

**การศึกษากระบวนการบริหารจัดการการทำงานและความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการ  
ที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**

**A Study of Entrepreneurs' Process Management and Management Competency toward  
Thai Tourism Business Key Success Factors under ASEAN Economic Community**

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ถนนพระราม 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 E-mail: s\_pomsuwan@yahoo.com

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการการทำงาน และปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผู้ประกอบการนำเที่ยวไทยจำนวน 328 คน จากสมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย (สนท.) เป็นผู้กรอกแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการการทำงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย และพบว่าปัจจัยความสามารถในการจัดการส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย ยกเว้นด้านการวางระบบงาน ด้านการประเมินกิจกรรมการทำงาน ด้านการจัดการเทคโนโลยี และด้านการจัดหาทรัพยากรวัตถุดิบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ:** กระบวนการบริหารจัดการ ความสามารถในการจัดการ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย

**Abstract**

The objectives of this study were to study the impact of entrepreneurs' process management and entrepreneurs' management competency toward Thai tourism business key success factors under ASEAN Economic Community. The statistical and data analysis were descriptive and inferential statistics with Multiple Regression Analysis. Three hundred and twenty eight Thai tourism business' entrepreneurs from the Association of Thai Tour Operators (ATTO) were asked to answer the questions. It found that all process management factors were positively significant for the key success of the Thai tourism business. In addition, management competency factors had positive impact on the Thai tourism business key success. On the other hand, the key success factors of the Thai tourism business excluding work system planning, work activities evaluation, technology management, and resources and material of management competency was at the level of 0.05

**Keywords:** process management, management competency, Thai tourism business' key success factor

## 1. บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือว่าเป็นฟันเฟืองสำคัญต่อการพัฒนาและเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งต้องอาศัยแรงสนับสนุนด้านนโยบายจากภาครัฐในการส่งเสริมและช่วยเหลือให้ธุรกิจนี้มีเสถียรภาพและมีความยั่งยืนต่อไปได้ ตลอดทั้งผลักดันให้ภาคการลงทุนที่มาจากธนาคารพาณิชย์ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเหล่านี้ (สุรจิต ลักษณะสุดและคณะ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของกรมมหาวิทยาลัยของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2555 เรื่องการพัฒนาระบบการเงินกับการเติบโตของเศรษฐกิจ ที่มานพ อุดมเกิดมงคล นันทวัลย์ ศิรธนาพงศ์ และชานนท์ บุญนุษ (2555) ได้ร่วมกันกล่าวถึงการตอบรับของภาคการลงทุนที่มีมากตามลำดับ ซึ่งนับว่าเป็นผลดีโดยตรงต่อการลงทุนที่สามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการและสร้างความมั่นคงให้กับธนาคารพาณิชย์ไทย แต่ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพได้เป็นอย่างดี ผู้ประกอบการจำเป็นต้องกลับมาทบทวนผลการทำงานตลอดทั้งกระบวนการทำงานในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเหล่านั้นด้วย รวมถึงต้องเข้าใจและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการในบริบทของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของตนเองให้เป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยจะต้องสำรวจความสามารถของผู้ประกอบการว่าขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ หรือต้องพึ่งพาอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องหาแนวทางในการให้หน่วยงานเหล่านั้นเข้ามาช่วยเหลือในรูปแบบของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนในเชิงการทำงานแบบเชิงบูรณาการร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อให้ธุรกิจมีความยั่งยืนมั่นคงและขยายตัวไปในทิศทางที่ดี จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นสังเกตได้

