

ปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง
Distinctive Capability Determinants that Impact the Success
of Small and Medium Enterprises

ธนิตตรา กิจอิทธิ¹ พิศมัย จารุจิตติพันธ์² และ อนันต์ ธรรมชาลัย³
Thanittra Kij-itti, Pisamai Jarujittipant and Anan Thamachalai

Received: September 14, 2020

Revised: December 3, 2020

Accepted: December 4, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากค่าตารางของเครจซี่และมอร์แกน จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุ 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวนบุคลากรในธุรกิจมีประมาณ 2-4 คน อายุกิจการ คือ 3-5 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการค้าและการบริการ ปัจจัยด้านการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านสัมพันธภาพ/เครือข่าย ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ทั้งในด้านความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงินและความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านชื่อเสียงและนวัตกรรม ส่งผลตรงกันข้ามกับความสำเร็จทั้งในด้านความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงินและความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน ความโดดเด่นในแต่ละธุรกิจอาจแตกต่างกันไปหรือมีมากกว่านี้ ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ว่า ความโดดเด่นที่มีอยู่ของธุรกิจตนคืออะไร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อันนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

คำสำคัญ: ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ผู้ประกอบการ การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นสัมพันธภาพ เครือข่าย

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต e-mail: thanittra@yahoo.com

² รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต e-mail: pisamai.ja@northbkk.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต e-mail: anan.th@gmail.com

Abstract

This research aimed to study the impact of the distinctive capability determinants on the success of Thai Small and Medium Enterprises (SMEs). The sample numbers, obtained as referred to Krejcie & Morgan table at 95 % confidential intervals, consist of 385 SMEs entrepreneurs in Bangkok Metropolis. The research tool was the questionnaire, and the statistics used for data analysis were descriptive statistics and multiple regression analysis. Most respondents were male, aged between 31-40, have bachelor's degree education, and 2-4 total staff. The businesses were mostly 3-5 years old. The result shows that the distinctive capability determinants, the Connection/Networking positively impacts the success of Thai SMEs both financial view and non-financial view with a significant level at .05. In contrast, Reputation and Innovation have a negative influence on the success of Thai SMEs. There are more distinctive capabilities for different businesses. The entrepreneur should analyze their business and know what their distinctive capabilities are to promote and contribute to the competitive advantage, resulting in business success.

Keywords: SMEs, Entrepreneur, Distinctive Capability, Connection, Networking

บทนำ

ธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางหรือ SMEs (Small and Medium Enterprises) จำนวน SMEs ในกรุงเทพมหานครมี 559,025 ราย เมื่อรวมทั่วประเทศทั้งสิ้นมี 3,105,096 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563, หน้า 49) การส่งเสริม SMEs ให้สามารถปรับตัวและยืนหยัดอยู่ได้ในสิ่งแวดล้อมของการแข่งขันที่มีสูงในปัจจุบัน เป็นสิ่งจำเป็นในบรรลุการเติบโตของเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และช่วยสนับสนุนนวัตกรรมและลดช่องว่างความไม่เท่าเทียมกันด้านรายได้ (Koirala, 2018, pp. 9-10) การบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยการศึกษาที่ใช้แนวคิดของ Kay (2003, pp. 64-124) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นอันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ประกอบไปด้วยความโดดเด่นด้านชื่อเสียงสัมพันธภาพหรือเครือข่าย และนวัตกรรม

ชื่อเสียงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หนึ่งในตัวชี้วัดสำคัญของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันคือชื่อเสียงขององค์กร (นงคราญ ไชยเมือง และจิรัฐ กายจันบุญเรือง, 2561, น. 11) ปัจจัยด้านชื่อเสียงครอบคลุมถึงความเชื่อถือในองค์กรหรือสินค้าอันเป็นสิ่งที่ช่วยให้ SMEs ไปสู่ความสำเร็จ องค์กรที่มีชื่อเสียงดี คือ องค์กรที่นำเสนอสิ่งที่เหนือกว่าความคาดหวังให้แก่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เมื่อประสบการณ์ใช้สินค้าของบริษัท มีสูงมากกว่าความคาดหวังเมื่อนั้นคือคุณค่าที่เรียกว่าชื่อเสียงจึงเกิดขึ้น (Wierzbinski & Potocki, 2013, pp. 63-74)

