

แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs  
อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

โดย

นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ  
รองกรรมการผู้จัดการสายงานปฏิบัติการ  
บริษัท บางกอก เดค - คอน จำกัด (มหาชน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2564 - 2565

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเป็ยบโลกใหม่” ลักษณะวิชา “ยุทธศาสตร์” ของ นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2564 - 2565

พลโท

(ไพศาล งามวงษ์วาน)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs  
อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

**ลักษณะวิชา** ยุทธศาสตร์

**ผู้วิจัย** นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 64

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากงานวิจัย เอกสารทางวิชาการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นเอกสารจากประมวลกฎหมาย และบทความของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความช่วยเหลือในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบอบโลกใหม่อย่างยั่งยืนองค์กรควรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สำหรับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีดังนี้ 1) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น 2) ปัญหาการเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม 3) ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจ 4) ปัญหาด้านองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารสภาพคล่อง การบริหารแหล่งทุน นวัตกรรมภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ และ 5) ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่วนแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ดังนี้ 1) การบริหารองค์กร 2) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ 5) ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความช่วยเหลือในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจควรนำเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการสำรวจตลาด คาดการณ์ความต้องการลูกค้าได้ มีความสามารถในการบริหาร

๒

จัดการ บริหารความเสี่ยง และรับมือกับความท้าทาย มองหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเกิดกำไร  
และเติบโตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## Abstract

<b>Title</b>	Guidelines for Sustainable Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the New World Order
<b>Field</b>	Strategy
<b>Name</b>	Miss Kanoknart Rattanasuwanchat <b>Couse</b> NDC <b>Class</b> 64

The study of guidelines for sustainable development of small and medium enterprises (SMEs) in the new world order aimed to 1) study the elements and factors related to the sustainable development of SMEs in the new world order, 2) study the problems and obstacles in the sustainable development of SMEs in the new world order and 3) propose guidelines for sustainable development of SMEs in the new world order. The researcher had collected secondary data from research papers, academic documents and related literature both from the code and articles of relevant experts while primary information was collected from interviews with academics involved in SMEs, SMEs entrepreneurs and stakeholders on SMEs. Data were then analyzed by using content analysis and comparative analysis including synthesized theories and principles as well. The results of the study could be summarized as follows:

The results showed that anyone who wanted to run their own business needed to have an entrepreneurial instinct and was always eager to find a golden channel to invest in the sustainable development of small and medium enterprises (SMEs) in the new world order. Organizations should focus on economic growth, having policies and business plans under good corporate governance and managing risks effectively. There should have capital and profits used for business expansion and a good return to shareholders along with conducting business with social and environmental responsibility. The problems and obstacles in the sustainable development of small and medium enterprises (SMEs) in the new world order were as follows: 1) the problem of climate change, 2) the problem of adding value to the brand through social and environmental considerations, 3) the problem of personal factors of entrepreneurs that affected the survival and growth of the business, 4) organizational problems that arisen from liquidity management, capital management and business environment innovation and 5) the problem of fund access. The guidelines for sustainable development of small and medium enterprises (SMEs) in the new world order were as follows: 1) organizational management, 2) customer relationship management, 3) social responsibility, 4) applying sustainable development

strategies to be the same as business operations, 5) entrepreneurs needed to have an entrepreneurial instinct and always eager to find a gold channel to invest in business.

Suggestions : entrepreneurs should adopt technology and innovate all the time, conduct market surveys, anticipate customer needs, have the ability to do risk management and deal with challenges and look for business opportunities for profitable business growth and creativity as well.

## คำนำ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการสร้างยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ ความยั่งยืนของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระเบียบโลกใหม่ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ Sustainable Development Goals (SDGs) กฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ พลอากาศโท ภูมิใจ เลขสุนทรกร นาวาอากาศเอก ปัญญา ศรีสิงห์ และนาวาเอกหญิง ปิยะฉัตร ไชยนต์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ทั้งในแง่ของสาระ แนวคิด และระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำและกำลังใจแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะประโยชน์ สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ และรับมือกับสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และสามารถพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและกระตุนเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป

(นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ)  
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64  
ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	6
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>10</b>
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการสร้างยุทธศาสตร์	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	20
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ	43
แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ	80
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	91
แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบโลกใหม่	99
แนวคิดเกี่ยวกับ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ	
Sustainable Development Goals (SDGs)	118
กฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	133
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	138
กรอบแนวคิดของการวิจัย	143
สรุป	144



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่</b>	<b>149</b>
สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	149
องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	154
การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระเบียบโลกใหม่อย่างยั่งยืน	158
สรุป	161
<b>บทที่ 4</b>	
<b>แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่</b>	<b>164</b>
วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่	164
กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่	166
สรุป	175
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>177</b>
สรุป	177
ข้อเสนอแนะ	180
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>184</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>192</b>
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์	193
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>194</b>

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์	13
2-2	เปรียบเทียบการกระจายตัวการผลิตในยุคที่ 1 และ ยุคที่ 2	109
2-3	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกระจายตัวของการผลิตเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง	110
2-4	แสดงที่มาของเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน	122
2-5	แสดงเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน	126

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวทางหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละประเทศที่สำคัญ คือ การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคและพื้นที่ต่างๆ ของประเทศ เพราะการที่ความเจริญก้าวเข้าไปถึงนั้นหมายถึง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็จะขยายตัวตามไปด้วย โดยเฉพาะการที่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างมากในหมู่ประเทศกำลังพัฒนา เพราะช่วยทำให้อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก (Chen and Rozelie, 1999) ซึ่งจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการช่วยสนับสนุนให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยจากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ของการขับเคลื่อนอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมาจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งกระจายตัวอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาหลายประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมไปสู่ประเทศอุตสาหกรรม เพราะสิ่งนี้ช่วยก่อให้เกิดรายได้ทางภาษีที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาชุมชน จากในอดีตที่ผ่านมาประชากรที่ยากจนและอยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญจะได้รับเงินสนับสนุนเพื่อการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพจากรัฐบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้ภาวะเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโต แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบทางการเงินและการธนาคารก็ทำให้ประชากรสามารถกู้ยืมเงินมาประกอบธุรกิจได้มากขึ้น ซึ่งทำให้ช่วยทำให้เกิดการขับเคลื่อนของระบบเศรษฐกิจและการจ้างงาน และยังทำให้อัตราการย้ายถิ่นฐานของประชากรในพื้นที่ชนบทมีอัตราการลดลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากเกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมในชนบทเกิดขึ้นอย่างมาก ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การพัฒนาอุตสาหกรรมมีการกระจายตัวไปอย่างมากมาด้วยการสร้างโอกาสให้แก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมรวมไปถึงวิสาหกิจชุมชนในการส่งสินค้าออกจำหน่ายในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีความได้เปรียบทางการแข่งขันหลายอย่างที่ไม่สามารถพบได้ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้นว่า 1) อุตสาหกรรมขนาดย่อมมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 2) ผลผลิตของอุตสาหกรรมขนาดย่อมสามารถผลิตในปริมาณจำนวนที่ไม่มากก็ได้ ซึ่งไม่เหมือนกับอุตสาหกรรมใหญ่ถ้ามีการผลิตในจำนวนน้อยแล้วจะไม่คุ้มค้ำกับต้นทุนการผลิต และ 3) อุตสาหกรรมขนาดย่อมมีลักษณะการปฏิสัมพันธ์กันในองค์กรใกล้ชิดชิดมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งส่งผลทางตรงต่อรูปแบบการผลิต การบริหารงาน การติดต่อประสานงานภายในและมาตรฐานของสินค้าอุตสาหกรรม (Khamanarong, 2002)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวมานี้ การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของวิสาหกิจทางด้านการบริหารจัดการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้วิสาหกิจสามารถดำเนินการและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะการแข่งขันของโลก เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจและภูมิภาคของประเทศ ซึ่งการบริหารวิสาหกิจและอุตสาหกรรมได้แปรเปลี่ยนจากประเด็นรองขององค์กรกลายเป็นสมรรถนะหลักที่เป็นหัวใจในการดำเนินการ (Core Competency) ทั้งในเรื่องของความต่อเนื่องเกี่ยวข้องกันของตัวผู้ประกอบการเป็นเครือข่ายต่างๆ ในโซ่อุปทาน ทั้งในด้านการจัดการวัสดุ และด้านข้อมูล เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงการจัดการธุรกิจแบบองค์รวม กำลังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ องค์ความรู้ต่างๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาอ้างอิงให้ไปสู่ความสำเร็จจึงไม่ทันต่อเหตุการณ์ในการทำงานในสภาวะปัจจุบัน ดังนั้น การบริหารและการจัดการวิสาหกิจและอุตสาหกรรมจึงได้กลายเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจในปัจจุบันนี้ ผู้จัดส่ง ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ผู้ค้าปลีกและผู้ขายบริหารจำนวนมากต่างค้นพบว่าจะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินการและกลวิธีในการดำเนินการของตน มิฉะนั้นก็จะแพ้คู่แข่งที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีกว่าด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ากว่าและมีลักษณะเป็นเชิงรุกมากกว่า ซึ่งการที่วิสาหกิจและอุตสาหกรรมจะสามารถปรับคัวจากสภาวะการแข่งขันให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้นั้น การจัดการธุรกิจจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งเพราะการพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจและอุตสาหกรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นสิ่งที่ประเทศไทยจะต้องรีบดำเนินการ ในการที่จะพัฒนาวิสาหกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จำเป็นจะต้องมีการจัดการที่ดี ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพส่งผลต่อการยกระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมซึ่งจะนำไปสู่ความเสถียรภาพของวิสาหกิจและอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคตอย่างยิ่งยั้ง

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การค้า การลงทุนและการส่งออก มิได้จำกัดอยู่แต่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่มีการขยายตัวออกไปยังต่างประเทศในลักษณะที่ไร้พรมแดน (Globalization) และในปี 2558 ประเทศต่างๆ ทั้ง 10 ประเทศในอาเซียน รวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) อย่างสมบูรณ์แบบและกลายเป็นบริบทใหม่สำหรับธุรกิจไทย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญภายใต้การส่งเสริมธุรกิจ คือ การเสริมสร้างศักยภาพธุรกิจไทยให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มขีดความสามารถให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งในปัจจุบันได้เริ่ม เข้าสู่กระแสใหม่ที่เรียกว่าสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและผลิตมากกว่าการใช้เงินทุน หรือแรงงาน และจะเห็นได้ว่าทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนต่างมีการปรับตัวและเตรียมพร้อม ในทุกด้าน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันได้ ความรู้จึงกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร เพื่อเสนอขายความคิดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้นั้นย่อมอยู่รอดยาก (Armstrong. 2009 : unpagged)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการปรับปรุงองค์กร ให้กลับสู่สภาวะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ การจัดการความรู้และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าสู่องค์กร และบรรลุเป้าหมาย 3 ด้าน คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) (นงนุช วิชัญเดชา, 2551 : 34) อีกทั้งเป็นการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และอยู่รอดได้ เมื่อต้องประสบกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงตลอดจนสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2550 : 2) ซึ่งในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารงาน แบบดั้งเดิม ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ดังนั้น องค์กรธุรกิจ ที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องค้นหา กลยุทธ์ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหาร ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรธุรกิจใดที่ไม่มีการเรียนรู้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งถือเป็นธุรกิจที่เป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ย่อมไม่อาจต่อสู้ กับกระแสการแข่งขันในยุคของข่าวสารและเปิดเสรีทางการค้าที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนไม่สามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้เลย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Sized Enterprises : SMEs) เป็นองค์กรธุรกิจที่ตกอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาหนทางที่จะรอดพ้นวิกฤตดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้น นอกจากจะต้องระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กรให้มาก ซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือกลไกสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กรอันจะนำมาซึ่งการสร้างสรรค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์) อีกทั้งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในการจัดระเบียบโลกหรือที่เรียกว่า “ระเบียบโลกใหม่” นี้ เป็นผลจากความเปราะบางทางความมั่นคง สู่ความเปราะบางทางเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเคยเป็นมหาอำนาจโลกแบบขั้วเดียวมาอย่างยาวนาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นการก่อตัวของโลกหลายขั้วที่สำคัญประเทศจีนได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการจัดระเบียบโลกใหม่สำหรับประเทศไทย เป้าหมายในระเบียบโลกใหม่ คือ อยู่รอด อย่างยั่งยืน โดยมีอยู่ มีกิน รอดพ้นจากผลกระทบของโควิด-19 และมีความยั่งยืน

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขัน ปรับปรุง และช่วยในการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้มากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่” ประกอบด้วยขอบเขตของการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs รวมจำนวน 12 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่
3. ขอบเขตด้านเวลา ทำการศึกษาในช่วงเดือนเดือนพฤศจิกายน 2564 – พฤษภาคม 2565

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
  - 1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs รวมจำนวน 12 คน
  - 1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยศึกษาจากตำราและเอกสารต่างๆ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ

### 3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ จากการศึกษาวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่
2. ได้ทราบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่
3. ได้แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

## คำจำกัดความ

คำจำกัดความ	ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความเพื่อให้เข้าใจความหมายในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ตรงกัน
การบริหาร	หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อให้สมาชิกสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์กับองค์การและบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ
การจัดการ	หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ เป็นต้น
องค์กร	หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการบริหารจัดการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีแนวทางการดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
ผู้บริหาร	หมายถึง กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้จัดการหุ้นส่วนกรรมการ ผู้จัดการ หรือ ผู้ที่มีหน้าที่อื่นในการบริหารจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
การพัฒนา	หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การวางแผนการพัฒนา ผลักดันต่อกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้เลือก

การพัฒนาองค์กร	หมายถึง	<p>แล้ว ด้วยการควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ความสามารถในการปรับตัว การวางแผนพัฒนาปรับปรุง โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนากระบวนการ และพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร</p>
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	หมายถึง	<p>การประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะมาใช้ในการวางแผนปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับสินค้า การคำนึงถึงความเหมาะสมของความต้องการของลูกค้า รวมถึงความเหมาะสมขององค์กรธุรกิจ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน</p>
พัฒนากระบวนการ	หมายถึง	<p>การดำเนินงาน การระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์กร</p>
การเรียนรู้ขององค์กร	หมายถึง	<p>การเรียนรู้ของบุคลากรพนักงานในองค์กร ให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรระดับต่างๆ เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ของการใฝ่รู้ และตื่นตัวอยู่เสมอ โดยขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรโดยยึดหลัก เรียนรู้ได้มากที่สุด จากประสบการณ์การทำงาน และที่ทำงานคือที่เรียนรู้</p>
ธุรกิจขนาดกลางและ	หมายถึง	<p>ธุรกิจในภาคการผลิต ธุรกิจในภาคการค้า (ค้าส่ง-ค้าปลีก) ขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจบริการ โดยถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 1. ธุรกิจการผลิตที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน ธุรกิจค้าส่งที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 25 คน ธุรกิจค้าปลีกที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 15 คน ธุรกิจบริการที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นธุรกิจขนาดย่อม 2. ธุรกิจที่มีการจ้างแรงงานตั้งแต่ 16 คน</p>



ระเบียบโลกใหม่	หมายถึง	<p>ไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาท เป็นธุรกิจขนาดกลาง</p> <p>การเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดทางการเมือง ดุลอำนาจ ความคิดเชิงอุดมการณ์ว่าด้วยการจัดการปกครองทั่วโลก โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักจะเกิดจากปัญหาที่ฟื้นขีดความสามารถที่รัฐชาติใดจะสามารถบริหารจัดการ แก้ไขได้โดยลำพังเฉพาะตน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และประเทศไทยก็ต้องการการปฏิรูป ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อเท่าทันและรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น การค้าการลงทุน การเมือง ความมั่นคง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของโลกในปัจจุบันและอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อระบบการค้า รวมถึงแนวทางการรับมือ การปรับตัว และวางกลยุทธ์จากโอกาสทางการค้าของไทยในอนาคตขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เกี่ยวข้องกับ 1. อุตสาหกรรมเกษตร (Agro-Industry) 2. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการเสริมสร้างสุขภาพ (Tourism and Wellness Industry) 3. อุตสาหกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Industry)</p>
ความยั่งยืน	หมายถึง	<p>ความยั่งยืนของทั้งระบบนิเวศ สังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจไปพร้อมๆ กันที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องสู่ออนาคต การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต้องไม่มุ่งแต่กำไรสูงสุดเพื่อคนในรุ่นปัจจุบัน แต่ต้องไม่ไปทำให้สมรรถภาพการผลิตและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของคนรุ่นใหม่ในอนาคตต้องสูญเสียไปด้วย</p>
ความยั่งยืนของธุรกิจ	หมายถึง	<p>ธุรกิจที่มีผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถพึ่งตนเองได้ โดยการบริหารจัดการที่ดีมี คุณธรรม มีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างเป็นระบบ</p>
ความยั่งยืนขององค์กร	หมายถึง	<p>ความสามารถในการทำกำไร จากการดำเนินงานธุรกิจความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ความสามารถในการปรับตัวได้ และความสามารถในการขยายกิจการได้ในระยะยาว และต่อเนื่อง 1. กำไรจากการดำเนินงาน เป็นกำไรที่ได้จากการนำเอาสินค้าที่ขายได้</p>

ลบด้วยต้นทุนของสินค้า โดยต้นทุนรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารงานของกิจการด้วย 2. การพึ่งพาตัวเองได้ กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง 3. ความสามารถในการปรับตัวเป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแก้ไขปัญหา การพัฒนาตนเอง ความยืดหยุ่นของกิจกรรมการดำเนินงานกิจการ 4. ความสามารถในการขยายกิจการได้ เป็นการแสวงหาวิธีการขยายกิจการอย่างรอบคอบและรัดกุมเพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและมั่งคั่งอย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการสร้างยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6. แนวคิดเกี่ยวกับระบอบโลกใหม่
7. แนวคิดเกี่ยวกับ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs)
8. กฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดของการวิจัย
11. สรุป

### แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการสร้างยุทธศาสตร์

#### 1. ความหมายของยุทธศาสตร์

Collins (1983 : 12 - 19) กล่าวว่า ได้ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P5 ตัว ที่ใช้แทนความหมายยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Strategy is a plan = P) กิจการทั้งหลายกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A quid or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง

1.2 ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Patten = P2) คือ แบบแผน ด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in behavior overtime)

1.3 ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) ยุทธศาสตร์ในความหมายที่ 3 หรือ P3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือตลาด (The determination of particular products in particular markets)

1.4 ยุทธศาสตร์ คือ ทักษะภาพ (Strategy is preparative = P4) ในความหมายที่ 4 หรือ P4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กรหรือหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things)

1.5 ยุทธศาสตร์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในความหมายที่ 5 หรือ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการ คือ การเอาชนะเพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงานหรือเดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (A specific maneuver intended to outwit an or competitor)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 682) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหาร ตามความจำเป็น ทั้งในยามสงครามและยามสงบ

อุทิศ ขาวเอียร (2546 : 9) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่า เป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยขึ้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ในทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์วิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 1) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นการมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้ว สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546 : 18) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่า เป็นชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลที่กำหนดไว้และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่า เป็นวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ

1. เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน

2. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการและการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่งและกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และควบคุมได้และส่วนไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นในคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพและการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้

หลักการ “รู้เขา-รู้เรา”

หลักการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”

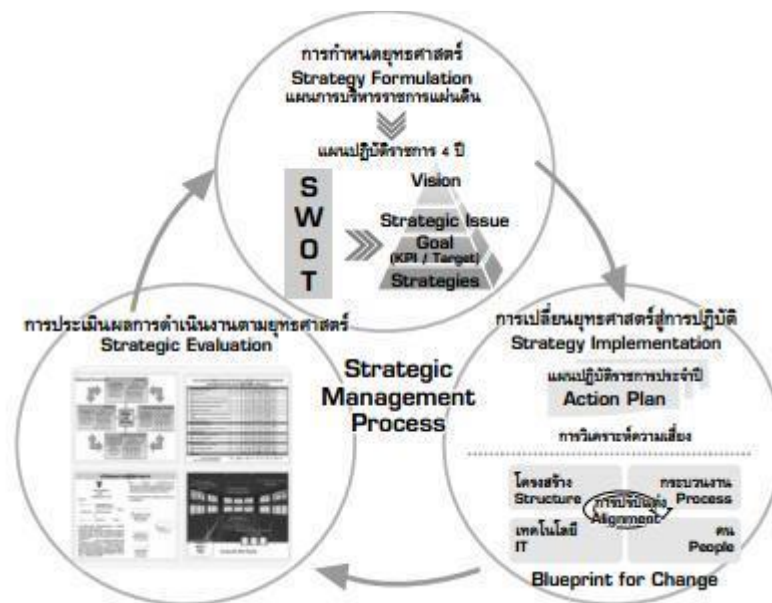
หลักการ “มรรค-ผล”

หลักการ “ไม่ประมาท”

กระบวนการคิด การวิเคราะห์ การตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ สำหรับกำหนดภารกิจและทิศทางของสถานศึกษาในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

จิระประภา อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552 : 13) กล่าวว่า การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)

แผนภาพที่ 2-1 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์



ที่มา : จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552 : 13

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีใช้เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดไว้ขีดจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จิรประภา อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552 : 13)

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต รวมถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้

## 2. ความหมายของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552 : 249) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

ณัฐยา สินตระการผล (2553 : 111) ความหมาย คำว่า วิสัยทัศน์ มีหลายความหมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือจุดเน้นของผู้ให้ความหมาย โดยอาจหมายถึง

- 2.1 เชื่อมทิศทางที่ชัดเจนสำหรับอนาคตที่ต้องการให้เป็นไป
- 2.2 ภาพของความสำเร็จของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น 4 - 5 ปี
- 2.3 ภาพทางความคิดที่แสดงถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะสร้างขึ้นมาให้เป็นผลสำเร็จในอนาคต โดยสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานให้ความสำคัญ
- 2.4 วิธีสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานต้องการสร้างขึ้นมา เพื่อสร้างโอกาสที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวทางของความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์มีใช้สิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมาด้วยการสร้างภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้เกิดการกระทำของบุคคล ทีมงานหรือหน่วยงาน อันนำไปสู่ความเป็นไปได้นั้นๆ

สรุปว่า วิสัยทัศน์ เป็นเรื่องการเมืองอนาคตข้างหน้าที่กลุ่มคนหรือองค์กรคาดหวังให้เป็นโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า

### 3. ความสำคัญของยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

3.1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น เป็นการวางแผนของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเพื่อสถานศึกษา ไม่ใช่เป็น การวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3.2 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

3.3 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

3.4 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### 4. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning)

#### 4.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 11) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์คือการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาพิจารณา

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
2. กำหนดภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)
3. กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
5. กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา

คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความหมายรวมถึง จุดหมายปลายทาง (End) และวิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) เช่นนโยบาย ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการ

ส่วนคำว่า กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

#### 4.2 องค์ประกอบหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

4.2.1 พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น พันธกิจของคณะมนุษยศาสตร์ฯ สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ คือ “ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม สนองความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น” ถ้อยแถลงดังกล่าวถือว่าเป็นภารกิจหลักขององค์กรนั่นเอง

4.2.2 จุดมุ่งหมาย (Goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป เช่น จุดมุ่งหมายของคณะมนุษยศาสตร์ฯ สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ คือ “ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่น”

4.2.3 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ เช่น วัตถุประสงค์ของคณะมนุษยศาสตร์ฯ “เพื่อผลิตบัณฑิตปริญญาตรีสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์หลากหลายสาขา”

4.2.4 นโยบาย (Policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์กรระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ



4.2.5 กลวิธี/มาตรการ (Strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์กรยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน/งาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนี้ๆ

4.2.6 แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของงานหรือโครงการหรืออาจกล่าวว่า แผนงาน คือ งานหรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงานหรือโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

#### 4.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 12) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.3.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

4.3.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic direction setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด

4.3.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy development) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

4.3.4 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy communication and translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ อันได้แก่ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและกลวิธีหรือมาตรการ อันเป็นยุทธศาสตร์แล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญดังนี้

#### การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders analysis)

การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและ การดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

2. ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้างและขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

3. ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External stakeholders) เช่น คณะกรรมการ คຸ້ມครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชนและสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรมและ ศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและป้องกัน และแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่าง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งสองฝ่าย

### การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานของ องค์กรที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้าน ทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการ หลักสูตร วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่า มีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนิน โครงการแล้วทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณา ตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1.1 ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรและความชัดเจนของนโยบายที่ หน่วยงานกำหนด

1.2 ประสิทธิภาพในระดับผลลัพธ์ (ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย) ในช่วง เวลาที่ผ่านมาและประสิทธิภาพในระดับผลผลิต (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐานเชิงเวลาและ เชิงต้นทุน) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคุ้มค่า (B/C Ratio หรือ Cost Effectiveness) ของ ภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา

1.3 การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่าง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น

1.4 ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน

1.5 การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

1.6 การบริหารจัดการ การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้องค์กรควบคุมได้ยาก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยเอื้อด้านสังคม ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชนหรือปัญหาของสังคม หรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิด อนุรักษ์กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยมความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญและกฎกระทรวงเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในกระทรวง ปี 2545 และพระราชกฤษฎีกากำจัดตั้งหน่วยงาน นโยบายของรัฐบาล เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับในระดับนานาชาติประเทศ

3. การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

3.1 ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน

3.2 ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค

3.3 สรุปความเป็นไปได้ที่จะมียุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรักษาสถานภาพความเชี่ยวชาญ เชิงปรับปรุงส่วนต้อยและเชิงตัดทอนภารกิจ เป็นต้น

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

### 1. ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้สรุปและให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2542 : 9) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภษฎ์ (2542 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง ความพยายามอย่างเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกันในการปรับปรุงสมรรถภาพขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดปัญหาภายในองค์กรให้หมดไป รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการศึกษาอย่างถูกต้อง เพื่อสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กรให้สามารถเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผน และต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบกรนททิพรส (2546 : 217) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรในปัจจุบัน ผลของการพัฒนานำไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นไม่เป็นการติดต่อสื่อสารการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การร่วมมือการตัดสินใจ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2547 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์กรและเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความเจริญรุ่งเรืองขององคกรด้วยการเปลี่ยนแปลง ที่มีแผนหรือการใส่สิ่งสอดแทรกอย่างมีแผน (Planned interventions) ใน “กระบวนการ” ขององค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

กิริติ ยศยิ่งยง (2548 : 20 - 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

อรุณ รักธรรม (2551 : 210) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์กรเพื่อมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551 : 267) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบ และวิธีการแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2553 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ให้องค์กรเจริญขึ้น ปรับปรุงให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในองค์กร โดยมีการวางแผนปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการของระบบ โดยนำความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้

วิเชียร วิทยอุดม (2554 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การนำเอาความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อปรับปรุงและช่วยสร้างประสิทธิภาพในองค์กรและมีเป้าหมายที่สำคัญก็คือการสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นในองค์กร ปรับปรุงระบบต่างๆ ทั้งทั้งองค์กรตลอดรวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

French (1995 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์สาขาหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เช่น มีเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรหรือที่ระบบงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและพัฒนาพนักงานอีกด้วย

Griffin (1997 : 321) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามที่ทำให้ให้องค์กรดีขึ้นโดยวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้งองค์กรแล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์กร ด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้ นั้นไปในกระบวนการทำงานซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย

Collins (2001 : 272) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการที่มีรากฐานของพฤติกรรมศาสตร์รองรับมุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อจัดรูปแบบการทำงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มขีดขั้นการพัฒนาคนและปรับปรุงการทำงานขององค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงนิสัยการทำงานของคนในองค์กรนั้น

Worley & Feyerherm (2003 : 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การพิจารณาระบบโดยรวมที่มีการประยุกต์และดึงเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการ

วางแผนพัฒนาปรับปรุง และเสริมสร้างด้วยกลยุทธ์โครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากความหมายการพัฒนาองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบมีแบบแผน กระบวนการการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมของบุคคลในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 9-10) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์กรนั้นมิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ทันที

2.2 เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.3 เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

2.4 เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กรรวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย

2.5 เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

2.6 เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

2.7 เพื่อขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

## 3. องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์พื้นฐาน การพัฒนาองค์กรนั้น การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่างๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กรหรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มจะช่วยให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาและหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎีและประสบการณ์เป็นพื้นฐานนอกจากนี้สิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 48) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผน ซึ่งการทำต้อง

ตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา เป็นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและ ขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่เน้นทีมงานที่เป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนรวม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงานเน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

วีรยา ศรีสถิตย์ (2551 : 29 – 33) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นการพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาองค์กรคือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้ามาสอดแทรกอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งหวังที่จะได้ผลงานที่สูงสุดขององค์กร ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงขององค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2543 : 5 - 10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระบบแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ

1. ด้านการยอมรับปัญหา (Problem Acceptation) ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์กรจะเริ่มต้นได้ สมาชิกบางคนภายในองค์กรจะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อนสมาชิกภายในองค์กรจะต้องรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้วกระบวนการการพัฒนาองค์กรก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้ เมื่อปัญหาถูกยอมรับ และรู้สึกว่าการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว องค์กรอาจจะติดต่อที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร เพื่อการค้นหาความเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์กร เพื่อการแก้ปัญหาภายในองค์กร ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมขององค์กรและการพัฒนาองค์กร และจะต้องมีประสบการณ์ในการใช้การพัฒนาองค์กรเพื่อแก้ปัญหาภายในองค์กรด้วย

2. ด้านที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร (Consultant of Organization Development) การเข้าของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน การติดต่อ การสำรวจ และการทำสัญญา ดังนี้

- 2.1 การติดต่อ หมายถึง การประชุมครั้งแรกระหว่างองค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ที่ปรึกษาฯ ที่เป็นบุคคลภายนอก และ ที่ปรึกษาฯ ที่เป็นบุคคลภายใน ในกรณีของที่ปรึกษาฯ ที่เป็นบุคคลภายนอก การติดต่อมักจะเริ่มขึ้นโดยองค์กร ซึ่งจะรู้จักบุคคลที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะรู้จักโดยส่วนตัวหรือโดยความมีชื่อเสียงของที่ปรึกษาฯ นั้นๆ และติดต่อเขาเพื่อความมุ่งหมายของการพิจารณาความเป็นไปได้ ของการใช้การพัฒนาองค์กรภายในองค์กรนั้น ในกรณีของที่ปรึกษาฯ ที่เป็นบุคคลภายใน ที่เป็นลูกจ้างขององค์กรการติดต่ออาจจะเริ่มขึ้นมาโดยองค์กร หรือโดยที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรเองก็ได้

- 2.2 การสำรวจ เป็นการร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษาฯ และองค์กรการสำรวจจะเป็นการประชุมร่วมกัน โดยทั่วไปจะใช้ผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวแทนขององค์กรการสำรวจกำหนดขึ้นมา

เพื่อให้โอกาสแก่องค์กรและที่ปรึกษา จะได้มีการประเมินซึ่งกันและกัน เช่น การประเมินว่าที่ปรึกษานั้น มีคุณสมบัติเหมาะสมในฐานะเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาถึงประสพการณ์และความรู้ทางพฤติกรรมองค์กรของผู้เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ส่วนผู้ที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะประเมินว่าองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาอะไร และความพร้อมของสมาชิกภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรจะขึ้นอยู่กับ ความพร้อมขององค์กรที่จะยอมรับปัญหาภายในองค์กรอย่างเปิดเผยความเต็มใจขององค์กรที่จะรับผิดชอบปัญหาภายในองค์กรอย่างแท้จริง และ ความเต็มใจขององค์กรที่จะผูกพันเวลา ทรัพยากรและพลัง กับกระบวนการการพัฒนาองค์กร ผู้เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องสำรวจปัจจัยเหล่านี้ทุกอย่าง เพื่อการตัดสินใจว่าพวกเขาควรจะดำเนินการพัฒนาองค์กรภายในองค์กรนี้หรือไม่

2.3 การทำสัญญา สัญญาที่ชัดเจนระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรและองค์กร จะมีความสำคัญมาก องค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายคาดหวังอะไรจากกัน เพื่อการดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษา ต้องการความร่วมมือและความผูกพันจากองค์กร เช่น การเข้าหาข้อมูลและคน ความเต็มใจเข้าร่วมการประชุม เป็นต้น ส่วนองค์กร ก็ต้องการรู้แผนงานของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ระยะเวลาของการดำเนินงานการพัฒนาองค์กร ค่าบริการของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร และผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

3. ด้านการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การวางแผนและการดำเนินการพัฒนาองค์กร จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกภายในองค์กรอย่างมีระบบ เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างจริงจัง ภายในกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลจะเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม สถานะขององค์กรในปัจจุบัน และอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

3.1 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์กรสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์กรได้อย่างเสรี นอกจากนี้ เมื่อปัญหาบางอย่างถูกกล่าวถึง ที่ปรึกษา สามารถถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์จะให้โอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษากับสมาชิกขององค์กรได้ การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง โดยทั่วไป การสัมภาษณ์จะคัดเลือกสมาชิกขององค์กรเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้ภาพรวมที่ถูกต้องของปัญหา ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกกระทบจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์อีกด้วย ผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ถามคำถามบางอย่างประการสุดท้ายการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและถูกต้องจะยุ่งยาก นี่คือปัญหาอย่างหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยใช้แบบสอบถาม

3.2 แบบสอบถาม แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการมุ่งปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร แบบสอบถามจะมีข้อดีคือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากได้ภายในเวลาระยะสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์กร สามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์กรจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วน ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรง่ายขึ้น แบบสอบถามจะมีข้อเสีย



บางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ได้ว่า คำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่แบบสอบถาม อาจจะมีข้อผิดพลาดที่สำคัญภายในองค์กร นอกจากนี้แบบสอบถามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจ ระหว่างที่ปรึกษา กับสมาชิกขององค์กรได้ โดยทั่วไปการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเรา ใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสอบถามค่อนข้างจะเป็นทางการและชาเย็น

3.3 การสังเกต ที่ปรึกษา สามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรได้โดยใช้การ สังเกต จากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์กร ที่ปรึกษา สามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์กรได้ พวกเขาสามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้ การ สังเกตจะเสียเวลามากและไม่เป็นระบบ แม้ว่าที่ปรึกษา จะมองเห็นปัญหาภายในองค์กรโดยทั่วไป ยิ่งกว่านี้การบันทึกและการสรุปผลจากการสังเกตเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์กร จะยุ่งยาก ประการสุดท้าย เราไม่อาจจะรู้ได้ว่าพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรที่ถูกสังเกตโดย ที่ปรึกษา นั้น จะเป็นจริงหรือไม่

3.4 ข้อมูลเพิ่มเติม ข้อมูลเพิ่มเติมหมายถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ภายในองค์กรที่ไม่ได้ ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการออกจากงาน อัตราการผลิต และอัตราของเสีย เป็นต้น

4. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ปัญหาภายในองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การให้ข้อมูล ป้อนกลับ ที่ปรึกษา จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร กลับไปยังสมาชิกขององค์กรเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ที่ปรึกษา ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์กรในปัจจุบัน มีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่างคือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร โดยทั่วไปการใช้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในระหว่างการ ประชุมร่วม ระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บทบาทของ ที่ปรึกษา ในระหว่างการประชุมคือ การเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ และการช่วยเหลือในระหว่าง การอภิปรายและการตีความข้อมูลของพวกเขา ที่ปรึกษา จะไม่บอกว่าข้อมูลที่เสนอนั้น องค์กร จะต้องไปดำเนินการอะไรบ้าง แต่ให้อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขา ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น

5. ด้านการวางแผนดำเนินงาน (Action Planning) เมื่อปัญหาภายในองค์กรได้ถูก ระบุ และเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การวางแผน ดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่าง ที่ปรึกษา และองค์กร บทบาทของที่ปรึกษา คือการช่วยเหลือสมาชิกขององค์กร สร้างทางเลือก ในการแก้ปัญหาขององค์กรขึ้นมา ที่ปรึกษา จะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์กรควรจะทำ การอะไร หรือไม่ควรจะทำ การอะไร สมาชิกขององค์กรนั้นๆ ควรจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหาของ พวกเขาขึ้นมาเอง นี่จะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การช่วยเหลือของที่ปรึกษา ในระหว่างการวางแผนดำเนินงานจะมีอยู่ สามประการคือ

ประการแรก ที่ปรึกษาฯ สามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา บนรากฐาน ประสบการณ์และความรู้ของเขา สมาชิกขององค์กรจะรู้เรื่ององค์กรดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็น แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ภายในองค์กร

ประการที่สอง ที่ปรึกษาฯ สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึงและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการ ที่ปรึกษาฯ จะสามารถคาดคะเน ปัญหาเหล่านี้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขา และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับ ปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ประการที่สาม ที่ปรึกษาฯ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ การดำเนินงานจะต้องมี เป้าหมายที่วัดได้ ที่พวกเขาจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพวกเขา คือ อะไร และพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร

การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และพวกเขา จะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ แรงจูงใจ และความผูกพันของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

6. ด้านการวางแผนติดตามความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร (Planning Progressive of Organizational Development) ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์กรจะ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้น ภายในองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำมาใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล และ เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกระบวนการ เทคนิคระดับ บุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหาสรุปได้ว่า ปัญหาขององค์กรเกิดจากการขาด ความสามารถและ/หรือแรงจูงใจของสมาชิกขององค์กรส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้ เมื่อ ปัญหาขององค์กรเกิดขึ้นจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องพัวพันระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร

7. การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ภายหลังจากการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้วข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหา ภายในองค์กรได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ ปัญหาใหม่ ดังนั้น นอกจากการประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนา องค์กรแล้ว การประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กรกลับไปยัง ขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาแบบ QC นั่นเอง

จากความหมายและองค์ประกอบสำคัญการพัฒนาองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่ว ทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร การพัฒนาองค์กร คือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้ามาสอดแทรกอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ องค์ประกอบในการพัฒนาองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยสำหรับ การศึกษาพัฒนาองค์กร

#### 4. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2541 : 53 - 56) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามที่จะปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหา จึงสรุปคุณลักษณะของการพัฒนาองค์กรได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อพัฒนา และระดมทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

4.2 การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ คือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องนึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยๆ หนึ่งจะส่งผลต่อส่วนอื่นๆ ของทั้งระบบ ถ้าต้องเปลี่ยนแปลงระบบจะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบใหญ่ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สำหรับการพัฒนาองค์กร

4.3 การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน กระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป ไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ปัญหาครั้งเดียวแล้วเลิกกันไปแต่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงอยู่เรื่อยๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป กระบวนการในลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องจะช่วยชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิคป้อนกลับข้อมูลกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามแผน รวมถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินงานมีความต่อเนื่อง และประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลา

4.4 การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent or Catalyst) ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่ เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเองเพราะความเคยชินกับปัญหาอาจทำให้มีความลำเอียง และอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

4.5 การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเสริมสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรที่ดีหรือองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.5.1 ทุก ๆ ส่วนขององค์กรจะปฏิบัติงาน โดยมุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร และในขณะเดียวกันก็จะทำงานตามแผนของตนเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ของทุกๆ ฝ่ายและขององค์กรโดยส่วนรวม

4.5.2 การจัดรูปแบบโครงสร้างจะพิจารณาหน้าที่การงานเป็นหลัก ไม่ใช่กำหนดโครงสร้างหรือรูปแบบในการทำงานก่อน แล้วจึงไปแสวงหาหน้าที่ที่หลัง

4.5.3 การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบ โดยไม่สนใจว่าแหล่งข้อมูลจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ถ้าข้อมูลอยู่ที่ระดับล่างก็ต้องให้บุคคลระดับนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4.5.4 การให้รางวัลหรือการลงโทษเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์แน่นอน

4.5.5 การติดต่อสื่อสารไม่ว่าในแนวนอนหรือแนวตั้งมักจะไม่ถูกปิดเป็นสมาชิกจะติดต่อกันอย่างเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้ากัน จะมีการถ่ายทอดข้อมูลความจริงทุกอย่างให้แก่กันแม้กระทั่งความรู้สึกต่างๆ ที่มีต่อสิ่งต่างๆ

4.5.6 กิจกรรมการเอาแพ้ชนะกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มจะมีน้อยมาก ทุกๆ ฝ่ายจะพยายามระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงและพยายามหาทางแก้ไข

4.5.7 การแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในทางโต้แย้งเกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติจะมีมากมายแต่ตรงกันข้ามกับความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจะมีน้อยที่สุด

4.5.8 องค์กรจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด (Open System) คือทุกๆ ฝ่ายในองค์กรจะมีความรู้สึก และมองเห็นว่าต่างฝ่ายต่างมีปฏิภยสัมพันธ์ต่อกันและขึ้นต่อกัน นอกจากนี้ยังต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอกองค์กรอีกด้วย

4.5.9 จะมีการยึดถือและรับรู้ในค่านิยมร่วมกัน มีกลวิธีในการบริหารสนับสนุน เพื่อให้มีการยึดถือค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความเป็นปึกแผ่นและมีความเป็นเอกภาพในอันที่จะต่อสู้กับสภาพแวดล้อมต่างๆ

4.6 การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรมากกว่าปัจเจกบุคคล ความเชื่อพื้นฐานคือ องค์กรจะปฏิบัติภารกิจได้โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่างๆ และยังเชื่อว่าเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมกระบวนการติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟูตนเองได้และเกิดผลที่ถาวร ดังนั้นหากกลุ่มเปลี่ยนทัศนคติปทัสถานและค่านิยมในการปฏิบัติงานได้แล้วย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก

4.7 การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องแสดงความผูกพัน ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อการพัฒนาองค์กร

4.8 การพัฒนาองค์กร เน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร และใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบกลยุทธ์ของการสอดแทรก โดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์กร ตลอดจนปทัสถานและค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้งค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์กร ตลอดจนวิธีการต่างๆ ที่ประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ และก่อนจะมีการใช้เทคนิคสอดแทรกจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และมีการป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องการใช้รูปแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.9 การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล ลักษณะที่เด่นชัดคือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร การใช้เทคนิคพัฒนาองค์กรหรือกรณีอื่นๆ จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากสมาชิกขององค์กรมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่ปับบังคับหรือข่มขู่

4.10 การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์พื้นฐาน การพัฒนาองค์กรเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่างๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กรหรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มจะช่วยให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาและหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎีและประสบการณ์เป็นพื้นฐานนอกจากนี้สิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

4.11 การพัฒนาองค์กรเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนการพัฒนาองค์กรเป็นการใช้ความพยายามในการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้ทุกระดับ ดังนั้นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินการ

4.12 การพัฒนาองค์กรเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมและเป็นภารกิจของสมาชิกทุกๆ คนในองค์กร แทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะสร้างความร่วมมือร่วมใจ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า ดังนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 10-11) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบใหญ่ มิใช่มุ่งเน้นเฉพาะระบบย่อยบางระบบเท่านั้น ซึ่งการพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผน และเป็นการดำเนินการในระยะยาวมีความเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการวางแผนการจัดการโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติการดำเนินการ การติดตามตรวจสอบ และการดำเนินกิจกรรมแก้ไข และเนื่องจากผลของกระบวนการ มีความสำคัญต่อหน่วยงาน จึงไม่อาจคาดหวังผลที่รวดเร็วได้ ซึ่งบางครั้งอาจใช้เวลาเป็นปีๆ ในการดำเนินการ

2. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นที่ตัวปัญหาสำคัญ เป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและหลักการต่างๆ เช่น ทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มาใช้แก้ไขปัญหาขององค์กร

3. เป็นกระบวนการที่เป็นธรรมชาติ เป็นระบบที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์เข้ากับองค์กรทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้างและกระบวนการจัดการ

4. เป็นกระบวนการที่เป็นการดำเนินกิจกรรม ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อศึกษาหรืออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่จะมุ่งเน้นถึงการเกิดการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

5. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) กระบวนการที่เกิดขึ้นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบองค์กร

6. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหลักการ คุณสมบัติพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร คือ การใช้เทคนิคการทบทวน การค้นคว้าศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการทบทวนดังกล่าวจะต้องอาศัยหลักการพื้นฐานด้านการศึกษา

7. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ มีการเลือกใช้กลยุทธ์ สิ่งสอดแทรกที่ได้มีการวางแผนไว้ดีแล้วเข้าไปสอดแทรก (Intervene) ในการดำเนินกิจกรรม เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยไม่หยุดยั้ง

## 5. กระบวนการพัฒนาองค์กร

กรกนก ทิพรส (2546 : 217) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์กร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์กรโดยส่วนรวม จากการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานต่อเนื่องไป กระบวนการพัฒนาองค์กรมีหลายแม่แบบ เพราะว่าจะองค์กรมีปัญหาสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน จึงได้สรุปแม่แบบของการพัฒนาองค์กรแต่ละแม่แบบไว้ ดังนี้

5.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการลักษณะเป็นวงจรซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนของแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการสรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 ขั้นตอนการรับรู้ปัญหากระบวนการจะเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารคนสำคัญซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจว่าองค์กรประสบปัญหา และผู้บริหารมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอรับความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์ ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรประสบ เช่น การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ไม่เป็นระบบ แรงจูงใจของพนักงานต่ำ ทีมงานไม่มีประสิทธิผลหรือรูปแบบของการบริหารไม่ดี

5.1.2 ขั้นการเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้นในขั้นนี้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถาม อาจจะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า หรือแบบปลายเปิดก็ได้ การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่ม หรือดูจากการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน จากนั้นที่ปรึกษาจะตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป

5.1.3 ขั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมา ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการในระหว่างที่มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ปรึกษาต้องระมัดระวังที่จะไม่เปิดเผยไปถึงแหล่งที่มาของข้อมูล ต่อจากนั้นที่ปรึกษากับผู้รับบริการร่วมกันตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ปัญหาใดบ้างที่สมควรจะได้รับการแก้ไข วิธีการแก้ไข

5.1.4 ขั้นการวางแผนและปฏิบัติร่วมกันในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร และกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

5.1.5 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งจากที่ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับบริการซึ่งโดยปกติจะนำไปสู่การวินิจฉัยใหม่ทำให้เกิดการปฏิบัติใหม่ไปอีกเรื่อยๆ แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นโปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและไม่จำกัดว่าจะต้องสอดแทรกด้วยเทคนิคใด โดยเฉพาะ สามารถใช้เทคนิคใดก็ได้ขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหาต่างๆ ที่องค์กรประกอบ เชื่อกันว่า

แม่แบบนี้สามารถลดความรุนแรงของการต่อต้านลงได้มาก เพราะแม่แบบเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 กระบวนการพัฒนาองค์กรแม่แบบแก้ปัญหา มีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 ขั้นการตระหนักรู้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในหน่วยงาน และจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือทำให้ดีขึ้น

5.2.2 ขั้นการรวบรวมข้อมูล หมายถึง การแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูลหลายอย่างรวมกัน เช่นการสังเกตการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม จนได้ข้อมูลที่ต้องการ

5.2.3 ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ขององค์กรที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไรและต้องชี้ให้เห็นได้อีกว่า สภาพการณ์อย่างใดที่องค์กรต้องการจะเป็น

5.2.4 ขั้นการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกหาวิธีการดำเนิน การวางแผน รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำไปใช้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ในสภาพที่ต้องการจะเป็น

5.2.5 ขั้นการใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างทุกวิธีการไปปฏิบัติ หรือเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่างๆ ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร

5.2.6 ขั้นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การตรวจสอบดูว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ ในขณะเดียวกัน สิ่งที่เปลี่ยนไปตามความต้องการหรือไม่

5.3 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบสร้างทีม กระบวนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงาน เป็นแนวความคิดในการทำงานกลุ่ม สรุปได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

5.3.1 ขั้นตอนการวินิจฉัยเบื้องต้น ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์กรที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์กรมากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร การวินิจฉัย จะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ ในโครงสร้างและในบุคคล ซึ่งการวินิจฉัยองค์กร ที่ถูกต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สิ่งที่ต้องตระหนักคือทำอย่างไรจะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ขององค์กร

5.3.2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรกระบวนมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งบรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่ปรึกษาจะต้องพบปะกับบุคคลต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลของสถานการณ์องค์กรว่าสถานการณ์ใดที่จะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้การปฏิบัติงานหย่อนประสิทธิภาพ

5.3.3 การตรวจสอบข้อมูลในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือด้วย

วิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งโดยทั้งสองวิธีนี้จะช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลของกันและกัน มีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ที่จะนำไปสู่การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นการพัฒนารองค์กร

5.3.4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปใช้วางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรให้มากที่สุด ก็เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่วางไว้จะสามารถนำไปปฏิบัติได้

ณัฐพันธ์ เขจรันนัท (2551 : 269-270) กล่าวว่า การพัฒนารองค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นกับระบบเป้าหมาย โดยสามารถจำแนกกระบวนการพัฒนารองค์กรออกเป็น 3 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนารองค์กรภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนารองค์กร (OD Practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนารองค์กรประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนารองค์กรจะดำเนินการพัฒนารองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนการกำหนด เพื่อให้การพัฒนารองค์กร ดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนารองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุง ให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับ สู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนถึงติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

## 6. แนวทางการพัฒนารองค์กร

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 440) ได้ระบุถึงเทคนิคในการพัฒนารองค์กรที่เน้นเกี่ยวกับบุคคล กลุ่มคน และการทำงานร่วมกัน ส่วนของการสำรวจข้อมูล และการส่งข้อมูลย้อนกลับ การสำรวจข้อมูลที่อาศัยแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติหรือความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร หรือหน่วยงานที่ต่อการจะพัฒนา การส่งข้อมูลย้อนกลับก็จะอาศัยข้อมูลเชิงปฏิบัติการ เพื่อที่ว่าสามารถจะได้อรรถประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากความเห็นหรือทัศนคติของบุคคลหลังจากที่ได้รวบรวมวินิจฉัย และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ในรูปแบบสอบถามนั้นก็จะมีส่วนประกอบคือ บรรยายภาคในองค์กร เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวคู่ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษาและแนะนำ



ในการทำงาน งานที่ตนเองรับผิดชอบ ความกดดันที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ โอกาสของความก้าวหน้าของแต่ละคนสรุปได้ดังนี้ คือ

