที่ไม่ต้องใช้คน คนมีหน้าที่แค่เทงานเข้าเครื่องอย่างเดียว ที่เหลือเครื่องจะตัดขึ้นมาแล้วใช้กล้องตรวจสอบ เราก็คิดว่าตอนนี้เรามีปัญหาอย่างไร แล้วจะพัฒนาอย่างไร มี human error ใช้มั้ย ผลผลิตอาจจะคุ้มได้ไม่ตีเท่าไร จึงเอาเข้ามา เพราะเราดูแล้วเหมาะกับการใช้เทคโนโลยีมากกว่า” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

การเป็นผู้เริ่มต้นบุกเบิกเป็นคนแรกในนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property; IP) เป็นสิ่งที่ช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการปกป้องคุ้มครองผลงานวิจัยด้วยสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ อย่างเช่น ธุรกิจเครื่องสำอาง อาหารเสริม และยา อันเป็นการสร้างกำแพงป้องกันไม่ให้คู่แข่งสามารถเข้ามาร่วมแข่งขันในตลาดได้ การจัดการความเสี่ยงด้านนวัตกรรมจึงมีความสำคัญซึ่งต้องแลกมาด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขันหากนวัตกรรม

หรืองานวิจัยนั้นประสบความสำเร็จ และความสูญเสียหากนวัตกรรมหรืองานวิจัยนั้นไม่บรรลุผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์มีรายละเอียดดังนี้

“หลาย ๆ อย่างที่เราทำก็เป็น *first mover* ผมมองว่าอย่างงานวิจัยบางตัว การเป็น *first mover* ของงานวิจัยตัวนั้นถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเราจะสามารถสร้าง *entry of barrier* ได้โดยการที่เราเป็นคนเริ่มต้นก่อนแล้วเราเข้าไปจับ แต่ว่างานวิจัยนั้นงานนวัตกรรมนั้นต้องกลายเป็น IP ของเรา เป็น *Intellectual Property* เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของเราหรือกลายเป็น *patent* ของเราในอนาคต ฉะนั้นนวัตกรรมของเราจะไม่เหมือนกับกรณีที่นวัตกรรมใหม่เข้ามาแล้วไปลงทุน แต่นวัตกรรมของเราในที่นี้คือเรากำลังอยู่ใน *phase* ที่เราสร้างนวัตกรรมด้วยตัวเองและเป็นของเราเอง ไม่นั้นจะเป็นอย่างเช่นนวัตกรรมใหม่ที่มีเครื่องจักรตัวนี้เข้ามาแบบนี้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หมด แต่ถ้าเราสร้างตัวนวัตกรรมเองแล้วเป็น IP ของเรา” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

ทั้งนี้รูปแบบการใช้ประโยชน์จากสินค้าหรือบริการยังมีผลต่อการจัดการความเสี่ยงด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยสินค้าหรือบริการที่ผลิตมาเพื่อเน้นประโยชน์การใช้สอยของตัวผลิตภัณฑ์จะถูกกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจน้อยกว่าสินค้าหรือบริการที่เน้นตอบสนองด้านอารมณ์ความสวยงามตามสมัยนิยม เนื่องจากสินค้าหรือบริการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต้องใช้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์มีรายละเอียดดังนี้

“แต่ถามว่าปัจจัยภายนอกกระทบกับบริษัทเราเยอะมั๊ย ผมว่าผลกระทบคงไม่เร็วมากเพราะสินค้าเราไม่ใช่แฟชั่น ไม่ใช่อะไรที่เป็นยุคสมัย เป็นของจำเป็น เพราะฉะนั้นระดับการเปลี่ยนแปลงจะไม่เร็วมาก มีเวลาให้เรามองและปรับตัว แต่แทนที่จะรอให้กระทบเรา เราคิดก่อนดีมั๊ย แล้วก็ทดลองทำไว้ก่อนเลย โดยสมมติว่าถ้าเกิดกรณีนี้ขึ้นเราจะทำอย่างไรดี เป็นที่มาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รอไว้ก่อน แต่บางทีเราก็กังไม่ออกตลาด เพราะสินค้าตัวเก่ายังทำกำไรได้อยู่ แต่ตัวใหม่ก็ต้องเตรียมทำไว้ก่อน ไม่ใช่เห็นว่าสินค้าตัวนี้กำไรดีแล้วไม่ต้องคิดอะไรอีก คือถ้ามี *mindset* อย่างนี้มีวัฒนธรรมอย่างนี้อยู่บ่อย ๆ หรือโดยเฉพาะระดับกรรมการเห็นว่าสินค้าตัวนี้กำไรดีทำต่อไปเรื่อย ๆ *enjoy* อยู่อย่างนี้ไม่ได้ ถ้าสินค้าตัวนี้ทำดีก็ทำไปแต่ต้องคิดต่อว่าจะ

ผลตัวอย่างไรให้ต้นทุนลดลงได้อีก หรือมีอะไรใหม่ ๆ ใส่เข้าไปอีกได้มั๊ย เวลาปรับไปเรื่อย ๆ ถึงเวลาหนึ่งอาจจะเป็นนวัตกรรมเลยก็ได้” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการลงทุนในนวัตกรรมต่อ ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลง โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตและสัญชาตญาณ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ในการวิจัยของเรามันมี phase ที่ทำให้เราสามารถที่จะ predict ได้ว่าสิ่งนี้ทำ work หรือไม่ work เพราะด้วยความที่เรามีบทเรียนเข้าไปเข้ามาในการทำงานจากประสบการณ์ มันอาจจะเป็น sense หรือเป็นอะไรที่พอจะ predictive ได้แล้วว่าสิ่งนี้จะ work หรือไม่ work ในอนาคต มีสัญญาณบางอย่างที่เราสามารถ check ได้ว่าอนาคตดีหรือไม่ดี” (คุณวุฒิพงษ์ พานิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

3.4 การสร้างเครือข่ายธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า การสร้างเครือข่ายธุรกิจจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรร่วมกับเครือข่ายที่เป็นพันธมิตร การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งก่อให้เกิดผลประโยชน์จากการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อผลิตเฉพาะส่วนที่องค์กรมีความชำนาญเป็นพิเศษโดยการว่าจ้างเครือข่ายพันธมิตรทำในสิ่งที่มีชำนาญมากกว่า ซึ่งสามารถลดต้นทุนการผลิต ลดการลงทุนในสิ่งที่องค์กรขาดทักษะ ความชำนาญทำให้สามารถมุ่งเน้นในสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญพิเศษได้ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีลักษณะของการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน อาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความสัมพันธ์ที่ใช้ระยะเวลาสร้างยาวนานและยั่งยืน ซึ่งต่างจากการคาดหวังผลประโยชน์ซึ่งกันและกันในระยะสั้นที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ในมุมมองผมผ่านการทำบริษัทใหญ่มา ผมเห็นว่า network ขนาดใหญ่หรือเล็กผมว่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวผู้บริหาร คือถ้าวันๆผู้บริหารทำงานแต่งงานของเขา เค้าน่าจะโชคดีที่มี partner ที่ดีอยู่แล้วแต่ก็อยู่กับความเสี่ยงว่าก็อยู่กับแค่นี้ แต่ SMEs รายเล็ก ๆ นี้การวิ่งออกไปหาโอกาส

การวิ่งไปสร้าง connection นี้มีความคล่องตัวและขยายธุรกิจได้หลากหลายแน่นอนว่าเวลาที่โอกาสมาจะสู้เจ้าใหญ่ไม่ได้ บริษัทใหญ่ที่เขามี connection เขาอาจจะทำเรื่องใหญ่ได้ แต่ SMEs ได้เรื่องใหญ่ๆมาอาจจะไม่มีปัญหาทำ แต่สิ่งที่ SMEs มีคือความสามารถในการหาโอกาสใหม่ๆ ซึ่ง SMEs อยู่กับความขาดแคลนอยู่แล้วแต่อยู่ที่ว่าจะพลิกความขาดแคลนมาเป็น creative idea ได้มัย เช่น ต้นทุนสู้เขาไม่ได้เลยก็ต้องไปใส่ creativity idea เข้าไปเล่นเรื่อง design เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ขายได้ราคาสูงกว่าคนอื่นได้ ซึ่งถ้าคุณต้นทุนถูกกว่าคนอื่นคุณจะไม่คิดเรื่องนี้แน่นอน เพราะเสียเวลาทำอะไรอยู่แล้ว ขายไปเลย การที่จะมี partner หรือไม่มีผมว่าอยู่ที่ตัวผู้บริหารเองนั่นแหละว่ามีนโยบายในการสร้าง partner หรือการสร้าง connection อย่างไร” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สمارท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ผมให้ความสำคัญกับเรื่องเครือข่ายธุรกิจมาก เพราะเรื่องเทคโนโลยีเองเราเป็นคนเอาเทคโนโลยีมาประกอบ เหมือนทำอาหาร เราไม่สามารถปลูกผักเอง เลี้ยงหมู เลี้ยงไก่ ด้วยตัวเองทั้งหมด เพราะฉะนั้นเราต้องมี supplier คนที่มี knowhow คนที่รู้ว่าสามารถจะหาแหล่งวัตถุดิบได้ เราต้องรู้ตัวเอง เราเป็นคนเอาเครื่องปรุงทั้งหลายมาประกอบ เพราะฉะนั้นเราก็ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด การหาอะไรที่ดีที่สุด การพัฒนาอะไรให้ดีที่สุด เราต้องบอก supplier ว่าเราต้องการวัตถุดิบแบบนี้คุณช่วยทำให้หน่อย” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ยิ่ง SMEs คุณต้องยังมี partner เป็นเครือข่าย คุณจะทำอะไรคนเดียวสำเร็จตั้งแต่ต้นจนจบ ผมว่าสู้การทำ cluster เรื่องเครือข่ายการทำธุรกิจร่วมกันไม่ได้ แต่คำว่าเครือข่ายนี้พูดง่ายแต่ส่วนใหญ่จะมีโมเดลลักษณะที่เอาเปรียบกัน คือถ้าจะมี mindset อย่างนี้ตลอดที่จ้องจะเอากำไรจากกันก็จะทำได้ยากลำบาก” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

คุณภาพของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีความสำคัญมากกว่าจำนวนของเครือข่ายพันธมิตร โดยพันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์กันยาวนานย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจในกระบวนการทำงานระหว่างกัน ช่วยลดต้นทุนและความสูญเสียจากการเรียนรู้การลองผิดลองถูก รวมถึงค่าใช้จ่ายและบุคลากรในการประสานงาน การเลือกเครือข่ายพันธมิตรจึงมีความสำคัญมาก

ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราเน้นการสร้าง partner เมื่อก่อนเราผลิตเอง ตอนนี่เราเลิกผลิตแล้ว เรามีโรงงานที่ outsource ประมาณ 100 โรงงาน และมีทีมงานบริหารอยู่ 2 เองคนที่ดูแล 100 โรงงาน ถ้า partner ไม่ดีนี่มี 100 คนดูแลยังมีปัญหาเลย เพราะฉะนั้นการสร้าง partner เราใช้คนไม่กี่คนที่ดูแลแต่ partner ที่เราเลือกสำคัญที่สุด เราต้องรู้วิธีที่จะจับมือกับ partner ว่าจะจับมือกันแบบไหน ถ้าจับ partner แบบเอาจากเค้าทั้งหมดเราได้คนเดียวอย่างนี้รับประกันว่าไม่มี partner เราจะมีแต่ supplier เพราะ supplier คือถ้ามีเงินซื้อก็ขาย ถ้าขอต่อราคาแล้วไม่มีกำไรก็ไม่ขาย อันนั้นเรียก supplier ส่วน partner คือการซื้อขายกัน คุณได้กำไรผมได้กำไร วันหนึ่งคุณมีปัญหาไม่เป็นไรผมช่วย เอาไปก่อนเดี๋ยวให้เครดิตเทอมให้อะไรก็ว่าไป มีตั้งค้ค่อยกลับมาใหม่นะนี่เรียก partner แต่ถ้า supplier นี้เข้าอาลีบาบา เข้าเวปหาอะไรได้ตลอด แล้วทุกคนเข้าถึงแหล่งข้อมูลตรงนี้ได้เท่ากันหมด ถามว่าแล้วคุณจะแตกต่างอย่างไร ส่วน partner จะเสริมสร้างธุรกิจคุณให้สำเร็จรวดเร็วขึ้น อันนั้นคือด้านผลิตของเรา ด้านขายนี้เราขายทั่วประเทศไทยและภูมิภาค CLMV มากกว่า 8,000 หน้าร้าน เรียกว่าทุกห้างทุกหน้าร้านเราขายหมดเลย โชน accessory เราเยอะที่สุดเลย นี่คือ partner ของเรา ถามว่าถ้าเราบริหารไม่ดี ถ้ามีของดี ๆ ก็ขายให้เจ้าที่ราคาดีที่สุดก่อน มีปัญหาการส่งของก็ไม่ช่วยเหลือ เพราะฉะนั้นทุกวันนี้ธุรกิจถ้าไม่มี partner ไม่มีทางรอดเลย ทำอะไรทุกอย่างคนเดียว เลิกคิด ยากมากที่จะสำเร็จได้ แต่ก็ได้นะแต่ต้องใช้ทรัพยากรมหาศาล ต้องทำเองหมดทุกอย่าง” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“แล้วเป็นเรื่องระยะยาวที่เราต้องศึกษาว่า DNA ของ partner ที่เราจะร่วมด้วยนี้เข้ากันได้มั้ย ถ้าคุยแล้วเข้ากันไม่ได้ก็ต้องลาจากกัน partner ส่วนใหญ่ของ ผมจะ long run เนื่องจากเราเป็นบริษัทเทคโนโลยี เรื่องความไว้วางใจเป็นเรื่องสำคัญ” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“เรามองว่าราคาของ supplier เราดูที่เหมาะสม ไม่ได้มองว่าถูกอย่างเดียว ถามว่าหาราคาถูกก็หาได้ แต่ถามว่าคุณภาพได้มัยก็ต้องคุยอีกเรื่องหนึ่ง เราจะดู

ราคาที่เหมาะสมแล้วก็พัฒนาไปด้วยกัน เราจะมีส่งทีมงานไปตรวจสอบเพื่อพัฒนา supplier เรามีแผนจัดซื้อประจำปีว่าเราจะไปตรวจสอบอย่างไร ยังอยู่ในระบบอยู่ ยังได้ตามที่เราต้องการหรือไม่ แล้วควรต้องปรับปรุงเรื่องอะไรบ้างเพื่อให้ supplier แก้ไขหรืออย่างน้อยเป็นการ maintain ว่ามาตรฐานที่เราอยากได้แล้วเขาต้อง support เรื่องอะไรบ้างแล้วติดปัญหาอย่างไร อะไรที่เราช่วยได้ก็ช่วย เป็นการแลกเปลี่ยนกัน เพราะนโยบายของผู้บริหารคือ ถ้าเขาทำงานให้เราได้ดีเราก็จะไม่มีปัญหากัน เราจะเน้น supplier ที่มีอยู่ในมือก่อน ยกเว้นว่าเขาสุดทางแล้วไม่สามารถขยับไปต่อได้เราถึงจะค่อยเปลี่ยน supplier ใหม่ หรือค่อยเพิ่ม supplier ขึ้นมา แต่ถ้ามองว่าในราคาสามารถแข่งขันกันได้ คุณภาพยังควบคุมได้ ไม่ติดปัญหาอะไร เราก็จะคงรายที่เราที่มีอยู่ไว้ เพราะถ้าหลากหลายเกินไปปัญหาที่เราต้องตามไป manage supplier ด้วย คืออาจจะต้องเลือกที่เป็นแก่น ๆ มา อาจจะมี 2-3 เจ้าเพื่อง่ายในการเปลี่ยนแล้วอยู่ในระดับที่เราพึงพอใจ” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

ในอีกรูปแบบของความสัมพันธ์ของเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะที่ร่วมมือร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีความอิสระในการร่วมคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ ร่วมกัน ไม่ได้เพียงทำตามคำสั่งหรือสูตรที่กำหนดขึ้นตายตัวของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละฝ่ายซึ่งมีทักษะ มีความชำนาญเฉพาะด้านที่ต่างกัน แล้วนำมาเชื่อมโยงประกอบเข้าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากท้องตลาด มีลักษณะของความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนที่ตนเองถนัด และนำปัญหาหรือข้อจำกัดมาปรึกษาหารือ พัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวต้องอาศัยความไว้วางใจกันในระยะยาว ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลประโยชน์เฉพาะด้านราคาในระยะสั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราต้องใช้พันธมิตรทางธุรกิจที่เขาจัดการได้ดีกว่าเรา ผมว่าถ้ามีหน่วยธุรกิจที่มีแนวคิดคล้ายๆเรา แล้วก็เอาตรงนี้ไปดูแลเอง แล้วก็โฟกัสกับตรงนั้น แล้วเขาก็โตได้ด้วยนะ เขาน่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเรา แล้วเราก็มาจับมือกัน ถ้าความหมายแบบสมัยก่อนตามโมเดลธุรกิจแบบเก่า แปรนตร์จะคุมเทคโนโลยีทั้งหมดทั้งวัตถุดิบ วิธีการ สูตรการผลิต ห้ามทำนอกกลุ่มนอกทาง ควบคุมทั้งหมดเลย ผมอาจจะต่างจากตรงนั้นระดับหนึ่งว่า ถ้าเค้ามีความเก่งอะไรให้พัฒนาไป เราอาจจะได้

ของดีที่ว่า เราอาจจะได้อะไรที่ใหม่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เราต้องมีอิสระระดับหนึ่ง เราต้องให้เขาโตได้ด้วยเขาไม่ใช่ลูกจ้างเรา ไม่งั้นเขาก็ไม่ต่างจากเป็นลูกจ้างเราที่เราคุมเขาทุกอย่างแล้วเขาก็ได้ margin ไปหน่อยหนึ่ง อย่างนั้นเราอาจจะได้กำไรสูงสุดนะแต่ระยะยาวผมว่าไม่ work แบบนั้นเราอาจจะได้พันธมิตรแบบหนึ่งเป็นคู่ค้าแบบหนึ่งที่ไม่ต้องคิดอะไรมากเราสั่งแล้วก็ผลิตตามที่เรابอก แต่โมเดลเราไม่ได้จะได้แบบนั้น บางทีคู่ค้าเราอาจจะอยากทำตามที่เราสั่งแต่เราจะไปกระตุ้นว่าคุณทำได้ ดีกว่านี้มั้ย คุณลองดูสิ เราเพิ่มราคาให้คุณก็ได้ มีอะไรให้มาเสนอ เราใช้โมเดลนี้เนื่องจากว่าเราก็คเคยทำและปัจจุบันเราก็คทำ OEM ให้บริษัทอื่นบางส่วน อย่างเราทำชิ้นในของถุงมือแล้วเขาต้องนำไปผลิตต่อโดยเอาถุงมืออย่างมาสวมเข้าไป แต่ลูกค้เรารายนั้นเป็นลูกค้รายใหญ่เขาเก่งเรื่องยาง เขาเอายางมาทับข้างในที่เรียกว่า liner หรือซัพในที่ทำที่เรา เขาเก่งเรื่องยาง เราเก่งเรื่อง textile เราก็คูยกันแบบเท่า ๆ กันเราไม่ใช่ลูกจ้าง ที่เท่า ๆ กันคือตัวซัพในผมเก่งกว่าคุณเพราะฉะนั้นผมจะเป็นคนพัฒนาเอง ด้วยสูตรผลิตของผมเอง แต่คุณต้องการอะไร ยางของคุณมีข้อจำกัดอย่างไรคุณต้องบอกผม ไม่อย่างนั้นผมก็พัฒนาไม่ถูก เมื่อผมพัฒนาได้แล้วผมก็ส่งไปให้คุณ นี่คือการพัฒนาร่วมกันนี่คือโมเดลที่เราก็คใช้กับคนอื่นด้วย ไม่ได้เน้นเรื่องราคาที่จะกดราคากันเพราะเราก็คมีนวัตกรรม คุณไปจ้างที่อื่นก็ไม่มีใครทำให้คุณอย่างนี้ถึงแม้ว่าเราสามารถนำนวัตกรรมนี้ไปทำให้กับคนอื่นก็ได้แต่เราก็คือซัพซัพกับคุณว่าเราจะไม่ไปทำแบบนี้ให้กับคนอื่นถ้าคุณยังซัพซัพกับเราอยู่ตาม contract แล้วเราก็คมาช่วยกันพัฒนาดีกว่าคุณมาต่อราคาผมทีละ 2 เปอร์เซ็นต์ 3 เปอร์เซ็นต์ จนสุดท้ายผมก็ต้องบอกว่าไม่ไหว ซึ่งอย่างนั้นก็จะไม่ win-win คุณก็ต้องไปหาคนใหม่ เราก็คอยู่ยากคุณจะให้เรามากดค่าแรงคนงานก็ไม่ใช้อย่างนั้นแล้ว ถึงแม้ผมจะใช้แรงงานต่างด้าวแต่ผมให้ค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานหมด แรงงานต่างด้าวบางคนค่าแรง 400-500 บาทต่อวันแล้ว เราไม่เกี่ยงเรื่องค่าแรง เราจ่ายได้เท่าที่จ่ายเพราะว่าเราเน้นนวัตกรรมต้นทุนค่าแรงก็จะต่ำ” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“เรามีการพัฒนาร่วมกันกับ outsource มีการวิจัยและพัฒนาร่วมกัน เราต้องคุยกันตั้งแต่แรกว่าเขาจะมาร่วมกันกับเรามั้ย คุยกันถึงปรัชญาของการทำงาน อาจจะต้องเจรจาว่าธรรมชาติของเราเป็นแบบนี้ ลูกค้เราเป็นแบบนี้ เราต้องมาแปล

กันก่อนว่าบทบาทหน้าที่ของ partner แต่ละรายใครจะต้องทำอะไร ต้องเห็นกันก่อนที่วันที่จะเซ็นสัญญาหรือจับมือร่วมกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทและข้อจำกัดบางทีคนที่เอาของเราไปขาย เราก็ต้องบอกเขาว่า ของ ๆ เรามีอะไรอยู่บ้าง เราไม่ได้ perfect 100 % เขาควรจะต้องเห็นว่า ของ ๆ เราที่ยังต้องพัฒนา มีข้อจำกัดอะไร เขายอมรับได้มั้ย ไม่ใช่ถึงจุดที่ส่งลูกค้าแล้วมาตำหนิเรา” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

การสร้างพันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการร่วมกันเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันวิจัยจนสามารถจดสิทธิบัตร กลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ไม่ใช่แค่เรื่องของการทำ networking แต่ถ้าเรารู้ว่า partner คนนี้เขาเป็น partner ที่ดี เขาช่วยสนับสนุนแล้วการทำงานร่วมกันเป็นในเชิง synergist จะทำให้เราได้ strategic alliance เป็นคู่ค้าและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตรงนี้ถือว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่คนอื่นเขาทำแบบเราไม่ได้” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

อีกรูปแบบของเครือข่ายทางธุรกิจในการแบ่งปันใช้ทรัพยากรร่วมกันของบริษัทในเครือซึ่งมีบริษัทแม่เป็นแกนกลางสนับสนุน จะก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากกว่าต่างฝ่ายต่างจัดหาทรัพยากรแยกจากกันมาใช้ในแต่ละบริษัท จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ถ้าแม่เราเป็น SMEs ตามเกณฑ์ของบริษัท SMEs แต่โชคดีที่ว่าเราอยู่ในเครือ CDG ซึ่งมีอยู่หลายบริษัท วิทยาลัยศน์ของผู้บริหารคือ แต่บริษัทอาจไม่ได้ใหญ่ บางบริษัทอาจจะใหญ่ แต่บริษัทเราเป็นบริษัทเล็กเกือบเล็กที่สุดในเครือ CDG กรูป แต่สิ่งที่ผู้บริหารทำคือมี support ส่วนกลาง มีวิทยาลัยศน์ที่มีการบริหารที่เป็นส่วนกลาง มีนโยบายส่วนกลางและพอเรามีทรัพยากรร่วมมีการประหยัดต่อขนาด ในเชิงของจำนวนพนักงานก็ทำให้สามารถพัฒนาระบบไอที นโยบาย หรือระบบ incentive ใช้ร่วมกันได้

เหมือนกับส่วนกลางลงทุนไปแล้วก็แชร์ cost ตรงนี้ แล้วมีอะไรเราก็มองถึงนโยบายใหญ่แล้วก็ deploy ไปในกลุ่มเล็ก ๆ ระบบ back office ทั้งหมดส่วนกลางคอยสนับสนุน เพราะฉะนั้นนี่คือส่วนหนึ่งของข้อได้เปรียบด้วย ปัจจุบัน CDG ทำธุรกิจมา 50 ปี แต่ละบริษัทในเครือเป็นเอกเทศแต่คุมด้วยนโยบายเดียวกัน แชร์ทรัพยากรร่วมกัน บริหารร่วมกัน” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

4. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากการศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจทั้งในด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านประสิทธิภาพการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

4.1 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ระบบการจัดการ และความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่พร้อมซึ่งทรัพยากร เทคโนโลยี ระบบการจัดการและความชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงไม่สามารถเข้าแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดที่ธุรกิจขนาดใหญ่ครอบครองอยู่โดยตรงได้ จึงควรอาศัยความยืดหยุ่นในการปรับตัวและการบริหารจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและช่วงชิงในส่วนแบ่งการตลาดที่ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่สามารถตอบสนองได้ดีได้ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ (low-cost leadership) และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (differentiation) แสดงรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ (low-cost leadership)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการแข่งขันตัดราคาสินค้าหรือบริการให้ราคาต่ำที่สุดเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด แต่ในขณะเดียวกันก็ได้พิจารณาถึงต้นทุนการผลิตที่สามารถแข่งขันได้ โดยไม่เพิกเฉยกับต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กลับมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ระยะยาวกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) หุ้นส่วนทางธุรกิจ (partner) และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) โดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ในระยะสั้นจากการลดราคาซื้อวัตถุดิบหรือมุ่งฉกฉวยผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมไม่เชื่อเรื่อง pricing strategy ผมไม่เชื่อการตัดราคาขายแล้วธุรกิจเติบโต เพราะฉะนั้นถ้าเห็นกลยุทธ์ที่ทีมงานเสนอว่าต้องตัดราคาเพื่อขายสินค้าตัวนี้แข่งกับเขาถึงจะขายได้ ผมจะบอกว่าเลิกทำสินค้าตัวนี้เลย เพราะถ้าตัดราคาแล้วมีกำไรอยู่แล้วทำไมไม่ลงมาตั้งแต่แรก ถ้าตัดราคาแล้วจะรอดทั้งคู่มั้ย ถ้าตัดราคาแล้วคนหนึ่งตายคนหนึ่งรอด ไม่งั้นก็ไม่รอดทั้งคู่ เรื่อง pricing ผมไม่เชื่อเลย ผมบอกเสมอว่าเราไม่ใช่แบรนด์ที่ขายราคาถูกที่สุดในตลาด ถ้าคุณทำสินค้าออกมาแล้วบอกว่าขายถูกที่สุดในตลาดแบบนี้ไม่ใช่เรา เราไม่ได้เน้นเรื่องต้นทุนต่ำแต่ต้นทุนต้องต่ำก่อนนะ ถ้าต้นทุนสูงกว่าชาวบ้านก็แสดงว่าคุณมาผิดทางแล้วแปลว่าคุณเข้าตลาดนี้ไม่ถูกต้องแล้วหละ มายังไงต้นทุนสูงกว่าคนอื่นเค้า” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ผมว่าการแข่งขันกันลดราคาจะไม่ถาวร แม้กระทั่งคุณมีอำนาจต่อรองลดราคาวัตถุดิบได้ แต่คุณคิดว่ากดได้ตลอดหรือ เราใช้แนวคิดเดียวกันกับ MD ในการคุยกับพันธมิตร เราถือว่า supplier เป็นพันธมิตร คุณพัฒนาตัวสินค้า วัตถุดิบดี ๆ ให้เราดีกว่า มากกว่าที่จะให้เราถูกลงอีก ถูกลงอีก แล้วจะเอาแรงที่ไหนไปพัฒนา ถ้าแนวความคิดกดราคาอย่างนี้คุณก็จะได้ supplier อีกแบบหนึ่งที่เน้นแต่ราคาถูก ๆ แล้วก็กดราคากันไปมา ของเราขอให้พออยู่กันได้ ต้นทุนเราผ่านขายแล้วได้รับระดับกำไรเท่านี้เราพอใจแล้ว เพราะฉะนั้นโครงการลดต้นทุนของเราไม่ใช่การไปกดราคา supplier แต่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพวัตถุดิบ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยหาวิธีว่าจะทำอย่างไรให้เส้นด้ายมีนวัตกรรมสูงขึ้นในราคาถูกลง แต่ไม่ใช่แบบซื้อเดิม ๆ ที่

เคยซื้อกิโกลกรัมละ 100 บาท ปีนี้จะขอ 90 บาท ของเหมือนเดิมทุกอย่างรวมทั้งค่าแรงขึ้น คือมุมมองอย่างนั้นน่าจะโบราณ ๆ ก็จะไปไหนไม่ได้หรอก” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“เรามีการปรับราคาให้เหมาะสมกับตลาด แต่ไม่ใช้การตัดราคากัน อันไหนที่ดูแล้วขาดทุนเราจะไม่ทำ ส่วนใหญ่ทุกคนทราบอยู่แล้วว่าถ้าไม่เอาราคามาก็ต้องทำให้ product มี value ให้กับลูกค้า ๆ ถึงจะเลือก เราต้องหาจุดนั้นให้ได้ ทำให้ลูกค้าถึงต้องเลือกเรา เช่น เราเองไม่ได้ขายแต่ตัวแผนที่ เราขาย value ที่ลูกค้าจะเอาไปใช้งาน ถ้าเราพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่เขาซื้อไปมันคุ้มกับสิ่งที่เขาจะเสียไป ช่วยแก้ปัญหาให้เขาได้” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“เรามองว่าราคาของ supplier เราดูที่เหมาะสม ไม่ได้มองว่าถูกอย่างเดียว ถ้ามองว่าหาราคาก็หาได้ แต่ถ้ามองว่าคุณภาพได้มัยก็ต้องคุยอีกเรื่องหนึ่ง เราจะดูราคาที่เหมาะสมแล้วก็พัฒนาไปด้วยกัน” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“นโยบายการคัดเลือก supplier ส่วนใหญ่เขาจะมอง QCD; quality, cost และ delivery แต่ว่าสิ่งที่เรามองกว้างไปกว่านั้นคือเราอยากหา partner ที่มีความเข้าใจกันด้วย เวลาที่เรามีความต้องการที่เร่งด่วน ก็ต้องตอบสนองไว ยินดีที่จะแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ” (คุณวุฒิมพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เฮลเทติก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ใหม่เพื่อแข่งขันด้านราคา (fighting brand) โดยไม่ให้ภาพพจน์ของแบรนด์เดิมสูญเสียอัตลักษณ์ เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ โดยการแบ่งแยกและสร้างการรับรู้ใหม่ เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าที่มุ่งเน้นพิจารณาด้านราคาที่ต่ำโดยที่คุณภาพลดลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การตลาดมีการแข่งขันสูงขึ้น ผู้นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศมาขาย มักจะใช้สงครามราคา ซึ่งถ้าเราไม่มั่นคงเราก็จะเป่เหมือนกัน คือเราจะไปสู้กับเขาอีก เพราะทีมขายเขาอยู่ข้างหน้าใจเสีย ค่าคอมมิชชั่นก็จะได้ ยอดขายก็จะลด บางทีเราก็เลยต้องทำ fighting brand ลดราคาให้ถูกลงไปสู้ เปลี่ยนแบรนด์ไปอีกแบรนด์

เลย นี่เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด หรือเราต้องไปดู partner ที่เมืองจีน หรือเวียดนาม ขอให้ผลิตให้เราแล้วตีแบรนด์ใหม่มาเพื่อเราจะรักษาตลาด เพราะตัวสินค้า premium เราจะไปทำลายตัวเองไม่ได้ จะไปลดราคาลงไปก็ไม่ถูก ถึงแม้สินค้าตรงนี้จะขายไม่เยอะแต่กำไรดีกว่า 5-10%” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

4.1.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (differentiation)

จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหนึ่งของการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนซึ่งได้แก่การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (differentiation) ให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการร่วมทำวิจัยและพัฒนา กับหุ้นส่วนหรือพันธมิตรจนเกิดความสัมพันธ์ที่เป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) ซึ่งหากสามารถนำผลวิจัยดังกล่าวมาจดสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ผลการวิจัยดังกล่าวจะกลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (IP; Intellectual Property) อันมีคุณค่าขององค์การ ซึ่งคู่แข่งกันแม้แต่กระทั่งธุรกิจขนาดใหญ่ก็ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดได้ การคุ้มครองสิทธิทางปัญญาโดยกฎหมายนี้จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว ทั้งนี้รวมถึงการพัฒนาวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจโดยไม่ขายให้แก่คู่แข่งรายอื่น จะเป็นการสร้างความแตกต่างในวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งรายอื่นไม่สามารถเข้ามาในตลาดได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เวลาเราพูดถึง *competitive advantage* นอกเหนือจาก IP; *Intellectual Property* หรือ *patent* ก็จะมีเรื่องของ *strategic alliance* คือคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ของเรา *partner* ของเราก็คือว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง เพราะว่าการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันวิจัยกับตัวเอกตนเองถามว่าคู่แข่งจะเข้ามาอย่างไร ด้วยความสัมพันธ์แต่ละอย่างต้องใช้เวลา การเป็น *partner* กับบริษัทญี่ปุ่นบริษัทนี้เรารู้จักกันมา 6-7 ปีเทียบกับบริษัทอื่นที่เพิ่งมารู้จักเขาปีหนึ่งก็ยอมไม่ได้ หรือว่าการเป็น *partner* กับสถาบันวิจัยที่เม.เกษตร เราทำงานกันมา 4 ปีกับคนที่เพิ่งเข้ามาดูแล้วอยากจะเข้ามา คือตอนนี้เรา *block* ได้แล้ว เพราะเราสนิทเรารู้ใจกันแล้ว แล้วเราเข้ามาทำงานกันแบบที่เราไม่ได้เข้ามาเพื่อเอา

ผลประโยชน์ แต่เรามาสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน นั่นคือการสร้าง competitive advantage ของเรา” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ยิ่งถ้าเราให้เขาพัฒนาวัตถุดิบ exclusive ให้เราคนเดียว เขาก็จะช่วยผลิตเฉพาะเพื่อเรา วัตถุดิบตัวนี้เขาจะไม่ขายให้ใคร ขายให้บริษัทเราที่เดียว ซึ่งก็เหมือนกับการทำนวัตกรรมร่วมกันโดยใช้เครื่องมือทางการเงิน เช่น เราเปิดออร์เดอร์ไปให้เลย 1 ปี เราขอลืดอกำลังการผลิตตรงนี้คุณนะ แล้วคุณทำเส้นด้ายตัวนี้ให้เรา นะ อย่าให้ขาด อย่าให้มีปัญหา และก็อย่าขายคนอื่น ทำ exclusive เฉพาะเราเลย” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