สัมพันธภาพ/เครือข่ายยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานพอในระดับหนึ่ง และมีความสม่ำเสมอในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ (Chukwube, 2017) สัมพันธภาพของธุรกิจกับธุรกิจช่วยให้เกิดการพึ่งพาเกื้อหนุนกัน เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wickham, 2004, p. 324) ช่วยเอื้อให้ธุรกิจอยู่ในสถานะที่สามารถเข้าถึงตลาดโลก ได้รับอานิสงค์จากการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ในส่วนต่าง ๆ ของโลก (Lipnack & Stamps, 1993, p. 5) ธุรกิจที่ไม่สร้างสัมพันธภาพ/เครือข่ายที่ดี จะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์หรือกระทั่งสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ มีธุรกิจเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่อยู่รอดโดยลำพัง (Kroon & De Klirk, 2008, pp. 29-33)

สำหรับในด้านนวัตกรรมนั้น คุณลักษณะพิเศษของ SMEs เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอันส่งผลดีต่อเศรษฐกิจโดยรวม (Cusmano, Koreen, & Pissareva, 2018, pp. 5-11) เพราะธุรกิจขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ทำนอกรอบเต็ม ๆ ได้ง่าย สามารถค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เห็นโอกาสที่ถูกลืมมองข้าม แม้มูลค่าในการทุ่มเทเพื่อนวัตกรรมของ SMEs โดยทั่วไปยังอยู่ในระดับต่ำ ยุคดิจิทัลผลักดันให้ SMEs ต้องมีนวัตกรรมและผู้นำทางธุรกิจล้วนยังเชื่อมั่นว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเติบโตทางธุรกิจ (Andersen, Borsch, & Blohmke, 2017, pp. 2-16)

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เกิดคำถามวิจัยว่า ปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs หรือไม่ และปัจจัยข้อใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัยนี้ คือ ภาคเอกชนจะมีความตระหนักถึงระดับของความโดดเด่นที่ธุรกิจตนมีอยู่ ทำให้ทราบว่าควรพัฒนาอย่างไรหรือไม่ เพียงใด หรือสร้างหล่อหลอมสิ่งใหม่ขึ้น เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นอันประกอบด้วย ชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นอันประกอบด้วยชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรม ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 559,025 ราย กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของผู้ประกอบการ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 385 ราย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา/ประเด็น

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นประกอบด้วย ชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรม ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ SMEs (Small and Medium Enterprises) ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ประกอบการ SMEs สร้างเสริมความสามารถที่โดดเด่นให้เกิดขึ้นและรักษาให้คงอยู่ เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ก่อให้เกิดความสำเร็จ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือตั้งแต่วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2563 - 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2563

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น (Distinctive Capabilities) ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอาจมีได้หลากหลาย ซึ่งล้วนจัดเป็นเรื่องของความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Capabilities) เรียกสั้น ๆ ว่าความโดดเด่นนั้น แท้จริงแล้วจะพบว่า ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันหรือ Competitive Advantage ของธุรกิจ

แนวคิดเรื่องการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นโดย Kay (2003, pp. 64-124) ประกอบด้วย ความโดดเด่นสามประการคือ ชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรม เขากล่าวว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จ คือ บริษัทที่มีความโดดเด่นอย่างน้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เกิดจากความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างทุกหน่วยในองค์กร กับความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่นภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือหน่วยงานรัฐ เป็นต้น ความโดดเด่นเหล่านี้ จะหล่อหลอมรวมกันสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ความสามารถที่โดดเด่นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดในการนำองค์กรเล็ก ๆ ไปสู่ผลประกอบการที่ยิ่งใหญ่ (Hitt & Ireland, 1985, pp. 793-812) การสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่พึงมี เพื่อที่ว่าคู่แข่งอื่น ๆ จะลอกเลียนแบบได้ยาก การจะพิจารณาว่ามีความโดดเด่นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มีหรือทำไม่ได้ การสร้างให้องค์กรมีความโดดเด่นเป็นการสร้างสินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Assets) ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร เป็นเสมือนสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าและโอกาสทางธุรกิจให้เกิดขึ้น รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดจากการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้มากกว่าคู่แข่ง (Barney & Hesterly, 2012, p. 94) แนวคิดเรื่องความโดดเด่น ไม่เพียงทำให้ผู้ลงทุนปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ วิธีการในการประเมินองค์กรธุรกิจ คุณสมบัติหรือความสามารถอันโดดเด่น 3 ประการข้างต้นนี้ ยังทำให้ผู้ประกอบการหันมาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจตน Kay (2003, pp. 64-124) ได้เสนอแนะว่า ผู้ประกอบการพึงสร้างชื่อเสียงด้านบวกของตัวสินค้าให้เกิดขึ้นให้ได้ สร้างคุณค่าที่เกิดจาก