ว่ามีการให้ความสำคัญกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแสดงออกมาในรูปของนโยบายการสนับสนุน สอดรับกับการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ทั้งนี้ผู้ประกอบการไทยได้รับการสนับสนุนเงินนโยบายผ่านทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สอดคล้องกับภาคการลงทุนของธนาคารพาณิชย์ไทย ตามที่วิจิต สุรพงษ์ชัย (2555) ซึ่งเป็นประธานกรรมการบริหารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้แสดงทัศนะในประเด็นที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ว่าเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่นักธุรกิจไทยต้องเผชิญทันทีที่การค้าเสรีเริ่มต้นขึ้น สิ่งผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำคือการปรับตัวให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามทเรียนจากความล้มเหลวในธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถรับมือความเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (2555) รายงานว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญในฐานะพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ประกอบการ สร้างเครือข่ายพันธมิตร ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องกลับมาพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดย Mckeown (2012) กล่าวว่าการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรหรือบริษัทในประเด็นของจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ควรพิจารณาการทำงานที่ต้องอาศัยระบบการทำงานที่สามารถแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาไปได้อย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Deming (1986) และ Gabor (1990) ที่ได้ระบุว่าการทำงานที่ดีและสามารถทำให้เกิดความ

ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและตรวจสอบความผิดพลาดได้ จากการทำงานต้องอาศัยการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขเรียกว่าแบบ PDCA สำหรับปัจจัยภายนอกที่เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่มนุษย์และธรรมชาติเป็นผู้กระทำมากระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งการสนับสนุนและก่อให้เกิดเป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้จากการบริหารจัดการแบบ POSCORB ตามที่ Brech Thomson และ Wilson (2010) กล่าวถึง โดยรูปแบบการบริหารดังกล่าว สามารถทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบได้ รวมถึง Boyatzis (1982) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ดีจะต้องประกอบด้วยความสามารถหลักซึ่งแบ่งออกได้เป็นประเภทหลัก ดังนี้ ความสามารถด้านการดำเนินงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความสามารถด้านการตลาด

ทั้งนี้งานวิจัยนี้ได้ใช้แนวทางดังกล่าวข้างต้น กำหนดออกมาเป็นองค์ประกอบของปัจจัยความสามารถในการจัดการ อันประกอบด้วย การบริหารจัดการที่ดี การวางระบบงาน การวางระบบบัญชี และการเงิน การประเมินกิจกรรมการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรวัตถุดิบ การดำเนินงาน การตลาดและบริการ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mitrani Dalziek และ Fitt (1992); และ Spencer (1993); Dales และ Hes (1995) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไปได้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถที่พนักงานนั้นมีอยู่ รวมถึงการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพด้าน

ความสามารถอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนในการแสดงออกถึงศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ในนโยบายการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ความสามารถด้านความคิดในการดำเนินกลยุทธ์การได้เปรียบทางการแข่งขันและพยายามหาหนทางในการพัฒนาความสามารถในการสร้างพันธมิตร เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในรูปแบบของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับต่างองค์กร และทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไปได้โดยไม่เกิดเป็นอุปสรรคขัดขวางก็เป็นหนึ่งในความสามารถที่จะต้องเกิดขึ้นกับสมาชิกทุกๆ คนในองค์กรเช่นเดียวกัน

ด้านระดับความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจใช้แนวคิดของ Munro และ Wheeler (1980) และ Ferguson และ Dickinson (1982) ที่ร่วมกันกล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของระดับความสำเร็จขององค์กรหรือบริษัท จะเกิดขึ้นได้นั้นสามารถอธิบายได้จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Key Success Factors (KSF) ประกอบด้วยด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ ด้านความสามารถหลักขององค์กร ด้านข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ และด้านความสามารถดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Boynton และ Zmud (1984); Day และ Wensley (1988) ที่ร่วมกันกล่าวว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป้าหมายเป็นบทบาทสำคัญในการทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้การประเมินทรัพยากรขององค์กร เพื่อพิจารณาเป็นต้นทุนในการแข่งขันก็เป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ และรวมถึงความสามารถหลักขององค์กรที่มีการระบุและอธิบายถึงจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีลักษณะสำคัญทางธุรกิจและมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง ยกที่จะ



อิทธิพลของปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการและปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### 4. ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การสรุปและอภิปรายผลงานวิจัยนี้ สรุปเป็นข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาและข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน โดยข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาอธิบายตามหัวข้อดังนี้ ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 290 คน สถานภาพแต่งงานแล้วจำนวน 265 คน การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 295 คน และก่อตั้งกิจการมาแล้ว 4-5 ปี และข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ตามการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ตารางที่ 1 อิทธิพลของปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการการทำงานของผู้ประกอบการส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย

ปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการการทำงานของผู้ประกอบการ	Beta (สัมประสิทธิ์การถดถอย)	Sig. (P -Value)	ลำดับ ความสำคัญ
1. ด้านการวางแผนจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	.3715	0.000***	1
2. ด้านการปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	.3305	0.003**	2
3. ด้านการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน	.2695	0.009**	3
4. ด้านการปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป	.2275	0.042*	4

Adjust R<sup>2</sup> = .814, Standard Error = .31406, F Significance = 0.05\*, 0.01\*\*, 0.000\*\*\*, N= 328

จากตารางที่ 1 อิทธิพลของปัจจัยกระบวนการบริหารจัดการการทำงานของผู้ประกอบการส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทยทุกด้าน โดยเรียงอันดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการวางแผนจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้านการปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้านการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละ

ขั้นตอน และด้านการปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไปโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, 0.01 และ 0.001 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรื่องของปัจจัยความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนการบริหารจัดการแบบ PDCA

ตารางที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย

ปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการ	Beta (สัมประสิทธิ์การถดถอย)	Sig. (P -Value)	ลำดับ ความสำคัญ
1. ด้านการวางระบบงาน	.382	0.137	-
2. ด้านการวางระบบบัญชีและการเงิน	.252	0.049*	5
3. ด้านการประเมินกิจกรรมการทำงาน	.805	0.200	-
4. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1.656	0.006**	3
5. ด้านการจัดการเทคโนโลยี	-.017	0.699	-
6. ด้านการจัดการทรัพยากรวัตถุดิบ	.144	0.727	-
7. ด้านการดำเนินงาน	2.607	0.007**	1
8. ด้านการตลาดและบริการ	.446	0.009**	4
9. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม	2.262	0.012*	2

Adjust R<sup>2</sup> = .844, Standard Error = 4.362, F Significance = 0.05\*, 0.01\*\*, 0.000\*\*\*, N= 328

จากตารางที่ 2 อธิพลของปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไทย ด้านการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาดและบริการ และด้านการวางระบบบัญชีและการเงิน โดยเรียงอันดับตามระดับตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการในความสามารถที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ แต่ปัจจัยที่ผู้ประกอบการนำเที่ยวไทยมีระดับความคิดเห็นว่ายังขาดได้แก่ ด้านการวางระบบงาน ด้านการประเมินกิจกรรมการทำงาน ด้านการจัดการเทคโนโลยี และด้านการจัดหาทรัพยากรวัตถุดิบ

## 5. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นถึงหลักสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการในเชิงกระบวนการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจบริการและท่องเที่ยวที่ประเทศไทยได้กำหนดแนวยุทธศาสตร์และนโยบายที่ชัดเจนของรัฐบาลในการส่งเสริมให้เป็นธุรกิจที่สามารถหารายได้ให้กับประเทศประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนในการสร้างธุรกิจให้เกิดขึ้นที่มาจากธนาคารพาณิชย์ไทย แต่ทั้งนี้แนวยุทธศาสตร์และนโยบายและการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนอาจจะไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไปได้ หากผู้ประกอบการขาดการทำงานที่เป็นระบบที่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจในระบบของการทำงาน แต่จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการนำเที่ยวไทยให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากด้านการวางแผนจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ด้านการปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้านการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และด้านการปรับปรุง