ความรวดเร็วในการออกแบบ การดีไซน์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องลงทุนสูงจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างโดยอาศัยจุดแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความคล่องตัวสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่ธุรกิจขนาดใหญ่จะลงไปรายละเอียดย่อย ๆ ของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรืออาจต้องใช้เวลามากในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในแต่ละรอบการผลิตที่ต้องผลิตจำนวนมาก ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ความเร็วเป็นจุดสำคัญที่สุดอยู่แล้ว โดย R&D ของผมต้อง R&D ให้ได้ 50 ชิ้นต่ออาทิตย์ KPI กำหนดไว้ชัดเจน ถ้าจำไม่ผิดทีมดีไซน์ของผมนี้หนึ่งคนต้องดีไซน์ได้ 3 วันต่อหนึ่งชิ้น เพราะฉะนั้นต้องสร้างอะไรมาก่อนที่เป็นพื้นฐาน ก่อนที่จะมาเป็น 50 ชิ้นต่ออาทิตย์หรือ 3 วันต่อชิ้นในการออกแบบ ต้องมี plat form เดิมมา เพราะฉะนั้นถ้าบริษัทใหญ่ๆจะทำก็ต้องสร้างตรงนี้ ถ้ามาว่าเขาอยากจะทำ detail งานขนาดนี้มัย เพราะต้นทุนการบริหารจัดการเขาเยอะอยู่แล้ว การจะมาทำสินค้าเยอะๆคงอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องการผลิตจำนวนมาก ๆ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

4.2 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

4.2.1 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน

จากการศึกษาพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านรายได้จากการขายที่เป็นตัวเงินและผลกำไรสุทธิ โดยหลายบริษัทมีการเติบโตทางธุรกิจจนเริ่มเตรียมพร้อมนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์กลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินส่วนหนึ่งมาจากความสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การหาสินค้าใหม่ทดแทนด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อทดแทนสินค้าเดิมที่ไม่สามารถขายหรือสร้างผลกำไรต่อเนื้อได้ ทั้งนี้ผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ยังส่งผลต่อกำไรของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ต้องแข่งขันด้านราคาจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) ทำให้กำไรของบริษัทลดลงทั้งที่ยอดขายไม่ได้เปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราดูที่ GP และ net profit เป็นหลัก ด้าน GP เราก็เติบโตมาตลอดเติบโตทั้ง percentage และตัวเงิน ส่วน net profit ในปีนี้เราเติบโต 6 เท่า ซึ่งเกิดจากการปรับระบบคือเราต้องอยู่กับความเร็วให้ได้ ถ้าสินค้าต้นทุนเริ่มสู้ไม่ได้ก็ต้อง R&D ต้องทำได้ sourcing ในการหาตัวสินค้ามาทดแทนต้องทำได้เร็ว อย่างที่ผมบอกว่าความเร็วเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เราไม่มีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ในด้านการเงินของเราก็มีกำไรเป็นเปอร์เซ็นต์ double digit 10-20 % หรือมากกว่านั้น มีทุกปีต่อเนื่อง ไม่มีปีไหนขาดทุนหรือต่ำกว่า 10%” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ถ้ามองด้านของยอดขายเรา growth ทุกปี แต่จะ growth 2 digit หรือ 1 digit ก็อีกเรื่องหนึ่ง แต่ก็ growth ทุกปี งบเราก็ไม่ติดลบ” (คุณธราวัฒน์ ธาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“สภาพคล่องของเราไม่มีปัญหาเพราะเราไม่ได้กู้ ส่วนด้านผลกำไร ตอนนี้อยอดขายเยอะแต่กำไรน้อยลง เพราะถูก global sourcing พอแข่งกันเยอะแล้ว หลาย ๆ ที่เป็นเหมือนกัน คือยอดขายเท่าเดิมคือ 300-400 ล้านบาท แต่กำไรไม่ใช่ตามสัดส่วน 300-400 ล้านบาทแล้วก็ได้ จากการแข่งขันกันด้วยราคา” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด, 2561)

4.2.2 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด

ผลการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดเป็นส่วนที่ประเมินได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลของส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสัดส่วนทางการตลาดที่สถานประกอบการครอบครองอยู่นับเป็นส่วนย่อย ๆ กระจัดกระจาย ซึ่งต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการเก็บข้อมูลรวบรวมตัวเลขได้อย่างเป็นระบบและยอดขายเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนของตลาด ดังนั้นผู้ประกอบการจึงใช้การเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดโดยประเมินจากยอดขายเปรียบเทียบในแต่ละปี หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (benchmark) ของธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทในระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ส่วนแบ่งตลาดพูดได้ลำบากเพราะไม่มี research housing ทำออกมาเป็นตัวเลขชัดๆให้เราเห็น พอเราพูดก็อาจจะอ้างอิงทางตัวเราเองมากเกินไป ส่วนใหญ่เราจะดูจากลูกค้าที่เป็นรายใหญ่ๆ เราก็จะอยู่ในระดับ top three ถึง top five ตลอดก็ถือว่าส่วนแบ่งตลาดก็ยังดีอยู่” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ส่วนแบ่งการตลาดนี้วัดได้ยาก SMEs ดูส่วนแบ่งการตลาดอย่างนั้นไม่ได้ เราควรดูว่าเราตั้งตัวเองเป็นหลัก มี bench mark ที่มีขนาดใกล้เคียงกัน กับ bench mark ที่ขนาดใหญ่กว่า หรือเป็นต้นแบบของธุรกิจนี้ แล้วเราไปมีอัตราส่วนทางการเงินตรงกับเขาหรือว่าดีหรือแย่กว่าเขาหรือเปล่า เราค่อยนำมาปรับปรุง เรามีคำพูดกับพนักงานอย่างหนึ่งว่า อย่าเอาตัวเราไปเปรียบเทียบกับคนที่แย่กว่าเรา เพราะถ้าคุณเปรียบเทียบกับคนที่แย่กว่าเรา คุณจะปรับปรุงอะไร คุณจะรู้สึกว่าคุณดีอยู่เสมอ แต่ถ้าคุณไปเปรียบเทียบกับตัวเองกับบริษัทที่ใหญ่แล้ว คุณจะรู้ว่าคุณขาดอะไร เราต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง บางอย่างที่เราเห็นเขาโดดเด่นออกมาชัดเจน

มาก เราจะเอาเขาเป็น benchmark” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“เรื่องส่วนแบ่งการตลาดพูดได้ยากเพราะธุรกิจไอทีเดี๋ยวนี้ค่อนข้างกว้าง ผมมองส่วนแบ่งการตลาดเป็นด้าน mind share มากกว่า market share ในเชิง value ว่า mind share ของลูกค้าเราจรรู้กับแบรนด์เราอย่างไรจึงเป็นแบบระยะยาว เราเน้นความจงรักภักดีของลูกค้าในระยะยาว” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

นอกจากนี้การพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการเพิ่มยอดขายให้เต็มตามศักยภาพที่มีเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญควบคู่กัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราไม่ได้มองเฉพาะในแง่ยอดขาย เรามองด้านประสิทธิภาพในแง่ความมั่นคง ในแง่ความ smart ถ้าขยายในแง่จำนวนเงินหรือปริมาณเราก็เคลมได้ว่าเราจะเพิ่มยอดขายไปได้เยอะ แต่ว่าจะเยอะแบบไหนเราอยากให้อยู่แบบค่อนข้าง smart เราขยายโดยใช้เครื่องมือเครื่องมือมีมัย เราขยายโดยต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ มีมัย ถ้าเราใช้ทรัพยากรที่จำกัดแต่คุณภาพเพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มยอดขายได้เพิ่มขึ้น เราไม่จำเป็นที่จะต้องขยายพื้นที่ เราใช้ warehouse ขนาดเท่าเดิมแต่เพิ่มยอดขายไปได้ 100 เปอร์เซ็นต์นี่คือความสามารถอย่างหนึ่ง ประสิทธิภาพ การลดต้นทุน การใช้ศักยภาพของพนักงาน พนักงานเราเก่งขึ้น อันนี้คือตัวชี้วัดเป็น KPI ที่สำคัญพอๆกับยอดขายหรือมากกว่าด้วยซ้ำ” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

4.2.3 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมุ่งเน้นได้แก่ ความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผลประโยชน์ที่มีต่อผู้ถือหุ้นนับเป็นสิ่งที่มีความควบคู่กันกับผลประโยชน์ด้านการเงินของบริษัท โดยส่วนใหญ่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีการจัดสรรผลตอบแทนด้านเงินปันผลได้อย่างคล่องตัว เนื่องจากมีจำนวนผู้คนที่เกี่ยวข้องในหุ้นส่วนของกิจการน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ หากมีความจำเป็นในการขยายธุรกิจก็สามารถนำผลกำไรสะสมที่มีไปลงทุนขยายกิจการแทนการกู้ยืมจากภายนอก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราไม่ใช่องค์กรที่ทำงานเอาเป็นเอาตาย เราทำงานเราทำเต็มที่ แต่เราก็มีตัวชีวิตอีกอันหนึ่งคือการทำเป็น happy workplace ซึ่งในองค์กรของเรามีลักษณะที่เป็น Generation-Y เยอะ เราเป็น young energetic employee คือทุกคนมุ่งมั่น เราทุกคนยังวัยรุ่นอยู่ เราชอบทำอะไรที่ work smart เราทำ project เรา relax เรามีโครงการ happy workplace ที่ทำให้เราไม่ต้องเครียดกันจนเกินไป” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“เรามองเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมากกว่า เรื่องสวัสดิการ เรามีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งเราทำมา 2-3 ปีแล้ว ซึ่ง SMEs ทั่วไปก็ไม่ได้ทำเรื่องนี้ ทำแค่ประกันสังคมตามกฎหมาย แต่เราทำกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เรามีประกันชีวิตกลุ่มเป็นประกันพิเศษให้กับพนักงาน” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ถ้าจัดอันดับผมมองว่าพนักงาน และคู่ค้า ส่วนเจ้าหนี้ก็ยังสมดุลเพราะดอกเบี้ยไม่เกิน 4% ผมว่าพนักงานน่าจะเป็นอันดับหนึ่ง เพราะว่ามีอัตราการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นค่อนข้างต่ำ เพราะว่าเป็นนโยบายที่เราต้องกันเงินไว้เก็บไว้ลงทุน เพราะฉะนั้นผู้ถือหุ้นจะได้ผลตอบแทนระดับท้าย ๆ ในส่วนของ stakeholder ทั้ง 3-4 ส่วนนี้ ส่วนเจ้าหนี้ภายนอก เราก็รักษาความซื่อสัตย์ ความตรงในการชำระหนี้ต่าง ๆ เราจะใช้ cashflow ที่เหลือจากเงินปันผลเอาไปเร่งจ่ายเจ้าหนี้ดีกว่าเพื่อได้ลดราคาลง เขาลดให้เองนะ เพราะเขาเคยให้เครดิต 2 เดือนแต่ผมบอกว่าผมจ่าย 1 เดือนก็ได้ เขาก็ให้ส่วนลด 5% ช่วยลดต้นทุนของเราดีกว่าขอเครดิต 4 เดือน เขาก็ยังมั่นใจเรา เขาก็เหมือนจะเป็นคู่ค้าระดับต้น ๆ ของเขา” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

พันธมิตรทางธุรกิจถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหนึ่งขององค์กร การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสมนับเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดความสุข ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราเปิดออร์เดอร์ไปให้เลย 1 ปี เราขอล๊อคกำลังการผลิตตรงนี้คุณนะ แล้วคุณทำเส้นตายตัวนี้ให้เรานะ อย่าให้ขาด อย่าให้มีปัญหา และก็อย่าขายคนอื่น ทำ exclusive เฉพาะเราเลย บางทีเขาก็สบายใจที่ทำให้เราคนเดียวเพราะบางทีก็ไม่ว่างจะไปขายให้ใคร ซึ่งเราก็ไม่ได้แชร์กำลังผลิตเขาทั้งหมด เป็นการสร้างสมดุลอย่างหนึ่งกับ supplier แล้วเราก็ให้

ผลตอบแทนเขาที่ตีระดับหนึ่ง เขาก็มีความสุข มีอะไรกระทบกระทั่งกันบ้างก็มาเจรจาพูดคุยกันมากกว่าที่จะมาเคลมกัน มาหักราคา เลิกไม่ซื้อ ไม่ใช่บรรยากาศอย่างนั้น” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

4.2.4 ความรุนแรงทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากการศึกษาพบว่า สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวดเร็วและเชื่อมโยงข้อมูลทั่วถึงกัน มีสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมาก การเข้าช่วงชิงตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่ใช้วิธีการตัดราคาขายให้ต่ำกว่าราคาตลาด รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกันทั่วโลกจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) ซึ่งทำให้การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพขยายวงจากระดับประเทศ ระดับภูมิภาค กลายเป็นระดับโลก ผู้ประกอบการจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแย่งชิงหรือรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ต้องบอกว่าแข่งขันกันรุนแรงมาก เราเคยนั่งอยู่เฉย ๆ ของเรายูดี ๆ แล้วลูกค้ามาหาเราทุกวัน หลังจากนั้นไม่มีเลย อาทิตย์หนึ่งมาคนเดียว ทั้งที่ตลาดโตขึ้นแต่มี player เข้ามาเยอะขึ้นในตลาด ส่วนใหญ่ใช้ราคานำมา ตอนนี้มีเงิน 1,999 บาทก็ทำแบรนด์ตัวเองได้แล้ว การโปรโมทรุนแรงมาก” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2561)

“อย่างที่เราเห็นว่าขายของทุกวันนี้ทุกเรื่องไม่มีอะไรง่าย ส่วน opportunity มีอยู่แล้วแต่การแข่งขันอะไรที่ง่าย อะไรที่เข้าไปแล้วประสบความสำเร็จเร็วนี้เดี๋ยวคู่แข่งตามอีกละ ข้อมูลอะไรๆเร็วมาก ข้อมูลทุกอย่างเข้าถึงเร็วมาก การคิดอะไรขึ้นมาได้แล้วคนอื่นคิดไม่ได้ เป็นเสือนอนกินทุกวันนี้มันแทบไม่มีแล้ว สมัยก่อนอาจจะได้ เรื่องนี้คิดมาแล้วไม่มีใครทำได้เลยคนอื่นกว่าจะตามทันนานหลายปี สมัยนี้แป๊บเดียว ถ้าสำเร็จเดี๋ยวแหกกันมาแล้วก็พังเป็นแถวๆ” (คุณพิชยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ตัวบริษัทเองเราอยู่ในฐานะที่เป็นผู้ผลิตเครื่องสำอาง การแข่งขันที่เป็นโรงงานรายใหม่จะเกิดขึ้นได้เยอะมาก คือ new entrance เข้าง่าย เพราะไม่มี barrier สำหรับพวก new entrance เพราะลักษณะของการเกิดธุรกิจตรงนี้บางทีเขาตั้งเป็นโรงงาน เขามีเซลล์ขายดี ๆ มีฐานลูกค้า บางทีก็ไปเปิดโรงงานใหม่ หรือจบมาเป็น R&D ทำครีมทำง่าย ปั่นครีมแล้วขาย แล้ว margin สูง เขาก็ตั้งโรงงานเป็นโรงงานย่อย ๆ ซึ่งอันนี้เข้าง่าย ในขณะเดียวกันตัว

คู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้ก็เยอะ เพราะว่าตลาดโต พอตลาดโตคนก็กระโดดลงมาเล่นเยอะ” (คุณวุฒิพงษ์ พานิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ลักษณะงานยานยนต์ตอนนี้แข่งขันกันค่อนข้างสูง ตอนนี้ไม่ใช่ลักษณะการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ตอนนี้ลักษณะของลูกค้าคือ global sourcing แล้ว ดังนั้นไม่ใช่แข่งกันกับโรงปั๊มในเมืองไทย แต่เป็นการแข่งกับอินเดีย เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย ซึ่งจากที่ไปประชุมกับลูกค้ามาล่าสุดคือ ปัจจุบันเสนอราคาไม่ได้แข่งกับคนไทยแต่แข่งกับอินเดีย แข่งกับเวียดนาม แข่งกับอินโดนีเซีย ตอนนี้คือพอเป็น global sourcing แล้วค่อนข้างรุนแรงในการแข่งขัน คุณสามารถทำในคุณภาพระดับนี้แล้วราคาถูกกว่าเจ้าอื่นคุณก็ได้ไป” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด, 2561)

การปรับตัวของผู้ประกอบการในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงด้วยแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางการตลาดภายในของบริษัท การมุ่งเน้นด้านการออกแบบดีไซน์ที่รวดเร็วและหลากหลาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ตอนนั้นยังไม่ใช้ยุคที่ 4G ประกาศ แต่ก็เริ่มมาละ เราก็เริ่มสังเกตเห็นว่าคน contact เราทำไม่น้อยลงมาก ๆ เราก็รู้ใหม่หมดเลย หมายถึงรู้วิธีการทำ marketing วิธี กระบวนการทำงานของเราใหม่หมดเลย หมายถึงลูกค้าสมัยก่อนต้องนัดเข้ามานะ เราจะไม่ส่งของเป็น electronic file เราจะส่งไปรษณีย์ ซึ่งเราไปสำรวจพฤติกรรมลูกค้าแล้วว่า เขาไม่ได้มาใจเย็นแล้วแต่รอเรา ตอนนั้นเป็นยุค Facebook พนักงานก็ไม่มีตอบเลย ถ้ามมา 3 วันแล้วเพิ่งกำลังจะตอบ respond เราช้า เราก็ผ่าตัดขนานใหญ่ตรงนั้น” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“สิ่งที่ธุรกิจใหญ่ทำนี่ก็ต้องบอกตรง ๆ ว่าเขาก็เล่นตามกติกาที่แต่ละการที่เขาทำได้ทำเองหมดทุกอย่าง สิ่งที่เขาเล็ก ๆ ทำคือต้องปรับตัวให้ได้ เพราะแสดงว่าสิ่งที่เราทำอยู่ง่าย ง่ายของเราเป็นบริษัทที่เน้นเรื่องดีไซน์ สิ่งที่ยอดใหญ่ไม่มีคือจิตวิญญาณของแบรนด์และการดีไซน์ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นตัวขายที่แท้จริงเพราะถ้าเจ้าใหญ่จะมาทำนี่จะเอาใครมาดีไซน์ได้เท่าเจ้าเล็กอย่างเรา เราทำมานานเป็น 10 ปี คุณไปเอาดีไซน์เนอร์ที่ไหนไม่รู้แล้วมาลง ถ้าคุณดีไซน์เหนือกว่าเราๆก็ต่อหาทางดีไซน์ให้ได้เหนือกว่าคุณอยู่ดี เพราะฉะนั้นเจ้าเล็ก ๆ ต้องหาจุดที่เป็นจุดยุทธศาสตร์” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

5. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่ง ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ตัวเจ้าของธุรกิจเองเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรจะส่งผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งด้วยขนาดขององค์กรที่ไม่มีระบบการบริหารจัดการ รวมถึงขาดบุคลากรที่ทำงานแบ่งแยกตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ผู้นำจึงต้องมีความรู้รอบด้านทั้งในด้านธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วและการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมว่าอยู่ที่สเกลของธุรกิจ ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ระบบคือกฎเกณฑ์หลักที่ทำให้องค์กรใคร่ไปไม่ได้หรือเปล่า อย่างของเราที่ใช้ระบบ ERP ในการบริหารจัดการ แต่ถ้าเป็นธุรกิจเล็ก ๆ ที่มีไม่กี่คน ตัวเจ้าของธุรกิจหรือผู้นำองค์กรสำคัญที่สุด อาจจะมีผลต่อการอยู่รอดของธุรกิจ 80-90 % เลย คือถ้าพนักงานอาจจะเก่งก็เป็นไปได้แต่ว่า commitment ตัวแปรเรื่องคนก็จะยากขึ้น ฉะนั้นตัวผู้บริหารจะต้องทำให้ได้หมด เรียกว่าถ้าเริ่มธุรกิจต้องทำให้ได้ทุกอย่างก่อน บางอย่างทำไม่ได้ก็ต้องหา partner มาร่วมมือกันต้องหาเข้ามาให้ได้ แต่ตัวเองต้องยืนเป็นหลักให้ได้ก่อน ผมว่าทุกวันนี้ภาวะผู้นำสำคัญที่สุด” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมารท์ ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ผมเห็น research ต่างประเทศของพวกกองทุนที่ทำไว้ว่า CEO มีผลสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรเกิน 80% ในบาง research พูดถึง Ten X CEO คือ CEO ที่ทำธุรกิจได้เติบโตถึง 10 เท่าต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง เช่น ต้องเป็น fast learner คือเรื่องอะไรที่ไม่รู้เรื่องเลย หยิบหนังสือ 3 วันต้องรู้เรื่องทำได้เลย ผู้นำองค์กรตอนนี้เปลี่ยนไป เมื่อก่อนก็คือผู้บริหารเรียนจบบริหารมา เรื่องอะไรที่ไม่รู้เรื่องก็

จ้างคนรู้เรื่องมาทำ สมัยนี้ไม่ได้ ถ้าจ้างคนรู้เรื่องมากกว่าจะ让他ไปรับเข้ากับองค์กรได้ แล้วองค์กรไปปรับเพื่อที่จะให้เพื่อมาแข่งขันได้ก็ไม่ทันกินแล้ว สมัยนี้ CEO ต้องเข้าใจเลยภายในไม่กี่วันแล้วสามารถ lead เรื่องนั้นได้เลย นี่คือนี่ที่เปลี่ยนไปในยุคสมัยปัจจุบัน เพราะฉะนั้นทุกวันนี้เราจึงเห็นว่าเรื่อง CEO หรือผู้นำองค์กรกลายเป็นคนดารารองบริษัทให้ได้ คือต้องทำได้ทุกอย่างแล้วการออกไปพูดข้างนอกก็ต้องพูดได้นะ กลับมาบริหารข้างในก็ต้องบริหารได้ led ที่ก็ต้อง led ได้ ขยายของก็ต้องได้ บัญชีการเงินก็ต้องรู้เรื่อง คือต้องรู้หมดเลยไม่มันก็จะยากที่จะเซ็นธุรกิจไปเติบโตได้” (คุณพิชเยนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

5.1.1 การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผลตอบแทนดังกล่าวรวมถึงทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการ ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม และพัฒนาโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (career path) ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่ละบริษัทจะมีบรรทัดฐานของค่าจ้างในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นเกณฑ์อ้างอิง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ก็มีอยู่หลายอย่าง เรื่องเงินแน่นอนต้องการเป็นอันดับแรกอยู่แล้ว แต่เราเองก็ไม่ใช่น้ององค์กรที่จ่ายสูงสุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่เราเป็นองค์กรที่จ่ายแล้วลูกน้องอยู่ได้มีความสุข แต่สิ่งที่เราช่วยเขาในหลาย ๆ เรื่อง ในเรื่องของสวัสดิการ ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การศึกษา career path หรือ work path ในอนาคต เขามองเห็นว่าเขาทำอะไรตอนนี้แล้วปีสองปีเขาจะสามารถไปทำอะไรได้บ้าง เขาได้รับการอบรม การสอนงาน อย่างเป็นระบบที่เขาจะสามารถพัฒนาตัวเองไปได้ เขาไม่ต้องรู้สึกว่าจะต้องอยู่อย่างนี้ไปตลอดชีวิต” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“เราให้สวัสดิการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละปี เป็นไปตามขีดความสามารถที่เราสามารถทำได้และสามารถกระจายไปให้กับพนักงานที่ทำงานได้ เงินเดือนของบางตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก ๆ นอกจากเงินเดือนแล้วเรายังมีการส่งเสริมต่อการออกไปฝึกอบรมเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม คือการหาคนใหม่ในปัจจุบันได้ยาก คนเก่าถ้ามีแววเราก็ไปปรับปรุงพัฒนาแล้วส่งเขาไปเรียนแล้วให้เขากลับมาพัฒนาองค์กรจะ

ดีกว่า” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรี่มา แคร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ในส่วนนโยบายผู้บริหารจะให้ผลตอบแทนที่ต้องแข่งขันกับระดับเดียวกันได้ ในระดับช่างก็จะมีอยู่ในผลตอบแทนระดับช่าง ในระดับพนักงานก็มีผลตอบแทนระดับพนักงาน เช่น ตอนนี้อ่างจ้างแรงงานขั้นต่ำที่กรุงเทพฯ วันละ 325 บาท แต่เราให้อ่างจ้างแรงงานวันละ 330 บาทตั้งแต่ 2 ปีที่แล้ว คือเราให้มาก่อนแล้ว พอตอนนี้เราก็ปรับให้เป็นวันละ 340 บาท แล้วเราก็มีส่วนของค่าเช่าไลน์ผลิต ถ้าคุณเช่าไลน์ผลิตแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเราก็มีบวกให้ และก็มีค่าความสามารถ ถ้าคุณสามารถ set up แม่พิมพ์ได้ สามารถใช้เครื่องจักรได้ สามารถเชื่อมงานได้ เราก็มีค่าความสามารถให้ในแต่ละครั้งที่คุณสามารถทดสอบแล้วผ่าน ในส่วนของค่าแรงผลตอบแทนของเราก็แข่งขันได้ ไม่ได้สูงมากแต่ก็ไม่ต่ำกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“เรื่องฐานเงินเดือนเราพยายามดูทั้งเรื่องของประสบการณ์การทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นด้วย เป็น performance base บวกกับเราดูเทียบกับอุตสาหกรรมด้วย ถ้าเป็นเรื่องของผลประกอบการเวลาที่มีผลกำไรขึ้นมา เรามีส่งจ่ายเป็นโบนัสแบบรายเดือน งานบางตำแหน่งที่ require performance ที่สูง เราก็มี incentive พิเศษให้” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอส เทค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

5.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management) โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นผู้นำทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมว่า SMEs มีปัจจัยเรื่อง leadership มีส่วนสูงและต้องแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างด้วย ไม่ใช่สั่งให้ไปเรียนรู้เรื่องนั้น ปรับเปลี่ยนเรื่องนี้ แต่ผู้นำไม่เป็นแบบอย่าง ผมต้องลงไปเป็นกรรมการ เป็นประธานในทีมงานต่าง ๆ เพื่อผลักดัน แล้วถ้าทุกคนเจอปัญหาที่เจอพร้อมๆกับเราเลย ไม่ต้องรอให้เขาเอาปัญหามาบอก เราก็จะเห็นว่ายากหรือง่าย ให้กำลังใจ กระบวนการเปลี่ยนแปลงก็จะเร็วขึ้น จะเข้าอกเข้าใจ

กันมากขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะน้อย เรื่องอย่างนี้มีเงินอย่างเดียวไม่พอนะ สมมติผมจะลง software ใหม่เขาวางบิลมา 2 ล้าน ซื้อมาเลย 2 ล้านก็อยู่ในคอมพิวเตอร์เท่านั้น นื่อง ๆ เขาไม่ใช้ บอกว่าใช้ยาก ติดขัด เกิดท้อเพราะของเก่าก็ต้องทำ ของใหม่ก็ต้องศึกษา ผู้นำจึงต้องชี้ให้เห็นผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ให้เห็นถึงอนาคต ให้เห็นว่าจะได้อะไรเพิ่มขึ้น” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลฟ์เท็กซ์ จำกัด, 2561)

“ผู้บริหารบริษัทเป็นผู้บริหารแนวหัวสมัยใหม่ แนวคิดของผู้บริหารคือต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ คือถ้าหยุดอยู่กับที่ก็ถือว่าแย่แล้ว ผู้บริหารจะเป็นผู้สื่อสารเองให้พนักงานทุกระดับรู้ว่าสถานะของเราตอนนี้เป็นอย่างไรมาก่อน แนวโน้มเป็นอย่างไรมาก่อน แล้วเราควรจะทำอย่างไร พนักงานจึงรู้ข้อมูลพอสมควร” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“ซึ่งที่นี่เรา train คนมาให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างดี เพราะฉะนั้นพนักงานก็จะให้ความร่วมมือได้ค่อนข้างเร็ว ประกอบกับสิ่งที่เราอธิบายหรือกำหนด เราสามารถอธิบายได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนว่า สมัยก่อนเราทำแบบนี้ กว่าจะได้ลูกค้ามาต้องใช้เวลา 3-4 เดือน กว่าจะเปิดลูกค้าได้ เราจะทำแบบนี้แล้วช่วยจับเวลาให้หน่อยว่าเวลาจะลดลงเหลือเท่าไร ซึ่งเราก็ลองดูแล้วก็ลดลงจริง เพราะว่าเราปรับกระบวนการใหม่หมดเลย ตอนนี้นานสุดก็ 2 เดือน เร็วสุดก็สามารถสั่งซื้อได้เลย” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

5.1.3 การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำในการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ มองเห็นโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำในการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร้ทิศทาง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก แน่นนอนคือต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะเป็นจุดแรกที่เราต้องเข้าใจว่าธุรกิจของเราจะทำอะไร เราจะไปทางไหน เราจะเป็นอะไรทำไมเราถึงต้องมาอยู่ตรงนี้ เราจะทำอะไรไปทางไหนผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ถ้าไม่มีแผน ไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วการพัฒนาองค์กร พัฒนาทรัพยากร พัฒนา know

how การพัฒนาคน จะทำได้อย่างไร อาจจะทำได้ในระยะสั้นแต่ไม่ยั่งยืน” (คุณวิชัย แสงทริญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ภาวะผู้นำขององค์กรต้องค่อนข้างแน่น ต้องชัดเจน แต่เราต้องมีหลัก ไม่ใช่บอกว่าวันนี้เราจะไปปารีส พรุ่งนี้เราจะไปปักกิ่ง คุณสามารถปรับวิธีการไปถึงจุดหมายได้แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนจุดหมาย บริษัทเรานำหลักการของการบริหารธุรกิจมาใช้ค่อนข้างชัดเจนว่า เรามี mission เรามี vision เรามีพันธกิจ เรามีค่านิยมขององค์กร ซึ่งทุกอย่างจะถูก deploy ออกมาสู่พนักงานในแต่ละระดับ และ ซึ่งจะถูกกำหนดเป็น KPI ประจำหน่วยงาน แล้วเป็น Personal KPI ต่อไป” (คุณธราวัฒน์ ทา ระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

5.2 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความ สลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

5.2.1 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

จากการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจมีเหตุที่ไม่คาดการณ์มาก่อนล่วงหน้า เป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้วยขนาดของธุรกิจที่ไม่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาซับซ้อนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่จึงมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการสูง สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในธุรกิจขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนน้อย อำนาจการตัดสินใจจึงมีลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ประกอบการ ซึ่งถือได้ว่ามีความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจึงต้องรอบรู้รอบด้านและทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเด็ดขาด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาปากคอขวด (bottleneck) เมื่อธุรกิจเติบโตมีพนักงานมากขึ้นจึงควรกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ระดับขององค์กร เราไม่ใช่องค์กรขนาดใหญ่ ในเรื่องการสื่อสารมี ปัญหาอยู่แล้วแต่ก็ถือได้ว่าราบรื่นกว่าที่เป็นองค์กรใหญ่ที่ต้องมีหลายขั้นตอน สมมติ ผมอยากจะแก้บัลลอคสักตัวหนึ่ง ผมสามารถเดินไปบอกฝ่ายวางแผนงานผลิตให้แก้ได้เลย แต่ถ้าเป็นองค์กรใหญ่ต้องมาเซ็นระดับผู้จัดการเยอะแยะมากมาย ตรงนี้ทำให้

เราเร็วขึ้น มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“แต่ถ้าย้อนกลับไปก่อนที่จะมาถึง state ที่เป็นมาถึงวันนี้ ผมก็เชื่อว่า SMEs ทั่วไปรวมอำนาจตัดสินใจไว้ที่เอ้าแก่ ผมว่าไม่ผิดมันเป็นวิธีการจัดการแบบ start up นั้นแหละ อย่าง CEO ของ start up ต้อง quick decision มาก ทุกเรื่องวิ่งมาหา CEO ไม่ผิด แต่ถ้า CEO ชำนั้นแหละผิด คือการที่เรื่องทุกอย่างเข้ามาไม่ได้แปลว่าเรื่องทุกอย่างต้องช้า โดย logic เรามักจะคิดว่าถ้าทุกอย่างเข้าไปหาคนๆเดียวต้องช้าแน่ แต่ CEO ต้องสามารถแก้ปัญหา bottleneck ออกไปได้ ทำอย่างไรให้เรื่องวิ่งมาแล้วไม่ช้าและตัวเองรู้ เข้าใจ อนุมัติได้ถูกต้อง เพราะว่าขั้นต้นๆของการบริหารจัดการระบบของบริษัท ช่องโหว่ของบริษัทจะเยอะอยู่แล้ว การที่แรก ๆ มาปั๊บแล้วเราก็บอกว่า เราต้อง decentralize เรื่องนี้ออกไปเดี๋ยวจะช้า ผมว่าโอกาสที่ธุรกิจจะพังมีเยอะกว่า ธุรกิจ SMEs จะ centralize ไม่แปลก แต่ถ้าบริหารช้าจะผิด ทุกเรื่องวิ่งเข้าไปหาเจ้าของไม่ผิด เจ้าของต้องเข้าใจทุกเรื่องของบริษัทให้ได้ เพราะถ้าไม่เข้าใจจะตัดสินใจไม่ได้แน่ ถ้าคุณทำเรื่องผลิตด้วย ทำเรื่องขายด้วย มีหน้าร้านตัวเองด้วย คุณต้องมั่นใจว่าคุณดูแลได้หมด ถ้าดูแลไม่หมดอย่าเข้าไปทำ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมารท์ ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

5.2.2 การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ โดยส่วนใหญ่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีขั้นตอนการสั่งการและสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก ผู้บริหารจึงได้รับฟังความคิดเห็น ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มใจที่ได้มีส่วนร่วมคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานประจำวัน เนื่องจากการรับคำสั่งจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวจะก่อให้เกิดความล่าช้าและปัญหาคอขวดได้ ทั้งนี้การกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นในทุกๆระดับ ไม่ว่าจะในระดับช่างหรือระดับพนักงานทั่วไป คือเรามาคุยกันก่อนดีไม่ดีมาคุยกัน พยายามให้พวกเราคิดเป็นทำเป็น ไม่งั้นจะมารอผู้บริหารอย่างเดียวจะมีปัญหา ดังนั้นจะให้ผู้บริหารคิดแล้วบอก

