



การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย รฐันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร* และ สุรัชย์ อุทมออ่าง

THE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES NORTHERN OF THAILAND

Ratthanan Pongwirithon* and Surachai Utama-ang

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดเชียงใหม่

Department of Management, Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna, Chiangmai Province.

*Corresponding Author. E-mail address: dr_tok2029@hotmail.com (R. Pongwirithon)

Received 8 March 2011; accepted 4 August 2011

บทคัดย่อ

การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงานและผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 9 จังหวัด จำนวน 400 ราย พบว่า มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์แต่ละกลุ่มประเภทธุรกิจขนาดย่อมแต่ละพื้นที่จังหวัด มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำความคิด พบว่า ปัญหาและอุปสรรคการประกอบธุรกิจขนาดย่อม ไม่มีความแตกต่างกันด้านการตลาดและการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการผลิต ด้านการเงินไม่มีการจัดทำบัญชี การบริหารต้นทุนและไม่มีเครือข่ายความร่วมมือ

คำสำคัญ: การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจขนาดย่อม

Abstract

This research aims at studying the management to achieve competitive advantages, the success of business management, the impact and relationship between the management to achieve competitive advantages and the impact of management to achieve competitive advantages. From the questionnaire collected data from 400 small enterprises' entrepreneurs who run business in 9 provinces of northern of Thailand, the researcher found out that there are the management to achieve competitive advantages and the success in overall operations are in high level. Also the relationship in each type of small entrepreneurs business in each area has no different in overall of the management to achieve competitive advantages. In term of problem and obstacle arose from interviewing the thought leader, the researcher found out that to run small entrepreneurs business, there are not different in term of marketing and innovation in the manufacturing process. In term of financial matters, there are no account operating and cost management has no network of partners.

Keywords: The Management to Achieve Competitive Advantages, Small Enterprises

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนไปในเชิงให้ความสำคัญธุรกิจขนาดย่อมเพิ่มขึ้นแต่ควรตระหนักว่า ธุรกิจขนาดย่อม ในปัจจุบันก็ไม่ได้แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ของประเทศ กล่าวคือ ธุรกิจขนาดย่อม ต้องเผชิญกับปัญหาอันสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จึงได้หมายความว่าความเฉพาะการช่วยเหลือธุรกิจขนาดย่อมให้รอดพ้นจากวิกฤตของการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบันเท่านั้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551) แต่แนวทางใน

สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะสามารถอาศัยธุรกิจขนาดย่อมยุคใหม่เป็นฐานในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคตด้วยการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจขึ้นปี 2551 ทำให้ธุรกิจหลายรายต้องปิดกิจการตัวเองลงไป โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อม แม้แต่สถาบันการเงินหลายแห่งในประเทศไทยที่ต่างชาติดียอมรับว่ามีความมั่นคงยังต้องปิดตัวลง วิกฤตการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบในหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งสาเหตุและปัญหามีหลายประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญควรพิจารณาอยู่ที่ว่าเหตุใดในบางประเทศที่ได้รับผลกระทบธุรกิจภายในประเทศนั้นยัง สามารถอยู่รอดได้

ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการออกมาเรื่อยๆ ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงธุรกิจประเทศเหล่านั้นสามารถนำเอาความเป็นระบบ (Systemic Approach) มาใช้อย่างได้ผล ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศมั่นคงทั้งในระดับจุลภาค (Micro-economic) และมหภาค (Macro-economic) ปัญหาของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทยที่สำคัญสามเรื่องที่แบ่งได้ 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) มุ่งเน้นที่จะสร้างยุทธศาสตร์การค้าที่อาศัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การขาดการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรในการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรขาดทักษะในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ 3) ไม่มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยไม่ได้วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย โอกาส อุปสรรคในการประกอบธุรกิจและไม่ได้มีการวางแผนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและการช่วยเหลือในเชิงนโยบายจากภาครัฐที่มีต่อธุรกิจขนาดย่อม และ 4) ธุรกิจขนาดย่อม ส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญหรือไม่ทราบถึงแนวทางในการบูรณาการองค์ความรู้ในการจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสินค้าและบริการของตัวเอง (เรืองศักดิ์ อึ้งประเสริฐภากร, 2544) ดังนั้นการบริหารและการดำเนินการทางธุรกิจขนาดย่อมจึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากโอกาสที่ได้จากทรัพยากรสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าธุรกิจใดมีข้อมูลและโอกาสที่มีศักยภาพย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยธุรกิจต้องมีข้อมูลและโอกาสที่เหมาะสมกับการบริหาร สามารถใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกับลักษณะของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (ณัฐพันธุ์ เสงี่ยมันท์ และคณะ, 2545: 189) โดยเฉพาะภาคเหนือของประเทศไทย ถือเป็นภูมิภาคที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศักยภาพทางการเงินและการเจริญเติบโตด้านการท่องเที่ยวของธุรกิจขนาดย่อม แต่ไม่มีการขยายธุรกิจและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบันทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3. เขตขอบของการวิจัย