6.1 การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เทคนิคการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ ใช้อย่างแพร่หลายทั้งระดับองค์กร ระดับกลุ่มและระดับบุคคล แต่เทคนิคนี้ก็ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มเพราะว่าเทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบนี้จะมีขั้นตอนและวิธีการที่เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงไปสู่ผู้บริหารระดับรองลงมา จนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งเทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนของการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การสำรวจข้อมูลที่อาศัยแบบสอบถาม เพื่อสำรวจทัศนคติหรือความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร หรือหน่วยงานที่ต้องการจะพัฒนา การส่งข้อมูลย้อนกลับก็จะอาศัยข้อมูลเชิงปฏิบัติการ เพื่อที่ว่าสมาชิกจะได้รู้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากความเห็นหรือทัศนคติของบุคคล หลังจากที่ได้รวบรวมวินิจฉัย และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ในแบบสอบถามนั้นก็จะมีส่วนประกอบคือ บรรยากาศในองค์กร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำงาน งานที่ตนเองรับผิดชอบ ความกดดันที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ โอกาสของความก้าวหน้าของแต่ละคน การได้รับการศึกษาอบรมของแต่ละคน การสอบถามความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร จะทำให้รู้ถึงความเป็นไปแทบทุกอย่างที่เกิดขึ้นในระบบ หรือในองค์กร เพราะว่าคำถามต่างๆ ที่ถามไปนั้นก็เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนทั้งหมดในองค์กร ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับ และบุคคลที่ทำงานทุกคนในระดับปฏิบัติการด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการสอบถามถึงปัญหาของทุกคนที่กำลังเกิดขึ้นและความสัมพันธ์ของงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย นั่นก็คือเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทั้งระบบการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเสนอข้อมูลที่เชื่อถือได้แล้วและการเสนอข้อมูลนี้ก็เป็นการเสนอโดยวิธีการรายงาน หรือปากเปล่า แต่ว่าก่อนที่จะเสนอหรือส่งข้อมูลย้อนกลับไปบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องเสนอข้อมูลไปให้ผู้บริหารสูงสุดก่อนเป็นอันดับแรกและจะต้องคำนึงด้วยว่าข้อมูลที่ส่งไปนั้นมีความเชื่อถือได้

6.1.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้

6.1.1.1 ข้อมูลนั้นเกี่ยวข้องกับผู้รับมากน้อยเท่าใด ถ้าข้อมูลนั้นเกี่ยวข้องกับผู้รับจะเป็นข้อมูลที่มีความหมายและจะได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก แต่ถ้าไม่เกี่ยวข้องก็จะไม่มีประโยชน์

6.1.1.2 ข้อมูลนั้นเข้าใจง่ายมากน้อยเท่าใด แม้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับมากแค่ไหนหรือมีความสำคัญมากเท่าไร ถ้าหากเข้าใจยากก็จะเป็นปัญหา ซึ่งต้องระมัดระวังเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

6.1.1.3 ข้อมูลนั้นสะท้อนความเป็นจริง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ มากน้อยเท่าไรซึ่งถ้าเป็นข้อมูลที่ไม่สะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงหรือเป็นข้อมูลที่ได้พิจารณาว่ามีลักษณะควรหรือไม่ควรเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม อาจมีการคัดค้าน หรือต่อต้านข้อมูลนั้น

6.1.1.4 ข้อมูลนั้นต้องพิสูจน์ได้ว่าเป็นความแม่นยำ ซึ่งโดยหลักแล้ว คนทั่วไปจะตอบสนองต่อข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีความตรงและแม่นยำมากกว่า ข้อมูลที่พิสูจน์ไม่ได้

6.1.1.5 มีข้อมูลไม่มากไม่น้อยเกินไป ถ้าเป็นข้อมูลที่มากเกินไปจนจำเป็น ก็เป็นการยากสำหรับบุคคลใดๆ ก็ตามที่ต้องประมวล จึงอาจทำให้ไม่น่าสนใจ และไม่ยากเข้าไปมีบทบาทร่วมในที่สุด

6.1.1.6 เป็นข้อมูลที่มีผลกระทบโดยตรงกับหน่วยงาน บุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะที่มากเกินไปหรืออยู่นอกเหนือการควบคุมหรือไม่เกี่ยวกับหน่วยงานของตนก็อาจจะก่อให้เกิดความไม่สบายใจและจะช่วยให้ไม่สนใจ

6.1.1.7 ข้อมูลนั้นต้องเปรียบเทียบกันได้ หมายความว่า เป็นข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ว่า ข้อมูลใดถูกต้องและข้อมูลใดไม่ถูกต้อง

6.1.1.8 เป็นข้อมูลที่มีความต่อเนื่อง คือเป็นข้อมูลที่ให้เพื่อการเริ่มต้นเท่านั้นและจะต้องมีต่อไปในวันข้างหน้า

#### 6.1.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

6.1.2.1 คณะผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดและที่ปรึกษา จะต้องมีการวางแผนร่วมกันแต่แรก เพราะผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นผู้อนุมัติให้ดำเนินการโครงการสำรวจข้อมูล และการส่งข้อมูลย้อนกลับนั้น ส่วนคณะบริหารคนอื่นๆ นั้นจะเป็นคนชี้วัดให้เห็นหรือเสนอปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

6.1.2.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามที่ได้ตกลงกัน แล้วให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติของตนตามที่ปรากฏในแบบสอบถามนั้น

6.1.2.3 ประมวลผลและเสนอแนะในการวินิจฉัยข้อมูลและรวมถึงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้รู้จักวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนการเตรียมการเพื่อเสนอข้อมูล

6.1.2.4 ขั้นตอนการส่งข้อมูลที่ได้ประมวลผลแล้วย้อนกลับไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดหรือคณะผู้บริหาร แล้วผู้บริหารก็จะส่งข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติทุกคนที่เกี่ยวข้อง

6.1.2.5 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของลงไปหนึ่งระดับจะประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายด้วย เพื่อพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาและอะไรคือสาเหตุของปัญหา แล้วก็ปรึกษาหารือร่วมกันว่าจะปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร โดยการวางแผนเพื่อดำเนินการต่อไป รวมทั้งเตรียมการเพื่อส่งข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับรองๆ ลงไปเพื่อพิจารณาต่อไป

6.2 การอบรม (Training) การอบรมพนักงานในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความรู้ทักษะและทัศนคติพึงปรารถนาของคนในองค์กร เพราะว่าปัญหาที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งหน้าที่

และความรับผิดชอบในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ไปด้วย การฝึกอบรมก็เป็นอีกเทคนิคในการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการทำงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อที่ว่าบุคคลในองค์กรจะสามารถนำความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีนั้นไปใช้ในการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและประหยัด ซึ่งในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง (สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. 2543 : 115)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและการพัฒนา เพราะว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลใน ด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติในระดับที่ต้องการ การฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอยู่บ้างกับการให้การศึกษาและการพัฒนาในแง่ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม คือการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษาสามารถนำเอาไปเป็นพื้นฐานในการประกอบวิชาชีพและการมีชีวิตอยู่ในสังคมสำหรับการพัฒนาบุคคลนั้น มีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ

#### 6.2.1 กระบวนการในการฝึกอบรมมักจะครอบคลุมกิจการต่างๆ ดังนี้

6.2.1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงปัญหาว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร จำเป็นต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ โดยขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเริ่มจากการวิเคราะห์องค์กรหรือระบบโดยเริ่มจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นระยะยาว วิเคราะห์ถึงปัญหาความขัดแย้งเพื่อจะได้รู้ถึงบรรยากาศของการทำงานเพื่อที่จะทำการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ต่อมาคือการวิเคราะห์งานโดยพิจารณาถึงขั้นตอนวิธีการทำงานขั้นตอนที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ และยังต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และทัศนคติอย่างไรจึงจะทำให้การทำงานได้ผลดีที่สุด การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะรู้ถึงระดับของความรู้ความสามารถเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จไปด้วยดีถ้าหากระดับความสามารถไม่ได้ระดับที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมต่อไป

6.2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ว่าเริ่มการฝึกอบรมจัดที่ไหน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้ได้รู้ถึงจุดหมายของโครงการฝึกอบรมว่าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง รวมทั้งระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง

6.2.1.3 กำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และหากต้องการเพิ่มทักษะ หรือทัศนคติ ก็จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์นั้น

6.2.1.4 เลือกผู้เป็นวิทยากรในการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก การเลือกใครมาเป็นวิทยากรจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม

6.2.1.5 การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ เอกสารสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพราะสิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญมากที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

6.2.1.6 การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม เช่นการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดู ฟัง เคลื่อนไหว หรือได้เรียนรู้จากแนวที่กำหนดล่วงหน้า หรือเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในการทำกิจกรรม

6.2.1.7 การจัดฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นภาพรวมของกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นความสำคัญอาจมีกิจกรรมและละลายพฤติกรรม เพื่อให้ได้รู้จักมักคุ้นกัน บางครั้งอาจมีการทดสอบก่อนเพื่อที่จะได้รู้ถึงระดับของทักษะ ความรู้และทัศนคติ

6.2.1.8 การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อได้ทราบถึงสิ่งที่ทำการฝึกอบรมไปได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างที่ตั้งใจไว้หรือไม่

6.2.1.9 ติดตามผล หมายถึง ติดตามผลการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเมื่อกลับมาทำงานซักระยะเวลาหนึ่ง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่อย่างไร ว่าสมควรจะปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรมรวมถึงเทคนิคที่เหมาะสมกว่าที่เคยใช้

## 6.2.2 เป้าหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้

6.2.2.1 เพื่อให้บุคคลได้ตระหนักและมีความสนใจต่อปฏิกิริยาทางด้านอารมณ์ และการแสดงออกของตนเองและผู้อื่น

6.2.2.2 เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้มีการรับรู้และเรียนรู้ผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง เพื่อที่จะได้เข้าใจในความรู้สึกทั้งของตนเองและของผู้อื่น

6.2.2.3 เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาค่านิยมส่วนตัว สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย แก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นกลุ่ม

6.2.2.4 เพื่อเร่งให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เอื้อต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6.2.2.5 เพื่อให้บุคคลเข้าใจในกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

6.3 การสร้างทีม (Team Building) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องการต้องการติดต่อสัมพันธ์กันและกันที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การสร้างทีมจึงหมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์

ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ความสัมพันธ์นั้นจะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมก็มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยที่สมาชิกของทีมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานและพอใจในเพื่อนร่วมงาน การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545 : 445)

6.4 กระบวนการให้คำปรึกษา (Consultation Process) กระบวนการให้คำปรึกษาเป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรเข้าไปทำงานร่วมกับคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เข้าถึงปัญหาในการทำงาน และสามารถที่จะแก้ปัญหานั้นได้ด้วยตัวเอง เทคนิคนี้สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กรได้หลายระดับงานที่สำคัญที่สุดของกระบวนการให้คำปรึกษา การเข้าไปช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหานั้นได้ด้วยตัวเองกระตุ้นให้องค์กรตระหนักและเข้าใจในกระบวนการทำงานขององค์กร ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานและเข้าใจกลไกต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติ หน้าที่หลักของที่ปรึกษาคือเป็นที่ปรึกษาทางการกำกับมาตรฐาน คือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ของตนให้องค์กร อีกด้านหนึ่งก็เพื่อเป็นที่ปรึกษากระบวนการทำงาน ก็จะเกี่ยวกับการถ่ายทอดทักษะและค่านิยม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545 : 412)

วีรยา ศรีสถิตย์ (2551 : 33-34) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรต้องวางแผนปฏิบัติการให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นสามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้

1. การให้ความนับถือต่อบุคคล (Respect for People) การพัฒนาองค์กรต้องให้ความนับถือต่อสมาชิกในฐานะบุคคล ว่ามีความเป็นผู้ใหญ่ มีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงมีความซื่อสัตย์และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยการดำเนินการต่างๆ ต้องเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของบุคคลมิใช่ของบุคคลในฐานะทรัพยากรหรือกลไกในระบบองค์กรที่ปรับเปลี่ยนได้ตามใจของผู้ดำเนินการโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือผลกระทบทางจิตใจ

2. ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน (Trust and Support) การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจให้แก่สมาชิก โดยให้การสนับสนุนสมาชิก ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาชิกเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้สามารถดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การยอมรับและการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรยังมีส่วนช่วยให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในส่วนต่างๆ

3. ความเท่าเทียมกันของอำนาจ (Power Equalization) การพัฒนาองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อระบบการทำงานและการบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะสายทางการบังคับบัญชา และลำดับชั้นในการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ตลอดจนต้องพิจารณากับเสถียรภาพของอำนาจในองค์กรปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง

4. ความเปิดเผย (Confrontation) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และโปร่งใส (Transparent) โดยผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องดำเนินการให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุก

คนได้รับทราบ เกิดความเข้าใจในเหตุผลและขั้นตอนต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านความไม่เข้าใจ ความขัดแย้ง หรือข้อลือในทางลบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนความร่วมมือของบุคคลภายในองค์กร

5. การมีส่วนร่วม (Participation) การพัฒนาองค์กรสมควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนและการดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในเหตุผลและวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะลดความขัดแย้งและแรงต้านทานที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การพัฒนาองค์กรมีความเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้ดำเนินการพัฒนาองค์กร ไม่ต้องทำการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนงานมากนักหลังจากการดำเนินการ

## 7. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

พะนอนพันธ์ุ จาตุรงค์กุล (2544 : 8 – 11) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จถ้ามีการวางแผนและการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย เช่น การจูงใจเรื่องอำนาจการสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การแก้ไขปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการขจัดความขัดแย้งต่างๆ ซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรประกอบด้วย

7.1 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร (The Nature Of Organization Development) การพัฒนาองค์กรนั้นจะมีลักษณะต่างๆ หลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบเช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจะต้องทำแผนแม่บทในการปฏิบัติการพัฒนาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7.2 คุณค่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development Values) การพัฒนาองค์กรมีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์กร ขบวนการ การมีส่วนร่วมและความต้องการที่เป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ แนวความคิดโดยองค์กรจะต้องมีการแยกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

7.2.1 ความคาดหวังสำหรับบุคคล เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง

7.2.2 ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน ประสิทธิภาพขององค์กรและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร

7.2.3 การเผชิญหน้า ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะต้องได้รับการเผชิญหน้า โดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหาไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา

7.2.4 อำนาจที่เท่าเทียมกัน ประสิทธิภาพขององค์กรและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจและมีบรรยากาศในการสนับสนุนพัฒนาองค์กร

7.2.5 การมีส่วนร่วม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.3 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Organization Development System) จะต้องมี การสร้างแผนแม่บทในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กรโดย มีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาว่าองค์กรมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบที่เน้นเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและลักษณะโครงสร้าง องค์กรจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ โดยการบังคับบัญชา ดังนั้น บุคลากรจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

## 8. ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร

นางนุช วิชญะเดช (2551 : 34) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากการ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและ ทันทีที่ ประกอบด้วย

8.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หมายถึง การประยุกต์ใช้ ความรู้ และทักษะมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับสินค้า การคำนึงถึงความเหมาะสมของ ความต้องการของลูกค้า โดยรูปแบบในการพัฒนาอาจเป็นด้านบรรจุภัณฑ์ หรือตัวผลิตภัณฑ์อาหาร ก็ได้ งานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็น อาศัยทั้งระบบและกลยุทธ์ก่อให้เกิด ผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ รวมถึงความเหมาะสมขององค์กรธุรกิจ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้นในสินค้า กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในสินค้า และธุรกิจ จะต้องรับผิดชอบต่อกฎหมายในสินค้าที่ผลิตออกจำหน่ายรวมถึงความปลอดภัยต่อผู้บริโภคด้วย

8.2 การพัฒนากระบวนการ (Process Development) หมายถึง การดำเนินการ ระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร รวมทั้งปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง อันเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน และเวลา เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์กรด้วย ประเด็นสำคัญในการพัฒนาและ ปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน อาทิเช่น การตั้งเป้าหมายในการพัฒนางาน การคิดและ ทำงานอย่างเป็นระบบ การจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนลงมือทำรวมทั้งการวางแผน ในกระบวนการนานๆ ทำงานน้อยๆ และไม่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ใหญ่โตหรือ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ แต่ต้องมีการทบทวนกระบวนการและวิธีการทำงานเป็นระยะๆ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน เป็นต้น

8.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง การเรียนรู้ของ บุคลากรพนักงาน ในองค์กร ให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรระดับต่างๆ เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ของการใฝ่รู้ และตื่นตัวอยู่เสมอ โดยขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมขององค์กร โดยยึดหลักเรียนรู้ได้มากที่สุดจากประสบการณ์การทำงาน และที่ทำงานคือ ที่เรียนรู้ อันจะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3 ด้าน คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)

## แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

### 1. กระบวนการของกลยุทธ์

จอร์จ ดิงส์คีย์ (2551 : 13) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจคือ แนวทางที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพจากปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) จากกระบวนการดังกล่าว จะเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หน่วยธุรกิจและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ (Operation Units) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรึกษาหารือ และถกเถียงกัน ผลก็คือ จะเกิดเป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับปฏิบัติการนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ต้องทำและทิศทางที่ควรมุ่งเน้นไปให้ถึง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะทำให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ โดยหน่วยดังกล่าวจะมีส่วนผสมของการเป็นผู้นำมีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการเข้าไว้ในกระบวนการวางแผนตั้งแต่เริ่ม มักจะได้รับผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าองค์กรที่ให้หน่วยงานระดับองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน

### 2. การกำหนดกลยุทธ์



จินตนา บุญบงการ (2544 : 28) ได้กล่าวว่า เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องมาจากทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจ เช่น นโยบายธุรกิจหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่ออนาคตขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกระดับควรต้องมีความรู้และความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สำคัญทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร โดยที่เราสามารถทำการกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นในองค์กรได้ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการควรขยายตัว ตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบเดิมหรือไม่ ถ้าต้องการเจริญเติบโตและขยายตัว ควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก เช่น การซื้อ บริษัท การรวมบริษัท หรือการร่วมลงทุน เป็นต้น เราควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการในอุตสาหกรรมหรือขยายตัวสู่อุตสาหกรรมอื่น ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

### 2.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จมาได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุนและการเพิ่มกำไร เป็นต้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและคู่แข่งขันใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยกลยุทธ์การเจริญเติบโตมีอยู่ 1 ลักษณะคือ

2.1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) องค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ โดยองค์กรจะทุ่มเทพยายามทางธุรกิจลงไปในกิจการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ตลาดเดียว หรือใช้เทคโนโลยีเดียว เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านนั้นๆ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม การขยายสาขาไปพื้นที่อื่นหรือประเทศอื่น การรวบรวมกิจการกับธุรกิจอื่นๆ หรือการซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอน

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า โดยกลยุทธ์นี้จะช่วยลดต้นทุนในระยะยาวได้และช่วยให้องค์กรควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น

2.1.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) องค์กรกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมกลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มจะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่าหรือองค์กรที่มียอดขายตามฤดูกาล จึงจ้องมองหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาตลาดใหม่ และขยายตลาดใหม่ และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น (Acquisition) การรวมธุรกิจกับองค์กรอื่น (Mergers) และการร่วมลงทุน (Joint Venture) ซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

### 2.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

สำหรับองค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลาง อยู่ในอุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของอุตสาหกรรมปานกลาง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อยสามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ โดยที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

2.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed With Caution Strategy) ภายหลังจากที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ หรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้กลยุทธ์การยับยั้งการเจริญเติบโตหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง

2.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง องค์กรอาจปรับเป้าหมายขององค์กรตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น

2.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณา และ

ค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า เป็นต้น การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงัก

### 2.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์นี้เป็นทางออกของการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ หรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ดังนี้

2.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงาน และการลดการโฆษณา เป็นต้น กลยุทธ์การฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสในการเติบโตสูง

2.1.3.2 กลยุทธ์มุ่งมั่นลูกค้าจำเพาะ (Captive Company Strategy) หมายถึง การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้

2.1.3.3 กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell – Out or Divestment Strategy) เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวมหรือธุรกิจมีความอ่อนแอมีทรัพยากรไม่เพียงพอ จึงถอนการลงทุนจากการร่วมลงทุนกับธุรกิจอื่นหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

2.1.3.4 กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน การเลิกดำเนินงานจะเป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุด และยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโอกาสเติบโตต่ำ หรือแทบไม่มีโอกาสในการเติบโต

## 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรมที่ส่วนของตลาดที่องค์กรมีส่วนร่วมอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้าง (Board Target) หรือการมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน (Mass Market) และเป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ควบคุมต้นทุน

ต่ำสุด ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ และการมีต้นทุนต่ำจะเป็นการกีดกันการเข้าสู่ตลาดสำหรับผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้ด้วย

2.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์แข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือการบริหาร เป็นต้น การมีความแตกต่างที่โดดเด่นจะสร้างความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ซึ่งจะลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และการป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้ามารายใหม่ได้ เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อตั้งความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ไป

2.2.3 การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ระดับการผลิตหนึ่งขององค์กรที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

2.2.4 การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation) เป็นการมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้ จะเป็นการสร้างความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในตลาดย่อยนั้นได้ และจะสามารถสร้างผลกำไรสูงให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากองค์กรจะได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามีฐานข้อมูลในการค้นคว้า วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดได้ดีกว่า

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกพัฒนาระหว่างการพิจารณาและประเมินผลสภาพทางธุรกิจระดับโลก (Global Business Condition) และศักยภาพเฉพาะ (Distinctive Competence) ตลอดจนจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยที่สภาพทางธุรกิจระดับโลกจะรวมถึงการวิเคราะห์ตลาดสภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และพัฒนาการของสังคม

### 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มยอดขายขององค์กร โดยเฉพาะการเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร

การพลวัตของสภาพแวดล้อมทำให้ผู้บริหารที่ดีต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี แนวโน้มทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการดำเนินงานระหว่างประเทศ เป็นต้น โดยองค์กรต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าตลาด และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ปัญหาสำคัญของผู้บริหารระดับสูงคือ การจัดสรรเวลาสำหรับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินงานประจำวัน ทำให้การกำหนดแนวทางขององค์กรถูกละเลยและไม่ได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

## 3. การจัดการธุรกิจ

### 3.1 ความหมายของการจัดการธุรกิจ

จินตนา บุญบงการ และกรองแก้ว อยู่สุข (2531 : 3) ได้ให้ความหมายการจัดการธุรกิจว่า การผลิตสินค้าและบริการ และการนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค

ธงชัย สันติวงศ์ (2532 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

สมยศ นาวิการ (2544 : 18) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ คือ กระบวนการวางแผนการจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้จำแนกไว้

วิรัช สงวนวงศ์วา (2546 : 6) กล่าวว่า การจัดการหมายถึง กระบวนการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพวัดจากทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้ ถ้าได้ผลผลิตมาใช้ทรัพยากรน้อย หรือประหยัดที่สุดถือว่าเป็นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งมักจะเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์กรใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแสดงว่าองค์กรนั้นมีการผลิตภาพสูง

สุวกิจ ศรีปัดถา (2549 : 206) กล่าวว่า การจัดการหมายถึง การบริหารงานให้สำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทรัพยากร และคนทำงานให้เกิดผลงาน ดังนั้น กิจการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทุกขนาด มีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการจัดการมาทำงานให้สำเร็จทั้งสิ้น

Longenecker and Pringle (1981 : 4 อ้างถึงใน นิภาพร เครือมา, 2549 : 26) ได้ให้ความหมายของการจัดการธุรกิจว่า เป็นกระบวนการแสวงหาและการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ 3 ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม

สรุปได้ว่า การจัดการหมายถึง การผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ที่เป็นผู้จัดการในธุรกิจไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้ถูกต้องและเหมาะสม

### 3.2 ความสำคัญของการจัดการธุรกิจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 2) การจัดการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ต่างยอมรับกันว่า การที่สังคมเศรษฐกิจของประเทศจะเจริญรุดหน้าไปได้ไกลและดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กรต่างๆ เป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรเหล่านี้จะมีมากน้อยเพียงใดนั้น แท้จริงแล้วต่างก็ขึ้นอยู่กับจัดการว่ามีประสิทธิภาพดีเพียงใดเป็นสำคัญ การจัดการจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง โดยจะคอยชี้แนะและกำกับให้องค์กรต่างๆ ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ และสังคมได้

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม ทั้งเพราะแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานในจุดต่างๆ จะทำงานในหน้าที่การงานที่เป็นงานด้านเทคนิคได้ดี

ก็ตาม ถ้าหากไม่ประสานหรือสอดคล้องกับงานที่ทำโดยฝ่ายอื่นๆ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ภายนอกที่อยู่ไกลออกไป ก็ย่อมจะทำให้งานต่างๆ ล้มเหลวไม่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับกิจการได้ การจัดการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง และมีเนื้อหาสาระที่เป็นแก่นสารมากมาย และมีใช่เป็นเพียงสามัญสำนึกธรรมดา ยิ่งทุกวันนี้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ย่างยากลำบากซับซ้อน มีผลทำให้การดำเนินไปได้ด้วยความยากลำบาก จึงจำเป็นต้องยอมรับกันว่า การจัดการเป็นทักษะ

### 3.3 ปัจจัยการจัดการธุรกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546 : 25) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ ทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการจัดการ (Method/Management) ถูกนำไปในระบบ เพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมายจึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิตรวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

จินตนา บุญบงการ และกรองแก้ว อยู่สุข (2553 : 1) ได้เสนอปัจจัยการจัดการธุรกิจไว้ 4 ประการ ที่เรียกว่า 4 M คือ

1. Man (บุคคล) หมายถึง ปัจจัยการใช้แรงงานคน หรือการจัดการกำลังคนให้เพียงพอในการประกอบธุรกิจ

2. Money (เงินทุน) หมายถึง เงินทุนและแหล่งเครดิตหรือสินเชื่อ ซึ่งทุนในทางธุรกิจแยกตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

2.1 ทุนคงที่หรือทุนจำเป็น คือ ทุนที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อซื้อสินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานนานที่เรียกว่า “สินทรัพย์ถาวร” ซึ่งได้แก่ ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ

2.2 ทุนหมุนเวียน คือ เงินทุนที่ถูกนำไปใช้หมุนเวียนภายในในรอบการดำเนินงาน เช่น การจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าเข้าร้าน การชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ

3. Materials (วัสดุอุปกรณ์) หมายถึง วัสดุที่ใช้ในการผลิต เช่น น้ำ แร่ธาตุต่างๆ วัสดุที่ใช้ในการผลิตควรใช้วัสดุในท้องถิ่นเพราะจะช่วยให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตต่ำ

4. Management (การจัดการ) หมายถึง การจัดการพฤติกรรม การเลือกสรรบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ความชำนาญในการประกอบธุรกิจ การทำให้ธุรกิจดำเนินไป

นอกจากนี้จะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ (5 M) ประกอบด้วย คือ

1. Money เงิน หรือ ทุน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานทุกอย่างสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะการที่จะสร้างความสำเร็จนั้น เงินหรือทุนจะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวก เช่น ที่ดิน อาคารสำนักงาน อุปกรณ์ต่างๆ การให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนแต่มาจากเงินหรือทุนเป็นตัวช่วย

2. Man หรือทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะคำว่า บุคคลหมายความรวมถึง ความรู้ ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลด้วย ถ้าบุคคลในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ก็ย่อมพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

3. Management หรือการบริหารจัดการ เป็นความสามารถของบุคคลที่มีความสามารถในการคิด การวางแผนการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

4. Marketing หรือการตลาด เป็นปัจจัยที่อาศัยความรู้ ความสามารถของ บุคคลว่า สามารถวางแผนกลยุทธ์การตลาดได้อย่างไร

5. Model หรือใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เพราะการทำงานได้ด้วยใจที่ มุ่งมั่นย่อมมีโอกาสที่ประสบความสำเร็จ หากทำงานด้วยความตั้งใจทำสนุกกับการทำงาน จะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ จากที่ทรัพยากรทางการจัดการธุรกิจ (Management Resources) ที่ กล่าวมาแล้วยังมีอีกปัจจัยที่ประกอบด้วย 6 M's คือ Men หมายถึง คน หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือทรัพยากรบุคคล (Personal Resources) Money หมายถึง เงินทุน Material หมายถึง วัตถุดิบ Machine หมายถึง เครื่องจักร Method or Management หมายถึง วิธีการจัดการ Market หมายถึง การตลาด

ทั้งนี้ ในการจัดการธุรกิจนอกจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็น ปัจจัยที่ถือว่าครอบคลุมและมีจำนวนมากคือ ปัจจัยที่เรียกว่า 8 M's ซึ่งประกอบไปด้วย

1. Man คน
2. Machine เครื่องจักร
3. Material วัตถุดิบ
4. Method กระบวนการ
5. Measurement การชี้วัด
6. Management การบริหารจัดการ
7. Mother nature การเป็นธรรมชาติของแต่ละปัจจัย
8. Money เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญของการผลิต

### 3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ จัดการธุรกิจ ดังนี้

3.4.1 ตลาด (Market) คือ ตลาดที่ประกอบด้วยลูกค้าที่ซึ่งกิจการจะมุ่งขาย สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น เงื่อนไขที่สำคัญคือ ต้องสามารถขายสินค้าหรือบริการได้จนบรรลุเป้าหมาย อันจะ ส่งผลต่อเนื้อหากำไร ซึ่งจะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอย่างใกล้ชิด และ

ต้องมีการคาดคะเนได้ถูกต้อง จึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ดีที่จะมีทางทำให้บรรลุตามที่ตั้งใจไว้ได้ และเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งที่ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตลอดเวลา คือ ลักษณะความเป็นไปของตลาด การวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มลูกค้า

3.4.2 วิธีการปฏิบัติงาน (Method) ระบบงานในองค์กรธุรกิจจะประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการบริการต่างๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น ระบบการปฏิบัติงานภายในที่จัดไว้เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ จุดที่สำคัญที่สุดของระบบปฏิบัติงานภายในนี้ คือ วิธีปฏิบัติงาน ที่ซึ่งจะเป็นการออกแบบงานที่มีการระบุถึงขั้นตอนวิธีของพนักงานกับเครื่องจักรหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ ถ้ากิจการใดได้มีการจัดวิธีปฏิบัติงานได้ดี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะมีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนและกำลังแรงงาน ตลอดจนมีการใช้เครื่องมือเต็มกำลังประสิทธิภาพ ดังนั้น วิธีการปฏิบัติงานจึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่างๆ ว่าได้ใช้ไปโดยสิ้นเปลืองหรือไม่ หากมีวิธีปฏิบัติที่จัดไว้เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตและการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.4.3 การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กรโดยผู้บริหารจะมุ่งพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล โดยอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานในการใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำการจูงใจรวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น มั่นคง จงรักภักดีและทุ่มเทตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากธรรมชาติของคนที่เป็นที่ทราบกันดีว่าทุกคนล้วนแต่ “รักดี” โดยรักงาน รักความก้าวหน้าเป็นธรรมชาติอยู่ในตัวทุกคน แต่การที่จะใช้ความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ได้ออกมาได้เพียงใดหรือไม่ นั้น จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่างๆ ในภายนอก คือ บรรยากาศและรูปแบบการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถและความภักดีให้กับองค์กรให้ปรากฏผลงานออกมามากกว่าปกติ ดังนั้น การจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

3.4.4 วิธีการจัดการ (Management) วิธีการจัดการซึ่งเป็นภารกิจของนักบริหารโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการไว้

## 4. กลยุทธ์การจัดการ

Harrison and John (2008) กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งสามารถจัดแบ่งกลยุทธ์การจัดการได้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการการผลิต ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการการเงิน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 4.1 การจัดการการผลิต

#### 4.1.1 ความหมายการจัดการการผลิต



การผลิตเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าและบริการตามคุณลักษณะที่ต้องการของผู้บริโภค ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจัดการการผลิตไว้ ดังนี้

จิตติมา ไชยะกุล (2548 : 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการการผลิต หมายถึง การจัดการและการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า ดังนั้น การจัดการการผลิตจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากการจัดการการผลิตที่ดีมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและยังช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย อย่างไรก็ตามองค์กรต้องตระหนักถึงข้อเท็จจริง 2 ประการได้แก่ ทุกแผนงานในองค์กรต้องมีการออกแบบและดำเนินการในกระบวนการผลิตตลอดจนต้องมีการตัดสินใจในเรื่องคุณภาพ เทคโนโลยี และบุคลากร และทุกแผนงานในองค์กรล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการ ซึ่งในการจัดการการผลิตเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ กระบวนการผลิต คุณภาพ กำลังการผลิต ท่าเลที่ตั้ง และการวางแผน และการดำเนินงาน

ปราณี ต้นประยูร (ม.ป.ป. : 1) ได้ให้ความหมายว่า การผลิตหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการสร้างสินค้าหรือบริการขึ้นโดยการใช้ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำมาสนองต่อความต้องการของมนุษย์

ฐิติรัตน์ มีมาก (2552 : 356) ได้ให้ความหมายว่า การผลิตหมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการนำปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการแปรสภาพหรือกระบวนการเพิ่มคุณค่า ได้ผลผลิตออกมาเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการ หากธุรกิจมีการบริหารการผลิตที่มีคุณภาพ จะทำให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลาการผลิตที่ตรงต่อความต้องการของตลาด ที่สำคัญยังช่วยให้ธุรกิจมีต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งผลให้สามารถกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้

#### 4.1.2 ความสำคัญของการผลิต

พูลสุข สังข์รุ่ง และคณะ (2546 : 19) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการการผลิตมีเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

1. การจัดการการผลิตเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญขององค์กร เพื่อต้องการรู้ว่าสินค้าและบริการมีการผลิตอย่างไร โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อมั่นที่ว่า การผลิตเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งเป็นการสร้างสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม

2. การจัดการการผลิต เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจว่าผู้บริหารการผลิตมีหน้าที่อะไร การเข้าใจหน้าที่จะทำให้พนักงานมีทักษะที่เพียงพอต่อการทำงานตลอดจนการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า

3. การผลิต เป็นส่วนที่มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายมากที่สุดขององค์กรโดยการขายสินค้าหรือบริการจะเป็นหนทางในการนำรายได้เข้าสู่องค์กร

#### 4.1.3 ระบบการผลิต

ปราณี ต้นประยูร (ม.ม.ป. : 2 – 5) กล่าวว่า ระบบการผลิตประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยมีลักษณะที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนี้

4.1.3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น วัตถุดิบหรือวัสดุต่างๆ เงินทุน แรงงาน ที่ดิน เครื่องจักร เทคโนโลยี ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะการจัดการ

4.1.3.2. กระบวนการแปรรูป (Conversion Process) เป็นกระบวนการที่นำปัจจัยนำเข้ามาใช้หรือมาแปลงสภาพเป็นผลผลิต ได้แก่ สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการในการแปรรูปของสิ่งของให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าทำได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การแปรรูปโดยการแยกออก (Disintegration) เป็นการแปรรูปที่มีสิ่งของป้อนเข้าเพียงอย่างเดียวเมื่อแปลงสภาพแล้วได้สิ่งของหลายสิ่ง โดยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและรูปร่างไปจากเดิม เช่น การเลื่อยไม้ การสกัดน้ำมันพืช

2. การแปลงสภาพ โดยการรวมตัว (Integration) เป็นการแปลงสภาพที่มีสิ่งป้อนเข้าหลายๆ สิ่ง เมื่อแปลงสภาพแล้วได้ของเพียงสิ่งเดียว เช่น การแปลงสภาพลำไย น้ำตาล น้ำ เป็นลำไยกระป๋อง การแปลงสภาพปลาซาร์ดีน ซอสมะเขือเทศ น้ำมัน เครื่องปรุงรสต่างๆ เป็นปลากระป๋อง

3. การแปลงสภาพโดยการบริการ (Service) เป็นการแปลงสภาพที่อำนวยความสะดวกสบายให้ผู้ใช้บริการ การทำให้วัสดุสิ่งของมีคุณค่า การทำให้เกิดข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้ให้บริการ เช่น บริการซักรีดเสื้อผ้า บริการขนส่ง บริการนำเที่ยว บริการตรวจสุขภาพ บริการให้คำแนะนำปรึกษา

นอกจากนี้อาจแบ่งกระบวนการแปลงสภาพได้อีก 2 วิธีคือ

1. การแปลงสภาพด้วยวิธีทางกายภาพ และทางเคมี ซึ่งมักจะใช้ในการแปลงสภาพขั้นต้นโดยการลดขนาด การแยกออกจากกัน การรวมตัวกัน การตกผลึก การสังเคราะห์ การใช้ความร้อน การใช้ความเย็น การใช้รังสี การใช้สารเคมี การกลั่น การระเหย การทำแห้ง การหมักดอง

2. การแปลงสภาพด้วยวิธีทางชีวภาพ เป็นกรรมวิธีการแปรรูปที่อาศัยจุลินทรีย์ และผลิตผลจากจุลินทรีย์ ไปทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น การแปรรูปแอลกอฮอล์เพื่อเป็นกรดน้ำส้มหรือน้ำส้มสายชู การแปรรูปถั่วเหลืองเพื่อผลิตซีอิ๊ว หรือการแปรรูปเนื้อหมูเพื่อผลิตแฮมและไส้กรอกเปรี้ยว การใช้เอ็นไซม์ที่ใช้อย่างสลายแป้งในการแปรรูปแป้งให้เป็นน้ำตาลกลูโคส

3. ผลผลิตของระบบ (Output) ได้แก่ สินค้าหรือบริการที่มีคุณลักษณะเฉพาะตามที่ต้องการ สามารถส่งมอบได้ทันเวลาและมีต้นทุนต่ำ นอกเหนือจากผลผลิตซึ่งได้จากกระบวนการผลิตแล้ว ยังมีผลพลอยได้ (By Product) และของเหลือ (Waste) อันเกิดจากระบบการผลิตเช่น การผลิตน้ำตาลทรายที่ใช้อยู่เป็นวัตถุดิบ นอกจากจะได้ผลผลิตคือ น้ำตาลทรายขาวแล้วยังได้ผลพลอยได้จากการเคี้ยวน้ำตาลคือ กากน้ำตาล (Molasses) และได้ของเหลือคือ ขานอ้อย หรือโรงสีข้าวนอกจากจะได้ผลผลิตคือข้าวสารแล้วยังได้ ปลายข้าวและรำเป็นผลพลอยได้กับได้แกลบเป็นของเหลือ เป็นต้น ผลพลอยได้และของเหลือที่เกิดขึ้นนั้นมีราคาและสามารถนำไปใช้

ประโยชน์ได้ หากผู้บริหารการผลิตไม่ได้สนใจที่จะจัดการ ของเหล่านี้จะเป็นภาระในการกำจัด สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดวาง อันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารการผลิตควรหาทาง ใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ขายใช้เป็นเชื้อเพลิง นำของเหล่านี้มาเพิ่มคุณค่า (Value Added) ในลักษณะของธุรกิจต่อเนื่องคือ ใช้ของเหล่านี้เป็นวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการผลิตสินค้าชนิดอื่น ต่อไป เช่น การนำขี้เลื่อยมาทำเป็นถ่านอัดแท่ง ทำไม้อัด การนำเศษไม้มาทำเป็นวัตถุดิบในการทำ ปาร์เก้ ไม้โมเสก การนำกากน้ำตาลมากลั่นเป็นแอลกอฮอล์ การนำกากถั่วเหลืองไปใช้ในอุตสาหกรรม การผลิตอาหารสัตว์ การนำขานอ้อยมากเป็นวัตถุดิบในการผลิตผ้าเพดานบุผนังห้อง เป็นต้น

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Information Feedback) เป็นข้อมูลต่างๆ ของกิจกรรมการผลิตที่ได้มาหลังจากเริ่มดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เช่น การบันทึกจำนวนชั่วโมงการใช้ แรงงานในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเปรียบเทียบกับจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ว่ามีความ แตกต่างหรือไม่ เพราะเหตุใด ถ้าพบความแตกต่างก็จะค้นหาสาเหตุและหาทางแก้ไขต่อไป

5. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Changing in Environment) ระบบผลิตเป็นระบบเปิดจึงมีโอกาสที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ภายนอกต่างๆ ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงโดยไม่ทราบล่วงหน้า และอยู่นอกเหนือการควบคุมของ ผู้บริหาร เช่น การปฏิวัติรัฐประหาร นโยบายการค้าของประเทศต่างๆ นโยบายของผู้บริหารประเทศ ภาวะเศรษฐกิจ อุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ กลยุทธ์ของคู่แข่ง

#### 4.1.4 การวางแผนการผลิต

ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ (2552 : 364) ไว้กล่าวว่า การวางแผนการผลิต คือ การจัดการระบบของทรัพยากรการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ และเครื่องจักร โดยใช้ทักษะการ บริหารเวลา การผลิตได้เต็มศักยภาพ ลดการสูญเสีย การส่งมอบให้ตรงเวลาใช้แรงงานเต็มศักยภาพ และจัดกิจกรรมทุกอย่าง ดังนั้น การวางแผนการผลิต จึงเป็นหัวใจของกระบวนการผลิต โดยมี วัตถุประสงค์หลัก คือ การลดระยะเวลาและต้นทุนการผลิตต่ำสุด และใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอย่างเต็ม ศักยภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด

#### 4.1.5 ขั้นตอนการวางแผนการผลิต

จุดเริ่มต้นของแผนการผลิต คือ การพยากรณ์ยอดขาย จากนั้นจึงคำนวณ การผลิตและปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ซึ่งแผนการผลิตจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการผลิตและ ความต้องการทรัพยากรต่างๆ ในการผลิตตลอดกระบวนการ และยังแสดงถึงต้นทุนการผลิตของ ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวด้วย

4.1.5.1 การตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร ต้องอาศัยข้อมูลการพยากรณ์จาก ฝ่ายและการตลาดและจึงกำหนดรายละเอียดของผลิตภัณฑ์เพื่อใช้จัดสรรที่จะต้องใช้ในการผลิต

4.1.5.2 จัดตารางการผลิต เมื่อได้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการแล้ว จะนำข้อมูลมาจัดสรรตารางการผลิตเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันตั้งแต่ เริ่มต้น ตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต และเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตของ ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ในสายการผลิตด้วย หากสายการผลิตนั้นต้องการผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด จะต้อง

วางแผนให้ชัดเจนว่า จะต้องเริ่มต้นและสิ้นสุดการผลิตของผลิตภัณฑ์ตัวใด และจะสามารถเริ่มต้นกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ตัวอื่นเมื่อใด เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่ง

4.1.5.3 การดำเนินงานและการควบคุม ความสำเร็จของแผนอยู่กับการดำเนินงานและการควบคุมผู้ประกอบการต้องมอบหมายหน้าที่ต่างๆ แก่ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ เพื่อเริ่ม การผลิตตามแผนที่วางไว้ และทำการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามที่ต้องการ ซึ่งมักจะกระทำโดยการเปรียบเทียบกับแผนและเกณฑ์ที่กำหนด

#### 4.1.6 การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ

การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการโดยการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพปริมาณและเวลาตามที่กำหนดโดยมีต้นทุนต่ำ ผู้บริหารการผลิตจึงต้องทำกิจกรรมหรือหน้าที่ในการบริหารทั้ง 5 คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดกำลังคน การสั่งการ และการควบคุม

4.1.6.1 การวางแผน (Planning) ผู้บริหารต้องคาดคะเนและกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรที่ไหน เมื่อไหร่ เหตุใดจึงต้องทำ ทำอย่างไร และทำกับใคร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการวางแผนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินทุน แรงงาน เวลา สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขัน เป็นต้น

4.1.6.2 การจัดองค์กร (Organizing) ผู้บริหารจะต้องแบ่งงานต่างๆ ของแต่ละกลุ่มงานการผลิตให้ชัดเจนว่ามีภาระหน้าที่และรับผิดชอบอะไรบ้าง พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานการผลิตต่างๆ เกิดประสิทธิภาพโดยกำหนดเป็นโครงสร้างขององค์กร

4.1.6.3 การจัดกำลังคน (Staffing) ผู้บริหารต้องจัดหาคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมกับงานตามตำแหน่งต่างๆ ในกลุ่มงานการผลิตตามโครงสร้างขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงจำนวนคนงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การกำหนดผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ด้วย

4.1.6.4 การสั่งการ (Directing) ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีและหาแนวทางที่จะทำให้พนักงานทุกคนร่วมมือและเต็มใจที่จะทำงานต่างๆ ให้สำเร็จด้วยดี เพื่อให้การสั่งการประสบความสำเร็จผู้บริหารควรใช้การจูงใจที่เหมาะสม จัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารเองด้วย

4.1.6.5 การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารต้องติดตามและประเมินผลการทำงานผลิตด้านต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ หากพบข้อผิดพลาดก็หาทางปรับปรุงแก้ไขจนกระทั่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

#### 4.1.7 การจัดระบบการบริหารการผลิต

ปราณี ตันประยูร (ม.ป.ป. : 9) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันและการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศทำให้การบริหารการผลิตมีความยุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงได้มีการจัดระบบการบริหารการผลิตในลักษณะต่างๆ ดังนี้

4.1.7.1 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้เพราะสภาพการแข่งขัน วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ระดับการศึกษา ที่สูงขึ้นของผู้บริโภค ทำให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการต้องพยายามผลิตสินค้าและบริการใหม่ ออกมาเสมอหรือปรับปรุงด้านเทคนิคการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต ปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะต่างๆ เช่น ลักษณะการใช้งาน ขนาดสี สัน กลิ่น รส ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเพิ่มส่วนครองตลาดได้ อันจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ธุรกิจ

4.1.7.2 การจัดระบบมาตรฐานการผลิต เป็นการกำหนดแบบแผนวิธีการทำงานสำหรับงานผลิตทุกขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการผลิตและให้บริการ ซึ่งจะต้องมีการควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามแบบที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ได้จากระบบการผลิตดังกล่าว จะมีคุณภาพ คุณลักษณะ ปริมาณ ตามที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้

4.1.7.3 การจัดช่างผู้ชำนาญเฉพาะงาน ปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะจัดระบบการผลิตเป็นแบบผลิตจำนวนมากๆ คนงานในกระบวนการผลิตจะทำงานประจำเพียงหน้าที่เดียว การจัดหน้าที่การทำงานของคนงาน เฉพาะอย่างจะช่วยเพิ่มความชำนาญงานในคนงานและสามารถผลิตผลผลิตที่ได้มาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด

4.1.7.4 การผลิตด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ เป็นการนำเอาเครื่องจักรแบบอัตโนมัติมาใช้แทนแรงงานคน การผลิตจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องรวดเร็วสามารถผลิตได้ปริมาณมากโดยคนงานมีหน้าที่คอยควบคุมดูแลความเรียบร้อยเท่านั้น ยิ่งเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมีการพัฒนามากเท่าใดการใช้เครื่องจักรแบบอัตโนมัติก็ยิ่งมีมากขึ้น เพราะเครื่องจักรอัตโนมัติจะมีทั้งระบบแจ้งภัย ระบบป้องกันอุบัติเหตุรวมทั้งสามารถควบคุมความเรียบร้อยภายในส่วนที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพของคนงานได้ด้วย

#### 4.1.8 การพัฒนาคุณภาพการผลิต

ฐิติรัตน์ มีมากและคณะ (2552 : 372) กล่าวว่า ธุรกิจจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับประเด็นสำคัญต่อไปนี้

4.1.8.1 การจัดการเพื่อคุณภาพ สำคัญในคุณภาพของธุรกิจจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำผลิตภัณฑ์เดิมมาออกแบบใหม่ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุกมิติ โดยเฉพาะคุณภาพในการปฏิบัติงาน

4.1.8.2 การจัดรูปแบบสำหรับคุณภาพ การดำเนินงานที่มีคุณภาพจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากความคิดเดิมที่จัดให้หน่วยงานในการควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ แต่ปัจจุบันพนักงานทุกคนต้องแน่ใจว่างานที่ทำมีคุณภาพ หรือที่เรียกว่า คุณภาพ ณ จุดกำเนิด ทำให้ต้องมีการศึกษาและจัดโครงสร้างการประสานงานในธุรกิจ เพื่อรองรับและพัฒนาการดำเนินงานที่มีคุณภาพ

4.1.8.3 การกำหนดทิศทางสำหรับคุณภาพ ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จในการสร้างและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำจะต้องนำพนักงานไปสู่จุดหมายด้านคุณภาพ โดยผู้บริหารจะต้องช่วยสนับสนุนกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อคุณภาพทั้งในระดับหน่วยงานและองค์กร

4.1.8.4 การควบคุมคุณภาพ การควบคุมจะต้องป้องกันการผิดพลาด โดยตั้งมาตรฐานและมาตรการในการดำเนินงานเพื่อคุณภาพของผลลัพธ์ แต่การควบคุมที่ดีที่สุดจะมีได้เกิดขึ้นจากเทคนิคหรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะ แต่จะเกิดขึ้นจากสมาชิกแต่ละคนที่มีสำนึกในคุณภาพของงานและประโยชน์ส่วนรวม

## 4.2 การจัดการการตลาด

### 4.2.1 ความหมายของการตลาด

สำนักมาตรฐานการศึกษา (2545 : 25) อธิบายว่า การตลาดหมายถึง กระบวนการวางแผน จัดการด้านแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านการจัดจำหน่าย และกระจายตัวสินค้าและบริการ ตลอดจนแนวคิดเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนอันนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ลูกค้า และตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยสอดคล้องกับแนวคิด และปรัชญาที่เป็นการตลาด และตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย

Kotler, Philip (2001 อ้างถึงใน วารุณี ต้นติวศ์วานิช, 2546 : 4) ได้ให้ความหมายของการตลาดว่า เป็นกระบวนการทางสังคมและการจัดการที่มุ่งสนองความจำเป็นและความต้องการให้กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ โดยอาศัยการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และคุณค่ากับผู้อื่น นอกจากนี้การตลาดมีความสำคัญมาก หน่วยงานอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการเงิน การผลิต การบัญชี จะล้มเหลวสิ้นเชิง ถ้าไม่มีฝ่ายการตลาดคอยหาคำสั่งซื้อสินค้ามาให้ แต่การตลาดจะมีการพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เพราะลูกค้ารุ่นใหม่มีอำนาจต่อรองสูงขณะเดียวกันคู่แข่งรายใหม่ก็ทวีความน่ากลัวมากขึ้น แต่การตัดสินใจที่ถูกต้องทางการตลาดมิใช่เรื่องที่ทำกันง่าย นักการตลาดจะต้องคิดกันให้ถี่ถ้วนตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ ราคาที่คาดว่าจะรับได้ ช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงค่าใช้จ่ายในการโฆษณา จะต้องเอาใจใส่ในรายละเอียดตั้งแต่ค่าโฆษณาจนถึงสีสันของการบรรจุ ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ล้มเหลวทางการตลาดเกิดจากการมุ่งเน้นขายสินค้าระยะสั้นแบบฟองสบู่ขายได้ครั้งเดียวโดยไม่สนใจผู้ถือหุ้น พนักงาน ซัพพลายเออร์ รวมทั้งตัวแทนจัดจำหน่าย การตลาดที่ใช้ทักษะยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาขายสินค้าได้เรื่อยๆ เป็นสิ่งที่ไม่เคยล้าสมัย ซึ่งจุดเริ่มต้นการเป็นนักการตลาดจำเป็นต้องเข้าใจตั้งแต่ความหมายของการตลาด วิธีการการตลาด สินค้าหรือบริการที่นำมาใช้ทำการตลาด และผู้ที่รับผิดชอบการตลาด

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2549 : 5) ได้นิยามความหมายของการตลาดว่า กระบวนการวางแผนและบริหารผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแนวความคิด ราคา ส่งเสริมการตลาด และการกระจายผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแนวคิดนั้นๆ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 4.2.2 ความหมายของการจัดการการตลาด

Drucker, Peter F. (1999 อ้างถึงใน นิภาพร เครือมา, 2549 : 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการการตลาดว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเลือกตลาดเป้าหมายการได้รับตลาดเป้าหมาย การรักษาทลาดเป้าหมาย และการขยายฐานลูกค้าผ่านกระบวนการสร้างสรรค์ การส่งมอบสินค้า และการสื่อสารคุณค่าที่ดีกว่าสู่ลูกค้าและได้กล่าวว่า เป้าหมายการตลาดในแง่ที่มุ่งเน้นการขายล้วนเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่จะเข้าใจกันผิด แต่เป้าหมายที่แท้จริงของการตลาดคือ การรู้จักและเข้าใจลูกค้าอย่างถ่องแท้ว่าสินค้าและบริการเหมาะสมแก่เขาหรือเธอจริงหรือไม่ กล่าวโดยอุดมคติแล้วการตลาดจะมีผลต่อลูกค้าที่เตรียมตัวซื้อสินค้าทันที ทุกสิ่งเกี่ยวกับลูกค้าเป็นเรื่องจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจถ่องแท้ทั้งนั้น หลังจากนั้นจึงค่อยนำเสนอสินค้าและบริการให้ลูกค้าใช้กันแพร่หลาย