จะไม่ทำอย่างนั้น เราต้องคิดแล้วนำเสนอ” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“เรามีตลอด เพราะเราเองต้องการให้เขาโต ให้เขาสามารถที่จะคิดด้วยตัวเองได้ ไม่อย่างนั้นหัวหน้าจะเหนื่อย คิดเองแล้วต้องทำอะไรแทนเขาทุกอย่าง แต่ลูกน้องสบาย ไม่ต้องคิด แต่ถ้าเราให้เขาคิดอาจจะลำบากตอนแรก ๆ ว่าทำไมเขาถึงต้องมารับผิดชอบอะไรเหล่านี้ แต่ในระยะยาวเขาจะรู้สึกเขามีอิสระ เขามีส่วนร่วม ที่สำคัญคือเขามีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ออกมาว่าเขาเป็นคนคิดและมีส่วนร่วม” (คุณวิชัย แสงหิรัญวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ที่นี้เราพยายามทำให้อาคาร flat มากที่สุด เวลาเมื่อไรพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถมาคุยกับเราได้โดยตรง อย่างผมทำงานอยู่ในห้องไม่มีผมอยู่ในห้องคนเดียว จะมีน้องนั่งอยู่กับผมทำงานในห้องเดียวกัน 4-5 คน บางทีเราก็เปลี่ยนสถานที่ทำงานไปทำงานกับกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ แต่กรณีเรื่องอะไรที่ serious เชิงนโยบาย เชิงกฎเกณฑ์ ตรงนี้ต้องออกเป็นจดหมาย มีเป็น paper ประกอบ” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิต เศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เฮลเทติก อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ต้องสนับสนุนให้พนักงานคิด ให้พนักงานทำ ไม่อย่างนั้นจะไม่เดินหน้าไปไหนถ้าจะรอให้ระดับข้างบนคิด และการให้ความร่วมมือในการสื่อสาร คือเมื่อไหร่ที่มีการแบ่งเป็นระดับชั้น สิ่งที่มีปัญหาตามมาคือเรื่องการสื่อสาร จะทำอย่างไรให้การสื่อสารราบรื่น ชัดเจน ทำอย่างไรให้คุยแล้วเข้าใจกันหมดเป็นเรื่องสำคัญ” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“บางอย่างเราให้สิทธิ์เขาคิดแล้วก็มาเสนอเรา แล้วเราค่อยปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือบางอย่างเรากำหนดหัวข้อไปเลย” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

5.2.3 ความร่วมมือข้ามแผนก

ความร่วมมือข้ามแผนกแสดงถึงความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือข้ามแผนกได้ด้วยการ

จัดประชุมย่อยให้แต่ละแผนกได้ปรึกษาหารือร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่แบ่งแยก ทำให้เกิดความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการติดต่อประสานงานระหว่างกัน นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาขึ้นต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันแก้ไขและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น ซึ่งหากประสบผลสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน หากประสบผลล้มเหลวทุกคนทุกฝ่ายก็จะมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“แต่ในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเราเป็นแบบเป็นที่พี่น้องกัน ไม่เหมือนองค์กรใหญ่ที่กว่าจะสื่อสารกันต้องมาเป็นระดับหลายชั้นหลายตอน ของเราพอชั้นตอนน้อยการสื่อสารจึงค่อนข้างเร็ว มีปัญหาอะไรก็บอกมา ตรงนี้เป็นข้อดีเหมือนกัน จะคล่องตัว” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“ทุก ๆ วันพุธเช้า senior ของหัวหน้าแต่ละแผนกรวมทั้งผมด้วยต้องมานั่งคุยกันว่า สำหรับอาทิตย์ที่แล้วเราสัญญาว่าจะทำอะไร คนละ 1-2 ข้อ ที่เป็นข้อสำคัญ เราทำได้มั้ย ผลเป็นอย่างไร ถ้าทำไม่ได้จะทำอย่างไร แล้วต้องการความช่วยเหลือจากใครมั๊ย แล้วถ้าทำได้อาทิตย์หน้าจะทำอะไรต่อ แล้วทุกคนก็จะได้เห็นภาพว่าแผนกไหนที่มีความเชื่อมโยงกัน ต้องเป็นสภาพแวดล้อมที่เปิดและทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกันว่า ตอนนี้อยู่ใครกำลังทำอะไรอยู่ ติดปัญหาตรงไหน ต้องการความช่วยเหลืออะไรอย่างไร” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ถ้าวิเคราะห์กันแล้วว่าปัญหาไม่ใหญ่เดี๋ยวค่อยว่ากันข้างหน้าได้ แต่ไม่ใช่ว่าวิเคราะห์เองแล้วก็วางใจคิดว่าไม่น่ามีอะไร บางทีคิดเองอยู่คนเดียวว่าไม่มีอะไร แต่คนอื่นมองมุมอื่น แผนกนี้อาจจะเห็นแค่มุมนี้ แต่ในมุมแผนกอื่นอาจเห็นว่าเป็นเรื่องใหญ่ เพราะฉะนั้นต้องแชร์เรื่องพวกนี้ออกมาเพื่อให้คนอื่นมีมุมมองพร้อม ๆ กัน ผมมีห้องแชทไลน์ executive committee พอมีเรื่องอะไรผมจะโยนเรื่องเข้าไปในห้องนี้ แล้วผมจะบอกว่าต้องตอบมาด้วยนะเพราะนี่คือ collective responsibility ไม่ใช่เกิดอะไรขึ้นแล้ว CEO รับผิดชอบคนเดียว พวกคุณต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน เกิดปัญหาขึ้นมาเป็นปัญหาที่พวกเราแก้ไขกันต้องไปตอบ board ด้วยกันกับผมนะ อย่าให้ผมไปตอบคนเดียวจะถือว่าไม่โอเค แน่แน่นอนว่าทุกคนไม่ต้องรับผิดชอบต่ออะไรเท่าผมหรอก แต่ผมยึดเยียดกลับไปให้พวกเขาด้วยว่า ถ้าทำบัญชี

อย่าอย่าดูแค่บัญชี ไอทีก็ดูแต่ไอที ขายก็ดูแต่ขาย อย่างนี้ไม่ได้ พวกคุณเป็นผู้บริหาร ต้องคิดให้รอบด้าน แต่การเข้าใจเรื่องของตัวเองเยอะกว่าคนอื่นนี่โอเค” (คุณพิชเชน นทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมของการทำงานต้องค่อนข้างเอื้อให้เขาทำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำสถานที่ทำงานให้เปิดกว้าง จะเห็นได้ว่าตรงนี้เราเปิดให้ทุกคนมองเห็นกัน อาจจะมีข้อเสียที่ว่าเสียงดังบ้าง อาจจะมีการรบกวนสมาธิ มีการเคลื่อนไหวจนไม่สามารถจะ concentrate แต่ก็มีข้อดีของการเปิดกว้าง ในการเผชิญหน้า ทุกคนเห็นหน้ากัน มีอะไรก็จะ relax ออฟฟิศเราจะดีไซด์เป็นกระจก แล้วไม่มีผนังที่เป็น partition ที่ทึบ นอกจากห้องประชุม ถ้าเป็นห้องทำงานจะเป็นกระจกใสและเปิดประตูตลอดเวลา มีปิดประตูเวลาคุยงานที่ confidential ทุกครั้งจะเปิดประตูตลอดเวลา ทุกคนใครมีอะไรก็เข้ามาพบผมได้เลย รวมทั้งเปิดโอกาสให้คุยกันทาง line ก็ได้ และไม่ใช่ผมคนเดียว ผมก็ต้องให้หัวหน้าทุกคนในระดับต่อ ๆ ไปทำอย่างนี้เหมือนกันกับลูกน้องเขาจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร” (คุณวิชัย แสงศิริวิวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“วิธีการ train เรื่องใจสู้คือต้องสู้พร้อม ๆ กัน ใจสู้คนเดียวเดี๋ยวนี้ไม่มีแรมโบ้แล้ว จะไปต้องไปเป็นกองทัพ ถ้าเรื่องนี้ลุยก็ต้องลุยไปพร้อมกัน ไม่ใช่ฝ่ายขายอย่างเดียว marketing ก็ต้องลุย ดีไซด์ R&D ไปลุยด้วยกันนะ ถ้าไปด้วยกันอย่างนี้ฝ่ายขายก็อุ่นใจ ไม่ใช่ฉันไปคนเดียวไปเจอลูกค้าอ่อนวอนกอดขาให้ลูกค้าซื้อ แบบนี้เสียศักดิ์ศรีอย่างนี้ก็ไม่ไหวเหมือนกันนะ แต่ถ้า R&D บอกว่าไม่ต้องห่วง เดี่ยวไปปรับสินค้าให้ ไปคุยกับลูกค้าไปคุยได้เลยไม่ได้เลย ทำมาอย่างดีแล้ว marketing บอกไม่ต้องห่วง พี่ไปขายเดี๋ยวลง Facebook ให้ เดี่ยวพี่ไปโชว์ลูกค้า อย่างนี้ใจจะสู้ อุ่นใจ อย่างนี้แล้วก็ไม่ต้องกลัวเจ้าใหญ่ แต่ถ้าฝ่ายขายไม่มีใครช่วย ขายไม่ได้ก็เข้าห้องแล้วเอามาตำ อย่าพูดคำว่าขายไม่ได้ไม่มี ผมจะตกแตกจะออกคุณเป็นเซลล์ต้องขายได้ หันมองซ้ายมองขวาแผนกอื่นไม่เอากับเราก็จบข่าวแน่นอนแบบนี้ เพราะฉะนั้น Train ให้ใจสู้สำคัญ” (คุณพิชเชน นทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

5.3 การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

5.3.1 การพัฒนาคนเก่ง

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่คนเก่งหรือคนที่มีความสามารถโดดเด่นมักจะสนใจที่จะทำงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแรงจูงใจด้านชื่อเสียง ผลตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคง ความก้าวหน้าและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีกว่าองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก รวมทั้งคนรุ่นใหม่ในยุค Gen-Y จะมีความสนใจการเริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจของตนเองในรูปแบบที่เป็น start up มากกว่าที่จะเข้ามาทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงใช้แนวทางการรับพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางแล้วมาพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานและความเหมาะสมต่อวัฒนธรรมขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราไม่ใช่โรงงานใหญ่ที่สามารถที่ไปเลือกจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงได้ ทรัพยากรบุคคลเราจึงเลือกระดับ ปวส. ปวช. มา เราจึงต้องมาดูแลในส่วนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เรามีส่วนของการพัฒนาบุคลากรที่เป็น in house อบรมกันเอง และเป็น outsource ช้างนอก ตอนนี้แรงงานในระดับ SMEs ไปแข่งกับระดับที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ค่อนข้างยาก ทำให้ทรัพยากรบุคคลที่ได้ต้องมาพัฒนา ต้องมาเกลา มาขัด ต้นทุนที่ได้คนมาไม่ได้สูงเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ แต่เราต้องมาเน้นหนักเรื่องการพัฒนาบุคลากร เราเคยรับคนเก่ง ๆ เข้ามาแต่ปัญหาของเขาคืออยู่ได้ไม่นาน เพราะเขามี connection เยอะ เขาพร้อมจะเปลี่ยนงานได้ตลอด คือถ้าวัดในระดับ SMEs ด้วยกันผมว่าเราสามารถแข่งขันได้ แต่เมื่อไหร่ที่ไปวัดกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงยิ่งไงก็สู้เขาไม่ได้” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“คนที่เขามีภาพของการเป็น brand loyalty ของบริษัทใหญ่ ๆ ที่เขาจะไปทำบริษัทใหญ่ ๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นคนที่เก่งและเลือกได้ ตรงนั้นคนที่เก่งมากเป็น Cream หรือหัวกะทิคงไม่คิดจะมาหาเราตั้งแต่แรกอยู่แล้วเพราะว่าเราเป็น SMEs เราปฏิเสธไม่ได้อยู่แล้วว่าเขาจะไม่เลือกเรา เป็นเรื่องจริงเรายอมรับ เรารับรู้แล้วคนที่มาที่เราจะเป็นคนที่อีกระดับหนึ่งที่ไม่ใช่หัวกะทิเพราะเขาตัดไปแล้ว เราก็พยายามเลือกคน สิ่งที่ดีที่สุดคือ ถ้าเรารู้ว่าเราอยากได้คนแบบไหน มีคุณสมบัติแบบไหน เรายอมเสียเวลาสักนิดหนึ่งในการ recruit คนให้ได้ตรงตามคุณสมบัติ ไม่ต้องเป็นคน genius หรือ perfect มา คือคน genius และคน perfect สุดท้ายแล้วเขาไม่อยู่องค์กรเราอยู่แล้ว เขาอยู่องค์กรเราระยะสั้น ๆ ให้ทุกคนทำใจ คือคุณ

อยากรับทักษะที่คุณจ่ายเงินเขาเท่าไร คุณไหวหรือเปล่า ถ้าคุณจ่ายเงินเขาได้ก็จ่าย extra เพิ่มเข้าไป ค่าลบ brand loyalty ในใจเขา แต่ว่าคุณมีระบบให้เขาอยู่ได้มั๊ย คุณ maintain อยู่ได้มั๊ย ถ้าคุณทำไม่ได้ เขาก็อยู่กับคุณระยะเวลาสั้นๆ เดียวเขาก็ออกไปหาประสบการณ์เพิ่มที่อื่นอยู่ดี คนกลุ่มนี้เวลาจะรับเราต้องสอบถามก่อนถึง requirement ของเค้าว่า เค้าคาดหวังอะไรกับเรา แล้วเราให้เค้าได้หรือเปล่า พอได้รู้ได้ทราบเราก็จะบอกเลยว่าถ้าคุณคาดหวังแบบนี้ สิ่งนี้เรามีให้หรือยังไม่มี ให้เขารับรู้ก่อนว่าคุณมาอยู่กับเรา เราจะมีแบบนี้ให้คุณ คุณคิดว่าคุณจะอยู่ได้มั๊ย ไม่ใช่หรอกเขามาทำงานแล้วก็ไม่เห็นตรงกับที่บอก แล้วเราก็ต้องเสียเวลาต้องมารับคนใหม่” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรี่มา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ปัญหาเรื่องการหาบุคลากรจืดจางของเราคือ ชื่อชั้นในระดับประเทศของบริษัทที่เป็น SMEs จะสู้บริษัทใหญ่ไม่ได้ จะหาคนรู้จักได้ยากกว่าบริษัทใหญ่ถึงแม้นโยบายจ่ายค่าแรงของเราจะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดเล็กน้อยในตำแหน่งงานเดียวกัน แต่พนักงานจะไม่ได้คิดเฉพาะเรื่องค่าแรงอย่างเดียว เขาจะคิดถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่ได้ในแง่ที่ไม่ได้เป็นตัวเงินด้วย เช่น เขาจะได้อะไรถ้าเขาทำงานไปอีก 2-3 ปีข้างหน้า ชื่อเสียง goodwill ค่านิยมเพื่อที่จะได้เข้าไปทำอะไรอย่างอื่นจากบริษัทใหญ่ๆจะได้เปรียบกว่า เราก็ต้องยอมรับตรงนี้เพราะฉะนั้นการที่จะหาคนเก่งมาทำกับเราไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะฉะนั้นเราก็ต้องคาดหวังว่าคนที่ทำงานอยู่กับเราน่าจะประมาณ average ประมาณค่าเฉลี่ยกลางๆ แล้วเราก็มา train เขาเอง พอเขาเก่งเราก็มีการรักษาคนเก่งให้อยู่กับเรา” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

ถึงแม้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะประสบกับข้อจำกัดด้านแรงจูงใจที่คนเก่งมักจะสนใจเข้าทำงานกับธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่า แต่การพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในระดับปานกลางให้มีความสามารถและมีความเหมาะสมเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ก็เป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้เติบโตและเข้มแข็งได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทใหญ่เวลารับคน recruit คนเข้าไป เขาอาจคิดได้แค่ ability เรื่องของผลการเรียน ความสามารถ เกรดเฉลี่ย แต่เขาไม่สามารถที่จะคัดคนที่

competency พิเศษได้ เพราะ competency จะมองยาก คนที่ energetic ยินดีที่จะสนับสนุนองค์กร มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เรื่องพวกนี้เป็นเรื่องที่คัดไม่ได้ แต่เวลาที่เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วหล่อหลอม เราสร้างขึ้นมาได้ แล้วนี่คือสิ่งที่เราทำในองค์กร โดยสภาพแวดล้อมทำให้เกิดสิ่งนี้ ผมเชื่อว่ามีคนที่เขาอาจจะไม่เก่ง บางทีการอยู่ในองค์กรอาจจะไม่ต้องเก่งขนาดนี้ก็ได้อีก แต่อาจจะมียุทธศาสตร์อื่น เป็นคนดี เป็นที่อยากเรียนรู้พัฒนา สู้ไม่ถอย กัดไม่ปล่อย ซึ่งปัจจัยเรื่องความเก่งก็เป็นแค่ปัจจัยหนึ่ง แต่สิ่งที่ผมมองว่าเป็นสิ่งสำคัญคือความกลมกล่อมระหว่างหลาย ๆ ปัจจัยมาบิตรวมกัน แล้วสิ่งนี้ทำให้ SMEs โตได้เหมือนกัน” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการได้พิจารณาถึงความเหมาะสมว่าจะรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ต้องการ หรือจะใช้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งการรับพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติพร้อมทำงานจะส่งผลดีด้านการส่งต่อความรู้ใหม่ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เบื้องต้นต้องมองก่อนว่าคนของเราในปัจจุบันพัฒนาในสิ่งที่เราต้องการได้หรือเปล่า ทางบริษัทฯ มีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางด้านนี้หรือไม่ เช่น เรามีพนักงานด้านการตลาดอยู่ แต่ในฝ่ายการตลาดไม่มีความรู้ด้าน digital marketing ลักคนเลย เป็นไปไม่ได้ที่เราจะพัฒนาเขาในเวลาอันสั้นเราก็ต้องรับคนใหม่ที่มีคุณสมบัติด้านนี้ ซึ่งจะส่งผลได้ดีกว่าการค่อยๆ พัฒนาเสริมความรู้ให้คนในองค์กร เพราะ การนำคนใหม่ที่มีคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการ จะส่งต่อความรู้ต่าง ๆ ให้กับคนในองค์กร และ ก่อให้เกิดสภาวะเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กรได้ แต่ว่าถ้าบางคนในองค์กรมีคุณสมบัติและความรู้ที่มองเห็นว่าเราจะสามารถพัฒนาเขาได้ เราก็คงพัฒนาเขา ให้สอดคล้องกับการวางแผนของแผนกของการเติบโตในหน้าที่การงาน และ career path ในส่วนของการเพิ่มทักษะความสามารถให้พนักงานนั้น เราดูตามผังองค์กร เรามีการจัดทำในเรื่องของทักษะ ความสามารถที่เราคาดหวังจะให้คนมีในเรื่องของการประเมินแต่ละปี ถ้าแผนมาอย่างไรเราก็ต้องมองแล้วว่าเราขาดคนแบบไหน พนักงานที่เรามียังขาดทักษะอะไร แล้วคนในองค์กรสามารถทำได้หรือเปล่า” (คุณธรรวัฒน์ ทา ระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

5.3.2 การรักษาคณเฑาะ

เมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความเหมาะสมทั้งกับในงานและกับวัฒนธรรมองค์การจนมีความสามารถโดดเด่นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรแล้ว ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งให้แสดงศักยภาพของตนให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน โดยให้โอกาสคนเก่งแสดงความสามารถของตนและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมทั้งด้านที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการพัฒนาเส้นทางอาชีพ ทั้งนี้การพิจารณาว่าบุคลากรใดเป็นคนเก่งขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการเป็นคนเก่งหรือมีความโดดเด่นในงานจะได้รับการดูแลเรื่องผลตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในงานสูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความลำเอียงซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาด้านความยุติธรรมในองค์การตามมา ทั้งนี้พบว่าพนักงานบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าแสดงออกหรือไม่เชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เรามีการให้ผลประโยชน์เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ไม่ใช่โครงสร้างตามปกติ มีการอบรมดูงาน การให้ตำแหน่ง ต้องมาเป็น package พร้อมกันทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ข้อที่สองคือ ต้องดูให้ลึกถึงสภาพแวดล้อมรอบตัวเขาด้วย เวลาเลือกคนเราจะดูระยะปานกลางหรือระยะยาวว่าทัศนคติของเขา เช่น บ้านเขาอยู่ในรัศมีแถวๆนี้ การศึกษาเขาอาจอยู่ระดับกลางๆ เขาจะมีความสะดวกสบายในการทำงาน ประหยัดเวลา สภาพแวดล้อมดี ต้นทุนการดำเนินชีวิตก็ถูกด้วย เขาจะมีความภาคภูมิใจอยู่กับเรานานไม่ค่อยอยากย้ายไปไหน ยิ่งถ้าขึ้นเป็นหัวหน้าได้ระดับ 30-40 Kแล้วยังไม่ย้ายไปไหนแล้ว หลังจากนั้นเราก็ใส่ training เข้าไป โปรโมทให้เป็นหัวหน้า เริ่มมีลูกน้อง คนกลุ่มนี้มีอยู่ 5-6 คนเป็นระดับหัวหน้างานที่ทำให้ทีมงานเราค่อนข้างแน่น แล้วคนกลุ่มนี้ก็จะรับคนใหม่ที่มีทัศนคติคล้ายๆกันเข้ามาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรเลย” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“นอกจากเราให้พื้นที่แล้ว เราสนับสนุนเรื่องการให้โอกาสให้เขาเรียนอบรม ที่เป็นหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติม ถ้ามีโอกาสที่ให้เดินทางไปต่างประเทศ ด้วย generation ที่ยังเด็ก ๆ การเดินทางไปเจอโลกกว้างเป็นความภูมิใจของเขา สิทธิสวัสดิการพื้นฐาน ทุกคนได้แบบเดียวกัน แต่ถ้าคุณทำอะไรที่โดดเด่นขึ้นมา เราต้องดูแลเขาและสนับสนุนเขา ปัจจุบันเรามีความคิดว่า ด้วยความที่เขามีความรู้ ความ

เชี่ยวชาญมากขึ้นแล้ว เราก็จะผลักดันให้เขาเป็น trainer หรือ speaker ในอนาคต หรือว่ารับงานที่เป็นงานพิเศษ ซึ่งเราก็ให้สิทธิในการรับงานพวกนี้ได้ด้วย” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ถ้าคนที่เป็น talent ต้องยึดหยุ่นอยู่แล้ว แต่ปัญหาคือว่าคุณต้องมองให้ออกกว่าเป็น talent จริงหรือเปล่า เพราะ talent ต้องเป็นที่ยอมรับของคนอื่นด้วย ไม่งั้น organize จะเสีย ส่วนใหญ่ต้องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เราก็ต้องสร้างเวที เช่น เวทีของไคเซน ให้เขาเสนอผลงานมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพราะอาศัยการทำงานในรูปแบบปกติประเมินแค่ KPI ตามผลงานปกติยังไม่เด่นพอ คนอื่นก็เหมือนกัน” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“เรามองในเรื่องของฐานะความเท่าเทียมของพนักงานในองค์กรด้วย เราไม่ได้ให้เพราะคนนี้เป็นคนพิเศษ เพราะจะทำให้คนในระดับเดียวกันเกิดปัญหาไม่ให้ความร่วมมือกับคนเก่งคนนั้น เราจะผลักดันให้เขามีกิจกรรมหรือได้แสดงความสามารถให้มากขึ้นผ่านกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำในการทำงานกลุ่ม และเหมือนเป็นการประกาศให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้เองว่าคนนี้มีความสามารถและมีความสำคัญต่อองค์กร การที่เราไปให้ความสำคัญกับใครคนใดคนหนึ่งมากเกินไปในองค์กร ในที่สุดเราก็จะมองเห็นแล้วว่ามันเป็นภัยกับเขาเอง ถึงแม้เราจะไม่ได้ตั้งใจก็ตาม พนักงานอาจจะไปขอความร่วมมือแล้วไม่ได้รับความร่วมมือ หลัง ๆ มาเรามีวิธีการทำอย่างนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการยอมรับกันเองภายในองค์กร และเกิดการยอมรับที่ดีขึ้น ซึ่งใช้ร่วมกับการมอบหมายหน้าที่สำคัญต่าง ๆ ให้คนเก่งคนนั้นได้ทดลองทำและวางแผนทำงานตามโปรเจกต์ที่ได้มอบหมาย” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ผมบอกพนักงานเลยว่า ถ้าใครคิดว่าตัวเองมีความสามารถเป็นหัวหน้าไลน์ได้ เป็นรองหัวหน้าได้ หรือเป็นหัวหน้าแผนกได้ คุณมาสมัครกับผมเลย แต่ประเด็นคือไม่ค่อยมีใครมาสมัคร ผมประกาศเลยว่า ถ้าคุณคิดว่าตัวเองเก่งจริง มีความสามารถจริง ขอให้บอกมา เราพร้อมจะพัฒนาคุณ คือเขาก็รู้สึกยกยภาพตัวเองอยู่แล้ว ถ้าใจสู้ด้วย แต่เนื่องด้วยทรัพยากรคนของเราไม่สามารถคัดระดับหัวหน้ามาได้ กลับกลายเป็นว่าเขาก็ไม่มั่นใจตัวเอง บางครั้งเราเห็นแววเราเรียกมาคุยแล้ว

บอกว่า คุณทำได้แต่เขาก็บอกว่าไม่น่าจะทำได้ ไม่เชื่อมั่นตัวเอง ผมเลยต้องให้ทดลองมาทำดูถ้าติดปัญหาอะไรก็กลับไปก็ทำได้” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมาก เนื่องจากคนเก่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าสูง ซึ่งการสูญเสียคนเก่งไปจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการคัดสรรและพัฒนาเพื่อทดแทนอย่างมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมีหลากหลายแนวทางในการรักษาคนเก่ง ได้แก่ การจัดโครงการรักษาคนเก่งโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดูแลแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การให้อิสระทางความคิดให้คนเก่งมีช่องทางในการแสดงความสามารถตามศักยภาพที่มีโดยองค์กรให้การสนับสนุนทางด้านโอกาสและงบประมาณถึงแม้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายบ้างก็ตาม ทั้งนี้การที่คนเก่งมาอยู่ร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งทางด้านความคิดที่แตกต่าง ซึ่งหากผู้ประกอบการสามารถจัดการความขัดแย้งดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมจะเป็นผลดีต่อองค์กรในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายไม่ยึดติดกับกรอบความคิดใดความคิดหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เรามีโครงการที่จะรักษา talent ซึ่งอยู่ในการดูแลของระดับคณะกรรมการบริษัททั้ง MD และรอง MD คณะกรรมการบริษัทจะเข้ามาดูแลคนที่เป็น talent เอง ไม่ได้ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดูแล เพราะฝ่าย HR อาจจะดูแลไม่ออก เราเข้าไปคุยกับ talent เป็นส่วนตัวซึ่งไม่ใช่เรื่องงานอย่างเดียวแต่ดูลงในรายละเอียดถึงครอบครัวเขาด้วย” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลฟ์เท็กซ์ จำกัด, 2561)

“การดูแลคนเก่งอย่างหนึ่งก็คือ เปิดช่องให้เขาคิดเยอะๆ บางที่ต้องเปิดโอกาสให้เขาแสดงอะไรออกมา แสดงศักยภาพเพราะบางคนเป็นคนขี้อาย ชอบคิดอะไรใหม่ๆ เราก็ปล่อยให้เขาคิดแล้วค่อย control เล็กน้อย บอกว่าอย่าให้เสียหายมาก งบประมาณอย่าให้สูงมาก พอดคิดโครงการมาเราก็เลือก บางที่เขาทำเสียเราก็ให้กำลังใจบอกว่าทำเสียให้ทำใหม่จะอย่าเลิก เพราะผลประโยชน์ที่ได้เป็นระยะยาว ไม่ใช่ได้เขาคิดเดียว ทีมงานก็จะรู้สึกดีมีกำลังใจขึ้นด้วย ส่วนการปรับเงินเดือนของคนกลุ่มนี้บางที่ปรับทีเดียวเกือบ 40 % รวมทั้งส่งไปดูงานเมืองนอกโดยไม่มี contract ไม่มีเงื่อนไขอะไรเลย ผมว่าเด็กรุ่นใหม่ไม่ชอบอะไรที่เรื่องมาก คือจะให้ก็ให้ไปจะอะไรกันนักกันหนา อย่างต้องมาทำสัญญาทำงานใช้คืน 1 ปี ซึ่งบริษัทใหญ่ๆจะไม่ได้ให้โอกาสอย่างนี้ ถ้าเขาอยากอยู่กับเราก็ออยู่ ถ้าไม่อยากอยู่ให้เซ็นสัญญาบังคับให้อยู่

สุดท้ายก็ไปอยู่ที่ ได้แก่ตัวแต่ใจไม่อยู่ที่ต้องปล่อยให้ไป” (คุณสุรพล อินสว่าง รอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

“องค์กรเราเป็นองค์กรที่มีพื้นที่สำหรับให้ generation ใหม่ ๆ พวกนี้ เข้ามาก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้ เพราะว่ารูปแบบขององค์กรถึงแม้จะเป็น functional แต่ว่าเราก็ให้สิทธิ์ในการที่สามารถเอางานในเวลางานมาทำ project อะไรพิเศษ บางคนก็ ขึ้นมาเป็น project leader ได้ โดยที่โดยตำแหน่งเขาอาจเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ปกติ แต่ว่าถ้าเขามีความคิดริเริ่มที่จะทำเรื่องนี้ เราก็สนับสนุน ทั้งเวลาในการทำงาน และงบประมาณ” (คุณวุฒิมิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“เรื่องบริหารคนทุกวันนี้เป็นสุดยอดศิลปะของโลก ผมว่าสุดยอดงาน art ของโลกคือมนุษย์นี้แหละ คาดเดาไม่ได้ ไม่รู้ว่าจะมีวันนี้พรุ่งนี้ ผมบริหารทีมงาน เหมือนผมมีแผนคือต้องเข้าใจเค้าถ้าอารมณ์วันนี้เค้าเป็นแบบนี้ อารมณ์พรุ่งนี้เป็นอีก แบบหนึ่ง ต้องคิดว่าต้องพยายามอยู่ร่วมกันคือเวลาคนมาทำงานร่วมกันโดยเฉพาะคน ที่เป็นคนเก่งอยู่ร่วมกัน ความขัดแย้งจะเกิดง่าย เพราะทุกคนก็พยายามให้งานของตนเองสำเร็จ ซึ่งจริง ๆ ถ้ามองลึก ๆ เรื่องนี้เป็นเรื่องดี ถ้าเทียบกับองค์กรที่ไม่มี ประสิทธิภาพที่คุยกันดีทั้งวันแต่งานไม่ deliver อย่างนี้ไม่เอา รู้ว่าเถียงกันทั้งวันแต่ งานส่งได้แล้วมาแก้ conflict เอาจะง่ายกว่าเพราะว่าบางทีที่คนทะเลาะกันไม่ได้ ทะเลาะกันที่ตัวบุคคลหรือ ทะเลาะกันด้วยการสื่อสารที่ผิดพลาดหรืออะไรที่ไม่ได้ ตั้งใจ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

ในการบริหารจัดการคนเก่งจะพบว่า การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (succession plan) เป็นปัญหาหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานของสังคมไทย เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการ ลังเลที่จะแสดงออกหรือประกาศอย่างเปิดเผยถึงผู้ที่จะสืบทอดงานต่อในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร การวางตัวและประกาศล่วงหน้าอาจนำมาซึ่งปัญหาหลากหลายด้าน เช่น ความไม่มั่นใจในศักยภาพ ของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การปฏิบัติตัวไม่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่อัน เป็นเหตุจากความคาดหวังล่วงหน้า ซึ่งผู้ประกอบการจึงควรใช้การพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งด้าน วิธีการสื่อสารและผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มี รายละเอียดดังนี้

“succession plan เป็น basic requirement ของบริษัทที่ต้องเข้าตลาดหลักทรัพย์ ต้องมองไกล ถ้ามองว่าเรามองขนาดไหนก็ต้องบอกว่า บริษัทเราคนอายุ 20-30 การจะบอกว่าเดี๋ยววางตัวไว้หน้าว่าใครจะมาต่อจะเป็นเรื่องประหลาด ทำให้คิดว่าจะไม่ให้ทำแล้วหรือ อายุ 35 แล้วเป็นระดับผู้จัดการหรือเป็นระดับ senior manager แล้วบอกว่าคุณต้องวางนะว่าใครจะมาต่อคุณ ผมว่าความรู้สึกไม่เหมือนกับคนที่อายุ 50 เค้าจะรู้สึกว่าจะไม่ให้ทำแล้วหรือ ทำไม่ดีแล้วหรือ ผมเคยพูดเวลาเรามีประชุมสัมมนาประจำปีบอกว่า ผมทำให้ทุกคนพอใจไม่ได้นะเวลาที่ผมบอกว่าเราวางคนนั้น กับเราวางคุณไว้ว่าจะให้ขึ้นตำแหน่งไหนกับเราวางใครต่อคุณ บางคนผมก็เดาว่าไม่น่าบอก เพราะบอกแล้วคุณเสียความมั่นใจ บางคนผมก็เดาว่าน่าจะบอก คุณจะได้มั่นใจหายสงสัยว่าได้หรือไม่ได้ แต่ผมการันตีไม่ได้ว่าผมทำแล้วจะถูกใจทุกคน คือบางคนคิดว่าน่าจะบอกแต่จริง ๆ ไม่บอกดีกว่า ผมบอกตรง ๆ ว่าส่วนใหญ่ไม่บอกจะดีกว่าสำหรับคนอายุน้อย เพราะว่าเขาต้องการความสำเร็จยังต้องการความเติบโต บางคนก็กังวลอนาคตข้างหน้าว่าถ้าต้องโตไปในระดับสูง ๆ ตัวเองจะไหวหรือเปล่า เพราะพอไปบอกเขาเนี่ยความคาดหวังมันมา พอความคาดหวังมันมาในขณะที่เขาเป็น manager เขาอาจจะ act ตัวเองเป็น director ไปแล้ว ซึ่งจะไม่ดีกับบริษัท ไม่ดีสำหรับตัวเขา คือคนที่ เป็น director แล้ว act เป็น manager นี่โอเคเพราะยังลง detail กับลูกน้อง แต่ถ้า เป็น manager ที่ act เป็น director เพราะรู้ว่าจะต้องขึ้น อย่างนี้เรียกว่าเป็น ถนนวันเวย์แล้วนะ ไปถอยเขาทีหลังไม่ได้ ตรงนี้เป็นศิลปะในการสื่อสารระดับชั้น เทพเลย เรื่องพวกนี้บางทีไม่ต้องพูดเอง ผ่าคนอื่นพูดดีกว่า ผ่าคนอื่นไปกระซิบ ผ่าลูกน้องเขาไปกระซิบ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

6. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยเป็นสถานประกอบการที่มีกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานที่โดดเด่นจนได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 9 มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็น

แนวทางการจัดการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยทั่วไปดังนี้