ความแข็งแกร่งของสัมพันธภาพที่ละเอียดอ่อนให้บังเกิด รักษาให้คงอยู่อย่างระมัดระวัง และท้ายที่สุดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางนี้ จะช่วยให้องค์กรธุรกิจยืนหยัดประสบความสำเร็จได้ เพราะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการมีคุณสมบัติความโดดเด่นที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

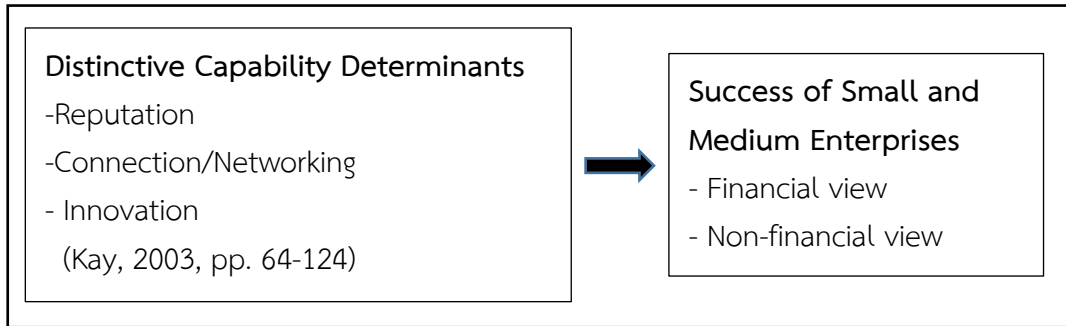


Figure 1 Research Framework

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการ SMEs (Small and Medium Enterprises) จำนวน 559,025 ราย ในเขตกรุงเทพมหานคร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ตัวแทนของผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 385 ราย ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับร้อยละ 5 โดยการสุ่มอย่างง่าย

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือปัจจัยด้านการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น (Distinctive Capabilities) ได้แก่
 - 1.1 ชื่อเสียง
 - 1.2 สัมพันธภาพหรือเครือข่าย
 - 1.3 นวัตกรรม
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของ SMEs พิจารณาจาก
 - 2.1 ความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงิน
 - 2.2 ความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่หนึ่ง เป็นแบบตัวเลือก (Checklist) เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1. เพศ 2. อายุ และ 3. ระดับการศึกษา

ตอนที่สอง เป็นแบบตัวเลือก (Checklist) เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะ SMEs ประกอบด้วย 1. อายุกิจการที่ก่อตั้ง 2. จำนวนบุคลากร 3. ประเภทธุรกิจ 4. การจดทะเบียนธุรกิจ และ 5. ลักษณะการเติบโตของธุรกิจ

ตอนที่สาม เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดค่า 5 ระดับ หรือ Likert Scale (Likert, 1932, p. 1-55) โดยมีค่า 5 คือระดับมากที่สุด จนถึงค่า 1 คือระดับน้อยที่สุด

ตอนที่สี่ เป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมและ ข้อเสนอแนะของผู้ตอบ เกี่ยวกับเรื่องความสามารถที่โดดเด่นกับความสำเร็จของ SMEs

การตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจทานแก้ไข แล้วนำร่างแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญสี่ท่านพิจารณา เพื่อนำมาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (index of item-objective congruence: IOC) ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad \text{ได้ค่า IOC เท่ากับ } 0.9$$

โดยกำหนดให้

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

$\sum R$ = ค่าคะแนนความคิดเห็นรวมของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2. นำแบบสอบถามจากข้อ 1 มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจทาน แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหา ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 ปรับปรุงแก้ไขนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามไปสอบถามจากผู้ประกอบการ SMEs โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เก็บรวบรวมได้จำนวน 385 ราย

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้โปรแกรมประยุกต์ทางสถิติ SPSS