การวิจัยมุ่งศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการ

วัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards) ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

4. สมมติฐาน

- 1) การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
- 2) การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
- 3) ธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นจำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกัน
- 4) ธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นจำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน ความสำเร็จในการดำเนินงานแตกต่างกัน

5. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
- 2) เพื่อเป็นข้อสนเทศในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลง
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันอื่นๆ ที่เหมาะกับการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางธุรกิจและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ

1. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.1) แนวคิดเกี่ยวกับ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ ผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัว และการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่น มีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุนสินทรัพย์แบ่งตามขนาด และการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551)

1.2) แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542: 179 - 200 ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ

ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้างความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้านก็ได้ จากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้น และทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาน้อยลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2003 : 33) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้างความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้าน

1.2.2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) สุวรรณ อนันตสายพันธ์ (2004: 83-86) กล่าวว่า องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope นั่นคือความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของ Economic of Scope จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

1.2.3) การตอบสนอง (Quick Response) และ 2.4) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) โดย Porter, Michael E. พบว่าในปัจจุบันความได้เปรียบในการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาดโดยแนวคิดที่สำคัญคือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไปคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้น

ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การสร้างสรรคคุณค่า (Value Creating Strategy) ไปปฏิบัติซึ่งไม่ได้ไปกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตอบโต้ของคู่แข่งปัจจุบันหรือที่มีศักยภาพหรือความค่อนข้าง ความประสงค์ หรือคำขอที่จะเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ได้จากการให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคสูงกว่าทั้งทางด้านราคาที่ต่ำกว่าหรือมีคุณประโยชน์เหนือกว่า และการบริการอำนวยความสะดวกที่ดีกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า ในกรณีนี้อาจทำได้โดยการโฆษณา เพิ่มความสามารถของผลิตภัณฑ์หรือมีวิธีการกระจายสินค้าที่เหนือกว่า (Barney, 1991) ซึ่งการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านการจัดการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จัดหมวดหมู่ตามกรอบของ BSC (อัจฉรา, 2548) มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการด้านการเงิน แหล่งเงินทุนเป็นปัจจัยทางการเงินที่ควรคำนึงถึงย่อมจะมีข้อจำกัดในการจัดหาทุนจากภายนอกเนื่องจากการวิจัยและพัฒนาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีความเสี่ยงสูงและขาดหลักทรัพย์สินในการค้ำประกันการกู้ยืมเพื่อมาใช้เป็นทุนในการวิจัยและพัฒนาจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคสาธารณะโดยรัฐบาล จึงจะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถพัฒนางานด้านการวิจัยและพัฒนาของตนเองได้

2) การจัดการด้านลูกค้าที่รุนแรงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญแก่การจัดการด้านการตลาด ซึ่ง Carson, Gilmore & Rocks (2004) นำเสนองานวิจัยว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะใช้กระบวนการเครือข่ายการตลาด (Marketing Network Processes) ในการจัดการด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติคือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง คือ การมุ่งไปยังโครงสร้างของเครือข่าย ได้แก่ ขนาด รูปแบบ ความหลากหลาย ความหนาแน่น ความยั่งยืน และความยืดหยุ่น 2) มิติทางด้านความสัมพันธ์ คือ การมุ่งเน้นไปที่ช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่งประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกัน และ 3) มิติทางด้านการใช้ คือ การมุ่ง เน้นที่กิจกรรมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยการจัดการ การตัดสินใจทางด้านการผลิต การจัดการด้านกิจกรรม การส่งเสริม การวางแผนกิจกรรมด้านการตลาด การจัดการด้านราคา การจัดการด้านการกระจายสินค้า การได้มาของทรัพยากรด้านการตลาด การเพิ่มความรู้ทางการตลาดและนวัตกรรมทางการตลาด