แก้ไขและดำเนินการต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนของการบริหารจัดการแบบ PDCA ตามหลักการของ Deming (1986) และ Gabor (1990) ที่ได้ระบุว่าการทำงานที่ดีและสามารถทำให้เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและตรวจสอบความผิดพลาดได้จากการทำงาน ต้องอาศัยการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข เมื่อทดสอบปัจจัยความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของปัจจัยด้านการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาดและบริการ และด้านการวางระบบบัญชีและการเงิน ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการนำเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เรียงอันดับตามระดับตามความคิดเห็นของผู้ประกอบการในความสามารถที่มีอยู่ของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารจัดการแบบ POSCORB ตามที่ Brech Thomson และ Wilson (2010) กล่าวถึงโดยรูปแบบการบริหารดังกล่าว สามารถทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบได้กับการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ดีตามที่ Boyatzis (1982) กล่าวถึงต้องมีองค์ประกอบที่ดี ประกอบด้วยความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม และด้านการตลาดและความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ในนโยบายการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ความสามารถด้านความคิดในการดำเนินกลยุทธ์การได้เปรียบทางการแข่งขันและพยายามหาหนทางในการพัฒนาความสามารถในการสร้างพันธมิตร เพื่อทำให้การบริหารจัดการเป็นในรูปแบบของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับต่างองค์กร และทำ

ให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไปได้โดยไม่เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคขัดขวางก็เป็นหนึ่งในความสามารถที่จะต้องเกิดขึ้นกับสมาชิกทุกๆ คนในองค์กรเช่นเดียวกัน แต่ทั้งนี้ผลการวิจัยในส่วนนี้มีเพียงองค์ประกอบของปัจจัยความสามารถในการจัดการเฉพาะปัจจัยด้านการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาดและบริการ และด้านการวางระบบบัญชีและการเงิน ทั้งนี้จากผลการวิจัยข้างต้นผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นมาจากผู้ประกอบการเอง หรือเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากต่อการควบคุม จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ด้านการวางระบบงาน ด้านการประเมินกิจกรรมการทำงาน ด้านการจัดการเทคโนโลยี และด้านการจัดหาทรัพยากรวัตถุดิบ ซึ่งจะต้องใช้แนวทางของ Munro และ Wheeler (1980); Ferguson และ Dickinson (1982); Boynton และ Zmud (1984); Day และ Wensley (1988) ในการนำปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factors (KSF)) มาใช้ทำให้เกิดประโยชน์ในการวางแผน การพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านดังกล่าวเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การแข่งขันและการได้เปรียบทางการแข่งขันตามกระบวนการและแนวคิดของ Porter (1980) ที่เสนอไว้ในแบบจำลอง Dynamic Diamond Model ที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านตลาด ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และปัจจัยด้านกลยุทธ์โครงสร้างและการแข่งขัน นอกจากนี้ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ ควรให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัท เหตุสุดวิสัย รัฐบาล อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ ปัจจัยการผลิตในประเทศ และอุปสงค์ในประเทศ เป็นต้น ซึ่งเรื่องดังกล่าวผู้ประกอบการวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจบริการและท่องเที่ยวที่มีโอกาสในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในทิศทางของการได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐโดยตรงโดยเริ่มจากด้านนโยบาย จากภาครัฐในการส่งเสริมและช่วยเหลือให้ธุรกิจนี้มีเสถียรภาพและมีความยั่งยืนต่อไปได้ ตลอดจนผลักดันให้ภาคการลงทุนที่มาจากธนาคารพาณิชย์ให้สอดคล้องกับนโยบายตามที่ สุรจิต ลักษณ์สุด และคณะ (2553) รวมถึงการสัมมนาวิชาการของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2555 เรื่องการพัฒนาระบบการเงินกับการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยมานพ อุดมเกิดมงคล นันทวัลย์ และชานนทร์ บุญนุษ (2555) ที่ร่วมกันกล่าวถึงข้อมูลที่มีการสอดคล้องนโยบายของภาคการลงทุนที่มีมากขึ้นตามลำดับและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2555) ที่เป็นหน่วยงานโดยตรงในการรับนโยบายจากภาครัฐและรวมถึงการช่วยเหลือในการลงทุนจากแหล่งเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์ไทยที่เข้าร่วมการพัฒนาไปพร้อมกับนโยบายของรัฐในเรื่องดังกล่าว อาทิ วิจิต สุรพงษ์ชัย (2555) ประธานกรรมการบริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้แสดงทัศนะในประเด็นที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ว่าเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่นักธุรกิจไทยต้องเผชิญ ทั้งนี้ที่การค้าเสรีเริ่มต้นขึ้น สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำคือการปรับตัวให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงโดยแหล่งเงินทุน เช่น ธนาคารพาณิชย์ไทยพร้อมให้การสนับสนุนด้านการลงทุนในธุรกิจที่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่ รวมถึงธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (2555) ที่รายงานว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญในฐานะพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ประกอบการสร้างเครือข่ายพันธมิตร เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ไม่ควรมองข้าม นักธุรกิจไทยต้องตั้งรับและปรับตัว