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวนร้อยละ 57.7 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 39.2 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-55 ปี ร้อยละ 26.2 และอายุระหว่าง 23-30 ปี ร้อยละ 22.9 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 73.50 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ร้อยละ 13.2 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.1 ระยะเวลาของการประกอบกิจการ 3-5 ปี ร้อยละ 36.4 รองลงมา 6-10 ปี ร้อยละ 27.8 และ 1-2 ปี ร้อยละ 15.3 เป็น SMEs ประเภทการค้า ร้อยละ 37.1 ประเภทการบริการ ร้อยละ 34.8 และประเภทการผลิต ร้อยละ 28.1 จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วน ร้อยละ 39.7 เป็นบริษัทจำกัด ร้อยละ 30.4 และเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 29.9

2. ด้านการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น

การจัดการของ SMEs ที่มุ่งเน้นความโดดเด่นในด้านชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรมแยกรายด้านและรายชื่อ

Table 1 The average and standard deviation of Distinctive Capability - Reputation Dimension

Distinctive Capability Determinants	(\bar{x})	S.D.	Results
1. Reputation	3.53	.880	High
2. Connection/Networking	3.67	.893	High
3. Innovation	3.74	.833	High
Total	3.65	.813	High

จาก Table 1 พบว่า SMEs มีการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยทั้ง 3 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านชื่อเสียงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ด้านสัมพันธภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และด้านนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

Table 2 The average and standard deviation of Distinctive Capability- Reputation Dimension

Distinctive Capability - Reputation Dimension	(\bar{x})	S.D.	Results
1. Aware of benefits of reputation towards business success	3.56	1.06	High
2. Attach importance to establish the reputation	3.41	1.06	Moderate
3. Attach importance to proliferate the reputation	3.65	1.04	High
4. Attach importance to maintain the reputation	3.61	.932	High
5. Ready for fund or time effort to establish, to proliferate and to maintain the reputation	3.38	1.17	Moderate
Total	3.53	.880	High

จาก Table 2 พบว่า SMEs มีการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านชื่อเสียงโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อ 2 การให้ความสำคัญต่อการสร้าง

ชื่อเสียงให้เกิดขึ้น และ ข้อ 5 ความพร้อมทั้งในด้านเงินทุนและเวลาเพื่อทุ่มเทในการสร้าง เผยแพร่ และ รักษาชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

Table 3 The average and standard deviation of Distinctive Capability - Connection/Networking Dimension

Distinctive Capability – Connection/Networking Dimension	(\bar{x})	S.D.	Results
1. Aware of benefits of connection/networking towards business success	3.76	1.01	High
2. Attach importance to establish the connection/networking	3.69	.998	High
3. Attach importance to proliferate the connection/networking	3.64	1.06	High
4. Attach importance to maintain the connection/networking	3.69	.999	High
5. Ready for fund or time effort to establish, to proliferate and to maintain the connection/networking	3.58	1.13	High
Total	3.67	.893	High

จาก Table 3 พบว่า SMEs มีการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านสัมพันธภาพโดยเฉลี่ย และ รายชื่อในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

Table 4 The average and standard deviation of Distinctive Capability - Innovation Dimension

Distinctive Capability - Innovation Dimension	(\bar{x})	S.D.	Results
1. Aware of benefits of innovation towards business success	3.74	.964	High
2. Attach importance to establish the innovation	3.66	1.02	High
3. Attach importance to proliferate the innovation	3.71	.977	High
4. Attach importance to maintain the innovation	3.89	.876	High
5. Ready for fund or time effort to establish, to proliferate and to maintain the innovation	3.70	1.05	High
Total	3.74	.833	High

จาก Table 4 พบว่า SMEs มีการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านนวัตกรรมโดยเฉลี่ย และ รายชื่ออยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

3. ความสำเร็จในการดำเนินงานของ SMEs

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของ SMEs ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในภาพรวม ความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงิน และความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

Table 5 The average and standard deviation of The Success of SMEs – in Total

The Success of SMEs	(\bar{x})	S.D.	Results
1. Financial View	3.92	.751	High
2. Non-Financial View	3.71	.611	High
Total	3.81	.604	High

จาก Table 5 พบว่า ความสำเร็จในภาพรวมของ SMEs อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความสำเร็จของ SMEs ด้านที่วัดมูลค่าเป็นเงินและไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