3) การจัดการด้านประสิทธิภาพการจัดการภายใน (Teder, Venesaar, 2003) ด้วยจุดอ่อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีขนาดเล็ก ทำให้มีทรัพยากรจำกัดและไม่ได้เปรียบจากการประหยัดเนื่องจากขนาดการผลิต เช่น วิสาหกิจขนาดใหญ่ จึงต้องลดจุดอ่อนลงโดยการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ปัจจัยเกี่ยวกับหุ้นส่วน และปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการขององค์การ การใช้ทรัพยากรกับเครือข่ายและผลตอบแทนของบริษัทโดยตรง

4) การจัดการด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานและบทบาทของผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการณ์นวัตกรรมของพนักงาน ทั้งนี้การกระทำที่รอบคอบสุขุมของผู้นำนั้น จะกระตุ้นการสร้างความคิดและการนำไปใช้ประโยชน์ในพฤติกรรมในแต่ละวันของพนักงาน (de Jong & Hartog, 2007) ทั้งนี้การศึกษาการพัฒนาทักษะก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะมีอุปสรรคจากวัฒนธรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ ความตระหนักรู้ การเงิน การเข้าถึงและการเตรียมการอบรม และโอกาสในการพัฒนาทักษะอื่นๆ การลดผลจากอุปสรรคเหล่านี้ก็จะต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้านทักษะใหม่ๆ ความริเริ่มใหม่ๆ และ

พนักงานใหม่ ๆ (Lang, Ottens & Taylor, 1999) ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจตื่นตัวในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

5) การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนั้นเป็นสิ่งที่ตื่นตัวและรณรงค์อย่างยิ่งในปัจจุบัน แต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยมากซึ่งอยู่ในการวิจัยของ Jenkins (2006) พบว่าเป้าหมายของการเป็นตัวอย่างที่ดีและหลักการ เช่น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดความต้องการบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3) แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรโดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecards หรือ BSC) ของ ปฟฤกษ์ อูสาหะวณิชกิจ, 2547: 444 อ้างอิงจาก Garrison & Noreen, 2003: 445-446 ซึ่งประกอบด้วย 1.3.1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 1.3.2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 1.3.3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 1.3.4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และ แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard ที่สำคัญ ๆ กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ในการนำนโยบาย กลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลที่ช่วยให้เกิดการเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ดังนั้นจากมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของการวัดผล การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มต้นจากมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเมื่อกระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับกิจการมากขึ้น จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการในระยะยาว

2. วิธีการดำเนินการวิจัย

2.1 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) โดยแบ่งเครื่องมือในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

2.1.1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการสร้างแตกต่าง

6 ข้อ ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน 5 ข้อ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 5 ข้อ และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน 4 ข้อ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการเงิน 5 ข้อ ด้านลูกค้า 6 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน 8 ข้อ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (ณัฐพล ยะจอม, 2550) โดยมาตราวัด 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคือ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด เป็นลำดับไปจนถึง ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด และใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับโดยค่าเฉลี่ย 1.01 - 1.80 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด และค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

2.1.2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล (Individual-Depth Interviews) ต่อกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น และใช้การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบขยายความออกไป (Divergent Interviewing) เพื่อไม่เป็นการปิดกั้นข้อมูลข่าวสารและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้าง ลึกและถูกต้องจากบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมความมุ่งหมาย โดยได้นำประยุกต์จากแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Miller และ Dess (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542: 179 - 200 อ้างอิงมาจาก Meller and Dess 1996: 152) ความสำเร็จในการดำเนินงานของ มณีรัตน์ สุกุลศิริจิตร (2548: 161-165)

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2553 - 31 มกราคม พ.ศ.2554

4. พื้นที่เก็บตัวอย่าง

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม และผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน และตาก