6.1 การเริ่มต้นธุรกิจด้วยใจรักและเรียนรู้โลกภายนอก

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นผู้รับผิดชอบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ จึงควรมีใจรัก มีความถนัดในงานที่ตนเองได้เริ่มก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสุขทั้งในการเรียนรู้ และสามารถทุ่มเทแก้ไขปัญหาได้อย่างไม่ย่อท้อ การเรียนรู้จากโลกภายนอกเป็นการเปิดกว้างทางทัศนคติ ทำให้เห็นโอกาสและอุปสรรคในทางธุรกิจที่ต้องเผชิญ สามารถประเมินศักยภาพของตนเองและสภาวะการตลาดได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“สำหรับการเริ่มต้นธุรกิจผมว่า ก่อนจะเริ่มให้ไปเห็นโลกกว้างก่อน ไปรู้ไปเห็นเยอะ ๆ หน่อย อย่าคิดเองเออเอง อย่างที่อยู่หมู่บ้านนี้แล้วคิดว่าเราทำเรื่องนี้ได้แน่นอน ถ้ายังไม่เห็นโลกกว้างก็อย่าไปคิดว่าจะไปพิชิตยอดเขาเอเวอร์เรสได้ ต้องเห็นโลกกว้างก่อนถึงจะประมาณตัวเองถูกว่าจะไปพิชิตยอดเขาเอเวอร์เรสด้วยตัวเองไหวหรือเปล่าหรือเอาแค่อยอินทนนท์ก่อน บางทีพอไม่เห็นโลกกว้างจะพุ่งคิดว่าตัวเองทำได้ไปหมด เราไม่ได้ออกไปเห็นโลกกว้างเพื่อลดความมั่นใจในตัวเอง แต่ว่าการไปเห็นโลกกว้างคือการไปเห็นโอกาส คนที่จะเริ่มธุรกิจได้ต้องเห็นโอกาสดีก่อน ถ้าไม่เห็นโอกาสก็เริ่มธุรกิจไม่ได้ เห็นโอกาสต้องมาจากประสบการณ์ชีวิตที่เยอะมาก พอที่จะกลั่นออกมาได้ว่าอันนี้ถ้าทำมีโอกาสด้วย ถ้าเริ่มต้นถูกโอกาสข้างหน้าก็มีมากกว่าเริ่มต้นผิด บางคนเริ่มผิดไปแต่สำเร็จก็มีแต่ต้องไปปรับตัวเอาข้างหน้าอีกกว่าจะเรียนรู้ แต่เริ่มถูกตั้งต้นดีเข้าถูกธุรกิจ เข้าไปในธุรกิจที่ตัวเองก็ถนัด ชอบ อยู่ได้ทั้งวัน ทำงาน 24 ชั่วโมงยังมีความสุขอย่างนี้เริ่มถูก แต่ถ้าเป็นผู้หญิงชอบท่องเที่ยว แต่ไปเปิดธุรกิจที่ต้องอยู่กับที่ก็จะไม่มีความสุข เริ่มก็ผิดแล้ว เพราะเริ่มเอาตัวเงินเป็นที่ตั้ง สมัยนี้การเริ่มโดยเอาตัวเงินเป็นที่ตั้งโอกาสสำเร็จจะลำบาก พอจะเริ่มต้องเริ่มจากการเห็นโอกาสที่ตัวเองมีใจรักที่จะไปทำสิ่งนั้นแล้วเห็นโอกาสว่าถ้าจะเรื่องนี้แล้วฉันทำได้ดีกว่าคนอื่นได้ เพราะฉะนั้นคนที่จะเริ่มถ้าตั้งต้นให้ถูกผมถือว่ามีบุญเก่านะโอกาสสำเร็จจะมี” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ทไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

ทั้งนี้การเรียนรู้จากโลกภายนอกทำให้ผู้ประกอบการเห็นโอกาสโดยไม่ยึดติดกับค้ำข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ด้านทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น ธุรกิจสามารถ

เปิดตลาดในต่างประเทศได้ในช่วงเริ่มต้นโดยยึดติดกับการเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น โดยการทดลองเรียนรู้ตลาดต่างประเทศด้วยจำนวนเงินทุนไม่มากแล้วค่อย ๆ ขยายธุรกิจเมื่อตลาดตอบรับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ถึงแม้เราเป็น SMEs แต่เราก็ไม่จำเป็นที่ไปสร้างข้อจำกัดของตัวเอง ว่าเป็น SMEs แล้วต้องขายในประเทศ เอา scale เล็ก ๆ ก่อน แต่จริง ๆ แล้วเราก็ลุยตลาดต่างประเทศไปได้เลย ซึ่งถ้าเราตัดสินใจว่าจะไปแล้ว มันมีช่องทางที่ไปได้อย่างผมไปเวียดนาม ผมก็ไปเช่าอพาร์ทเมนต์ทำออฟฟิศก่อน ซึ่งค่าเช่าเดือนละ 20,000 บาท ก็ไม่ต้องรอจนมีตึกเลย ก็ทำได้เลย ก็ไปเรียนรู้กับตลาดก่อนแล้วค่อยขยายไป” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

6.2 การเรียนรู้ วิเคราะห์ และการสำรวจประเมินตนเอง

เนื่องจากขนาดของธุรกิจที่เล็ก มีจำนวนพนักงานไม่มากพอที่จะแบ่งแยกงานตามหน้าที่งานได้อย่างชัดเจน ผู้ประกอบการจึงต้องทำหลากหลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน เป็นเหตุให้ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาประจำวันมากกว่าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ จึงขาดการวิเคราะห์และละเอียดในการประเมินองค์การรวมถึงตัวผู้ประกอบการเอง ในบางครั้งผู้ประกอบการจำเป็นต้องให้บุคคลภายนอกองค์การเข้าร่วมประเมินถึงจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อพัฒนาและแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดหายไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เจ้าของต้องมีความรู้รอบเยอะ ๆ ไม่ใช่แค่ผลิตภัณฑ์ตัวเอง ธุรกิจตัวเอง ถ้าคุณรู้ได้ไม่ครบคุณก็ต้องมีทีมที่รู้ได้ให้ครบ แล้วก็ทำ self-assessment ตัวเองบ่อย ๆ ว่าคุณขาดอะไร ต้องพัฒนาตัวเองจากภายในแล้วก็ไปทำ network กับคนภายนอก แล้วหา core competency ของตัวเองให้เจอ” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ต้องตั้งสติแยกแยะปัญหา ก่อน เพราะแต่ละ SMEs ก็จะมีปัญหาของตัวเองที่ไม่เหมือนใคร ต้องดูว่าปัญหาของเราคืออะไร เรื่องยอดขาย เรื่องคน เรื่องอะไรต่าง ๆ จริง ๆ แล้ว สสว. ควรทำ guide line ของ SMEs ไว้ให้บริษัทแต่ละบริษัททำการประเมินตนเอง ทำ check list เป็น health check ก็จะทำให้รู้เลยว่าเรามีข้อไหนที่บกพร่อง มีข้อไหนที่ขาดต้องพัฒนาตรงจุดไหน ถ้าตัวเองไม่สามารถแก้ปัญหาก็ต้องหา coach เดียวนี้มี coach เยอะแยะเลย ไม่ว่าจะทาง สสว. เองก็มี หรือ coach ข้างนอกที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้าน SMEs ซึ่งมีจำนวนมาก บางทีคน

ข้างนอกมาช่วย x-ray อาจจะเห็นอะไรมากกว่า บางที่เราทำไปก็มีปัญหาแต่เราก็ทำของเราอย่างนี้ บางที่ไม่รู้ตัวก็จะชินโดยที่ไม่มีหมอมารักษา คนอื่นเขาอาจมีมุมมองหรือความรู้ด้านอื่นด้วย บางที่เราอาจจะรักษาตัวเองได้แต่ถ้าไม่ทันล่ะ หรือถ้าเรารู้สาเหตุที่แท้จริงได้เราก็แก้ปัญหาได้ถูกจุด บางทีปัญหาอยู่ที่ตัวของเจ้าของเองด้วยก็จะมองไม่เห็นตัวเอง เพราะทำอย่างเดิมทุกวันจึงควรมี *sincere advice*” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ที่นี้เราอาจจะโชคดีที่ทำ GMP ทำ ISO ซึ่งพอปรับเป็น version 2015 จะมีเรื่องของการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้เราเห็นภาพการประเมินจุดอ่อนและอุปสรรคได้ชัดเจนขึ้น และมีแนวทางการจัดการให้ดีขึ้น ถ้าเราวางแผนผิดแล้วเราจะปรับเลย หนึ่งคือเราจะไม่รอให้ทุกอย่างพร้อมแล้วเราทำ ก็อย่างที่สองคือถ้าทำแล้วไม่ดีเราจะเลิกแล้วเราจะเปลี่ยนและปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือ หาผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยวางแผนคิดปรับปรุงให้ดีขึ้น” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท ปริมา แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

6.3 การพัฒนาคนเก่งและการสร้างทีมงาน

เมื่อธุรกิจเริ่มเติบโตมีโอกาสทางธุรกิจ มีฐานลูกค้า มีความมั่นคงทางการเงินผู้ประกอบการจะไม่สามารถดำเนินงานได้เองเพียงลำพัง จึงควรสร้างคนเก่งและทีมงานเพื่อรองรับการเติบโต ด้วยการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านโดยแบ่งเป็นแผนก ฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการมอบหมายให้คนเก่งและทีมงานรับผิดชอบปฏิบัติงานประจำวันแทนได้ ทำให้ผู้ประกอบการมีเวลาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้มากขึ้น โดยเวลาจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของผู้ประกอบการ ทั้งนี้การพัฒนาคนเก่งและสร้างทีมงานจากบุคลากรภายในองค์กรเองเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับงานและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมสร้างทีมงานให้มีขวัญกำลังใจที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญในการเผชิญกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“พอทำ ๆ ไปถึงระยะกลางที่จะต้องต่อสู้เยอะเพราะธุรกิจเริ่มเติบโต อาจจะมีลูกน้องมากขึ้น เริ่มเป็นที่จด ๆ จ้อง ๆ ของบรรดาคู่แข่ง การแข่งขันเริ่มมามากขึ้น เริ่มมีคนมาทำตามมากขึ้น พอถึงตรงนี้ต้องกลับไปมองที่คน เพราะว่าเราทำด้วยตัวเองไม่ได้แล้ว ต้องใช้ทีมงานมากขึ้น ถ้าใช้ทีมงานก็ต้องลง detail ต้องสร้างทีมสร้าง culture ขึ้นมา ผมก็มองตัวเองเรื่องสร้างทีมสร้าง culture การสร้างทีมสร้าง culture ที่ดีจะทำให้ธุรกิจที่กำลังเติบโตหนีคู่แข่งออกไปได้ เพราะคนเก่ง เจ้าของก็รู้

หลักตาก็บอกได้ถามอะไรตอบได้หมด เพราะฉะนั้น scale up ได้ ทำให้ธุรกิจไปต่ออย่างแข็งแรงได้ ถ้าไม่พัฒนาคน ธุรกิจจะเติบโต scale up ไม่ได้ เพราะลำพังเจ้าของคนเดียว ทำทุกอย่างเองหมด สุดท้ายได้ตั้งคณะแต่ไม่มีปัญญาใช้ ไม่มีประโยชน์ สมัยเราได้ตั้งคณะไม่มีปัญญาใช้ก็ไม่เป็นไรให้ครอบครัว สมัยนี้ได้ตั้งคณะแต่ไม่มีปัญญาใช้ก็เอาสิ่งที่แพงที่สุดของผู้บริหารคือเวลา คุณเป็นผู้บริหารคุณต้องมีสิ่งที่แพงที่สุดอยู่ในมือเวลาแพงกว่าเงินอีก คุณเอาเวลาไปแลกเงินนี้ไม่ถูก เพราะผู้บริหารเอาเวลาไปแปลงเป็นเงินได้อีกมหาศาล คุณต้องว่างก่อนแล้วไปหา connection หาเรื่องใหม่ ๆ ถ้าคุณจะว่างได้ก็ต้องมีคนอื่นมาทำแทนซะก่อน เพราะฉะนั้นงานของคุณกระจายออกไป คุณจะมีเวลามากขึ้น แต่เวลามากขึ้นไม่ใช่เอาเวลาไปนอนเล่นอยู่บ้าน คุณเอาไปทำอย่างอื่นที่ได้มากกว่าเดิมเพื่อให้ธุรกิจเติบโต” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เรามี human asset ที่ต่างจากที่อื่น คือในเรื่องตัวบุคลากรขององค์กรเอง เราสร้างบุคลากรขึ้นมาด้วยตัวเอง เราไม่ได้ยืมดี ๆ ไปซื้อตัวใครมา แต่ว่าเราสร้างคนที่มีองค์ความรู้ในรูปแบบของเราตั้งแต่ต้น ซึ่งเป็น concept การทำงานเรื่อง MONOSTUKURI เป็นการไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนา เป็นการทำงานแบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปรัชญาของญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่า SMEs ของญี่ปุ่นทำไมอยู่ได้นานเป็นร้อย ๆ ปี เพราะเขามีเรื่องนี้ เป็นเรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้เดิม ต่อยอดไปอีกเรื่อย ๆ จนกลายเป็นองค์ความรู้ที่ไม่มีคนอื่นมาทำได้แบบเราแล้ว” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเทอร์เน็ตเซนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“ทำธุรกิจเหมือนเล่นกีฬาเหมือนวิ่งคือแข่งกับคนอื่นมั๊ยก็แข่ง แต่ต้องแข่งกับตัวเองก่อน ลากตัวเองให้เข้าเส้นชัยให้ได้ ให้ขาชยับไปแล้วต้อง train ตัวเองคือพนักงานเรามีการ training ตลอด มีการลงทุนกับพนักงานเยอะมาก มีการส่งออกไปอบรม ไปเรียนปริญญาโท ไปเรียนต่อ ลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรเยอะมาก สำคัญที่สุดคือ การ training ด้านความรู้นี่โอเคแต่ training ด้านใจสำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นเวลาที่มีการแข่งขันรุนแรง อย่างแรกทีมงานต้องไม่ฝ่อ คือบางทีรู้เรื่องตอบใน text book ได้หมดเลยแต่พอเจอคู่แข่งที่มาแรงๆแล้วฝ่อก็จบเลย เพราะฉะนั้น train เรื่องใจสำคัญ” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

6.4 การใช้ระบบการบริหารจัดการเข้ามาช่วยกำกับและตรวจสอบการทำงาน

การใช้ระบบการบริหารจัดการจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานรัดกุมและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ อาจเริ่มจากที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญหรืออาจเกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ระบบการบริหารจัดการที่จะสัมฤทธิ์ผลได้เมื่อถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เรื่องของคน คำว่าไว้ใจได้เป็น gray area วันนี้ไว้ใจกันพຽ່ງนี้ โกรธกันกลายเป็นอีกเรื่องหนึ่งเกิดขึ้นได้ เพราะฉะนั้นการตรวจสอบต้องติดก่อน ระบบการจัดการภายใน flow เอกสารต้องเป็่ก่อนแล้วค่อยเอาคนมาเสียบ แล้วค่อยมายึดที่ตัวคนว่าคนนี้เราไว้ใจ คนนี้เก่งเรื่องนี้ ให้อยู่ตรงนี้ แต่สุดท้ายคือระบบเป็นตัวตรวจสอบและ cross check และทำให้ทุกเรื่องไม่มีช่องโหว่” (คุณพิชยนต์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“พอเราใช้ระบบของลูกค้าญี่ปุ่น ความเป็นระบบพวกนี้จะถูกนำมาจัดการโดยลูกค้าบังคับก็ตามหรือไม่ได้บังคับก็ตาม เรามีที่ปรึกษาด้านระบบ 2 คน ในเรื่องการทำระบบ TPS หรือ Toyota Production System เราเอามาประยุกต์ใช้ เราไม่ได้นำของโตโยต้ายกมาทั้งก้อนเพราะเราไม่สามารถทำได้ขนาดนั้น แต่ของเราเอาที่เหมาะสม จากเมื่อก่อนเราเก็บ stock 20วันเหลือ 3 วันเพื่อลดพื้นที่ ในเรื่องของการจัดการระบบ TPS ตอบโจทย์เรื่องของการบริหารจัดการในเรื่องของระบบประมวลการผลิตให้เป็นระบบมากขึ้น แล้วเราก็มีระบบ ISO มีระบบ IATF 16949” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“เราเพิ่งเข้าระบบ ISO ปีนี้เอง แต่ก่อนหน้าที่เข้า ISO เราได้วางอะไรมาระดับหนึ่ง เราต้องการทำ ISO แบบจริง ๆ version 2018 ให้อยู่ในเรื่องจริง ๆ อย่างน้อย 70-80 % เราอยากรู้ศักยภาพของเราด้วย เวลาทำจริง ๆ เราก็กเล่ย์รู้ว่าคนของเราศักยภาพประมาณไหน ระบบ ISO ช่วย SMEs ได้ในระดับหนึ่งแต่ต้องทำกันจริง ๆ แล้วต้องรู้จักปรับให้เข้าเราโดยไม่เสียหลักการของ ISO นะ แล้วอย่างอื่นต้องเข้ามาเสริมด้วย เช่น ระบบไอที process ที่ดี software ใหม่ ๆ แต่ต่อให้มี ISO แต่เราไม่

คุณคนให้ทำตามระบบ เดียว ISO ก็ล้ม” (คุณสุรพล อินสว่าง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด, 2561)

6.5 การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรอาศัยจุดแข็งจากความยืดหยุ่นและความคล่องตัวจากขนาดของธุรกิจที่มีโครงสร้างการสั่งการที่ไม่ซับซ้อนให้เป็นประโยชน์ โดยการตัดสินใจที่รวดเร็ว แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เท่าทันสถานการณ์ การตอบสนองและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจขนาดใหญ่เข้าไปไม่ถึง รวมทั้งความพยายามที่จะสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีข้อมูลชัดเจนถูกต้อง และเชื่อมโยงกันจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้ การออกแบบที่หลากหลายและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมมีหลักการทำงานอย่างนี้คือคิดอย่าง start up ทำอย่าง SMEs มีระบบอย่างบริษัทมหาชน ส่วน status ของบริษัทจะเป็นอย่างไรไม่สนจะทำ 3 อย่างนี้ตลอดเวลา บริษัทจะเป็นแบบมหาชนคุณก็ต้องคิดอย่าง start up ทำอย่าง SMEs มีระบบแบบมหาชน คิดแบบ start up คือคิดว่าจะเติบโตอย่างไร ไม่ใช่คิดว่าคิดจะไปเรื่อย ๆ เราต้องทำงานให้เร็ว ผลิตสินค้าให้ไว แก้ปัญหาให้ไว ส่วนทำแบบ SMEs คือไปทุกที่ที่มีกำไร ไปทุกที่ที่มีลูกค้า บริการลูกค้าดูญาติมิตร เก็บรายละเอียดให้หมด ไม่ต้องมีพิธีรีตองมาก ถ้าทำแล้วมีกำไรก็ทำ ส่วนการมีระบบแบบมหาชนคือการขายไปแต่ละวันมีระบบรายงานบอกว่ามีกำไรเท่าไรอย่างไร มีรายงานบอกเป็นรายวันมัย การไหลเวียนของเอกสารในระบบเป็นอย่างไร หรือยังทำ manual เป็น excel อยู่มัย ถ้ายังทำ excel อยู่เอกสารยังอยู่ข้างนอกรับประกันว่าผิด ให้คุณมั่นใจว่าถูกแต่พอไม่มีระบบก็มั่วแหลก ทำแล้วงงว่าเงินหายไปไหนหมด เสร็จแล้วก็ต้องเกี่ยวข้องกับ supplier เชี่ยวกับลูกค้าเชี่ยวชาญไปหมดเลย แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่เป็นระบบหมดไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญก็ได้ เราก็จะรู้ว่าเรามีเงินเหลืออยู่เท่าไร ลงทุนได้แค่ไหน อันนี้ซื้อได้ในราคาก็บาทได้ อันนี้ลดให้ลูกค้าได้เท่าไร ไม่ต้องเก็บหมดไม่ต้องกดราคา supplier ให้ถูกที่สุด ส่วนของที่ขายให้ลูกค้าต้องขายให้แพงที่สุดหรือต้องเอาจากลูกค้าให้ได้เยอะที่สุดทำนองนี้ ผมว่าข้อมูลข้างหลังนี้เหมือนเส้นเลือดกับเลือดที่เลี้ยงร่างกายคน การหมุนเวียนของข้อมูลที่ไม่มีเส้นเลือดที่วางโครงสร้างอย่างเข้มแข็งจะวิ่งมั่ว เอาแค่ต้นทุนให้ถูกต้องก็ลำบากแล้ว เมื่อก่อนตัวแปรไม่เยอะ ไม่ต้องมีเรื่อง

เครดิตโน้มนั้น สมัยนี้สารพัดปัจจัย บางทีคิดว่าขายได้กำไรแต่สุดท้ายขาดทุนไปแล้วยังคิดว่าได้กำไรอยู่ ผมว่าธุรกิจจะโตได้ต้องมีระบบเท่านั้น ถ้าไม่มีระบบไม่โตหรือโตไปแบบเดินบนเส้นลวดสลึงผ่านหุบเหว วันไหนพลาดก็เรียบร้อยตายอย่างเดียว” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ถามผมว่ากลัวการถูกก๊อปปี้ผลงานมั๊ย ลึก ๆ ผมไม่ชอบแต่ไม่สน เพราะว่าในระยะเวลาที่คุณเอาเวลามาก็อปเรา เราทำตัวใหม่ไปไกลแล้ว แนนอนกว่าคุณจะมาถือเราคุณโดนไป 2-3 เดือนแนนอน เรา 3 วันออกใหม่ ๆ ตัวเดิมที่ถืออปอาจจะขายไม่ดีไปแล้วเพิ่งออกมาก็ได้ สู้ไปคิดใหม่เองยังจะดีกว่า” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“การปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขของลูกค้า คือมาตรฐานที่เรามีไม่ว่าจะเป็น ISO ก็บังคับเราในระดับหนึ่งแล้ว แต่ในส่วนของคุณลูกค้าต้องการเพิ่มเติมไม่ว่าจะเป็นการส่งมอบให้ตรงเวลา ให้ทันเวลา 100% ไม่มีของเสียหลุดไปหาเขา ถ้ามีของเสียคุณต้องมีการ take action ที่รวดเร็ว และมีการ support ในเรื่องเอกสารต่าง ๆ ไม่ใช่ว่าคุณเปิดบิลไปขายแล้วจบ ทั้งใบ certificate material ใบ certificate part หรือใบรับรองต่าง ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะในส่วนงานยานยนต์ที่เพิ่มขึ้นมาจะเป็นส่วนของการทดสอบ ไม่มีสารปนเปื้อน ปกติจะมีเอกสารพื้นฐานที่ลูกค้าต้องใช้อยู่แล้ว แต่บางอย่างลูกค้าจะร้องขอมาต่างหาก ซึ่งเราก็ต้องให้ supplier ช่วยเหลือเราด้วย เพราะมองเป็น supply chain ถ้า supplier support เราดี เราก็สามารถ support ให้ลูกค้าเราดีได้ด้วยเช่นกัน” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

6.6 การวิจัย การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดสิ่งใหม่ขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการวิจัย การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงต้องทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยการผลักดันด้านบุคลากรที่ผสมผสานกันระหว่างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และคนที่รู้เรื่องเทคนิคมาร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยผลงานที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร (IP; Intellectual Property) ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การคิดค้นวิจัยก็เหมือนการวิ่งมาราธอน เราต้องก้าวอย่างไรก็ได้วิ่งช้า วิ่งเร็วไม่เป็นไรแต่อย่าหยุดวิ่ง เพราะฉะนั้นต้องมีคนในแผนกนี้ต้อง drive ให้เค้าทำตลอด เรื่อง R&D ไม่ได้เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องมือ R&D เกี่ยวกับเรื่องคน เครื่องมือเครื่องมือเสกมาเมื่อไหร่ก็ได้หรือไปขอยืมใช้ไปร่วมมือกับสถาบันอะไรก็ได้มีตลอดอยู่แล้ว แต่เครื่องมือวิจัยตัวเองไม่ได้ต้องเป็นคนไปวิจัย เพราะฉะนั้นต้อง drive ให้คนมีความพร้อมที่จะทำอะไรสำหรับอนาคตซึ่งคนที่จะทำ R&D ก็ต้องผสมผสานกัน เอาคนที่ชนมาก ๆ เลยผสมกับคนที่รู้เรื่องเทคนิค เพราะคนที่ชนอย่างเดียวจะพุ่งไปแต่ถ้าเทคนิคมากไปบางทีพอรู้เยอะก็จะเห็นแต่ข้อจำกัด ต้องเอา 2 คนนี้มานั่งเถียงกันแล้วเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาให้บริษัท” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมารท์ ไอที กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“เรื่องการปรับปรุงพัฒนา เมื่อไหร่ที่คุณพัฒนาแล้วหยุดนี้คือคุณกำลังถดถอย ดังนั้นคุณต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็ไคเซนหรือระบบต่าง ๆ อย่างน้อยควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประหยัดพลังงาน การลดต้นทุน” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“SMEs จะโตได้อย่างยั่งยืนต้องสร้าง IP; Intellectual Property ทรัพย์สินทางปัญญาของตัวเอง เป้าหมายของการขายสินค้าคือควรจะทำอย่างไรให้ขายสินค้าที่ value สูงขึ้นได้ ขายสินค้าอย่างไรให้ margin สูงขึ้นได้ โจทย์พวกนี้จะได้จากการทำวิจัย การสร้าง IP; Intellectual Property ของตัวเอง ซึ่งอันนี้สำคัญ โจทย์ผมคือจะทำอย่างไรให้คนตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของเราในมูลค่าที่สูงขึ้นได้ แล้วเขาได้สิ่งที่ตอบแทนกลับไปอย่างคุ้มค่า” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

6.7 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางธุรกิจไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) เป็นการสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันในระยะยาว โดยอาจเป็นในรูปแบบของการร่วมวิจัยและพัฒนาจนเกิดนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา (IP; Intellectual Property) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราทำงานวิจัยกับม.เกษตร ผลงานที่ได้ออกมาคือสิ่งที่เราทำร่วมกัน
 อย่างนี้เป็นนวัตกรรมที่เราสร้างกันขึ้นมาเอง นี่เป็นหนึ่งในการสร้าง competitive
 advantage แบบที่ยั่งยืน เพราะสุดท้ายแล้วทรัพย์สินทางปัญญานี้จะเป็นของร่วมที่
 เกิดขึ้นระหว่างเรากับ partner เรา ถ้าเป็นอนุสิทธิบัตรจะคุ้มครอง 5 ปี ถ้าเป็น
 สิทธิบัตรก็น่าจะเป็น 10 ปี แต่วิธีการที่เราจะปกป้อง IP ของเราไปได้ในระยะยาวคือ
 เราไม่หยุดคิดและพัฒนา ถึงแม้เราจะมี IP ของเราไม่ได้เยอะมาก แต่เรามองแล้วว่าใน
 ระยะยาว 5 ปีข้างหน้า 10 ปีข้างหน้า เราเชื่อว่าตรงนี้จะจุดที่ทำให้เรา
 outstanding กว่า SMEs อื่น ๆ ในอนาคตแน่นอน” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร
 Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

“การมองหา การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การสร้าง
 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การสร้าง strategic alliance อันนี้คือกุญแจสำคัญเพราะว่า
 การที่เราได้มาถึงตรงนี้ได้เพราะเรามีหน่วยงานที่เขาสับสนุนเราเยอะมาก เราถูก
 ผลักดันเยอะมาก เราไปขอความช่วยเหลือแล้วมีคนสนับสนุนเราเยอะ” (คุณวุฒิพงษ์
 พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติก อินเทอร์เน็ตเนชั่น
 แนล จำกัด, 2561)

6.8 การว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsource) เพื่อเสริมศักยภาพและควบคุม งบประมาณ

การว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsource) จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการผลิตและ
 ขดเซยข้อจำกัดด้านเงินทุนที่มีอย่างจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้ โดย
 ผู้ประกอบการไม่ต้องลงทุนด้านบุคลากร อุปกรณ์เครื่องจักรต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมถึงการว่าจ้าง
 บุคคลภายนอกซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านยังช่วยเสริมสร้างและขดเซยทักษะ ความรู้ ความ
 ชำนาญที่องค์การขาดหายไป และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันได้ ทั้งนี้ผู้ประกอบการมักว่าจ้าง
 บุคคลภายนอกในงานที่เป็นโครงการ รวมถึงการว่าจ้างบุคคลภายนอกเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนใน
 ระยะสั้น เนื่องจากบุคคลภายนอกที่ว่าจ้างจะมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในงานที่สามารถ
 ปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาเหมือนกับบุคลากรภายในองค์การ
 นอกจากนี้การว่าจ้างบุคคลภายนอกยังจะทำให้ทราบค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนในแต่ละโครงการหรือ
 ระยะเวลา จึงทำให้สามารถควบคุมงบประมาณไม่ให้งานบานปลาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก
 พบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“SMEs เงินทุนน้อยอยู่แล้ว การไปจ้างคนเก่ง ๆ มาไม่ง่าย เด็กจบมาใหม่ ๆ เขาก็ไม่ยอมไปอยู่บริษัทเล็ก ๆ จึงต้องหาวิธีหาโมเดลว่าจะเลือก outsource มั้ย ไม่จำเป็นต้องจ้างคน คุ่มกว่าหรือเปล่า ไม่ต้อง retain คน ไม่ต้อง train คน อย่างบัญชีก็ไปจ้างบริษัททำบัญชี เราก็ไม่ต้องหาพนักงานบัญชี ด้าน marketing เราก็ไปจ้างบริษัทให้มาช่วยทำ marketing หน่อย เราเอาของเข้ามาขายอย่างเดียว ที่เหลือก็แบ่ง budget ไปเลย อย่างนี้ budget ก็จะมีขาด ๆ แต่ถ้าจ้างคน budget ก็จะมีบานปลาย จะต้อง train คน ปรับเงินเดือนขึ้น คนออกไปก็ต้อง recruit ใหม่ เราประเมินได้เรามี budget ที่ชัดเจน” (คุณวิชัย แสงศิริวัฒนา General Manager บริษัท โกลบเทค จำกัด, 2561)

“ถ้ามีความรู้พื้นฐานแต่ทำไม่เก่ง อันที่หนึ่งก็คือการฝึกอบรม สอนหา outsource ที่เชี่ยวชาญเรื่องนั้นไปก่อนเลย โดยจะจ้าง outsource agency มาช่วยทำในช่วงที่คนของเรายังไม่พร้อม ซึ่งเป็นวิธีการที่เร็วที่สุด เร็วกว่าการรับคนใหม่อีก เพราะเขาเป็นงานอยู่แล้ว เราเอา outsource มาสอนเขาเลย เราไม่ต้องให้เขาไปฝึกอบรม เราให้เขาทำงานจริง ๆ เลย แล้วให้ทำงานคู่กับ agency ซึ่งเป็นช่วงสั้น ๆ ไม่นาน เพราะว่าสุดท้ายแล้ว SMEs ไม่มีความสามารถไปจ่ายเงิน agency เยอะๆ เราก็ยอมลงทุนครั้งหนึ่งเพื่อให้เขาเรียนรู้งาน เราเรียนรู้กันไปด้วยต่อไปเราจะพูดจาภาษาเดียวกัน เป็นเรื่องที่สำคัญในการ up skill ให้ได้อย่างรวดเร็ว” (คุณธราวัฒน์ ทาระวรรณ Sale & Marketing Manager บริษัท พรีเมาแคร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)

6.9 สร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสารที่ทั่วถึงและทันสมัย

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกส่วนทุกแผนกรับรู้สถานการณ์และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการเปิดโอกาสให้เกิดการปรึกษาหารือร่วมกัน การใช้เครื่องมือสื่อสารที่เชื่อมโยงกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านข้อมูลสารสนเทศภายในบริษัท ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลในแต่ละแผนกมีความเชื่อมโยงถึงกัน สามารถบูรณาการข้อมูลเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์องค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การประชุมใล้งานเราไม่ได้ประชุมเดือนละครั้ง เราประชุมทุกอาทิตย์ทุกแผนก แต่ละแผนกเจอกันอาทิตย์ละครั้งเพื่อที่จะใล้งานตลอดว่าสถานการณ์อะไร

เปลี่ยนไปบ้าง คือไม่มีอะไรมาเข้าห้องประชุมก็ไม่เป็นไรนะ เจอกัน 5 นาทีแล้วบอกว่าไม่มีอะไร ทุกอย่างโอเค ออกจากห้องไปก็โอเค แต่อย่าไม่เจอกัน เพราะไม่เจอกันแล้วก็ไม่รู้ว่าสถานการณ์เปลี่ยนไปรีเปลา ถ้าเปลี่ยนไปกว่าจะมาถึงเราจะไม่ทันการณ์ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปแต่ลูกน้องเข้าใจว่าเดี๋ยวรอเข้าห้องประชุมเดือนหน้าก็ตายแน่นอน ไม่ทันแน่นอน เพราะฉะนั้นใครรอเข้าห้องประชุมนี้โดนผมเล่นหนักก่อนเลย ผมถือว่าถ้ามีอะไรเกิดขึ้นไม่ว่าโทรก็ต่อ line ส่วนการประชุมแบบเห็นหน้านี้ได้ตลอดเหมือนกัน เห็นผมนั่งอยู่ที่เคาน์เตอร์เข้ามาได้เลย ไม่ต้องสนใจว่าผมยุ่งหรือว่าง การที่ผมยุ่งอยู่ไม่ใช่ปัญหาของคุณ แต่เป็นปัญหาของผม คุณอย่าตัดสินใจว่าผมยุ่งเลยไม่มาคุย แบบนี้แปลว่าคุณทำหน้าที่ผมนี้ เรื่องยุ่งเรื่องว่างนี้หน้าที่ผม ส่วนการรายงานก็ใช้ line หรือโทรก็ได้ อะไรก็ได้ที่ instant” (คุณพิชเชนทร์ หงษ์ภักดี ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด, 2561)

“ในส่วนของพนักงานเรามีกล่องรับความคิดเห็นของพนักงาน คุณไม่กล้าบอกใคร จะเจอผมจะเจอผู้บริหารคงยาก คุณเขียนใส่กล่องมา เราจะมีประชุมทุกวันเสาร์ตอนเช้า มีทั้ง HR ผู้จัดการโรงงานจะมาพูดคุยว่าตอนนี้สถานการณ์ของโรงงานเป็นอย่างไรบ้าง และจะเอากล่องความคิดเห็นของพนักงานที่เขียนมาอ่าน รวมทั้งกิจกรรมที่ถามพนักงานว่า มีอะไรบ้างที่คุณคิดว่าเป็นความเสี่ยง” (คุณสุริยา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