Table 6 The average and standard deviation of The Success of SME – in details

The Success of SME	(\bar{x})	S.D.	Results
Financial View	3.92	.751	High
1. Growth of Sales	3.88	.789	High
2. Growth of Profits	3.91	.892	High
3. Growth of Assets	3.96	.872	High
Non-Financial View	3.71	.611	High
1. The Increase of Customers	3.93	.987	High
2. New Products/Services	4.07	.675	High
3. The Increase dis. channel	3.73	.814	High
4. The Increase of employees	3.11	.931	Medium

จาก Table 6 พบว่า ความสำเร็จของ SMEs ที่วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้แก่ การเติบโตของรายรับ กำไร และสินทรัพย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความสำเร็จของ SMEs ที่วัดมูลค่าเป็นตัวเงินทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนความสำเร็จของ SMEs ที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก คือ 3.71 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความสำเร็จของ SMEs ที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงินในข้อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

4. การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs พิจารณาในแง่ภาพรวม ในแง่ความสำเร็จด้านที่วัดมูลค่าเป็นเงิน และความสำเร็จด้านที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงินสามารถแสดงดังใน Table 7

Table 7 Relationship Analysis of the Distinctive Capability Determinants and The Success of SMES

Distinctive Capability Determinants	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	S.E.	Beta		
MODEL 1-Over all view (Constant)	3.887	.213		18.285**	.000
Reputation	-.332	.095	-.319	-3.496**	.001
Connection/Networking	.536	.109	.522	4.905**	.000
Innovation	-.255	.103	-.232	-2.468**	.014
Adjusted R² = .560	F = 8.650	Sig = .000	α = .05		
MODEL 2- Financial view (Constant)	3.442	.249		13.821**	.000
Reputation	-.282	.111	-.231	-2.537**	.012
Connection/Networking	.677	.128	.562	5.295**	.000
Innovation	-.352	.121	-.273	-2.909**	.004
Adjusted R² = .620	F = 9.422	Sig = .0000	α = .05		
MODEL 3- Non-Financial view (Constant) NFV	4.333	.207		20.918**	.000
Reputation	-.382	.093	-.377	-4.128**	.000
Connection/Networking	.394	.106	.395	3.702**	.000
Innovation	-.158	.101	-.148	-1.568	.118
Adjusted R² = .540	F = 8.362	Sig = .0000	α = .05		

**Significant level = .05

จาก Table 7 พบว่า การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นทั้งด้าน ชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรมร่วมกัน อธิบายความสำเร็จของ SMEs โดยภาพรวมได้ร้อยละ 56 (Adjusted R² = 0.56) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านสัมพันธภาพ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จ ส่วนด้านชื่อเสียงและด้านนวัตกรรม ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จของ SMEs เมื่อแยกพิจารณาความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงิน พบว่า การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นทั้งด้านชื่อเสียง ด้านสัมพันธภาพ/เครือข่าย และด้านนวัตกรรมร่วมกันอธิบายความสำเร็จของ SMEs ที่วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้ร้อยละ 62.0 (Adjusted R² = .620) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการจัดการที่มุ่งเน้น

ความโดดเด่นด้านสัมพันธภาพ/เครือข่าย ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงิน ส่วนด้านชื่อเสียงและด้านนวัตกรรม ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จที่วัดมูลค่าเป็นเงิน

ส่วนในด้านความสำเร็จของ SMEs ที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน พบว่า การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นทั้งด้านชื่อเสียง สัมพันธภาพ/เครือข่าย และนวัตกรรมร่วมกัน อธิบายความสำเร็จของ SMEs ที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้ร้อยละ 54.0 (Adjusted $R^2 = .540$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านสัมพันธภาพ/เครือข่าย ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน ส่วนชื่อเสียงและนวัตกรรม ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน

MODEL 1: Dependent Variable: Over all view Success (O.S.)

MODEL 2: Dependent Variable: Financial view Success (F.S.)