สวูกิจ ศรีปัดถา (2549 : 301) ได้กล่าวว่า การจัดการทางการตลาดหมายถึง การทำงานเพื่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมในการจัดการทางการตลาดได้แก่ วงจรการตลาด อันประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. รู้ความจำเป็น/ความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย
2. พัฒนาและนำเสนอคุณค่าผ่านส่วนประสมการตลาด
3. ลูกค้าตกลงซื้อ
4. ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า
5. บริการหลังการขาย/พฤติกรรมหลังซื้อ

โดยในการจัดการทางการตลาดนั้น ต้องดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้น ได้แก่ ศึกษาตลาดและจัดกลุ่มลูกค้า เลือกตลาดเป้าหมาย กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และพัฒนาส่วนผสมทางการตลาด

#### 4.2.3 แนวคิดทางการตลาด

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2549 : 2) ได้เสนอแนวคิดทางการตลาดไว้ ดังนี้คือ

4.2.3.1 แนวคิดการผลิต เป็นแนวคิดการตลาดที่เก่าแก่ ธุรกิจที่ใช้แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ลูกค้าจะพึงพอใจสินค้าที่หาซื้อได้ง่ายในราคาที่ไม่แพง ฝ่ายบริหารใช้แนวคิดนี้มุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพการผลิตสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีช่องทางการจัดจำหน่ายมาก

4.2.3.2 แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์ แนวคิดนี้อิงความเชื่อว่าลูกค้าจะพึงพอใจสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีเยี่ยม มีคุณลักษณะทางนวัตกรรมที่โดดเด่น ผู้บริหารบริษัทที่ทำการตลาดใช้แนวคิดนี้เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา อย่างไรก็ตามสินค้าแม้ว่าจะออกแบบดีเยี่ยม มีนวัตกรรมล้ำยุคเพียงไรก็ต้องล้มเหลว ถ้าผลิตภัณฑ์มิได้กำหนดกลยุทธ์ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณา รวมถึงการขายที่เหมาะสม

4.2.3.3 แนวคิดการขาย แนวคิดนี้แบ่งลูกค้าที่จะซื้อสินค้าเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วยลูกค้าทั่วไปกับลูกค้าธุรกิจ แนวคิดนี้จะเน้นกระตุ้นยอดขายและกิจกรรมส่งเสริมการขาย มีโปรโมชั่นลดราคา เป้าหมายของการตลาดแนวนี้คือ ขายสินค้าให้มากกว่าเดิม ลูกค้ามากกว่าเดิม

จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้ดีกว่าเดิมเพื่อเงินมากกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายคือ ผลกำไรที่มากกว่าเดิม แนวคิดการขายที่เน้นการลดราคากระตุ้นยอดขายเป็นแนวคิดที่มีอัตราเสี่ยงสูง มีข้อสังเกตว่า ลูกค้ำที่ถูกกระตุ้นให้ซื้อสินค้าจะชอบซื้อเฉพาะตอนลดราคา ถ้าไม่ได้รับการกระตุ้น ก็อาจจะยังรื้ออั้งลั้งเลที่จะซื้อ หรืออาจจะลืมเลือนการหวนกลับมาซื้อซ้ำก็ได้ มีงานวิจัยเรื่องการบริการชี้ให้เห็นว่าลูกค้ำที่ผิดหวังจะส่งข่าวไม่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ชอบให้ลูกค้ำคนอื่น ๆ อีก 10 คนหรือมากกว่านั้น เพราะทุกวันนี้การแพร่กระจายข่าวสารไปไกลและเร็วมาก

4.2.3.4 แนวคิดการตลาด แนวคิดนี้เริ่มต้นตั้งแต่ประมาณกลางปี 2493 (กลางปี 1950) แทนที่จะเน้นผลิตภัณฑ์โดยใช้ปรัชญาการตลาด “ผลิต - แล้ว - ขาย” ธุรกิจต่างๆ ก็เปลี่ยนเป็นเน้นลูกค้ำ โดยยึดปรัชญาการตลาด “รับรู้ - แล้ว - ตอบสนอง” แนวคิดนี้มีใช้เพียงแค่ค้นหาลูกค้ำที่ตรงกับผลิตภัณฑ์ แต่จะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่โดนใจกลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย แนวคิดตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป้าหมายองค์กรประกอบด้วยการทำงานที่บริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการตลาดเหนือคู่แข่ง ในการสร้างสรรค์ การส่งมอบ การติดต่อสื่อสารสินค้าที่มีคุณค่าโดนใจลูกค้ำเหนือกว่าคู่แข่งในตลาดที่เป็นเป้าหมาย

4.2.3.5 แนวคิดการตลาดครอบคลุมวงจรเวลา แนวคิดนี้มีพื้นฐานความเชื่ออิงกับการพัฒนา การออกแบบ การปฏิบัติตามกลยุทธ์การตลาดครบทั้ง 4 P (ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด) กระบวนการรวมถึงกิจกรรมที่ตระหนักถึงขนาดและความ เป็นอิสระของแผนกต่างๆ แนวคิดการตลาดครอบคลุมวงจรเวลา มีความเชื่อว่า “ทุกๆ สิ่งล้วนสำคัญ” ไม่ว่าจะ เป็นลูกค้ำ พนักงาน บริษัทอื่นๆ คู่แข่งขัน รวมถึงสังคมล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเท่าเทียมกับการทำตลาด นักการตลาดแนวคิดนี้จะต้องใส่ใจต่อนโยบายที่แตกต่างจากบริษัทแม่ ต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจทางการตลาดในพื้นที่หนึ่งจะต้องสอดคล้องกับอีกพื้นที่หนึ่ง

#### 4.2.4 ระบบการตลาด

สำนักมาตรฐานการศึกษา (2545 : 34) ได้อธิบายถึงระบบการตลาดว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ความเข้าใจในกระบวนการแลกเปลี่ยนของการตลาดจึงทำให้เข้าใจในระบบการตลาดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับระบบการตลาดในสภาวะเศรษฐกิจยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ จะมีโครงสร้างระบบตลาดยุคปัจจุบันที่ประกอบด้วยตลาดสำคัญ 5 ประเภทคือ

4.2.4.1. ตลาดวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ตลาดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ใช้พิจารณาโครงสร้างของระบบตลาดยุคใหม่ เมื่อผู้ผลิตดำเนินการจัดหาวัตถุดิบ แรงงาน พุน เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า หรือบริการ

4.2.4.2 ตลาดผู้ผลิต ผู้ผลิตสินค้าหรือบริการในตลาดผู้ผลิตดำเนินการผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาดภาครัฐ ตลาดคนกลาง ภายหลังจากการจัดหา และซื้อวัตถุดิบ และเตรียมปัจจัยการผลิตที่ผ่านกระบวนการผลิต โดยแปรสภาพเป็นสินค้า และบริการต่อไป

4.2.4.3 ตลาดคนกลาง เป็นตลาดที่รับซื้อสินค้า และบริการจากตลาดผู้ผลิตเพื่อนำไปขายหรือให้บริการแก่ตลาดผู้บริโภคต่อไป



4.2.4.4 ตลาดผู้บริโภครวม เป็นตลาดที่ประกอบด้วยผู้บริโภค โดยผู้บริโภคซื้อสินค้าหรือรับบริการจากตลาดคนกลางแล้ว แรงงานของผู้บริโภค จะถูกใช้ในตลาดวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่อไป และได้รับค่าตอบแทนเป็นเงิน ซึ่งผู้บริโภครวมจะกันเงินส่วนหนึ่งที่ได้รับนั้นเป็นภาษีที่ป้อนไปสู่ตลาดภาครัฐหรือรัฐบาลต่อไป

4.2.4.5 ตลาดภาครัฐหรือรัฐบาล เมื่อรัฐได้จัดเก็บภาษีจากผู้บริโภคแล้ว จะนำเงินดังกล่าวมาใช้ซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตที่จำเป็นต่อภาครัฐจากตลาดวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิต จากตลาดผู้ผลิต จากตลาดคนกลาง แล้วนำมาแปรสภาพเป็นบริหารสาธารณะ ได้แก่ บริการสาธารณูปโภคเสนอกลับสู่ตลาดต่างๆ

ด้วยโครงสร้างของระบบการตลาดยุคปัจจุบันที่มีการไหลเวียนของปัจจัยการผลิตสินค้า และบริการ เงิน ภาษี และการให้บริการจากตลาดหนึ่งไปสู่อีกตลาดหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้ระบบการตลาดเกิดความสมดุล ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนของการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมระบบการตลาดทั้งในระดับท้องถิ่นที่สมดุลจะขยายศักยภาพไปสู่ระบบการตลาดระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับระหว่างประเทศอันจะมีผลต่อการเจริญเติบโตในระบบเศรษฐกิจโดยรวม

#### 4.2.5 ส่วนผสมทางการตลาด

สำนักมาตรฐานการศึกษา (2545 : 37) ได้กล่าวถึงส่วนผสมทางการตลาดว่า ภายหลังจากที่กิจการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรอันได้แก่ การเจริญเติบโตของตลาดเดิม และในตลาดใหม่โดยการขยายใหม่ไปดำเนินการด้านการจัดจำหน่าย หรือผลิตวัตถุดิบเอง หรือการดำเนินการกิจการอื่นๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม นอกจากนี้กลยุทธ์ขององค์กรอาจ ได้แก่ การรักษาระดับการเจริญเติบโต เนื่องจากพลังการแข่งขันของอุตสาหกรรมมีความเข้มข้นสูง หรืออาจลดขนาดของกิจการเพื่อประหยัดต้นทุน เป็นต้น จากนั้นจะมีการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์การตลาด โดยอาศัยส่วนผสมการตลาดหรือ 4 P ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด

สุวกิจ ศรีปัดถา (2549 : 300) อธิบายเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาดไว้ว่า ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้เรื่องของตลาดอย่างแท้จริง กล่าวคือ ต้องรู้ว่า ลูกค้านั้นใคร อยู่ที่ใด จำนวนเท่าใด มีพฤติกรรม ความเชื่ออย่างไรมีการปฏิบัติตนอย่างไร มีความสนใจที่จะซื้อสินค้าอะไรบ้าง ดังนั้น การจัดการการตลาดจะต้องคำนึงถึงส่วนผสมทางการตลาด 4 ประการ หรือ 4 P

ฐิติรัตน์ มีมากและคณะ (2552 : 240) ได้ให้ความหมายว่า ส่วนผสมทางการตลาดหมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งเรียกว่าเป็น “เครื่องมือทางการตลาด” ที่ผู้บริหารและนักการตลาดนำมาใช้ในการวางแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาดของธุรกิจ ได้แก่ การสร้าง การรู้จักตัวผลิตภัณฑ์ การกระตุ้นให้เกิดความต้องการ และการสร้างยอดขาย ถึงแม้จะมีผู้พยายามหาสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านความหลากหลายของธุรกิจจึงยากที่จะนำสูตรสำเร็จของธุรกิจใดมาใช้กับธุรกิจอื่นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะของตลาดเป้าหมาย ศักยภาพธุรกิจของตนเอง สภาพการณ์ การแข่งขัน และความเหมาะสมของปัจจัยทางการตลาดแต่ละตัว เพื่อนำมาใช้ในการจูงใจ

สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผสมการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ใช้เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

#### 4.3 การจัดการการเงินและบัญชี

ฐิติรัตน์ มีมากและคณะ (2552 : 406) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเงินของกิจการ คือ เงินที่นำมาใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้ก้าวหน้าไปได้ เงินที่ใช้เช่นนี้ เรียกว่า ทุนของการดำเนินงาน การจัดการการเงินของกิจการในที่นี้ก็คือ การจัดการทุนให้เกิดประสิทธิภาพสามารถชำระรักษากิจการไว้ได้ มีกำไร เกิดการเจริญงอกงามก้าวหน้า ถ้าหากสามารถจัดการทุนได้เหมาะสม กิจการก็จะขยายตัวไปเรื่อยๆ ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม กิจการที่ล้มเหลว ส่วนหนึ่งเกิดจากการจัดการเงินไม่มีประสิทธิภาพและในทางกลับกัน ถ้ากิจการใดมีการจัดการการเงินที่ดีมีความคล่องตัว และเกิดผลงานตามเป้าหมาย ใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ก็จะทำให้กิจการเจริญรุ่งเรือง ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง การจัดการการเงินจึงเป็นภาระงานสำคัญที่กิจการจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเงิน ถือเป็นทรัพยากรการบริหารอันสำคัญ เพราะว่าเป็นปัจจัยการจ้างงาน ซื้อสินค้า และสิ่งอื่นๆ มาสู่กิจการ

##### 4.3.1 การเงิน (Finance)

ฐิติรัตน์ มีมากและคณะ (2552 : 406) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเงินไว้ ดังนี้

4.3.1.1 เป้าหมายของการบริหารเงินทุน เป้าหมายการบริหารเงินทุนมี 3 ประการหลักคือ

1. ต้องมีกำไร การบริหารการเงินให้มีกำไรต้องขายให้มีรายได้มากกว่ารายจ่าย

2. ต้องมีสภาพคล่อง การจะมีสภาพคล่องก็ต้องจัดการให้มีเงินสดในมือ หรือศักยภาพการใช้จ่ายคล่องตัว สามารถใช้จ่ายได้ตลอดเวลาไม่ติดขัด ต้องมีวินัยในการชำระหนี้ และมีวินัยในการเก็บเงินสดเข้าสู่กิจการอย่างเป็นระบบ

3. ต้องมีความมั่นคงทางการเงิน คือ จะต้องมีการเก็บเงินกำไรหรือทุนสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน โดยปกติแล้วกิจการควรมีทุนสำรองประมาณ ร้อยละ 20 ของยอดรายจ่ายทั้งหมด ดังนั้น เพื่อความมั่นคงของกิจการควรจัดสรรทุนมาใช้จ่าย ร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เก็บไว้เป็นทุนสำรองแต่ละปี หากมีมากเกินไปความจำเป็นจึงนำมาใช้เพื่อการพัฒนากิจการต่อไป

4.3.1.2 ประเภทของเงินทุน เงินทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจการมีหลายประเภทดังนี้

1. เงินทุนระยะสั้น ได้แก่ เงินเชื่อทางการค้า เงินกู้เบิกเกิน บัญชีเงินกู้โดยขายลดเช็ค และตั๋วเงินชนิดอื่นๆ วงเงินแพคกิ้งเครดิต วงเงิน T/R วงเงินสินเชื่อแพคตอริง และเงินกู้ระยะสั้น

2. เงินทุนระยะยาว ได้แก่ เงินกู้ระยะยาว การเข้าซื้อและการ  
เช่าสินทรัพย์

4.3.1.3 แหล่งเงินทุน ผู้ประกอบการอาจแสวงหาเงินทุนได้จากแหล่งทุน  
หลายแห่งนอกเหนือจากเงินออมของตนแล้ว ผู้ประกอบการสามารถกู้ยืมและระดมทุน (หุ้น) ได้จาก  
แหล่งต่างๆ เช่น

1. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงยุติธรรม
2. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ
4. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่ง  
ประเทศไทย
5. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
6. เรียกหุ้นระดมทุนจากผู้ร่วมลงทุนหรือกรรมการของบริษัท  
และผู้ถือหุ้น

4.3.1.4 งบการเงิน (Financial Statement) งบการเงิน เป็นรายงาน  
การสรุปฐานะทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์  
ประกอบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยธุรกิจนิยมนำเสนอการเงินใน 2 รูปแบบต่อไปนี้

1. งบดุล (Balance Sheet) เป็นงบการเงินที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ  
สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ทำให้บางครั้งมีผู้เรียกงบดุลว่า “งบแสดง  
ฐานะทางการเงิน (Statement of Financial Position)”

- 2 งบกำไรขาดทุน (Profit and Loss Statement) หรืองบ  
รายได้ (Income Statement) เป็นงบการเงินที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรม ประกอบด้วย  
รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร และหรือขาดทุนของกิจการในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งมักจะเป็นรอบระยะเวลา 1 ปี  
โดยเราอาจจะเรียกกำไร ขาดทุนในแต่ละปีของธุรกิจว่า “Bottom Line” ซึ่งหมายถึงตัวเลขแถว  
ล่างสุดของงบกำไรขาดทุน

4.3.1.5 การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis) ทั้ง  
งบดุลและงบกำไรขาดทุนต่างเป็นแหล่งข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของธุรกิจที่ผู้ประกอบการสามารถ  
นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจ ตลอดจน  
สามารถดึงข้อมูลที่สำคัญมาใช้งาน ซึ่งมักจะอยู่ในรูปอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) โดย  
เราสามารถจัดกลุ่มของอัตราส่วนทางการเงินออกเป็น 3 กลุ่มต่อไปนี้

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Solvency Ratio) เป็นอัตราที่ใช้วัดสภาพ  
คล่องของการชำระหนี้ของธุรกิจ โดยจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1.1 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น (Short – Term Solvency  
Ratio) เป็นการวัดสภาพคล่องหรือความสามารถในการจ่ายคืนหนี้สินระยะสั้น หมายความว่า ถ้า

ธุรกิจมีสภาพคล่องสูง แสดงว่าธุรกิจสามารถจ่ายเงินคืนให้กับเจ้าหนี้ระยะสั้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งนิยมวัดโดยใช้ Current Ratio หรือที่เรียกว่าอัตราส่วนของธนาคาร (Banker Ratio) โดย Current Ratio จะสะท้อนความสามารถของธุรกิจในการหาเงินสดมาใช้หนี้ ซึ่งนิยมพิจารณาที่อัตราส่วน 2 : 1 หรือสูงกว่า โดยอาจจะแตกต่างกันไปตามธุรกิจ ถ้าธุรกิจมี Current Ratio ต่ำแสดงว่าธุรกิจอาจจะประสบปัญหาในการหาเงินมาชำระหนี้ระยะสั้น แต่ถ้าธุรกิจมี Current Ratio สูงเกินไป แสดงว่าธุรกิจมีได้ใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีสินทรัพย์ระยะสั้นอยู่ในอัตราส่วนที่สูง โดยสินทรัพย์เหล่านี้มักจะก่อให้เกิดรายได้แก่ธุรกิจ

1.2 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะยาว (Long – Term Solvency Ratio) หนี้สินระยะสั้นเป็นปัญหาเฉพาะหน้าของธุรกิจ แต่การที่ดำรงอยู่และเจริญเติบโตได้ในอนาคต ผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับหนี้สินทั้งระยะสั้นและยาวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยธุรกิจที่มีปัญหาในการบริหารหนี้สินระยะยาว มักจะมีความเสี่ยงที่จะล้มละลายหรือถูกซื้อกิจการ (Takeover) โดยธุรกิจนิยมจัดอัตราส่วนสภาพคล่องระยะยาว จากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt – to – Owner’s Equity Ratio หรือ Debt – to – Equity Ratio) หรือเรียกว่าสั้นๆ ว่า อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) ถ้าอัตราส่วนหนี้สินต่ำกว่า 1 แสดงว่าเจ้าหนี้มีแนวโน้มที่จะได้รับความคุ้มครอง ถ้าเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ในทางตรงข้าม ถ้าอัตราส่วนหนี้สินสูงกว่า 1 แสดงว่าธุรกิจลงทุนโดยใช้การกู้ยืมจากภายนอกมาใช้งานมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ นักการเงินยังสามารถใช้อัตราส่วนหนี้สินเปรียบเทียบสถานะของธุรกิจกับมาตรฐานของอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

2. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) เป็นสภาพสะท้อนความสามารถในการทำรายได้ของธุรกิจ เพราะฉะนั้นนอกจากสภาพคล่องของกิจการแล้ว นักลงทุนยังให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่พวกเขาจะได้รับจากการลงทุนในธุรกิจ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนสำคัญต่อไปนี้

2.1 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือ ROI เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ จากปัจจัยนำเข้าหรือเงินลงทุนที่ใส่ลงไป ซึ่งในทางปฏิบัติได้มีผู้กำหนดอัตราส่วน ROI ที่เหมาะสม ดังนั้น อาจจะนำอัตราส่วนที่ได้ของธุรกิจไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2 กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share) แสดงอัตราส่วนผลตอบแทน ที่ธุรกิจสามารถสร้างให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุน ในการซื้อหรือขายหุ้นของกิจการและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดราคาหุ้น โดยประเด็นสำคัญในการพิจารณาอัตราส่วนกำไรต่อหุ้น ส่วนที่ถูกกลบเกลื่อนคือ เงินที่ใช้ในการสร้างรายได้ อาจเป็นไปได้ที่ 2 ธุรกิจมีอัตรากำไรต่อหุ้นเท่ากัน แต่ธุรกิจหนึ่งมีเงินลงทุนน้อยกว่า แสดงว่าธุรกิจมีประสิทธิภาพมากกว่าในการใช้เงินทุนที่มีอยู่ในการสร้างรายได้

2.3 อัตราส่วนของกิจกรรม (Activity Ratio) เป็นภาพสะท้อนการใช้งานสินทรัพย์การดำเนินงานของกิจการว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยอัตราส่วนของกิจกรรมจะเป็นอัตราส่วนสำคัญที่นักลงทุนใช้ประกอบการตัดสินใจที่จะลงทุนในธุรกิจ เนื่องจากแสดงให้เห็นความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมีอัตราส่วนที่สำคัญคือ อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ในแต่ละปี ถ้าอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ค่าคงคลังสูง แสดงว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากธุรกิจไม่ต้องจมเงินกับการเก็บสินค้าคงคลัง ทำให้ธุรกิจสามารถนำเงินลงทุนไปใช้งานด้านอื่นที่มีความจำเป็น โดยนักวิเคราะห์สามารถเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้กับการดำเนินงานผ่านมาธุรกิจ หรือธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรม

จะเห็นได้ว่าเราสามารถวิเคราะห์ และตีความงบการเงินของธุรกิจ ได้จากการใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น และทำการเปรียบเทียบข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ และต้องระมัดระวังปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปรียบเทียบ ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์มีความยุ่งยากมากขึ้น ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา และการตีราคาสินค้าคงเหลือ

#### 4.3.2 การบัญชี (Accounting)

ริชาร์ดสัน มีมาก และคณะ (2552 : 407) ได้อธิบายว่า การบัญชี เป็นกระบวนการเก็บรวบรวม จัดบันทึก วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจ หรือสรุปได้ว่า การทำบัญชีจะเป็นเครื่องวัด ประเมิน และแปลงผลการดำเนินงานของธุรกิจให้เป็นสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร เจ้าของ รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานของรัฐ ซึ่งข้อมูลทางการบัญชีจะสะท้อนภาพการดำเนินงานและความเข้มแข็งของธุรกิจ ดังนั้น การลงบัญชีจะต้องมีความถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย และลงทุน เพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมสถานะทางการเงินเหล่านั้น เพื่อธุรกิจเกิดกำไร

4.3.2.1 ระบบบัญชี ระบบบัญชีมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต ธุรกิจค้าส่ง – ค้าปลีก หรือธุรกิจบริการ เพราะนอกจากข้อมูลทางการบัญชีจะเป็นภาษาของธุรกิจที่บ่งบอกถึงสถานะทางการเงินของธุรกิจที่ว่า มีสินทรัพย์ หนี้สิน และลงทุนมากเพียงใดแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของธุรกิจว่าดำเนินงานได้ดีเพียงใด ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าหรือไม่ และมีกำไรหรือขาดทุนเพียงใด อีกทั้งการจัดทำบัญชียังเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจ ในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การตรวจสอบ การควบคุม รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำบัญชีมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการควรมีความรู้และต้องจัดการทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจถึงความหมายหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และการใช้เครื่องมือทางการบัญชี เพื่อสามารถนำระบบบัญชีไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจได้

##### 4.3.2.2 ระบบการบัญชีที่จำเป็นสำหรับธุรกิจขนาดย่อม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 256) ได้อธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมก็คือหาวิธีการที่จะใช้ข้อมูลทางการบัญชี หาวิธีการที่จะได้ข้อมูลทางบัญชีที่ประหยัดรวดเร็ว โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย แต่สิ่งเหล่านั้นอาจไม่เกิดขึ้นหากผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะบันทึกตัวเลขได้อย่างสมบูรณ์ตามระบบบัญชีคู่ เช่น งบกำไรขาดทุนสามารถจัดทำขึ้นจากการบันทึกยอดขายในแต่ละวัน การรับเงินการจ่ายเงิน การซื้อสินค้าและค่าใช้จ่ายทั้งหลาย ในช่วงเวลาหนึ่ง การซื้อและการขายสินค้า การซื้อสินทรัพย์ถาวรจะต้องมีการบันทึกไว้ซึ่งต้องปรากฏในงบดุล อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดย่อมอาจจะไม่มีข้อมูลพื้นฐานที่สมบูรณ์เนื่องจากข้อมูลพื้นฐานไม่มีการจัดหาขึ้นมา เจ้าของกิจการจึงไม่ได้ประโยชน์จากการวิเคราะห์การดำเนินงานในแต่ละเดือนหรือแต่ละสัปดาห์ ในกรณีนี้เจ้าของจะไม่ทราบสภาพกำไรของธุรกิจ

จนกระทั่งสิ้นปี ดังนั้น ข้อมูลทางการบัญชีที่ดีจะเป็นเครื่องวัดความสามารถในการจัดการของเจ้าของกิจการ เพราะฉะนั้น การตัดสินใจในแต่ละวันของธุรกิจจะต้องขึ้นอยู่กับสภาพการเงินของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายจะต้องสัมพันธ์กัน ถ้าไม่มีข้อมูลทางการบัญชีที่ดี ปัญหาการเงินหรือแนวโน้มที่ไม่ดีจะเกิดขึ้น แต่ถ้ามีระบบบัญชีที่ดีจะสามารถแก้ไขได้ทัน โดยรูปแบบสำคัญของงบการเงินหรืองบกำไรขาดทุน และการตัดสินใจด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับการบันทึกต่างๆ ดังนี้

1. การบันทึกเกี่ยวกับการบัญชีลูกค้านำการค้า บัญชีนี้มีความสำคัญมากในการตัดสินใจขายสินค้า การเก็บหนี้ (การทวงหนี้) และการชำระรักษาลูกค้าที่ดีเอาไว้ตลอดจนแสดงประสิทธิภาพของนโยบายการให้สินเชื่อ และนโยบายการทวงหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระ

2. การบันทึกเกี่ยวกับเจ้าหนี้การค้า บัญชีนี้แสดงถึงเจ้าหนี้ที่ธุรกิจมีอยู่ จะทำให้ได้ข้อมูลส่วนลดเงินสดและการจ่ายเงินเมื่อถึงกำหนดชำระ

3. การบันทึกสินค้าคงเหลือ การบันทึกนี้มีสินค้าคงเหลือในปัจจุบันอยู่จำนวนเท่าใด ช่วยให้สินค้าไว้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังช่วยให้ข้อมูลในการซื้อ การรักษาระดับสินค้าคงเหลือให้เพียงพอและเหมาะสม และใช้ในการคำนวณอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกค้า

4. การบันทึกเงินเดือนค่าจ้าง การบันทึกนี้แสดงถึงเงินเดือนหรือค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงาน และใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณและจ่ายภาษีเงินได้ของพนักงาน

5. การบันทึกในสมุดเงินสด บัญชีนี้แสดงรายรับ และรายจ่าย ซึ่งจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับเงินสดไหลเข้าและเงินสดไหลออก ตลอดจนเงินสดคงเหลือในมือ

6. การบันทึกเกี่ยวกับบัญชีสินทรัพย์ถาวร การบันทึกนี้แสดงการซื้อสินทรัพย์ถาวรและค่าเสื่อมราคาที่เกิดขึ้น ตลอดจนแสดงมูลค่าของสินทรัพย์ที่คงเหลืออยู่

7. การบันทึกอื่นๆ เช่น การบันทึกการประกันภัย นโยบายด้านแรงงาน การบันทึกเกี่ยวกับการเช่า การบันทึกเกี่ยวกับการลงทุนภายนอกธุรกิจ

#### 4.3.2.3 เครื่องมือทางการบัญชี

รูทีร์ตัน มีมาก และคณะ (2552 : 408) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจดำเนินการธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น ล้วนส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินการธุรกิจ เช่น ยอดเงินจากการขายสดเป็นตัวเลขที่เพิ่มยอดฝากธนาคาร ส่วนยอดขายจากการขายเชื่อเพิ่มตัวเลขในบัญชีรายรับ ในขณะที่การจัดซื้อและการลงทุนต่างเป็นการเพิ่มยอดตัวเลขในบัญชีรายจ่าย หรือลดยอดเงินฝากในธนาคาร ขณะเดียวกันเครื่องจักรก็ลดมูลค่าลงตามระยะเวลาและสภาพการใช้งานสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสถานะทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งการจดบันทึกการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารงานได้ ซึ่งเราอาจกล่าวได้ว่า ความสำคัญและประสิทธิภาพของงานบัญชีขึ้นอยู่กับการจัดระบบและการจัดบันทึกข้อมูลทางการบัญชี ซึ่งเป็นเสมือนแหล่งต้นน้ำ ถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นในกระบวนการทางบัญชี ก็ส่งผลกระทบต่อกระบวนการอื่นของธุรกิจ ถึงแม้ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการในฝ่ายอื่นจะไม่ต้องบันทึก ตรวจสอบ และประมวลผลข้อมูล ทางบัญชีโดยตรง แต่ผู้บริหารทุกคนควรมีความรู้

ความเข้าใจพื้นฐานทางการบัญชี เพื่อให้ทราบแนวความคิดในการจัดทำและแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจและการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้งาน

#### 4.3.2.4 งบประมาณ

ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ (2552 : 408) ได้อธิบายว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการเงินอย่างหนึ่งสำหรับวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งสามารถช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานทางการเงิน และกำหนดรายจ่ายของธุรกิจ อีกทั้งสามารถคาดคะเนศักยภาพของกำไร และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการตัดสินใจขยาย หรือจำกัดงบประมาณต่อไป ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณที่สำคัญ ดังนี้

**งบประมาณดำเนินงาน** เป็นงบที่แสดงถึงความเคลื่อนไหวทางการเงินในการดำเนินกิจกรรมหลักทางธุรกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ การผลิต การซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ การขายสินค้า และค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานทั้งสิ้น ซึ่งประกอบด้วยงบต่างๆ ดังนี้

1. งบประมาณขาย แสดงถึงยอดขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง โดยสามารถพยากรณ์จากยอดขายเดิม จำนวนกลุ่มเป้าหมาย และสถานการณ์ทางการตลาด ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการประมาณการงบประมาณในส่วนอื่นๆ ด้วย

2. งบประมาณการผลิต แสดงถึงจำนวนสินค้าที่คาดว่าจะผลิตรวมถึงสินค้าคงเหลือ เพื่อให้มีสินค้ามากเพียงพอในการตอบสนองต่อยอดขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งได้ โดยไม่ก่อให้เกิดการขาดแคลนสินค้า ซึ่งจะเป็นการเสียโอกาสในการขาย

3. งบประมาณวัตถุดิบทางตรง แสดงถึงจำนวนวัตถุดิบทางตรงที่ต้องการใช้ในการผลิตตามจำนวนสินค้าที่ต้องการ ซึ่งจะมีการวางแผนในการจัดซื้อปริมาณวัตถุดิบให้พอเพียงกับความต้องการในการผลิต

4. งบประมาณแรงงานทางตรง แสดงถึงจำนวนแรงงานที่ต้องการใช้ในการผลิตและค่าแรงงานทางตรงที่จะเกิดขึ้นในการผลิต เพื่อทำการสรรหาและจัดเตรียมแรงงานและงบประมาณให้เพียงพอ

5. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต แสดงถึงค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นที่เกิดขึ้นในการผลิตแบ่งออกเป็น

5.1 ค่าใช้จ่ายผันแปร เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นที่เกิดขึ้นผันแปรตามจำนวนสินค้าที่ผลิต ที่นอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงที่ต้องการใช้ผลิต เช่น ค่าวัตถุดิบทางอ้อม ค่าพลังงาน ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าบำรุงรักษา เป็นต้น

5.2 ค่าใช้จ่ายคงที่ เป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ต้องเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรือไม่ก็ตาม เช่น ค่าเครื่องจักร ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าเสื่อมราคาทางเครื่องจักร เงินเดือนพนักงานในโรงงาน ค่าสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เป็นต้น

6. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร แสดงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการขายและการบริหารทั้งสิ้น ที่นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการผลิต เช่น เงินเดือน พนักงานขาย ค่าเช่าพื้นที่ขาย ค่าโฆษณา ค่าส่งเสริมการตลาด ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เป็นต้น

**งบประมาณการเงิน** แสดงถึงรายการทางการเงินจากงบประมาณดำเนินงานและการลงทุน เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการบริหารและการเงิน สามารถสะท้อน

ศักยภาพในการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบจากงบการเงินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจริง ประกอบด้วยงบต่างๆ ดังนี้

1. งบประมาณเงินสด เป็นงบที่แสดงให้การคาดคะเนรายรับรายจ่ายที่เป็นเงินสดสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมเงินสดของกิจการ อีกทั้งช่วยให้ทราบถึงความต้องการเงินสดล่วงหน้า เพื่อป้องกันการขาดสภาพคล่องที่จะเกิดขึ้น ซึ่งงบประมาณเงินสดสามารถจัดทำขึ้น โดยรวบรวมข้อมูลจากการประมาณการในส่วนต่างๆ ได้แก่ เงินสดรับ เงินสดจ่าย ส่วนต่างของเงินสด – รับ และการจัดการทางการเงิน

2. งบประมาณกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงให้เห็นถึงการประมาณรายได้ และค่าใช้จ่ายสำหรับระยะเวลาหนึ่ง ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการ และเตรียมการวางแผนการผลิต และการดำเนินการในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งแสดงในรูปรายปี รายเดือน รายไตรมาส หรือรายครึ่งปี ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประกอบการ

3. งบประมาณงบดุล เป็นการจัดเตรียมงบดุลให้สอดคล้องกับงบประมาณกำไรขาดทุนในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินของกิจการที่เปลี่ยนแปลงไปตามการดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าว โดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นในงบดุล ณ วันสิ้นปีของปีก่อนที่จะทำงบประมาณ และข้อมูลจากงบประมาณดำเนินงานต่างๆ ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและควบคุมทางการเงินได้ ช่วยในการสังเกตข้อมูลทางการเงินที่ผิดปกติ และวัดผลการดำเนินงานด้วยอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ได้เป็นล่วงหน้า อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงินของกิจการที่เกิดขึ้นในอนาคต

จากข้อมูลเกี่ยวกับการบัญชีข้างต้น จะเห็นว่าระบบบัญชีมีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจทุกประเภท เพราะเป็นข้อมูลที่จะช่วยสะท้อนภาพของธุรกิจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการจัดสรรทรัพยากร การดำเนินงาน การตรวจสอบและการแก้ไขให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นหน้าที่ตามกฎหมายอีกด้วย

#### 4.4 การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2538 : 119) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างสภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

ธีรยุทธ พึ่งเพียร (2543 : 1) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคคลต่อการพัฒนาองค์กรที่เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลักได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทน สุขภาพ



และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และในทางรัฐประศาสนศาสตร์ถือว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์กรเอกชนมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า 4 M ทรัพยากรการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเอง และมุ่งอาศัยซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครอง การบังคับบัญชา การให้พ้นจากงาน การบริหารงานที่กล่าวมานี้ เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในด้านประสิทธิภาพของงานและประสิทธิผลที่มากที่สุด ซึ่งการบริหารงานบุคคลมิได้มีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการบริหารแรงงานโดยทั่วไปด้วย ซึ่งหมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความต้องการในกิจการสาขาต่างๆ และให้ความคุ้มครองดูแลสภาพการทำงานรวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้านายกับลูกจ้างด้วย

#### 4.4.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ธีรยุทธ พึ่งเพียร (2543 : 4) วัตถุประสงค์อันสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้แก่ การเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.4.1.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

4.4.1.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

4.4.1.3 เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)

4.4.1.4 เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

#### 4.4.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.4.2.1 ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

4.4.2.2 ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

4.4.2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคม โดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

#### 4.4.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธีรยุทธ พึ่งเพียร (2543 : 5) หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้ว ได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม มีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบต่องาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะและเงินเดือน ฝึกอบรม ตลอดจนสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งการดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

4.4.3.1 การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)

4.4.3.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

4.4.3.3 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

4.4.3.4 การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or Orientation and Appraisal Process)

4.4.3.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)

4.4.3.6 กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relation)

4.4.3.7 การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

4.4.3.8 การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Designs)

ทั้งนี้ เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กรและเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์กร องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมและสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตในองค์กรและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

#### 4.4.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดย่อม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2538 : 126) กล่าวว่า ความเจริญเติบโตขององค์กรจะส่งผลให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จำนวนพนักงานที่มีอยู่อาจลดลง เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรไม่หยุดชะงัก จำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนที่จะปฏิบัติงานให้เพียงพอ โดยพิจารณาว่าในอนาคตช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง องค์กรจะต้องสูญเสียกำลังคนไปสักเท่าใด ซึ่งสามารถเปรียบเทียบจากเหตุการณ์ในอดีตได้ ซึ่งพอจะคาดคะเนได้ ในทำนองเดียวกันช่วงใดที่องค์กรมีโครงการขยายในอนาคต จำเป็นต้องใช้คนงานเพิ่มมากขึ้นน้อยเพียงใด มีหน้าที่ใดบ้าง ก็ต้องพิจารณาวางแผน เมื่อได้แผนกำลังคนในอนาคต และจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แล้วก็จะทำให้ทราบว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร หน้าที่ใด จำนวนกี่คน จะทำการสรรหาคนที่ต้องการเพื่อมาบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

ดังนั้น วิสาหกิจขนาดย่อมควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีการขับเคลื่อน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 4.5 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

จिरภา แสนเกษม (2545 : 8) ได้ให้ความหมายของการวิจัยธุรกิจว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อความจริงเกี่ยวกับธุรกิจด้วยวิธีที่มีหลักเกณฑ์และถูกต้องตามกระบวนการวิจัยที่มีการกำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตที่ชัดเจนและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพซึ่งการวิจัยธุรกิจไม่เพียงแต่เป็นวิจัยถึงเทคนิคของธุรกิจในการดำเนินการผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี และการประหยัดต้นทุนให้มีประสิทธิภาพหรือการวิจัยเพื่อค้นหาสิ่งที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่การที่ธุรกิจจะประสบผลสำเร็จนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในแต่เพียงอย่างเดียว หากยังอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจไม่อาจควบคุมได้อีกด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมืองและการแข่งขันทางธุรกิจ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2552 : 10) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นกระบวนการของการศึกษา เรียนรู้ และการคิดค้น เพื่อที่จะมุ่งหวังให้เกิดการค้นพบความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ รวมทั้งการนำสิ่งที่ได้มีการคิดค้นหรือค้นพบมาแล้วมาทำการออกแบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สินค้ากระบวนการผลิต การให้บริการมีลักษณะรูปแบบใหม่ๆ หรือการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

นราศรี ไวนิชกุล (2551 : 5) ได้ให้ความหมายของการวิจัยว่า การศึกษาค้นคว้าถึงความจริงเกี่ยวกับธุรกิจด้วยวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ ถูกต้องตามระบบที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ญาณภัทร สีหะมงคล (2552 : 10) กล่าวว่า การวิจัยเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน

ดังนั้น สภาพการณ์ที่ใช้วิจัยทางธุรกิจ จึงเริ่มตั้งแต่การวิจัยดำเนินการจัดการ การบัญชี การเงิน การตลาด การผลิต เศรษฐกิจ และการวิจัยทางสังคมศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ฉะนั้นการทำวิจัยทางธุรกิจจึงเกี่ยวข้องกับสาขาต่างๆ ดังนี้

##### 4.5.1 การวิจัยด้านการผลิต (Production Management Research)

การผลิต คือ กระบวนการแปรสภาพส่วนนำเข้า (Input) ให้เป็นผลผลิต เช่น การนำแรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ มาเข้ากระบวนการร่วมกันเพื่อให้ได้ผลออกมาเป็นสินค้าหรือบริการ และออกจำหน่ายไปยังผู้บริโภค ดังนั้น การวิจัยทางด้านการผลิต จะเน้นถึงการวิจัยด้านการจัดการการผลิต การจัดหน้างานการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด คือการทำให้ต้นทุนต่ำสุดประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและแรงงาน ซึ่งการวิจัยการผลิต ได้แก่ การวิจัยเกี่ยวกับการตั้งอาคารโรงงาน ให้อยู่ในที่เหมาะสม การก่อสร้างให้ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ระบบการติดต่อภายในโรงงานมีประสิทธิภาพ การควบคุมการผลิต การกำหนดวิธีการและรายงาน การกำหนดเวลาและอัตราการผลิต (Scheduling)

และการจ่ายงาน (Dispatching) รวมถึงการจัดสายงานการผลิต การกำหนดบุคลากรในแผนการผลิต ซึ่งปัจจุบันมีการทำวิจัยการผลิตเช่น การวิจัยว่าควรจะมีวัตถุดิบและวัสดุต่างๆ เก็บไว้เป็นสินค้าคงคลังเป็นจำนวนเท่าใด ณ ระดับต่างๆ ของการผลิต ควรจะมีการกระจายสินค้าคงคลังไปยังสาขาต่างๆ อย่างไรจึงจะประหยัดที่สุด

#### 4.5.2 การวิจัยด้านการตลาด (Marketing Research)

การตลาด คือ การทำกิจกรรมทางธุรกิจ ในอันที่จะชักนำสินค้าและบริการต่างๆ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ดังนั้น กิจกรรมทางการตลาดจึงหมายถึงกิจกรรมต่างๆ นอกเหนือจากการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้านั่นเอง เป็นการที่จะพยายามทำให้สินค้าหรือบริการเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค และสนองความต้องการนั้นๆ การวิจัยในการตลาด จึงได้แก่ การวิจัยแรงจูงใจในการซื้อ การพยากรณ์ตลาด การตั้งราคา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจัดสายงานด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ฉะนั้น การวิจัยตลาดจึงเป็นการสำรวจว่า ประชาชนชอบดูรายการทีวีอะไรบ้าง ในวันเวลาต่างๆ หรือการวิจัยปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่ออุปนิสัยการซื้อของผู้บริโภค โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถาม หรือสัมภาษณ์

#### 4.5.3 การวิจัยด้านการเงิน (Finance Research)

การเงิน เป็นสาขาที่กว้างมากอาจรวมถึงตั้งแต่การดำเนินการด้านการเงินของสถาบันทางการเงินโดยตรง เช่น ธนาคาร บริษัทเงินทุนค้าหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลอดถึงการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ถึงแม้จะไม่มีวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นวัตถุประสงค์หลัก แต่การเงินก็มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการ ดังเช่น กิจการหลายแห่งสามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคได้ แต่ต่อมาเลิกกิจการเนื่องจากฐานะทางการเงินของกิจการไม่ดี อันเกิดจากความล้มเหลวในการดำเนินงานด้านการเงินนั่นเอง ดังนั้นผู้จัดการจึงควรจัดการการเงิน โดยมีการทำวิจัยเพื่อหาคำตอบที่ชัดเจนและหาประสิทธิภาพในการจัดการ ดังนั้นการเงินมีหน้าที่ในการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของกิจการและการจัดการเตรียมกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงกะทันหัน การวิจัยด้านการเงินจึงเกี่ยวกับการที่จะทำให้การบริหารการเงินมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น การวิจัยถึงฐานะการเงิน อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหุ้น เงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น

#### 4.5.4 การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Research)

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่ามีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจและเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ โดยมีการพัฒนาตั้งแต่แรกเกิด การเข้าเรียนหนังสือเริ่มต้นที่ประถม มัธยม และอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีคุณภาพและศักยภาพที่สามารถทำการผลิตสินค้าและบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การวิจัยทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวกับการวางแผนการสรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือค่าจ้างแรงงาน รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับลูกจ้างด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 49) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหาร การวิจัยทางการบริหารองค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ (Management) ขององค์กรสามารถวางนโยบายอันเป็นที่พึงพอใจและยอมรับจากพนักงาน การวิจัยทางการบริหารย่อมเป็นโอกาสของพนักงานแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ความพอใจหรือไม่

พอใจต่อนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอันเป็นการติดต่อสื่อสารในระบบสองทาง (Two – Way Communication) ระหว่างองค์กรกับพนักงานในองค์กร การวิจัยที่เลือกใช้ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร คือ การวิจัยประชามติ (Public Opinion Research)

การวิจัยประชามติ ประกอบด้วย การสำรวจภาพลักษณ์ การวิจัยแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจ และการสำรวจด้านประสิทธิภาพ เป็นต้น การวิจัยประชามติหรือความคิดเห็นจึงเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบให้ได้ว่า พนักงานคิดอะไร และคิดอย่างไรกับองค์กร และทำไมจึงมีความคิดเห็นอย่างนั้น เช่น การวิจัยทัศนคติที่พนักงานมีต่อนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กร หรือการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานลูกจ้าง กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งการวิจัยเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงนโยบายและการดำเนินการบริหารงานขององค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานกลุ่มต่างๆ

#### 4.5.5 ประโยชน์ของการวิจัย

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2552 : 10) กล่าวว่า การวิจัยมีข้อดีหรือประโยชน์ที่สำคัญต่อการดำเนินการบริหารขององค์กรมีรายละเอียด ดังนี้

4.5.5.1 การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความรู้สึกนึกคิด ความต้องการและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานด้วย และในการดำเนินการบริหารนั้น มีสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้คือ ความสามารถที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเองได้ โดยปราศจากอคติหรือความลำเอียงและต้องสามารถเข้าใจด้วยว่า ทำไมเขาจึงมีความคิดเห็นเช่นนั้น

4.5.5.2 ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายต่างๆ ของหน่วยงานของตนให้เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจและยอมรับจากพนักงานนี้ ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนต่อองค์กรด้วยดี

4.5.5.3 ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กรมีความระมัดระวังต่อปัญหาทางด้านการบริหารที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันหรืออาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตภายภาคหน้า

4.5.5.4 ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีของโครงการได้สมบูรณ์ถูกต้องรัดกุมยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีแก่ทั้งสองฝ่ายคือองค์กรกับพนักงาน

4.5.5.5 ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กร ได้ทราบถึงประชามติ หรือความคิดเห็นจากพนักงานทั้งที่เป็นในทางบวกและด้านลบ คือ พนักงานมีความพึงพอใจหรือไม่พอใจ หรือยังไม่มีเคลือบแคลงสงสัยอยู่ สิ่งเหล่านี้ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการมีความระมัดระวังมากขึ้น และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีซึ่งความผิดพลาดในการบริหารองค์กรนั้นอาจจะก่อให้เกิดประชามติที่เป็นไปได้ในทางลบได้เสมอ

4.5.5.6 ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กร ทราบถึงสาเหตุแห่งความเฉยเมย ไม่เฝ้าระวังของพนักงานที่มีต่อองค์กร

4.5.5.7 ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กร ได้ทราบถึงวิถีทางที่จะเอาชนะต่อความเฉยเมย ไม่เฝ้าระวังของพนักงาน ซึ่งจะสามารถหาช่องทางหรือวิธีการที่เหมาะสมดำเนินการ

แก้ไขต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตามความเป็นจริงแทนวิธีการเดาสุ่มเอาเอง เพราะไม่รู้ข้อมูลและสาเหตุที่แท้จริง

4.5.5.8 ช่วยส่งเสริมให้เกิดระบบการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) ซึ่งนับว่าเป็นบรรยากาศที่ดีแห่งการสร้างความสำเร็จร่วมกัน นั่นคือ เกิดสถาบันการสื่อสารความคิดเห็นนโยบายสู่พนักงานแล้ว ขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด้วย

4.5.5.9 ช่วยประเมินผลถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์การตามโครงการขององค์การว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด แค่นั้น หากขาดการวิจัยแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถถึงผลแห่งการดำเนินงานบริหารที่ได้กระทำลงไป ซึ่งนับว่าเป็นการสูญเสียเปล่า

4.5.5.10 ช่วยให้องค์กรได้รับฟังคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะทั้งจากผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย

ราศี ไววนิชกุล (25491 : 11 ) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย แยกได้ดังนี้

1. การวิจัยช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพิ่มพูนวิทยาการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ช่วยให้รู้ในสิ่งที่ไม่รู้หรือรู้และเข้าใจดียิ่งขึ้น ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการตั้งราคา การโฆษณา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2. ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องยุติธรรม เพื่อหาสาเหตุที่เกิดปัญหาและหาทางแก้ไขได้ถูกต้อง เช่น การลดค่าใช้จ่ายที่ทำให้ต้นทุนสูงจะสามารถทำกำไรให้กับธุรกิจได้เพิ่มขึ้น

3. ช่วยในการกำหนดนโยบายและการวางแผนได้รวดเร็ว และประหยัด โดยนักบริหารจะได้ใช้ข้อมูลจากการวินิจฉัยมากำหนดนโยบายและวางแผน

4. สามารถทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและมีเหตุผลดียิ่งขึ้น ข้อมูลจากการวิจัยช่วยให้แก้ไขปัญหาคือได้อย่างถูกต้อง

5. ช่วยในการเสริมสร้างสมรรถนะของนักบริหาร ในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจปัญหาได้ผลดียิ่งขึ้น

6. ช่วยให้นักบริหารสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้ผลดียิ่งขึ้น

7. ช่วยให้ผลงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น ทราบข้อเท็จจริงตามความเป็นจริงนำมาบริหารและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

8. ช่วยให้เกิดการประสานงานและความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของธุรกิจ

#### 4.5.6 การพัฒนาผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมสำหรับตลาดปัจจุบันด้วยการผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยปรับปรุงให้ใหญ่ขึ้น ทำให้เล็กลงเปลี่ยนแปลง รวมหรือแยกลักษณะต่าง ของผลิตภัณฑ์ สร้างคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพิ่มรูปแบบและขนาดผลิตภัณฑ์ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องมีการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้

ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยรูปแบบในการพัฒนาอาจเป็นด้านบรรจุภัณฑ์หรือตัวผลิตภัณฑ์อาหารก็ได้ งานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นอาศัยทั้งระบบและกลยุทธ์ ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงหมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในระดับที่กิจการขนาดเล็กจะทำได้ การปรับปรุงดังกล่าวอาจทำได้โดยผ่านการพัฒนาคุณภาพ บริการ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับรสนิยมของผู้ซื้อ ผู้ประกอบการที่สามารถจะผลิตผลิตภัณฑ์ของตนได้จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจ มีความถนัดหรือมีความรู้ในกิจการนั้นๆ การทำธุรกิจที่ไม่อยู่ในความถนัดของตนเองจึงเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการควรหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะการหลีกเลี่ยงที่จะทำธุรกิจตามๆ กันทั้งๆ ที่ไม่อยู่ในความถนัดของตน หรือการขยายประเภทธุรกิจของตนไปยังกิจการที่ตนเองไม่ถนัด ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเข้าใจลูกค้า หากปราศจากความเข้าใจลูกค้าที่ชัดเจนและถูกต้อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็ไม่อาจก่อให้เกิดคุณค่าหรือความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ถ้าผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือความพอใจให้ลูกค้าได้ ผู้ประกอบการนั้นๆ ก็จะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จำเป็นจะต้องลดราคาขายลงเรื่อยๆ ทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่า ถ้าไม่จำเป็นจะต้องมาจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ และผู้ประกอบการสามารถที่จะรักษาหรือเพิ่มอัตรากำไรในกิจกรรมของตนได้ในทุกสภาพเศรษฐกิจ ถ้ากิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. Innovation หมายถึง ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในตลาด

2. Modified หมายถึง ผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนดัดแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้มีความแปลกใหม่มากขึ้น

3. Me – Too หมายถึง ผลิตภัณฑ์ลอกเลียนแบบ โดยการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับบริษัท แต่เก่าในตลาด

การวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต การตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการออกแบบระบบการผลิต การเลือกใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และวิธีการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น การออกแบบผลิตภัณฑ์จะหมายถึง การปรับปรุงแบบใหม่ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์เก่าด้วยความต้องการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีสาเหตุมาจากวัฏจักรชีวิตและผลิตภัณฑ์มีช่วงเวลาที่สั้นลงเนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

## แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ

### 1. ความหมายของความยั่งยืน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552 : 19) ได้กล่าวว่า แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (Corporate Growth and Profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เป้าหมายดังกล่าวเช่นการปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันแต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนร่วมส่งเสริมสภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หากกล่าวเจาะจงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง คนกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมได้มากเท่าใด ธุรกิจนั้นก็จะได้รับการยอมรับจากสังคม และจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้คือ ผู้ที่สามารถสร้างผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจนั้น ซึ่งครอบคลุมไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นแต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าต่างๆ รวมตลอดถึง ชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งของธุรกิจนั้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจจะมีเป้าหมาย ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนจะสนใจที่ผลตอบแทนจากสิ่งที่ลงทุนไปกับธุรกิจ พนักงานย่อมต้องการการทำงานที่ให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน ส่วนลูกค้าหรือผู้บริโภคก็ต้องการได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม ขณะที่ชุมชนไม่เพียงต้องการธุรกิจที่สร้างงานสร้างรายได้ให้ชุมชน แต่ยังต้องการธุรกิจที่รับผิดชอบต่อชุมชน ไม่สร้างมลภาวะหรือก่อผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนหลายธุรกิจได้พยายามสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน (Engagement) และทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจนั้นจัดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจะแตกต่างกัน แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า แต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการพื้นฐานร่วมกันในแง่ของความต้องการด้านการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมทั้งการสร้างเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม ธุรกิจใดที่ละเมิดเป้าหมายเหล่านี้ มักจะประสบปัญหาถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้ามธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียที่กล่าวไปข้างต้น และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษาและเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

การรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นตัวอย่างของกระแสการสร้างธุรกิจให้ยั่งยืน การเพิ่มจำนวนธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นตัวชี้วัดว่าแนวโน้มทิศทางของการทำธุรกิจในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับความยั่งยืน



ขององค์กรมากขึ้น ผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาสังคม องค์กรธุรกิจใดที่เข้าใจทิศทางนี้ และปรับตัวได้ก่อนย่อมเป็นการวางรากฐานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี

สุขสรณ์ กันตะบุตร (ออนไลน์ : 2552) ได้วิจัยเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ ในหัวข้อปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนพบว่า องค์กรธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของตน โดยให้ความสำคัญกับพนักงานไม่มีการให้พนักงานออกในช่วงวิกฤตมีการวิจัยสร้างความรู้ใหม่ในผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง เช่น ไม่เพิ่มราคา มองการณ์ไกล โดยการวางแผนดำเนินการทางธุรกิจระยะยาว รวมทั้งยังมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมและสังคมอย่างจริงจัง โดยไม่มีการโฆษณาตนเอง การฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องและถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์สูง คำนึงถึงการประหยัดพลังงานและสิ่งแวดล้อม ไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำกำไรในระยะสั้นแต่คำนึงถึงธุรกิจอย่างยั่งยืน หลักการเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เป็นหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนองและแข่งขันในตลาดและประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคง ได้มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติแก่ธุรกิจที่ต้องการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยหรือท้องถิ่น
7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปเมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น
8. ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย
9. แบ่งปัน องค์ความรู้ที่มีเพื่อพัฒนาตลาด เพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. ยึดถือจริยธรรมมีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

องค์กรธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะธุรกิจจะขนาดใด ก็ได้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการวางกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย ก็จะส่งผลธุรกิจเหล่านั้น สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน และองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะมีลักษณะคือ

1. มีผลการดำเนินงานที่ดี
2. มีความสามารถที่จะตอบสนองต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะสร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่

## 2. การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (ออนไลน์ : 2552) ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ โดยไม่ขัดกับหลักการของการแสวงหากำไรของธุรกิจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบผู้อื่น หรือแสวงหาผลกำไรจนเกินควร จากการเปิดเผยประโยชน์ของสังคมโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบ ที่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตตามมา ตลอดจนให้คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัด และอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังมีได้ปฏิเสธการเป็นหนี้หรือการกู้ยืมเงินในภาคธุรกิจแต่เน้นที่การบริหารความเสี่ยงต่ำ หมายความว่า ถึงแม้จะกู้ยืมเงินเพื่อการลงทุน ก็เพื่อดำเนินกิจการชนิดที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมากนัก สามารถจัดการได้แม้ในภาวะที่โอกาสจะเกิดขึ้นจริงมีไม่มากนักก็ตาม

ผู้นำองค์กรธุรกิจในทุกระดับสามารถนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในกิจกรรมธุรกิจต่างๆ ในองค์กรซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับส่วนงานหลักทางธุรกิจดังต่อไปนี้คือ

1. การบริหารการผลิต
2. การบริหารการตลาด
3. การบริหารการเงิน
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การบริหารลูกค้า
6. อื่นๆ

สำหรับองค์กรต่างชาติก็ได้มีการนำเอาหลักการนี้มาปรับใช้ในลักษณะคล้ายกัน คือ การให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริการ และยังให้โอกาสพนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ มีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องจนทำให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย สิ่งที่สำคัญคือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต จริยธรรม ความขยันหมั่นเพียร และการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังระบุอีกว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันคือ มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการ และตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังผลกำไรในระยะสั้น แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว ด้วยการให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออกเพราะถือว่า พนักงานคือทรัพย์สินที่สามารถพัฒนาได้ในองค์กร ทั้งยังต้องให้ความจริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชาชนและสังคมในอนาคต ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ กระบวนการให้บริการ และกระบวนการผลิต รวมถึงการใช้และการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง ทั้งยังพบว่า องค์กรที่ดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงจะมีลักษณะเฉพาะคือ มีนวัตกรรมองค์กรสูง ทำให้ยากต่อการลอกเลียนแบบสามารถผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างทันท่วงที เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการ

เปลี่ยนแปลง มีต้นทุนที่ซ่อนเร้นเกี่ยวกับบุคลากรต่ำคือ พนักงานมีการแสดงออกอย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพกับการทำงาน

### 3. ตัวชี้วัดความยั่งยืน

การพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียงเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในธุรกิจที่เป็นการดำเนินการโดยยึดหลักสายกลางอย่างพอเพียง เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนของธุรกิจ โดยความยั่งยืนของธุรกิจนั้นมีตัวชี้วัดคือ กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ การพึ่งพาตนเองเพื่อให้อยู่รอด การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและการขยายกิจการของธุรกิจ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความยั่งยืนของธุรกิจได้

#### 3.1 กำไรจากการดำเนินงาน

วิชรี ว่องอรุณ (2552 : 17) ได้กล่าวว่า กำไรคือ กำไรที่ได้จากการเอามูลค่าของสินค้าที่ขายได้ไปลบด้วยต้นทุนของสินค้านั้น โดยต้นทุนนี้ไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารงาน เช่น การจ้างพนักงาน ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย เป็นต้น ซึ่งในการทำธุรกิจสิ่งแรกที่ต้องให้ความสำคัญคือ ผลกำไรของบริษัท เพราะการทำธุรกิจใดๆ ก็ตามวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อแสวงหากำไร ถ้าไม่รู้ว่ากำไรของบริษัทเป็นเท่าไร ก็จะไม่สามารถวางแผนและตัดสินใจใดๆ แก่บริษัทได้ ถ้าผลกำไรติดลบซึ่งหมายถึงประสบภาวะขาดทุนก็ต้องหาทางแก้ไข แต่ถ้ากำไรสูงก็ต้องพยายามรักษาผลกำไรระดับนี้ไว้ หรืออาจต้องขยายกิจการเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

ในการดำเนินธุรกิจ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญที่สุดคือ การเจริญเติบโตของกิจการและกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจ เอสเอ็มอีของไทยจะมีปัญหาส่วนใหญ่คือปัญหาภายในของธุรกิจที่ผู้ประกอบการมักจะไม่รู้มากที่สุด คือ เรื่องของตัวเลขและบัญชี หรือกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการประกอบอาชีพการทำธุรกิจ กำไร คือ สิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดปลอดภัย และเติบโตต่อไปในอนาคต หากผู้ประกอบการไม่ทราบว่ามีกำไรที่แท้จริงของการประกอบอาชีพธุรกิจของตนเองเกิดขึ้นเท่าไร ก็อาจจะทุ่มสรรพกำลังที่มีอยู่ไปในทิศทางที่ผิดก็ได้

ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบัญชีของธุรกิจ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ซึ่งเรื่องบัญชี ก็คือเรื่องของการทำความเข้าใจว่ารายได้และรายจ่ายของกิจการเป็นอย่างไร ผู้ประกอบการจึงต้องมีหน้าที่บริหารกิจการของตนเอง เพื่อให้มีความมั่นคงทางการเงินสูงสุดก็คือ การหาวิธีการที่จะสร้างกำไรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และการบริหารเงินสดให้มีเพียงพอในการขับเคลื่อนกิจการโดยไม่ติดขัด โดยเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการมองภาพภายในของกิจการได้อย่างชัดเจนแม่นยำ ได้แก่ รายการทางบัญชี สำหรับเอสเอ็มอีแล้วรายงานทางการเงินบัญชีที่สำคัญ มีอยู่ 3 ฉบับคือ

1. รายงานว่าผลการทำธุรกิจที่ผ่านมาดีหรือไม่ดี
2. รายงานว่า สถานภาพทางการเงินของธุรกิจแข็งแรงหรืออ่อนแอ
3. รายงานว่า ระดับการถือครองเงินสด หรือการมีเงินสดไว้ใช้จ่ายในการดำเนิน

ธุรกิจประจำวันเป็นอย่างไร

ผลการดำเนินธุรกิจ ซึ่งชี้วัดไปว่า ทำธุรกิจแล้วได้ผลกำไรตอบแทนกลับมาอย่างน้อยเพียงใด สามารถแยกได้ 3 กลุ่ม ที่จะบอกผู้ประกอบการให้ทราบคือ

1. รายได้ของกิจการเกิดขึ้นเท่าใด

2. ในการสร้างรายได้จำนวนนั้น กิจการต้องใช้ค่าใช้จ่ายไปเป็นจำนวนเท่าใด

3. กิจการได้กำไร หรือขาดทุนเท่าใด

ผู้ประกอบการต้องทราบว่า กำไร จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย หากรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย กิจการก็จะประสบกับการขาดทุน ดังนั้น จุดแรกสุดของการที่จะรู้ว่ากิจการทำกำไร หรือขาดทุน จะเริ่มมาจากการดูที่รายได้ของกิจการ รายได้ส่วนใหญ่ของกิจการจะเกิดมาจาก ยอดขายของสินค้าที่เป็นตัวหลักของกิจการ รายได้อื่นๆ ของกิจการอาจมาจากกิจกรรมรองๆ รายได้จากกำไรให้เช่า รายได้จากลิขสิทธิ์หรือกรรมสิทธิ์ที่ถือครองโดยกิจการ หรือแม้กระทั่งรายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากในธนาคาร การรู้ว่ารายได้ของกิจการเกิดขึ้นจากแหล่งใดบ้างจะทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นได้ว่า จะกำหนดทิศทางของกิจการไปทิศทางใด รายได้ส่วนใดมีแนวโน้มจะลดลง ส่วนใดมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น และจะต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์อย่างไร หรือจะต้องสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรกับกิจการของตนเอง ในส่วนของค่าใช้จ่ายระบบบัญชีที่ดีจะแยกแยะรายการค่าใช้จ่ายให้เห็นอย่างชัดเจนออกเป็นหมวดๆ อย่างเป็นระเบียบค่าใช้จ่ายก่อนใหญ่ที่สุดที่ถูกรายงานออกมากในรายงานก่อนเป็นอันดับแรก มักจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เรียกว่า เป็นต้นทุนของสินค้าที่ขายไปหรือเรียกสั้นๆ ว่า ต้นทุนสินค้า ต้นทุนสินค้าเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปเพื่อให้ได้สินค้ามาขาย เช่น กรณีของการค้าปลีก ค้าส่ง หรือธุรกิจซื้อมาขายไป ต้นทุนสินค้าก็คือ ราคาสินค้าที่ต้องไปซื้อมาขาย

ในกรณีของการผลิตสินค้าขึ้นมาเองเพื่อนำมาขาย ต้นทุนสินค้าก็จะประกอบด้วยวัตถุดิบต่างๆ ที่ต้องใช้ค่าแรงงานที่ต้องใช้ในการผลิต หรือ เงินเดือนของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการผลิต เช่น ค่าไฟฟ้า ที่เกิดจากการเดินเครื่องจักร ค่าเชื้อเพลิงหรือพลังงานที่ต้องใช้ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายก่อนที่สอง จะเป็นค่าใช้จ่ายในหมวดที่เรียกว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากต้นทุนสินค้าโดยตรงแต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการทำให้กิจการดำเนินไปประจำวันและค่าใช้จ่ายที่ต้องบริการจัดการเพื่อให้ขายสินค้าให้ได้เพื่อสร้างรายได้หรือยอดขายขึ้นมาก เช่น เงินเดือนผู้บริหาร พนักงานขาย พนักงานประจำสำนักงาน พนักงานฝ่ายบัญชีการเงิน พนักงานส่งสินค้า เป็นต้น

รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าเสื่อมราคาของเครื่องมืออุปกรณ์ หรือทรัพย์สินอื่นๆ ที่ซื้อมาใช้ในกิจการ และค่าดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายหากมีการกู้ยืมมาใช้ในกิจการสิ่งนี้ผู้ประกอบการต้องทราบอีกประการคือ หากนำรายได้จากการขายสินค้า หักออกจากต้นทุนสินค้า ก็จะได้ตัวเลขที่ในทางธุรกิจเรียกว่า กำไรเบื้องต้น ซึ่งจะบอกว่า เฉพาะการซื้อขายตัวสินค้าอย่างเดียว กิจการได้กำไรเท่าไร โดยยังไม่คิดรวมค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดความสามารถ หรือความเก่งในการขายของกิจการ เช่น สินค้าขายได้ 100 บาท มีต้นทุนสินค้า 60 บาท กำไรเบื้องต้น คือ 40 หรือคิดเป็นกำไรเบื้องต้น ร้อยละ 40 กิจการที่สามารถทำกำไรเบื้องต้นได้ ร้อยละ 40 แสดงว่า มีความสามารถในการขายมากกว่ากิจการประเภทเดียวกันที่ทำกำไรเบื้องต้นได้เพียงร้อยละ 25 หรือร้อยละ 30 เป็นต้น

### 3.2 การพึ่งพาตนเองเพื่อให้อยู่รอด

ประชาตริธุรกิจ (2552 : 2) ได้เขียนบทความว่า จากปรากฏการณ์การล่มสลายของบริษัทเลห์แมน บราเธอร์ส วาณิชธนกิจ อันดับ 4 ของสหรัฐอเมริกา ได้เกิดคำถามใหญ่คือ เกิดอะไรขึ้นกับองค์กรธุรกิจระดับโลกที่มีอายุ 158 ปี ซึ่งผ่านวิกฤตการณ์ ผ่านสงครามมานับครั้ง

ไม่ถ่วงและช่วงที่ผ่านมาทั้งนักวิชาการ นักการเงิน นักวิเคราะห์ จึงต่างตั้งคำถามไปในทิศทางเดียวกันว่า แล้วองค์กรธุรกิจที่อยู่ได้อย่างยั่งยืนทุกวันนี้ จะต้องดำเนินธุรกิจอย่างไรเพื่ออยู่รอด แม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนในเรื่องนี้ แต่ข้อเสนอหนึ่งที่น่าสนใจ คือ เรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้องค์กรธุรกิจยั่งยืนได้อย่างไร

สุขสรณ์ กันตะบุตร (ออนไลน์ : 2552) ได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากธุรกิจเอสเอ็มอี ไปจนถึงบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์มาชี้ให้เห็นพลานุภาพของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจของระบบทุนนิยมที่กำลังคุกคามองค์กรธุรกิจไปทั่วโลก ไว้ดังนี้

คำว่า องค์กรยั่งยืนไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่อยู่มาเป็นเวลา 100 ปี 120 ปีแล้ว แต่มีองค์ประกอบอื่นที่ต้องพิจารณาอีกหลายประการ จากการทำวิจัยเรื่อง ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ โดยดูจาก 3 เงื่อนไขหลัก คือ ผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถทนทานต่อความยากลำบากได้ ไม่ว่าจะไม่วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจใดๆ ก็ตาม และจุดที่เห็นว่ายากที่สุด คือ จะต้องมีความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายกัน คือ มองการณ์ไกลในด้านการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายไม่มุ่งหวังเพียงกำไรระยะสั้น แต่จะคิดถึงผลกระทบในระยะยาว จึงดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบระมัดระวัง สอดคล้องกับหลัก แห่งความพอประมาณ หลักของความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันบนพื้นฐานของความรอบรู้รอบคอบ โดยองค์กรเหล่านี้จะให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังใจมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตไปเป็นผู้บริหารองค์กร และไม่ว่าบริษัทจะประสบวิกฤตอย่างไร ก็จะไม่มีการเลย์ออฟพนักงาน เพราะทุกองค์กรมองว่า บุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่เพียงแต่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเนื่องจากทำงานมานานแล้ว พนักงานกลุ่มนี้ยังรู้ใจลูกค้า รู้พฤติกรรมของตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์กับองค์กรมาก ดังนั้น องค์กรแห่งนี้จึงเลือกที่จะรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนรวมทั้งผู้ถือหุ้นกลุ่มลูกค้าหรือพนักงานสังคม ประชากรทั้งโลกและสิ่งแวดล้อมด้วย และที่สำคัญมากคือ องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยทั่วไปถ้ากล่าวถึงคำว่านวัตกรรม ความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ เพราะตราบดีที่ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่ดีออกสู่ตลาด ธุรกิจก็จะสามารถดำเนินต่อไปได้

### 3.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (ออนไลน์ : 2552) กล่าวถึง การพัฒนาผู้ประกอบการในปัจจุบันที่เปลี่ยนจากรากหญ้ากลายเป็นรากแก้วได้นั้นสังคมจะมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาถึงศักยภาพของการปรับตัวผู้ประกอบการขนาดย่อมในภาคอีสาน 139 รายนั้น ทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในเขตอำเภอเมืองพิบูลมังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ค้นพบข้อมูล

ที่น่าสนใจว่าการพัฒนาให้เกิตรากแก้วนั้นมีทั้งโอกาสและปัญหาที่เกิดขึ้นและรัฐยังไม่แก้ไขปัญหาดังตรงจุดมากเท่าไร งานวิจัยนี้ได้ศึกษาประมาณ 1 ปีสามารถสรุปได้ ดังนี้

ธุรกิจขนาดย่อมไม่มีความมั่นคงในเงื่อนไขของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ สภาพของธุรกิจขนาดย่อมมีความซับซ้อนตรงที่เป็นภาคการผลิตและการบริการใหม่ของเศรษฐกิจแห่งชาติ โดยให้ความหมายของการใช้สิทธิเสรีภาพของตนเองในการกระจายกรรมสิทธิ์ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบที่รัฐให้การควบคุมดูแลและไม่สามารถควบคุมดูแลได้ ธุรกิจขนาดย่อมได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการปรับตัวอย่างมาก ธุรกิจส่วนใหญ่ได้แก้ไขปัญหายุ่งยากและซับซ้อนและให้การตอบสนองต่อภาวะเศรษฐกิจของตนเองที่ดีขึ้น รวมทั้งได้แก้ไขปัญหาค่าเงินให้การสนับสนุนในส่วนของการตลาด การผลิตที่ดีขึ้น ส่วนการแก้ไขปัญหายุ่งยาก เรื่องการเงิน ปัจจุบันยังคงเผชิญปัญหานี้อยู่ ในภาคการบริการมีพื้นที่อิสระทางเศรษฐกิจสำหรับประกอบกิจกรรม ผู้ประกอบการมีความสามารถในการปรับตัวและทำให้ตนเองพัฒนาธุรกิจไปได้และรวมทั้งกำหนดพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจได้ ซึ่งมีความแตกต่างในความเป็นธุรกิจขนาดย่อมคือ มีความยืดหยุ่น รวดเร็วในการแสดงปฏิกิริยากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ตนเองทำอยู่

ทิศทางที่ได้ช่วยธุรกิจขนาดย่อมในการปรับตัวคือ การใช้วิธีนอกกฎหมาย เข้าสู่เศรษฐกิจไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดการผสมผสานข้อจำกัดทางการเงิน บางส่วนทำให้ธุรกิจออกจาก การควบคุมของภาครัฐ และการกีดกันจากเจ้าหน้าที่ราชการ โดยมีรูปแบบออกจากการเก็บภาษีและ ไม่มีการจดทะเบียน หรือไม่แสดงการเคลื่อนไหวบัญชีการเงินที่เป็นทางการ ทำให้การใช้เงินสดและ ไม่มีใบเสร็จซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนเกิดขึ้น โดยธุรกิจขนาดย่อมที่มีกิจกรรมไม่ได้จดทะเบียน หรือไม่ทำตามระเบียบของกฎหมายของการซื้อขายในตลาด กลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดกิจกรรมที่มีความ คุ่มค่าและได้เปรียบ แต่เมื่อไหร่ต้องจดทะเบียนกฎหมายความคุ้มครองและความได้เปรียบนั้นก็ จะหายไป การพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมมีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ความรู้จัก ส่วนตัว ท่ามกลางเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ประกอบการ ผู้นำรัฐวิสาหกิจโดยผ่านความสัมพันธ์ในการได้รับ ข้อมูล ทรัพยากร เงินและเครดิต พร้อมทั้งโอกาสในการสร้างสัญญาธุรกิจใหม่ แนวโน้มในอนาคตของ การก่อรูประบบความสัมพันธ์ภายในธุรกิจขนาดย่อมยังคงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ รวมอยู่ในการทำงานและในกิจกรรมที่รัฐไม่สามารถมองเห็นได้ นโยบายของรัฐควรให้ความสำคัญ อย่างเร่งด่วนเพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ความสามารถของตนเองที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดในการ พัฒนาธุรกิจของตนเอง จึงทำให้การพัฒนาที่มีขีดจำกัดมาก การคาดหวังจากรัฐมีเพียงแค่การทำให้ เงื่อนไขการทำงานมีความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

ตัวชี้วัดในความสามารถของการปรับตัวของสถานประกอบการขนาดย่อมคือ การเร่งการพัฒนากิจกรรมของตนเอง และการแก้ไขคุณลักษณะของยุทธศาสตร์ตนเอง ให้มียืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงชนิดกิจกรรมได้ ภายใต้ข้อจำกัดทรัพยากรของตน ซึ่งสถานประกอบการ จำเป็นต้องค้นหากิจกรรมใหม่ๆในการนำเสนอตลาดและการบริโภคเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของ องค์กร เรื่องที่ต้องเน้นคือ ปัจจัยที่ให้ความหมายอย่างมากในการกำหนดระดับความสำเร็จของการ ปรับตัวของสถานประกอบการขนาดย่อมในการเข้าสู่ตลาดคือ ความสามารถในการสร้างสถาน ประกอบการ รวมทั้งปัจจัยส่วนตัวของผู้ประกอบการ เป้าหมายของผู้ประกอบการต้องการสร้างและ กำหนดธุรกิจของตนเอง ซึ่งภาครัฐในปัจจุบันยังขาดการสนับสนุน และขาดการรับรู้ในการช่วย

แก้ไขจำกัดต่างๆ เพราะในวงการวิชาการไม่ได้ตั้งคำถาม หรือขบคิดในการหาทางออกกันอย่างจริงจัง รวมทั้งภาครัฐยังต้องอยู่ภายใต้การทำงานการจัดการแบบคำสั่งมากกว่า หรือยังขาดการนำเอางานมาแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงาน

### 3.4 การขยายกิจการของธุรกิจ

เรวัตร์ ตันตียนนท์ (2552 : 8) ได้กล่าวว่า เมื่อดำเนินธุรกิจมาโดยไม่มีอุปสรรคเป็นระยะเวลาหนึ่ง ธรรมชาติของเอสเอ็มอีโดยทั่วไป ก็มักจะต้องแสวงหาวิธีการทำให้กิจการของตนเองขยายตัวออกไปให้มากขึ้นกว่าเดิม การขยายตัวของกิจการ เป็นเรื่องที่เป็น “กักตัก” หรือ “หลุมพราง” อีกอย่างหนึ่งสำหรับเจ้าแกแอสเอ็มอีที่เพิ่งจะประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่ตนเองได้สร้างขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดการขยายตัวเกินกำลังความสามารถของตนเอง การวางแผนขยายกิจการสำหรับธุรกิจขนาดย่อม เป็นเรื่องที่เจ้าของหรือผู้ประกอบการจะต้องประเมินสถานการณ์ และการวางแผนให้รัดกุม เพื่อให้การขยายตัวของกิจการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ การขยายกิจการจำเป็นที่จะต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากผลตอบแทนและความสำเร็จที่เกิดขึ้นของกิจการเป็นฐานรากที่สำคัญ ทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการขยาย

กิจการนอกจากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเงินทุน และบุคลากรที่จะมาช่วยงานแล้ว ความพร้อมของผู้ประกอบการเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แนวคิดที่เป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีทั้งหลายได้นำไปพิจารณาประกอบสำหรับการขยายกิจการของตนเอง ให้รอบคอบและรัดกุม เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและมั่งคั่งของกิจการ ขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 10 ขั้นตอน มีดังนี้

3.4.1 สำรวจตัวเองว่าพร้อมหรือไม่สำหรับธุรกิจที่จะเติบโตและขยายตัวมากขึ้น เจ้าของธุรกิจจำเป็นที่จะต้องสำรวจตัวเองว่า พร้อมหรือไม่ที่จะรับความเครียดที่จะเกิดเนื่องจากการบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งอาจสร้างความกดดันในด้านต่างๆ มากขึ้น วิธีที่จะทดสอบตัวเองเบื้องต้นได้แก่ การถามตัวเองถึงเป้าหมายส่วนตัว เช่น พร้อมที่จะทำงานไปอีกกี่ปี ต้องการที่จะขยายมูลค่าทางธุรกิจออกไปเป็นเท่าใด ในเวลากี่ปี จะมีปัญหาอื่นนอกจากเรื่องงานหรือไม่ เช่น ครอบครัวมีความพร้อมหรือไม่สำหรับเวลาที่จะต้องทุ่มให้กับการขยายกิจการ

3.4.2 ทบทวนวัตถุประสงค์ของการขยายตัว โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ของการขยายธุรกิจ จะเน้นไปที่เรื่องของความต้องการผลตอบแทนจากธุรกิจให้มากขึ้น แต่เพื่อให้เห็นภาพของการขยายตัวให้ชัดเจนมากขึ้น เจ้าแกแอสเอ็มอีควรต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการออกมาเป็นตัวเลขไว้ด้วย เช่น ต้องเพิ่มยอดขายขึ้นกี่เท่าตัว หรือกี่เปอร์เซ็นต์ ต้องการลูกค้าจำนวนเพิ่มขึ้นเท่าไร หรือต้องการกำไรเพิ่มขึ้นเท่าไร เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นตัวเลข หรือเป็นปริมาณที่วัดได้ จะทำให้การวางแผนอนาคตมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

3.4.3 กำหนดกลยุทธ์สำหรับการขยายตัว คำว่า ยุทธศาสตร์ในที่นี้หมายถึง ภาพรวมของความต้องการโดยรวมที่เจ้าของกิจการอยากให้อกิจการของตนเองเป็นไปอย่างไร และจะมีแนวทางอย่างไรให้ไปถึงจุดๆ นั้น ซึ่งเป็นเรื่องของการมองออกไปในอนาคตหากเจ้าของกิจการไม่สามารถมองเห็นเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้ การขยายตัวของกิจการก็อาจเป็นไปอย่างไม่มีทิศทาง หรืออาจเป็นไปไม่ได้ภาพในอนาคตที่เจ้าของกิจการควรมองเห็นได้แก่ ภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ของธุรกิจที่อยากให้เป็นในสายตาของลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น เราอยากเป็นแนวหน้า

ในเรื่องคุณภาพของสินค้า หรือเราอยากเป็นผู้ที่ลูกค้าคิดถึงเป็นอันแรกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือสังคม เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า การกำหนดภาพพจน์ของกิจการไว้จะทำให้เราที่ทิศทางของการทำธุรกิจที่แน่นอนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมองไปถึงสถานภาพของตลาดและการแข่งขันในอนาคตด้วยว่า โอกาสในการจะเกิดคู่แข่งมีมากน้อยเพียงใด ธุรกิจบางอย่างอาจดำเนินไปอย่างเงียบๆ แต่สร้างกำไรและผลตอบแทนให้กับเจ้าของได้ดี แต่เมื่อธุรกิจเริ่ม “ดิ่ง” ขึ้นมา ก็จะมีผู้เล่นหน้าใหม่กระโดดเข้ามาแย่งชิงเค้กได้อย่างไม่เกรงใจ “เจ้าเก่า” ที่บุกเบิกสร้างธุรกิจขึ้นมาจนเป็นที่รู้จักของตลาดและผู้บริโภคก็เป็นได้

3.4.4 ประเมินความสามารถและโอกาสของกิจการ จากภาพที่เจ้าของธุรกิจต้องการให้กิจการของตัวเองขยายตัวอย่างใดในอนาคต (ซึ่งในตำราบริหารธุรกิจสมัยใหม่ เรียกว่า การสร้างวิสัยทัศน์) ขึ้นตอนต่อไป เจ้าของก็ต้องกลับมาประเมินสถานภาพในปัจจุบันของกิจการ เพื่อให้เห็นว่าปัจจุบันกิจการของเราเป็นอย่างไร และหากต้องการจะขยายตัวไปในทิศทางที่ต้องการ เราจะมีวิธีการอย่างไรได้บ้าง การประเมินความสามารถของกิจการ มักจะมองไปที่เรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ จุดแข็ง หรือจุดอ่อนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวกิจการเอง เป็นเรื่องที่เราสามารถพัฒนาให้สถานการณ์ดีขึ้นได้ (กรณีพบว่าเป็นจุดอ่อน) หรือทำให้ดียิ่งขึ้นไปเหนือคู่แข่ง (กรณีที่เป็นจุดแข็ง) จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ มักจะดูไปที่ตัวสินค้าและความหลากหลายของสินค้า ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในตลาดที่ทำอยู่ การมีพนักงานและผู้บริหารที่มีความสามารถ การมีความสามารถหรือเทคโนโลยีในการผลิต รวมไปถึงฐานะทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรของกิจการ โอกาส หรืออุปสรรค เป็นเรื่องของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่จะเป็นเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบของกิจการได้ เช่น คู่แข่งและความรุนแรงในการแข่งขัน สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของผู้บริโภค เป็นต้น

3.4.5 หากแนวทางหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ การค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกิจการ จะเป็นที่มาของการสร้างกลยุทธ์สู่การเจริญเติบโต กลยุทธ์ก็คือแนวทางหรือเส้นทางต่างๆ ที่จะทำให้เราสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น กลยุทธ์อาจมีได้หลายรูปแบบหรือวิธีการ หากผู้ประกอบการมีความสงสัยเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจ สมมติว่าปัจจุบันบ้านอยู่ที่สามย่าน และต้องการที่จะไปซื้อของที่บางลำพู จะมีกลยุทธ์อย่างไรได้บ้างเพื่อให้ไปถึงบางลำพู ถ้าถือว่ากลยุทธ์ คือ เส้นทางที่จะไปถึง เราอาจจะเลือกใช้เส้นทางผ่านเยาวราชหรือเลือกเส้นทางถนนพระรามสี่ ถ้าถือว่ากลยุทธ์คือ วิธีการที่จะไปถึง เราอาจจะเลือกใช้รถเมล์ แท็กซี่ หรือไปรถไฟใต้ดิน ถ้าถือว่ากลยุทธ์คือ การวางแผน เราอาจใช้วิธีฝากเพื่อนให้ซื้อ หรือโทรศัพท์ไปสั่งกับเจ้าของร้าน เป็นต้น กลยุทธ์ทางธุรกิจก็จะมีหลากหลายรูปแบบหรือหลายมิติได้เช่นกัน แต่การสร้างกลยุทธ์มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางหรือเส้นทางเดินไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจ

3.4.6 การเลือกกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตในการตัดสินใจมีอยู่ 2 ประเด็น คือ กิจการจะเจริญเติบโตและเติบโตไปในทิศทางใด กิจการจะเจริญเติบโตอย่างใดมีแนวทางการเลือกคือ ขยายกิจการเดิมที่ทำอยู่ และขยายโดยไปซื้อกิจการอื่น การขยายตัวในธุรกิจที่ทำอยู่มีทางทำได้คือ การเพิ่มกำลังการผลิต ให้สิทธิ์นำสินค้าไปจำหน่ายในชื่อและรูปแบบเดียวกัน และให้สิทธิผลิต



สินค้าในส่วนที่จะเจริญเติบโตไปในลักษณะใดมีทางเลือกคือ รุกไปในตลาดเดิมและสินค้าตัวเดิม ผลิตสินค้าใหม่สำหรับตลาดเดิม รุกเข้าไปในตลาดใหม่ด้วยสินค้าเดิม รุกเข้าไปในตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่

3.4.7 ความสามารถทางการเงินเพื่อกลยุทธ์ของการเจริญเติบโต ความเข้มแข็งทางการเงินของธุรกิจในแง่ของกำไรและความสามารถในการจัดการเงินสดหมุนเวียน ความสามารถทางการบริหาร ความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่

3.4.8 การจัดทำแผนการดำเนินการ ซึ่งในระยะแรกคือ แผนการดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ คือ การตลาด การผลิต การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อการจัดจำหน่าย แผนด้านบุคลากร การทำบัญชี การทำงานกำไรขาดทุน การทำงานกระแสเงินสด

3.4.9 การรวบรวมเงินทุนตามที่ต้องการ ในขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อการขยายงานควรได้รวมเอาเรื่องของแหล่งเงินทุนไว้ด้วย เงื่อนไขในการสนับสนุนทางการเงินและต้นทุนของเงิน แผนทางการเงินจะต้องมีการพิจารณากันอย่างจริงจัง โดยมีแหล่งเงินทุนคือ จากสภาพคล่องของผู้ประกอบการ หรือผู้ร่วมทุนหรือสาธารณะชน ถ้าบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้เพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์

3.4.10 การปฏิบัติตามแผน แผนที่ได้กำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ไว้ครบถ้วนแล้ว ต่อไปก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการในแผนงานดำเนินไปตามนั้นจนประสบความสำเร็จ

## แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### 1. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไว้ดังนี้

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจในภาคการผลิต ธุรกิจบริการหรืออุตสาหกรรม ซึ่งประเทศไทยได้มีกฎหมายธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกาศออกมาเป็นทางการแล้ว ซึ่งเรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพ.ศ. 2543” โดยตามกฎหมายฉบับนี้ได้ให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมในการกำหนดว่า ใครบ้าง ที่จะได้ขึ้นชื่อว่าเป็นธุรกิจ SMEs ซึ่งประกาศออกมาเป็นกฎกระทรวง

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (2555 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่นที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าทรัพย์สินถาวรหรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนหรือเงื่อนไขอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำหนด

ศุภลักษณ์ กัญยะกาญจน์ (2554 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการหรือธุรกิจที่จดทะเบียนในรูปของบริษัท และห้างหุ้นส่วนที่ดำเนินการผลิตแปรรูป แปรรสภาพ เปลี่ยนสภาพ เพิ่มมูลค่ากับตัวสินค้าในการออกจำหน่าย ธุรกิจวิสาหกิจขนาด

กลางและขนาดย่อม ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยเกณฑ์ การกำหนดของธุรกิจขนาดกลาง (Medium Size-Enterprises) มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท

รัฐวิวรรณ ลาสอน (2552 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจในการผลิต ธุรกิจในการค้า (ค้าส่ง-ค้าปลีก) และธุรกิจในการบริการ ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน 2545 โดยเกณฑ์การกำหนดขนาดของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ใช้เกณฑ์การกำหนดจากจำนวนการจ้างงานหรือจากมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดิน โดยให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการ พิจารณาของธุรกิจ สามารถแบ่งออก คือ ธุรกิจ การผลิต จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมี สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท ธุรกิจการค้าส่ง จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมี สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 100 ล้านบาท ธุรกิจการค้าปลีกจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน และมี สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท กิจการบริการ จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมี สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท

สุวรรณ พรหมทอง (2551 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม หมายถึง ธุรกิจในการผลิต ธุรกิจในการค้า และธุรกิจในการบริการ โดยใช้เกณฑ์ การกำหนดจากจำนวนการจ้างงานหรือจากมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดิน ให้ถือจำนวนการจ้างงาน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาของธุรกิจ เช่น กิจกรรมการผลิต จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท กิจกรรมค้าส่ง จำนวน การจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท กิจกรรมการค้าปลีกจำนวนการ จ้างงานไม่เกิน 30 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท และกิจกรรมการบริการ จำนวนการ จ้างงานไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท

จากความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้างต้น สามารถสรุปความหมาย ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดังนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจในการ ผลิต ธุรกิจในการค้า (ค้าส่ง-ค้าปลีก) และธุรกิจในการบริการ โดยถือจำนวน การจ้างงาน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาของธุรกิจ แบ่งออกเป็น ธุรกิจการผลิต ที่มี การจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน ธุรกิจค้าส่งที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 25 คน ธุรกิจค้าปลีกที่มีการ จ้างแรงงานไม่เกิน 15 คน ธุรกิจบริการที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นธุรกิจขนาดย่อม และธุรกิจที่มีการจ้างแรงงานตั้งแต่ 16 คน ไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาท เป็นธุรกิจขนาดกลาง

## 2. ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีใช้ นิติบุคคลห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ ทุกธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร การกำหนด ลักษณะ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทยมักจะใช้กำหนดลักษณะตาม กฎกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและ

ขนาดย่อม พ.ศ.2545 ลักษณะธุรกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ.2543 และกำหนดลักษณะธุรกิจตามประมวลรัษฎากร สรุปได้ดังนี้ (กรมสรรพากร, 2555 : เว็บไซต์)

2.1 กำหนดลักษณะธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ.2543 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 อาศัยอำนาจพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.1.1 ธุรกิจผลิตสินค้า จำนวนการจ้างงาน ขนาดย่อม ไม่เกิน 50 คน ขนาดกลาง 51 - 200 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลาง 51 - 200 ล้านบาท

2.1.2 ธุรกิจค้าส่ง จำนวนการจ้างงาน ขนาดย่อม ไม่เกิน 25 คน ขนาดกลาง 26 - 50 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท ขนาดกลาง 51 - 100 ล้านบาท

2.1.3 ธุรกิจค้าปลีก จำนวนการจ้างงาน ขนาดย่อม ไม่เกิน 15 คน ขนาดกลาง 15 - 30 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 30 ล้านบาท ขนาดกลาง 31 - 600 ล้านบาท

2.1.4 ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของธุรกิจใดเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดย่อมให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา

2.2 กำหนดลักษณะธุรกิจที่กรมสรรพากรอาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี ได้กำหนดลักษณะของธุรกิจที่จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยธุรกิจต้องมีลักษณะ ดังนี้

2.2.1 เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี ไม่เกิน 5 ล้านบาท

2.2.2 เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาทและจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน

2.2.3 เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่นำหลักทรัพย์มาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI

2.2.4 เป็น VC (Venture Capital) ที่ถือหุ้นในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาท และจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน

2.2.5 เป็นธุรกิจขายสินค้าหรือให้บริการที่อยู่ในบังคับภาษีมูลค่าเพิ่มที่มีรายรับไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปีหรือต่อรอบระยะเวลาบัญชี ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม

2.3 รูปแบบธุรกิจ SMEs การประกอบธุรกิจต่างๆ อาจจะทำตั้งแต่คนเดียวขึ้นไป หากมีหุ้นส่วนร่วมกันหลายคนก็มักจัดตั้งในรูปของนิติบุคคลรูปแบบธุรกิจมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

2.3.1 บุคคลธรรมดา บุคคลทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (มาตรา15)

2.3.2 คณะบุคคลที่มีโชตินิติบุคคล บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกันโดยไม่มีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)

2.3.3 ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชตินิติบุคคล บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำธุรกิจร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)

2.3.4 ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันโดยหุ้นส่วนทุกคนไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

2.3.5 ห้างหุ้นส่วนจำกัด บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน หุ้นส่วนมีทั้งที่จำกัดความรับผิดและไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

2.3.6 บริษัทจำกัด บุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของธุรกิจผู้ถือหุ้นรับผิดในหนี้ต่างๆ ไม่เกินจำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นแต่ละคนลงทุนและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

2.3.7 บริษัทมหาชนจำกัด บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชนให้ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดจำกัด ไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระและบริษัทดังกล่าวได้ระบุมูลค่าประสิทธิผลเช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ (มาตรา 15 พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด)

2.3.8 ธุรกิจร่วมค้า ธุรกิจที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือระหว่างบริษัทและ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดาคณะบุคคลที่มีโชตินิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)

2.3.9 นิติบุคคลตามกฎหมายต่างประเทศ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ

2.3.10 ธุรกิจที่ดำเนินการค้าหรือหากำไรโดยรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์กรของรัฐบาลต่างประเทศ เป็นธุรกิจของรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์กรของรัฐบาลต่างประเทศมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)

2.3.11 มูลนิธิหรือสมาคม เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากรและมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแต่จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ถ้าเป็นมูลนิธิหรือสมาคมที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศให้เป็นองค์กรสาธารณกุศล

### 3. ความสำคัญของ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจ

SMEs เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูปลูกเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯ

และปริมาณที่ช่วยลดการกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมาณที่ไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศ อย่างยั่งยืนต่อไป รวมถึง ช่วยการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์ ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม และเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ รวมไปถึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

3.1 ช่วยการจ้างงาน

3.2 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าในชุมชน

3.3 สร้างเงินตราต่างประเทศ

3.4 ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ

3.5 เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์

3.6 ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม

3.7 เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ

#### 4. บทบาทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสร้างรายได้และจ้างงาน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน ในปี 2553 ประเทศไทยมีจำนวนธุรกิจรวมทั้งสิ้นประมาณ 2.9 ล้านราย โดยร้อยละ 99.8 เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจ้างงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 78 ของการจ้างงานรวมของประเทศ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 37.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ และมูลค่า การส่งออกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 28.4 ของมูลค่าส่งออกรวมของประเทศ ด้วยจำนวนที่มากมายหลากหลายประเภท SMEs จึงมีบทบาทอย่างสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ในหลายๆ ด้าน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : 1) ได้แก่

4.1 เป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เศรษฐกิจไทยในแง่การจ้างงาน

4.2 เป็นจุดกำเนิดของผู้ที่จะสนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่เนื่องจากกิจการ SMEs ใช้เงินทุนไม่สูงและมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

4.3 เป็นแหล่งหรือโรงเรียนฝึกอาชีพของบรรดาแรงงานประเภทต่างๆ ซึ่งสามารถฝึกฝนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

4.4 ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ในรูปรับช่วงการผลิตหรือเป็นแหล่งรับซื้อวัตถุดิบจากภาคการเกษตร เป็นต้น

4.5 เป็นส่วนสำคัญของระบบเศรษฐกิจเนื่องจาก SMEs ครอบคลุมแทบทุกธุรกิจทั้งภาคการผลิต การค้าส่ง-ค้าปลีกและภาคบริการ

4.6 เป็นธุรกิจที่สนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพราะ SMEs คือ ภาคการผลิตที่จะผลิตสินค้าชั้นกลาง (Intermediate Goods) ป้อนโรงงานดังกล่าว

4.7 เป็นวิสาหกิจที่เพิ่มมูลค่าให้วัตถุดิบในประเทศ เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

4.8 มีส่วนสร้างรายได้ให้ประเทศโดยเฉพาะจากภาคการผลิตเพื่อการส่งออก

4.9 ป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจาก SMEs ช่วยให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันที่เป็นธรรมซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

## 5. ปัญหาและข้อจำกัดของ SMEs

องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถดำรงอยู่ได้ จำเป็นต้องพยายามหา กลวิธีในการแก้ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจ เพื่อพัฒนาผลผลิตให้มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งและ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs ดังนี้ (สำนักงาน ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

5.1 ความสามารถเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ส่วนใหญ่ยังมีการใช้เทคโนโลยีในระดับต่ำโดยมีการใช้เทคโนโลยีที่ล้าสมัยถึง ร้อยละ 47 และยังไม่ สามารถสร้างหรือพัฒนางานวิจัยขึ้นมาเองได้ ซึ่งโครงสร้างการใช้เทคโนโลยีของวิสาหกิจ ขนาดกลาง และขนาดย่อมในปัจจุบันยังไม่มีเปลี่ยนแปลงมากนัก จุดอ่อนที่ทำให้ไม่สามารถยกระดับ ขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจขึ้นมาได้ คือ

5.1.1 ส่วนใหญ่ยังมีการดำเนินธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้และเทคโนโลยีเป็น ฐานในการแข่งขัน ทำให้ไม่มีความตระหนัก ความสนใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการประกอบการ

5.1.2 ขาดความสามารถในการวินิจฉัยเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.3 มีข้อจำกัดด้านเงินทุน ความรู้ และเครื่องมืออุปกรณ์ในการออกแบบ ทดสอบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์

5.1.4 ขาดแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากยังเห็นว่าการพัฒนา นวัตกรรมจะมีความเสี่ยงสูงและความจำกัดในหลายด้าน ทั้งตลาดรองรับสินค้าใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นหรือ เงินลงทุนในการพัฒนา

5.1.5 ขาดความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งในการพัฒนาและจดทะเบียน การนำทรัพย์สินทางปัญญาไปบริหารเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจและต่อยอดงานสิทธิบัตร รวมทั้งการ คุ่มครองทรัพย์สินทางปัญญาของตนที่ได้พัฒนาขึ้น

5.1.6 ขาดความสามารถในการเชื่อมโยงกับแหล่งความรู้ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ ภายนอกองค์กร เช่น การเชื่อมโยงกับกิจการ/ผู้ประกอบการอื่น การเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐระดับสาขาธุรกิจ กลุ่มที่น่าจะมีความตื่นตัวในการพัฒนา เทคโนโลยีการผลิต-การจัดการ และการวิจัยและพัฒนา

5.2 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ ทำการผลิตชิ้นส่วน ตามการเขียนแบบของลูกค้าได้ ทำสินค้าตัวอย่างได้ สามารถออกแบบได้จากภาพ หรือแคตตาล็อก และสามารถเขียนแบบตามคุณลักษณะที่ลูกค้ากำหนดได้ตามลำดับ แต่การออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ในขั้นที่สูงขึ้น เช่น การทำสินค้าต้นแบบ (Prototype Part) มีธุรกิจจำนวนน้อยที่มีความสามารถทำได้ ในขณะที่เดียวกันการใช้บริการการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตจากภายนอกเพิ่มเติมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังมีน้อยและอยู่ในวงจำกัดธุรกิจจำนวนมากไม่ได้มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง จึงทำให้ขาดความสามารถ ในการพัฒนา งานวิจัยเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานที่ดีขึ้น โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อลูกค้า เพียงร้อยละ 12 และมีการผลิตสินค้าที่คล้ายคลึงหรือไม่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่นถึงร้อยละ 68

5.3 ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น แต่ยังมีสัดส่วนไม่มากนัก โดยกิจการขนาดเล็กที่มีการจ้างงานไม่เกิน 15 คน มีอัตราการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำธุรกิจเพียงร้อยละ 10 รวมทั้งการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ยังมีน้อย และไม่ได้ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทำธุรกิจ ส่วนใหญ่จะใช้โปรแกรมการควบคุมการจัดการทั่วไปเป็นหลัก เช่น โปรแกรมระบบบัญชีและการเงิน แต่ยังใช้โปรแกรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบจัดการด้านการผลิตและการขายผลิตภัณฑ์โดยตรงค่อนข้างน้อย

5.4 ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการตลาด ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทำตลาดเองหรือมีบริษัทในเครือทำตลาดให้ มีเพียงส่วนน้อยที่จ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาดโดยตรง และส่วนใหญ่ยังขาดหน่วยงานการตลาด ที่มีความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความรู้ด้านการตลาดเป็นอย่างดี ขาดการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน และยังไม่มีการกำหนดแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท รวมทั้งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพอใจของลูกค้า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ทำการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของผู้จ้างผลิตและมีความสามารถในการขายสินค้าสู่ผู้บริโภคปลายทางน้อย ส่วนใหญ่จะจำหน่ายให้ผู้ค้าส่งหรือตัวแทนการค้ามากกว่า

5.5 ศักยภาพของแรงงานและทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพของแรงงานและทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดอยู่มาก จนเป็นปัญหาพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจทั้งระบบปัญหาที่เป็นอุปสรรคมาก ได้แก่ แรงงานไทยโดยเฉลี่ยมีการศึกษาดำ การขาดช่างเทคนิคที่มีความสามารถ ยังไม่มีการพัฒนาช่างเทคนิคที่ตรงกับความต้องการในการสร้างมูลค่าสินค้าและบริการ ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ของช่างเทคนิคที่จะหาหนทางที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัญหาของการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ในเชิงคุณภาพให้เกิดขึ้นโดยต่อเนื่อง

5.6 ความไม่พร้อมต่อการเปิดเสรีของตลาดสินค้า ตลาดทุน และตลาดเงิน เนื่องจากมีข้ออ่อนด้อยในหลายๆ เรื่อง ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบกับปัญหาสำคัญ คือ การแข่งขันกับต่างประเทศ อันเนื่องมาจากแนวโน้มการเปิดเสรีด้านการค้าการลงทุนของนานาประเทศ รวมทั้งข้อตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement : FTA) โดยภาคเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบมาก ได้แก่ ภาคการค้าปลีกที่ไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่หรือร้านสะดวกซื้อได้ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวมีข้อได้เปรียบในเรื่องเงินทุนและการบริหารจัดการที่ดีกว่า

นอกจากนี้ภาคอุตสาหกรรม ยังต้องประสบกับปัญหาการแข่งขันกับสินค้าจากประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่าและการย้ายฐานการผลิตของนักลงทุนต่างชาติ ส่วนภาคบริการที่มีแนวโน้มต้องเผชิญกับการแข่งขันกับบริการของต่างประเทศมากขึ้นเช่นกัน