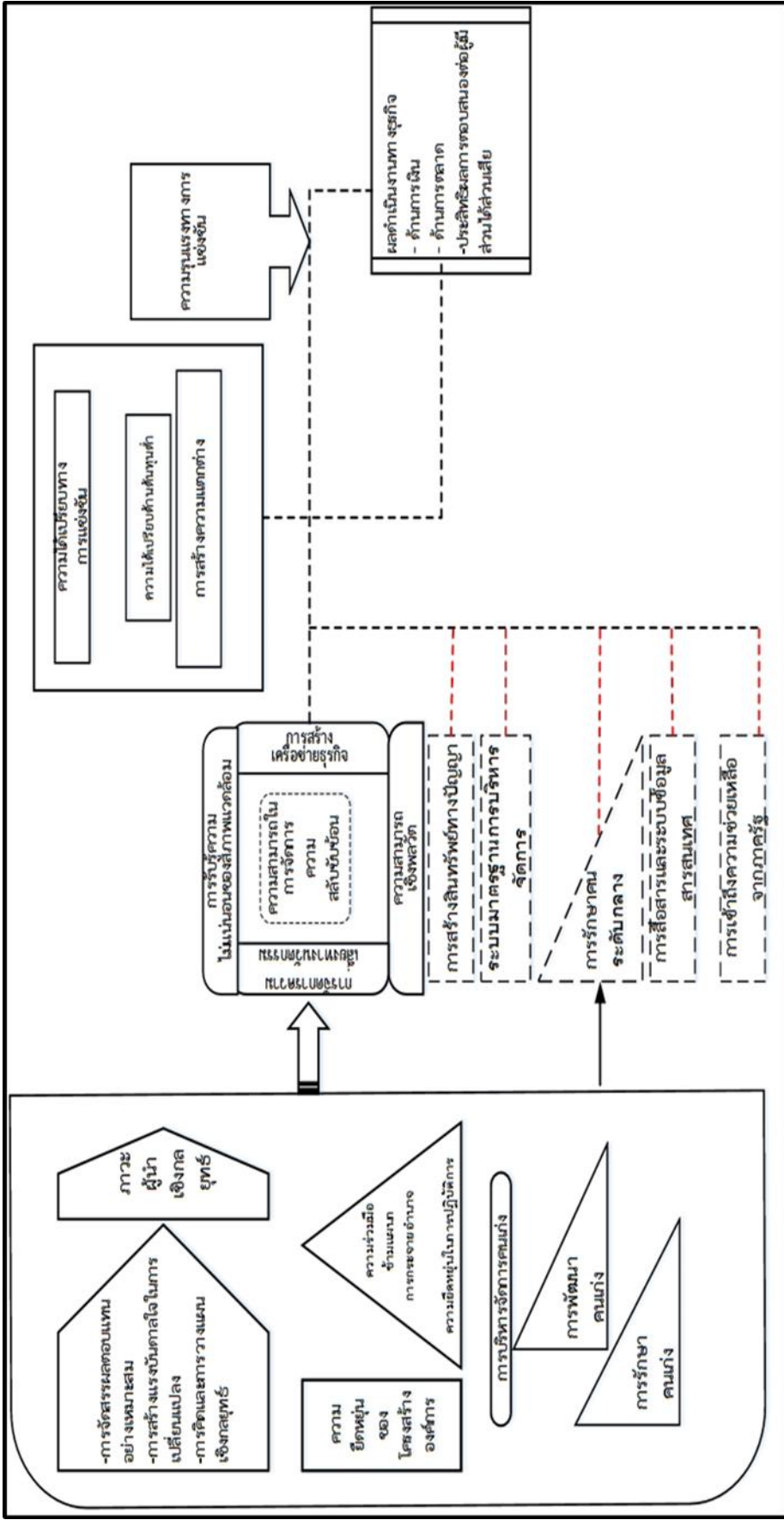
“เราก็อยาก transform องค์กรให้ทันกับยุค digital disruption เหมือนกัน ฉะนั้นด้วยการที่เราปรับตัวเร็ว เราก็ implement เรื่องนี้แบบจริงจัง เราผลักดันและตั้งแผนกใหม่ขึ้นมา ในองค์กรเดิมที่เราไม่มีทีม digital เราก็ตั้งแผนกใหม่ขึ้นมาประมาณ 1-2 ปีแล้ว ด้วยการที่การทำงานในองค์กร เวลาเราแบ่งเป็น functional organization เขาก็จะทำงานแบบ individual ทุกคนมีข้อมูลเป็นของตัวเอง แต่ว่าเขาไม่เคยรู้ว่าการ utilize data แต่ละแผนกเวลาเอามา integrate กัน จะมี knowhow ใหม่ ๆ เกิดขึ้น เวลาเรามี knowledge ใหม่ ๆ ขึ้นมา เรากำหนดให้เป็น wisdom ไปเป็น strategy ขององค์กรได้ ซึ่งแผนก digital จะเป็นแผนกที่เอาข้อมูลพวกนี้มาช่วย integrate และ utilize ซึ่งไม่ใช่แผนกไอทีที่ดูแลระบบหรือเป็น hardware แต่ว่าทีม digital ที่เราทำเพื่อมุ่งหวังที่จะสร้างเครื่องมือใหม่ เป็นการ create value ใหม่ เวลาเราได้ knowledge มาแล้ว เราจะรู้ว่าเราจะ take action อย่างไร กำหนด strategy อย่างไร” (คุณวุฒิพงษ์ พาณิตเศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, 2561)

6.10 การเข้าหาการสนับสนุนที่ภาครัฐให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ภาครัฐได้ให้การสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเห็นว่าเป็นกลไกสำคัญในการจ้างงานและขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยสนับสนุนด้านการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการลงทุนด้านเครื่องจักร การให้ข้อมูลและสนับสนุนงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา การขยายช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับสิทธิประโยชน์ดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การร่วมกับภาครัฐ บางอย่างภาครัฐมีการสนับสนุนก็จริง แต่เรื่องการสื่อสารออกมาบางที่ก็รู้บางที่ก็ไม่รู้ เป็นสิ่งที่ SMEs ควรจะต้องสนใจ คือภาครัฐมีโครงการช่วยเหลือ SMEs ค่อนข้างเยอะ บางอย่างเป็นโครงการที่ดีแต่บางคนไม่รู้ สุดท้ายก็เลยเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ” (คุณสุรียา จำชัยภูมิ ผู้จัดการโรงงาน บริษัท จี.ไอ.เอฟ. เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2561)

“ตัวการที่เราเป็น SMEs เราเสียภาษีให้กับภาครัฐ เราก็ควรรู้จักการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ภาครัฐสนับสนุนเราด้วย จะเป็นเรื่องของโครงการวิจัย การสนับสนุนการทำตลาด การสมัครเพื่อเข้าร่วมโครงการขอรับทุนสนับสนุนต่าง ๆ พวกนี้เปิดกว้างและมีเยอะมาก หรือการเข้าไปขอความช่วยเหลือที่อาจจะไม่เรื่องเงินทุน แต่เป็นเรื่องคำแนะนำจากภาครัฐก็ได้ ซึ่งตรงนี้ภาครัฐสนับสนุนเราเยอะมาก ซึ่ง SMEs ได้เปรียบ อันนี้เป็นสิ่งที่เราต้องไปชวนขยายไปหา” (คุณวุฒิมิพงษ์ พาณิต เศรษฐกร Managing Director บริษัท ควอลิตี้ พลัส เอสเทติค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2561)



ภาพที่ 25 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากภาพที่ 24 แสดงการสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยมีปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งหากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีสามารถจัดการความสลับซับซ้อนที่ดีจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุนต่ำ และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง โดยจะส่งผลให้ผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การทั้ง 3 ด้านบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ความรุนแรงในการแข่งขันทางธุรกิจเป็นปัจจัยแทรกซ้อนที่ส่งผลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ประกอบยังได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบอื่นที่สร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การ ได้แก่ 1) การสร้างสินทรัพย์ทางปัญญาจากการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาจนสามารถนำผลการวิจัยไปจดสิทธิบัตรคุ้มครองให้สินทรัพย์ทางปัญญาดังกล่าวกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การด้านการสร้างความแตกต่าง 2) การใช้ระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ลดการสูญเสียของทรัพยากรในการผลิต สร้างความน่าเชื่อถือและมาตรฐานด้านคุณภาพที่ยอมรับอย่างสากล 3) การพัฒนาคนระดับกลางขององค์การให้กลายเป็นคนเก่ง และรักษาคนเก่งที่มีความสอดคล้องในงานและวัฒนธรรมขององค์การนั้นไว้ในระยะยาว 4) การสื่อสารและระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การให้เป็นประโยชน์ โดยบูรณาการข้อมูลที่ได้ในแต่ละแผนกจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยผู้ประกอบควรสร้างเสริมบรรยากาศในการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์การ และ 5) การเข้าถึงความช่วยเหลือจากภาครัฐในโครงการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้เกิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และ 5) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจจำนวน 1,000,000–20,000,000 บาท จำนวนพนักงาน 101–200 คน ระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ประเภทของกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการผลิตสินค้า และรูปแบบในการประกอบธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด

1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

1.1) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ด้านความสามารถเชิงพลวัต ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

1.2) ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

2.1) ความคิดเห็นต่อผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันในแต่ละด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง อยู่ในระดับมาก

2.2) ความคิดเห็นต่อผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินที่เกิดจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

2.3) ความคิดเห็นต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก

2.4) ความคิดเห็นต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิภาพตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

2.5) ความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

1.3) ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

3.1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ได้แก่ การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง และการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

3.2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การในแต่ละด้าน ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และความร่วมมือข้ามแผนก อยู่ในระดับมากที่สุด

3.3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านการบริหารจัดการคนเก่งโดยรวม อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของด้านการบริหารจัดการคนเก่งในแต่ละด้าน ได้แก่ การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

1) องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถเชิงพลวัต 2) การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม 3) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ และ 4) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2) องค์ประกอบหลักด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และ 2) ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง

3) องค์ประกอบหลักด้านผลดำเนินงานทางธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านการเงิน และ 3) ด้านการตลาด

4) องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม และ 3) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

5) องค์ประกอบหลักด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ 2) ความร่วมมือข้ามแผนก และ 3) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

6) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) การพัฒนาคนเก่ง และ 2) การรักษาคนเก่ง

1.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.10 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.59 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.61 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) การบริหารจัดการคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเท่ากับ 0.45 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5 ตัวแปรควบคุม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมคือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ โดยวัดจากทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน 4 กลุ่ม คือ 1) ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 2) 1,000,000 ถึง 20,000,000 บาท 3) 20,000,001 ถึง 50,000,000 บาท และ 4) มากกว่า 50,000,000 บาท และจำนวนพนักงาน 4 กลุ่ม คือ 1) น้อยกว่า 10 คน 2) จำนวน 10-50 คน 3) จำนวน 51-100 คน และ 4) จำนวน 101-200 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลขนาดของหน่วยธุรกิจมาเปรียบเทียบกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และผลดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร โดยผลการวิจัยพบว่า

1) ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน พบว่า ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว

2) จำนวนพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านจำนวนพนักงาน พบว่า จำนวนพนักงานมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและผลดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามจำนวนพนักงานทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ความสลับซับซ้อนทางการบริหารจัดการในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีตมาก ซึ่งได้แก่ มุมมองและฐานคิดของบุคลากรรุ่นใหม่ที่คุ้นชินกับเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการงานและเปลี่ยนงานโดยไม่มีความกดดันต่อองค์กรเช่นในอดีต โครงสร้างทางสังคมไทยที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลถึงโครงสร้างการผลิตและการบริโภคที่สร้างความต้องการสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงและหลากหลายอย่างมาก การไหลเวียนของแรงงานต่างด้าวที่มาทดแทนแรงงานไทยที่ขาดแคลนและเลิกงาน รูปแบบของการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างไปจากเดิมที่พนักงานขายเข้าไปนำเสนอขายสินค้ากับลูกค้าโดยตรงปรับเปลี่ยนเป็นการจัดซื้อจัดหาสินค้าและการลงทุนผ่านทางระบบออนไลน์ ซึ่งรวมถึงความเชื่อมโยงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้เกิดการแข่งขันไร้พรมแดน เกิดการจัดหาระดับโลก (global sourcing) เพื่อสรรหาผู้ผลิตที่มีคุณภาพสูงและราคาต่ำ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตเป็นระบบการนำเครื่องจักรมาใช้แทนคนในการทำงาน (automation) นอกจากนี้ความเร็วในการผลิตและจัดส่งสินค้าหรือบริการกลายเป็นปัจจัยหลักที่ธุรกิจต้องสามารถตอบสนองให้ได้ นอกเหนือจากคุณภาพที่ดี

2.2 ความสลับซับซ้อนทางการจัดการในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ขนาดของธุรกิจที่เล็กกว่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่งผลต่อปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นด้านแรงจูงใจให้คนสนใจเข้ามาสมัครเป็นพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนเก่ง ซึ่งชื่อเสียงและสวัสดิการรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของธุรกิจขนาดใหญ่จะเอื้อให้เกิดแรงจูงใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานได้มากกว่า ดังนั้นคนที่เข้ามาเป็นบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรในระดับกลาง ๆ แล้วผู้ประกอบการค่อย ๆ พัฒนาบุคลากรของตนเองให้เกิดทักษะความชำนาญจนมีความสามารถเหมาะสมเข้ากับองค์กรได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องยังส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจขนาดเล็กมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ทั้งจากภายในประเทศและการจัดหาระดับโลก (global sourcing) เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่สามารถปรับตัวโดยใช้นวัตกรรมและระบบอัตโนมัติ (automation) ด้วยการใช้เครื่องจักรทดแทนการใช้แรงงานมนุษย์ได้มากกว่าธุรกิจขนาดเล็ก นอกจากนี้ข้อกฎหมาย กฎเกณฑ์ ภาวะเป็ยบต่าง ๆ ที่ภาครัฐออกมามีบังคับใช้อาจส่งผลกระทบต่อในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการประหยัดต่อขนาด โดยธุรกิจขนาดใหญ่สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงได้มากขึ้นเมื่อผลิตสินค้าหรือบริการในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ความสลับซับซ้อนมีความแตกต่างกันตามประเภทของกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์มีความสลับซับซ้อนด้านการแข่งขันราคาจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ เครื่องสำอาง อาหารเสริม มีความสลับซับซ้อนด้านคุณภาพ ขั้นตอนการผลิต และข้อกำหนดของใบอนุญาต “อย.” รวมถึงสิทธิบัตรและสินทรัพย์ทางปัญญา กลุ่มธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่นมีความสลับซับซ้อนด้านการออกแบบเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและปัญหาการลอกเลียนแบบ กลุ่มเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนด้านการล้มเลิกสิทธิ์ เป็นต้น

2.3 ผลของความสลับซับซ้อนทางการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันยังส่งผลทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดังเช่นในอดีต การประเมินสถานการณ์จึงเป็นการประเมินในระยะสั้นและมีความถี่มากกว่าเดิม รวมทั้งผู้ประกอบการต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและผลดำเนินการทางธุรกิจ นอกจากนี้ข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันทั่วโลกยังส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการที่หลากหลาย กลุ่มของลูกค้ามีรสนิยม ความชอบ ความต้องการที่กระจุกกระจายแตกออกเป็นส่วนย่อย ๆ ยากแก่การ

สนองตอบความต้องการได้ ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการแต่ละชนิดในจำนวนมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถเสนอราคาขายที่ต่ำ โดยความต้องการที่หลากหลายในปัจจุบันส่งผลต่อจำนวนของการผลิตสินค้าแต่ละชนิดที่ลดต่ำลงและมีลักษณะสั่งทำเฉพาะราย (customize) แต่กลับไม่สามารถเสนอราคาขายที่สูงได้ ซึ่งเป็นผลจากการแข่งขันที่รุนแรงและข้อมูลที่ผู้บริโภคนำมาเปรียบเทียบได้สะดวกง่ายดายขึ้น

2.4 องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.4.1 การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องมีความตื่นตัวและตระหนักรู้ถึงผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น โดยสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถมองเห็นถึงอันตรายหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ โดยบริหารจัดการทั้งการป้องกันและแก้ไขเพื่อลดความเสียหายจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การตระหนักรู้ว่าเหตุการณ์ใดที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งผลในทางบวกและทางลบเป็นสิ่งที่ต้องใช้ประสบการณ์ การเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกและสัญชาตญาณที่สั่งสมมาของผู้ประกอบการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ประมาทหรือขาดความเชื่อมั่นจนเกินไป

2.4.2 ความสามารถเชิงพลวัต

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การโดยจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านการเงิน ผู้ประกอบการจะเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหาและการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถสอดคล้องกับงานและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งการคัดเลือกคนที่เก่ง มีทักษะมีความชำนาญ มีความสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่สิ่งที่ทำหายและสำคัญอย่างยิ่งคือการคัดพนักงานที่ไม่เหมาะสม ขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน และไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรออกไปตั้งแต่ช่วงทดลองงาน ในด้านทรัพยากรด้านการเงินเป็นการรักษาสภาพคล่องที่เกิดจากการสะสมทุนที่ได้จากผลกำไรในการดำเนินธุรกิจและการกู้ยืมจากสถาบันการเงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเพื่อไม่ให้เกิดภาระต้นทุนด้านการเงิน โดยผู้ประกอบการที่ไม่ประมาทจะเตรียมความพร้อมด้านการเงินเพื่อสำรองไว้สำหรับการลงทุนหรือเหตุฉุกเฉินที่ไม่ได้วางแผนคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ในการไม่กั้มเงินมาลงทุนมากเกินไปจนกว่าความจำเป็นโดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ควบคู่กับการขยายธุรกิจ รวมถึงการพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้และลงทุนในทรัพยากรขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการลดความสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรลงให้มากที่สุด ไม่ว่าจะความสูญเสียทางด้านทรัพยากรบุคคล การเงิน เครื่องจักร และทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งของผู้ประกอบการคือ เวลา

2.4.3 การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม

ผู้ประกอบการพิจารณาการลงทุนในนวัตกรรมโดยประเมินถึงความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรภายในองค์กร รวมถึงความพร้อมของสถานะด้านการตลาด งบประมาณและทรัพยากรที่จะนำไปลงทุนสร้างนวัตกรรม ในบางกรณีการเป็นผู้ผลิตรายแรกที่ออกผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ก็เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลเสียหายกับการลงทุนได้ เนื่องจากต้นทุนในการคิดค้นและผลิตนวัตกรรมในช่วงแรกจะมีต้นทุนสูง ประกอบกับความพร้อมของตลาดที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งด้านความเสี่ยงที่ต้องแลกมาเพื่อเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมรายแรกซึ่งอาจได้ผลตอบแทนสูงหากการลงทุนในนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จ และการรองรับความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความสามารถในการแบกรับความเสียหายที่เกิดขึ้นหากการลงทุนในนวัตกรรมนั้นล้มเหลว รวมทั้งการคำนึงถึงพลวัตทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจจะทำให้ระยะเวลาของการลงทุนในนวัตกรรมไม่เหมาะสม ทั้งนี้การเป็นผู้ริเริ่มต้นบุกเบิกเป็นคนแรกในนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property; IP) เป็นสิ่งที่ช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการปกป้องคุ้มครองผลงานวิจัยด้วยสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ทั้งนี้รูปแบบการใช้ประโยชน์จากสินค้าหรือบริการที่ผลิตมาเพื่อนำไปประโยชน์การใช้สอยของตัวผลิตภัณฑ์ จะถูกกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจน้อยกว่าสินค้าหรือบริการที่เน้นตอบสนองด้านอารมณ์ความสวยงามตามสมัยนิยม

2.4.4 การสร้างเครือข่ายธุรกิจ

การสร้างเครือข่ายธุรกิจจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งก่อให้เกิดผลประโยชน์จากการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อผลิตเฉพาะส่วนที่องค์กรมีความชำนาญเป็นพิเศษโดยการว่าจ้างเครือข่ายพันธมิตรทำในสิ่งที่มีชำนาญมากกว่า ซึ่งสามารถลดต้นทุนการผลิต ลดการลงทุนในสิ่งที่ไม่ใช่ขององค์กรขาดทักษะ ความชำนาญ ทำให้สามารถมุ่งเน้นในสิ่งที่มีคุณค่าที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษได้ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีลักษณะของการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน อาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความสัมพันธ์ที่ใช้ระยะเวลาสร้างยาวนานและยั่งยืน ซึ่งต่างจากการคาดหวังฉกฉวย

ผลประโยชน์ซึ่งกันและกันในระยะสั้น ทั้งนี้คุณภาพของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีความสำคัญมากกว่าจำนวนของเครือข่ายพันธมิตร โดยพันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน มีความสัมพันธ์กันยาวนานย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานระหว่างกัน ช่วยลดต้นทุนและความสูญเสียจากการเรียนรู้การลองผิดลองถูก รวมถึงค่าใช้จ่ายและบุคลากรในการประสานงาน ซึ่งในอีกรูปแบบของความสัมพันธ์คือการร่วมมือร่วมคิดแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีความอิสระในการร่วมคิดค้นพัฒนาร่วมกัน ไม่ได้เพียงทำตามคำสั่งหรือสูตรที่กำหนดขึ้นตายตัวของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละฝ่าย แล้วนำมาเชื่อมโยงประกอบเข้าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากท้องตลาด จนถึงการร่วมกันเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) ในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนาาร่วมกันจนสามารถจดสิทธิบัตร กลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

2.5 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.5.1 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการแข่งขันตัดราคาสินค้าหรือบริการให้ราคาต่ำที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็ได้พิจารณาถึงต้นทุนการผลิตที่สามารถแข่งขันได้ โดยไม่เพิกเฉยกับต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ระยะยาวกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) หุ้นส่วนทางธุรกิจ (partner) และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) โดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ในระยะสั้นจากการลดราคาซื้อวัตถุดิบหรือมุ่งฉกฉวยผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว

2.5.2 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

การร่วมทำวิจัยและพัฒนา กับหุ้นส่วนหรือพันธมิตรจนเกิดความสัมพันธ์ที่เป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance) ซึ่งหากสามารถนำผลวิจัยดังกล่าวมาจดสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ผลการวิจัยดังกล่าวจะกลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (IP; Intellectual Property) อันมีคุณค่าขององค์กร ซึ่งคู่แข่งแม้แต่กระทั่งธุรกิจขนาดใหญ่ก็ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดได้ การคุ้มครองสิทธิทางปัญญาโดยกฎหมายนี้จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว ทั้งนี้รวมถึงการพัฒนาวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจโดยไม่ขายให้แก่คู่แข่งรายอื่น จะเป็นการสร้างความแตกต่างในวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งรายอื่นไม่สามารถเข้ามาในตลาดได้ นอกจากนี้ความรวดเร็วในการออกแบบ การดีไซน์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องลงทุนสูง

จะเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างโดยอาศัยจุดแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความคล่องตัวสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่ไม่สามารถลงไปในระยะเยียดย่อย ๆ ของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างมากในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในแต่ละรอบการผลิตที่ต้องผลิตจำนวนมาก ๆ

2.5.3 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงิน

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านรายได้จากการขายที่เป็นตัวเงินและผลกำไรสุทธิ โดยหลายบริษัทมีการเติบโตทางธุรกิจจนเริ่มเตรียมพร้อมนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ กลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินส่วนหนึ่งมาจากความสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การหาสินค้าใหม่ทดแทนด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อทดแทนสินค้าเดิมที่ไม่สามารถขายหรือสร้างผลกำไรต่อเนื่องได้ ทั้งนี้ ผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ยังส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ต้องแข่งขันด้านราคาจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) ทำให้กำไรของบริษัทลดลงทั้งที่ยอดขายไม่ได้เปลี่ยนแปลง

2.5.4 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านการตลาด

ผลการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดเป็นส่วนที่ประเมินได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลของส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสัดส่วนทางการตลาดที่สถานประกอบการครอบครองอยู่นับเป็นส่วนย่อย ๆ กระจัดกระจาย ซึ่งต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการเก็บข้อมูลรวบรวมตัวเลขได้อย่างเป็นระบบและยอดขายเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนของตลาด ดังนั้นผู้ประกอบการจึงใช้การเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดโดยประเมินจากยอดขายเปรียบเทียบในแต่ละปี หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (benchmark) ของธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทในระยะยาว

2.5.5 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมุ่งเน้นได้แก่ ความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผลประโยชน์ที่มีต่อผู้ถือหุ้นนับเป็นสิ่งที่มีความคู่กันกับผลประโยชน์ด้านการเงินของบริษัท โดยส่วนใหญ่วิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีการจัดสรรผลตอบแทนด้านเงินปันผลได้อย่างคล่องตัว เนื่องจากมีจำนวนผู้คนที่เกี่ยวข้องในหุ้นส่วนของกิจการน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ หากมีความจำเป็นในการขยายธุรกิจก็สามารถนำผลกำไรสะสมที่มีไปลงทุนขยายกิจการแทนการกู้ยืมจากภายนอก นอกจากนี้การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดความสุข ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

2.6 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.6.1.1 การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผลตอบแทนดังกล่าวรวมถึงทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น สวัสดิการ ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (career path) ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่ละบริษัทจะมีบรรทัดฐานของค่าจ้างในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นเกณฑ์อ้างอิง

2.6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management) โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นผู้นำทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้

2.6.1.3 การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำในการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ มองเห็นโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำในการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร้ทิศทาง

2.6.2 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.6.2.1 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจมีเหตุที่ไม่คาดการณ์มาก่อนล่วงหน้า เป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(SMEs) ด้วยขนาดของธุรกิจที่ไม่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาซับซ้อนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่จึงมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการสูง สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในธุรกิจขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนน้อย อำนาจการตัดสินใจจึงมีลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ประกอบการ ซึ่งถือได้ว่ามีเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจึงต้องรอบรู้รอบด้านและทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเด็ดขาด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาปากคอขวด (*bottleneck*) เมื่อธุรกิจเติบโตมีพนักงานมากขึ้นจึงควรกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.6.2.2 การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ โดยส่วนใหญ่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีขั้นตอนการสั่งการและสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก ผู้บริหารจึงได้รับฟังความคิดเห็น ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานประจำวัน เนื่องจากการรับคำสั่งจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวจะก่อให้เกิดความล่าช้าและปัญหาคอขวดได้

2.6.2.3 ความร่วมมือข้ามแผนก

ความร่วมมือข้ามแผนกแสดงถึงความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือข้ามแผนกได้ด้วยการจัดประชุมย่อยให้แต่ละแผนกได้ปรึกษาหารือร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่แบ่งแยก ทำให้เกิดความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการติดต่อประสานงานระหว่างกัน นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาขึ้นต้องให้ทุกฝ่ายทุกเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันแก้ไข และรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น ซึ่งหากประสบผลสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน หากประสบผลล้มเหลวทุกคนทุกฝ่ายก็จะมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

2.6.3 การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.6.3.1 การพัฒนาคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นการสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่คนเก่งหรือคนที่มีความสามารถโดดเด่นมักจะสนใจที่จะทำงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแรงจูงใจด้านชื่อเสียงผลตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคง ความก้าวหน้าและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีกว่าองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก รวมทั้งคนรุ่นใหม่ในยุค Gen-Y จะมีความสนใจการเริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจของตนเองในรูปแบบที่เป็น start up มากกว่าที่จะเข้ามาทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ดังนั้นผู้ประกอบการจึงใช้แนวทางการรับพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางแล้วมาพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานและความเหมาะสมต่อวัฒนธรรมขององค์กร

2.6.3.2 การรักษาคนเก่ง

เมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความเหมาะสมทั้งกับในงานและกับวัฒนธรรมองค์การจนมีความสามารถโดดเด่นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรแล้ว ผู้ประกอบจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งให้แสดงศักยภาพของตนให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้การพิจารณาว่าบุคลากรใดเป็นคนเก่งขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการเป็นคนเก่งหรือมีความโดดเด่นในงานจะได้รับการดูแลเรื่องผลตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในงานสูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความลำเอียงซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาด้านความยุติธรรมในองค์การตามมา ทั้งนี้พบว่าพนักงานบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าแสดงออกหรือไม่เชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมาก ซึ่งการสูญเสียคนเก่งไปจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการคัดสรรและพัฒนาเพื่อทดแทนอย่างมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมีหลากหลายแนวทางในการรักษาคนเก่ง ได้แก่ การจัดโครงการรักษาคนเก่งโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดูแลแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การให้อิสระทางความคิดให้คนเก่งมีช่องทางในการแสดงความสามารถตามศักยภาพที่มีโดยองค์การให้การสนับสนุนทางด้านโอกาสและงบประมาณถึงแม้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายบ้างก็ตาม ทั้งนี้การที่คนเก่งมาอยู่ร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งทางด้านความคิดที่แตกต่าง ซึ่งหากผู้ประกอบการสามารถจัดการความขัดแย้งดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมจะเป็นผลดีต่อองค์การในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายไม่ยึดติดกับกรอบความคิดใดความคิดหนึ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ที่มีต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ

องค์การ และผลดำเนินงานทางธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และ 5) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (SMEs) มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน กล่าวคือ สถานประกอบการมีศักยภาพในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนที่มีกระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์การ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ โดยสถานประกอบการได้ดำเนินการตามองค์ประกอบ ดังนี้

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เนื่องจากผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงผลกระทบจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งยังมองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจและอุปสรรคท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมที่จะปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อด้านลบและเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Fuentes-Fuentes, Albacete-Saez, and Lloreis-Montes (2004) ที่กล่าวถึงทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งกันและกัน ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาและเรียนรู้รอบด้าน การเรียนรู้จากภายนอกองค์การจะช่วยเปิดโลกทัศน์ให้แก่ผู้ประกอบการให้สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้รับรู้จากภายนอกเข้ากับสถานการณ์ภายในของบริษัท ทำให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม และอาจนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตระหนักถึงแล้ว โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้ประกอบการจึงไม่สามารถไว้วางใจใน

ความสำเร็จในอดีต ความประมาทโดยละเลยความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กลวิธี และทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อความอยู่รอดขององค์กร รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันโดยฉกฉวยโอกาสที่มีอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

ความสามารถเชิงพลวัต เนื่องจากผู้ประกอบการมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรขององค์กร โดยผู้ประกอบการได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ รวมถึงยังสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรและกำลังคนไปยังกิจกรรมที่สร้างผลประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตเป็นองค์ประกอบลำดับความสำคัญสูงสุดในการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Teece, D. (2014) ที่กล่าวไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสามารถเหนือคู่แข่งโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pezeshkan et al. (2016) ที่ได้ศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตและผลการดำเนินงาน โดยพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ประกอบการมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทางด้านบุคคลด้านการเงิน รวมถึงทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดคือ เวลา ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดหาและใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์และเครื่องจักรอย่างคุ้มค่า การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การบริหารจัดการวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ ซึ่งสอดคล้องกับข้อจำกัดพื้นฐานด้านทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ความสามารถเชิงพลวัตจะเสริมสร้างศักยภาพของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ทั้งในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยวิธีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรม และในด้านศักยภาพทางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางความรุนแรงทางการแข่งขันจากสงครามการค้าและการส่งเสริมการขายเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม เนื่องจากผู้ประกอบการได้วิเคราะห์และประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนในนวัตกรรม รวมถึงจังหวะเวลาและการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการลงทุนด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความแตกต่าง โดยจังหวะการลงทุนทางนวัตกรรมที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งผลกำไรจากการเป็นผู้ริเริ่ม

นวัตกรรมในตลาด ส่วนการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการลงทุนในนวัตกรรมจะช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ธุรกิจสามารถรองรับความเสี่ยงหากโครงการนวัตกรรมนั้นล้มเหลว โดยผู้ประกอบการเห็นว่าการจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรมส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ประกอบการได้พิจารณาจังหวะในการลงทุนด้านนวัตกรรมโดยคำนึงถึงความพร้อมของตลาดเป็นหลัก โดยการเตรียมความพร้อมด้านการเงินเพื่อรองรับการลงทุนที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างมาก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Calantone et al. (2010) ที่พบว่า ความเต็มใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความคาดหวังถึงผลตอบแทนจากนวัตกรรม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้ถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการนวัตกรรมนั้น นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การลงทุนในนวัตกรรมของผู้ประกอบการ มีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ไม่มุ่งเน้นที่จะเสี่ยงในการเป็นผู้ริเริ่มในนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงและผลตอบแทนสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hang et al. (2010) ที่กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับประเทศกำลังพัฒนามากกว่านวัตกรรมแบบก้าวกระโดด ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยที่ถึงแม้อยู่ในช่วงการพัฒนาเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0 แต่ก็ยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงไม่เหมาะสมกับการลงทุนในนวัตกรรมในแบบก้าวกระโดดที่มีความเสี่ยงสูง ผู้ประกอบการจึงควรลงทุนในนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่มุ่งเน้นในผลตอบแทนสูงที่ต้องแลกมาด้วยความเสี่ยงที่สูงตามมา การสั่งสมทุนโดยไม่ก่อหนี้สินเกินตัวในการขยายธุรกิจหรือลงทุนในนวัตกรรมยังเหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงโดยยึดตามแนวพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 อีกด้วย

การสร้างเครือข่ายธุรกิจ เนื่องจากผู้ประกอบการเห็นความสำคัญของเครือข่ายธุรกิจว่าจะสามารถชดเชยข้อจำกัดด้านทรัพยากรภายในองค์กร และเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับเครือข่ายธุรกิจในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น รวมถึงมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในการว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourcer) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lechner et al. (2006) ที่กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีข้อจำกัดด้านจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ดังนั้นในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะต้องใช้การร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอกอย่างเข้มข้น รวมถึงยังสอดคล้องผลการศึกษาของ Lin, F. J. (2016) ที่พบว่า การสร้างเครือข่ายธุรกิจจะเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ

ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้ 2) การเร่งสร้างนวัตกรรม 3) การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ 4) การได้รับผลประโยชน์จากชื่อเสียงที่ดีกว่า และ 5) การสร้างโอกาสในตลาดใหม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การสร้างเครือข่ายธุรกิจจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรร่วมกับเครือข่ายที่เป็นพันธมิตร การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งก่อให้เกิดผลประโยชน์จากการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อผลิตเฉพาะส่วนที่องค์กรมีความชำนาญเป็นพิเศษโดยการว่าจ้างเครือข่ายพันธมิตรทำในสิ่งที่มีชำนาญมากกว่า ซึ่งสามารถลดต้นทุนการผลิต ลดการลงทุนในสิ่งที่ไม่ต้องการขาดทักษะ ความชำนาญ ทำให้สามารถมุ่งเน้นในสิ่งที่ไม่ต้องการมีความเชี่ยวชาญพิเศษได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Barney JB. (1997), Kotler P., et al. (1992) และ Porter, M. E. (1999) ที่กล่าวไว้ว่า ในเชิงทฤษฎีสามารถแบ่งแนวทางเพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็น 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาด และแนวทางความได้เปรียบทางการแข่งขันจากฐานทรัพยากร โดยระหว่างสองแนวทางดังกล่าวมีโอกาสที่จะขัดแย้งกันได้เกี่ยวกับต้นเหตุที่แท้จริงของความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากแนวทางมุ่งเน้นทางการตลาดอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะสภาวะทางการตลาด โอกาสทางธุรกิจ และการใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น แต่แนวทางความได้เปรียบทางการแข่งขันจากฐานทรัพยากรมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมองว่าทรัพยากรภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้แนวทางที่ผสมผสานกันระหว่างสองแนวทางดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าจากเครือข่ายความสัมพันธ์ ซึ่งถึงแม้ว่าเครือข่ายความสัมพันธ์จะส่งผลให้เกิดศักยภาพของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นดังกล่าว แต่ผู้ประกอบการควรสร้างความสมดุลจากการใช้ประโยชน์ทั้งจากการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourcer) ผลิตงานแทนการผลิตงานด้วยตนเอง ซึ่งจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างชัดเจน และลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงยังได้ประโยชน์จากทักษะ ความรู้ ความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญในงานดังกล่าว แต่มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถควบคุมการผลิตอย่างเข้มงวดได้เหมือนบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งการรักษาความลับในทางธุรกิจที่ต้องเปิดเผยไปสู่บุคคลภายนอกที่ว่าจ้าง การประเมินผลได้ผลเสีย ความเหมาะสม และรูปแบบจากการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการพึงประเมินจากบริบทขององค์กร

3.2 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (SMEs) มีผลดำเนินงานทางธุรกิจที่เกิดจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยสอดคล้อง

กับแนวคิดของ Porter (1985) ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันว่า เป็นความได้เปรียบจากความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่ง เป็นความสามารถหลักในทางเศรษฐกิจ และกิจกรรมทางธุรกิจในตลาดที่คู่แข่งอยู่ การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วยการเอาชนะคู่แข่งโดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมเปรียบเสมือนแหล่งกำเนิดของความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่า จากผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง ดังนี้

ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ เนื่องจากสถานประกอบการสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง จากการที่มีต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต่ำกว่าได้ โดยมีอำนาจในการต่อรองราคากับคู่ค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ รวมถึงยังสามารถยื่นหัตถราคาแม้มีสถานการณ์ที่กระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องลดคุณภาพลง จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านราคาสูงกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง แสดงว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการแข่งขันด้านราคา โดยเสนอราคาขายสินค้าหรือบริการที่ต่ำเพื่อแย่งชิงหรือรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาด้วยวิธีการตัดราคาและเสนอขายสินค้าและบริการในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด แต่กลับมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลูกค้า การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร ทั้งนี้สาเหตุอาจเนื่องจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ จึงเป็นวิสาหกิจที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกชั้นสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จึงมีศักยภาพทางการแข่งขันด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างที่สูงกว่าวิสาหกิจโดยทั่วไป ทั้งนี้ถึงแม้ว่าความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำจะเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้เพียงในระยะสั้นเนื่องจากคู่แข่งจะพยายามลอกเลียนแบบเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนไว้ แต่ในปัจจุบันความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำกลับมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากผู้บริโภคสามารถตรวจสอบราคาสินค้าและบริการได้อย่างง่ายดายจากการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่สูงกว่าคู่แข่งได้ ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจึงควรใส่ใจในด้านต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ลดความสูญเสียในการผลิต บริหารต้นทุนการจัดเก็บวัสดุในการผลิตและวัสดุคงเหลือ มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากทรัพยากรที่มีอยู่ เนื่องจากความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำเปรียบเสมือนเกราะคุ้มกันสร้างภูมิคุ้มกันในการแข่งขันด้านราคา ที่ถึงแม้จะขายสินค้าและบริการในราคาเดียวกันแต่กลับสามารถสร้างผลกำไรหรือสร้างความอยู่รอดได้มากกว่าคู่แข่ง

ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง เนื่องจากสถานประกอบการมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีความจําต้องรักษาค่ากับลูกค้าเนื่องจากมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง รวมถึงการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีความแปลกใหม่หลากหลาย อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ Tidd et al. (2007) และ Martín-de Castro et al. (2013) ที่กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง แต่ให้ความสำคัญน้อยกว่าความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการมุ่งเน้นในการแข่งขันด้านราคามากกว่าการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันในปัจจุบัน ขนาดขององค์กร รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลหลักมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรม ความรวดเร็วในการออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมกันสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งมากกว่าความพยายามในการแข่งขันด้านราคาเพียงด้านเดียว เนื่องจากการสร้างความแตกต่างเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เป็นการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ทำให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาสินค้าหรือบริการที่สูงกว่าคู่แข่งได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจนำไปสู่การสั่งสมทุนเพื่อขยายกิจการในอนาคต

3.3 ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เนื่องจากความรุนแรงทางการแข่งขันทำให้ผู้ประกอบการต้องใช้ทรัพยากรและความพยายามอย่างมากในการแข่งขันด้านราคา และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีจำนวนมากและใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่สูง จึงไม่สามารถกีดกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ได้ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ โดยส่งผลเชิงลบต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจโดยเฉพาะด้านการเงินทำให้ผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจลดลง ซึ่งสอดคล้องกับค่าระดับความคิดเห็นต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินของการวิจัยนี้ที่พบว่า ข้อคำถามทั้ง 3 ด้านได้แก่ รายได้จากการดำเนินธุรกิจ ผลกำไร และสภาพคล่องทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย มีค่าระดับความคิดเห็นเพียงระดับปานกลางทั้งสิ้น ซึ่งแสดงถึงสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันในปัจจุบันที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านการเงินที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Auh, S., & Menguc, B.

(2005) ที่กล่าวไว้ว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร สภาพการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ผู้บริหารต้องทุ่มทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบโต้การกระทำของคู่แข่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน โดยต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตามสถานการณ์อย่างเฉพาหน้า ทำให้ทรัพยากรถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในระยะสั้นมากกว่าการวางแผนระยะยาว นอกจากนี้ผลของการแข่งขันที่รุนแรงจะนำมาซึ่งการแข่งขันตัดลดราคาสินค้าและบริการลงเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งกันและกัน ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนเพื่อขยายธุรกิจ ทั้งนี้การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจที่ไม่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อน แต่เป็นพฤติกรรมที่มุ่งมั่นจะตอบโต้การกระทำของคู่แข่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน ดังนั้นภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงจึงทำให้ความสามารถในการคาดการณ์ลดต่ำลงและก่อให้เกิดความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Fosfuri and Giarratana (2009) ที่กล่าวไว้ว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันและคู่แข่งมีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความเสี่ยงในนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่งจะทำให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในอนาคตลดลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมาก การเข้าช่วงชิงตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่ใช้วิธีการตัดราคาขายให้ต่ำกว่าราคาตลาด รวมถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกันทั่วโลกจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) ซึ่งทำให้การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพขยายวงจากระดับประเทศ ระดับภูมิภาค กลายเป็นระดับโลก ผู้ประกอบการจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแย่งชิงหรือรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเอง

นอกจากนี้จากผลวิเคราะห์ตัวแปรแทรก พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงว่าในปัจจุบันผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันอย่างสูง จึงจำเป็นต้องแข่งขันตัดราคาโดยไม่สามารถตั้งราคาเพื่อสร้างผลกำไรได้ตามที่คาดหมายไว้ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการสร้างนวัตกรรมเป็นการแข่งขันด้านราคาเพื่อรักษาฐานลูกค้าแทน ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการแสวงหาตลาดใหม่ที่ธุรกิจมีศักยภาพทางแข่งขันและมีสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำกว่า เช่น ตลาดต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่มีความต้องการสินค้าและให้คุณค่ากับผลิตภัณฑ์จากประเทศไทยอย่างมาก

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ควบคุม กำหนดทิศทางขององค์กร

ด้วยการจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davies J, Hides M and Powell J. (2002) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในอนาคตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การขาดภาวะผู้นำที่ดีและทักษะในการบริหารจัดการที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปสู่ความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hambrick (2007) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมให้การจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การบรรลุผลได้ด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Ratiba Bouhali , Y. M., Hind Lebsir, Linda Ferkha (2015) ที่กล่าวไว้ว่า คุณภาพของภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลอย่างกว้างขวางต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารชี้นำทิศทางและส่งอิทธิพลให้ผู้ตามประพฤติตนอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและเป็นสื่อกลางสร้างความพึงพอใจสูงสุดทั้งระหว่างบุคคลและองค์การ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงความสำคัญในการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับความสามารถพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับลักษณะงานในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดในการสร้างแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาผลปฏิบัติงานโดยผ่านโครงสร้างของเงินรางวัลและผลตอบแทน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลและการเสริมแรงโดยมีเงื่อนไข และมุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยใช้บรรทัดฐานของค่าจ้างในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นเกณฑ์อ้างอิง ส่วนผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินได้แก่สวัสดิการ ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม และพัฒนาโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (career path)

การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้ประกอบการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การสื่อสารชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ รวมถึงใช้เทคนิคในการประสานงาน รับฟังความคิดเห็น รวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังเลือกใช้วิธีการเปลี่ยนแปลง

แก้ปัญหาและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ozer Funda, T. C. (2014) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์รูปแบบที่เป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความท้าทาย วิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลและผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นจากผู้ติดตาม และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bass (1999) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญมากกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Epitropaki & Martin (2005) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management) โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นผู้นำทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้

การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้ประกอบการมีการวางแผนดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้า โดยได้จัดเตรียมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งได้พิจารณาอย่างรอบคอบเมื่อต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ทั้งความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fairholm (2009) และ Al-Zboon and Hasan (2011) ที่ได้กล่าวว่า ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการควบคุม การชี้นำทาง การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ภาวะผู้นำในการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ มองเห็นโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำในการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไร้ทิศทาง

ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยเป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีจำนวนมากต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตนในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

ทางธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การผสมผสานทักษะในการบริหารจัดการดังกล่าวทั้ง 3 ด้านเป็นศิลปะที่ผู้ประกอบการต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน

3.5 ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เนื่องจากสถานประกอบการมีความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การด้วยความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดกฎเกณฑ์ข้อบังคับหรือสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการอย่างเข้มงวด โดยให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและการสร้างทีมงานเพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Fredericks E. (2005) ที่กล่าวไว้ว่า หน่วยธุรกิจอาจจะต้องการเปลี่ยนหรือสร้างทรัพยากรใหม่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขกลยุทธ์ หรือปรับเปลี่ยนขอบเขตและความคล่องตัว ดังนั้นทางเลือกที่มีความยืดหยุ่นจะนำมาซึ่งการพัฒนาการทำงานและยุทธวิธี ในบางกรณีการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งรายใหม่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และความชอบของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มียุทธวิธีสำคัญในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งการดำเนินงานและยุทธวิธีที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้ต้นทุนที่เกี่ยวข้องและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลดลง รวมทั้งผลลัพธ์จากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสูงขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Sanchez (1995) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การต้องเตรียมความพร้อมเพื่อหาโอกาสสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงต้องมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าหนึ่งวิธีการโดยองค์การต้องมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ทั้งนี้องค์ประกอบของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และความร่วมมือข้ามแผนก ดังนี้

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือเหตุฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งยังสามารถปรับลดหรือเพิ่ม โดยจัดสรรทรัพยากรและกำลังคนไปยังแผนกที่มีความต้องการเร่งด่วนและการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของลูกค้า ซึ่งความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการเป็นการปรับตัวต่อความผันผวนของเหตุการณ์ในระยะสั้น เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Galbraith, 1990; Sethi & Sethi (1990) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถบริหารเชิงสถานการณ์โดยใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรที่ปฏิบัติต่อความผันผวนของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าในระยะสั้น เช่น ความต้องการแรงงานและวัตถุดิบที่ขาดแคลน หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย ทั้งนี้โดยลักษณะพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการสั่งการหลายลำดับชั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับความความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในธุรกิจขนาดเล็กมีพนักงานจำนวนน้อย อำนาจการตัดสินใจจึงมีลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ประกอบการ ซึ่งถือได้ว่ามีเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีความรู้รอบด้านและทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเด็ดขาด

การกระจายอำนาจ เนื่องจากผู้ประกอบการมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน โดยการกระจายอำนาจให้แต่ละแผนกตัดสินใจอย่างอิสระมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การกระจายอำนาจเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร จึงกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลสูงสุดต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (1991) ที่กล่าวไว้ว่า เพื่อปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น การสร้างความยืดหยุ่นด้วยการกระจายอำนาจให้มากขึ้นเป็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ El Louadi (1998) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์กรในหน่วยธุรกิจจำนวนมากได้เปลี่ยนย้ายจากโครงสร้างตามลำดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาไปเป็นการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนย้ายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านข่าวสารข้อมูล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก ผู้ประกอบการได้รับฟังความคิดเห็น สนับสนุนให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้อิสระในการตัดสินใจในการ

ปฏิบัติงานประจำวัน เนื่องจากการรับคำสั่งจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวจะก่อให้เกิดความล่าช้า ทั้งนี้ การกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์

ความร่วมมือข้ามแผนก เนื่องจากผู้ประกอบการเปิดโอกาสให้มีการประสานงานให้แต่ละแผนก แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความยืดหยุ่นภายในองค์การสามารถบรรลุได้เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างกัน และมีความขัดแย้งของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างกันในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lambert and Cooper (2000) ที่กล่าวไว้ว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารข้ามหน่วยงานเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ส่งเสริมเกื้อกูลการปฏิบัติต่อกัน ซึ่งหมายถึงแผนกงานที่แตกต่างกันแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่มีร่วมกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Martin & Grbac (2003) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการใช้ข้อมูลข่าวสารไม่เพียงแต่การแบ่งปันร่วมกันข้ามแผนก แต่ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานซึ่งจะนำมาซึ่งคุณค่าให้แก่องค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้ประกอบการสามารถสร้างความร่วมมือข้ามแผนกได้ด้วยการจัดประชุมย่อยให้แต่ละแผนกได้ปรึกษาหารือร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหา ร่วมกัน สร้างความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการติดต่อประสานงานระหว่างกัน นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาขึ้นต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกันแก้ไขและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น ซึ่งหากประสบผลสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน หากประสบผลล้มเหลวทุกคนทุกฝ่ายก็จะมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ปัจจัยสาเหตุด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญสูงกว่าปัจจัยสาเหตุอื่น แสดงให้เห็นว่าในสภาพการที่มีความสลับซับซ้อนในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ส่งผลให้การตอบสนองต่อสถานการณ์ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ การกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเหตุการณ์สามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเหตุว่าผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวนับได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์การ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาและฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่คุณประกอบการควรให้ความสำคัญ นอกเหนือจากการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น

3.6 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เนื่องจากผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Barney & Clark (2007) ที่กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรที่เป็นคนเก่งเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ ทรงคุณค่าและทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ องค์กรจึงต้องมีการจัดระบบ กระบวนการภายในองค์กร นโยบายและขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อให้เกิดประโยชน์จากศักยภาพของทรัพยากรคนเก่งซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วยองค์ประกอบได้แก่ การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ดังนี้

การพัฒนาคนเก่ง เนื่องจากผู้ประกอบการเชื่อมั่นในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีความโดดเด่น รวมถึงมีเกณฑ์การคัดเลือก ประเมินความสามารถ และมีกิจกรรมที่พัฒนาคนเก่งอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า บุคลากรที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถสูงจะมีความสนใจเข้าทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cardon & Stevens (2004) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดของธุรกิจส่งผลต่อการจูงใจให้คนเก่งเข้าร่วมงานในธุรกิจขนาดเล็กจะมีปัญหาการคัดเลือกและสรรหาคคนเก่งเพื่อเป็นทรัพยากรทุนมนุษย์ขององค์กรที่ไม่สามารถหาคคนเก่งเข้าร่วมงานด้วย เนื่องจากคนเก่งส่วนใหญ่มักต้องการทำงานในธุรกิจขนาดใหญ่ที่สามารถให้ผลตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่า และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suchman (1995) ที่กล่าวไว้ว่า ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จะมีความน่าเชื่อถือสูง และมีการปฏิบัติตามกฎหมายด้านการจ้างงานได้ถูกต้องมากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนและการลงทุนในตัวบุคลากรที่สูงเป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทำให้เกิดความยากลำบากในการเสนอค่าจ้างและผลประโยชน์ที่สูงเพื่อดึงดูดพนักงานที่เป็นคนเก่งจากการสรรหาคคนของหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้ประกอบการได้เข้าใจและยอมรับปัญหาดังกล่าว โดยปรับเปลี่ยนเป้าหมายของการคัดเลือกและสรรหาคคนเก่ง ให้เป็นการพัฒนาคนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับปานกลางให้กลายเป็นคนเก่งที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรแทน ซึ่งในบริบทดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zenger & Lazzarini (2004) ที่กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีความได้เปรียบบางประการที่ช่วยดึงดูดและรักษาคคนเก่งไว้ ได้แก่ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อม

ด้วยความคิดใหม่ที่เต็มไปด้วยนวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาในบริบทที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ผลการศึกษาของ Storey et al. (2010) ที่กล่าวถึง การรับรู้ถึงคุณภาพของงานที่ดีกว่า และมีพิธีรีตองน้อยกว่า และผลการศึกษาของ Idson (1990) ที่กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานดีกว่า เนื่องจากมีความยืดหยุ่นมากกว่า รวมถึงผลการศึกษาของ Dundon & Wilkinson (2009) ที่กล่าวถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดีกว่า และมีความไม่เป็นทางการในสถานที่ทำงานมากกว่า

การรักษาคนเก่ง เนื่องจากผู้ประกอบการมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานที่ท้าทาย และการกำหนดรางวัลรวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นคนเก่งขององค์กรเพื่อรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่กล่าวไว้ว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งให้แสดงศักยภาพของตนให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน โดยให้ออกสาคนเก่งแสดงความสามารถของตนและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมทั้งด้านที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการพัฒนาเส้นทางอาชีพ รวมถึงการให้อิสระทางความคิดและมอบหมายงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย โดยสนับสนุนทั้งด้านโอกาสและงบประมาณ

ทั้งนี้จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ต่ำกว่าปัจจัยสาเหตุด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานได้เหมือนในบริษัทใหญ่ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากความสามารถของคนเก่งในองค์กรจึงต่ำกว่าปัจจัยเชิงสาเหตุด้านอื่น ๆ รวมถึงสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันในปัจจุบันที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นในการตอบสนองความต้องการทางการตลาดและลูกค้าจนละเลยหรือให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และคนเก่งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (Storey & Sykes, 1996) ที่กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องเผชิญความไม่แน่นอนของตลาดแรงงานสูงเนื่องจากการขาดอำนาจในการต่อรองทางการตลาดและการมุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์ การขาดอำนาจในการต่อรองทางการตลาดส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายและต้นทุนที่รวมค่าจ้างได้ ส่วนการมุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์ทำให้ไม่มีจุดยืนทางการตลาดเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าจนได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการบริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งทำให้การจัดการคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญอันดับรองลงไป

ถึงแม้ว่าการได้มาซึ่งทรัพยากรที่เป็นคนเก่งจะเป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ไม่สามารถจูงใจคนเก่งเข้ามาร่วมงานได้เช่นในธุรกิจขนาดใหญ่ แต่การพัฒนาคนที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในระดับกลางให้เป็นคนเก่งขององค์กรเป็นสิ่งที่เหมาะสมมากกว่าการพยายามแย่งชิงคนเก่งจากธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากการพัฒนาคนระดับกลางให้กลายเป็นคนเก่งขององค์กรจะสร้างความภาคภูมิใจในแก่งานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาและรักษาคนเก่งที่องค์กรสร้างขึ้นให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรกลับเป็นจุดแข็งที่สร้างความจงรักภักดี ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในด้านเส้นทางอาชีพของพนักงาน และก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร จึงเป็นปัจจัยสาเหตุที่สำคัญที่จะสร้างความสามารถในการจัดการสลับซับซ้อนขององค์กร

3.7 การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและจำนวนพนักงานกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมคือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ โดยวัดจากด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และจำนวนพนักงาน พบว่า ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีความแตกต่างกัน จะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีความสามารถในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนได้ดีกว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากขนาดของธุรกิจจึงส่งผลให้เกิดความพร้อมด้านทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อน มีทั้งระบบการบริหารจัดการรวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนเก่งเข้าร่วมทำงานกับองค์กรด้วยมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogrea, C. (2015) ที่กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนโดยความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขนาดธุรกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงสาเหตุจะพบว่าทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มักจะพัฒนาอย่างก้าวหน้าและต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จะสามารถจัดการความสลับซับซ้อนได้ในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งในด้านเงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความสลับซับซ้อนได้ยากลำบากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่พร้อมด้วยบุคลากรที่เป็นคนเก่ง แหล่งเงินทุนที่เข้าถึงง่ายจากสินทรัพย์ค้ำประกันที่

นำเชื่อถือ รวมถึงการบริหารจัดการที่เป็นระบบมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Levy (1993) ที่กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีอุปสรรคด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่สูงกว่าธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ โดยเฉพาะด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในระบบ เช่น ธนาคาร ซึ่งต้องมีทั้งหลักทรัพย์ในการค้ำประกันและค่านำเชื่อถือทางธุรกิจ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Kuntchev, Ramalho, Rodríguez-Meza, and Yang (2013) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของขนาดของธุรกิจที่ส่งผลต่อข้อจำกัดด้านสินเชื่อพบว่า ขนาดของธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับข้อจำกัดด้านสินเชื่อของหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้ธุรกิจขนาดใหญ่ยังมีความสามารถในการแบกรับความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Griffin (2002) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลของการบริหารงานที่มีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจขนาดเล็กมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่สามารถนำเงินที่สูญเสียไปหลายพันเหรียญจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดนำกลับมาได้อย่างง่ายดาย และถึงแม้จะสูญเสียเงินเป็นหลักล้านเหรียญก็ยังไม่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดระยะยาวของธุรกิจขนาดใหญ่ได้ แต่จะส่งผลอย่างมากต่อธุรกิจขนาดเล็กถึงแม้ความสูญเสียในจำนวนที่น้อยกว่าก็ตาม

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรควบคุมด้านจำนวนพนักงานและความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงว่าปัจจัยด้านทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินงานในปัจจุบันได้ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสูงกว่าปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรด้านเงินทุนที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการและปรับตัวตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยการลงทุนด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพของบุคลากร จะส่งผลมากกว่าจำนวนของพนักงานที่แต่ละองค์กรมีอยู่แล้วอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3.8 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ได้ให้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งสามารถสรุปแบ่งตามช่วงของการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้ดังนี้ 1) ช่วงเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ประกอบการควรเริ่มต้นจากธุรกิจที่ตนเองมีความสนใจ มีใจรัก ซึ่งจะทำให้มีความสุขในการทำงานที่ต้องใช้ระยะเวลาและความ

ตั้งใจตลอดอายุของธุรกิจ โดยต้องประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้าน ด้วยการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ทั้งอุปสรรคและโอกาส ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมเปรียบเสมือนต้นเหตุของปัจจัยนำเข้าที่เข้ามาในรูปของปัจเจกชน กลุ่มคน และองค์กร รวมทั้งแรงบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาเพื่อการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางการตลาด การเข้าถึงตลาดที่เฉพาะเจาะจง รวมถึงการกำหนดว่าใครคือคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ และจะใช้วิธีการใดในเวลาใดในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สังเกตเห็นโอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม 2) ช่วงดำเนินธุรกิจ เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจยังมีขนาดองค์กรที่เล็ก มีพนักงานไม่มากและเงินทุนในการดำเนินการที่จำกัด ผู้ประกอบการเองจึงจำเป็นต้องทำงานหลากหลายหน้าที่ ซึ่งทำให้เวลาส่วนใหญ่ของผู้ประกอบการหมดไปกับการปฏิบัติงานประจำวันจนไม่สามารถวางแผนในระยะยาวได้ ดังนั้นเมื่อธุรกิจเติบโตจึงควรสร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับงานและองค์กร เพื่อปฏิบัติงานประจำวันแทนซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถจัดสรรเวลาในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กร ทั้งนี้การสร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากรเป็นการกระจายอำนาจให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวไม่ยึดติดกับการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้ประกอบการเพียงผู้เดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ El Louadi (1998) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์กรในหน่วยธุรกิจจำนวนมากได้เปลี่ยนย้ายจากโครงสร้างตามลำดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาไปเป็นการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนย้ายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านข่าวสารข้อมูล นอกจากนี้ในช่วงดำเนินธุรกิจยังต้องอาศัยพันธมิตรหรือการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพด้านทรัพยากรจากภายนอก 3) ช่วงธุรกิจเติบโตขยายตัวด้านผลประกอบการ มีจำนวนพนักงานมากขึ้น มีฐานลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดสูงขึ้น ในช่วงนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสารที่ทั่วถึงและทันสมัยเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นด้านการกระจายอำนาจ ดังนั้นจึงควรจัดเก็บข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าวให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจโดยไม่อาศัยความรู้สึกหรือประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากความผิดพลาดในการตัดสินใจอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้การวิจัย การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน รวมถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจระหว่างกัน คำนี้ถึงผลประโยชน์

ร่วมกันในระยะยาวมากกว่าฉวยผลประโยชน์ในระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Biggs & Shah (2006) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้การพิจารณาว่าจะใช้การว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourc) เพื่อเสริมศักยภาพและควบคุมงบประมาณหรือการลงทุนผลิตสินค้าหรือบริการด้วยทรัพยากรขององค์กรเองก็เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาเพื่อให้เกิดความสมดุลและเหมาะสม เนื่องจากแต่ละแนวทางมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ทั้งนี้ในด้านการเข้ารับความช่วยเหลือจากภาครัฐในโครงการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีหลากหลายโครงการทั้งในช่วงที่ธุรกิจเริ่มต้นจนถึงช่วงธุรกิจขยายตัวด้านการตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ

ในแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนดังกล่าว เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการได้นำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวโดยคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางจึงมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของแต่ละองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fiedler (1964) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางการบริหารจัดการหรือการจัดองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ จากการวิจัยพบว่า ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) กล่าวคือ การนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) กล่าวคือ การนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีบริบทภายในองค์กรและ/หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกองค์กรที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลการวิจัยเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย ทั้งภาครัฐและหน่วยธุรกิจเอกชนในการวางแผนและพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับสภาพการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการระหว่าง 1) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และ 3) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) รวมถึงแนวคิดของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งใช้ทดสอบกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนเพื่อนำไปศึกษาต่อยอดความรู้ในด้านอื่น ๆ ได้ต่อไป

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า ลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วย การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ในขณะที่ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยทฤษฎี 3 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) เป็นทฤษฎีทางสาขาวิทยาศาสตร์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในสาขาสังคมศาสตร์ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ดูเหมือนจะไม่มี ความเกี่ยวข้องกันแต่กลับส่งผลให้เกิดการกระทำและการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง แสดงถึงความเชื่อมโยงกันของปัจจัยทางธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดเดาผลของเหตุการณ์ได้ โดยในทฤษฎีไร้ระเบียบสอดคล้องกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารก่อให้เกิดผลทางพฤติกรรมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ระเบียบ ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้องในระยะยาว ซึ่งในบริบทนี้ทฤษฎีไร้ระเบียบได้อธิบายอย่างสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ไม่ยึดติดกับหลักการบริหารจัดการที่ยึดติดตายตัวโดยประสิทธิผลของการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ทฤษฎีไร้ระเบียบได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายแนวคิดของความสามารถใน

การจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำขององค์กร ต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้านของเหตุปัจจัยแวดล้อมที่มีความเชื่อมโยงกัน ผู้นำขององค์กรจึงต้องมีความสามารถมองเหตุการณ์เป็นภาพรวมใหญ่ที่มีปัจจัยย่อย ๆ ที่ต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันมากกว่าการแยกส่วนวิเคราะห์ตามเหตุปัจจัยเชิงเดี่ยว รวมถึงการวางแผนเพื่อให้ความคิดเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ทฤษฎีไร้ระเบียบยังนำมาใช้อธิบายถึงโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานประจำวันได้ในทันทีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจโดยโครงสร้างการสั่งการที่มีลำดับชั้นสูงจะไม่ยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงประสิทธิผลของการบริหารจัดการที่ไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับปรับตัวให้สอดคล้องมากในแต่ละสถานการณ์มากกว่าการยึดมั่นในหลักการที่ยึดติดตายตัว โดยนำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาใช้ในการอธิบายถึงความยืดหยุ่นในกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องแต่ละจังหวะของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงโครงสร้างที่แบนราบลดลำดับชั้นในการสั่งการเพื่อให้การตอบสนองได้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ทฤษฎีดังกล่าวยังได้นำมาปรับใช้ในการอธิบายถึงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดและความต้องการของลูกค้าที่ต้องรวดเร็วกว่าในอดีตเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าคุณภาพและคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนี้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ยังนำใช้ในการอธิบายถึงองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านหนึ่ง คือ ด้านการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม กล่าวคือ การบริหารจัดการความเสี่ยงในนวัตกรรมได้ให้คุณค่าในด้านจังหวะเวลาในการลงทุนในนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความพร้อมของตลาด รวมถึงการตัดสินใจปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกกลยุทธ์ที่ใช้การลงทุนในนวัตกรรมเมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่ได้ตรงตามที่คาดหมายไว้เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียทางทรัพยากรที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวยังสอดคล้องในการอธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัต กล่าวคือ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

3) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายถึงศักยภาพทางการแข่งขันที่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่แต่ละองค์กรมีอยู่แตกต่างกัน ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรได้นำมาใช้อธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากทรัพยากรขององค์กรที่มี

คุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้โดยง่าย รวมถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ดังกล่าว โดยนำทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมาใช้อธิบายถึงองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนคือความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นการจัดสรรและปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในบริบทนี้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในด้านการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องในแต่ละสถานการณ์ นอกจากนี้ที่ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรยังได้นำมาใช้อธิบายถึงการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร นอกจากนี้ทฤษฎีดังกล่าวยังใช้อธิบายถึงความขาดแคลนด้านทรัพยากรภายในองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่สามารถเติมเต็มได้ด้วยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้วยการอาศัยทรัพยากรจากเครือข่ายภายนอกองค์กรเพื่อเสริมศักยภาพด้านทรัพยากรให้องค์กรสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง

4) การสร้างองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เกิดจากผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ต่าง ๆ โดยพัฒนามาจากแนวคิดความสลับซับซ้อนขององค์กร แนวคิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน แนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงแนวคิดความรุนแรงทางการแข่งขัน สู่การสร้างองค์ประกอบรายด้านทั้ง ด้านของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

5) ปัจจัยด้านสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรขององค์กร ได้มาจากการทบทวนแนวคิดด้านผู้นำ (leadership) แนวคิดด้านความสลับซับซ้อน แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ทฤษฎี

การแลกเปลี่ยนขององค์การ (exchange theory) รวมถึงทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) รวมถึงแนวคิดด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 2) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ได้มาจากการทบทวนแนวคิดด้านความยืดหยุ่นขององค์การ ความยืดหยุ่นด้านการดำเนินงาน และความยืดหยุ่นด้านกลยุทธ์ รวมถึงมุมมองด้านภาพรวมของแหล่งที่มาของความยืดหยุ่น ได้แก่ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงาน การตลาด การเงินและการบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงการตอบสนองกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งหากอธิบายด้วยทฤษฎีไว้ระเบียนประกอบกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่า โครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่มีลักษณะที่ไว้ระเบียน มีความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ไม่เป็นเชิงเส้น ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของเหตุการณ์ได้ ดังนั้นจึงไม่สามารถใช้การบริหารจัดการที่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ หรือแผนการที่ไม่ปรับเปลี่ยนได้ ความยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธีที่จะตอบโต้ต่อคู่แข่งและสถานการณ์ได้อย่างทันที่ สามารถปรับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายในสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ องค์การสามารถใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) ซึ่งเป็นการปรับตัวต่อความผันผวนของเหตุการณ์ในระยะสั้น เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม รวมทั้งการกระจายอำนาจให้แก่แต่ละภาคส่วนขององค์การ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สามารถตัดสินใจภายในขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และความยืดหยุ่นที่เกิดจากความร่วมมือข้ามหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่นขององค์การร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีระหว่างแผนงานภายในองค์การร่วมกันได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการช่วยกันแก้ไขปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การบริหารจัดการคนเก่ง ได้มาจากการทบทวนแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวได้นำมาสู่ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์การ

6) ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานทางธุรกิจทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อ

ค้นพบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้มาจากทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวคิดด้านนวัตกรรมที่สร้างความแตกต่างทั้งด้านกระบวนการ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการบริหารจัดการ แนวคิดด้านทุนมนุษย์ที่มองทรัพยากรบุคคลในองค์การเป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวคิดด้านทุนทางสังคมและเครือข่ายที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยอาศัยทรัพยากรจากภายนอกองค์การด้วยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ นอกจากนี้ในทางทฤษฎีพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมี 2 แนวทางที่ขัดแย้งกัน ได้แก่ 1) แนวทางการมุ่งเน้นทางการตลาด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะสถานะทางการตลาด โอกาสทางธุรกิจ และการใช้ประโยชน์ทางธุรกิจจากสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) แนวทางความได้เปรียบทางการแข่งขันจากฐานทรัพยากร ซึ่งมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และมองว่าทรัพยากรภายในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงเกิดแนวทางการผสมผสานสองแนวทางดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าจากเครือข่ายทางธุรกิจ ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรส่งผ่านให้เกิดผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน คือ ผลดำเนินงานทางธุรกิจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ซึ่งได้มาจากแนวคิดด้านผลดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ โดยสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ว่า การดำเนินธุรกิจเป็นการลงทุนโดยการทุ่มเททรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ตัวเงินเพื่อหวังผลตอบแทนจากความทุ่มเทนั้น การตัดสินใจทำธุรกิจเริ่มต้นด้วยความคาดหวังว่าสถานการณ์จะเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างผลตอบแทนที่มากกว่าทรัพยากรที่ลงทุนไป ด้วยเหตุนี้ผลการดำเนินธุรกิจจึงเป็นผลลัพธ์จากทั้งด้านทรัพยากรและสถานการณ์ ความทุ่มเทด้านทรัพยากรด้วยความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ย่อมนำมาซึ่งผลการดำเนินธุรกิจที่คุ้มค่า หากขาดความสามารถในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ถึงแม้้องค์การจะมีทรัพยากรเหนือกว่าคู่แข่งก็อาจไม่ประสบผลการดำเนินธุรกิจที่ดีได้

7) อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกกลางระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจ แต่ยังรวมถึงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมด้วย นำไปสู่สมมติฐานที่ประกอบด้วยแรงบังคับทางการแข่งขันทั้ง 5

ประการ (five competitive forces) ได้แก่ 1) การคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ 2) การคุกคามของสินค้าทดแทน 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) อำนาจต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ และ 5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่เดิม โดยความรุนแรงทางการแข่งขันสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ได้ว่า สภาพการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ผู้บริหารต้องทุ่มทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบโต้การกระทำของคู่แข่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใดอย่างไม่มีแบบแผน โดยต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตามสถานการณ์อย่างเฉพาะหน้า ทำให้ทรัพยากรถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในระยะสั้นมากกว่าการวางแผนระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของความรุนแรงทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบัน

8) การวิจัยนี้ได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยนำไปสู่การทดสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mix method) กล่าวคือ จากการพัฒนารอบแนวคิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสู่การทดสอบเชิงปริมาณกับผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวแล้วจึงใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลสุดยอด (SMEs) ครั้งที่ 9 จำนวน 6 ราย เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยและเพื่อได้แนวทางในการจัดการความสลับซับซ้อนที่มีความลุ่มลึกและหลากหลายประเด็นสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยทั่วไป

ประโยชน์เชิงนโยบาย

1) หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านเศรษฐกิจมุ่งเน้นด้านการกระจายรายได้ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและลดปัญหาด้านสังคมที่ก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนทางการบริหารจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านเศรษฐกิจที่ทำหน้าที่จัดเก็บรายได้ให้รัฐบาล ได้แก่ กรมสรรพากร กรมศุลกากร และกรมสรรพสามิต ควรมุ่งเน้นการจัดเก็บภาษีทั้งด้านรายได้จากธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีศักยภาพทางการแข่งขันสูง และด้านทรัพย์สินจากผู้ที่มีฐานะร่ำรวยซึ่งเป็นคนส่วนน้อยของประเทศ แต่ครอบครองสินทรัพย์ส่วนใหญ่ของประเทศ รวมถึงการจัดโครงสร้างภาษีที่เอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนของหน่วยธุรกิจจำนวนมาก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ไม่ได้เข้าระบบภาษีมูลค่าเพิ่มซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากให้เข้ามาในระบบภาษีที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับโครงการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จัดแจ้งบัญชีเดียว ทั้งนี้ภาครัฐควรมุ่งเน้นการจูงใจด้านสิทธิประโยชน์ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจมากกว่าการตรวจสอบ

2) หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการศึกษามุ่งเน้นส่งเสริมและให้ความสำคัญด้านการศึกษายาอาชีพเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านบุคลากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยการปลูกฝัง สร้างค่านิยม ให้ความสำคัญแก่การศึกษายาอาชีพซึ่งเป็นที่ต้องการและขาดแคลนด้านบุคลากรอย่างสูง จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการตระหนักถึงข้อจำกัดในการได้มาซึ่งคนเก่งที่จะมาร่วมทำงานในสถานประกอบการ โดยบุคลากรที่เป็นคนเก่งส่วนใหญ่จะสนใจในการเข้าร่วมงานกับธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่าในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่มีศักยภาพในการจ้างงาน ให้ผลตอบแทน สวัสดิการ และสภาพการทำงาน รวมถึงภาพพจน์ชื่อเสียงที่สามารถจูงใจให้คนเก่งเข้าร่วมงานมากกว่า ดังนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ที่เป็นคนเก่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะเกิดจากการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถระดับปานกลาง ให้เกิดความเชี่ยวชาญ และมีความเหมาะสมในงานและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของระบบเศรษฐกิจ มีจำนวนหน่วยธุรกิจมาก จึงมีความต้องการแรงงานจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับปฏิบัติงานและหัวหน้างานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษายาอาชีพ แต่เนื่องจากค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการศึกษายาสามัญมากกว่า จึงทำให้สถาบันการศึกษามุ่งเน้นสร้างหลักสูตรการศึกษายาสามัญเพื่อรองรับความต้องการที่เกิดจากค่านิยมมากกว่าความต้องการของตลาดแรงงานที่แท้จริง ด้วยเหตุนี้หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการศึกษาจึงควรจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างกิจกรรมให้เกิดการยอมรับ สร้างค่านิยมให้คุณค่ากับการศึกษายาอาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นสื่อกลางประสานความต้องการด้านแรงงานของสถานประกอบการและสถานศึกษา สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพความสลับซับซ้อนในด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตรที่สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนด้านโครงสร้างสังคม ผู้สูงอายุ มุ่งสร้างบุคลากรในธุรกิจบริการผู้สูงอายุ สถานพยาบาลและพักผ่อน หลักสูตรที่สอดคล้องกับความสลับซับซ้อนด้านการผลิตที่ใช้เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ลดการใช้แรงงานมนุษย์ มุ่งสร้างทักษะด้านการผลิตที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิต ทั้งนี้การพัฒนาหลักสูตรยาอาชีพควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนในแต่ละสถานการณ์

3) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรสร้างการรับรู้ ความสะดวก และความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกิดความเชื่อมั่นและเข้าถึงโครงการที่ภาครัฐให้ความช่วยเหลือ

หรือสนับสนุน เพื่อเสริมศักยภาพในการจัดการความสลับซับซ้อน จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญและมีโครงการที่สนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวนมาก เช่น โครงการสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่ำ โครงการสนับสนุนการส่งออก โครงการสนับสนุนการลงทุนด้านเครื่องจักร โครงการสนับสนุนด้านการวิจัย รวมถึงโครงการที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการและเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินธุรกิจ แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ได้เข้ารับการสนับสนุนดังกล่าว ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้ประกอบการยังไม่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐ รวมถึงความไม่แน่ใจว่าความช่วยเหลือที่ได้รับจะมีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขจำนวนมาก โดยเฉพาะลักษณะพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ขาดความรู้ความสามารถด้านการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมที่ส่วนใหญ่ไม่มีเอกสารในการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง จึงไม่มีหลักฐานที่ใช้ในการเข้ารับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะความช่วยเหลือด้านแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนด้านดอกเบี้ยต่ำ ทั้งนี้ภาครัฐเองก็กังวลในการผ่อนปรนจนเกิดปัญหาด้านหนี้สินค้างชำระ ดังนั้นผู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่จึงเป็นธุรกิจขนาดกลางที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีระบบเอกสารที่สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สัมฤทธิ์ผลในวงกว้าง หน่วยงานภาครัฐจึงควรสร้างความสะดวก ความไว้วางใจ และผ่อนปรนในเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการได้เข้าร่วมโครงการรับความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง

4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยองค์ประกอบของการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน 4 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงสามารถนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ใช้ประโยชน์ให้เกิดเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นต่อไป

ประโยชน์เชิงการจัดการ

1) ผู้ประกอบการตระหนักถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากความเชื่อมโยงของปัจจัยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้อง ผู้ประกอบการจึงต้องรู้เท่าทันสถานการณ์และคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ

ต่อเนื่อง โดยต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถมองภาพรวมที่เชื่อมโยงเหตุปัจจัยย่อย ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่เป็นโอกาสทางธุรกิจ หรืออาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้

2) ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญของการสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างผลดำเนินงานทางธุรกิจที่ดีทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3) ผู้ประกอบการตระหนักถึงการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาได้เป็น 2 ระดับ คือ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาวะเศรษฐกิจ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายของรัฐบาล ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ และการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค ได้แก่ สภาพการแข่งขันในธุรกิจ รสนิยมและความชอบของลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขัน สินค้าหรือบริการทดแทน ทั้งนี้การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร ผู้ประกอบจึงต้องตื่นตัว รับรู้ข่าวสารข้อมูล วิเคราะห์ผลกระทบได้ทันที่ในแต่ละสถานการณ์ โดยอาศัยประสบการณ์และสัญชาตญาณ ประกอบกับการสังเคราะห์มองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะภาพรวมที่มีความเชื่อมโยงจากเหตุการณ์ย่อย ๆ เข้าด้วยกัน นำมาซึ่งการปรับตัวที่เหมาะสมต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านบุคลากร เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

สูงสุด ซึ่งแสดงว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญอย่างมากกับการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม โดยพิจารณาถึงจังหวะเวลาและความสามารถรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการลงทุนในนวัตกรรม จังหวะเวลา มีความสำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการลงทุนในนวัตกรรมอย่างมาก ถึงแม้ว่าการสร้างนวัตกรรมโดยออกผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นรายแรกจะสร้างผลตอบแทนที่สูงมากก่อนคู่แข่ง แต่ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงความพร้อมของตลาด และต้นทุนที่เป็นไปได้ทั้งในการผลิตและส่งมอบ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการไม่มุ่งเน้นที่จะเป็นผู้บุกเบิกในนวัตกรรม แต่รอจังหวะเวลาที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงสถานะความพร้อมของตลาด การรับรู้คุณค่าผลิตภัณฑ์ของลูกค้า โดยเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรด้านเงินทุนและบุคลากรไว้ ทั้งนี้เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสามารถแบกรับความเสี่ยงได้ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

6) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรภายในองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทำให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นคุณค่าจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนอกองค์กรด้วยแนวทางการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (alliance) ร่วมวิจัยร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน หรือการว่าจ้างบุคคลภายนอก (outsourc) ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องลงทุนเครื่องจักร อุปกรณ์ และบุคลากรด้วยตนเอง อีกทั้งยังสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้วยงบประมาณที่ชัดเจน ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาการสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน

7) ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนอย่างสูง การขาดภาวะผู้นำที่ดีและทักษะในการบริหารจัดการที่เพียงพอจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปสู่ความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้ประกอบการจึงควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ผู้ประกอบการควรจัดสรรผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาเปรียบเทียบหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่งงาน อายุการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในตำแหน่งงานเดียวกัน รวมถึงการพิจารณาเปรียบเทียบผลตอบแทนของงานในตำแหน่งงานเดียวกันใน

อุตสาหกรรมหรือในองค์การอื่นด้วย นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรจัดสวัสดิการและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และโอกาสเติบโตในหน้าที่การทำงานตลอดอายุการทำงานของพนักงานด้วย 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผลด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงสุด ซึ่งแสดงถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนอย่างมากในปัจจุบัน ผู้ประกอบจึงต้องมีทักษะในการสื่อสาร สามารถชี้ให้บุคลากรในองค์การเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ รวมถึงมีแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ราบรื่นตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีแนวทางแก้ไขปัญหาหากเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงการรักษาสภาพเมื่อการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นตามเป้าหมาย และ 3) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยผู้ประกอบการควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการพิจารณาถึงอนาคตและการพัฒนาขององค์การ โดยติดตามกระบวนการทำงานที่วางไว้และวัดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในอนาคต รวมถึงการค้นหาวิธีการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งในทางปฏิบัติสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กลยุทธ์ที่วางไว้จึงต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นผู้ประกอบจึงต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีการที่มีประสิทธิผลโดยตระหนักถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก

8) ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสูงสุด ผู้ประกอบการจึงควรมุ่งเน้นการสร้าง ความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยแนวทางทั้ง 3 ด้านดังนี้ 1) ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานประจำวันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์ ผู้ประกอบการจึงควรแก้ปัญหาและเหตุฉุกเฉินด้วยการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องสามารถปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ทรัพยากรและกำลังคนไปได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ เพื่อตอบสนองต่อความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมอบหมายให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด รวมทั้งสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การ

แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และ 3) ด้านความร่วมมือข้ามแผนก ผู้ประกอบการควรสร้างวัฒนธรรมของความสามัคคีในองค์กร ลดความขัดแย้งในแต่ละแผนกแต่ละบุคคล แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนก รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ความยืดหยุ่นทั้ง 3 ด้านดังกล่าวจะเพิ่มศักยภาพความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

9) ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้านการบริหารจัดการคนเก่ง จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานได้เช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีศักยภาพในการจ้างงาน ผลตอบแทนสวัสดิการ รวมถึงภาพพจน์ ชื่อเสียงที่สร้างความภาคภูมิใจให้คนเก่งอยากร่วมงานมากกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถระดับปานกลาง ให้กลายเป็นคนเก่งที่เหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การฝึกอบรม ให้โอกาสแสดงความสามารถ และสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้เมื่อบุคลากรที่ได้พัฒนาจนเป็นคนเก่งขององค์กรแล้ว ผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการเก็บรักษาคนเก่งนั้นไว้ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว มอบหมายงานที่ท้าทายให้คนเก่งได้มีโอกาสแสดงความสามารถ จัดสรรผลรางวัล ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของคนเก่งอย่างเหมาะสม

10) ปัจจัยด้านความรุนแรงทางการแข่งขันซึ่งเป็นตัวแปรแทรก จากการศึกษาพบว่า ในสถานการณ์ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพของความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงขึ้นตาม ไม่เช่นนั้นจะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่คู่แข่งได้โดยง่ายซึ่งจะส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจในที่สุด ทั้งนี้ในสถานการณ์ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันไม่รุนแรง จะทำให้ความจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีความสำคัญลดลง ดังนั้นในสถานการณ์ที่มีความรุนแรงทางการแข่งขันสูงในปัจจุบันย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะด้วยแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะสั้น ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการ การลดความสูญเสียในการผลิต การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือสำเร็จรูป เพื่อให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ รวมทั้งแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ด้วยการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความแตกต่าง ซึ่งจะสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. จากงานวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบด้านข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการคนเก่งของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพกล่าวถึงในลักษณะเดียวกันว่า บุคลากรที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในระดับปานกลาง เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่สามารถจูงใจบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถระดับสูง มีผลปฏิบัติงานที่โดดเด่นนับได้ว่าเป็นคนเก่งเข้าไปร่วมงานได้มากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในงาน รวมถึงภาพพจน์ ชื่อเสียง ที่สร้างความภาคภูมิใจให้คนเก่งสนใจเข้าร่วมงานด้วย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นการศึกษาผลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนในด้านการบริหารจัดการคนเก่งในธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อแสดงให้เห็นผลเปรียบเทียบด้านการบริหารจัดการคนเก่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว

2. จากงานวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานสากลที่บ่งบอกถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้าและบริการ ได้แก่ ระบบ ISO 9002 ซึ่งเป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ใช้กำกับดูแลการผลิตและการบริการ ระบบ GMP (Good Manufacturing Practice) ซึ่งเป็นระบบประกันคุณภาพ เป็นหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีระบบการจัดการต่าง ๆ เหล่านี้มีความคิดเห็นว่า ระบบการบริหารที่เป็นสากลจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นใช้ระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากลดังกล่าวเป็นตัวแปรควบคุม เพื่อเปรียบเทียบผลของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนอันเกิดผลสัมฤทธิ์ของระบบการบริหารจัดการดังกล่าว

3. จากงานวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรควบคุมในการวิจัยคือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ ซึ่งวัดจากจำนวนทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนขององค์กร อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมุ่งเน้นศึกษาที่ตัวแปรควบคุมคือ ขนาดของหน่วยธุรกิจ โดยศึกษาเปรียบเทียบทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ที่ได้แบ่งแยกออกเป็นปัจจัยละ 4 กลุ่ม เพื่อนำผลวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการวิจัยนี้ เพื่อนำไปสู่บทสรุปว่า จำนวนทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน กลุ่มใดที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสูงสุดและต่ำสุดอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์เชิงนโยบายในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยให้เหมาะสมต่อไป

4. การวิจัยนี้ได้ศึกษาหน่วยธุรกิจที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยทั่วไป ซึ่งครอบคลุมกิจการทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ กิจการผลิตสินค้า กิจการบริการ กิจการค้าปลีก และกิจการค้าส่ง ทั้งนี้ในปัจจุบันกิจการบริการได้มีบทบาททางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างมากและต่อเนื่อง การบริหารจัดการความสลับซับซ้อนในกิจการบริการซึ่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างจากกิจการประเภทผลิตสินค้า ค้าปลีกและค้าส่งอย่างมาก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษามุ่งเน้นที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการบริการ โดยนำมาผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับการวิจัยนี้เพื่อพัฒนาแนวทางในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต่อไป

5. การวิจัยนี้ได้ใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธี ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณแล้วจึงยืนยันผลข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับรางวัล “สุดยอด SMEs” ครั้งที่ 9 ซึ่งเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อมุ่งศึกษาแนวทางการจัดการความสลับซับซ้อนจากองค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงปัจจัยด้านสาเหตุและตัวแปรองค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาองค์ประกอบในการจัดการความสลับซับซ้อนอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว โดยนำองค์ประกอบที่ค้นพบไปศึกษาและยืนยันผลด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

6. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (cross sectional research) โดยได้ศึกษาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้ความสลับซับซ้อนมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกันด้านข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาการจัดการความสลับซับซ้อนในบริบทที่ใกล้เคียงในช่วงเวลาที่แตกต่างกันโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หอนุกรมเวลา เพื่อศึกษาแนวโน้ม (trend study) เพื่อใช้พยากรณ์ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต่อไป

รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., V. Kumar., & G.S., D. (2007). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Son.
- Abdullah, M., & MI, B. B. (2000). *Small and Medium Enterprise in Asian Pacific Countries* (Vol. Volume II). NY: Novan Science Publishers Inc.
- Abernathy, W. J., K.B. Clark., (1986). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction". *Research Policy* 14, 3-22.
- Ajmi, M. (2014). *Human Consultation and interaction using the learning approach*. Tehran (in Persian): Saneei publication.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., , & Paauwe, J. (2014). "Talent management: Current theories and future research directions.". *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*.: New York' McGraw-Hill.
- Anthony, S. D., Johnson, M. W., Sinfiled, J. V., & Altman, E. J. (2008). *The Innovators Guide to Growth - Putting Disruptive Innovation toWork*. . BostonMA.: Harvard Business Press, .
- Astebro, T., & Michela, J. L. (2005). "Predictors of the survival of innovations.". *J. Prod. Innov, Manag.* 22 (4), 322-335.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity.". *Journal of Business Research*, , 58(12), 1652-1661.
- Avery, R. B., Bostic, R. W., & Samolyk, K. A. (1998). "The role of personal wealth in small business finance.". *Journal of Banking & Finance*, , 22(6), 1019-1061.
- Aycan, Z. (2005). *Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalizations*.

- B., W. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Backhouse CJ, & ND., B. (1999). "Agile value chains for manufacturing-implications for performance measures." *Int J Agil Manag Syst*; , 1, 76-82.
- Bahrami, H. (1992). "The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley." *California Management Review*, 34, 33-51.
- Barnett, Carole K., & Pratt, M. (2000). "From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations." *Journal of Change Management*, , 13(1), 74-88.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. . Oxford: Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, better, best." *13(3)*, 26-40.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." *Leadership Quarterly*, , 10, 181-217.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). "Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change," *Academy of Management Journal* 55(2), 381-398.
- Bell, J. (1995). "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories." *European Journal of Marketing*, , 29(8), 7-27.
- Bertuglia CS, Lombardo S, & Nijkamp P, e. (1997). *Innovative behaviour in space and time*. (Vol. Advances in Spatial Science): Springer;
- Best, J. W. (1997). *Research in education*. . 3rd ed. Englewood Cliffs, : NJ: Prentice Hall. .
- BH., K. (1984). *Prices, wages and business cycles: a dynamic theory*. . New York: Pergamon.
- Biggs, T., & Shah, M. (2006). "African SMEs, networks, and manufacturing performance." *Journal of Banking and Finance*, , 30(11), 3043-3066.
- Bower, J. L., & Hout, T. M. (1988). "Fast-cycle capability for competitive power." *Harv. Bus. Rev.*, , 66(6), 110-118.

- Bowman, C., Edward H., Hurry, & Dileep. (1993). **"Strategy through the options lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process."** *Academy of Management*, , 18, 760-782.
- Breznik, L. D., & Hisrich, R. (2014). **"Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?"**. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 21, 368-384.
- Broche, G., & Marinescu, P. (2008). *Deschideri spre lumea complexity, Ed. .* University din București.
- Brush, C. G., Ceru, D. J., & Blackburn, R. (2009). **"Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money."** *Business Horizons*, , 52(5), 481-491.
- Bullinger, H. J., Auernhammer, K., & Gomeringer, A. (2004). **"Managing innovation networks in the knowledge-driven economy."** *International Journal of Production Research*,, 42(17), 3337-3353.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, . Tavistock, London.
- Cabrales, A. L., Medina, C. C., Lavado, A. C., & Cabrera, R. V. (2008). **"Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations."** *R&DManag.* , 38(1), 35-50.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Yeung, E. K. (2003). **"Export market-oriented behaviour and export performance, the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence."** *International Marketing Review*, , 20(5), 493-513.
- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). **"Inconclusive innovation "returns": a meta analysis of research on innovation in new product development."** *J. Prod. Innov. Manag.* , 27(7), 1065-1081.
- Cannella, A. A., Jr. . (2001). **"Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy."** *Academy of Management Executive*, , 15(3), 36-42.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). **"Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance."** *Journal of Operations Management*, , 29(3), 163-180.

- Cappelli, P. (2008). "Talent management for the twenty-first century." *Harvard Business Review*, , 86(3), 74.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, , 1(5.1-5.27).
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). "Managing human resources in small organizations: What do we know?". *Human Resource Management Review*, , 14(3), 295-323.
- Carlsson, & Bo. (1989). "Flexibility and the theory of the firm." *International Journal of Industrial Organizations*, , 7(2), 179-203.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). "The search for global competence: From international HR to talent management." *Journal of World Business*, , 51, 103-114.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). "Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective." *Journal of Business Research*, , 60(5), 426-
- Chavis, L., Klapper, L., , & Love, I. (2010). "International differences in entrepreneurial finance". *Age*, 1., 2.
- Chetty, S. K., & Campbell-Hunt, C. (2003). "Paths to internationalization among small- to medium-sized firms: A Global versus Regional Approach." *European Journal of Marketing*, , 37(5/6), , 796-820.
- Chetty, S. K., & Holm, D. (2000). "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach." *International Business Review*, , 9(1), 77-93.
- Ciborra, U. C. (1996). "The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises." *Organization Science*, , 7(2), 102-118.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human Resource Management Review*, , 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Scullion, H., , & Vaiman, V. (2015). "Talent management: Progress and prospects." *Human Resource Management Review*, , 25(3), 1-10.

- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development." *European Journal of Marketing*, , 29(7), 49-61.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: : Sage Publications. .
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological Testing*. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers.
- Crook, T. R., Ketchen,, D.J., J., Combs, J.G., , & Todd, S. Y. (2008). "Strategic resources and performance: A meta-analysis." *Strategic Management Journal*, , 29(11), 1141-1154.
- Croom, S. (2001). "Restructuring supply chains through information channel innovation." *International Journal of Operations & Production Management*, , 21(4), 504-515.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model." *Journal of World Business*, , 46, 426-437.
- Cuhadar, T., & Ozmen, H. I. (2008). "Mission Statement in Institutional Family Business: A Content Analysis." *First International Conference on Management and Economics (ICME'08)*, , Tirana, Albania, 28-29 March, , 120-132.
- Cui, A. S., Griffith, D.A., , & Tamer Cavusgil, S. (2005). "The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries." *Journal of International Marketing*, , 13(3), 32-53.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000). "An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers', Qualitative Market Research:" *An International Journal*, , 3(3), 145-157.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. . Englewood Cliffs, : NJ' Prentice Hall.
- D., M. (1988). "Relating Porte's business strategies to environment and structure: analysis and performance implication." *Acad Manage J*; , 31, 280-308.

- D., M. (1991). "Sale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment." *Manage Sci*; , 37(1), 34-52.
- D., S. J. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, . USA.: McGraw-Hill/Irwin.
- Daft, L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. . South Western, NY.
- Daft RL, & RH., L. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design." *Manage Sci*; , 32, 554-571.
- Danneels, E. (2008). "Organizational antecedents of second-order competences." *Strategic Management Journal*, , 29(5), 519-543.
- Das TK, & BS., T. (2000). "A resource-based theory of strategic alliances." *Journal of Management*, , 26(1), 31-61.
- David A, A., & Mascarenhas, B. (1984). "THE NEED FOR STRATEGIC FLEXIBILITY". *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82. doi:doi:10.1108/eb039060
- Davies J, M, H., & J, P. (2002). "Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs, Education + Training," 44(8/9), 406-412.
- De Kok, J., & Uhlener, L. M. (2001). "Organization context and human resource management in the small firm." *Small Business Economics*, , 17(4), 273-291.
- DeCastro, J. O., & Chrisman, J. J. (1995). "Order of market entry, competitive strategy, and financial performance." *Journal of Business Research*, , 33(2), 165-177.
- Dekker, S., Cilliers, P., & Hofmeyr, J.-H. (2011). "The complexity of failure: implications of complexity theory for safety investigations," *Safety Science*, , 49, 939-945.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw., A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. . London: : Sage Publications. .
- Dickson PH, W. K. (2005). "R&D alliance formation: the relationship between national R&D intensity and SME size." . Paper presented at the Paper presented at the ICSB 50th World Conference.

- DJ., T. (1992). "Competition, cooperation, and innovation organizational arrangements for regimes of rapid technological progress." *J Econ Behav Organ*, , 18(1), 1-25.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. . Sage, London.
- Donaldson, L. (2006). "The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities, in "Organization Design: The evolving State-of-the-Art" R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonson, C.C. Snow. , Hardcover, , 19-40.
- Dries, N. (2013). "The psychology of talent management: A review and research agenda." *Human Resource Management Review*, , 23(4), 272-285.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). "Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance." *Strategic Management Journal*, , 32, 254-279.
- Duncan, R. (1972). "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty." *Administrative Science Quarterly*. , 17, 313-327.
- Dundon, T., Wilkinson, A., & Collings, D. G. (2009). *Human resource management in small and medium sized enterprises*. In G. Woods (Ed.). London:: Routledge.
- E., F. (2005). "Infusing flexibility into business-to-business firms: a contingency theory and resource-based view perspective and practical limitations." *Ind Mark Manage*; , 34 [August]. 555-565.
- E., H. (2004). *Marketing places*. . Bratislava:: ekonom. .
- Edmonds, N. A. (1996). "Time Series using supervised learning and tools from chaos theory," (PhD thesis,), University of Luton.
- Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). "Understanding innovation in small and medium - sized enterprises: A process manifest." *Technovation*,, 25(10), 1119-1120.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast decisions in high velocity environments." *Academy of Management Journal*, , 32(3), 543-576.

- Eisenhardt, K. M. (1990). "Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making." *California Management Review*, , 32(3), 39-54.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, M. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*,, 21, 1105-1121.
- Epitropaki, L., & Martin, R. (2005). "The moderating role of individual differences in the relation between transformational/ transactional leadership perceptions and organizational identification." *Leadership Quarterly*, , 16, 569-589.
- Eppink, D. J. (1978). "Planning for strategic flexibility." *Long Range Planning*, , 11, 9-18.
- ET., P. (1959). *The theory of the growth of the firm*. . NY: John Wiley and Sons.
- Evans, D. S., & Leighton, L. S. (1989). "Why do small firms pay less?" *The Journal of Human Resources*,, 24, 299-318.
- Evans, S. J. (1991). "Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework." *Journal of Management Studies*, , 28(1), 69-89.
- Fahr, J. L., & Cheng, B. S. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations*. In J.T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.) London:: Macmillan.
- Festing, M., Schäfer, L., , & Scullion, H. (2013). "Talent management in medium-sized German companies – An explorative study and agenda for future research." *The International Journal of Human Resource Management*, , 24(9), 1872-1893.
- Fiedler, F. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness." *Journal for Advances in Experimental Social Psychology* 1(12), 149-190.
- Fikret-Pasa, S., & Aycan, Z. (2003). "Career choices, job selection criteria, an leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey." *Journal of Career Development*, , 30(2), 129-144.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/ St. Paul, : MN: West.

- Fosfuri, A., & Giarratana, M. S. (2009). "Masters of war: Rivals' product innovation and new advertising in mature product markets.". *Manag. Sci.* , 55(2), 181-191.
- Franco, M., & Haase, H. (2009). "Entrepreneurship: an Organisational Learning Approach.". *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 16, 628-641.
- Frank, M. (1998). "Chaotic dynamics in economic time-series." *Journal of Economic Surveys* 2.
- Freel, M. S. (2005). "Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms.". *Small Bus. Econ.* , 25, 49-64.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A., & Lloreis-Montes, F. J. (2004). "The Impact of Environmental Charactersitics on TQM Principles and Organizational Performance." *Omega* , 32, 425-442.
- Galbraith, J. (1990). *Designing complex organizations*: Addison-Wesley. Gao, A. H., Wang, G.H.K., . (1999). "Modelling non-linear dynamics of daily futures prices changes.". *The Journal of Futures Markets* 19, 325-351.
- Ghani KA, Jayabalan V, & M., S. (2002). "Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure.". *J Tech Manage Res*; , 13, 157-175.
- Gils, A. V., & Zwart, P. (2004). "Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances.". *European Management Journal* , 22(6), 685-692.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance.". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) 985-991.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and sensemaking: Creating meaning in strategic change initiation.". *Strategic Management Journal* , 12, 433-448.
- Gleick, J. (1988). *Chaos: Making a New Science*. . London.: Cardinal,.

- Gordon, J. (1998). "The new paternalism.". *Forbes*, 162(10), 68-70.
- Gordon LA, & VK., N. (1984). "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organizational structure: an empirical investigation.". *Acc Organ Soc*: , 33-47.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). "Managing personal human capital new ethos for the "volunteer" employee.". *European Management Journal*. , FEB, 21(1), 1-10.
- Gree, A., & Thurnik, C. (2003). "Firm selection and industry evolution: The post country performance of new firm.". *Journal of Evolutionary Economics*, , 4(4), 243-264.
- Grewal, Rajdeep, Tansuhaj, & Patriya. (2001). "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility.". *Journal of Marketing*, , 65, 67-80.
- Griffin, A. (1997). "PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices.". *Journal of Product Innovation Management*,, 14, 429-458.
- Griffin, A., Hauser, & R., J. (1996). "Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature.". *Journal of Product Innovation Management*, , 13(3), 191-215.
- Gulati, R., & Higgins, M. (2003). "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success.". *Strategic Management Journal*, , 24(2), 127-144.
- Gupta, Ashok K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1985). "The R&D- marketing interface in high-technology firms.". *Journal of Product Innovation Management*, , 2, 12-24.
- Gupta, Ashok K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1986). "A model for studying R&D- marketing interface in the product innovation process.". *Journal of Marketing*, , 50, 7-17.
- Gupta, Ashok K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1987). "Managing the R&D-marketing interface.". *Research Management*, , 30, 38-43.

- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). **"Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations."** *Singapore Business Review* , 61, 149-171.
- Hair, J. F., et al. . (2006). ***Multivariate data analysis***. (Vol. 6). NJ: Pearson Prentice Hall.: Upper Saddle River,.
- Hambrick, D. C. (2007). **"Upper echelons theory: An update."** *Academy of Management Review* , 32, 334-343.
- Hang, C. C., Chen, J., & Subramian, A. M. (2010). **"Developing disruptive products for emerging economies: lessons from Asian cases."** *Res. Technol. Manag.* , 53(4), 21-26.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). ***Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations***. . London.: Blackwell:.
- Henderson, J. C., H. Clark., . (1990). ***Architectural Innovation:*** .
- Henderson, R., I. Cockburn., . (1984). ***Measuring Competence?*** .
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). **"Guest Editor's Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation."** *Strategic Management Journal* , 22, 479-491.
- Högl, M., & Gemünden, H. G. (2001). **"Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence."** *Organization Science* , 12(4), 435-449.
- Homer-Dixon, T. (2011). **"Complexity Science."** *Oxford Leadership Journal* 2(1), 1-15.
- Ibeh, K. I. N., & Kasem, L. (2011). **"The network perspective and the internationalisation of small and medium sized software firms from Syria."** *Industrial Marketing Management* , 40(3), 358-367.
- Idson, T. L. (1990). **"Establishment size, job satisfaction and the structure of work."** *Applied Economics* , 22(8), 1007-1018.
- Iyer, G. R., LaPlaca, P. J., & Sharma, A. (2006). **"Innovation and new product introductions in emerging markets: strategic recommendations for the Indian market."** *Ind. Mark. Manag.* , 35(3), 373-382. J.,

- P. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: : Harvard Business School Press. .
- Jackson, & C., M. (2007). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*: Wiley.
- Jackson, L. D. (2001). "Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation." *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal* 8(2), 205-223.
- Jain , N. C., & Saakshi. (2008). *Management: theory and Practice*. India.: A.I.T.B.S. Publishers, .
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequences." *Journal of Marketing*, , 57(3), 53-70.
- JB., B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *J Management*,, 17(1), 99-120.
- JB., B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. . Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Jennings DF, & SL., S. (1994). "High and low levels of organisational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance." *Strateg Manage J*, , 15, 459-475.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance." *Journal of Business Research*, , 64, 408-417.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership." *Journal of International Business Studies*, , 40, 1411-1431.
- Kaplan, D. W. (2000). *Structural Equation model: Foundation and extensions*. . Thousand Oake: : Sage Publications. .
- Keizer, J. A., & Halman, J. I. M. (2007). "Diagnosing risk in radical innovation projects." *Res. Technol. Manag.* , 50(5), 30-36.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1993). "Management Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain." *Journal of Management Studies*,, 30(4), 659-677.

- Kim, U. M. (1994). *Significance of Paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean Firms: A national survey*. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). London:: Sage Publications.
- Kirkpatrick, S. A., & Edwin A., L. (1991). "Leadership: do traits matter?". *Academy of Management Executive*, , 5(2), 12.
- Kitson M, Martin R, & P., T. (2004). "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?". *Reg Stud*; , 38(9), 991-999.
- Klein, P. G., & Foss., N. J. (2009). "Entrepreneurial Alertness And Opportunity Discovery: Origins, Attributes, Critique." To appear in Hans Landström and Franz Lohrke, eds., . UK: Aldershot.
- Klepper, S., & Malerba, F. (2010). "Demand, innovation and industrial dynamics: an introduction.". *Ind. Corp. Chang.* , 19(5), 1515-1520.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. . Boston: MA.
- Koetse, M. J., van der Vlist, & A.J., d. G., H.L.F., . (2006). "The impact of perceived expectations and uncertainty on firm investment.". *Small Bus. Econ.* , 26(4), 365-376.
- Kogut, B., U. Zander., . (1995). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.". *Organ. Sci.* , 3, 383-397.
- Kotler P, & G., A. (1992). *Marketing. Bratislava*.
- Kuntchev, V., Ramalho, R., Rodriguez-Meza, J., & Yang, J. S. (2013). "What have we learned from the enterprise surveys regarding access to credit by SMEs?". *World Bank Policy Research Working Paper*, , 6670.
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). "Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change.". *Journal of Product Innovation Management*, , 14(2), 102-116.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). "Issues in supply chain management.". *Industrial Marketing Management*, , 29, 65-83.
- Lechner, C., Dowling, M., & Welppe, I. (2006). "Firm networks and firm development: The role of the relational mix.". *Journal of Business Venturing*, , 21(4), 514-540.