MODEL 3: Dependent Variable: Non-Financial view Success (NFS)

เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

MODEL 1: $OS = 3.887 - .332R + .536C - .255I$

MODEL 2: $FS = 3.442 - .282R + .677 C - .325I$

MODEL 3: $NFS = 4.333 - .382R + .394C - .158I$

(R = Reputation, C = Connection/Networking I = Innovation)

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) โดยปัจจัยที่โดดเด่นที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยปัจจัยชื่อเสียง ปัจจัยสัมพันธภาพ/เครือข่ายและปัจจัยนวัตกรรม ส่วนความสำเร็จในที่นี้ที่พิจารณาเป็นสองด้าน คือ ความสำเร็จด้านที่วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้แก่การเติบโตของรายรับ การเติบโตของกำไร และการเติบโตของทรัพย์สิน ด้านที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินค้า การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางจัดจำหน่าย และการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน ซึ่งพบว่าธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ คือ ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมา คือ ด้านสัมพันธภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และด้านชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณารายด้านคือด้านชื่อเสียงซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านนวัตกรรมและเครือข่าย พบว่า มีสองรายข้อที่มีค่าปานกลาง คือ การให้ความสำคัญต่อการสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้น และการมีความพร้อมทั้งในด้านเงินทุนและเวลาเพื่อทุ่มเทในการสร้าง/เผยแพร่/รักษาชื่อเสียง ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง อาจจะยังไม่มีความพร้อมที่จะทุ่มเททรัพยากรและความพยายามในการสร้างชื่อเสียง เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็กจึงมีข้อจำกัดด้านเงินทุนหรือบุคลากรที่จะใช้เพื่อการสร้างชื่อเสียง โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการสร้างชื่อเสียงเพิ่มขึ้น

ไม่มากเท่ากับการมุ่งรักษาระดับชื่อเสียงปัจจุบันที่มีอยู่ จึงส่งผลให้ปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นด้านชื่อเสียงมีระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับด้านนวัตกรรมและด้านสัมพันธภาพ

การวิจัยยังพบว่า ธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง ที่ทำการศึกษาร้อยละ 70 มีความสำเร็จโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง ทั้งในด้านที่วัดมูลค่าเป็นเงินและไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม พบว่าความสำเร็จในด้านที่ไม่ได้วัดมูลค่าเป็นเงิน คือ การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน มีค่าปานกลาง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ถึงแม้ธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางจะเป็นแหล่งการจ้างงาน แต่เมื่อมีแรงงานหรือบุคลากรเพียงพอแล้ว ผู้ประกอบการมีความระมัดระวังในการจ้างงานเพิ่มโดยไม่จำเป็นเนื่องจากค่าจ้างเป็นปัจจัยต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ของธุรกิจ อันพึงต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนในปัจจุบัน ทั้งยังมีการแข่งขันระดับสูงมากในการทำธุรกิจขนาดเล็กลงด้วย ธุรกิจหลายแห่งพยายามเลี่ยงการจ้างพนักงานประจำเพิ่ม แต่ใช้การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เพื่อช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายคงที่และมีความยืดหยุ่นในการบริหารต้นทุน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rusly, Talib, and Salleh (2017, pp. 1-6) ที่พบว่า ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดเล็กลงในด้านต้นทุนการดำเนินงาน และกระทบความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากค่าจ้างแรงงานจัดเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ที่สูงเมื่อเทียบกับรายรับของธุรกิจขนาดเล็กลง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังสามารถเน้นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ มากกว่าการจ้างคนเพิ่มโดยไม่จำเป็นหรือผู้ประกอบการสามารถเลือกประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในธุรกิจ ซึ่งช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ดีขึ้น

สำหรับความสัมพันธ์ในด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางนั้น จากการศึกษาพบว่า การจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น สามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง โดยภาพรวมได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยด้านสัมพันธภาพส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านชื่อเสียงและด้านนวัตกรรมส่งผลทางลบ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า อาจเป็นเพราะธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางมีการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ การติดต่อทางการค้าทั้งกับคู่ค้าและกับลูกค้าเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและตรงความต้องการ เน้นการใช้ความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกันใกล้ชิดไม่เป็นทางการ จึงมีความสัมพันธ์/เครือข่ายที่ดีแน่นแฟ้น สัมพันธภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กลง ในขณะที่ปัจจัยด้านชื่อเสียงและด้านนวัตกรรมส่งผลทางลบต่อความสำเร็จ โดย Kay (2003) ผู้นำเสนอแนวคิดเรื่องการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทนั้น ได้ทำการศึกษายปัจจัยความสำเร็จในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว เช่นสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นอันได้แก่ ชื่อเสียง สัมพันธภาพและนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การศึกษาในบริบทสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางในประเทศไทยมีความแตกต่างหลายประการกับประเทศอื่น ๆ จึงอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการศึกษาดังกล่าวแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทุ่มเทสร้างชื่อเสียงและทุ่มเทสร้างสรรค่นวัตกรรมนั้น เป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูง ธุรกิจที่เติบโตสูง และประสบ