5.7 ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเข้าถึงและใช้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินในระบบได้ เนื่องจากปัญหาของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเอง คือ การขาดมาตรฐานด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีการจัดทำบัญชีธุรกิจที่ได้มาตรฐาน ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีโอกาสดำเนินการขอรับสินเชื่อหรือได้รับสินเชื่อไม่เพียงพอ ส่วนปัญหาด้านสถาบันการเงินยังมองว่าการปล่อยกู้ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเสี่ยงสูงจึงต้องการหลักทรัพย์ค้ำประกันการกู้ยืม รวมทั้งมีปัญหาต้นทุนการกู้ยืมสูง มีค่าการวิเคราะห์เทียบต่อยอดสินเชื่อที่สูงกว่าของกิจการขนาดใหญ่และต้นทุนอัตราดอกเบี้ยกู้ยืม ที่สูงกว่าเนื่องจากมีอัตราเสี่ยงสูงกว่า นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan : NPL) และไม่สามารถระดมทุนผ่านตลาดทุน ซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าและเป็นเงินทุนในระยะยาวได้ โดยแหล่งตลาดทุนที่สำคัญของไทย ได้แก่ กองทุนร่วมลงทุน ตลาด Mai ทั้งนี้เนื่องจากระบบการบริหารจัดการของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความพร้อมที่ระดมทุนเพิ่มหรือชักนำให้เกิดการร่วมทุนได้ ประกอบกับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีความประสงค์ที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจเองโดยทั้งหมด

5.8 ข้อจำกัดด้านธรรมาภิบาล ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดด้านธรรมาภิบาล ทั้งในเรื่องการจัดทำระบบบัญชีที่โปร่งใส การดำเนินธุรกิจ อย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงเป็นผลทำให้มีความอ่อนด้อย และเสียเปรียบธุรกิจขนาดใหญ่ การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนไม่น้อยเป็นธุรกิจครอบครัว มีผลให้การตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายธุรกิจและระดับปฏิบัติการดำเนินการโดยเจ้าของธุรกิจ เพียงบุคคลเดียว หรือกลุ่มเดียว ขาดการใช้ข้อมูลที่เป็นระบบในการบริหารจัดการ ขาดระบบงาน ที่ชัดเจน รวมทั้งยังขาดแนวคิด ในการสร้างจิตสำนึกและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ที่จะนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภคมาใช้

## แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบโลกใหม่

### 1. ความหมายระเบียบโลกใหม่

ปีติ ศรีแสงนาม (2563) กล่าวว่า ระเบียบโลกใหม่ (New World Order) เป็นคำที่มักจะถูกกล่าวถึงเสมอๆ เมื่อกล่าวถึงช่วงเวลาสำคัญๆ ในประวัติศาสตร์ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในทางการเมือง เศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในดุลอำนาจของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ยิ่งใหญ่และส่งผลกระทบต่อกระทรุนแรงเกินกว่าที่ประเทศใดประเทศหนึ่งจะสามารถรับมือและบริหารจัดการได้โดยลำพัง

ศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ม.ป.ป.) ระบุว่า ระเบียบโลกใหม่หมายถึงช่วงเวลาสำคัญในประวัติศาสตร์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดทางการเมือง ดุลอำนาจ ความคิดเชิงอุดมการณ์ว่าด้วยการจัดการปกครองทั่วโลกโดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



มักจะเกิดจากปัญหาที่ฟื้นขีดความสามารถที่รัฐชาติใดจะสามารถบริหารจัดการ แก้ไขได้โดยลำพัง เฉพาะตน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และประเทศไทยก็ต้องการการปฏิรูป ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อเท่าทันและรับมือ

## 2. การเปลี่ยนแปลงระเบียบโลกในมิติเศรษฐกิจ

ศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์บริการวิชาการแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2563 : 111- 136 ) รายงานว่า การเปลี่ยนแปลงระเบียบโลกในมิติ เศรษฐกิจใน 3 ระดับ เริ่มต้นจากกระแสโลก (Global Trends) ที่น่าจะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 2020s หรือในอีก 10 ปีต่อจากนี้ โดยใช้งานศึกษาของ Credit Suisse ซึ่งทำการศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ กระแสโลกอย่างต่อเนื่องยาวนาน ก่อนที่จะฉายภาพรวมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทาง เศรษฐกิจที่ประเทศไทยเผชิญในหลากหลายมิติ ทั้งโครงสร้างเศรษฐกิจไทย รูปแบบการผลิต การค้า การลงทุน แล้วจึงเป็นการอธิบายลงลึกในรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงในภาคการผลิต การค้า และการลงทุนในโลกยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบ Disruptive Technology เกิดขึ้น โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่ทำให้การกระจายตัวของการผลิตในยุคที่ 3 (The 3rd Unbundling) มาถึง รวมทั้งปัจจัยเร่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราเร่ง นั่นคือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ระบาดสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) รายละเอียดดังนี้

### 2.1 กระแสโลก (Global Trends) ในช่วงปี 2020 – 2030

ในรายงานการศึกษาของ Credit Suisse เรื่อง “Supertrends. Driving Forces. Multi-year Investment Themes” (Credit Suisse, 2020) ได้กล่าวถึงกระแสโลกที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งสามารถใช้ในการทำความเข้าใจบริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสาะหาโอกาสสำหรับการค้าการลงทุนที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับกระแสโลกเหล่านั้น โดย กระแสโลกในรายงานดังกล่าว ได้แก่

2.1.1 สังคมแห่งความไม่พอใจ - โลกหลายขั้ว (Angry Societies – Multipolar World) นับตั้งแต่วิกฤตการเงินโลก ในปี 2008 ปัญหาความเหลื่อมล้ำในประเทศตะวันตกยิ่งทวีความ รุนแรงและความเด่นชัดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขนชั้นกลางในตะวันตกมีความไม่พอใจในระบบ เศรษฐกิจแบบปัจจุบัน ขณะเดียวกัน ก็มีกระแสอื่นที่เกิดขึ้นซ่อนเสริมความไม่พอใจของชนชั้นกลาง ทั่วไปในตะวันตก เช่น กระแสการอพยพย้ายถิ่นฐาน (Migration) และกระแสความไม่แน่นอนจาก ภัยก่อการร้าย (Terrorism) เมื่อรวมกระแสความไม่พอใจเหล่านี้เข้าด้วยกัน ส่งผลให้ในการเลือกตั้ง ในหลายประเทศ พรรคที่สนับสนุนแนวคิดชาตินิยมได้รับความนิยมสูงขึ้น สุดท้ายจึงทำให้ 1 รัฐบาล ในหลายประเทศหันมาให้ความสำคัญกับนโยบายที่ส่งเสริมประโยชน์ของชนชั้นกลาง เช่น การสร้าง งานและเพิ่มค่าแรง รวมทั้งนโยบายที่เน้นเศรษฐกิจภายในประเทศเป็นอันดับแรก และนโยบายกีดกัน ทางการค้า เช่น การตั้งกำแพงภาษี ขณะเดียวกันในระดับโลกนั้น การเมืองระหว่างประเทศมีความ ซับซ้อนมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการนำเดี่ยวของสหรัฐอเมริกา (American Dominance) มาเป็นโลก หลายขั้ว (Multipolar World) ในตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) นั้น พบว่าหลายประเทศไม่ได้ พึ่งพิงการค้าระหว่างประเทศสูงดังที่เคยเข้าใจกัน หากแต่อาศัยกำลังการบริโภคภายในประเทศเป็นตัว สนับสนุนหลักของการเติบโต รวมทั้งมีการขยายของภาคบริการอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากบริบท ประชากรวัยทำงานที่ยังขยายตัวในตลาดเกิดใหม่รวมทั้งการขยายตัวของชนชั้นกลาง ซึ่งทั้งหมดเป็น

ภาพที่แตกต่างจากสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในประเทศพัฒนาแล้วที่กำลังเผชิญกระแสสังคมแห่งความไม่พอใจจากสังคมผู้สูงอายุและปัญหาการไม่เพิ่มขึ้นของรายได้ของชนชั้นกลาง

2.1.2 การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน - ปิดช่องว่าง (Infrastructure – Closing the Gap) นโยบายหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road) ของจีน จะยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการที่จีนและพันธมิตรเข้าลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานในประเทศเอเชียกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในขณะที่เดียวกัน โครงการหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทางของจีนยังได้ขยายมาถึงภูมิภาคยุโรป โดยเฉพาะแผนการลงทุนในประเทศอิตาลีและโปรตุเกส นโยบายหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทางของจีนจะผลักดันให้เกิดกระแสการให้ความสำคัญกับการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทั่วโลก รวมทั้งการแข่งขันจากประเทศตะวันตกและญี่ปุ่นในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานในประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก สำหรับกระแสการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานนั้น เรื่องที่โดดเด่น ได้แก่ การลงทุนในพลังงานสะอาด การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำ (เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนน้ำที่มีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงในตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ) การลงทุนในที่พักอาศัยราคาถูกสำหรับคนยากจนตามนโยบายประชานิยมของรัฐบาลประเทศต่างๆ และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5G

2.1.3 เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองมนุษย์ (Technology at the Services of Human) มีการประมาณว่า ปริมาณการใช้งานข้อมูลจะเพิ่มขึ้น 5 เท่า ในปี 2024 (Ericsson's Mobility Report, 2018) ดังนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ 5G จึงมีความสำคัญ และเทคโนโลยีดังกล่าวจะเอื้ออำนวยและส่งผลต่อเนื่องให้มีการยกระดับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยี VR (Virtual Reality) และเทคโนโลยี AR (Augmented Reality) รวมทั้งเทคโนโลยีหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งจะผลักดันให้ภาคการผลิตเข้าสู่ยุคการปฏิวัติวัฒนธรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่คาดหวังของการปรับใช้ 1 เทคโนโลยีเหล่านี้ที่โดดเด่น ได้แก่ การปรับใช้ในภาคการเงิน การธนาคาร หรือที่เรียกว่าฟินเทค (Fintech) และการปรับใช้ในด้านสุขภาพและสาธารณสุข ซึ่งจะตอบรับกับกระแสเศรษฐกิจผู้สูงวัยด้วยเช่นกันในภาพของโลกหลายขั้ว เราจะเห็นการแข่งขันระหว่างจีนและสหรัฐอเมริกาในการเป็นผู้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ทั้งสองประเทศจะมีตัวอย่างการปรับใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในด้านต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนอย่างปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์อัตโนมัติ และระบบโทรคมนาคม มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ที่สำคัญยังมีราคาที่ลดลงอย่างยิ่ง ภาคอุตสาหกรรมสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเหล่านี้ได้มากขึ้น และนั่นทำให้ระบบการผลิตกำลังเปลี่ยนผ่านจากการกระจายตัวการผลิตในยุคที่ 2 (The 2nd Unbundling) เข้าสู่การกระจายตัวการผลิตในยุคที่ 3 (The 3rd Unbundling) ซึ่งจะมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตการผลิต การค้า การลงทุน และการบริโภคของไทยในระเบียบโลกใหม่

2.1.4 เศรษฐกิจผู้สูงวัย – ลงทุนสำหรับประชากรผู้สูงอายุ (Silver Economy – Investing for Population Aging) ในปี 2050 ประชากรผู้สูงวัย ซึ่งมีอายุมากกว่า 60 ปี จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นสองเท่าจากจำนวนในปัจจุบัน โดยร้อยละ 80 ของประชากรผู้สูงวัยจะมีโรคเรื้อรัง ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการใช้บริการด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นอีกมหาศาลจากในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกัน ก็มีการคาดการณ์

ว่ากลุ่มผู้สูงวัย โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว จะเป็นกลุ่มผู้บริโภคขนาดใหญ่และมีกำลังซื้อสูง ผู้บริโภคกลุ่มนี้มักสนใจการซื้อสินค้าและบริการที่เน้นประสบการณ์และคุณค่า รวมทั้งสินค้าด้านสุขภาพ จึงมีความจำเป็นที่ประเทศและธุรกิจต้องวางยุทธศาสตร์ในการผลิตสินค้าและบริการรองรับ ผู้บริโภคกลุ่มนี้ นอกจากนี้ จะมีการขยายตัวของธุรกิจและบริการในการดูแลรักษาผู้สูงอายุ เช่น บ้านพักคนชราคุณภาพสูง รวมทั้งการพัฒนาและขยายผลิตภัณฑ์ประกันภัยใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์วัยทำงานที่วางแผนสำหรับการเกษียณอายุในอนาคต รวมทั้งตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงวัยโดยเฉพาะ

2.1.5 ค่านิยมกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials' Values) ประชากรร้อยละ 50 ของโลกในปัจจุบันมีอายุต่ำกว่า 35 ปี คำว่า “กลุ่มมิลเลนเนียล” นั้นประกอบด้วยสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม Generation Y (อายุ 20-35 ปี) และกลุ่ม Generation Z (อายุต่ำกว่า 20 ปี) โดยกลุ่มมิลเลนเนียลมีลักษณะเด่นร่วมกัน ได้แก่ คำนึงกับโลกดิจิทัล มองตนเองเป็นพลเมืองโลก รักสิ่งแวดล้อม รักสนุกและมีรสนิยมการใช้ชีวิตเทรนด์ธุรกิจที่จับกระแสค่านิยมของประชากรกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับมาตรฐาน ESG ได้แก่ เรื่องสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) กลุ่มมิลเลนเนียลมักยินดีที่จะเสียค่าใช้จ่ายสินค้าและบริการในราคาที่สูงขึ้น หากธุรกิจนั้นได้รับการรับรองว่าให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ตัวอย่างเทรนด์ธุรกิจที่น่าจะตอบโจทย์กลุ่มมิลเลนเนียลได้ดี คือ พลังงานสะอาด และรถยนต์พลังงานไฟฟ้า เนื่องจากปัญหาโลกร้อนเป็นปัญหาที่คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ นอกจากนี้ ในมิติความบันเทิงกับโลกดิจิทัลและรักสนุก ก็ย่อมจะสร้างโอกาสมหาศาลให้กับธุรกิจอีคอมเมิร์ซ อีสปอร์ต เกม โซเชียลมีเดีย รวมทั้งการศึกษาหรืออบรมออนไลน์

2.1.6 ปัญหาโลกร้อน – เศรษฐกิจปลอดคาร์บอน (Climate Change – Decarbonizing the Economy) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาโลกร้อนคือ การใช้พลังงานจากฟอสซิล ทั้งจากการขนส่งและการคมนาคม รวมทั้งภาคการเกษตรและการผลิตอาหาร เนื่องจากปัญหาโลกร้อนเป็นภัยคุกคามสำคัญของมนุษยชาติและเป็นกระแสที่กลุ่มมิลเลนเนียลให้ความสำคัญ จึงจะพบความพยายามของรัฐบาลทั่วโลกที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งในระยะยาวจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานสะอาด การสนับสนุนการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ปลอดคาร์บอนมาปรับใช้กับภาคการเกษตรและการผลิตอาหาร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปริมาณประชากรของโลกที่เพิ่มมากขึ้น โดยที่ในขณะเดียวกัน ก็สามารถลดความรุนแรงจากปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคการเกษตรและภาคการผลิตอาหารด้วย

## 2.2 การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจในระดับโลกและสถานการณ์ของไทย

2.2.1 สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ประเมินจากผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ในระยะประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมา สัดส่วนรายได้จากภาคการเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติมีแนวโน้มที่ลดลง ร้อยละ 11.6 ในปี 2010 เหลือเพียงร้อยละ 8.1 ในปี 2018 หากพิจารณาระยะ 30 ปี สัดส่วนรายได้ภาคการเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติลดลงจาก ร้อยละ 10 เหลือประมาณร้อยละ 8 ขณะที่สัดส่วนรายได้นอกภาคการเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่เพิ่มขึ้นแม้ว่าจะเพียงเล็กน้อย แต่ในรายละเอียดขององค์ประกอบรายได้นอกภาคการเกษตร มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก รายได้นอกภาคการเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ มีสัดส่วนอยู่เฉลี่ยประมาณร้อยละ 90 แต่ตั้งแต่ ปี 2010 เป็นต้นมา สัดส่วน

รายได้จากภาคอุตสาหกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ มีแนวโน้มที่ลดลงจากร้อยละ 37.1 ในปี 2010 เหลือเพียงร้อยละ 32.3 ในปี 2018 สาเหตุเพราะว่ารายได้จากการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม มีสัดส่วนที่น้อยลงจาก จากร้อยละ 30.9 เหลือ 26.7 ระหว่างปี 2010 ถึง 2018 สัดส่วนรายได้ที่ลดลงนั้น มาจากการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนรายได้ภาคบริการต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 52.4 เป็นร้อยละ 59.6 ระหว่างปี 2010 ถึงปี 2018 และการเพิ่มขึ้นของภาคบริการมาจากการปรับตัวเพิ่มขึ้นของสัดส่วนรายได้ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ จากการค้าส่งค้าปลีกและซ่อมแซมยานพาหนะ รายได้จากการให้บริการการเงินและประกันภัย และรายได้จากการให้บริการที่พักแรมและอาหาร จะเห็นได้ว่าสัดส่วนรายได้ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่เพิ่มขึ้นนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรายได้ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ สะท้อนให้เห็นปัญหาและความท้าทายหลายประการ อาทิ ประชากรที่อยู่ในวัยทำงานส่วนใหญ่ยังอยู่ในภาคเกษตรกรรม แต่สัดส่วนรายได้ภาคการเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาตินั้นมีเพียงประมาณร้อยละ 10 ขณะที่รายได้ที่มาจากการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติที่ลดลงไปนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่ไม่สามารถแข่งได้กับประเทศคู่แข่งเดิมและมีประเทศคู่แข่งรายใหม่มาแข่ง เพราะการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมของไทย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงอย่างแบบฉับพลันของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) อาทิ สินค้าส่งออกของไทย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ อาจไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดโลก อีกทั้งการผลิตและส่งออกชิ้นส่วนสินค้า พังพาทั้งวัตถุดิบและชิ้นส่วนนำเข้า คือมีความเชื่อมโยงไปข้างหลัง (Backward Linkage) และยังพึ่งพาประเทศปลายทางที่ส่งชิ้นส่วนนั้นไปเพื่อประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย ความเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Linkage) ห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบหรือ การที่ประเทศคู่ค้าหยุดการนำเข้าชิ้นส่วนของไทยไปเพื่อผลิตสินค้าขั้นสุดท้าย จึงปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นในปัจจุบัน หลังจากที่สาธารณรัฐประชาชนจีนประสบปัญหาการหยุดการผลิต เพราะโควิด-19 ในภาพรวมของการค้าระหว่างประเทศพบว่า อัตราการเปิดประเทศ (Degree of Openness) ที่วัดจากสัดส่วนมูลค่าการนำเข้ารวมกับมูลค่าการส่งออกต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติพบว่า อัตราการเปิดประเทศมีแนวโน้มลดลงจากที่ประมาณร้อยละ 120 ในปี 2011 เหลือต่ำกว่า 100 ในปี 2018 แสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจไทยนั้น แม้จะมีการพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศในสัดส่วนที่สูงมาก แต่อัตราการเปิดประเทศมีแนวโน้มที่ลดลง ขณะที่ประเทศไทยได้ดุลการค้าสินค้ามาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2010 ในอัตราที่สูง เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ มีเพียงปี 2012 ที่มีมูลค่าเกินดุลเพียงเล็กน้อยเพราะผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งใหญ่ในปลายปี 2011 ทำให้เกิดการหยุดผลิตสินค้าชั่วคราว หลังจากนั้นต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อซ่อมแซมและปรับปรุงโรงงานทำให้ดุลการค้าเกือบสมดุล ดุลการค้าสินค้ากลับมาเกินดุลเพิ่มขึ้นจนถึงปี 2016 ที่มีสัดส่วนการเกินดุลของการค้าสินค้าต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติมากกว่าร้อยละ 8 จากนั้นก็เริ่มชะลอตัวลงอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับภาคบริการ การส่งออกของภาคบริการเพิ่มขึ้นโดยตลอดเป็นเวลาเกือบ 30 ปี จนทำให้ในปี 2012 ดุลการค้าภาคบริการเกินดุล และมีการเกินดุลอย่างต่อเนื่อง ในปี 2018 เป็นปีแรกที่สัดส่วนการเกินดุลการค้าภาคบริการต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ มีมูลค่า

ทัดเทียมกับสัดส่วนการเกิดดุลการค้าสินค้าต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ แม้ว่าการส่งออกสินค้ามีมูลค่าสูงกว่าภาคบริการหลายเท่า แต่การนำเข้าก็มีมูลค่าสูงเช่นเดียวกัน เพราะการส่งออกสินค้าของไทยนั้นมียอดประกอบของวัตถุดิบและชิ้นส่วนจากต่างประเทศสูงมาก กล่าวคือ มีการเชื่อมโยงไปด้านหลังสูง (Backward Linkage) ทำให้การเกิดดุลการค้าสินค้าและดุลการค้าการบริการมีมูลค่าใกล้เคียงกันในปี 2018 และการเกิดดุลการค้าบริการนั้นมา

จากการเกิดดุลของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การประเมินการค้าระหว่างประเทศจากดุลการค้านี้ มีโอกาสที่จะคลาดเคลื่อนสูงมากเพราะปัจจุบันการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งมีการผลิตจากหลากหลายประเทศ (International Production Networks หรือ Global Supply Chain) ทำให้มีการนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนมาประกอบและส่งออกไปยังอีกประเทศหนึ่งเพื่อผลิตต่อ ดังนั้นมูลค่าของสินค้าส่งออกที่จริงต้องมาจากมูลค่าเพิ่มที่รวบรวมมาจากหลากหลายประเทศ

ส่วนมูลค่าการส่งออกที่ข้อมูลทางสถิติบันทึกใช้ในปัจจุบันไม่สามารถเป็นตัวแทนได้ดีที่จะประเมินขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ เพราะมีการนับการส่งออกซ้ำหลายรอบ ทางออกคือต้องพิจารณาจากมูลค่าเพิ่มที่ส่งออกจริง UNCTAD ได้ริเริ่มจัดทำฐานข้อมูลการค้าของมูลค่าเพิ่ม (Trade in Value Added, TIVA)

เครื่องชี้วัดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มการผลิตในการค้าระหว่างประเทศ (Global Value Chain) และประโยชน์ต่อการประเมินภาวะเศรษฐกิจ ธีรภาพ แพงสภา และคณะได้ยกตัวอย่างอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของไทยที่มีการเชื่อมโยงการผลิตกับหลายประเทศในภูมิภาค อาทิ ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน และเกาหลีใต้ รวมถึงสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเจ้าของตราสินค้าระดับโลก โดยมีการนำเข้าชิ้นส่วนและอุปกรณ์เพื่อใช้ในผลิตสินค้าชิ้นกลาง และส่งออกชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่เพิ่มมูลค่าที่ประกอบในประเทศไทยเพื่อไปประกอบเป็นสินค้าขั้นสุดท้ายในอีกประเทศหนึ่ง หรือในกรณีที่ไทยผลิตเป็นสินค้าขั้นสุดท้ายก็สร้างมูลค่าเพิ่มไม่สูงมากนัก กล่าวได้ว่าประโยชน์ที่ไทยเข้ามีส่วนร่วมในห่วงโซ่การผลิตในภูมิภาคได้รับประโยชน์จากการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมนี้และได้รับประโยชน์มาเป็นระยะเวลาถึง 20 ปีอย่างไรก็ตามภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ มีการทยอยใช้ Automation ทดแทนแรงงานมากขึ้น

ประโยชน์ที่ไทยเคยได้รับการเข้าร่วมห่วงโซ่การผลิตของโลกจากการสร้างงานในประเทศอาจลดลงจากอดีต และ Automation ยังอาจทำให้ห่วงโซ่การผลิตนั้นสั้นลงที่ผ่านมามีในอดีตนั้นไทยได้ริเริ่มเปิดเสรีทางการค้าในหลากหลายรูปแบบทั้งทวิภาคี เช่น ไทย-ญี่ปุ่น ไทย-อินเดีย ไทย-ออสเตรเลีย ไทย-เปรู และการเจรจาหลายฝ่าย เช่น อาเซียน และอาเซียนบวกต่างๆ ทำให้อัตราภาษีลดลงอย่างต่อเนื่อง หรือมีการขจัดอัตราภาษีศุลกากรเหลือร้อยละ 0 เป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดมีการนำเข้าและส่งออกสินค้ามากขึ้นและทำให้ไทยสามารถเข้ามีส่วนร่วมในห่วงโซ่การผลิตของโลก ในขณะที่ทั้งประเทศคู่ค้าและประเทศคู่แข่งของไทยก็มีส่วนร่วมในการจัดทำเขตการค้าเสรีและทำให้ประเทศเหล่านั้นก็เป็นคู่แข่งของไทยในห่วงโซ่การผลิตเช่นกัน แม้ว่าอัตราภาษีจะถูกขจัดออกไปแต่มาตรการที่ไม่ใช่ภาษียังคงหลงเหลืออยู่ทั้งไทยและประเทศคู่ค้าอีกจำนวนมาก อีกทั้งการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าเสรี (FTA Utilization Rate) ยังมีน้อยแม้ว่าผู้ส่งออกสามารถบรรลุเงื่อนไขของกฎแหล่งกำเนิดสินค้า (Rule of Origin) โดยเฉพาะผู้ค้าระดับกลางและ

ระดับยอมอุปสรรคที่อื่นๆ ต่อความสามารถในการแข่งขัน อาทิ ระบบสาธารณสุขปโภค ด้านพลังงาน ด้านการขนส่ง ทั้งทางบก ทางอากาศ ทางน้ำ การเข้าถึงแหล่งทุน ความพร้อมของแรงงานที่มีทักษะ เทคโนโลยีสารสนเทศ การลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดพลวัตของนวัตกรรมที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทั้งนี้ก่อให้เกิดความเสี่ยงของการมีส่วนร่วมในห่วงโซ่การผลิต ที่ไม่สามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่เมื่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายมีการเปลี่ยนแปลงต่ออุปสงค์ใหม่หรือถูกทดแทนโดยการผลิตของประเทศคู่แข่ง นอกจากนี้สินค้าที่ไทยผลิตส่วนใหญ่ยังเป็นสินค้าที่ใช้แรงงานเข้มข้น (labour-intensive product) ที่ปัจจุบันแรงงานของไทยส่วนหนึ่งเข้าสู่ภาวะสูงวัยทำให้ต้องพึ่งพาแรงงานนำเข้าจะต่างประเทศ ส่งผลให้ไทยติดกับดักของการผลิตสินค้าแบบเดิมๆ เพราะยังสามารถพึ่งพาแรงงานนำเข้าได้อยู่ ทั้งนี้ความเสี่ยงจากการพึ่งพาแรงงานนำเข้าสูงมากหากกลุ่มแรงงานดังกล่าวตัดสินใจเดินทางกลับประเทศต้นทาง

วิระไท สันติประภพ ได้กล่าวถึงสถานการณ์ของประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับ VUCA มากขึ้น (V – Volatility คือความผันผวนสูง, U – Uncertainty คือความไม่แน่นอนสูง, C – Complexity คือความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อยๆ และ A – Ambiguity คือ ความคลุมเครือไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน) ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี การเมืองระหว่างประเทศ ทางสิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำที่ยังไม่มีแนวโน้มลดลง และสังคมผู้สูงอายุ ทำให้ไทยต้องหันไปพึ่งแรงงานต่างชาติ และต้องมีการปรับปรุงในสามด้าน (1) การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ดังนั้น กฎเกณฑ์กติกาที่เป็นอุปสรรคของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นตัวเชื่อมระหว่างปัจจัยการผลิตและทุกแรงงานที่ใส่เข้าไป (input) ในอนาคต ต้องทำให้ได้ผลิตภาพสูงขึ้น หรือได้ผลผลิต (output) มีมูลค่ามากขึ้น (2) การสร้างภูมิคุ้มกันความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งระดับประเทศ ระดับธุรกิจ และระดับครัวเรือน และ (3) การให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมในสังคมไทย โดยเฉพาะความเท่าเทียมด้านโอกาส

สรุปประเด็นของประเทศไทยได้ว่า

1. เมื่อเทียบสัดส่วนกับผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ รายได้จากภาคเกษตรลดลงเล็กน้อยขณะที่ยังมีครัวเรือนในภาคเกษตรกรรมจำนวนมาก รายได้จากการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมมีแนวโน้มลดลงขณะที่รายได้จากภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นใหม่ทดแทนและเป็นภาคบริการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมเกี่ยวโยง

2. ไทยยังพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศในสัดส่วนที่สูงโดยเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติการเกินดุลการค้าสินค้ามีแนวโน้มที่ลดลงขณะที่การเกินดุลของการค้าภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมาตลอด และมีการเกินดุลบริการในมูลค่าเดียวกันกับการเกินดุลการค้าสินค้า

3. การเปิดเสรีทางการค้าภายใต้ข้อตกลงต่างๆ เปิดโอกาสให้ไทยมีส่วนร่วมในห่วงโซ่การผลิตของโลกมากขึ้น แต่เนื่องด้วยขีดความสามารถในการแข่งขันที่เกิดอุปสรรคจากการวิจัยพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทำให้ไทยมีแนวโน้มที่ไม่สามารถพัฒนาทันตามการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันของเทคโนโลยีในขณะเดียวกันคู่แข่งของไทยสามารถทดแทนใน ห่วงโซ่การผลิตดังกล่าวได้ ทำให้การค้าหากวัดจากมูลค่าราคาเพิ่มที่ส่งออกนั้นต่ำ

4. ไทยยังติดกับดักการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานเข้มข้นและพึ่งพาการนำเข้าแรงงานจากเพื่อนบ้านทำให้ไม่สามารถก้าวไปสู่การผลิตสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูงที่สร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าได้ อีกทั้งยังมีความเสี่ยงที่เกิดมาจากระบบ Automation

5. ความเสี่ยงที่เกิดจาก ความผันผวนสูง ไม่แน่นอนสูง ซับซ้อนที่มากขึ้น และความคลุมเครือ

6. ความท้าทายต่อการลดระเบียบและขั้นตอนทางราชการให้เอื้อต่อการทำธุรกิจการค้าและการลงทุนของทั้งไทยและต่างประเทศ

### 2.2.2 ความท้าทายจากต่างประเทศ

ในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีแบบฉับพลัน (Disruptive Technology) ในหลายด้าน อาทิ ทางเลือกใหม่ของแหล่งที่มาพลังงานทำให้ต้นทุนการผลิตพลังงานมีแนวโน้มลดลง ความรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ข้อมูลจำนวนมากมาช่วยตัดสินใจในภาคธุรกิจและการบริหารประเทศ การใช้ปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่องมือวิเคราะห์ (Artificial Intelligence and Machine Learning) เทคโนโลยีการขนส่ง สินค้าและการขนส่งคนที่ถูกและเร็วกว่าในอดีต การค้าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ New Material Science Biotechnology Sharing economy หรือ Platform economy Internet of Thing Cloud Technology 3D Printing ระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ ระบบ Blockchain และอีกหลายด้านพัฒนาการในกระบวนการผลิต การค้า และการลงทุนระหว่างประเทศ มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีปรากฏการณ์ที่มีแนวทางการวิเคราะห์ของ Richard Baldwin ศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ แห่ง Graduate Institute of International and Development Studies กรุงเจนีวา ซึ่งอธิบายไว้ในหนังสือ “The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization” เป็นแนวทางหลักที่นิยมอ้างอิงทางวิชาการ Baldwin ใช้คำเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “The Unbundling” และหากแปลเป็นภาษาไทยน่าจะใช้คำว่า “การกระจายตัวของการผลิต” (Baldwin, 2016)

นักวิชาการไทย รองศาสตราจารย์ ดร.กรกรัณย์ ชีวะตระกูลพงษ์ และคณะขยายความการกระจายตัวของการผลิตในบทความ “โครงสร้างการค้าโลกเปลี่ยนแปลงอย่างไรและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย” ที่เผยแพร่โดยสถาบันวิจัยเศรษฐกิจ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ โดยอธิบายปรากฏการณ์ Unbundling ได้ว่า รูปแบบการค้าระหว่างประเทศในโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา โดยปัจจัยสำคัญที่อธิบายการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าโลกคือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง หากพิจารณาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าโลกนับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1990s เป็นต้นมา จะถือว่าการค้าระหว่างประเทศในยุคนี้เป็นช่วงที่มีการแบ่งขั้นตอนการผลิต (Fragmentation) ซึ่งจะเรียกรวมกันว่า “Unbundling Periods” โดยสามารถแบ่งรูปแบบการค้านับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 90s ออกเป็น 3 ยุค คือ ยุค “First Unbundling” ที่ประเทศที่พัฒนาแล้วย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศกำลังพัฒนาที่อยู่ใกล้เคียงกัน อันเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน คือ การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิตในประเทศที่พัฒนาแล้ว และปัจจัยภายนอกคือ การลดลงของต้นทุนในการขนส่ง ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบการค้าในลักษณะของกลุ่มการค้า (กรกรัณย์ ชีวะตระกูลพงษ์ และคณะ, 2015) การกระจายตัวของการผลิตครั้งที่ 1 (First Unbundling) ทำให้

ขั้นตอนการผลิตสามารถแยกออกจากขั้นตอนการบริโภค ผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้วสามารถซื้อหาสินค้าที่ผลิตได้จากประเทศกำลังพัฒนาที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าได้ ภาคการผลิตจำนวนมากไหลออกจากประเทศพัฒนาแล้วไปสู่ประเทศกำลังพัฒนา หรือประเทศในกลุ่มเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Emerging Economies) ในขณะที่การกระจายตัวของการผลิตในยุคที่ 2 หรือ “Second Unbundling” เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ไอที และคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งแยกขั้นตอนการผลิตไปดำเนินการผลิตในประเทศต่างๆ ได้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในระดับโลกที่เข้าสู่ยุคสิ้นสุดของสงครามเย็น ซึ่งทำให้ประเทศคอมมิวนิสต์เดิม เช่น จีน และ ยุโรปตะวันออก มีการเปิดประเทศ จึงเกิดการย้ายฐานการผลิตในขั้นตอนการผลิตที่เน้นใช้แรงงานสูงไปยังประเทศเหล่านี้ ซึ่งทำให้รูปแบบการค้าโลกในยุคนี้อยู่ในลักษณะของห่วงโซ่อุปทานในแนวตั้ง (Vertical Product Fragmentation) เป็นหลัก โดยมีประเทศจีนเป็นศูนย์กลางทางการค้าที่สำคัญ ในขณะที่ประเทศที่กำลังพัฒนาโดยเฉพาะ ประเทศไทย และประเทศสมาชิกอาเซียนก็มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการค้าระหว่างประเทศของโลกเป็นอย่างมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1990s เป็นต้นมา ในขณะที่ปัจจุบัน เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกกำลังจะเข้าสู่ยุคที่ 3 ของการกระจายตัวของการผลิต หรือ “Third Unbundling” ซึ่งหมายถึงการที่ขั้นตอนการผลิตบางขั้นซึ่งอาจจะกระจายตัวอยู่ในบางประเทศไม่จำเป็นต้องไปตั้งอยู่ในบริเวณนั้นอีกต่อไปเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) อีกต่อไปแล้ว เช่นจากเดิมในยุค 2nd Unbundling การผลิตขั้นตอนที่ 1 ที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติต้องไปตั้งอยู่ในประเทศที่ทรัพยากรราคาถูกๆ ส่งทรัพยากรไปแปรรูปในประเทศที่ 2 ที่มีความได้เปรียบจากค่าแรงอัตราต่ำ เพื่อผลิตเป็นวัตถุดิบชั้นกลาง จากนั้นจึงส่งให้ประเทศที่ 3 ที่มีแรงงานฝีมือเพื่อนำเอาวัตถุดิบชั้นกลางจากหลายๆ แหล่งผลิตมาประกอบเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย (Final Product) โดยมีประเทศที่ 4 ทำหน้าที่ออกแบบวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเจ้าของกิจการอาจจะบริหารห่วงโซ่อุปทานอยู่ในประเทศที่ 5 ซึ่งประเทศที่ 4 และ 5 มักจะเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาน้อยที่สุดจะทำการผลิตในขั้นตอนที่ 1-3 (แผนภาพที่ 2-2)

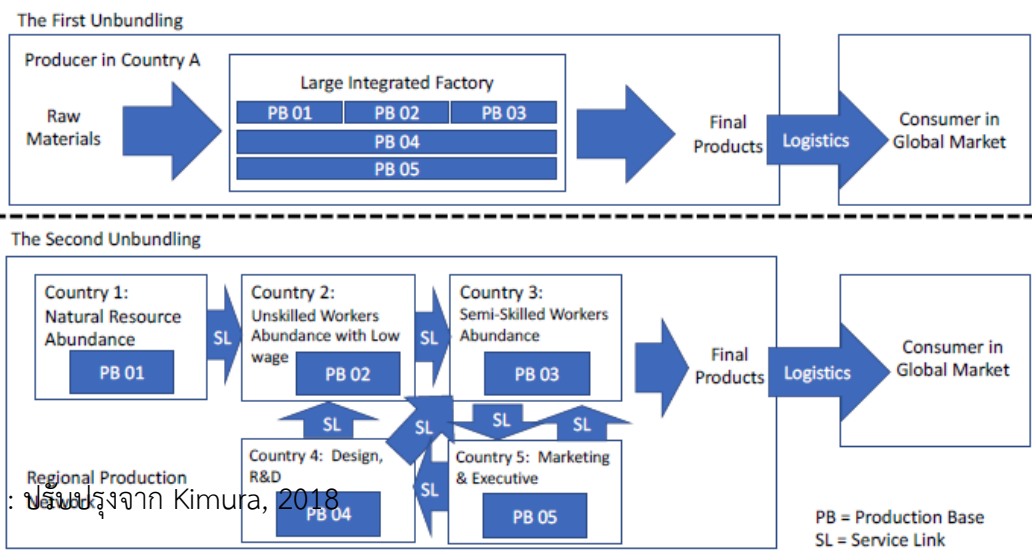
ในโลกยุค 3rd Unbundling การผลิตขั้นตอนที่ 1 ที่ตั้งอยู่ในแหล่งทรัพยากรธรรมชาติยังคงเกิดขึ้นได้ต่อไป ในขณะที่ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ซึ่งเคยกระจายตัวอยู่ในหลายๆ ประเทศอาจจะไม่จำเป็นต้องไปตั้งอยู่ในประเทศเหล่านั้นอีกต่อไป เพราะในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ที่หุ่นยนต์อัตโนมัติมีราคาลดลงจนสามารถนำมาใช้ทดแทนแรงงานทั้งไร้ฝีมือ และแรงงานฝีมือได้ โดยเฉพาะเมื่อประกอบกับการพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่ฉลาด เรียนรู้ได้เร็วขึ้นและมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น การสื่อสารข้ามพรมแดนกลายเป็นต้นทุนที่ต่ำลง ในขณะที่ความเร็วและเสถียรภาพถูกพัฒนาเพิ่มมากยิ่งขึ้นในยุค 5G การผลิตขั้นที่ 2 และ 3 อาจจะไปตั้งอยู่ที่ไหนก็ได้ไม่จำเป็นต้องพึ่งแรงงานราคาถูก ไม่จำเป็นต้องพึ่งแรงงานฝีมือที่มีประสิทธิภาพสูงอีกต่อไป

โดยหากใช้การอธิบายของ Fukunari KIMURA ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย Keio ประเทศญี่ปุ่น และหัวหน้านักเศรษฐศาสตร์ของสถาบันวิจัยที่ Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA) Kimura สรุปปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกระจายตัวของการผลิตเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโดยใช้การเข้าสู่ The Third Unbundling จะ



เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตในประเทศไทยและในประชาคมอาเซียนอย่างแน่นอน ประเทศไทยและอาเซียนที่เคยปรับตัวตลอดทศวรรษ 1980-1990 ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จาก 2nd Unbundling เข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าการผลิตระดับโลก (Global Value Chains: GVCs) จนสร้างความมั่งคั่งมาตลอดจนถึงปัจจุบัน

แผนภาพที่ 2.-2 เปรียบเทียบการกระจายตัวการผลิตในยุคที่ 1 และ ยุคที่ 2



ที่มา : ปรับปรุงจาก Kimura, 2018

แผนภาพที่ 2-3 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกระจายตัวของการผลิตเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง

	ก่อนยุคโลกาภิวัตน์ Pre-Globalised World 0.0	The 1 <sup>st</sup> Unbundling 1.0	The 2 <sup>nd</sup> Unbundling 2.0	The 3 <sup>rd</sup> Unbundling 3.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนการค้า</li> <li>• ต้นทุนการสื่อสาร</li> <li>• ต้นทุนการเดินทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนสูง</li> <li>• ต้นทุนสูง</li> <li>• ต้นทุนสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> <li>• ต้นทุนสูง</li> <li>• ต้นทุนสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> <li>• ต้นทุนสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> <li>• ต้นทุนต่ำลง</li> </ul>
ปัจจัยที่ทำให้เกิดการ วิวัฒนาการ	ไม่มี	สินค้าสามารถเคลื่อนย้าย ระหว่างประเทศ	ความสามารถกระจาย ตัวไปทั่วโลก	การเดินทางของคนไปมา หาผู้ได้สะดวกง่ายดายและ ถูกลง
การแข่งขันแรงงานใน ระดับนานาชาติ	การพึ่งพาตนเอง ไม่เกิด การค้า ไม่มีการเคลื่อนย้าย	การผลิตและการบริโภคไม่ จำเป็นต้องอยู่ในประเทศ เดียวกันอีกต่อไป	ขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้น สามารถกระจายตัวทั่วโลก (Global Supply Chain)	การผลิตอาจไม่ต้องกระจาย ตัวเช่นเดิม แต่ใช้เทคโนโลยี ควบคุมการผลิตระยะไกล
ปีที่เริ่มต้นการวิวัฒนาการ	อดีตจนถึงปี 1820	1820-1990 หลังการปฏิวัติ อุตสาหกรรมครั้งที่ 1	1990-2015	หลังปี 2015 เป็นต้นมา

ที่มา : ปรับปรุงจาก Kimura, 2018

แต่จากการนำเสนอของ Kimura การเปลี่ยนแปลงจากก่อนยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุค 1st Unbundling ใช้เวลายาวนานนับร้อยปี ในขณะที่การเปลี่ยนจาก 1st Unbundling สู่ 2nd Unbundling ใช้เวลาในราว 25-30 ปี (จากทศวรรษ 1990s - 2015) และการเปลี่ยนเข้าสู่ยุค 3rd Unbundling อาจจะใช้ระยะเวลาที่สั้นกว่านี้อีกมาก โดยเฉพาะเมื่อมีตัวเร่งสำคัญที่ทำให้ทั่วโลกต้องพึ่งพาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างการทำงานระยะไกล และการพึ่งพาแรงงานคน เกิดการก้าวกระโดดโดยเฉพาะในการนำมาใช้งานจริงในภาคอุตสาหกรรม ทั้งในภาคการผลิตและบริการ (แผนภาพที่ 2-3)

ในการวิเคราะห์ของ Kimura (2018) การจะมีส่วนร่วมใน Third Unbundling ต้องมีมาตรการสนับสนุน คือ การเปิดเสรีภาคบริการ เพื่อเอื้อต่อการลงทุนระหว่างประเทศและการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะระหว่างประเทศ การสนับสนุนให้เกิดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การอำนวยความสะดวกทางการค้า โดยมาตรการสุขอนามัยของคน พืช และสัตว์ มาตรการอุปสรรคเทคนิคทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและการปฏิบัติตามมาตรฐาน การอำนวยความสะดวกเพื่อเปิดโอกาสให้แรงงานที่มีทักษะสามารถมาทำงานได้ การคุ้มครองผู้บริโภค การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา นโยบาย สนับสนุนการแข่งขันทางการค้า การวางระบบภาษีอากรใหม่ มีให้เกิดความซ้ซ้อน และความปลอดภัยทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนั้นต้องมีการวางระบบสาธารณสุขเพื่อเชื่อมต่อทางด้านข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในประเทศและระหว่างประเทศและระบบสาธารณสุขเพื่อการขนส่ง ในเมืองหลักๆ และการสร้างบรรยากาศที่ดีของผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ระบบการแพทย์ การรักษาความปลอดภัยและระบบการศึกษา ในการพัฒนาช่วงที่สามนี้เป้าหมายคืออุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่มีนวัตกรรมและธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่เป็น Venture Capital และ Start-ups การเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีเกิดขึ้นในหลายประเทศกรณีของสหภาพยุโรป มีการเสนอ Digitizing European Industry (DEI) ตั้งแต่ปี 2016 โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ Digital innovations for

all: digital innovation hubs, Strengthening leadership through partnerships & industrial platform, Preparing Europeans for the digital future, และ A regulatory framework fit for the digital age ทั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อลดความแตกต่างระหว่างประเทศที่มีเทคโนโลยีระดับสูง และประเทศที่ยังพึ่งพาเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเชื่อมต่อระบบดิจิทัลอันกว้างไกลทั้งสหภาพยุโรป และเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในแต่ละประเทศ สมาชิกของสหภาพยุโรป ได้มีการจัดทำแผนรายประเทศ ทั้งนี้ในการดำเนินงานได้มีการจัดทำกรณี ตัวอย่างของความเชื่อมโยง โดยมี Platform Building เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อและไม่มีผู้ใดที่สามารถ มีอำนาจเหนือ หรือผูกขาดในการเชื่อมต่อ Large-scale piloting มีโครงการทดลองการเชื่อมต่อ โครงการต่างๆ Ecosystem Building สภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่กำลังพัฒนาและสามารถใช้ประโยชน์จาก Platform Application และ Standardization ต้องมีการจัดทำมาตรฐานและกฎระเบียบร่วมกันในการเชื่อมต่อในการให้บริการที่มีคุณภาพและระบบความปลอดภัย

นโยบายระดับประเทศจากสองประเทศที่สำคัญในเอเชียคือ จีน และ อินเดีย จีนเองนั้นมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมใหม่ เรียกว่า Made in China 2025 (MIC25) และ Make in India and Digital India ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม MIC25 ถูกนำเสนอโดย ประธานาธิบดี สี จิ้นผิง ในปี 2015 โดยตั้งเป้าว่าจีนจะเป็น ผู้นำของโลกใน 10 อุตสาหกรรมสำคัญ ภายในปี 2025 และจะเป็นชาติมหาอำนาจทางด้านเทคโนโลยีในปี 2049 อย่างไรก็ตามชาติตะวันตก ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจแสดงถึงความกังวลว่าจีนจะใช้นโยบายที่ไม่เป็นธรรมและมีการขโมย เทคโนโลยี ทำให้จีนได้ลอบทบาทของยุทธศาสตร์ดังกล่าวลง และยุทธศาสตร์คำว่า Made in China 2025 ไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างเป็นทางการ แต่ความพยายามขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้นยังคงอยู่ และพัฒนาจากแผนพิมพ์เขียวเดิมเป็นแผนที่ลงมือปฏิบัติจริง แนวทางการดำเนินงานนั้นต้องการเปลี่ยน ภาคอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นต่ำและใช้แรงงานเข้มข้น ไปสู่อุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐสนับสนุน ให้ภาคธุรกิจเดินตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดห่วงโซ่การผลิตที่มีส่วนผลผลิตที่มูลค่าเพิ่มสูง ด้วยการวิจัยและพัฒนาในประเทศจีน และสร้างสินค้าจีนที่มีเครื่องหมายการค้ายอมรับไปทั่วโลก ทั้งนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนบางส่วนที่ผ่านมา เพราะการใช้เงินอย่างไม่คุ้มค่าในบางกิจกรรมและมีการผลิต อุปทานส่วนเกินในหลายอุตสาหกรรม ในปี 2018 รัฐบาลจีนได้มีการออกแผนปฏิบัติการจำนวนมาก ที่เกี่ยวเนื่องกับ MIC25 โดยมีเป้าหมายคืออุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่และอุตสาหกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นเป้าหมายสำคัญในปี 2025 (MERICS, Mercator Institute for China Studies, 2019) ในระยะสองปีที่ผ่านมา รัฐบาลจีนได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่น่าสมัย โดยการให้ทุนสนับสนุน ภาคเอกชนและการสร้างอุปสงค์จากในประเทศโดยนโยบายภาษีจูงใจ และมีความพยายามที่จะลด การพึ่งพาเทคโนโลยีและชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศโดยการวางรากฐานเทคโนโลยีใหม่ในประเทศ ตัวอย่างเช่น การจัดตั้ง MIC25 National Demonstration Zones เป็นต้น โดยการให้การสนับสนุน บริษัทเอกชนมากขึ้น ให้กลไกตลาดทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ ส่วนอินเดียนั้นได้มีนโยบาย Make in India เป็นโครงการของรัฐบาลอินเดีย ในปี 2015 เพื่อให้บริษัท ทั้งในและต่างประเทศ มาลงทุนตั้งฐานการผลิตสินค้าในอินเดีย และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้สินค้า อินเดียเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก และหวังว่าอินเดียจะเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าของโลก

โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับอินเดีย รัฐบาลอินเดียจะลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการลงทุนในประเทศดังกล่าว รัฐบาลอินเดียได้เลือก เป้าหมายอุตสาหกรรม 25 รายการ ประกอบไปด้วย ยานยนต์ การบิน เคมีภัณฑ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เกษษกรรม การก่อสร้าง การป้องกันประเทศ เครื่องจักรไฟฟ้า การแปรรูปอาหาร สิ่งทอ และเสื้อผ้า การเดินเรือ การผลิตเครื่องหนัง การผลิตสื่อ และความบันเทิง สุขภาพ เหมืองแร่ ท่องเที่ยว รถไฟ พลังงานทดแทน เทคโนโลยีชีวภาพ พลังงานความร้อน การคมนาคม และระบบอิเล็กทรอนิกส์ ความท้าทายของอินเดียคือความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนาระบบสาธารณูปโภคโดยเฉพาะการไฟฟ้าและการประปา

ประเทศไทยเองก็ได้มีแผนการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านโครงการ Eastern Economic Corridor และอุตสาหกรรมเป้าหมายเช่นเดียวกัน แบ่งออกเป็น 5 อุตสาหกรรมเดิม และ 5 อุตสาหกรรมใหม่ โดยการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ 5 อุตสาหกรรมเดิม (First S-Curve) อันได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอนาคต อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สร้าง 5 อุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนใหม่ให้กับเศรษฐกิจไทย ประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมแพทย์ครบวงจร อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ และอุตสาหกรรมดิจิทัล

2.3 การระบาดของ โควิด-19 ทำให้สถานการณ์ของประเทศไทยได้เปลี่ยนไป ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติภัทร พูนขำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วิเคราะห์ว่าการระบาดของโรคโควิด-19 เปรียบเสมือนระฆังสัญญาณ (Wake-up Call) สำคัญที่ทำให้ทุกคนสังเกตเห็น 2 ความสำคัญ นั่นคือ 1) สัญจรธรรมแห่งความตาย และ 2) ชิดจำกัดของชีวิต (Finitude) และอธิบายถึงวิกฤตในระดับโลกที่ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับตามแนวการวิเคราะห์ของ Slavoj Zizek นักปรัชญาสายวิพากษ์ชาวสโลวีเนียที่อธิบายว่าวิกฤตในระดับโลกที่รุนแรง ณ ปัจจุบันที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ได้แก่ 1) วิกฤตทางนิเวศวิทยา 2) วิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน 3) วิกฤตชีววิทยาและการปฏิวัติด้านชีวพันธุศาสตร์ และ 4) วิกฤตการแตกแยกทางสังคม ซึ่งทั้ง 4 วิกฤตนี้เปรียบเสมือน จตุรอาชาแห่งวันสิ้นโลก (4 Horsemen of Apocalypse) โควิด-19 เป็นเสมือนตัวเร่งทางภูมิรัฐศาสตร์และการจัดระเบียบโลกใหม่ โดยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศภายหลังการระบาดเข้าสู่ระบบสองขั้วอำนาจ (Bipolar World) โดยคาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดทศวรรษ 2020s – 2030s จิตติภัทรยกการวิเคราะห์ของ Kurt Campbell และ Rush Doshi ที่ว่าการระบาดของโรคโควิด-19 คล้ายกับเหตุการณ์วิกฤตการณ์คลองสุเอซ (1956) ที่ทำให้สหราชอาณาจักรและมหาอำนาจเก่าๆ ก่อนยุคสงครามโลกทั้ง 2 ครั้ง สูญเสียความสามารถในการจัดระเบียบโลกตลอดกาล โดยผู้ที่ขึ้นมาเป็นมหาอำนาจในเวลานั้นคือ สหรัฐอเมริกา และหากในคราวนี้หลังการระบาดของ โควิด-19 หากสหรัฐอเมริกาไม่สามารถมีบทบาทในการบริหารจัดการโรคระบาด สหรัฐอเมริกาจะสูญเสียสถานะความเป็นมหาอำนาจเช่นเดียวกัน โดยเขาพิจารณาว่าการแพร่ระบาดของโรคจะทำหน้าที่นำการเปลี่ยนผ่านแทนสงครามระหว่างมหาอำนาจเดิมกับมหาอำนาจใหม่แบบ Thucydides' d Trap ในขณะที่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาล้มเหลวทางการสื่อสาร ที่กลับคำพูด