5. กลุ่มตัวอย่างและการเก็บตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) จะใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการโดยเลือกเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม จากข้อมูลสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 9 จังหวัด จำนวน 400 ราย จากการคำนวณจากสูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1967; ณัฐพล ยะจอม, 2550) และใช้

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน ส่วนวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม และผู้บริหารสมาคมหรือผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ เป็นต้น ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย 9 จังหวัด

6. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์นั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ

6.1) การวิเคราะห์ปริมาณ โดยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of Variance) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance: MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

6.2) การวิเคราะห์คุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะใช้วิธีการแยกแยะประเด็นและแบ่งออกเป็นหมวดหมู่โดยเปรียบเทียบกับตัวแปรต่างๆ และสังเคราะห์ประเด็นองค์ความรู้และการตีความจากคำตอบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อหาแนวทางตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายงานวิจัย

ผลการศึกษา

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ดำเนินการธุรกิจประเภทของธุรกิจเป็นกลุ่มการค้า (ร้อยละ 38.25) รองลงมา กลุ่มบริการ (ร้อยละ 30.75) ทุนจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจต่ำกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 79.50) รองลงมา ทุนจดทะเบียน 20-30 ล้านบาท (ร้อยละ 12.00) จำนวนพนักงานทั้งหมด น้อยกว่า 20 คน (ร้อยละ 59.75) รองลงมา 20-30 คน (ร้อยละ 18.25) และระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 35.68) รองลงมา 6-10 ปี (ร้อยละ 24.31)

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการสร้างความแตกต่าง ($\bar{x} = 4.06$) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.96$) และด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\bar{x} = 3.90$)

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{x} = 4.97$) ด้านลูกค้า ($\bar{x} = 3.90$) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{x} = 3.85$)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยแสดงค่า $F = 0.979, 0.355, 0.316$ และ 0.957 ตามลำดับ จึงทำให้ความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่ จังหวัด โดยรวมไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณและความถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณและการสร้างพยากรณ์ ตามที่สมมติฐาน ดังนี้

1) ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($\text{Adj } R^2$) เท่ากับ 0.518 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ดังนี้

$$SOT = 0.439 + 0.196CDP + 0.236CLC + 0.354CFF + 0.007CMF$$

2) ด้านการเงิน (SF)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (SF) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จ

ในการดำเนินงาน ด้านการเงิน (SF) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.450 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$FP = 0.221 + 0.356CLC + 0.509CFF$$

3) ด้านลูกค้า (SC)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 แต่ค่าคงที่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า (SC) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.427 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SC = 0.393 + 0.185CDP + 0.311CLC + 0.300CFF + 0.009CMF$$

4) ด้านกระบวนการภายใน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) ในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (SI) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.461 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SI = 0.629 + 0.290CDP + 0.241CLC + 0.307CFF$$

5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP)

การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDF) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 และ 3 สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CLC) และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (CMF) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (LP) เมื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) ไปสร้างสมการพยากรณ์ของความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.361 โดยได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$SP = 0.806 + 0.267CDP + 0.494CFF$$

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากวิธีเดลฟายจากกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) พบว่า ธุรกิจ ขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ประเด็นปัญหาที่ค้นพบเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากการประกอบธุรกิจไม่มีความแตกต่างกันในด้านการตลาด โดยเฉพาะสินค้าและบริการ ความแตกต่างกันไม่สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด การสร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้านกระบวนการผลิต เนื่องจากเป็นภูมิปัญญาชุมชน ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตส่วนด้านการเงินส่วนใหญ่จะกู้จากสถาบันการเงิน ไม่มีการจัดทำบัญชี จึงไม่สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงิน ทำให้ต้นทุนในการการบริหารจัดการสูง ภาครัฐให้การสนับสนุนความรู้อย่างต่อเนื่องแต่ไม่มีงบประมาณในการสนับสนุนและติดตามประเมินผลของโครงการ จึงทำให้การบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มผู้นำทางความคิดมีแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้ ธุรกิจขนาดย่อม ควรจัดการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม โดยการสร้างความแข็งแกร่งในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการโดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและมุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope กล่าวคือ การสร้างความสามารถในการลดต้นทุน โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่าง ๆ