ความสำเร็จมากอย่างต่อเนื่องเมื่อมีกำไรสะสมและเงินทุนเพียงพอ มีศักยภาพในการทุ่มงบประมาณเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างชื่อเสียงให้มากขึ้น สำหรับธุรกิจขนาดเล็กนั้น หากต้องใช้เงินจำนวนมากในด้านดังกล่าว จะก่อให้เกิดปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน อาจส่งผลให้ขาดทุนในที่สุด

บทสรุป

1. ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง มีคุณลักษณะเฉพาะตัว ไม่เหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ ปัจจัยการจัดการจัดการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเพื่อความสำเร็จ จึงมีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ด้วย
2. ความเล็กและไม่ซับซ้อน ทำให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และมีการสร้างสัมพันธ์ภาพ/เครือข่ายที่ดีกับคู่ค้าหรือลูกค้าในรูปแบบไม่เป็นทางการ แต่มีประสิทธิผล ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหญ่
3. ปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง มีผลแตกต่างกัน การส่งเสริมปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นโดดเด่น ควรส่งเสริมในระดับที่เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดผลด้านทางลบต่อธุรกิจ สำหรับสัมพันธ์ภาพหรือเครือข่ายจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ในพื้นที่กรุงเทพมหานครประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thrikawala (2011) ที่ทำการศึกษารัฐกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง พบว่า ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการสร้างสัมพันธ์ภาพและจัดตั้งเครือข่ายอย่างเป็นระบบ เนื่องจากพบว่า เครือข่ายและความสัมพันธ์มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างมาก ผู้ประกอบการในพื้นที่กรุงเทพมหานครจึงควรเร่งสร้างเสริมและใช้ประโยชน์จากสัมพันธ์ภาพ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มโอกาสธุรกิจของตนเอง อีกทั้งไม่ละเลยที่จะรักษาชื่อเสียงให้ดีตลอดไป

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ควรศึกษาและมีความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงธรรมชาติของธุรกิจของตน ก่อนที่จะทุ่มเทพทรัพยากรเพื่อส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้เพื่อความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากแต่ละธุรกิจมีข้อจำกัดและมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการควรต้องวิเคราะห์ว่าธุรกิจของตนมีจุดแข็ง จุดอ่อนด้านใด มีปัจจัยใดที่เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ลดความอ่อนด้อยที่มีอยู่ แล้วจึงเลือกที่จะทุ่มเทส่งเสริมปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่นให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจตนเอง
2. การสร้างสัมพันธ์ภาพและเครือข่ายเป็นสิ่งที่ใช้เวลา และต้องสร้างขึ้นทีละเล็กทีละน้อยบนพื้นฐานของความเชื่อถือ (Trust) ที่ผู้ประกอบการหรือธุรกิจต้องปฏิบัติให้ฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เห็นหรือประจักษ์ การสร้างสัมพันธ์ ภาพที่ดีและมีเครือข่ายกว้างขวาง สามารถกระทำในฐานะบุคคล คือเจ้าของ หรือองค์กรคือธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางก็ได้ เนื่องจากสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางแล้ว ผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถของผู้ประกอบการ (Man, Lau, & Snape, 2008, pp. 257-276)

3. ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตกรุงเทพมหานคร ควรสร้างสัมพันธ์ภาพหรือเครือข่ายเพื่อมุ่งไปสู่การเชื่อมโยงในกลุ่มธุรกิจภายใต้ห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน (Supply Chain) เพื่อให้เป็นห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งแนวดิ่ง และแนวนราบ

4. ผู้ประกอบการยังสามารถค้นหาปัจจัยโดดเด่นอื่น ๆ ของธุรกิจของตนเองได้นอกเหนือจากสามประการนี้ และปรับใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมเรื่องปัจจัยการจัดการที่มุ่งเน้นความโดดเด่น แยกตามประเภทการประกอบการ เช่น ประเภทบริการ ประเภทการค้า ประเภทการผลิต หรือตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ เป็นต้น เพื่อสามารถจำแนกปัจจัยการจัดการที่โดดเด่นสำหรับแต่ละประเภทกิจการหรือพื้นที่ที่แตกต่างกัน ได้จำเพาะขึ้น