- Lee CC, & V., G. (2000). "Exploring mediation between environmental and structural attributes: the penetration of communication technologies in manufacturing organizations." *J Manage Inform Syst*; , 16(3), 187-217.
- Lee, N. (2014). "What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs." *Small Business Economics*,, 43(1), 183-195.
- Leenders, M., & Voermans, C. A. M. (2007). "Beating the odds in the innovation arena: the role of market and technology signals classification and noise." *Ind. Mark. Manag.* , 36(4), 420-429.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). "The myopia of learning." *Strategic Management Journal* , 14, 95-112.
- Levitt, T. (1983). "The globalization of markets." *Harvard Business Review* , 61, 92-102.
- Levy, B. (1993). "Obstacles to developing indigenous small and medium enterprises: An empirical assessment." *The World Bank Economic Review* , 7(1), 65-83.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent management: A critical review." *Human Resource Management Review*,, 16(2), 139-154.
- Lin, F. J. (2016). "The effect of network relationship on the performance of SMEs." *Journal of Business Research* , 69, 1780-1784.
- M., A. T., & Mukti, K. (2008). "Creativity and the Role of the Leader". *Harvard Business Review*, October, 01-13.
- M., E. L. (1998). "The relationship among organization structure, information technology, and information processing in small Canadian firms." *Can J Admin Sci*; , 15(2), 180-199.
- M., O. (2002). "The role of flexibility in online business." *Bus Horiz*, 45, 61-69.
- M., S. (2002). "Formation of R&D consortia: industry and company effects." *Strategic Management, J* , 23(11), 1033-1050.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?" *International Business Review* , 6(6), 561-583.
- Martín-de Castro G, Delgado-Verde M, Navas-Lopez JE, & J., C.-G. (2013). "The moderating role of innovation culture in the relationship between

- knowledge assets and product innovation." *Technol Forecast Soc Change*; , 80(2), 351-363.
- Martin, J. H., & Grbac, B. (2003). "Using supply chain management to leverage a firm's market orientation." *Industrial Marketing Management*, , 32(1), 25-38.
- Mashhadi M.M., K. M., & Nayer, M. D. (2008). "A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions." *World Academy of Science, Engineering and Technology*, , 37, 322-326.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). "Creating good public policy to support highgrowth firms." *Small Business Economics*, , 40(2), 211-225.
- McDaniel, R. R., & Driebe, D. J. (2001). "Complexity science and healthcare management." *Advanced Health Care Management*, , 2, 11-36.
- McKee, Darrel O., Varadarajan, P. Rajan, Pride, & M., W. (1989). "Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective." *Journal of Marketing*, , 53, 21-35.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). "Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19, 11-31.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.*
- Migone, A. R. (1993). *"Non-linear constraint and incremental policymaking. The cases of the unemployment insurance program and of the Canadian energy policies."* (Master of Arts thesis,), Simon Fraser University.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process.* . New York' McGraw-Hill.
- Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty." *Acad. Manag. Rev.* , 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.* . Inc: NY.: Prentice Hall/Pearson Education.

- Mohr, J. J., & Spekman, R. (1994). **"Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques."** *Strategic Management Journal*, , 15, 135-152.
- Murphy, P. (1996). **"Chaos theory as a model for managing issues and crisis."** *Public Relations Review* 22, 95-113.
- Narula, R. (2004). **"R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalization."** *Technovation*,, 24(2), 153-161.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). **"The Schumpeterian tradeoff revisited."** *The American Economic Review*,, 72(1), 114-132.
- Newman WR, Hanna M, & MJ., M. (1993). **"dealing with the uncertainties of manufacturing: flexibility, buffers and integration."** *Int J Oper Prod Manag*; , 13, 19-34.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practive*. USA: Sage Publications Inc.
- Nur Khusniyah Indrawati, U. S., & Djumahir, A. H. D. (2015). **"Moderation Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy in Relation between Environmental Dimensions and Entrepreneurial Alertness and the Effect on Entrepreneurial Commitment."** *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, , 169, 13-22.
- O'Cass, A., & Ngo, L. (2007). **"Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance."** *Journal of Business Research*, , 60(1), 11-20.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). **"Fast tracking innovation in manufacturing SMEs."** *Technovation*,, 26(2), 251-261.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). **"Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK."** *J. Manuf. Technol. Manag.*, 17, 603-620.
- Ojala, A. (2009). **"Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market."** *International Business Review*, , 18(1), 50-59.

- Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogorean, C. (2015). "Management challenges in the context of a complex view - SMEs perspective." *Procedia Economics and Finance*, , 34, 445-452.
- Olsen, N. V., Elvekrok, I., , & Nilsen, E. R. (2012). "Drivers of food SMEs network success: 101 tales from Norway." *Trends in Food Science & Technology*, , 26(2), 120-128.
- Organ, D. W. (1988). "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis." *Journal of Management*, , 14, 547-557.
- Ozer Funda, T. C. (2014). "Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, , 150, 778-784.
- P., K. (1992). *Marketing management*. . Prague:: Victoria Publishing.
- Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). "Paternalism as a component of managerial strategy." *Social Science Journal*, , 31(4), 339-356.
- Pecotich, A., Hattie, J., & Low, L. P. (1999). "Development of industruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure." *Marketing Letters*, , 10(4), 409-422.
- Peters, E. E. (1991). *Chaos and order in the capital markets: a new view of cycles, prices, and market volatility*. New York.: John Wiley & Sons Inc, .
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., & Frazier, M. L. (2016). "An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship." *Journal of Business Research* 69, 2950-2956.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.: New York' Free Press.
- Porter, M. E. (1994). *Competitive strategy*. . Prague:: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1999). *Competitive advantage of nations*. . New York, : NY: Free Press.
- Powel, T. C. (1992). "Organizational alignment as competitive advantage." *Strategic Management Journal*; , 13(2), 119-134.

- Powell, T. C. (1996). "How much does industry matter? An alternative empirical test." *Strategic Management Journal*, , 17, 323-334.
- Priesmeyer, H. R. (1992). *Organizations and Chaos: Defining the Methods of Non-linear Management*. : Westport.
- Quinn, J. B. (1986). *Innovation and corporate strategy: Managed chaos*. In M. Tushman, & W. Moore (Eds.), . Cambridge,; MA' Ballinger Press.
- R., F. M. (2009). "Leadership and Organizational Strategy,". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, , 14(1 article 3), 1-13.
- R., H. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage." *Strateg. Manag J*; , 14(8), 607-618.
- R., P. (2005). "Strategic information systems planning model for building flexibility and success." *Ind Manage Data Syst*, 105, 63-81.
- R.W., G. (2002). "Management, USA:." *Houghton Mifflin Company*, , Seventh Edition, , 6-8-9-25-26.
- Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2015). *Advanced management theories*, . (in Persian). publications of Islamic Azad University (Qazvin branch), .
- Rao, H., & Drazin, R. (2002). "Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of themutual fund industry, 1986–1994." *Academy of Management Journal*, 45(3), 491-507.
- Ratiba Bouhali , Y. M., Hind Lebsir, & Ferkha., L. (2015). "Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, , 181(3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management), 72-78.
- Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikäinen, E., & Heikkilä, J. (2014). *Principles of adaptive management in complex safety- critical Organizations*, : Safety Science.
- Rezaeian, A. (2010). *System analysis and design*, . in Persian: SAMT publications, .
- Richard, P., & Devinney, M. (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice." *Journal of Management*.

- Ridder, A. K. (2012). **"External Dynamic Capabilities: Creating Competitive Advantage in Innovation via External Resource Renewal."** Paper presented at the Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management (AOM 2013), , Florida.
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1994). ***Innovation and size of firm.*** In M. Dodgson (Ed.), . Aldershot:: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rovinelli, Richard J., & Hambleton., R. K. (1976). ***On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.***
- Russell, R. D., & Russell, G. J. (1992). **"An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategies."** *J. Manag.* , 18(4), 639-656.
- Rynes, S. L., & Boudreau, J. W. (1986). **"College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications."** *Personnel Psychology*, 39, 729-757.
- S., H. (2010). ***Marketing management: a relationship approach.*** . Edinburgh:: PEL.
- Saleem, A.-Z. M., & Subhi, H. M. (2011). **"Strategic School Planning in Jordan"**. *Education*, 132(4), 809-825.
- Sanchez, R. (1995). **"Strategic flexibility in product competition."** *Strategic Management Journal*,, 16, 135-159.
- Sanchez, R. (1997). **"Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility."** *International Studies of Management & Organization* , 27(2), 71-94.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). **"Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture."** *Journal of Knowledge Management* , 15, 997-1015.
- Sawyer, O. O. (1993). **"Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis."** *Strateg. Manag. J.* , 14, 287-299.
- Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2010). ***A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling.*** New York: Routledge.

- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems*. . Englewood Cliffs:: Prentice-Hall.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caliguirri, P. (2010). "Global talent management." *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Scullion, H., Collings, D. G., , & Vaiman, V. (2016). "Guest editorial: Strategic talent management." *Employee Relations Today*, , 38(1), 1-5.
- Serletis, A., & Gogas, P. (1997). "Chaos in East European black market exchange rates." *Research in Economics* 51, 359-385.
- Sethi, A. K., & Sethi, S. P. (1990). "Flexibility in manufacturing: A survey." *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, , 2, 289-328.
- Shackleton, V. (1995). *Essential Business Psychology Business Leadership*. USA: Clive Fletcher.
- Shahram Mirzaei Daryani, A. A. (2016). "*Management and Organizational Complexity*." Paper presented at the 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: , Dubai, UAE.
- Shen, Y., Shen, M., Xu, Z., & Bai, Y. (2009). "Bank size and small-and medium-sized enterprise (SME) lending: Evidence from China." *World Development*, 37(4), 800-811.
- Sherehiy B, KarwowskiW, & JK., L. (2007). "A reviewof enterprise agility: concepts, frameworks and attributes." *Int J Ind Ergon*, 37, 445-460.
- Siegel, L., Lane, M., . (1974). *Psychology in industrial organizations*.
- Sims, R. L., Gong, B., & Ruppel, C. P. (2012). "A contingency theory of corruption: The effect of human development and national culture," *The Social Science Journal* 49, 90-97.
- Sipa, M. (2013). *Wyzwania globalne i lokalne a proces umiedzynarodowienia małych i srednich przedsiębiorstw. in "Wyzwania globalne i lokalne zaradzania podmiotami gospodarczymi."*. Czestochowa: Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Czestochowskiej.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication." *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Solomon RM, Marshall GW, & EW., S. (2006). *Marketing: real people, real choices.* . Brno: Computer Press.
- Souder, W. E., Sherman, J. D., & Davies-Cooper, R. (1999). "Environmental uncertainty organizational integration and new product development effectiveness: a test of contingency theory." *J. Prod. Innov. Manag.*, 15, 520-533.
- Souitaris, V. (2001). "Strategic influences of technological innovation in Greece." *Br. J.Manag.* , 12(2), 131-147.
- Sousa, R., & Voss, C. (2008). "Contingency research in operations management." *J. Oper. Manag.* , 26, 697-713.
- SP., R. (1990). *Organization Theory: Structure Designs and Applications.* Englewood Cliffs,: NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Stalk G, Evans P, & LE., S. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy." *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis." *Administrative Science Quarterly*,, 26(4), 501-524.
- Stilwell, J. (1996). "Managing chaos." *Public Management* 78, 6-8.
- Storey, D., & Sykes, N. (1996). "Uncertainty, innovation and management." *Small Business and Entrepreneurship*, 2, 73-93.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). "Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size." *Human Resource Management* 49(2), 305-329.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches." *Academy of Management Review*,, 20, 571-610.
- Tallon, P. P. (2008). "Inside the Adaptive Enterprise: an Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility." *Information Technology and Management*,, 9, 21-36.

- Taminau, Y. (2006). **"Beyond known uncertainties: interventions at the fuel-engine interface."** *Res. Policy* 35(2), 247-265.
- Tang, J. (2008). **"Environmental Munificence for Entrepreneurs: Entrepreneurial Alertness and Commitment."** *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Rewards.*, 14(3), 128-151.
- Tang, J., K Michele, M. K., & Lowell, B. (2013). **"Entrepreneurial Alertness in Pursuit of New Opportunies."** *In Press at The Journal of Business Venturing.* , 1-55.
- Tasaka, H. (1999). **"Twenty-first-century management and the complexity paradigm."** *Emergence* 4(4), 115-123.
- Teece, & J., D. (2007). **"Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance."** *Strategic Management Journal* , 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). **"The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms."** *The Academy of Management Perspectives.*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **"Dynamic Capabilities and Strategic Management."** *Strategic Management Journal* , 18, 509-533.
- Teirlinck, P., & Spithoven, A. (2013). **"Formal R&D management and strategic decision making in small firms in knowledge-intensive business services."** *R&D Management.*, 43(1), 37-51.
- Tidd J, Bessant J, & K., P. (2007). *Managing innovation-implementation of technological, market and organisation innovation.*: Brno: Computer Press.
- TN Krishnan, H. S. (2016). *Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises.*: Human Resource Management Review. .
- Todd, M. (2010). **"Recession as the mother of innovation."** *Solid State Technol.*, 53(2), 24.
- Ulrich D, & D., L. (1991). **"Organizational capability: creating competitive advantage."** *Academy of Management.* ; 5(1), 77-92.

- Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence." *Academy of Management Review*, , 14(3), 423-444.
- Volberda, & W., H. (1997). "Building flexible organizations for fast-moving markets." *Long Range Planning*, , 30(2), 169-183.
- Wade M, & J., H. (2004). "The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research." *MIS Quarterly*, , 28(1), 107-142.
- Wang, Y. (2016). "What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey." *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.
- Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (1998). "Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: The role of perceived partner behaviors." *Journal of Business Venturing*, , 13(6), 505-522.
- Weerawardena, J., O ' Cass, A., & Julian, C. (2006). "Does industry matter? Examining the role of industry structure in innovation-based competitive marketing strategy." *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: CA' Sage.
- Williamson, I. O. (2000). "Employer legitimacy and recruitment success in small businesses." *Entrepreneurship Theory and Practice*, , 27-42.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). *Smaller but not necessarily weaker: how small businesses can overcome barriers to recruitment*. In J. Katz, & T.M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* Amsterdam: Jai Press.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities." *Strategic Management Journal*, , 24(10), 991-995.
- Woolridge, S. W., & Floyd, B. (1990). "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance." *Strategic Management Journal*, , 11, 231-241.

- Yu., T. F.-L. (2001). "Entrepreneurial Alertness and Discovery". *The Review of Austrian Economics*, , 14(1), 47-63.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda.". *Journal of Management Studies*,, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis.". *Journal of Business Venturing*, , 10, 43-58.
- Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). "Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical analysis.". *Production and Operations Management*,, 2(1), 15-37.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). "Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs.". *Technovation*, , 30(3), 181-194.
- Zenger, T. R., & Lazzarini, S. G. (2004). "Compensating for innovation: Do small firms offer high-powered incentives that lure talent and motivate effort?". *Managerial and Decision Economics*, , 25(6-7), 329-345.
- Zhang, X., Chen, R. Q., & Ma, Y. B. (2007). "An empirical examination of response time, product variety and firm performance.". *Int. J. Prod. Res.* , 45(14), 3135-3150.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.". *Organization Science*,, 13(3), 339-351.
- กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก กรมสรรพากร. (2561). "ลักษณะของ SMEs." เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>
- คาปรั้า, ฟ. (2529). จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ เล่ม1 ทศนะแม่บทเพื่อการปฏิวัติวัฒนธรรมแบบใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- เครือข่ายมหาวิทยาลัยขอนแก่น, ส. (2548). "ความรู้เกี่ยวกับ SMEs เบื้องต้น" Retrieved 30 เมษายน 2560
- จันทวานิช., ส. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .

- ชูโต, น. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินโพร จำกัด.
- ฐานข้อมูลการเมืองการปกครองสถาบันพระปกเกล้า. (2560). “วิกฤตต้มยำกุ้ง”. Retrieved 25 เมษายน 2560
- บริษัทประกันสินเชื่อบุคคลสาขารวมขนาดย่อม. (2560). “สถิติจำนวน SMEs ในประเทศไทย”. Retrieved 25 เมษายน 2560
- ปรีชา พาณิชพัฒนา, ช. (2560). “โลกศึกษา2 ระบบเศรษฐกิจ”. Retrieved 27 เมษายน 2560
- โพธิสิตา, ช. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ภมรมาศ, ช. (2557). “บทวิเคราะห์: GDPไทยและความไม่สมดุลที่ซุกซ่อน (2)”. Retrieved 27 เมษายน 2560
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2013). “วิกฤตเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา” Retrieved 25 เมษายน 2560
- เมฆินทร์ชัย, ส. (2556). โลกเปลี่ยน ไทยปรับ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- แรงสูงเนิน., ก. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วานิชย์บัญชา, ก. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย (AMOS). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ศูนย์การเรียนรู้วิทยาศาสตร์โลกและดาราศาสตร์. (2560). “เอลนีโญ – ลานีญา” Retrieved 25 เมษายน 2560
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). “นิยาม SMEs” Retrieved 27 เมษายน 2560
- สยามอาชีพ. (2561). “ธุรกิจ SMEs มีลักษณะอย่างไร แบบไหนถึงเรียกว่าเป็นธุรกิจ SMEs.” เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2561. เข้าถึงได้จาก www.siamarcheep.com.
- สาระดีดี.คอม. (2560). “ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Main Problems for SMEs)”. Retrieved 30 เมษายน 2560
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560a). “นิยาม SMEs” Retrieved 27 เมษายน 2560
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560b). “ระบบขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” Retrieved 27 เมษายน 2560

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). “แผนการส่งเสริม SME.” เข้าถึงเมื่อ
15 กรกฎาคม 2561. เข้าถึงได้จาก
<http://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=12>





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายสุชน ทิพย์ทิพากร เบอร์โทรศัพท์ 081-373-1717 E-Mail suchon_ psp@hotmail.com

นายสุชน ทิพย์ทิพากร

นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาคุณุภบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1) เพศ

- ชาย หญิง

2) อายุ

- ต่ำกว่า 20 ปี 21 - 30 ปี 31 - 40 ปี
 41 - 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3) วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4) ตำแหน่งงาน

- ผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ
 เจ้าของกิจการ

5) ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี 3 - 5 ปี
 6 - 10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 1 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

6) ทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

- ต่ำกว่า 1,000,000 บาท 1,000,000 - 20,000,000 บาท
 20,000,001 - 50,000,000 บาท มากกว่า 50,000,000 บาท

7) จำนวนพนักงาน

- น้อยกว่า 10 คน 10 - 50 คน
 51 - 100 คน 101 - 200 คน

8) ระยะเวลาในการดำเนินงาน

- น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 11 - 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

9) ประเภทของกิจการ

- กิจการผลิตสินค้า กิจการบริการ
 กิจการค้าปลีก กิจการค้าส่ง

10) รูปแบบในการประกอบธุรกิจ

 ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด**ตอนที่ 2** แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความลับซับซ้อน**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

| | | | |
|------------------|---|---------|------------|
| ระดับความคิดเห็น | 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| ระดับความคิดเห็น | 4 | หมายถึง | มาก |
| ระดับความคิดเห็น | 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| ระดับความคิดเห็น | 2 | หมายถึง | น้อย |
| ระดับความคิดเห็น | 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | 5 มากที่สุด | 4 มาก | 3 ปานกลาง | 2 น้อย | 1 น้อยที่สุด |
| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | | | | | | |
| 1. การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม (Properly Compensation) | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารจัดสรรผลตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานอย่างเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานในธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน | | | | | |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (Inspiration for Changing) | | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสื่อสารและชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารใช้เทคนิคในการประสานงาน รับฟังความคิดเห็นรวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหารวมถึงการบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 3. การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Strategic Planning) | | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารวางแผนดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมาย รวมถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้าในระยะยาว | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | 5 มากที่สุด | 4 มาก | 3 ปานกลาง | 2 น้อย | 1 น้อยที่สุด |
| 8 | ผู้บริหารติดตามกระบวนการทำงานที่วางไว้เพื่อวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารพิจารณาอย่างรอบด้าน เมื่อต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ยุทธวิธี รวมถึงวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป | | | | | |
| ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (Flexibility Organizational Structure) | | | | | | |
| 1. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) | | | | | | |
| 10 | เมื่อเกิดปัญหาหรือเหตุฉุกเฉินในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสามารถปรับลด-เพิ่ม จัดสรรทรัพยากรและกำลังคนไปยังแผนกที่มีความต้องการเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการผลิตสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว | | | | | |
| 2. การกระจายอำนาจ (Empowerment) | | | | | | |
| 13 | กิจการมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจให้แต่ละแผนกตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด | | | | | |
| 14 | กิจการสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน | | | | | |
| 15 | กิจการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 3. ความร่วมมือข้ามแผนก (Cross-Functional Coordination) | | | | | | |
| 16 | กิจการมีการประสานงานแต่ละแผนก แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก | | | | | |
| 17 | กิจการเปิดโอกาสให้แต่ละแผนกมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกิจการ | | | | | |
| 18 | กิจการมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่งาน | | | | | |

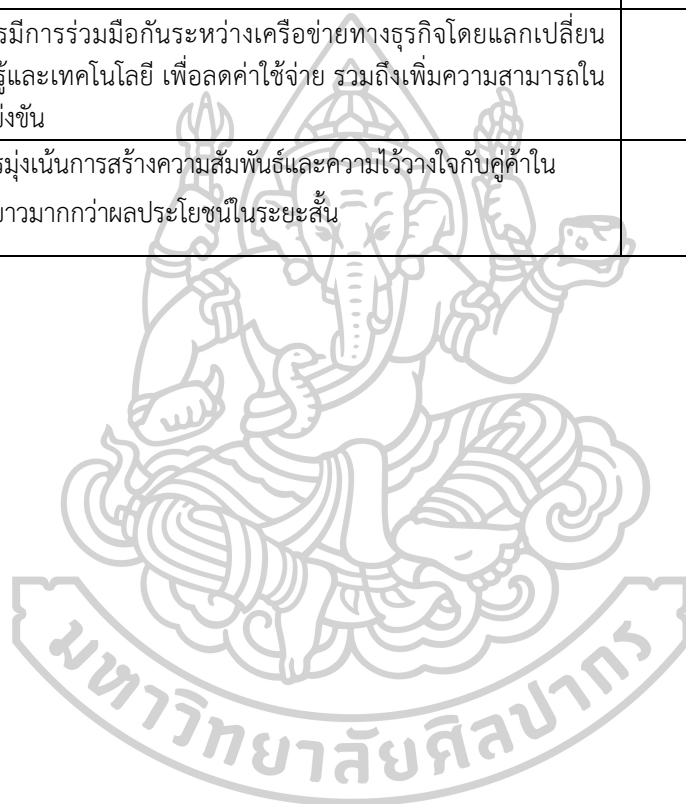
| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|--|--------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
| | | 5 มาก ที่สุด | 4 มาก | 3 ปาน กลาง | 2 น้อย | 1 น้อย ที่สุด |
| การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) | | | | | | |
| 1. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) | | | | | | |
| 19 | กิจการเชื่อมั่นว่าการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น | | | | | |
| 20 | กิจการมีหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 21 | กิจการมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 2. การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) | | | | | | |
| 22 | กิจการมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม | | | | | |
| 23 | กิจการมุ่งเน้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นบรรลุเป้าหมายในงานรวมทั้งเป็นที่ยอมรับขององค์กร | | | | | |
| 24 | กิจการมีการกำหนดรางวัลและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อให้มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| | | | |
|------------------|---|---------|------------|
| ระดับความคิดเห็น | 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| ระดับความคิดเห็น | 4 | หมายถึง | มาก |
| ระดับความคิดเห็น | 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| ระดับความคิดเห็น | 2 | หมายถึง | น้อย |
| ระดับความคิดเห็น | 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|--|--------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
| | | 5 มาก ที่สุด | 4 มาก | 3 ปาน กลาง | 2 น้อย | 1 น้อย ที่สุด |
| ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity Management Capability) | | | | | | |
| 1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) | | | | | | |
| 25 | ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | | | | | |
| 26 | ผู้บริหารสามารถมองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | | | | | |
| 27 | ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อด้านลบและเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ | | | | | |
| 2. ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) | | | | | | |
| 28 | กิจการสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปยังกิจกรรมที่สร้างผลประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม | | | | | |
| 29 | กิจการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ | | | | | |
| 30 | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 3. การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม (Innovation Risk Management) | | | | | | |
| 31 | กิจการวิเคราะห์ และประเมินผลที่คาดว่าจะเกิดจากการลงทุนสร้างนวัตกรรมอย่างรอบคอบก่อนการลงทุนในนวัตกรรม | | | | | |
| 32 | กิจการพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรม เพื่อแลกกับผลตอบแทนที่สูงขึ้นหากนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--|--------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
| | | 5 มาก ที่สุด | 4 มาก | 3 ปาน กลาง | 2 น้อย | 1 น้อย ที่สุด |
| 33 | กิจการมีกลยุทธ์ในการเลือกลงทุนในการสร้างนวัตกรรม โดยมีแผนการรองรับหากผลของการลงทุนในนวัตกรรมนั้นล้มเหลว | | | | | |
| 4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) | | | | | | |
| 34 | กิจการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจว่าจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการได้ | | | | | |
| 35 | กิจการมีการร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจโดยแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน | | | | | |
| 36 | กิจการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น | | | | | |



ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

| | | | |
|------------------|---|---------|------------|
| ระดับความคิดเห็น | 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| ระดับความคิดเห็น | 4 | หมายถึง | มาก |
| ระดับความคิดเห็น | 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| ระดับความคิดเห็น | 2 | หมายถึง | น้อย |
| ระดับความคิดเห็น | 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| | | 5 มากที่สุด | 4 มาก | 3 ปานกลาง | 2 น้อย | 1 น้อยที่สุด |
| ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) | | | | | | |
| 1. ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ | | | | | | |
| 37 | กิจการสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต่ำกว่าได้ | | | | | |
| 38 | กิจการมีอำนาจในการต่อรองราคากับเจ้าของปัจจัยการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ | | | | | |
| 39 | กิจการสามารถยืนหยัดราคา โดยยังสามารถรักษาคุณภาพสินค้าหรือบริการ แม้มีสถานการณ์ที่กระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ | | | | | |
| 2. ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง | | | | | | |
| 40 | กิจการมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าแตกต่างจากคู่แข่ง | | | | | |
| 41 | กิจการมีอำนาจในการต่อรองราคากับลูกค้า เนื่องจากมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง ทำให้สามารถหาสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนได้ยาก | | | | | |
| 42 | กิจการสามารถสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ของสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง หลากหลาย ได้อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) | | | | | | |
| 1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial) | | | | | | |
| 43 | กิจการมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
| | | 5 มากที่สุด | 4 มาก | 3 ปาน กลาง | 2 น้อย | 1 น้อย ที่สุด |
| 44 | กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 45 | กิจการมีสภาพคล่องทางการเงินสูง | | | | | |
| 2. ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Marketing) | | | | | | |
| 46 | กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 47 | กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ รวมทั้งขยายฐานลูกค้ารายใหม่ | | | | | |
| 48 | กิจการสามารถสร้างความเชื่อมั่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว | | | | | |
| 3. ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Effectiveness for Respond to Stakeholders' Benefit) | | | | | | |
| 49 | กิจการสามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านมูลค่าหุ้นและเงินปันผลอย่าง | | | | | |
| 50 | กิจการมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ขององค์กร | | | | | |
| 51 | กิจการสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน | | | | | |
| ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity) | | | | | | |
| 52 | สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กิจการต้องใช้ความสามารถในการจัดการเพื่อประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 53 | คู่แข่งมีจำนวนมากทำให้กิจการต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวิเคราะห์โอกาสในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน | | | | | |
| 54 | ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันท่วงที | | | | | |

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการสร้างความสามารถในการจัดการความ
 สลับซับซ้อน ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความสลับซับซ้อนที่เกิดจาก
 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.1 ปัญหา อุปสรรค ในการสร้างความสามารถจัดการความสลับซับซ้อน

.....

.....

.....

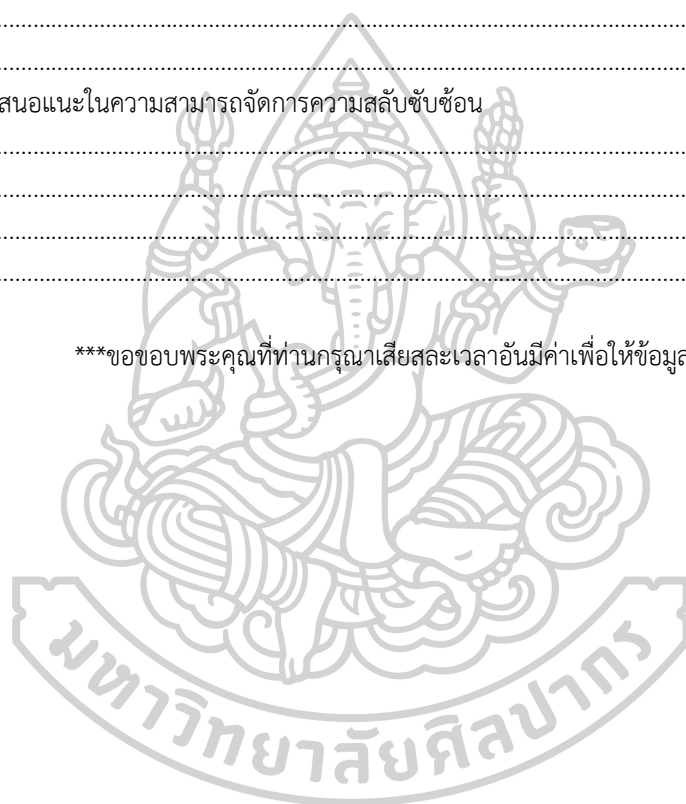
5.2 ข้อเสนอแนะในความสามารถจัดการความสลับซับซ้อน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูล





ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการและผู้บริหาร รวมถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัล “สุดยอด (SMEs) แห่งชาติ” ครั้งที่ 9 ปี 2560 จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ตอนที่ 2 รูปแบบและแนวทางในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อน

ท่านผู้บริหารใช้แนวทาง วิธีการ หลักการใดบ้างในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้อย่างไร

นอกเหนือจากแนวทาง วิธีการ และหลักการดังกล่าวท่านคิดว่า แนวทางการจัดการความสลับซับซ้อนด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
2. ความสามารถเชิงพลวัต (การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม)
3. การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม
4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ

ตอนที่ 3 ปัจจัยเชิงผลลัพธ์ที่ได้รับจากความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ส่งผลลัพธ์ต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

ตอนที่ 4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนอย่างไร

ท่านคิดว่าความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้านใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อการบริหารจัดการธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสภาพความรุนแรงทางการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร ท่านมีแนวทางการรับมือ แก้ไข ด้วยวิธีการใดบ้าง

ตอนที่ 5 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการท่ามกลางความสลับซับซ้อน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน

ท่านคิดว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยสาเหตุจากสิ่งใดบ้าง อย่างไร

ท่านคิดว่าปัจจัยสาเหตุด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการคนเก่ง ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนและผลดำเนินงานทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 6 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความสลับซับซ้อน รวมถึงแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบัน

***ขอขอบคุณท่านผู้บริหารที่เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เชิงวิชาการด้านการจัดการ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อการนำเสนอเชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น

นายสุชน ทิพย์ทิพากร

นักศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 081-373-1717 email: suchon_psp@hotmail.com



ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

| ตัวแปรสังเกตได้ | จำนวนข้อ | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) |
|--|-----------|---|
| 1.ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) | | |
| 1. การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม | 3 | 0.731 |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง | 3 | 0.790 |
| 3. การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 3 | 0.798 |
| 2.ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ | | |
| 1. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ | 3 | 0.779 |
| 2. การกระจายอำนาจ | 3 | 0.779 |
| 3.ความร่วมมือข้ามแผนก | 3 | 0.766 |
| 3.การบริหารจัดการคนเก่ง | | |
| 1.การพัฒนาคนเก่ง | 3 | 0.797 |
| 2. การรักษาคนเก่ง | 3 | 0.769 |
| 4.ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน | | |
| 1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม | 3 | 0.791 |
| 2. ความสามารถเชิงพลวัต | 3 | 0.717 |
| 3. การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม | 3 | 0.905 |
| 4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ | 3 | 0.800 |
| 5.ความได้เปรียบทางการแข่งขัน | | |
| 1. ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ | 3 | 0.800 |
| 2. ความได้เปรียบด้านการสร้างความแตกต่าง | 3 | 0.858 |
| 6.ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ | | |
| 1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน | 3 | 0.851 |
| 2. ผลการดำเนินงานด้านการตลาด | 3 | 0.752 |
| 3. ประสิทธิภาพการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3 | 0.864 |
| 7.ความรุนแรงทางการแข่งขัน | 3 | 0.732 |
| รวม | 54 | 0.967 |



ผู้ภาคผนวก ง หนังสือเชิญเชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6806/ ๗๖๘๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราช รัตนันต์

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 37๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3703



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณัญญา ศิริภักดิ์ธาดา

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์





ที่ ศธ 6806/ 324

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท กลัฟเท็กซ์ จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ 375



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โกลบเทค จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๖๖๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท คิวพลัส คอนเซพท์ จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัย

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ 379



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โชนาชัย ออโต้เพรสซิ่ง จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๓๘๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๓๑ มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท โทฟูซัง จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ
ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
(SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ
รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น
ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๗๕1

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท พรีเม้า แคร่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็น ผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/ ๓๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๓๑ มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ท่านผู้บริหาร/ผู้จัดการ/เจ้าของกิจการ บริษัท วอริทซ์ สपोर्ट จำกัด

ด้วย นายสุชน ทิพย์ทิพากร นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายสุชน ทิพย์ทิพากร โทรศัพท์ 081-373-1717 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



รายการอ้างอิง





ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นายสุชน ทิพย์ทิพากร |
| วัน เดือน ปี เกิด | 6 มีนาคม 2511 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ.2532 สำเร็จการศึกษาเศรษฐศาสตร์บัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 80/18, 88/8 หมู่ 4 ถนนศาลายา – นครชัยศรี ตำบลไทยาวาส อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120 |