อภิปรายผล

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรงในสภาวะการณ์ปัจจุบันซึ่งตรงกับแนวคิดเสาหลักสี่ต้นของการ

จัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงิน และการจัดการด้านการผลิต โดยส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และปัจจุบันความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วโลกคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนทั้งหมด การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นความรวดเร็ว (Portec, 1980, Barney, 1991 and 2001, Ruiz-aliseda and Zemsky, 2006)

โดยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่มีประเภทของธุรกิจทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรได้ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ การจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัวทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับเงินทุนและสินเชื่อจากสถาบันการเงินและขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการเพราะสินค้าและบริการส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถในทางด้านการตลาด โดยเฉพาะการตลาดต่างประเทศ จึงทำให้ธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยไม่มีประสิทธิภาพดังนั้นธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับของ บุรีโท ชามะรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นในการปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความประหยัดคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และแนวคิดของ Porter, Michael E. (1980) ธุรกิจต้องการพิจารณาถึงการเข้าถึงอุตสาหกรรมของบริษัท การทำความเข้าใจต่อคู่แข่ง และการเลือกตำแหน่งในการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยได้นำเสนอกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป 3 แบบ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยรวม การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น ซึ่งการนำกลยุทธ์แต่ละแบบไปปฏิบัตินั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์

ผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

ขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานทุกด้านโดย 1) ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การกำหนดขอบเขตซึ่งบริษัทเน้นการตลาดที่อยู่ในวงจำกัดที่แคบหรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก เพื่อจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่กลุ่มเป้าหมายเป็นหลักเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนใช้หลักการที่ว่าธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการมุ่งจับกลุ่มลูกค้าทั้งหมดดังนั้นธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์นี้จะเป็นธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ด้วยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ หรือเป็นบริษัทที่มีต้นทุนต่ำในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (ศุภณัฐ ชูชินปราการ, 2003: 34-35) 2) ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการและเสียงสะท้อนของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจมากที่สุด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะนำมาซึ่งภาพลักษณ์และความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 193) กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง การสร้างความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารธุรกิจปัจจุบันจำนวนมากรู้ว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเป็นสิ่งไม่เพียงพออีกต่อไป พวกเขาต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วย 3) ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกทางหนึ่งในการประกอบธุรกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิผลด้านต้นทุนสูงสุดเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน กลยุทธ์นี้มีการใช้ต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแต่อาจจะไม่ใช่ต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำด้านต้นทุนผู้บริหารจะต้องรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อต้องการสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณ อนันตสายนนท์ (2004 : 83-86) กล่าวว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope นั่นคือความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่ มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้

ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของ Economic of Scope จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง และ 4) ด้านการสร้าง ความแตกต่างกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง ถือเป็นพื้นฐานของการสร้างความสำเร็จโดยไม่ร่วมปัจจัยด้านราคา ดังนั้นการประสบความสำเร็จในการสร้างลักษณะที่แตกต่างเป็นลักษณะที่พึงปรารถนาให้แก่สินค้าหรือบริการ สร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้แก่ลูกค้า ลดปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ผู้ซื้อเลือกและลดความรู้สึกรู้สึกที่ผิดราคา ซึ่งวิธีดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนจากกำไรที่สูงกว่าโดยไม่ต้องลดต้นทุนให้ต่ำลงสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภณัฐ ชูชินประการ (2003 : 33) ที่ได้กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การสร้างความแตกต่างในเรื่องรูปแบบของสินค้า ภาพลักษณ์ตราหือ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้การให้บริการลูกค้าหรือเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างนี้อาจเป็นการสร้างความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้านก็ได้ จากความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทมากขึ้นและทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาลดลง ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ March and Gunasegaram, 1999 ได้เสนอแบบจำลองแนวคิดอาณาเขตของการดำเนินงานทางธุรกิจ (The Domain of Marketing Operations) ที่ได้เสนอโดยแอตค็อก (Adcock) โดยนำเสนอแนวคิดว่าอาณาเขตของการดำเนินงานทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ประการแรก เรื่องการยอมรับในการค้นพบความต้องการหรือความปรารถนาของลูกค้า ซึ่งหากขาดแนวคิดนี้จะทำให้ธุรกิจขาดอุปสงค์จากลูกค้า ประการที่สอง หากไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องการมีความสามารถในการผลิตจะทำให้ธุรกิจขาดทักษะที่จำเป็น และประการสุดท้ายคือการขาดการใช้ที่เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบในการแข่งขันจะทำให้สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายบุคคล (Individual-Depth Interviews) ของกลุ่มผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leaders) พบว่า ธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ควรสร้างความแข็งแกร่งในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืนและสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเริ่มต้นด้วยการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจและควรจะได้การส่งเสริมของหน่วยงานราชการและกลุ่มร่วมทุนต่างๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในการช่วยส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter, Michael E. พบว่าในปัจจุบันความได้เปรียบในการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาดโดยแนวคิดที่สำคัญคือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไปคือการเป็น

ผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้น Porter, Michael E., 1980 โดยเกิดจากการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ (Porter, 1980, Barney, 1991 and 2001, Ruiz-aliseda and Zemsky, 2006, Øystein, ed al, 2007) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีความสำคัญมากเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเพื่อความอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ควรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการตอบสนอง ซึ่งสอดคล้องกับ จรินทร์ อาสาทรธรรม, 2003 แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard ที่สำคัญๆ กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ในการนำนโยบาย กลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลที่ช่วยให้องค์กร เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสมดุลของการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สรุปผลการการศึกษา

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของประเภทของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นของธุรกิจ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยแต่ละพื้นที่ จังหวัดโดยรวมไม่แตกต่างกัน การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและด้านลูกค้า ควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านผู้นำต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน
- 2) ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน ควรต้องมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำต้นทุนและด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่างและด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การบริหารจัดการความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ตาม

แนวคิดของกลุ่มผู้นำทางความคิดควรบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานดังนี้

1) สร้างและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และการมุ่งเน้นการจัดการยุคใหม่ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตหรือบริการ

2) มุ่งเน้นการสร้าง Economic of Scope คือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3) ต้องปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการวิจัยเงินผลประโยชน์ ปี 2554 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เขตพื้นที่ภาคพายัพ ภายใต้การบริหารทุนโดยหลักสูตรการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอาจารย์ เจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยและ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่มีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐพล ยะจอม. (2550). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางของผู้ชาย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

บุรีโท ชาบะรัตน์. (2548). ประสิทธิภาพของการนำนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด. การศึกษาปัญหาพิเศษ ปร.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.

ปพฤกษ์ อู่สาหะวานิชกิจ. (2547). เอกสารคำสอนวิชาการบริหารชั้นสูง. มหาสารคาม: คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มณีนรัตน์ สุกุลศิริจิตร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดแบบองค์รวมกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เรืองศักดิ์ อึ้งประเสริฐภากร. (2544). วิจัยเฉพาะกรณี เรื่อง การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : การบูรณาการองค์ความรู้ทางการจัดการสมัยใหม่. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตการบริหารเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศุภณัฐ ชูชินปราการ. (2003). “กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” Quality. 10(74): 32-35; ธันวาคม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดฟิล์มและไซเท็กส์.

สุวรรณี อนันตสายนนท์. (2004). “กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน” For Quality. 11(83): 12; สิงหาคม.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2551). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี (White Paper)(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.150

อัจฉรา จันทน์ฉาย. (2548). การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Barney, Jay B.. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, vol.17, No.1, pp.99-120.

De Jong, Jeroen P.J., & Hartog, Deanne N. Den. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. European Journal of Innovation Management. Vol.10, No.1, pp.41-64.

Gélinas, René & Bigras, Yvon. (2004). The characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to logistics Integration? Journal of Small Business Management, Vol.42, No.3, pp.263-278.

Jenkins, Heledd. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Vol.67, pp.241-256.

Lang, Thomas, Ottens, Melanie & Taylor, Andrea. (1999). SMEs and Barriers to Skills Development: a Scottish Perspective. *Journal of European Industrial Training*. Vol.24, No.1, pp. 5-11.

Porter, Michael E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.

Teder, Juhan, Venesaar, Urve. (2003). Strategic Management in Estonian SMEs. *Journal of Economic Literature*.