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดเรื่องปัจจัยสัมพันธ์ภาพ/เครือข่าย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยแยกตามประเภทธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

3. ควรศึกษาเรื่องนวัตกรรมถึงรายละเอียดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยแยกประเภทธุรกิจให้ชัดเจนเพื่อสามารถหาข้อสรุปได้ว่าขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจหรือไม่ หรือจากปัจจัยอื่น

4. ควรทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ เพื่อจะได้ข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ให้ได้รายละเอียดมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

นงคราญ ไชยเมือง และจิรัฏฐ์ กาญจนบุญเรือง. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 28(1). <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pyu/article/view/141416/104794>.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2562). *จำนวนผู้ประกอบการรวม ตามนิยามใหม่*. สืบค้นเมื่อ 3 กันยายน 2563. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNzkzZTAyMjctNTdhOC00NzA0LTgwZTctMGM0NzA0ODc0NDY3liwidCl6ImExZmZjMjhhLTEzZmMtNDhiMC05NGRmLWYyYWlyOGUwNWNhNSIsImMiOjEwfQ==>.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). *บทสรุปผู้บริหาร รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2563*. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2563. <https://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

Andersen, N., Borsch, A., & Blohmke, J. (2017). *Innovation in Small and Medium Enterprises: How startup management Practices Can Help in Solving Digitalization Challenges*. Retrieved May 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/SME_komplett.pdf.

- Barney, J. B., & Hesterly W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage* (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice-Hall.
- Chukwube, J. (2017). *Networking is The Backbone of All Business Success*. Retrieved August 29, 2020, https://www.huffingtonpost.co.uk/joseph-chukwube/networking-is-thebackbon_b_16707858.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAEdDl635g5giPzg-RFYSqpD6rBXfUzo4oMFdJftVuB1LZUqjk6TtdO7ha9YLTavEP4IVlpICRtsC80dCkhp.
- Cusmano, L., Koreen, M., & Pissareva, L. (2018). 2018 OECD Ministerial Conference on SMEs: Key Issues Paper, *In OECD SME and Entrepreneurship Papers: No.7*, Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/90c8823c-en.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Strategy, Contextual Factors, and Performance. *Human Relations*, 38(8), 793-812. doi:10.1177/001872678503800807.
- Kay, J. (2003). *Foundations of Corporate Success*. New York: Oxford University Press.
- Koirala, S. (2018). *Issue paper SMEs: Key drivers of green and inclusive*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved October 2019, https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20Paper_WEB.pdf.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610. doi: 10.1177/001316447003000308.
- Kroon, J., & de Klerk, S. (2008). Business Networking Relationships for Business Success. *South Africa Journal of Business Management*, 39(2), 25-33. doi: 10.4102/sajbm.v39i2.558
- Likert, R. (1932, June). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55. Retrieved October 2019, <https://www.scribd.com/document/274260819/1932-Likert-A-Technique-for-the-Measurement-of-Attitudes-pdf>.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1993). *The TeamNet Factor: Bringing the Power of Boundary Crossing Into the Heart of Your Business*. Essex, U.K.: John Wiley & Sons.
- Man, T., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257-276. doi: 10.1080/08276331.2008.10593424
- Rusly, F. H., Talib, Y. Y. A., & Salleh, D. (2017). The impact of minimum pay implementation on small businesses operating cost and sustainability: A case of service business. *SHS Web of Conferences*, 34, 1-6. doi: 10.1051/shsconf/20173408006.

- Thrikawala, Sujani. (2011). Impact of strategic networks for the success of SMEs in Srilanka. *World Journal of Social Sciences*, 1(2), 108-119. https://www.researchgate.net/publication/281210331_Impact_of_Strategic_Networks_for_the_Success_of_SMEs_in_Sri_Lanka.
- Wickham, P. (2004). *Strategic Entrepreneurship* (3 ed.). Essex, U.K.: Pearson Education Limited.
- Wierzbinski, B., & Potocki, T. (2013). The Importance of Trust and Reputation on Small and Medium Enterprises (SMEs) in Their Business Activity. *EBES 2012 Anthology*, 63-74. https://www.researchgate.net/publication/261373634_The_importance_of_trust_and_reputation_on_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_in_their_business_activity.