และธนาคารมีความพร้อมในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในมิติต่างๆ ที่จำเป็นต่อการขยายตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## 6. บทสรุป

บทสรุปงานวิจัยนี้สามารถแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจบริการและท่องเที่ยวที่มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ทำให้การดำเนินธุรกิจการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ตลอดทั้งยังเป็นแนวทางในถ่ายถอดระบบการทำงานที่เป็นระบบให้กับทำสมาชิกในองค์กร โดยสมาชิกทุกๆ คน เข้าใจในบริบทของการทำงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบความผิดพลาดในการทำงานได้ และสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้เป็นอย่างดี แต่ต้องอาศัยการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและแหล่งเงินทุนที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจบริการและท่องเที่ยวไทยต่อไป

## 7. เอกสารอ้างอิง

ธนาคารกสิกรไทย. (2555). ดิดอาวุธเอสเอ็มอีไทยบุกตลาดอาเซียน. สืบค้นจาก: <http://m.kasikornbank.com> (17 ตุลาคม 2555)

มานพ อุดมเกิดมงคล นันทวัลลี ภิรธนาพงศ์ และชานนทร์ บุญนุช. (2555). การพัฒนาระบบการเงินกับการเติบโตของเศรษฐกิจ. ใน การสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2555 (หน้า 1). กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.

วิจิต สุรพงษ์ชัย. (2555). ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. สืบค้นจาก <http://scbsme-sit.co.th> (17 ตุลาคม 2555)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

(2555). ทิศทางการส่งเสริม SMEs ไทย 2555-2559 (ตอนที่ 1). สืบค้นจาก:

<http://www.sme.go.th> (17 ตุลาคม 2555)

สุรจิตลักษณะสุด พิสิทธิ์ พัวพันธ์ จารุพรรณ วานิชนันกุล ภาณุทิพย์ สิทธิกุล อุทุมพร จิตสุทธิภากร และจنگล คำไล่. (2553). ความท้าทายของนโยบายการคลังสู่ความยั่งยืนและการขยายตัวทางเศรษฐกิจระยะยาว. ใน การสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2553 (หน้า 1). กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.

Boynton, A.C., & Zmud, R.W. (1984). A assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(3), 17-27.

Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J.F. (2010). *Lyndall urwick, management pioneer: A biography*. New York: Oxford University Press.

Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice Hall.

Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 55(2), 1-20.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study. ISBN0-9-11379-01-0.

Ferguson, C.R., & Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business Horizons* (May-June), 14-20.

- Gabor, A. (1990). The man who discovered quality.  
New York: Times Books.
- Mckeown, M. (2012). The strategy book. NJ: FT  
Prentice Hall.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). Competence  
based human resource management: Value  
driven strategies for recruitment development,  
and reward. London: McGraw-Hill.
- Munro, M.C., & Wheeler, B.R. (1980). Planning,  
critical success factors, and management's  
information requirements. MIS Quarterly,  
4(4), 27-38.
- Porter, M.E. (1980). Competitive strategy. New York:  
Free Press.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage. New  
York: Free Press.
- Spencer, M., & Spencer, M.S. (1993). Competence at  
work: Models for Superior Performance.  
New York: Wiley & Sons.