จากที่กล่าวไว้ในช่วงมกราคมและกุมภาพันธ์ 2020 ว่าวิกฤต โควิด-19 เป็นเรื่องที่สามารถรับมือจัดการและควบคุมการแพร่ระบาดได้ แต่ในความเป็นจริงสหรัฐอเมริกากลับล้มเหลว นั่นทำให้ผู้นำสหรัฐอเมริกาล้มเหลวใน 3 มิติ โดยความล้มเหลวทั้ง 3 มิติของผู้นำสหรัฐอเมริกา ได้แก่ 1) ล้มเหลวในการบริหารจัดการประเทศ 2) ล้มเหลวในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากรระหว่างประเทศ และ 3) ล้มเหลวในฐานะผู้ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ในขณะที่ ผู้ทำชิงสถานะมหาอำนาจผู้จัดระเบียบโลกคือสาธารณรัฐประชาชนจีน ก็มีพัฒนาการขึ้นอย่างโดดเด่นใน 3 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ที่จีนยังคงมีความผิดพลาด โดยเฉพาะในการปกปิดการแพร่กระจาย การข่มขู่ นายแพทย์ Li Wenliang ในฐานะ whistleblower ว่าเกิดโรคระบาดอุบัติใหม่ขึ้นแล้ว นักวิเคราะห์หลายคนถึงกับกล่าวว่าการระบาดของโรคโควิด-19 และการบริหารจัดการที่ย่ำแย่ของจีนในช่วงแรกเปรียบเสมือนเป็น Chernobyl of China (ความผิดพลาดในการบริหารจัดการปัญหาการระเบิดของเตาปฏิกรณ์ ณ โรงไฟฟ้า Chernobyl เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการล่มสลายของสหภาพโซเวียต) แต่แล้วจีนก็ปรับตัวเข้าสู่ช่วงที่ 2 ได้อย่างรวดเร็ว โดยการปิดเมือง ยุติการเดินทางเข้าและออกจากพื้นที่ กักตัวผู้ติดเชื้อและผู้ที่มีความเสี่ยงทั้งหมดตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม 2020 และนั่นทำให้จีนสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว และพร้อมเข้าสู่ช่วงที่ 3

โดยช่วงที่ 3 คือ ช่วงที่จีนมีความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือทั้งการสนับสนุนอุปกรณ์ทางการแพทย์และการส่งทีมแพทย์ไปช่วยเหลือนานาชาติประเทศทั่วโลก Zhao Lijian โฆษกกระทรวงการต่างประเทศของจีน กล่าวว่า “จีนสร้างมาตรฐานใหม่ของโลกในการรับมือกับโรคระบาด” ตามมาด้วยคำกล่าวของรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศของจีน Wang Yi “จีนไม่เพียงกำลังปกป้องประชาชนของตน แต่ยังปกป้องคนอื่นๆ ทั่วโลกด้วย” โควิด-19 ได้ลดช่วงเวลาและระยะห่างระหว่าง 2 ประเทศมหาอำนาจทั้งในมิติขีดความสามารถ ทรัพยากร ความชอบธรรม และการยอมรับจากประชาคมระหว่างประเทศ โควิด-19 เป็นตัวเร่งให้โลกมีแนวโน้มเป็นลัทธิชาตินิยมทางเศรษฐกิจ (Economic Nationalism) มากยิ่งขึ้น แต่โควิด-19 ไม่ได้เป็นจุดเริ่มต้น เพราะจุดเริ่มต้นเริ่มมาจากฝ่ายสหรัฐอเมริกาที่ประกาศใช้นโยบายประชานิยมร่วมกับสงครามการค้ามาตั้งแต่ปี 2016 โควิด-19 เป็นเพียงตัวเร่งที่ทำให้นานาชาติตระหนักถึงผลกระทบจากการที่รัฐพึ่งพิงพึ่งการยึดโยงตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าระดับโลก (Global Value Chains) มากจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของรองศาสตราจารย์ ดร.ปกติ ศรีแสงนาม ผู้อำนวยการศูนย์เศรษฐกิจระหว่างประเทศ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันจิรา สมบัติพูนศิริ แห่งสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ตั้งคำถามว่า โควิด-19 คือ จุดจบของโลกาภิวัตน์ใช่หรือไม่ ซึ่งเป็นระเบียบโลกที่สหรัฐอเมริกาเป็นผู้จัดระเบียบมาตั้งแต่ ยุคหลังสงครามเย็น (1990s - 2020s) โควิด-19 จะสอดคล้องสนับสนุนกับแนวคิด Anti-Globalization ที่ประณามการค้าเสรีคู่กับไวรัสที่ทำให้ประชาชนจำนวนมากต้องตกงาน โควิด-19 ทำให้ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ-สังคมรุนแรงมากยิ่งขึ้น รัฐบาลหลายประเทศเลือกที่จะทำนโยบายใช้งบประมาณมหาศาลเพื่อปกป้องคุ้มครองตลาดเงินตลาดทุน เลือกที่จะคุ้มครองสายการบิน แต่ใช้เงินงบประมาณเพียงเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบในการช่วยเหลือคนยากจน รัฐบาลหลายๆ ประเทศไม่มีการจัดสรรระบบสวัสดิการสังคมที่ดี ดร.อาร์ม ตั้งนิรันดร อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิเคราะห์ว่า ในสหรัฐอเมริกาและหลายประเทศในยุโรปแม้จะมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพสูง แต่ไม่

สามารถรักษาผู้ป่วยได้ เนื่องจากไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ทั้งนี้เนื่องจากประเทศเหล่านี้ ไม่ได้เป็นผู้ผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ด้วยตนเอง แต่พึ่งพาการค้าระหว่างประเทศ ดร.อาร์มเชื่อว่า เมื่อเกิดวิกฤตในสหรัฐอเมริกาจนถึงจุดสูงสุด ประชาชนอเมริกันจะออกมาเรียกร้องให้ รัฐบาลต้องพัฒนาปรับปรุงระบบสวัสดิการสังคม และนั่นยังสะท้อนว่าในภาวะปัจจุบัน ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากแนวคิดแบบเสรีนิยมเชิงอนุรักษนิยมของสหรัฐอเมริกา นั่นเองที่ทำให้สหรัฐอเมริกาไม่มีระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า ไม่มีระบบประกันการลาป่วยให้กับแรงงาน ดังนั้นแรงงานเมื่อเจ็บป่วยจะไปรักษาตัวก็ไม่ได้ จะลาป่วยก็ไม่ได้ และนั่นทำให้เขาสูญเสียที่จะต้องว่างงาน และไปพึ่งพาสวัสดิการจากการว่างงาน ซึ่งยิ่งจะซ้ำเติมภาวะทางเศรษฐกิจให้ต่ำลงมากยิ่งขึ้น เมื่อตัวเลขผู้ตกงานเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ดร.จันจิรา เชื่อว่า โควิด-19 จะทำให้หลายๆ ประเทศดึงภาคบริการสาธารณสุขกลับมาเป็นของรัฐอีกครั้ง หลังจากให้ภาคเอกชนเข้ามาบริหารจัดการตลอด 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ระบบสวัสดิการสังคม โดยเฉพาะระบบสาธารณสุขจะไม่ใช่เรื่องของ “ปัจเจก” อีกต่อไป โควิด-19 จะนำไปสู่จุดจบของนโยบายเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมใหม่ หรือเสรีนิยมเชิงอนุรักษนิยม อันสัมพันธ์แนบแน่นกับกระบวนการโลกาภิวัตน์ (เสรีนิยมใหม่หรือเสรีนิยมเชิงอนุรักษนิยม คือแนวคิดที่มุ่งเน้นลดบทบาทของรัฐในการดูแลสังคม ปล่อยให้ปัจเจกบุคคลพึ่งพาศักยภาพของตนเอง ในการเอาตัวรอดทางเศรษฐกิจ) โควิด-19 จะเป็นตัวเร่งให้เกิดภาวะ “แบ่งแยก (Divided)” ทั้งในมิติความแตกแยกหรือช่องว่างทางสังคม (Social Divided) ความแตกแยกหรือช่องว่างทางเศรษฐกิจ (Economic Divided) ความแตกแยกหรือช่องว่างทางอายุและวัย (Aged Divided) และความแตกแยกหรือช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divided) ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของฟูอาดี้ พิศสุวรรณ แห่งสถาบันนโยบายสาธารณะมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และนักศึกษาปริญญาเอกสาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด ที่วิเคราะห์ว่าในเวทีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศภายหลังการระบาดของ โควิด-19 นานาประเทศจะให้ความสำคัญกับประเด็นด้านภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Security Threat) ที่มีมิติครอบคลุมความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) มากขึ้นจากเดิมที่เน้นศึกษากันในมิติภัยคุกคามทางความมั่นคงแบบดั้งเดิม (Traditional Security Threat) ที่เน้นประเด็นความมั่นคงของชาติ (National Security) โดยปัจจุบันเริ่มเห็นความร่วมมือกันรับมือกับภัยจากการแพร่ระบาดของโรคในระดับภูมิภาคเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในกรณีของภูมิภาคเอเชียใต้ที่ไม่สามารถเดินทางจัดประชุมสุดยอดผู้นำได้ตั้งแต่ปี 2016 แต่ภายหลังการแพร่ระบาด ทั่วทั้งโลกก็ได้เห็นการประชุมสุดยอดผู้นำ South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC) เกิดขึ้นด้วยวิธีการประชุมทางไกลเมื่อช่วงกลางของเดือนมีนาคม 2020 และกำลังจะได้เห็นการประชุมทางไกลของผู้นำอาเซียนร่วมกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ในช่วงกลางเดือนเมษายน 2020 ซึ่งทั้งหมดก็เป็นประเด็นด้านความมั่นคงของมนุษย์ด้านสื่อมวลชนอย่าง วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์ และผู้บริหารธุรกิจอย่างธนา เจริญอัจฉริยะ กวีเคราะห์ว่า สิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังการระบาดของโรค โควิด-19 น่าจะเป็นโลกในรูปแบบต่อไปนี้

1. การกระจายความเสี่ยงจากเมืองใหญ่ที่อาจจะส่งผลต่อการเกิดโรคระบาดมากกว่า ไปสู่เมืองที่เล็กกว่า ดังนั้นโอกาสที่จะเกิดธุรกิจและการจ้างงานในเมืองรองจึงน่าจะสูงขึ้น

2. การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นที่สามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต

3. การกระจายความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการลดการพึ่งพิงวัตถุดิบ และแหล่งรายได้หลักจากเพียงแหล่งเดียว การผลิตคงต้องมีการกระจายตัวในมิติแนวนาน (Horizontal) จากเดิมที่เน้นขยายการผลิตผูกพันกับห่วงโซ่อุปทานในแนวตั้ง (Vertical)

4. การผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) ที่ยึดโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับนานาชาติ (Global Value Chains: GVCs) ขนาดใหญ่

5. แนวคิดกลับสู่ธรรมชาติ เน้นความสุขทางด้านจิตใจ ลดการพึ่งพาวัตถุ และสำนึกรักสิ่งแวดล้อม ซึ่งหลากหลายภาคส่วนอยากให้แนวคิดแบบนี้กลายเป็นความปกติในรูปแบบใหม่ (New Normal) หลังวิกฤต

6. การทำงานจากบ้าน (Work from Home) หรือการทำงานในบ้านเกิด เกิดกระแส The Fall of Physical Location พร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากทุกที่ในทุกเวลา และแน่นอนว่า เศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) ในบางภาคธุรกิจอาจจะถูกผลกระทบทางลบ อาทิ การใช้พื้นที่ทำงานส่วนกลางร่วมกัน แบบ Co-Working Space

7. การพึ่งพาตนเองในการทำกิจกรรมหลายๆ ประเภท ลดการพึ่งพาคนอื่น แน่แน่นอนนั้นทำให้คนงานจำนวนหนึ่งที่งานของพวกเขาสามารถทดแทนได้ มีโอกาสในการทำงานลดลง ซึ่งก็อย่างที่กล่าวไปแล้วตอนต้นนั่นคือ จะมีความต้องการในเรื่องของระบบสวัสดิการสังคมเพิ่มมากขึ้น

8. การพัฒนาธุรกิจในรูปแบบ Super Application ตามแนวคิดแบบ Small is Beautiful ที่ไม่ต้องเป็น Software หรือกิจการขนาดใหญ่แต่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของทุกคนได้อย่างครบถ้วนบน Application ขนาดเล็ก

จากมุมมองทางด้านการเปลี่ยนแปลงกระแสโลก (Global Trends) เมื่อพิจารณาควบคู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยทั้งมิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต รูปแบบการค้าและการลงทุนในระดับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และปัจจัยเร่งที่สำคัญคือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ที่ทำให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัว เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ควรต้องส่งเสริม หรือศึกษาเชิงลึกในภาคการผลิตใด โดยก่อนที่จะลงลึกในภาคการผลิต อีกหนึ่งปัจจัยที่ต้องทำการศึกษาข้อมูลคือ แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.4 ความยั่งยืน (Sustainability) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ความยั่งยืน (Sustainability) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) กลายเป็นประเด็นที่สังคมโลกหยิบยกขึ้นมาพูดถึงกันอย่างกว้างอีกครั้งหนึ่งนับตั้งแต่เกิดวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เมื่อปลายปี 2019 การปิดเมืองอุ้ยฮั่นของรัฐบาลจีนและการประกาศปิดพรมแดนของประเทศต่างๆ เพื่อป้องกันการแพร่ของโรคระบาด ทำให้ห่วงโซ่การผลิต การขนส่ง การค้า การลงทุนและการบริโภคของโลกเกิดอาการสะดุดหรือหยุดชะงัก (Harvard Business Review Home, 2020) ผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับการแสวงหาและกักตุน

ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในช่วงภาวะวิกฤต อันได้แก่ อาหาร เครื่องอุปโภค ในชีวิตประจำวันและ ยารักษาโรค ส่งผลให้ในหลายประเทศเกิดภาวะขาดแคลนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแต่ใน ขณะเดียวกันก็ยังมีเหตุการณ์ของการผู้ผลิตในระดับอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการเกษตร ไม่สามารถระบายสินค้าได้ทัน ทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องทำลายผลผลิตหรือไม่ก็ปล่อยให้เน่าเสียไป อย่างเช่นกรณีที่เกิดขึ้นในเนเธอร์แลนด์ (bangkokpost, 2020) หรือในสหรัฐอเมริกา (The New York Times,2020)

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและจากการคาดเดาของนักวิเคราะห์ที่อนาคตส่วนหนึ่งที่ มองว่า หากวิกฤติการระบาดของเชื้อไวรัสยังคงดำเนินต่อไป โลกอาจจะต้องเผชิญหน้ากับวิกฤติการ ขาดแคลนอาหารครั้งใหญ่ซ้อนทับวิกฤติที่มีอยู่แล้วอีกชั้นหนึ่ง (Food and Agriculture Organization of the United Nations,2020) ด้วยเหตุนี้ประเด็นด้านความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) ประเด็นด้านการมีสุขภาพที่ดีและการอยู่ดีมีสุข (Good Health and Well-being) และประเด็นด้าน การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) อันเป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงเป็นประเด็นที่ผู้คนและสื่อต่างๆ ต่างหยิบยกขึ้นมา พุดถึงกันอย่างแพร่หลาย หลายประเทศหรือกลุ่มประเทศได้เริ่มนำกรอบนโยบายการเสริมสร้างความ มั่นคงทางอาหารของตนขึ้นมาทบทวนกันอีกครั้ง ซึ่งนโยบายเหล่านี้มีทั้งที่โน้มเอียงไปทางการเสริม ความเข้มแข็งและพิทักษ์อุตสาหกรรมของชาติ (Protectionism) และที่โน้มเอียงไปทางการขยาย ความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วนระหว่างชาติ (Collaboration and Partnership) อย่างไรก็ตาม โดยส่วนใหญ่แล้วนโยบายเหล่านี้ก็จะไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ องค์การสหประชาชาติ อันเป็นเป้าหมายของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันของชาติสมาชิกที่มี มาก่อนวิกฤตการณ์โรคระบาด

สรุปเปรียบเทียบโลกใหม่หมายถึง ช่วงเวลาสำคัญในประวัติศาสตร์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ในด้านความคิดทางการเมืองตุลอำนาจ ความคิดเชิงอุดมการณ์ว่าด้วยการจัดการปกครองทั่วโลก โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มักจะเกิดจากปัญหาที่พันขีดความสามารถที่รัฐชาติใดจะสามารถ บริหารจัดการ แก้ไขได้โดยลำพังเฉพาะตน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบ เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และประเทศไทยก็ต้องการการปฏิรูป ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อเท่าทันและรับมือ การเปลี่ยนแปลงระเบียบโลกในมิติเศรษฐกิจใน 3 ระดับ เริ่มต้นจากกระแสโลก (Global Trends) ที่น่าจะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 2020s หรือในอีก 10 ปีต่อจากนี้ กระแสโลก ที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งสามารถใช้ในการทำความเข้าใจบริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็ว รวมทั้งเสาะหาโอกาสสำหรับการค้าการลงทุนที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับกระแสโลกเหล่านั้น โดยกระแสโลกในรายงานดังกล่าว ได้แก่ 1) สังคมแห่งความไม่พอใจ - โลกหลายขั้ว (Angry Societies – Multipolar World) 2) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน - ปิดช่องว่าง (Infrastructure – Closing the Gap) 3) เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองมนุษย์ (Technology at the Services of Human) 4) เศรษฐกิจผู้สูงวัย - ลงทุนสำหรับประชากรผู้สูงอายุ (Silver Economy – Investing for Population Aging) 5) ค่านิยมกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials’ Values) 6) ปัญหาโลกร้อน – เศรษฐกิจปลอดคาร์บอน (Climate Change – Decarbonizing the Economy) การระบาดของโรค โควิด-19 เปรียบเสมือนระฆังสัญญาณ (Wake-up Call) สำคัญที่ทำให้ทุกคนเล็งเห็น 2 ความสำคัญ



นั่นคือ 1) สัจธรรมแห่งความตาย และ 2) ชีตจำกัดของชีวิต (Finitude) และวิกฤตในระดับโลกที่รุนแรง ณ ปัจจุบันที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ได้แก่ 1) วิกฤตทางนิเวศวิทยา 2) วิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน 3) วิกฤตชีววิทยาและการปฏิวัติด้านชีวพันธุศาสตร์ และ 4) วิกฤตการแตกแยกทางสังคม สิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังการระบาดของโรค โควิด-19 น่าจะเป็นโลกในรูปแบบต่อไปนี้ 1) การกระจายความเสี่ยงจากเมืองใหญ่ที่อาจจะสุ่มเสี่ยงต่อการเกิดโรคระบาดมากกว่า 2) การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นที่สามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น 3) การกระจายความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ 4) การผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) ที่ยึดโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับนานาชาติ (Global Value Chains: GVCs) ขนาดใหญ่ 5) แนวคิดกลับสู่ธรรมชาติ เน้นความสุขทางด้านจิตใจ ลดการพึ่งพาวัตถุ และสำนึกรักสิ่งแวดล้อม 6) การทำงานจากบ้าน (Work from Home) หรือการทำงานในบ้านเกิด เกิดกระแส The Fall of Physical Location 7) การพึ่งพาตนเองในการทำกิจกรรมหลายๆ ประเภท ลดการพึ่งพาคนอื่น และ 8) การพัฒนาธุรกิจในรูปแบบ Super Application

## แนวคิดเกี่ยวกับ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs)

### 1. ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2543 : 104 – 115) กล่าวว่า การพัฒนาที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนจะต้องมีการบูรณาการกันระหว่างการพัฒนาแบบองค์รวมกับการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลางเข้าด้วยกัน จึงจะนำการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2543 : 137 – 141) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องมีการพัฒนาที่ผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาที่เน้นให้คนเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ เป็นการพัฒนาโดยประชาชน ของประชาชนและเพื่อประชาชน มีการสร้างบรรยากาศการพัฒนาที่เอื้อให้คนได้แสดงศักยภาพในการพัฒนาออกมา ด้วยวิธีการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนร่วมกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันและก้าวสู่การพัฒนาพร้อมๆ กัน

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย (2550 : 76) ระบุว่า การพัฒนาหมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้คนมีโอกาสในการที่จะปรับปรุงตนเองและพัฒนาศักยภาพให้สามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์ มีเสรีภาพและมีศักดิ์ศรี การพัฒนาจะต้องมีความยั่งยืน เสมอภาค เคารพธรรมชาติ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยความระมัดระวัง การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องเกิดจากกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน และต้องเป็นการระเบิดจากภายในมากกว่าการผลักดันจากภายนอก

สุภิญญา อนุภานนท์ (2547 : 134) กล่าวว่าประธานคณะกรรมการสิทธิสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของโลก (World Commission on Environment and Development : WCED) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การพัฒนาแบบยั่งยืน คือ การพัฒนาที่รับประกันว่าสามารถจะสนองความต้องการทั้งหลายในปัจจุบันได้ โดยไม่ทำให้ความสามารถที่จะสนองความต้องการของรุ่นต่อไปในอนาคตเสื่อมเสีย โดยเห็นว่าการพัฒนานั้นไม่ใช่เรื่องที่ยั่งยืนแต่เปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือ การพัฒนา

แบบยั่งยืนเป็นขบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในการดำเนินการเพื่อนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ (exploitation) ทิศทางของการลงทุนต่างๆ (direction of investments) การกำหนดทิศทางในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (orientation of technological development) และการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ เหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับอนาคตเช่นเดียวกับปัจจุบัน หรืออย่างน้อยที่สุด การพัฒนาที่เรียกว่าแบบยั่งยืนนั้น จะต้องเป็นการพัฒนาที่ไม่เป็นอันตรายต่อระบบธรรมชาติทั้งหลายที่เป็นปัจจัยทำให้ชีวิตอยู่รอดได้ แนวทางของ WCED ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า กลุ่มคนยากไร้ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของสังคมจะต้องให้ความสำคัญที่สุด การพัฒนาแบบยั่งยืน ต้องเน้นสนองความต้องการของประชากรผู้ยากไร้ และขณะเดียวกันต้องไม่ทำอะไรที่เป็นการทำลายอนาคตของคนรุ่นต่อไป

สุภิญญา อนุทานนท์ (2547 : 140 - 141) กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาแบบยั่งยืน มีดังนี้

1. เป้าหมายทางสังคม ในการพัฒนาชนบทเพื่อจะให้ได้ผลเป็นรูปธรรมนั้นต้องเข้าใจรูปแบบของสังคมชนบทที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ
2. เป้าหมายทางเศรษฐกิจ ต้องเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลต่อระบบเศรษฐกิจของสังคมในชนบทและในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจดังกล่าว ต้องนำเอาปัญหาจากผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมมาพิจารณาด้วย
3. เป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อม (ทรัพยากรธรรมชาติ) การศึกษาเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรธรรมชาติ เราจำเป็นต้องเข้าใจถึงผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการพัฒนาชนบท

ดวงพร คำบุญวัฒน์ และคณะ (2547 : 8) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาแบบเดิม ตามแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นภาพของสังคมที่มีการกระจายอำนาจ มีชุมชนพึ่งพาตนเองขนาดเล็กเป็นสถาบันหลัก มีระบบเทคโนโลยีที่เรียบง่ายและถูกควบคุมโดยชุมชนสังคม การผลิต และการบริการมีไว้เพื่อสนองความต้องการที่แท้จริงของมวลชน โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องใกล้ชิดกับธรรมชาติ การทำลายล้างระบบนิเวศเกิดขึ้นในขอบเขตที่น้อยที่สุด ปิดท้ายด้วยการเปิดโอกาสให้มนุษย์ในฐานะเป็นปัจเจกชนสามารถทำงานและอยู่ร่วมกันโดยปราศจากสภาพความแปลกแยก

สุเมธ แสงนิมนวล (2544 : 9 - 10) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้นำท้องถิ่นจะต้องร่วมกันกับชาวบ้านในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาด้วยแนวคิดทฤษฎีที่เรียกว่า “9 ส.” “5 ร่วม” ประกอบด้วย สะอาด สะดวก สบาย สวน สงบ สุขภาพ เสริมความรู้ สร้างงาน สามัคคี และร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมใช้ประโยชน์ ร่วมรักษา ร่วมใจ

เสรี พงศ์พิศ (2548 : 109 - 177) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องมีการสร้างเสริมและตั้งศักยภาพชุมชนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยมองปัญหาให้รอบด้านด้วยปัญญา และแก้ไขด้วยความพอเพียงใช้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในทุกขั้นตอนของการพัฒนา โดยให้เงินทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย นักพัฒนาหรือองค์กรภาครัฐ จะต้องปรับบทบาทจากผู้ให้มาเป็นหุ้นส่วนภาคี (Partnership) ดำเนินการทำประชาพิชญ์หรือการวิจัยชุมชน เพื่อช่วยกันค้นหาปัญหาและคำตอบของการพัฒนา มองต้นทุนทางสังคมมากกว่าต้นทุนทางการเงิน แสวงหา

ความรู้ เทคโนโลยีภายนอกที่ไม่ทำลายธรรมชาติมาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาใหม่ๆ

สรุปแล้ว วิธีทางหรือแนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนนั้น จะต้องอยู่บนฐานความเข้มแข็งของชุมชน โดยบูรณาการการพัฒนาแบบองค์รวมไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างคนกับคนหรือคนกับธรรมชาติ การบูรณาการนี้รวมไปถึงการเชื่อมโยงผสมผสานและหมุนเวียนเศรษฐกิจชุมชนกับวิสาหกิจชุมชนให้มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งถือเป็นการใช้ทุนภายในชุมชนเพื่อให้เกิดความพอเพียงและสามารถพึ่งพาตนเองได้ด้วยการจัดการทรัพยากรและทุนภายใน ตามความต้องการที่แท้จริงของประชาชน วิธีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนต้องอาศัยการจัดการความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งดึงศักยภาพและความโดดเด่นของชุมชนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ประกอบกับภาวะผู้นำและการบริหารงานภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยผู้นำจะต้องสร้างศรัทธาและการยอมรับให้เกิดขึ้นสามารถสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์อันพึงมีพึงได้ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ของการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้อุดมการณ์ร่วมกัน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs

ณัชฎา คงศรี (2562 : ออนไลน์) กล่าวว่า การกำหนดกรอบเป้าหมายใหม่ที่เรียกว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs (Sustainable Development Goals) ออกมาเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 โดยจะใช้เป้าหมายนี้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนโลกไปจนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2573 (15 ปี) ซึ่ง SDGs ได้ถูกพัฒนาบน พื้นฐานการมองความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยแบ่งเป้าหมายออกเป็น 17 เป้าหมาย

สำหรับประเทศไทยเองนั้น ยังให้ความสำคัญกับมิติทางด้านวัฒนธรรมอีกด้วย SDGs ได้นำเอาบทเรียนของ MDGs (Millennium Development Goals) ในเรื่องนี้มาปรับปรุงรูปแบบการวางเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนจากเดิมที่มุ่งเน้นการไปสู่การบรรลุเป้าหมายขั้นต่ำของการพัฒนา มาเป็นการมองประเด็นต่างๆ ของโลกแบบเชื่อมโยงกันทั้งมิติสังคม (Social Dimension) มิติเศรษฐกิจ (Economic Dimension) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environmental Dimension) โดยมีมิติการบริหารจัดการ (Management Dimension) เป็นกลไกในการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากความท้าทายดังกล่าวจึงเป็นที่มาที่ทำให้ SDGs ได้กำหนดหมวดหมู่การดำเนินการออกเป็น 3 หมวดคือการพัฒนาทางเศรษฐกิจการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและการสร้างการมีส่วนร่วมของสังคมโดยมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพเป็นกลไกในการเชื่อมโยงซึ่งสามารถแบ่งรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาทางเศรษฐกิจ การทำให้ประชากรของโลกได้มีปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเข้าถึงแหล่งน้ำและระบบสุขาภิบาลที่สะอาดเพียงพอยั่งยืนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานมีโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต อาทิ ไฟฟ้า ถนนและการเชื่อมต่อข้อมูลกับประชาคมโลก

2. การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การทำให้โลกเคลื่อนไปสู่การลดการปล่อยแก๊สคาร์บอนไดออกไซด์และแก๊สเรือนกระจก พร้อมกับการพัฒนานวัตกรรมพลังงานที่สะอาดเข้าถึงได้

การจัดการการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรให้สามารถมั่นใจได้ว่าประชากรจะมีความพร้อมในการมีครอบครัว เด็กจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพการจัดการนวัตกรรมทางการเกษตรที่ยั่งยืน

3. การสร้างการมีส่วนร่วมของสังคม การส่งเสริมให้พลเมืองมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) สามารถเข้าถึงโอกาสในการที่จะบรรลุศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นเพศ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติตลอดจนสีผิว ทุกประเทศจะต้องมีการติดตามและวัดระดับ ความพึงพอใจในชีวิตของพลเมือง

4. การบริหารจัดการที่โปร่งใสมีประสิทธิภาพ ภาครัฐและผู้บริหารในทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมต่อการเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้การมีพันธะสัญญาต่อระบอบกฎหมายสิทธิมนุษยชน ความโปร่งใสการมีส่วนร่วม ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนตั้งแต่ภาครัฐกิจ ภาคประชาสังคมและประชาชนเพื่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ โปร่งใสและได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนไม่ใช่เป็นเพียงการขับเคลื่อนจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว

แผนภาพที่ 2-4 แสดงที่มาของเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ที่มา : ชล บุนนาค (ออนไลน์ : 2562)

กรมองค์การระหว่างประเทศ (2562 : ออนไลน์) กล่าวว่า จากเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) โดยเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2543 ที่ประชุม Millennium Summit ได้รับรอง Millennium Declaration เกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals-MDGs) ซึ่งมีทั้งหมด 8 เป้าหมาย ได้แก่

1. เป้าหมาย ที่ 1 Eradicate Extreme Poverty and Hunger ขจัดความยากจนและความหิวโหย

- 1.1 การลดสัดส่วนประชากรที่มีรายได้น้อยกว่า 1 เหรียญสหรัฐ ต่อวันลงครึ่งหนึ่งในปี 2533 – 2558
- 1.2 ลดสัดส่วนประชากรที่หิวโหยลงครึ่งหนึ่งในช่วงปี 2533 – 2558
2. เป้าหมายที่ 2 ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา
- 2.1 ให้เด็กทุกคนทั้งชายและหญิงสำเร็จการศึกษาในปี 2558
3. เป้าหมายที่ 3 ส่งเสริมบทบาทสตรีและความเท่าเทียมกันทางเพศ
- 3.1 ขจัดความไม่เท่าเทียมทางเพศในการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาภายในปี 2548 และในทุกระดับการศึกษาภายในปี 2558
4. เป้าหมายที่ 4 ลดอัตราการตายของเด็ก
- 4.1 ลดอัตราการตายของเด็กต่ำกว่าห้าปี ลงสองในสามในช่วงปี 2533 - 2558
5. เป้าหมายที่ 5 พัฒนาสุขภาพสตรีมีครรภ์
- 5.1 ลดอัตราการตายลงสามในสี่ในช่วงปี 2533 - 2558
6. เป้าหมายที่ 6 ต่อสู้โรคเอดส์ มาลาเรีย และโรคสำคัญอื่นๆ
- 6.1 ชะลอและลดการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ภายในปี 2558
- 6.2 ป้องกันและลดการเกิดโรคมมาลาเรียและโรคสำคัญอื่นๆ ภายในปี 2558
7. เป้าหมายที่ 7 รักษาและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 7.1 กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนและลดการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 7.2 ลดสัดส่วนประชากรที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งน้ำดื่มสะอาด และห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะลงครึ่งหนึ่งในปี 2558
- 7.3 ยกระดับคุณภาพชีวิตประชากรในชุมชนแออัด 100 ล้านคนทั่วโลกภายในปี 2563
8. เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก
- 8.1 พัฒนาระบบการค้าและการเงินแบบเปิด ที่ทุกฝ่ายเคารพกฎและกติกา ข้อตกลงมีความแน่นอน และไม่เลือกปฏิบัติให้มีความสำคัญกับประเทศพัฒนาแล้ว
- 8.2 ให้ความสำคัญกับประเทศที่ไม่มีพรมแดนติดทะเลและประเทศหมู่เกาะขนาดเล็ก จัดการปัญหาหนี้ของประเทศกำลังพัฒนาด้วยมาตรการภายใน และระหว่างประเทศเพื่อ บรรเทาและแก้ไขปัญหาในระยะยาว
- 8.3 ร่วมมือกับประเทศกำลังพัฒนา กำหนดและดำเนินการยุทธศาสตร์สร้างงาน ให้เยาวชน
- 8.4 ร่วมมือกับบริษัทฯ ดำเนินการให้ประเทศกำลังพัฒนาสามารถเข้าถึงยาที่จำเป็นต่อการดำรงชีพในราคาถูก
- 8.5 ร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ

ในงานสัมมนาเพื่อสังคม “SDGs ก้าวใหม่ธุรกิจไทยจากทุนหมู่บ้านถึงกระดานหุ้นโลก” โดย “หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ” 1 สิงหาคม พ.ศ. 2561 “ดร.ปรเมธี วิมลศิริ” ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กล่าวปาฐกถาพิเศษหัวข้อ “SDGs สะพานเชื่อมลดเหลื่อมล้ำประเทศไทย” ในฐานะที่เคยเป็นเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ควบ “ตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ” จึง “คลุกวงใน” การจัดทำพิมพ์เขียวประเทศไทยใน 20 ปีข้างหน้า และได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) เพื่อขับเคลื่อนการรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ของสหประชาชาติด้วย SDGs 17 เป้าหมาย และตัวชี้วัดอีก 241 ตัวชี้วัด “ดร.ปรเมธี” เริ่มต้นขยายความเป้าหมายของ SDGs ว่าสำหรับประเทศไทยถือเป็น “พันธกิจระดับโลก” ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goals) 169 เป้าประสงค์ (Targets) และ 241 ตัวชี้วัด (Indicators) ครอบคลุมการพัฒนาในทุกมิติและบนเวทีโลก ประเทศไทยต้องอธิบายให้ประเทศต่างๆ เห็นภาพว่ายุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี สอดคล้องกับ SDGs อย่างไร ดังนั้น SDGs และยุทธศาสตร์ชาติจึงเป็นกรอบและเป้าหมายของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ให้เป็น “ประเทศพัฒนาแล้ว” ตามหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นอกจากนี้ยังมีแผนปฏิรูป 11 ด้านและแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ตอบสนองเป้าหมายและสอดคล้องกับ SDGs โดยมีคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ระดับชาติที่มี “พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา” นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน (ประชาชาติธุรกิจ, 2562 : ออนไลน์)

สำหรับความเคลื่อนไหวของประเทศไทยกับ SDGs ที่น่าสนใจคือ จากการประชุมคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (กพย.) ได้เห็นชอบร่างแผนการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) สำหรับประเทศไทย (Thailand’s SDGs Roadmap) และแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อน SDGs ในระดับพื้นที่ ซึ่งมอบหมายให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดเพื่อผนวกการขับเคลื่อน SDGs ให้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการค้าดำเนินการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ไทยสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาให้บรรลุ SDGs ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติโดยมีกรอบแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างการตระหนักรู้ เพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าใจในหลักการ SDGs เพื่อร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น
2. การบูรณาการเชื่อมโยง SDGs กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถสะท้อนการขับเคลื่อน SDGs ได้ในคราวเดียวกัน
3. การมีกลไกการขับเคลื่อน SDGs ทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
4. การจัดทำโครงการ/การดำเนินงาน/การพัฒนาเพื่อบรรลุ SDGs โดยจัดลำดับความสำคัญให้เหมาะสมกับการบรรลุเป้าในแต่ละพื้นที่
5. ความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนโดยภาคีการพัฒนา อาทิ ภาคธุรกิจ ภาควิชาการภาคประชาสังคม และภาคีระหว่างประเทศ และ

6. การติดตามประเมินผลผ่านระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)

### 3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals :

#### SDGs)

It24 hrs (2562: ออนไลน์) กล่าวว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดย UN เพื่อให้โลก ดีขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ ดังนี้

1. No Poverty ขจัดความยากจนทุกรูปแบบทุกสถานที่
2. Zero Hunger ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน
3. Good Health and well-being การมีสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนทุกช่วงอายุ
4. Quality Education การศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน
5. Gender Equality บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง
6. Clean Water and Sanitation การมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืน
7. Affordable and Clean Energy การมีพลังงาน ที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืน ทันสมัย
8. Decent Work and Economic Growth ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืนการจ้างงานที่มีคุณค่า
9. Industry Innovation and Infrastructure พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนทั้งถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10. Reduced Inequalities ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ
11. Sustainable Cities and Communities ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน
12. Responsible Consumption and Production รับผิดชอบต่อผู้บริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน
13. Climate Action ดำเนินมาตรการเร่งด่วน เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ
14. Life Below Water อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
15. Life on Land ปกป้อง ป่าฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน
16. Peace and Justice Strong Institutions ส่งเสริมสังคมสงบสุขยุติธรรมไม่แบ่งแยกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
17. Partnerships for the Goals สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วน ความร่วมมือในระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

แผนภาพที่ 2-5 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน



ที่มา : ชล บุนนาค (ออนไลน์ : 2562).

เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Move) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย องค์การสหประชาชาติได้ทำงานร่วมกับรัฐบาลไทยและประชาชนชาวไทยมานานกว่าห้าสิบปี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและบูรณาการตามลำดับความสำคัญและแผนงานระดับชาติ ทีมงานสหประชาชาติประจำประเทศไทยประกอบไปด้วย 18 หน่วยงาน ที่มีโครงการเฉพาะและกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการในประเทศไทย เราทำงานอย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมของสหประชาชาติในเอเชียแปซิฟิก (UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific – UNESCAP) และงานของเราได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลไทยผู้มีส่วนได้เสียในประเทศ ภาคประชาสังคมสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ผู้บริจาค และสื่อมวลชนขององค์การสหประชาชาติในประเทศไทยมีพนักงานต่างชาติและคนไทยที่มีทักษะความรู้และประสบการณ์รวมถึงการอุทิศตนให้กับพันธกิจของสหประชาชาติเป็นหลักในการสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรขององค์การสหประชาชาติจะถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อช่วยให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภายในปี 2573 จิตวิญญาณของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้รับการบันทึกไว้ในวลีเดียวว่า "อย่าทิ้งให้ใครอยู่ข้างหลัง" และนี่เป็นหลักการชี้แนะกับทุกอย่างที่เราทำในประเทศไทย

กรอบภาคีความร่วมมือเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Partnership Framework) หรือ UNPAF 2560 - 2564 กับรัฐบาลไทยในเดือนกรกฎาคม 2560 องค์การสหประชาชาติได้ลงนามกรอบภาคีความร่วมมือเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Partnership Framework) หรือ UNPAF 2560 - 2564 กับรัฐบาลไทย เอกสารนี้สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างสหประชาชาติและประเทศไทย กรอบความร่วมมือนี้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 สำหรับรายละเอียดของ 17 เป้าหมาย มีการขยายความเพิ่มเติม มีดังนี้



1. ขจัดความยากจน ขจัดความยากจนทุกรูปแบบ ทุกสถานที่ในทั่วโลก ผู้คนมากกว่า 800 ล้านคน ยังคงอยู่ได้ด้วยเงินน้อยกว่า 1.25 ดอลลาร์ต่อวัน หลายคนยังขาดการเข้าถึงอาหาร น้ำดื่มที่สะอาดและสุขอนามัยที่เพียงพอ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในประเทศ เช่น จีนและอินเดีย ได้ช่วยยกระดับประชากรออกจากความยากจน แต่ความเติบโตในเรื่องดังกล่าวก็ยังไม่มีความสม่ำเสมอเท่าใดนัก ประชากรผู้หญิงมีสัดส่วนที่อยู่ในความยากจนมากกว่าผู้ชาย เนื่องจากการเข้าถึงที่ไม่เท่ากันในเรื่องค่าแรงงาน การศึกษาและทรัพย์สิน SDGs มีเป้าหมายที่จะขจัดความยากจนในทุกรูปแบบให้แล้วเสร็จภายในปี 2573 ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่อาศัยอยู่ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงในการเข้าถึงทรัพยากรและการบริการขั้นพื้นฐาน รวมถึงช่วยเหลือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งและภัยพิบัติที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ

2. ขจัดความหิวโหย ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วและผลผลิตทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ได้เห็นสัดส่วนของประชากรที่ขาดแคลนอาหารลดลงเกือบครึ่งหนึ่งประเทศกำลังพัฒนาจำนวนมากที่เคยได้รับความทุกข์จากความอดอยากและความหิวโหย ซึ่งในขณะนี้ประเทศเหล่านั้นสามารถให้ความช่วยเหลือทางโภชนาการแก่ผู้ด้อยโอกาสได้เป็นจำนวนมากมีความคืบหน้าอย่างมากในเรื่องการกำจัดความหิวโหยในภาคกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อเมริกา และประเทศกลุ่มแคริบเบียน เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) มุ่งมั่นที่จะขจัดความหิวโหยและความอดอยากทุกรูปแบบ ให้แล้วเสร็จภายในปี 2573 เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและผู้ด้อยโอกาสจำนวนมาก ได้รับการเข้าถึงอาหารที่เพียงพอและมีคุณค่าทางโภชนาการตลอดทั้งปีเป้าหมายนี้ยังเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่และกำลังการผลิตของเกษตรกรขนาดเล็ก ที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งที่ดินทำกิน เทคโนโลยีและการตลาดอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ความร่วมมือระหว่างประเทศก็เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร เราจะสามารถยุติความอดอยากและความหิวโหยได้ภายในปี 2573 โดยดำเนินการร่วมกับเป้าหมายอื่นๆ ที่กำหนดไว้

3. มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุนับตั้งแต่การสร้างเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ ซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณค่าในหน้าประวัติศาสตร์ จากการลดการเสียชีวิตของเด็ก การปรับปรุงสุขภาพของมารดาและการต่อสู้กับเชื้อเอชไอวี/เอดส์ มาลาเรียและโรคอื่นๆ ตั้งแต่ปี 2533 สามารถป้องกันการเสียชีวิตของเด็กทั่วโลก โดยลดลงกว่า 50% และการเสียชีวิตของมารดาก็สามารถลดลงได้ 45% ในทั่วโลกภาวะการติดเชื้อเอชไอวีและเอดส์ที่เกิดขึ้นใหม่ สามารถลดลงได้ 30% ในระหว่างปี 2543 ถึงปี 2556 และมากกว่า 6,200,000 ชีวิตได้รับป้องกันจากโรคมมาลาเรีย การเสียชีวิตเหล่านี้สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการป้องกันและการรักษา การศึกษา แคมเปญการสร้างภูมิคุ้มกันของโรคและการดูแลสุขภาพเพศและระบบสืบพันธุ์ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความมุ่งมั่นที่จะยุติการระบาดของโรคเอดส์ วัณโรค มาลาเรียและโรคติดต่ออื่นๆ ภายในปี 2573 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าและจัดให้มีการเข้าถึงยาและวัคซีนอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน การ

สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัคซีนก็เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนี้เช่นเดียวกับการเข้าถึงยา ในราคาที่เหมาะสม

4. การศึกษาที่เท่าเทียม รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคนตั้งแต่ปี 2543 มีความคืบหน้าเป็นอย่างมากในการบรรลุเป้าหมายเรื่องของผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับประถมศึกษา อัตราการลงทะเบียนเรียนรวมในประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 91 ในปี 2558 และจำนวนของเด็กทั่วโลกที่ไม่ได้รับการศึกษาลดลงได้เกือบครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้ อัตราผู้ที่มีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ยังเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก และเด็กผู้หญิงได้ไปโรงเรียนมากขึ้นกว่าเดิม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความสำเร็จอันยอดเยี่ยมการประสบความสำเร็จครอบคลุมถึงการศึกษามีคุณภาพ ซึ่งตอกย้ำความเชื่อที่พิสูจน์แล้วว่าการศึกษาเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายนี้ทำให้แน่ใจว่าเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายทุกคนจะได้รับสำเร็จศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน และขจัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ ด้วยความมุ่งหมายที่จะประสบผลสำเร็จในการเข้าถึงหลักสากล เพื่อการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างมีคุณภาพ

5. ความเท่าเทียมทางเพศ บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 UNDP ร่วมกับ พันธมิตรของ UN และประชาคมโลกให้ความเสมอภาคทางเพศเป็นศูนย์กลางในการทำงาน และพวกเราได้เห็นความสำเร็จอันน่าประทับใจผู้หญิงจำนวนมากขึ้นที่ได้เรียนในโรงเรียน เมื่อเทียบกับ 15 ปีที่ผ่านมา และในภูมิภาคส่วนใหญ่ก็มีความเท่าเทียมกันทางเพศในการศึกษาระดับประถมศึกษา ในขณะที่ ผู้หญิงสามารถทำงานนอกบ้านและได้รับค่าแรงจากงานที่ไม่ใช่ทำการเกษตรได้ถึง 41% เมื่อเทียบกับปี 2533 ซึ่งมีเพียง 35% SDGs มีจุดหมายที่จะสร้างความสำเร็จเหล่านี้เพื่อให้แน่ใจว่ามีการยุติการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิงในทุกที่ แต่ในบางภูมิภาคยังคงมีความไม่เท่าเทียมกันในเบื้องต้นสำหรับการเข้าถึงค่าจ้าง และยังคงมีช่องว่างที่มีนัยสำคัญระหว่างชายและหญิงในตลาดแรงงาน ความรุนแรงทางเพศและการละเมิดทางเพศ การใช้แรงงานที่ผิดกฎหมาย และการแบ่งแยกชนชั้นของประชาชนยังคงเป็นอุปสรรคใหญ่ในเรื่องนี้

6. การจัดการน้ำและสุขาภิบาล รับรองการมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืนปัญหาการขาดแคลนน้ำส่งผลกระทบต่อประชาชนทั่วโลกมากกว่า 40% สิ่งที่น่าตกใจคือคาดว่าจะมีการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แม้ว่าประชาชน 2,100 ล้านคน ได้รับการเข้าถึงการสุขาภิบาลน้ำที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2533 แต่การขาดแคลนอุปกรณ์สำหรับน้ำดื่มที่ปลอดภัยยังคงเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อทุกทวีป ภายในปี 2573 การทำให้มีน้ำดื่มที่ปลอดภัยและราคาเหมาะสม จำเป็นต้องมีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขอนามัยและส่งเสริมสุขอนามัยในทุกระดับ ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศน์ที่เกี่ยวข้องกับน้ำ เช่น ป่าไม้ ภูเขาและแม่น้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดูแล ถ้าหากเราจะลดการขาดแคลนน้ำ นอกจากนี้ ความร่วมมือระหว่างประเทศยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะส่งเสริมให้มีการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนเทคโนโลยีการบำบัดน้ำในประเทศที่กำลังพัฒนา

7. พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนทันสมัย ระหว่างปี 2533 ถึงปี 2553 จำนวนประชากรมีการเข้าถึงไฟฟ้าเพิ่มขึ้น 1,700 ล้านคน

ทั่วโลกและยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีการเรียกร้องถึงพลังงานราคาถูกลง จากการศึกษาที่เศรษฐกิจทั่วโลกมีการพึ่งพาเชื้อเพลิงฟอสซิลและการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมาก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงต่อระบบภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลถึงทุกทวีปทั่วโลกภายในปี 2573 มีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสมในทุกที่ ซึ่งหมายถึงการลงทุนในแหล่งพลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลมและพลังงานความร้อนการนำมาตรฐานการประหยัดค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในอาคารและอุตสาหกรรมสำหรับความหลากหลายของเทคโนโลยียังสามารถลดการใช้ไฟฟ้าทั่วโลกได้ 14% ซึ่งหมายถึงการลดการใช้งานโรงไฟฟ้าขนาดกลาง ประมาณ 1,300 แห่ง การขยายโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้มีแหล่งที่มาของพลังงานสะอาดในประเทศที่กำลังพัฒนา เป็นเป้าหมายสำคัญที่ทั้งการขยายโครงสร้างและการพัฒนาเทคโนโลยีสามารถส่งเสริมการเจริญเติบโตและช่วยเหลือสิ่งแวดล้อมได้

8. การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่ามากกว่า 25 ปีที่ผ่านมา จำนวนคนงานที่ประสบปัญหาความยากจนได้ลดลงอย่างมาก แม้จะมีผลกระทบที่ยาวนานของวิกฤตเศรษฐกิจจากปี 2551/2552 ในประเทศที่กำลังพัฒนาชนชั้นกลางถือเป็น 34% ของการจ้างงานทั้งหมด โดยตัวเลขนี้เพิ่มขึ้นกว่าสามเท่าจากปี 2534 ถึง 2558 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนโดยบรรลุเป้าหมายการผลิตในระดับที่สูงขึ้นและผลิตผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี สนับสนุนนโยบายที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและการสร้างงานซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในเรื่องนี้ เช่นเดียวกับมาตรการที่มีประสิทธิภาพที่จะกำจัดการบังคับใช้แรงงานทาสและการค้ามนุษย์ ด้วยเป้าหมายเหล่านี้ ภายในปี 2573 เราต้องการให้เกิดการจ้างงานเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพ และการทำงานที่เหมาะสมสำหรับผู้หญิงและผู้ชายทุกคน

9. อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นกุญแจสำคัญในการหาทางแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนให้กับความท้าทายทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดให้มีชิ้นงานใหม่และส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม เหล่านี้เป็นวิธีที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรมเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนา 17 ข้อที่อยู่ในวาระการจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) วิธีการแบบบูรณาการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความคืบหน้าไปยังเป้าหมายอื่นๆ

10. ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศจากรายงานที่ว่าความไม่เท่าเทียมของเรา จากรายงานที่ว่าความไม่เท่าเทียมของรายได้มีอัตราเพิ่มขึ้น 10% ของคนร่ำรวยที่สุด มีรายได้เป็น 40% ของรายได้รวมทั่วโลก ผู้ที่ยากจนที่สุด 10% ทำได้รายได้เพียง 2 – 7% ของรายได้รวมทั่วโลก ในประเทศกำลังพัฒนา ความไม่เท่าเทียมเพิ่มขึ้น 11% ตามการเจริญเติบโตของประชากร ความไม่เท่าเทียมด้านรายได้เป็นปัญหาระดับโลกที่ต้องการการแก้ไข ซึ่งปัญหานี้เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบของตลาดการเงินและสถาบันด้านการเงิน การส่งเสริมการช่วยเหลือด้านการพัฒนา และการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติไปยัง

ภูมิภาคที่มีความจำเป็นมากที่สุด การอำนวยความสะดวกในการอพยพย้ายถิ่นที่ปลอดภัยและการเคลื่อนย้ายของผู้คนก็เป็นสิ่งสำคัญในการแก้ไขปัญหาการแบ่งเขตแดน

11. การสร้างชุมชนและถิ่นฐานมนุษย์ที่ปลอดภัยและยั่งยืน เป้าหมายของ SDGS คือ การทำให้ชุมชนและถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน การเติบโตอย่างรวดเร็วของเมืองในประเทศที่กำลังพัฒนา ควบคู่ไปกับการเพิ่มขึ้นในการย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมืองซึ่งนำไปสู่ความเจริญในเมืองขนาดใหญ่ โดยในปี 2553 มี 10 เมืองใหญ่ที่มีพลเมืองจำนวน 10 ล้านคนหรือมากกว่านั้น ในปี 2557 มีเมืองขนาดใหญ่ถึง 28 เมือง ผู้อยู่อาศัยรวม 453,000,000 คน ความยากจนมักจะถูกกระจุกตัวอยู่ในเมือง รัฐบาลระดับชาติและระดับท้องถิ่นต้องพยายามจัดการเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของประชากรในพื้นที่เมืองเหล่านั้น การทำให้เมืองปลอดภัยและยั่งยืน หมายถึง การทำให้เข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและเหมาะสมและพัฒนาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนแออัด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการลงทุนเรื่องการขนส่งสาธารณะ การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว และการปรับปรุงการวางผังเมืองและการจัดการในลักษณะแบบมีส่วนร่วม

12. สร้างการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืนได้โดยประเด็นสำคัญคือต้องลดการทำร้ายระบบนิเวศลงอย่างเร่งด่วน โดยการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการบริโภคสินค้าและทรัพยากร อาทิเช่น การลดการใช้น้ำจากภาคเกษตรกรรม ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้ใช้น้ำรายใหญ่ที่สุดในโลก การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและวิธีการกำจัดขยะที่เป็นพิษและมลพิษเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนี้ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม

13. การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ ไม่มีประเทศใดในโลกที่ไม่เห็นผลกระทบอันรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังคงเพิ่มขึ้น และตอนนี้เพิ่มขึ้นจากปี 2533 มากกว่า 50% นอกจากนี้ ภาวะโลกร้อนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันยาวนานกับระบบสภาพภูมิอากาศ ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากไม่เริ่มดำเนินการในตอนนี้ การสร้างความเข้มแข็ง ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของภูมิภาคที่มีความเสี่ยง เช่น ประเทศที่ไม่มีทางออกทะเล และประเทศที่เป็นเกาะจำเป็นต้องร่วมมือกันเพื่อพยายามสร้างความตระหนักรู้และบูรณาการมาตรการเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ระดับชาติ ซึ่งยังคงมีความเป็นไปได้ สิ่งนี้จำเป็นต้องดำเนินการร่วมกันอย่างเร่งด่วน

14. การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้คนกว่าสามพันล้านคนใช้ชีวิตขึ้นอยู่กับความหลากหลายทางชีวภาพทางทะเลและชายฝั่ง แต่ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่า 30% ของปลาทะเลของโลกได้ถูกใช้ไปเกินขนาด ซึ่งต่ำกว่าระดับที่พวกเขาสามารถผลิตทดแทนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้ได้ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) คือสร้างกรอบการทำงานเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนและปกป้องระบบนิเวศทางชายฝั่งและทางทะเลจากภาวะมลพิษจากแหล่งบนบก ตลอดจนจัดการปัญหาผลกระทบของการเป็นกรดของมหาสมุทร เสริมสร้างการอนุรักษ์และใช้

ประโยชน์อย่างยั่งยืนของทรัพยากรทะเลผ่านกฎหมายระหว่างประเทศซึ่งจะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาสมุทร

15. การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก ปกป้อง ป่าฝน และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นความเสื่อมโทรมของที่ดินแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และการสูญเสียที่ดินทำกิน 30 – 35 ครั้ง ภัยแล้งและการแปรสภาพเป็นทะเลทรายก็ยังคงเพิ่มขึ้นในแต่ละปี รวมจำนวนการสูญเสียที่ดินถึง 12 ล้านเฮกเตอร์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนที่ยากจนทั่วโลก นอกจากนี้จาก 8,300 สายพันธุ์สัตว์ที่เป็นที่รู้จัก มีจำนวน 8% ที่กำลังจะสูญพันธุ์และอีก 22% มีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มุ่งมั่น ที่จะอนุรักษ์และฟื้นฟูประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก อาทิ ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ พื้นที่กึ่งแห้งแล้ง และภูเขา ภายในปี 2563 การส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่าก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบรรเทาผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ควรต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อที่จะลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมรดกทางวัฒนธรรมร่วมกันของเรา

16. สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก การส่งเสริมสังคมให้สงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยกตลอดจนการสร้างสันติภาพ ความมั่นคง สิทธิมนุษยชนและการปกครองที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักนิติธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เราอาศัยอยู่ในโลกที่ถูกแบ่งแยกมากขึ้น บางภูมิภาคได้รับสิทธิในความสงบ การรักษาความปลอดภัย ความเจริญ อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง ในขณะที่ภูมิภาคอื่นตกอยู่ในวงจรของความขัดแย้งและความรุนแรงที่ดูเหมือนว่าจะไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถหลีกเลี่ยงได้และควรจะต้องได้รับการแก้ไขเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มุ่งมั่นที่จะลดความรุนแรงทุกรูปแบบ พร้อมทำงานร่วมกับรัฐบาลและชุมชนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความไม่มั่นคงอย่างยั่งยืนการส่งเสริมการปกครองด้วยกฎหมาย และการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน เป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการนี้เช่นเดียวกับการลดอาวุธผิดกฎหมาย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนาในสถาบันการปกครองทั่วโลก

17. ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนเพื่อความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนามีโอกาสแห่งความสำเร็จมากขึ้น ในโลกยุคปัจจุบันมีการเชื่อมต่อกันมากขึ้นกว่าเดิม การเข้าถึงเทคโนโลยีและความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการแบ่งปันความคิดและสนับสนุนนวัตกรรม การประสานงานด้านนโยบายจะช่วยให้ประเทศกำลังพัฒนาสามารถได้รับและเรียนรู้จากประเทศที่พัฒนาแล้ว

เป้าหมายนี้มุ่งมั่นที่จะเพิ่มความร่วมมือระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา (North-South) และความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South) โดยการสนับสนุนแผนระดับชาติเพื่อการบรรลุเป้าหมายในส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มอัตราการส่งออก ซึ่งนี่คือส่วนประกอบทั้งหมดที่จะช่วยให้ประสบผลสำเร็จในหลักเกณฑ์สากลและระบบการค้าที่เสมอภาค ซึ่งเป็นสิ่งที่ยุติธรรม เปิดกว้างและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (The global goals, 2562 : ออนไลน์) ดังตัวอย่างเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับการปฏิบัติจริง เกี่ยวกับกรณีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา COVID-19 หรือ SDGs And The Corona Virus ในประเทศไทยจากเฟสบุ๊กส่วนตัวของ ผศ. ชล บุนนาค ได้กล่าวถึงการระบาดของเชื้อ

ไวรัสโคโรนาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนลำดับที่ 3 ทำให้แน่ใจว่าคนทุกช่วงอายุจะมีสุขภาพและสุขภาวะที่ดี (SDG3: Good Health and Wellbeing) สถานการณ์นี้จะเป็นการทดสอบทั่วโลก การเตรียมการและเฝ้าระวังด้านสุขภาพซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ

จากการที่ได้ตั้งเป้าไว้ว่า เมื่อสิ้นปี 2030 จะต้องหยุดการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ วัณโรค มาลาเรีย และโรคติดต่อเขตร้อน รวมถึงต่อสู้กับไวรัสตับอักเสบ โรคติดต่อที่มากับน้ำและโรคติดต่ออื่นๆ การเกิดขึ้นและแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์นี้โดยตรง เนื่องจากเชื้อไวรัสโคโรนาเป็นโรคติดต่อ การเกิดขึ้นและการระบาดยังคงดำเนินอยู่ น่าจะส่งผลกระทบต่อสถานะของเป้าประสงค์นี้ในประเทศจีนและภาพใหญ่ของโลกในปีนี้ในสถานการณ์อย่างนี้ ผู้ร่าง SDGs เองก็พอจะคาดการณ์ได้ว่าคงจะมีการระบาดของโรคติดต่อที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้อีก จึงได้กำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลไกหนึ่งภายใต้เป้าหมายที่ 3 ซึ่งตั้งเป้าหมายในเชิงกลไกการแก้ปัญหาว่า จะต้องสร้างความเข้มแข็งให้แก่อะบบสุขภาพของทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา ให้มีระบบการแจ้งเตือน การลดความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพทั้งในระดับชาติและในระดับโลก การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาจะเป็นความท้าทายสำคัญ ที่จะทดสอบว่าประเทศต่างๆ ทั้งหมดสามารถอย่างสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ประเทศในยุโรป จีน และประเทศไทยเองว่า มีกลไกการลดและจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพที่เข้มแข็งเพียงพอ เพื่อรับมือกรณีเช่นนี้หรือยัง

อีกประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามคือความเชื่อมโยงระหว่าง SDG3 กับ SDG อื่นๆ ในสถานการณ์ลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะโรคระบาดอาจถือว่าเป็นภัยพิบัติแบบหนึ่ง ซึ่งเมื่อเกิดสถานการณ์แบบนี้ คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงกลไกในการป้องกัน เข้าถึงบริการทางการเงินเพื่อรับการตรวจเช็คและรักษาหรือยัง และกลุ่มที่เปราะบางทั้งด้านสุขภาพและด้านการเงินจะรับมือกับสถานการณ์นี้อย่างไร ซึ่งประเด็นภัยพิบัตินั้น จะเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ 1 ซึ่งให้ความสำคัญกับการช่วยคนยากจนในการรับมือและฟื้นตัวจากภัยพิบัติ และการเกิดภาวะหยุดชะงัก (shocks) ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ความเชื่อมโยงลักษณะนี้ยังมีนัยยะว่า กระทรวงสาธารณสุข ไม่ควรเป็นเพียงหน่วยงานเดียวที่ตั้งรับ แต่ควรมีหน่วยงานของรัฐที่ทำการรับมือกับภัยพิบัติเข้าร่วมดำเนินการด้วย และทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ (Chol Bunnag, 2563 : ออนไลน์)

## กฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กฎหมาย และกฎระเบียบที่บังคับใช้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ SME ที่มีอยู่ทั้งหมดในประเทศไทยจนถึงปัจจุบันที่ยังมีผลบังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับสาขาอุตสาหกรรมหลักและอุตสาหกรรมใหม่ มีดังนี้

**1. อุตสาหกรรมอาหาร** กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมประกอบธุรกิจอาหาร มีดังนี้

- 1.1 พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522
- 1.2 พระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2551
- 1.3 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าสัตว์เพื่อการจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2559
- 1.4 พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. 2551

- 1.5 พระราชกำหนดการประมง พ.ศ. 2558
- 1.6 พระราชบัญญัติควบคุมการส่งเสริมการตลาดอาหารสำหรับทารกและเด็กเล็ก พ.ศ. 2560
- 1.7 พระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2558
- 1.8 พระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511
- 1.9 พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554
- 1.10 พระราชบัญญัติความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. 2551
- 1.11 พระราชบัญญัติจดทะเบียนเครื่องจักร พ.ศ. 2514
- 1.12 พระราชบัญญัติการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย พ.ศ. 2560
- 1.13 พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
- 1.14 พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. 2551
- 1.15 พระราชบัญญัติน้ำบาดาล พ.ศ. 2520
- 1.16 พระราชบัญญัติการส่งออกป็นอก และการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า พ.ศ. 2522
- 1.17 พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าขาออก พ.ศ. 2503
- 1.18 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 1.19 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522
- 1.20 พระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499
- 1.21 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558
- 2. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ** กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีดังนี้
- 2.1 พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551
- 2.2 พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547
- 2.3 พระราชบัญญัติสถานบริการ พ.ศ. 2509
- 2.4 พระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559
- 2.5 พระราชบัญญัติการรับขนคนโดยสารทางถนนระหว่างประเทศ พ.ศ. 2557
- 2.6 พระราชบัญญัติการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ พ.ศ. 2558
- 2.7 พระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2522
- 2.8 พระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า พ.ศ. 2562
- 2.9 พรบ.ภาษีสรรพสามิต 2560
- 2.10 พระราชบัญญัติส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง พ.ศ. 2558
- 2.11 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษามรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม พ.ศ. 2559

- 2.12 พระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติ พ.ศ. 2562
- 2.13 พระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุและพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504
- 2.14 พระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522
- 2.15 พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการค้าประเวณี พ.ศ. 2539
- 2.16 พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ พ.ศ. 2551
- 2.17 พระราชกำหนดภาษีการเดินทางออกนอกราชอาณาจักร พ.ศ. 2526
- 2.18 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542
- 2.19 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 253
- 2.20 พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545
- 2.21 พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522
- 2.22 พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 กฎกระทรวง
- 2.23 พระราชบัญญัติสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2544
- 2.24 พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542
- 2.25 พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. 2562
- 2.26 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2535
- 2.27 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535

### 3. **อุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัล** กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัล

- 3.1 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
- 3.2 พระราชกำหนดการประกอบธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล พ.ศ. 2561
- 3.3 พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
- 3.4 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 3.5 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
- 3.6 พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560
- 3.7 พระราชบัญญัติสภาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562
- 3.8 พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง พ.ศ. 2545
- 3.9 พระราชบัญญัติสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562
- 3.10 พระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553
- 3.11 พระราชบัญญัติว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2563
- 3.12 พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560
- 3.13 พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542
- 3.14 พระราชบัญญัติการตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุนซึ่งสินค้าจากต่างประเทศ พ.ศ. 2542

### 4. **อุตสาหกรรมสาธารณสุข** กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสาธารณสุข



- 4.1 พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2558
- 4.2 พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2551
- 4.3 พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510
- 4.4 พระราชบัญญัติผลิตภัณฑ์สมุนไพร พ.ศ. 2562
- 4.5 พระราชบัญญัติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ พ.ศ. 2559
- 4.6 พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541
- 4.7 พระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ พ.ศ. 2533
- 4.8 พระราชบัญญัติคุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย พ.ศ. 2542
- 4.9 พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550
- 4.10 พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545
- 4.11 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 4.12 พระราชบัญญัติการแพทย์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2551
- 4.13 พระราชบัญญัติวิชาชีพการแพทย์แผนไทย พ.ศ. 2556
- 4.14 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
- 4.15 พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พ.ศ. 2554

## 5. กฎหมายทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ

- 5.1 พระราชกฤษฎีกาให้ใช้บทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- 5.2 พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542
- 5.3 พระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499
- 5.4 พระราชบัญญัติให้ใช้บทบัญญัติแห่งประมวลรัษฎากร พุทธศักราช 2481
- 5.5 พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562
- 5.6 พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
- 5.7 พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560
- 5.8 พระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530
- 5.9 พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560
- 5.10 พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497
- 5.11 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
- 5.12 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533
- 5.13 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518
- 5.14 พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545
- 5.15 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550
- 5.16 พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2561
- 5.17 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530
- 5.18 พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534
- 5.19 พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. 2522

- 5.20 พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
- 5.21 พระราชบัญญัติความลับทางการค้า พ.ศ. 2545
- 5.22 พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543
- 5.23 พระราชบัญญัติมาตราซึ่งตวงวัด พ.ศ. 2542
- 5.24 พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520
- 5.25 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543
- 5.26 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548
- 5.27 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562
- 5.28 พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560
- 5.29 พระราชบัญญัติว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ. 2542
- 5.30 พระราชบัญญัติมาตรการปกป้องจากการนำเข้าสินค้าที่เพิ่มขึ้น พ.ศ. 2550
- 5.31 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2534
- 5.32 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- 5.33 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542
- 5.34 พระราชบัญญัติการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพาณิชยกรรมและอุตสาหกรรม พ.ศ. 2542
- 5.35 พระราชบัญญัติหอการค้า พ.ศ. 2509
- 5.36 พระราชบัญญัติสมาคมการค้า พ.ศ. 2509
- 5.37 พระราชบัญญัติการตอบโต้การทุ่มตลาดและการอุดหนุนซึ่งสินค้าจากต่างประเทศ พ.ศ. 2542

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สามารถวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ดังนี้ 1) นโยบายภาครัฐและการสนับสนุน 2) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน 3) ด้านองค์ความรู้ 4) ด้านแรงงาน และ 5) ด้านการตลาด สำหรับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้เชี่ยวชาญได้ข้อสรุปออกเป็นสองแนวทางคือ 1) การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ นโยบายภาครัฐและการสนับสนุน และการพัฒนาด้านนโยบายการปล่อยสินเชื่อสำหรับวิสาหกิจ 2) ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ผู้ประกอบการต้องดำเนินการดังนี้ การพัฒนาด้านระบบบัญชีและการเงินของผู้ประกอบการ การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ประกอบการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ การจัดการทางการตลาด การใช้กลยุทธ์การรับช่วงการผลิตเพื่อการพัฒนาองค์กร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร

อัจฉรา ก้านเพชร (2553) ได้ศึกษาทบทวนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลแพรภษาใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่มีความเหมาะสมแล้วได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาองค์กรที่ 3 กลยุทธ์พัฒนาองค์กรที่ 4 และ

กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรที่ 6 ส่วนกลยุทธ์พัฒนางานองค์กรที่ต้องมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมเพิ่มขึ้นคือ กลยุทธ์องค์กรยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์พัฒนางานองค์กรยุทธศาสตร์ที่ 2 กลยุทธ์พัฒนางานองค์กรยุทธศาสตร์ที่ 5 เนื่องจากพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลแพรเกษใหม่เป็นพื้นที่สังคมเมืองที่มีความเจริญเติบโตขยายมาจากภาคอุตสาหกรรม อีกทั้งมีประชากรที่ย้ายเข้ามาอาศัยอยู่ในพื้นที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงด้านโครงสร้างพื้นฐานให้ครบถ้วน แต่การบริหารพัฒนานั้นยังขาดปัจจัยในการบริหารหลายด้านทั้งในด้านงบประมาณ การบริหารพัฒนาพื้นที่ไม่สามารถนำงบประมาณมาบริหารจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเพียงด้านเดียว รวมทั้งการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแพรเกษใหม่ มีปัญหาด้าน “พื้นที่รับผิดชอบ” มีการทำงานทับซ้อนโดยหน่วยราชการ ส่วนกลาง/ภูมิภาค/และรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลแพรเกษใหม่ยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในด้านการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว รวมทั้งยังขาดอุปกรณ์เครื่องมือขนาดใหญ่เช่น เครื่องจักรสำหรับงานโยธายังขาดแคลนซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารพัฒนา

วินัย ชุ่มอภัย (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนางานองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนางานองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการยอมรับปัญหาในองค์กร ด้านที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กร ด้านวิเคราะห์ปัญหา ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการวางแผนการดำเนินงาน ด้านการวางแผนติดตามความก้าวหน้าและพัฒนางานองค์กร และด้านการประเมินผล และผู้ประกอบการธุรกิจ มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีรายได้ต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนางานองค์กรโดยรวม ด้านการยอมรับ และด้านการวางแผนการดำเนินงานแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนางานองค์กรโดยรวม ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ และด้านการประเมินผลแตกต่างกันและที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนางานองค์กรโดยรวมด้านการยอมรับปัญหา และด้านการประเมินผลแตกต่างกัน ( $p < 0.05$ ) ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีรายได้ต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและด้านนวัตกรรมการดำเนินงานแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานแตกต่างกัน และที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการแตกต่างกัน ( $p < 0.05$ )

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การพัฒนางานองค์กร ด้านที่ปรึกษาการพัฒนางานองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

โดยรวมด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน 2) การพัฒนาองค์กรด้านการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 3) การพัฒนาองค์กรด้านการวางแผนติดตามความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 4) การพัฒนาองค์กรด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า 5) การพัฒนาองค์กรด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และ 6) การพัฒนาองค์กรด้านการยอมรับปัญหา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยสรุป การพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้ดียิ่งขึ้น

ประทวน วันนิจ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรโดยใช้มิติทางวัฒนธรรมในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สภาพทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร ปรากฏดังนี้ ด้านสภาพการคมนาคมโดยรวมพนักงานมีความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน มีเส้นทางการคมนาคมที่รองรับการขนส่งได้หลายเส้นทาง การจราจรจะหนาแน่นช่วงเช้าและเย็นเท่านั้น ซึ่งเป็นเวลาที่ทุกโรงงานเข้าทำงานและเลิกงาน ด้านสภาพแวดล้อมและสุขอนามัย ส่วนใหญ่โรงงานตั้งอยู่ชานเมืองในเขตนิคมอุตสาหกรรม ล้อมรอบด้วยบ้านเรือนย่านชุมชนขนาดใหญ่ การจราจรแออัด การระบายอากาศภายในกระบวนการผลิตมีกลิ่นสารเคมีจุดระบายอากาศไม่เพียงพอ สถานที่ทำงานคับแคบ สภาพการทำงานพนักงานมีการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะปฏิบัติงาน แสงไฟส่องสว่างเพียงพอ เสียงอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สภาพพื้นที่โดยรวมบริเวณรอบๆ และตัวอาคารโรงงานสะอาด สภาพโรงอาหารสะอาด และเหมาะสมกับจำนวนพนักงาน สภาพที่ยังต้องปรับปรุงคือระบบระบายอากาศในกระบวนการผลิต และสภาพวัฒนธรรมองค์กร ที่พบว่าดีแล้วมี 7 มิติ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การทำงานเชิงรุก 3) การใช้เทคโนโลยี 4) การสร้างเครือข่าย 5) การทำงานแบบบูรณาการ 6) รับผิดชอบ และ 7) ความสมบูรณ์ของงาน วัฒนธรรมที่พอใช้ มี 5 มิติ คือ 1) การ เสียสละ 2) ความซื่อสัตย์ 3) การ ประหยัด 4) การตรงต่อเวลา และ 5) การเคารพระเบียบ และวัฒนธรรมที่ต้องปรับปรุงมี 3 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหาร 2) การเคารพผู้อาวุโส และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม

รูปแบบการพัฒนาองค์กรที่พึงประสงค์ พบว่า วัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีในองค์กรโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 7 มิติ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การทำงานเชิงรุก 3) การใช้เทคโนโลยี 4) การสร้างเครือข่าย 5) การทำงานแบบบูรณาการ 6) ความรับผิดชอบ 7) ความสมบูรณ์ของงาน

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การมุ่งความสำเร็จ 2) การมุ่งสั่งการแห่งตน 3) การมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และ 4) การมุ่งโมทีฟสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ให้มีการพัฒนา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ ที่ผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมควบคู่กับวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรม โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมกับวัฒนธรรมเชิงคุณธรรม จะก่อให้เกิดธรรมาภิบาลและความมั่นคงแก่องค์กรในระยะยาว สมควรที่กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม นำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรของรัฐทั้งหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรและประเทศชาติสืบไป

ศักดิ์ดา สมแสน (2556) ได้ศึกษา ผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล และด้านการจัดการเรียนรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ และผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารธุรกิจที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวม ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรแตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวมด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้แตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจที่มีทุนในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการเรียนรู้ขององค์กร 2) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการเรียนรู้ขององค์กร 3) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคลมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการเรียนรู้ขององค์กร 4) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาระบบงาน และ 5) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาระบบงานและด้านการเรียนรู้ขององค์กร

โดยสรุป ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญและมุ่งเน้นกับการ

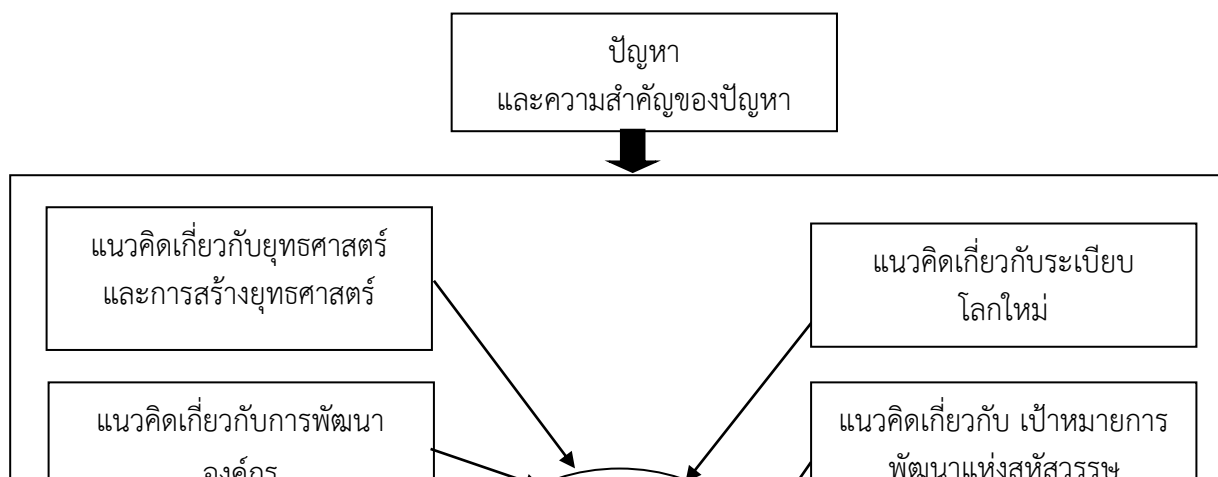
จัดการความรู้ในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนทางการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำ นำมาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับที่เพิ่มสูงขึ้นและให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำนักงานเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับสูง สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ 3 องค์กร มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง สามารถทำนายเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการบริหารและให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ควรลดขั้นตอนในการทำงาน

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวความคิดของการวิจัย ดังนี้



## สรุป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ สรุปได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการสร้างยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต รวมถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ เป็นเรื่องการมองอนาคตข้างหน้าของกลุ่มคนหรือองค์กรคาดหวังให้ เป็นโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ สำหรับองค์ประกอบหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร 2) จุดมุ่งหมาย (Goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต 3) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำการสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ 4) นโยบาย (Policy)

คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์กรระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 5) กลวิธี/มาตรการ (Strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์กรยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือกแผนงาน/งาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ 6) แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของงานหรือโครงการหรืออาจกล่าวได้ว่า แผนงาน คือ งานหรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงานหรือโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาองค์กร คือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้ามาสอดแทรกอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรเป็นความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3 ด้าน คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจคือแนวทางที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรม ที่มีการแปรสภาพจากปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) จากกระบวนการดังกล่าว จะเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หน่วยธุรกิจและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป นอกจากนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ 1) ตลาด (Market) 2) วิธีการปฏิบัติงาน (Method) 3) การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) และ 4) วิธีการจัดการ (Management)

แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) เป็นกระบวนการที่สำคัยในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (Corporate Growth and Profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เป้าหมายดังกล่าวเช่นการปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันแต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness)



กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนร่วมส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หากกล่าวเจาะจงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง คนกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมได้มากเท่าใด ธุรกิจนั้นก็ยิ่งได้รับการยอมรับจากสังคม และจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้คือ ผู้ที่สามารถสร้างผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจนั้น ซึ่งครอบคลุมไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้น แต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าต่างๆ รวมถึงตลอดถึง ชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งของธุรกิจนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจในการการผลิต ธุรกิจในการการค้า (ค้าส่ง-ค้าปลีก) และธุรกิจในการบริการ โดยถือจำนวน การจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาของธุรกิจ แบ่งออกเป็น ธุรกิจการผลิตที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน ธุรกิจค้าส่งที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 25 คน ธุรกิจค้าปลีกที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 15 คน ธุรกิจบริการที่มีการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท SMEs เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัว ในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจ ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งใน ส่วนภูมิภาคและของประเทศ อย่างยั่งยืนต่อไป รวมถึง ช่วยการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้าง เงินตราต่างประเทศ ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจาก ต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์ ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม และเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ รวมไปถึงมีความสำคัญ ต่อระบบเศรษฐกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบโลกใหม่ระเบียบโลกใหม่หมายถึง ช่วงเวลาสำคัญในประวัติศาสตร์ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดทางการเมืองดุลอำนาจ ความคิดเชิงอุดมการณ์ว่าด้วยการจัดการปกครองทั่วโลกโดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มักจะเกิดจากปัญหาที่พ้นขีดความสามารถ ที่รัฐชาติใดจะสามารถบริหารจัดการ แก้ไขได้โดยลำพังเฉพาะตน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และประเทศไทยก็ต้องการการปฏิรูป ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อเท่าทันและรับมือ การเปลี่ยนแปลงระเบียบโลกในมิติเศรษฐกิจใน 3 ระดับ เริ่มต้นจากกระแสโลก (Global Trends) ที่น่าจะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 2020s หรือในอีก 10 ปี ต่อจากนี้ กระแสโลกที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งสามารถใช้ในการทำความเข้าใจบริบทของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสาะหาโอกาสสำหรับการค้าการลงทุนที่ตอบโจทย์และสอดคล้องกับกระแสโลกเหล่านั้น โดยกระแสโลกในรายงานดังกล่าว ได้แก่ 1) สังคมแห่งความไม่พอใจ - โลกหลายขั้ว (Angry Societies – Multipolar World) 2) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน - ปิดช่องว่าง

(Infrastructure – Closing the Gap) 3) เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองมนุษย์ (Technology at the Services of Human) 4) เศรษฐกิจผู้สูงอายุ – ลงทุนสำหรับประชากรผู้สูงอายุ (Silver Economy – Investing for Population Aging) 5) ค่านิยมกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials’ Values) 6) ปัญหาโลกร้อน – เศรษฐกิจปลอดคาร์บอน (Climate Change – Decarbonizing the Economy) การระบาดของโรคโควิด-19 เปรียบเสมือนระฆังสัญญาณ (Wake-up Call) สำคัญที่ทำให้ทุกคนเล็งเห็น 2 ความสำคัญ นั่นคือ 1) สังคมแห่งความตาย และ 2) ชีตจำกัดของชีวิต (Finitude) และวิกฤตในระดับโลกที่รุนแรง ณ ปัจจุบันที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ได้แก่ 1) วิกฤตทางนิเวศวิทยา 2) วิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน 3) วิกฤตชีววิทยาและการปฏิวัติด้านชีวพันธุศาสตร์ และ 4) วิกฤตการแตกแยกทางสังคม สิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังการระบาดของโรค โควิด-19 น่าจะเป็นโลกในรูปแบบต่อไปนี้ 1) การกระจายความเสี่ยงจากเมืองใหญ่ที่อาจจะเสี่ยงต่อการเกิดโรคระบาดมากกว่า 2) การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นที่สามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น 3) การกระจายความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ 4) การผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) ที่ยึดโยงกับห่วงโซ่มูลค่าระดับนานาชาติ (Global Value Chains: GVCs) ขนาดใหญ่ 5) แนวคิดกลับสู่ธรรมชาติ เน้นความสุขทางด้านจิตใจ ลดการพึ่งพาวัตถุ และสำนึกรักสิ่งแวดล้อม 6) การทำงานจากบ้าน (Work from Home) หรือการทำงานในบ้านเกิด เกิดกระแส The Fall of Physical Location 7) การพึ่งพาตนเองในการทำกิจกรรมหลายๆ ประเภท ลดการพึ่งพาคนอื่น และ 8) การพัฒนาธุรกิจในรูปแบบ Super Application

แนวคิดเกี่ยวกับ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs) วิถีทางหรือแนวทางพัฒนาสู่ความยั่งยืนนั้น จะต้องอยู่บนฐานความเข้มแข็งของชุมชน โดยบูรณาการการพัฒนาแบบองค์รวมไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างคนกับคนหรือคนกับธรรมชาติ การบูรณาการนี้รวมไปถึงการเชื่อมโยงผสมผสานและหมุนเวียน เศรษฐกิจชุมชนกับวิสาหกิจชุมชนให้มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งถือเป็นการใช้ทุนภายในชุมชน เพื่อให้เกิดความพอเพียงและสามารถพึ่งพาตนเองได้ด้วยการจัดการทรัพยากรและทุนภายใน ตามความต้องการที่แท้จริงของประชาชน วิถีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนต้องอาศัยการจัดการความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งดึงศักยภาพและความโดดเด่นของชุมชนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ประกอบกับภาวะผู้นำและการบริหารงานภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยผู้นำจะต้องสร้างศรัทธาและการยอมรับให้เกิดขึ้นสามารถสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์อันพึงมีพึงได้ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ของการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้อุดมการณ์ร่วมกัน สำหรับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดย UN เพื่อให้โลก ดีขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ ดังนี้ 1) No Poverty ขจัดความยากจนทุกรูปแบบทุกสถานที่ 2) Zero Hunger ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน 3) Good Health and well-being การมีสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนทุกช่วงอายุ 4) Quality Education การศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน 5) Gender Equality บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนabethาพสตรีและเด็กผู้หญิง 6) Clean Water and Sanitation การมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืน 7) Affordable and Clean Energy การมีพลังงาน ที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืน ทันสมัย 8) Decent Work and Economic Growth ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืนการจ้างงานที่มีคุณค่า 9) Industry Innovation and Infrastructure

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนทั้งถึง และสนับสนุนนวัตกรรม 10) Reduced Inequalities ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ 11) Sustainable Cities and Communities ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน 12) Responsible Consumption and Production รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน 13) Climate Action ดำเนินมาตรการเร่งด่วน เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ 14) Life Below Water อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 15) Life on Land ปกป้อง ป่าผืนฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน 16) Peace and Justice Strong Institutions ส่งเสริมสังคมสงบสุขยุติธรรมไม่แบ่งแยกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และ 17) Partnerships for the Goals สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วน ความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กฎหมายและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมประกอบธุรกิจอาหาร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเศรษฐกิจดิจิทัล กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสาธารณสุขและกฎหมายทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ

## บทที่ 3

# องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

ในการศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ครั้งนี้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้คือ

1. สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระเบียบโลกใหม่อย่างยั่งยืน
4. สรุป

## สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### 1. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2564) รายงานว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2563 มีมูลค่าเท่ากับ 15,703,021 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า 1,195,069 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 6.1 จากอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.1 ในปีก่อน โดยเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทั้งภายในประเทศและทั่วโลกที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการค้าทั่วโลก GDP ในปี 2563 เป็นมูลค่า GDP ในภาคเกษตรเท่ากับ 1,357,503 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.6 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.4 สำหรับ GDP นอกภาคการเกษตรมีมูลค่าเท่ากับ 14,345,518 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.4 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงร้อยละ 6.3 โดยกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าวมากที่สุด ได้แก่ ภาคการบริการที่มี GDP ลดลงร้อยละ 7.4 รองลงมาคือภาคอุตสาหกรรมที่มี GDP ลดลงร้อยละ 5.7 และภาคการค้าปลีกค้าส่งที่มี GDP ลดลงร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

ในขณะที่ GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) ในปี 2563 มีมูลค่า 5,376,066 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.2 ของ GDP รวม ลดลงจากปีก่อนที่มีสัดส่วนร้อยละ 35.0 โดยมีอัตราการขยายตัวลดลงร้อยละ 9.1 สำหรับมูลค่า GDP ตามขนาดวิสาหกิจพบว่า วิสาหกิจขนาดย่อย (Micro) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 417,304 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.6 วิสาหกิจขนาดย่อม (SE) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,290,099 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.6

และวิสาหกิจขนาดกลาง (ME) มีมูลค่า GDP เท่ากับ 2,668,663 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17.0 โดยมีอัตราการขยายตัวลดลงเท่ากับร้อยละ 15.8 ร้อยละ 9.8 และร้อยละ 7.0 ตามลำดับ

โครงสร้าง GDP ของประเทศในปี 2563 จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญพบว่า ภาคการบริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการค้าปลีกและค้าส่ง มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 41.5 ร้อยละ 25.2 และร้อยละ 16.8 ตามลำดับ สำหรับโครงสร้างของ GDP MSME ในปี 2563 จำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญพบว่า ภาคการบริการยังคงเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการค้าปลีกและค้าส่ง มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 40.5 ร้อยละ 32.0 และร้อยละ 21.6 ตามลำดับ

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญ

#### 1.1 ภาคการผลิต

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการผลิต ปี 2563 มีมูลค่ารวม 3,961,670 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.2 ของ GDP รวมทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) เท่ากับ 2,241,417 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 56.6 และเป็นมูลค่าที่เกิดจาก MSME เท่ากับ 1,720,253 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 43.4 สำหรับสาขาการผลิตที่มีมูลค่า GDP MSME มากที่สุดสามอันดับแรก ได้แก่ สาขาการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร (TSIC 10) มีมูลค่า 238,773 ล้านบาท รองลงมา ได้แก่ สาขาการผลิตผลิตภัณฑ์จากการกลั่นปิโตรเลียม (TSIC 19) มีมูลค่า 160,893 ล้านบาท และสาขาการผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี (TSIC 20) มีมูลค่า 131,839 ล้านบาท

#### 1.2 ภาคการค้าปลีกและค้าส่ง

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการค้าปลีกและค้าส่ง ปี 2563 มีมูลค่ารวม 2,639,317 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.8 ของมูลค่า GDP ทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) เท่ากับ 1,478,124 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 56.0 และเป็นมูลค่าที่เกิดจาก MSME เท่ากับ 1,161,193 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 44.0

#### 1.3 ภาคการบริการเอกชน

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคการบริการเอกชนในปี 2563 มีมูลค่ารวม 5,905,435 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.9 ของมูลค่า GDP ทั้งประเทศ โดยเป็นมูลค่า GDP ที่เกิดจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) เท่ากับ 3,514,036 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 59.5 และเป็นมูลค่าที่เกิดจาก MSME เท่ากับ 2,391,399 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40.5 สำหรับสาขาการบริการที่มีมูลค่า GDP MSME มากที่สุดสามอันดับแรก ได้แก่ สาขาการบริการการศึกษา มีมูลค่า 468,308 ล้านบาท รองลงมา ได้แก่ สาขาการบริการที่พักแรม และบริการด้านอาหาร มีมูลค่า 370,255 ล้านบาท และสาขาการบริการการขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า มีมูลค่ารวม 300,120 ล้านบาท

## 2. การค้าระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## 2.1 ภาพรวมของสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ ปี 2563

ในปี 2563 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกโดยรวมทั้งสิ้น 7,178,494.05 ล้านบาท หดตัวจากปี 2562 ร้อยละ 5.90 โดยเป็นการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) 839,750.12 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.70 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด หดตัวจากปี 2562 ร้อยละ 17.08 โดยคิดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ร้อยละ 1.43 วิสาหกิจขนาดย่อม ร้อยละ 3.44 และวิสาหกิจขนาดกลาง ร้อยละ 6.83 สำหรับการนำเข้าของประเทศไทยมีมูลค่าการนำเข้ารวมทั้งสิ้น 6,502,406.59 ล้านบาท หดตัวจากปี 2562 ร้อยละ 12.43 เป็นการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 1,018,921.19 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.67 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมด หดตัวจากปี 2562 ร้อยละ 19.98 โดยคิดเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ร้อยละ 2.18 วิสาหกิจขนาดย่อม ร้อยละ 4.71 และวิสาหกิจขนาดกลาง ร้อยละ 8.78 ในปี 2563 การค้าระหว่างประเทศของไทยโดยรวมเกินดุล 676,087.46 ล้านบาท สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดดุลการค้า 179,171.07 ล้านบาท

หากพิจารณาการขยายตัวของการค้าระหว่างประเทศในรูปของสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐแล้วจะเห็นว่า การส่งออกในภาพรวมหดตัวร้อยละ 6.01 ในรูปมูลค่าตามสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ขณะที่การหดตัวในรูปเงินบาทคิดเป็นร้อยละ 5.90 แต่สำหรับ MSME ส่งออกไปในตลาดต่างประเทศลดลงร้อยละ 17.28 ในรูปมูลค่าตามสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่การขยายตัวในรูปเงินบาทหดตัวร้อยละ 17.08 เมื่อพิจารณาแนวโน้มการส่งออกและนำเข้าของ MSME ตั้งแต่ปี 2560 - 2563 พบว่า สัดส่วนการส่งออกของ MSME ต่อการส่งออกรวมของประเทศสูงสุดที่ร้อยละ 13.28 ในปี 2562 ขณะที่แนวโน้มการนำเข้าของ SME ปรับเพิ่มขึ้นทุกปี โดยต่ำที่สุดในปี 2560 ที่ร้อยละ 14.62 และสูงสุดที่ ร้อยละ 17.15 ในปี 2562 อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 การนำเข้าลดลงอยู่ที่ ร้อยละ 15.67 และ MSME มีการขาดดุลการค้ามาโดยตลอด 3 ปีที่ผ่านมา สำหรับการขยายตัวของ การส่งออกและนำเข้าใน MSME ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา พบว่า การส่งออกมีการขยายตัวที่เป็นบวกในปี 2560 - 2561 และหดตัวลงร้อยละ 0.32 และ 17.08 ในปี 2562 -2563 ตามลำดับ เห็นได้ว่าการส่งออกมีแนวโน้มลดลงทุกปี ขณะที่การนำเข้ามีการขยายตัวที่เป็นบวก ในปี 2560 - 2561 ร้อยละ 14.32 และ 18.04 ตามลำดับ และมีแนวโน้มลดลงโดยการนำเข้าหดตัวร้อยละ 2.74 ในปี 2562 และหดตัวร้อยละ 19.98 ในปี 2563

## 2.2 ภาพรวมการค้าระหว่างประเทศจำแนกตามประเทศคู่ค้า

ภาพรวมการส่งออกของ MSME ใน 10 ประเทศคู่ค้าอันดับแรก ซึ่งมีสัดส่วนการส่งออก ร้อยละ 70.78 ของการส่งออกทั้งหมด หดตัวลงร้อยละ 10.63 ในขณะที่ภาพรวมการส่งออกของประเทศใน 10 ประเทศคู่ค้าอันดับแรกหดตัวร้อยละ 3.02 เมื่อพิจารณาการส่งออกเป็นรายประเทศ จะเห็นได้ว่า ตลาดหลักที่สำคัญของไทยทั้งภาพรวมและ MSME ได้แก่ สหรัฐอเมริกา จีน และญี่ปุ่นมีสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 14.85, 12.88 และ 9.88 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดในปี 2563 ตามลำดับ สำหรับ MSME มีมูลค่าการส่งออกรวมของ 3 ประเทศ 340,871.23 ล้านบาท มีสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 16.09, 16.78 และ 7.73 ตามลำดับ โดยตลาดจีนและญี่ปุ่นหดตัวร้อยละ 5.58 และ 23.24 ส่วนตลาดสหรัฐอเมริกาขยายตัวร้อยละ 38.89

ในปี 2563 ตลาดที่ MSME สามารถขยายการส่งออกได้สูงสุดคือ สหรัฐอเมริกา เพิ่มขึ้น ร้อยละ 38.89 ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็นเพียงตลาดเดียวที่ MSME มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในปี 2563 ขณะที่ตลาดการส่งออกที่เหลือ 9 ตลาดมีการส่งออกลดลง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า MSME ไทยต้องเผชิญกับการส่งออกที่ลดลงในเกือบทุกตลาด เนื่องจากสถานการณ์โรคโควิด 19

ภาพรวมการนำเข้าของ MSME จาก 10 ประเทศอันดับแรก ซึ่งมีสัดส่วนการนำเข้าถึงร้อยละ 78.31 ของการนำเข้าทั้งหมดหดตัวร้อยละ 15.25 ในขณะที่ภาพรวมการนำเข้าของประเทศ จาก 10 ประเทศอันดับแรกหดตัวร้อยละ 8.69 โดยตลาดนำเข้าหลักที่สำคัญของไทย ทั้งภาพรวมและ MSME ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา มีสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 24.13, 13.37 และ 7.17 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมด สำหรับ MSME มีมูลค่าการนำเข้ารวมของ 3 ประเทศ 564,832.98 ล้านบาท มีสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 41.12, 9.05 และ 5.26 ตามลำดับ โดยตลาดจีนมีการนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.21 ขณะที่ตลาดญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามีการหดตัวร้อยละ 48.17 และ 23.08 ตามลำดับ

### 2.3 ภาพรวมการค้าระหว่างประเทศจำแนกตามรายการสินค้า

เมื่อพิจารณามูลค่าการค้าระหว่างประเทศในรูปของรายการสินค้าตามพิกัดศุลกากรใน ปี 2563 การส่งออกของประเทศโดยรวมนั้นมีมูลค่าสูงสุดในกลุ่มพิกัดศุลกากร 84, 85 และ 87 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.42, 14.86 และ 10.59 ของการส่งออกทั้งหมดของประเทศตามลำดับ ซึ่งสินค้าในกลุ่มพิกัด 84 คือ สินค้าประเภทเครื่องจักร คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ พิกัด 85 คือ สินค้าประเภทเครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ และพิกัด 87 คือ ยานยนต์และส่วนประกอบ สำหรับ MSME นั้นมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกในกลุ่มพิกัด 84, 85 และ 87 ร้อยละ 6.94, 9.44 และ 4.43 ตามลำดับ

สำหรับสินค้าในกลุ่มที่ MSME มีการส่งออกในสัดส่วนที่สูงที่สุดคือ กลุ่มพิกัด 85 สินค้าประเภทเครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบพิกัด 71 อัญมณีและเครื่องประดับ และพิกัด 08 ผลไม้และลูกไม้ที่บริโภคได้ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 9.44, 8.68 และ 8.62 ของการส่งออกทั้งหมดของ MSME ตามลำดับ โดยสินค้าพิกัด 71 หดตัวร้อยละ 46.92 ขณะที่สินค้าพิกัด 85 และพิกัด 08 ขยายตัวร้อยละ 29.08 และ 5.41 ตามลำดับ ด้านการนำเข้านั้น เมื่อพิจารณามูลค่าการนำเข้าในรูปของรายการสินค้าตามพิกัดศุลกากรจะเห็นได้ว่า

ในปี 2563 การนำเข้าของประเทศโดยรวมนั้น กลุ่มสินค้าที่มีมูลค่านำเข้าสูงสุดคือ พิกัด 85 เครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ มีสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 20.88 รองลงมาคือ พิกัด 84 เครื่องจักร คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ร้อยละ 12.49 และพิกัด 87 ยานยนต์และส่วนประกอบ ร้อยละ 4.58 สำหรับสินค้าในกลุ่มที่ MSME มีการนำเข้าในสัดส่วนที่สูงคือ กลุ่มพิกัด 84 คือ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ พิกัด 85 คือ เครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าและส่วนประกอบ และพิกัด 39 คือ พลาสติกและของที่ทำด้วยพลาสติก ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 15.79, 14.61 และ 6.17 ของการนำเข้ารวมของ MSME ตามลำดับ โดยสินค้าทุกพิกัดหดตัวจากปี 2562 ร้อยละ 16.09, 14.68 และ 17.16 ตามลำดับ

### 3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนา SMEs ของประเทศไทย

สำหรับการส่งเสริมพัฒนา SMEs ของประเทศไทย ภาครัฐบาลได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลช่วยเหลือ SMEs อาทิ กระทรวงอุตสาหกรรมผ่านสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กระทรวงพาณิชย์ สภาหอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการลงทุน ได้แก่ ศูนย์บริการนักลงทุนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3.2 ด้านการเงิน ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่อ อุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) เป็นต้น

3.3 ด้านการตลาด ได้แก่ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น

3.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) (ส.ส.ท.) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สถาบันอาหาร สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นต้น

## องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (2558) ระบุว่า ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการอาจจะไม่จำเป็นต้องมีให้ครบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่จำเป็นบางข้อที่ควรจะมี ดังนั้นขอให้พิจารณาตนเองว่าขาดข้อใดบ้าง เห็นสมควรที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตนเองก็จะเป็นประโยชน์ คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) "ธุรกิจ" กับ "ความเสี่ยง" เป็นของคู่กันผู้ที่เป็นผู้ประกอบการ ชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะไม่มี ความภูมิใจกับงานที่ง่าย หรืองานที่มีความเป็นไปได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือเท่ากับไม่มีความเสี่ยงเลย และจะหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่ชอบงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง คือ มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความเสี่ยงระดับนี้ได้มีการประเมินแล้ว ว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจำเป็นต้องหาทางเลือกไว้หลายทาง เช่น การลงทุนธุรกิจ จำเป็นจะใช้เวลาศึกษาวางแผนการตลาด เลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินลงทุน หลักการบริหารพร้อมทั้งคำนวณผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง



เทคโนโลยีและนโยบายของรัฐ โดยศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วค่อยตัดสินใจและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยมีการประเมินความเป็นไปได้อย่างดีแล้ว

2. ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิดสติปัญญา ความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบาก และยังคงต่อสู้ต่อไป พร้อมจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงาน เกิดการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดจากที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ พอใจภูมิใจที่งานออกมาดีเด่น จุดมุ่งหมายทางธุรกิจมีได้อยู่ที่ทำการใด แต่จะทำการขยายความเจริญเติบโตของกิจการกำไรเป็นเพียงเครื่องสะท้อนว่าจะทำได้ และไม่เพียงสนใจที่ผลบรรลุเป้าหมาย แต่สนใจวิธีการของขบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) เมื่อผู้ประกอบการต้องการประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจที่จะทำในสิ่งซ้ำๆ เหมือนแบบดั้งเดิม แต่เป็นผู้ที่ชอบเอาประสบการณ์ที่ผ่านมานำมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิม นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เป็นผู้เข้าถึงปัญหาแล้วหาทางแก้ไข หาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา กล้าที่จะผลิตสินค้าที่แตกต่างจากตลาดที่มีอยู่เดิม กล้าใช้วิธีการขายที่ไม่เหมือนใคร กล้าประดิษฐ์ค้นคว้าสิ่งแปลกใหม่เข้าสู่ตลาด และเกือบทุกครั้งของความต่างนั้นทำให้ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังกล้าคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการผลิต นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ พร้อมทั้งแสวงหาวัตถุดิบใหม่ๆ มาทดแทน ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นำระบบการจัดการสมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต ความคิดสร้างสรรค์นี้อาจคิดขึ้นมาเอง หรือเอาแนวคิดมาจากนักประดิษฐ์ นักวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาก็ได้

4. รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) เมื่อการตั้งเป้าหมาย มีการวาดภาพจินตนาการไปถึงความสำเร็จ และจะต้องทำอย่างไรถ้าล้มเหลว หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และจะแก้ไขอย่างไร ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องทุ่มเททุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายนั้นล้วนแต่เป็นการเอาชนะทั้งนั้น มีความคิดผูกพันที่จะเอาชนะจนสามารถวางแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจขัดขวางในการไปสู่เป้าหมาย เตรียมป้องกันที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะทำให้เกิดการล้มเหลว แต่ขณะเดียวกันมองโลกในแง่ดี มีความหวัง มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของความสำเร็จจนมองเห็นอนาคต

5. ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) ผู้ประกอบการที่ดีนอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงาน และเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ สามารถโน้มน้าวใจผู้ให้เงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง ให้คล้อยตามและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน

6. ยืนหยัดต่อสู้อุตสาหกรรมหนัก(Hard Working) เมื่อพิจารณากรอบแล้วตั้งเป้าหมายจะต้องพยายามทำงานหนัก ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ถูกกดดันอย่างใหญ่หลวงก็ไม่สามารถหยุดหยั่งได้ ขอเพียงให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จเท่านั้น

7. เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน(Learning from Experience) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ เป็นการมองผลงานในอดีตที่เคยทำผิดพลาดนำมาเป็นบทเรียนสะท้อนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยมองเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในการทำงาน บางครั้งแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้สำเร็จก็จะหยุดคิด เพื่อหาวิธีใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหา ไม่มัวทะลุยัดมันกับแผนเดิมแล้วทำไม่ได้ ผู้ประกอบการจะต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจนทำได้สำเร็จ และฟังความคิดเห็นของผู้รู้ผู้แนะนำ

8. มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) มีลักษณะการเป็นผู้นำ รู้หลักการบริหารงานจัดการที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายระดับในภาวะที่แตกต่างออกไปตามระยะการเติบโตของกิจการ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะระยะเริ่มทำธุรกิจ จะต้องรับบทเป็นผู้นำที่ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางแนวทางการทำงาน พร้อมให้คำแนะนำ ผู้ร่วมงานรับคำสั่งด้วยความเต็มใจปฏิบัติ เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ผลงานดำเนินไปด้วยดี ต่อมากิจการเติบโตขึ้น การบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมั่นได้มากขึ้น ไว้วางใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น จนถึงปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนตนเองจะได้มีเวลาใช้ความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการหรือลงทุนใหม่ มีการวางแผนสั่งการ ตัดสินใจทำงานตามที่วางไว้ กล้าลงทุนจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานมากกว่าเป็นธุรกิจครอบครัว รู้จักปรับ เปลี่ยนแปลงการบริหารสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง(Be Self Confident) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็งมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยาน และไม่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป หรือเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป จึงไม่แปลกที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เคยมีประวัติความล้มเหลวมาแล้วหลายครั้ง โดยเฉพาะช่วงแรกของชีวิตการทำงาน แต่จะไม่เลิกล้ม จนสามารถต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้สำเร็จ เชื่อมั่นว่า ไม่ว่าจะสถานการณ์อย่างไรจะต้องพึ่งตนเองได้ ปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น การทำงานหนัก ความทะเยอทะยานและการแข่งขันจะเป็นสิ่งสนับสนุนตนเองได้ดีที่สุด

10. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล(Visionary) เป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

11. มีความรับผิดชอบ(Responsibility) รับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เป็นผู้นำในการทำสิ่งต่างๆ มักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้ดูแลจนงานสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลออกมาจะดี

หรือไม่ มีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากความเอาใจใส่ ความพยายาม ความรับผิดชอบมิใช่เกิดจากโชคหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้เกิดขึ้น

12. มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวาที่อยากจะทำทาน มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป เร่งรัดตัวเองทุกวัน มีพลังผูกพันตัวเองไม่อยู่นิ่งด้วย

13. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) ถึงแม้จะเชี่ยวชาญชำนาญในการแต่ความรู้และประสบการณ์อย่างอื่น หรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ก็ต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เราวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ ความรู้อาจจะได้รับการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

14. กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) กล้าตัดสินใจมีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่น เชื่อมมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีจิตใจของนักต่อสู้ แม้งานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนัก ถือว่างานหนักนั้นเป็นงานท้าทายใช้ความรู้สติปัญญา ความสามารถของตนเองในการทำงาน และจะภูมิใจเมื่อทำได้สำเร็จ ความมุ่งมั่นพยายามนั้น เป็นการทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลาชวนขวยหาทางแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

15. อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักใช้น้ำพักน้ำแรงที่มาจากตนเอง จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่เช่นเดียวกับตนเพื่อให้งานสำเร็จ และมุ่งหวังความสำเร็จ

16. มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) ผู้ประกอบการบางคนมักจะฝังใจในอดีต ซึ่งบางคนประสบความสำเร็จ บางคนล้มเหลวแล้วไม่สามารถปรับตัวเองได้ บางคนปรับตัวได้โดยพยายามเข้าใจในอดีต บางคนมีแต่โลกแห่งความฝัน สร้างวิมานในอากาศ แล้วไม่ลงมือทำ จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตด้วยการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ

17. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะปรับตนเองให้เป็นที่ไปตามต้องการของสภาพแวดล้อมมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างเป็นที่ไปตามยถากรรม หรือขึ้นอยู่กับโชค หรือดวง

18. รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) การทำอะไรรู้จักประเมินตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัว เกินความสามารถ จะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ในระยะแรกการคาดการณ์ตลาดยังไม่ชัดเจน แต่ทำธุรกิจแบบใจใหญ่ แทนที่จะเริ่มเล็กๆ ไปก่อน แต่กลับไปลงทุนใหญ่ทีเดียว ผลลัพธ์ไม่สามารถหาตลาดได้ สินค้าที่ผลิตได้ก็ไม่สามารถจะระบายออกไปได้ ผลสุดท้ายมีสินค้าค้างสต็อก เงินทั้งหมดก็จมอยู่กับสินค้า ไม่สามารถหาเงินลงทุนต่อไปได้ นี่เป็นสาเหตุของความเกินตัว ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

19. ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง

ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่ง แต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงคู่แข่งอย่างเดียวย่อมดี ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน การทำธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ควรแข่งขันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต ถ้าไม่มีการแข่งขัน ก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

20. ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัด อดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบาย ในช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงตั้งตัว เพื่ออนาคตข้างหน้า

21. มีความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าและต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

## การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะเป็บบโลกใหม่อย่างยั่งยืน

พริยาภรณ์ อันทอง ศุภกร เอกชัยไพบุลย์ (2559 : 1-5) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลังที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่องที่ต้องทำในปัจจุบัน เช่น ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ผู้ผลิตต้องพิจารณาเรื่องความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การสรรหาวัตถุดิบจนถึงการกำจัด และจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้บริโภคต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากปัจจัยด้านราคาและคุณภาพ ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ แนวโน้มพฤติกรรม ผู้บริโภคทั่วโลกเริ่มสนใจสินค้าและบริการสีเขียว (Green Consumption) มากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้ธุรกิจสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ได้กว้างขึ้น ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งหรือปัญหาที่ชุมชน ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่การสูญเสียความน่าเชื่อถือ รายได้และการถูกต่อต้านจากสังคม จากสาระสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น กำลังสะท้อนให้เห็นว่า “ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกันที่สำคัญต้องมีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าว คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มินโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนชั่วคราวของเศรษฐกิจของโลก ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจ มีการนำกฎระเบียบและนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น รวมถึงเรื่องของการขาดแคลนทรัพยากรและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ เรื่องนี้ถือเป็นความท้าทายว่าจะทำอย่างไรเราถึงจะมีทรัพยากรและพลังงานเพียงพอต่อความต้องการ รวมถึงการบรรเทาภาวะโลกร้อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นในอนาคต เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้ คือปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัว” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสำหรับประเทศไทยซึ่งพึ่งพาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยมี “ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กร หรือ SME” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ที่เป็นพื้นที่รองและรากฐานกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกัน “SME” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่ CSR กลายเป็นหนึ่งในกระแสหลักและพัฒนาไปสู่แนวคิดการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่องที่ “ต้องทำในปัจจุบัน” เช่น

1. ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ผู้ผลิตต้องพิจารณาเรื่อง ความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการ ทางธุรกิจ ตั้งแต่การสรรหาวัตถุดิบจนถึงการกำจัด และจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้บริโภคต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากปัจจัยด้านราคาและคุณภาพ

2. ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ แนวโน้มพฤติกรรม ผู้บริโภคทั่วโลกเริ่มสนใจสินค้าและบริการสีเขียว (Green Consumption) มากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้ธุรกิจสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ได้กว้างขึ้น

3. ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงที่เกิด จากความขัดแย้งหรือปัญหาที่ชุมชน ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่การสูญเสียความน่าเชื่อถือ รายได้และการถูกต่อต้านจากสังคม จากสาระสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น กำลังสะท้อนให้เห็นว่า “ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

จุดแข็งของธุรกิจ SME มีดังนี้

1. ขนาดขององค์กรไม่ใหญ่ สามารถบริหารจัดการได้ทั่วถึง และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว การเป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดนโยบายต่างๆ รวมถึงสามารถผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรได้รวดเร็ว

2. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง และง่ายต่อกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งจากผู้บริหารสู่พนักงาน และจากพนักงานสู่ผู้บริหาร

3. พัฒนางค์กรด้วยนวัตกรรม ทำให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง ถือเป็น การสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงานประจำ (Routine to Research: R2R) ที่ช่วยให้ทำงานได้ง่ายและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างชัดเจน ประโยชน์ของการบูรณาการด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เข้าไปในกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ

1. ประเมินและวางแผนจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น อาจส่งผลต่อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม่เพียงพอหรือทำให้การขนส่งชะงักงัน ฯลฯ ซึ่งหากพิจารณาประเด็นเหล่านี้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะช่วยให้เตรียมการป้องกันความเสี่ยงได้ทันท่วงที

2. เพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีการดำเนินงานที่โปร่งใส เช่น การเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด พัฒนานวัตกรรมและสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้มูลค่าแบรนด์สูงขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคด้วยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานระดับสากล

3. พัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสินค้าที่ใส่ใจต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมีมากขึ้นหรือผู้บริโภคในยุคดิจิทัลที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ต้องการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทำให้ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนวิธีนำเสนอสินค้าและบริการ รวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคปัจจุบัน

4. พนักงาน คือหัวใจแห่งความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมเทียบเท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงาน ฯลฯ เหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น อีกทั้งยังสามารถดึงดูดให้คนที่มีความต้องการร่วมงานกับองค์กรมากขึ้นด้วย

5. ดึงดูดความสนใจของนักลงทุนที่มีแนวคิดการลงทุนอย่างยั่งยืน โดยนักลงทุนเหล่านี้ เชื่อว่าธุรกิจที่มีการดูแลเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม สังคม และมีบรรษัทภิบาลที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สร้างการเติบโตและผลตอบแทนได้ต่อเนื่องในระยะยาว

## สรุป

จากการศึกษาเรื่อง องค์กรประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ สรุปได้ ดังนี้

สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2563 มีมูลค่าเท่ากับ 15,703,021 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า 1,195,069 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 6.1 จากอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.1 ในปีก่อน โดยเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทั้งภายในประเทศและทั่วโลกที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่ง

ผลกระทบทางลบเป็นวงกว้างต่อเศรษฐกิจและการค้าทั่วโลก GDP ในปี 2563 เป็นมูลค่า GDP ในภาคเกษตรเท่ากับ 1,357,503 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.6 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.4 สำหรับ GDP นอกภาคการเกษตรมีมูลค่าเท่ากับ 14,345,518 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.4 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงร้อยละ 6.3 โดยกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าวมากที่สุด ได้แก่ ภาคการบริการที่มี GDP ลดลงร้อยละ 7.4 รองลงมาคือภาคอุตสาหกรรมที่มี GDP ลดลงร้อยละ 5.7 และภาคการค้าปลีกค้าส่งที่มี GDP ลดลงร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความชวนชวนในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการจำเป็นต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำให้เกิดความสำนึก

จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีหลายประการประกอบกัน คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ 1) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 2) ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) 4) รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) 5) ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) 6) ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก (Hard Working) 7) เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) 8) มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) 9) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self Confident) 10) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) 11) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) 12) มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) 13) ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) 14) กล้าตัดสินใจและมีความมุมานะพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) 15) อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) 16) มุ่งเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) 17) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) 18) รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) 19) ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) 20) ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) และ 21) มีความซื่อสัตย์ (Loyalty)

การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบอบโลกใหม่อย่างยั่งยืนพบว่าการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกันที่สำคัญต้องมีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าว คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความ

รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สำหรับประเทศไทยซึ่งพึ่งพาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม เป็นสำคัญ โดยมี “ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SME” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิต ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้ เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ที่เป็นพื้นที่รองและรากฐานกระตุ้นให้เกิด การหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกัน “SME” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่ CSR กลายเป็นหนึ่งในกระแสหลักและ พัฒนามาสู่แนวความคิดการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่องที่ “ต้องทำในปัจจุบัน” ดังนี้ 1) ต้องทำ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด 2) ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ และ 3) ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกัน ความเสี่ยงที่เกิด



## บทที่ 4

# แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่โดยในบทที่ 4 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ และข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ โดยมีลำดับการศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

2. กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

3. สรุป

จากการศึกษา องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 และผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs 2) ผู้ประกอบการ SMEs และ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs เพื่อเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ซึ่งสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

## วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีดังนี้

1. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ไม่เพียงพอหรือทำให้การขนส่งชะงักงัน ฯลฯ ซึ่งหากพิจารณาประเด็นเหล่านี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะช่วยให้เตรียมการป้องกันความเสี่ยงได้ทันทั่วถึง

2. ปัญหาการเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีการดำเนินงานที่โปร่งใส เช่น การเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด พัฒนานวัตกรรมและสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้มูลค่าแบรนด์สูงขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคด้วยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานระดับสากล พัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อ

ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสินค้าที่ใส่ใจต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น หรือผู้บริโภคในยุคดิจิทัลที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ต้องการเข้าถึงข้อมูลได้ อย่างสะดวกรวดเร็วผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทำให้ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนวิธีนำเสนอสินค้า และบริการ รวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคปัจจุบัน พนักงาน คือหัวใจแห่งความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมเทียบเท่ากับอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงาน ฯลฯ เหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น อีกทั้งยังสามารถดึงดูดให้คนที่มีความสามารถต้องการร่วมงานกับองค์กรมากขึ้นด้วยดึงดูดความสนใจของนักลงทุนที่มีแนวคิดการลงทุนอย่างยั่งยืน โดยนักลงทุนเหล่านี้เชื่อว่าธุรกิจที่มีการดูแลเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม สังคม และมีบรรษัทภิบาลที่ดีจะช่วยลดความเสี่ยงเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สร้างการเติบโตและผลตอบแทนได้ต่อเนื่องในระยะยาว

**3. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของผู้ประกอบการ และภาวะผู้นำที่ต่างกันจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้แตกต่างกันเนื่องจากประสบการณ์ทางธุรกิจตามวุฒิภาวะที่มากกว่า ความมุ่งมั่น ความคิดริเริ่มและแก้ปัญหา และค่านิยมส่วนตัวทำให้สามารถแก้ไขปัญหา และปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า ธุรกิจจึงมีโอกาประสบความสำเร็จได้

**4. ปัญหาด้านองค์กร** เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารสภาพคล่อง การบริหารแหล่งทุน นวัตกรรมภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

4.1 ด้านการค้าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบผลประกอบการของธุรกิจ เช่น ปัญหาอันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ การตลาด การตอบสนองและความต้องการของลูกค้า และปฏิกิริยาของคู่แข่ง

4.2 ด้านเทคโนโลยีและการดำเนินงาน เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบกิจกรรมการผลิต (ระยะเวลา ต้นทุน คุณภาพ) ได้แก่ ปัญหาอันเนื่องมาจากกระบวนการหรือขั้นตอน ผู้ป้อนวัตถุดิบ การลงทุนในเครื่องจักร ทางเลือกเทคโนโลยี ทักษะคนงาน และการควบคุมต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

4.3 ด้านการจัดการ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบการบริหารจัดการของธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึง การจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและติดตามโครงการ

4.4 ด้านการเงิน เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบความสามารถในการบริหารการเงิน และการสร้างสภาพคล่องจากการดำเนินงาน

**5. ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน** ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดความพร้อมในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจเป็นไปในลักษณะธุรกิจครอบครัว ไม่มีการจัดทำหรือวางแผนธุรกิจ ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการด้านธุรกรรมทางการเงินที่ยังไม่ถูกต้อง ไม่มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ไม่มีวินัยทางการเงิน รวมทั้งมีรายได้จากการประกอบธุรกิจต่ำ และในการยื่นขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ ยังประสบกับปัญหาด้านหลักทรัพย์ค้ำประกัน บางส่วนไม่มี

ประสบการณ์ในการทำธุรกรรมทางการเงินกับสถาบันการเงิน โดยเฉพาะภาคเกษตร ทำให้มีความกังวลเกี่ยวกับการนำเงินไปลงทุน และความสามารถในการชำระหนี้คืน เกรงว่าจะเป็นการก่อหนี้สะสม ประกอบกับยังขาดความรู้และความพร้อมในการเตรียมเอกสาร/หลักฐานเพื่อแสดงผลการประกอบการที่ผ่านมา และอีกส่วนหนึ่งคือ มีประวัติการชำระหนี้ไม่ได้ เป็น NPL ติดเครดิตบูโร เป็นต้น ในขณะที่ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมหลายราย ไม่เข้าสู่แหล่งเงินทุนในระบบเนื่องจากส่วนใหญ่กลัวการถูกตรวจสอบภาษีย้อนหลังที่อาจจะต้องจ่ายเพิ่มขึ้น

## กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

จากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ดังนี้

การพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าว คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัว เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนชีวอำนาจเศรษฐกิจของโลก ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ทางธุรกิจ มีการนำกฎระเบียบและนโยบายทางภาษีมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการค้ามากขึ้น รวมถึงเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ เรื่องนี้ถือเป็นความท้าทายว่าจะทำอย่างไรเราถึงจะมีทรัพยากรและพลังงานเพียงพอต่อความต้องการ รวมถึงการบรรเทาภาวะโลกร้อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นในอนาคต เป็นต้นประเด็นเหล่านี้ คือปัจจัยส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้อง “ปรับตัว” เตรียมการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สำหรับประเทศไทยซึ่งพึ่งพาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยมี “ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SME” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ที่เป็นฟันเฟืองและรากฐานกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกัน “SME” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่ CSR กลายเป็นหนึ่งในกระแสหลักและพัฒนาไปสู่แนวคิดการทำธุรกิจ

อย่างยั่งยืนที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่องที่ “ต้องทำในปัจจุบัน” เช่น

1. ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ผู้ผลิตต้องพิจารณาเรื่อง ความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการ ทางธุรกิจ ตั้งแต่การสรรหาวัตถุดิบจนถึงการกำจัด และจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้บริโภคต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากปัจจัยด้านราคาและคุณภาพ

2. ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ แนวโน้มพฤติกรรม ผู้บริโภคทั่วโลกเริ่มสนใจสินค้าและบริการสีเขียว (Green Consumption) มากขึ้น จึงเป็นโอกาสให้ธุรกิจสร้างฐานลูกค้ารายใหม่ได้กว้างขึ้น

3. ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งหรือปัญหาเกี่ยวกับชุมชน ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่การสูญเสียความน่าเชื่อถือ รายได้และการถูกต่อต้านจากสังคม จากสาระสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น กำลังสะท้อนให้เห็นว่า “ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” โดยจุดแข็งของธุรกิจ SME มีดังนี้

1. ขนาดขององค์กรไม่ใหญ่ สามารถบริหารจัดการได้ทั่วถึง และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

2. การเป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดนโยบายต่างๆ รวมถึงสามารถผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรได้รวดเร็ว

3. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง และง่ายต่อกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งจากผู้บริหารสู่พนักงาน และจากพนักงานสู่ผู้บริหาร

4. พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรม ทำให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง ถือเป็น การสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงานประจำ (Routine to Research: R2R) ที่ช่วยให้ทำงานได้ง่ายและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างชัดเจน

การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน มีเป้าหมายหลัก คือ “การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน” ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณค่าทั้ง 3 ด้านนี้ จะต้องพิจารณาและบูรณาการเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับความเสี่ยงและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มองเห็นเป้าหมาย “การสร้างคุณค่าขององค์กรกับสังคม” สอดคล้องในทิศทางเดียวกันโดยเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเป็ยบโลกใหม่ องค์กรควรพิจารณาจากสถานะธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

### 1. การบริหารองค์กร

ศึกษาบริบทองค์กร ศึกษาจากกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร องค์กรมักกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือโครงการให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติข้อกำหนดและกฎหมายการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการในระดับ Initiative-based จึงมักไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) เช่น การบริการ การสนับสนุนทั้งที่

เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน งานจิตอาสาของพนักงาน เป็นต้น ทำให้ไม่ได้รับความสำคัญจากผู้บริหาร การดำเนินงานจึงไม่ต่อเนื่องและกลายเป็นภาระขององค์กรทั้งด้านเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ อาจเกิดการดำเนินงานลักษณะ “ไซโล (Silo)” คนในองค์กรทำงานแยกส่วนกัน ต่างคนต่างสร้างโครงการหรือแผนงานใหม่เพื่อปิดช่องว่างที่ยังไม่ได้ทำตามแผนงานที่กำหนด โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่ดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือหน่วยงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล ริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการให้กับฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ ตามความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเชื่อมโยงเป้าหมายและผลการดำเนินงานไว้ด้วยกัน

1.2 กิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้น ควรกำหนดเป้าหมายให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติและข้อกำหนดของกฎหมาย

1.3 องค์กรควรนำแนวปฏิบัติ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ และกฎหมายมาพิจารณาเพื่อเลือกนำไปปฏิบัติก่อน เช่น ข้อกำหนดของอุตสาหกรรมและธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

1.4 ควรเตรียมแผนดำเนินงานทั้งระยะสั้น กลาง และยาวเพื่อให้เห็นทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.5 ควรเตรียมแผนดำเนินกิจกรรมหรือโครงการที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นแนวทางการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

1.6 สื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และกฎหมายต่างๆ ให้คนในองค์กรทราบ เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมาย แรงงาน การชำระภาษี มาตรฐาน มอก. ฯลฯ

1.7 ศึกษาแนวปฏิบัติ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่กฎหมายบังคับใช้ และนำมาเปรียบเทียบกับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานจะช่วยให้องค์กรพบประเด็นที่ต้องปรับปรุง

1.8 ไม่ควรอ้างอิงกระบวนการทำงานกับทุกมาตรฐานควรเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเท่านั้น เพื่อไม่เป็นการเพิ่มภาระงานและค่าใช้จ่าย เช่น มาตรฐานสากล เช่น ISO45001 มาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน ISO22000 มาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร ISO26000 มาตรฐานแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ

1.9 ควรส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร และทำให้ทุกคนมีทิศทางและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน

## 2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

2.1 กำหนดนโยบายและแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค เช่น การให้ข้อมูลสินค้าหรือบริการ การรักษาความลับของลูกค้า ช่องทางการสื่อสารกับผู้บริโภค เป็นต้น

2.2 กำหนดนโยบายและแผนงานด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การศึกษา การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

2.3 มีการศึกษาและประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและนำผลประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

2.4 มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคอย่างโปร่งใสผ่านช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงได้โดยง่าย

2.5 มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2.6 มีการวัดผลการดำเนินงานของกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนหรือสังคม

2.7 กำหนดแนวทางและกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้โดยง่าย

2.8 กำหนดช่องทางการแจ้งเบาะแส (Whistle Blower) พร้อมกับมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส

### 3. การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรเห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์กร” เข้าด้วยกัน โดยมีแนวทางดังนี้

3.1 องค์กรควรมีหน่วยงาน คณะทำงานหรือทีมงานด้านความยั่งยืน ในลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนนโยบาย แผนงาน และเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน

3.2 องค์กรควรมีเป้าหมายของกิจกรรมหรือโครงการจะเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืนกับกลยุทธ์ขององค์กร

3.3 ควรสื่อสารให้พนักงานเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์

3.4 ควรให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันกำหนดและจัดทำเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3.5 ควรมีการกำหนดแผนดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว

### 4. การปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ

องค์กรต้องเข้าใจแล้วว่าธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นการเติบโตเชิงมูลค่า และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล โดยมีแนวทาง ดังนี้

4.1 ควรกำหนดโครงสร้างการบริหารจะเชื่อมโยงกันตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และหน่วยงานต่างๆ ไปจนถึงพนักงานภายในองค์กรทั้งหมด

4.2 หน่วยงานที่ดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีหน้าที่อำนวยความสะดวกประสานงาน และสนับสนุนการทำงานให้กับฝ่ายงานอื่นๆ

4.3 องค์กรจะมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มากกว่าระดับมาตรฐาน หรือเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด และมักเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นต้นแบบ หรือให้คำแนะนำแก่องค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.4 องค์กรต้องกำหนดให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นประเด็นสำคัญในเชิงนโยบาย โดยต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผล พร้อมทั้งนำเสนอความคืบหน้าในแต่ละด้านให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบ

4.5 องค์กรควรกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกัน

4.6 ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

4.7 องค์กรควรมีเครื่องมือช่วยในการติดตามและประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่เสมอ

4.8 องค์กรต้องมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังในประเด็นต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

## 5. ผู้ประกอบการ มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

ผู้ประกอบการที่ต้องการทำธุรกิจของตนเองให้มีความยั่งยืนในระยะยาวในโลกใหม่ จำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน ดังนี้

5.1 ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) "ธุรกิจ" กับ "ความเสี่ยง" เป็นของคู่กันผู้ที่เป็นผู้ประกอบการ ชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะไม่มี ความกลัวกับงานที่ง่าย หรืองานที่มีความเป็นไปได้ร้อยเปอร์เซ็นต์หรือเท่ากับไม่มีความเสี่ยงเลย และจะหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่ชอบงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง คือ มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความเสี่ยงระดับนี้ได้มีการประเมินแล้ว ว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจำเป็นต้องหาทางเลือกไว้หลายทาง เช่น การลงทุนธุรกิจ จำเป็นจะใช้เวลาศึกษาวางแผน การตลาด เลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินลงทุน หลักการบริหารพร้อมทั้งคำนวณผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนโยบายของรัฐ โดยศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วค่อยตัดสินใจและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยมีการประเมินความเป็นไปได้เป็นอย่างดีแล้ว

5.2 ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิด

สติปัญญา ความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบาก และยังคงต่อสู้ต่อไป พร้อมจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงาน เกิดการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดจากที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ พอใจภูมิใจที่งานออกมาดีเด่น จุดมุ่งหมายทางธุรกิจมีได้อยู่ที่ทำกำไร แต่จะทำการขยายความเจริญเติบโตของกิจการกำไรเป็นเพียงเครื่องสะท้อนว่าจะทำได้ และไม่เพียงสนใจที่ผลบรรลุเป้าหมาย แต่สนใจวิธีการของ ขบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

5.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) เมื่อผู้ประกอบการต้องการประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจที่จะทำในสิ่งซ้ำ ๆ เหมือนแบบดั้งเดิม แต่เป็นผู้ที่ชอบเอาประสบการณ์ที่ผ่านมานำมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิม นำมาใช้กับการบริหารธุรกิจ เป็นผู้เข้าถึงปัญหาแล้วหาทางแก้ไข หาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา กล้าที่จะผลิตสินค้าที่แตกต่างจากตลาดที่มีอยู่เดิม กล้าใช้วิธีการขายที่ไม่เหมือนใคร กล้าประดิษฐ์ค้นคว้าสิ่งแปลกใหม่เข้าสู่ตลาด และเกือบทุกครั้งของความแตกต่างนั้นทำให้ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังกล้าคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการผลิต นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ พร้อมทั้งแสวงหาวัตถุดิบใหม่ๆ มาทดแทน ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นำระบบการจัดการสมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต ความคิดสร้างสรรค์นี้อาจคิดขึ้นมาเอง หรือเอาแนวคิดมาจากนักประดิษฐ์ นักวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษามาก็ได้

5.4 รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) เมื่อการตั้งเป้าหมาย มีการวาดภาพจินตนาการไปถึงความสำเร็จ และจะต้องทำอย่างไรถ้าล้มเหลว หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และจะแก้ไขอย่างไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องทุ่มเททุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายนั้นล้วนแต่เป็นการเอาชนะทั้งนั้น มีความคิดผูกพันที่จะเอาชนะจนสามารถวางแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจขัดขวางในการไปสู่เป้าหมาย เตรียมป้องกันที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะทำให้เกิดการล้มเหลว แต่ขณะเดียวกันมองโลกในแง่ดี มีความหวัง มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของความสำเร็จจนมองเห็นอนาคต

5.5 ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) ผู้ประกอบการที่ดี นอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงาน และเต็มใจปฏิบัติตามที่วางไว้ สามารถโน้มน้าวใจผู้ให้เงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง ให้คล้อยตามและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน

5.6 ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก (Hard Working) เมื่อพิจารณารอบคอบแล้วตั้งเป้าหมาย จะต้องพยายามทำงานหนัก ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ถูกกดดันอย่างใหญ่หลวงก็ไม่สามารถหยุดหยั่งได้ ขอเพียงให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จเท่านั้น

5.7 เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ เป็นการมองผลงานในอดีตที่เคยทำผิดพลาด



นำมาเป็นบทเรียนสะท้อนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยมองเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในการทำงาน บางครั้งแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้สำเร็จ ก็จะหยุดคิดเพื่อหาวิธีใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหา ไม่มู่ทะลุยึดมั่นกับแผนเดิมแล้วทำไม่ได้ ผู้ประกอบการจะต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจนทำได้สำเร็จ และฟังความคิดเห็นของผู้รู้ผู้แนะนำ

5.8 มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) มีลักษณะการเป็นผู้นำ รู้หลักการบริหารงานจัดการที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายระดับในภาวะที่แตกต่างกันออกไปตามระยะการเติบโตของกิจการ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะระยะเริ่มทำธุรกิจ จะต้องรับบทเป็นผู้นำที่ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางแนวทางการทำงาน พร้อมให้คำแนะนำ ผู้ร่วมงานรับคำสั่งด้วยความเต็มใจปฏิบัติ เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และเป็นกันเอง ผลงานดำเนินไปด้วยดี ต่อมากิจการเติบโตขึ้น การบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมั่นได้มากขึ้น ไวใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น จนถึงปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนตนเองจะได้มีเวลาใช้ความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการหรือลงทุนใหม่ มีการวางแผนสั่งการ ตัดสินใจทำงานตามที่วางไว้ กล้าลงทุนจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานมากกว่า เป็นธุรกิจเครือข่าย รู้จักปรับ เปลี่ยนแปลงการบริหารงานทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

5.9 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self Confident) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็งมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยาน และไม่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป หรือเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป จึงไม่แปลกที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เคยมีประวัติความล้มเหลวมาแล้วหลายครั้ง โดยเฉพาะช่วงแรกของชีวิตการทำงาน แต่จะไม่เลิกล้ม จนสามารถต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ เชื่อมั่นว่า ไม่ว่าจะสถานการณ์อย่างไรจะต้องพึ่งตนเองได้ ปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น การทำงานหนัก ความทะเยอทะยานและการแข่งขันจะเป็นสิ่งสนับสนุนตนเองได้ดีที่สุด

5.10 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) เป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

5.11 มีความรับผิดชอบ (Responsibility) รับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ มักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลออกมาจะดีหรือไม่ มีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากความเอาใจใส่ ความพยายาม ความรับผิดชอบมิใช่เกิดจากโชคหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้เกิดขึ้น

5.12 มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวาที่อยากจะทำทาน มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป เร่งรัดตัวเองทุกวัน มีพลังผูกพันตัวเองไม่อยู่นิ่งด้วย

5.13 ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) ถึงแม้จะเชี่ยวชาญชำนาญในการทำงาน แต่ความรู้และประสบการณ์อย่างอื่น หรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ก็ต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เขาวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ ความรู้อาจจะได้รับการสัมมนาฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

5.14 กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) กล้าตัดสินใจมีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่น เชื่อมมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีจิตใจของนักต่อสู้ แม้งานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนัก ถือว่างานหนักนั้นเป็นงานท้าทายใช้ความรู้ สติปัญญา ความสามารถของตนเองในการทำงาน และจะภูมิใจเมื่อทำได้สำเร็จ ความมุ่งมั่นพยายามนั้น เป็นการทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลาชวนขวยหาทางแก้ไข ปัญหาอุปสรรคจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

5.15 อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักใช้น้ำพักน้ำแรงที่มาจากตนเอง จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับตนเพื่อให้งานสำเร็จ และมุ่งหวังความสำเร็จ

5.16 มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) ผู้ประกอบการบางคนมักจะฝังใจในอดีต ซึ่งบางคนประสบความสำเร็จ บางคนล้มเหลวแล้วไม่สามารถปรับตัวเองได้ บางคนปรับตัวได้โดยพยายามเข้าใจในอดีต บางคนมีแต่โลกแห่งความฝัน สร้างวิมานในอากาศ แล้วไม่ลงมือทำ จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตด้วยการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ

5.17 สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม(Adaptable) ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะปรับตนเองให้เป็นไปตามต้องการของสภาพแวดล้อมมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามยถากรรม หรือขึ้นอยู่กับโชค หรือดวง

5.18 รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) การทำอะไรรู้จักประมาณตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัว เกินความสามารถ จะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ในระยะแรก การคาดการณ์ตลาดยังไม่ชัดเจน แต่ทำธุรกิจแบบใจใหญ่ แทนที่จะเริ่มเล็ก ๆ ไปก่อน แต่กลับไปลงทุนใหญ่ทีเดียว ผลลัพธ์ไม่สามารถหาตลาดได้ สินค้าที่ผลิตได้ก็ไม่สามารถจะระบายออกไปได้ ผลสุดท้ายมีสินค้าค้างสต็อก เงินทั้งหมดก็มาจมอยู่กับสินค้า ไม่สามารถหาเงินลงทุนต่อไปได้ นี่เป็นสาเหตุของความเกินตัว ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

5.19 ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่งคู่แข่ง แต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงคู่แข่งอย่างเดียว ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน การทำธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ควรแข่งขันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต ถ้าไม่มีการแข่งขัน ก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

5.20 ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัด อดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจ อยู่ในช่วงตั้งตัว เพื่ออนาคตข้างหน้า

5.21 มีความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้า และต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

## สรุป

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่าง ยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ สรุปได้ดังนี้

วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีดังนี้ 1) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น 2) ปัญหาการเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึง สังคมและสิ่งแวดล้อม 3) ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอด และเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาด 4) ปัญหาด้านองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร สภาพคล่อง การบริหารแหล่งทุน นวัตกรรมภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ด้านการค้าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบผลประกอบการของ ธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีและการดำเนินงาน ด้านการจัดการ และด้านการเงิน 5) ปัญหาการเข้าถึงแหล่ง เงินทุน

กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาลักษณะที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ จากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดแนวทางการ พัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ องค์กรควร พิจารณาจากสถานะธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ ดังนี้ 1) การบริหารองค์กร ศึกษาบริบทองค์กร ศึกษาจากกลยุทธ์และแผนธุรกิจของ องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรม 2) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) การสร้างความ รับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทาง ธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนด เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อร่วมกัน ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนา อย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์กร” เข้าด้วยกัน 4) การปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็น เรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นการ เติบโตเชิงมูลค่า และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล สามารถ ตอบสนองความคาดหวังในประเด็นต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที และ 5) ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการ

ที่ต้องการทำธุรกิจของตนเองให้มีความยั่งยืนในระยะยาวในโลกใหม่ จำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของ  
ความเป็นผู้ประกอบการ และมีความช่วยเหลือในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น  
ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความ  
ตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมี  
ความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากงานวิจัย เอกสารทางวิชาการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นเอกสารจากประมวลกฎหมาย และบทความของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

### สรุป

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2563 มีมูลค่าเท่ากับ 15,703,021 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า 1,195,069 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 6.1 จากอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.1 ในปีก่อน โดยเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทั้งภายในประเทศและทั่วโลกที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการค้าทั่วโลก GDP ในปี 2563 เป็นมูลค่า GDP ในภาคเกษตรเท่ากับ 1,357,503 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 8.6 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.4 สำหรับ GDP นอกภาคการเกษตรมีมูลค่าเท่ากับ 14,345,518 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.4 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงร้อยละ 6.3 โดยกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าวมากที่สุด ได้แก่ ภาคการบริการที่มี GDP ลดลงร้อยละ 7.4 รองลงมาคือภาคอุตสาหกรรมที่มี GDP ลดลงร้อยละ 5.7 และภาคการค้าปลีกค้าส่งที่มี GDP ลดลงร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พบว่า ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะต้อง ทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการ ประกอบกัน คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ 1) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 2) ต้องการมุ่ง ความสำเร็จ (Need for Achievement) 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) 4) รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) 5) ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) 6) ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก (Hard Working) 7) เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) 8) มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) 9) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self Confident) 10) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) 11) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) 12) มีความ กระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) 13) ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) 14) กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) 15) อย่าตั้ง ความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) 16) มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) 17) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) 18) รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) 19) ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) 20) ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) และ 21) มีความซื่อสัตย์ (Loyalty)

การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบียบโลกใหม่อย่างยั่งยืนพบว่าการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็น ส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อน เพื่อช่วยเพิ่ม ขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่อง พร้อมกันที่สำคัญต้องมีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิด ดังกล่าว คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้ หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไร ที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับประเทศไทยซึ่งพึ่งพาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยมี “ธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SME” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ ชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ที่เป็นพื้นเพองและรากฐานกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของ ประเทศ ขณะเดียวกัน “SME” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับสังคมและ สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่ CSR กลายเป็นหนึ่งในกระแสหลักและพัฒนาไปสู่แนวทางการทำธุรกิจ

อย่างยั่งยืนที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่องที่ “ต้องทำในปัจจุบัน” ดังนี้ 1) ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด 2) ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ และ 3) ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงที่เกิด

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ มีดังนี้

1. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น
2. ปัญหาการเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและเติบโต

ของธุรกิจขนาดกลางและขนาด

4. ปัญหาด้านองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารสภาพคล่อง การบริหารแหล่งทุน นวัตกรรมภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ด้านการค้าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบผลประโยชน์ของธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีและการดำเนินงาน ด้านการจัดการ และด้านการเงิน

5. ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

แนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ดังนี้

1. การบริหารองค์กร ศึกษาบริบทองค์กร ศึกษาจากกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรม

2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

3. การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์กร” เข้าด้วยกัน

4. การปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นการเติบโตเชิงมูลค่า และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล สามารถตอบสนองความคาดหวังในประเด็นต่างๆ ได้อย่างทันที่

5. ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการที่ต้องการทำธุรกิจของตนเองให้มีความยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ จำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวาย

ในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเป็ยโลกใหม่ ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจควรเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการโดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงรุกซึ่งเป็นการทำงานที่นำหน้าคู่แข่ง (First mover) ทำให้คู่แข่งเป็นฝ่ายตั้งรับเพราะธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการสำรวจตลาด คาดการณ์ความต้องการลูกค้าได้ เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนเกิดการได้เปรียบและสร้างกำไร มีความสามารถในการบริหารจัดการ บริหารความเสี่ยง และรับมือกับความท้าทาย การดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์สามารถมองหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเกิดกำไรและเติบโต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดสินค้าใหม่ การบริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ หรือสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ

2. ภาครัฐควรสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์และถ่ายทอดนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเริ่มจากการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กระตุ้นให้มีการลงทุนในนวัตกรรม เป็นตัวกลางในการจับมือกับภาคการศึกษา ภาคเงินทุน ภาคธุรกิจ รวมไปถึงการทบทวนและประเมินผลกระทบจากกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และควรมีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนที่มีความต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสจากนวัตกรรมต่างๆ นอกจากนี้ รัฐต้องกระจายโอกาสทางธุรกิจให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจเกิดใหม่ๆ และประชาชนฐานรากให้เท่าเทียมกัน จึงจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรม

3. เจ้าหน้าที่ภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นควรที่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากเดิมที่เน้นส่งเสริมให้ธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เปลี่ยนมาเป็นให้ความสำคัญกับความอยู่รอดและสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปของธุรกิจดังกล่าว เช่นเดียวกับนโยบายส่งเสริมการเพาะปลูกผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรในอดีตเพียงด้านเดียว โดยมองข้ามการส่งเสริมการตลาดที่เป็นหัวใจสำคัญของทิศทางการผลิต จนต้องกลับมาทบทวนบทเรียนกันใหม่

4. ภาครัฐอาจต้องเลือกแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระหว่างแนวทางการพัฒนาได้แก่ สนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์จากกลุ่มธุรกิจนี้เป็นสินค้าส่งออกทั่วไปคล้ายกับสินค้าอื่นๆ หรือสนับสนุนเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยเฉพาะเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์เหล่านี้



5. นโยบายให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐควรครอบคลุมถึง ไม่เพียงพอดแต่การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หากยังควรขยายไปถึงการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้เรื่อง การปรับตัวทางธุรกิจ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากเครือข่ายภายนอก สำหรับเรื่องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ภาครัฐควรสนับสนุนการจัดหาแหล่งเงินสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการให้สิทธิประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ผู้ให้การสนับสนุนและให้การค้ำประกันสินเชื่อเป็นบทบาทของสถาบันการเงินภาครัฐ อื่นๆ เพื่อส่งเสริมโอกาสการส่งออกสำหรับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องพึงให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ เพื่อขจัดอุปสรรคการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในการตัดสินใจและดำเนินการทางการตลาดในระดับสากล

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเบี่ยงโลกใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1. การดำเนินการธุรกิจ ควรพิจารณาการแลกเปลี่ยนสินค้า ควรจะมีตัวกลางที่มาจากจิตอาสาที่มีหน้าที่ช่วยประสานงานของผู้ประกอบการในการแลกเปลี่ยนสินค้า เช่น การทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ ในการเป็นตัวกลางแลกเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของตนเองมีความกระตือรือร้นสนใจ หาที่ปรึกษาหาเครื่องมือช่วยเหลือทางการตลาด ให้ความร่วมมือแสดงความคิดเห็นมีการยอมรับมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบปัญหาและหาทางแก้ไขและผู้ประกอบการก็ทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง เจ้าของธุรกิจต้องมีความซื่อสัตย์ในตัวเอง มุ่งสร้างมาตรฐานไม่มุ่งเอาเปรียบคู่ค้าเจ้าของธุรกิจ

3. การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการควรให้สมาชิกที่รวมกลุ่มกันสามารถซื้อขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด มีการขยายเวลาวางเงินเครดิตให้กับสมาชิกมากกว่าคู่ค้าที่ไม่ได้เป็นสมาชิก

4. ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรช่วยตัวเอง มีความซื่อสัตย์ในตัวเอง มุ่งสร้างมาตรฐาน ไม่มุ่งเอาเปรียบ หรือเอาตัวรอดอย่างเดียว ต้องช่วยสร้างมาตรฐานทางการค้าที่ดี เพื่อชื่อเสียงของธุรกิจของตัวเอง ซึ่งจะสามารถนำมา ซึ่งลูกค้ารายได้ในที่สุด

5. เจ้าของธุรกิจ ควรต้องศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเอง เปรียบเทียบเสนอแนะเพื่อประโยชน์ต่อธุรกิจและวงจรเศรษฐกิจประเทศโดยรวม

6. ด้านการจัดการควรมีการวางแผนการดำเนินให้เป็นไปตามขั้นตอน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่ไม่สามารถควบคุมได้ การวางแผนการดำเนินให้เป็นไปตามขั้นตอนจะช่วยแก้ปัญหาการดำเนินธุรกิจ SMEs ได้อย่างทันท่วงที

7. ด้านเทคโนโลยีควรมีการจัดอบรมความรู้ความสามารถในการบริหารงานของพนักงานในระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพทันความต้องการของลูกค้า และเมื่อเกิดปัญหาขัดข้องด้านเทคโนโลยี จะสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว

8. ด้านการตลาด ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและน่าสนใจให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคโดยสินค้านั้นจะต้องกระจายทั่วถึงกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงหาตลาดส่งเสริมผลักดันให้ธุรกิจ SMEs สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ด้านการเงิน ควรหาเงินลงทุนหมุนเวียนให้เหมาะสมและสามารถตรวจสอบและควบคุมได้ พร้อมทั้งแนะนำการแก้ปัญหา เพื่อการจัดการวางแผนโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะยาว ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น แนวทางการสร้างและรักษาเอกลักษณ์สำหรับสินค้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความสำคัญผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่ยั่งยืน และควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพให้พัฒนาไปสู่ความเป็นธุรกิจประเภท Startup รวมทั้งการยกระดับขนาดการผลิตไปสู่อุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้นในโอกาสอันควร

2. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs การบริหารและการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจส่งออก - นำเข้า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีความหลากหลายและประเด็นที่มีผลต่อปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ SMEs จะได้สามารถนำข้อมูลของธุรกิจแต่ละประเภทไปพัฒนาและส่งเสริมในการดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กรกนก ทิพรส. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.
- กิริติ ยศยิ่งยง. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อริยมรรค, 2548.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : ซีคเซส มีเดีย, 2552.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. การพัฒนาองค์กร เอกสารการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2552.
- จักร ดิงศภัทย์. กลยุทธ์การจัดการ. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551.
- จินตนา บุญบงการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544.
- จิตติมา ไชยะกุล. การจัดการการผลิต. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2548.
- จินตนา บุญบงการ และกรองแก้ว อยู่สุข. แนวทางแก้ไข 30 ปัญหาทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531
- จิรภา แสนเกษม. การวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.
- จิรประภา อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผล. ประเด็นในการพิจารณาระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รัฐสภาสาร, 2543.
- ฐิติรัตน์ มีมาก ฉัตยาพร เสมอใจ และคมกฤษ ปิติฤกษ์. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : วี.พรีนท์, 2551.
- ณัฐยา สันตระการผล. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จากัด, 2553.
- ดวงพร คำคุณวัฒน์ และคณะ. ชุดความรู้การสื่อสารเพื่อสุขภาพ : ของเล่นพื้นบ้าน. กรุงเทพฯ : โครงการการพัฒนาองค์ความรู้ การสื่อสารเพื่อสุขภาพ, 2547.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- ธงชัย สันติวงศ์. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.
- ธงชัย สันติวงศ์. พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศในสหัสวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543.
- ธีรยุทธ พึ่งเพียร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล, 2543.
- นราศรี ไวนิชกุล. ระเบียบการวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ปราณี ต้นประยูร. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ : ไอเดียเนสต์, ม.ม.ป.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร, 2548.
- พลุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2546.
- พลุ เดชะรินทร์. ชุดเครื่องมือพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย, 2551.
- พริยาภรณ์ อันทอง ศุภกร เอกชัยไพบูลย์. เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2559.
- พูลสุข สังข์รุ่ง และคณะ. การบริหารการผลิต. กรุงเทพฯ, 2546.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- มาตรฐานการศึกษา, สำนัก. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546.
- ราศี ไวนิชกุล. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ : บริษัทวี อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2549
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ : การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโฟกราฟิกส์, 2546.
- วารุณี ต้นดวงศ์วานิช. การจัดการการตลาด. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.
- วิเชียร วิทยอดม. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนัชชการพิมพ์, 2550.
- วิเชียร วิทยอดม. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนัชช, 2554.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. หลักการตลาด. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.
- ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ. การพัฒนาองค์การ (Organization Development). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2553.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, งาม อาง ปทะวานิช และปริญ ลักษิตานนท์. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2546.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์การพิมพ์, 2542.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ, 2538.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543.
- สุภิญญา อนุภานนท์. เศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส, 2547.
- สุเมธ แสงนันทนวล. ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. กรุงเทพฯ : บุคแบงก, 2544.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : ประชาชน, 2542.
- สุนันทา เลहनันท์. การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดีดี บุกส์โตร์, 2541.
- สุวกิจ ศรีปัดถา. การประกอบการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2549.
- เสรี พงศ์พิศ. ฐานคิด: จากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา, 2548.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยพาณิชย์, 2551.
- อุทิศ ขาวเจียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

## วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย

- ฐิติวรรณ ลาสอน. “ผลกระทบของศักยภาพการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจSMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.
- ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา. “แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรมหาชน”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2560.
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. “การพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย”. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์, ภาควิชาสารัตถศึกษา, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553.
- นิภาพร เครือมา. “การจัดการธุรกิจผ้าตามแนวทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มธุรกิจชุมชนข้างน้ำ ตำบลวงเหนือ อำเภอตอสะแกckett จังหวัดเชียงใหม่”. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.

- ประทวน วันนิจ. “การพัฒนาองค์กรโดยใช้มิติทางวัฒนธรรมในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง เขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร”. ปรินญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต, สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- พะนอพันธุ์ จาตุรงคกุล. “กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่สากล คีกเฉพาะกรณี บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด”. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- วินัย ชุ่มอภัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย”. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- วีรยา ศรีสถิตย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการพัฒนาองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจส่งออกอุปกรณ์รถยนต์ในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.
- ศักดิ์ดา สมแสน. “ผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการตลาด, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556.
- ศุภลักษณ์ กันยะกาญจน์. “ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนการตลาดที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุวรรณา พรหมทอง. “ผลกระทบของความเครียดในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.
- อัจฉรา ก้านเพชร. “การทบทวนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลแพรกษาใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ”. ปรินญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

## วารสาร

- นงนุช วิชญะเดช. “ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย.” วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์. 3(2) : 43 ; กรกฎาคม – ธันวาคม, 2551. หน้า 35-36.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- สรรพากร, กรม. “เกี่ยวกับธุรกิจ SMEs : กลุ่มบริหารการเสียภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>. 2555.
- กรมองค์การระหว่างประเทศ กองกิจการเพื่อการพัฒนา. “เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.mfa.go.th/main/th/issues/42456-เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ.html>. 2562.
- ชล บุนนาค. “SDG Insights สถานะประเทศไทยจาก SDG Index: 4 ปีผ่านไป อะไรดีขึ้นหรือแย่ลงบ้าง?”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <https://www.sdgmovement.com/2020/02/17/sdg-insights-4years-of-sdgs-in-thailand/>. 2562.
- ญาณภัทร สีหะมงคล. “การวิจัยและพัฒนา”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.learners.in.th/ask/yannapat>, 2552.
- ณัชฎา คงศรี. “จาก MDGs สู่ SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่เปลี่ยนไปเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.setsustainability.com/download/z198yqajc3p4xm5>, 2562.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. “การวิจัยและพัฒนา”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.grad.psu.ac.th>, 2552.
- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. “นิยาม SMEs : เกี่ยวกับธนาคาร”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.smebank.co.th/th/definitions.php>, 2555.
- ประชาชาติธุรกิจ. “การดำเนินธุรกิจกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/new\\_detail.php?newsid=1481099675](http://www.prachachat.net/new_detail.php?newsid=1481099675), 2559.
- ปิติ ศรีแสงนาม. “โลกที่ไม่เหมือนเดิมหลัง COVID-19. The 101World”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [www.the101.world/the-world-after-covid-19/](http://www.the101.world/the-world-after-covid-19/), 2563.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. “เปิด Green Ocean Strategy 3 องค์การต้นแบบธุรกิจสีเขียว”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/view\\_news.php?newsid=02csr04271253&sectionid=0221&day=2010-12-27](http://www.prachachat.net/view_news.php?newsid=02csr04271253&sectionid=0221&day=2010-12-27), 2552.
- เรวัตร์ ตันตียนนท์. “การขยายกิจการ SMEs”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.vcharam.com/vblog/37148> (9 เมษายน 2559), 2552.
- วัชร ว่องอรุณ. “ความยั่งยืนทางธุรกิจ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.ismed.or.th/SME2/src/upload/knowledge/1181621639466e1d87d3519.pdf>, 2552.
- สุขสรร์ กัณฑ์บุตร. “ความยั่งยืนของธุรกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.sufficiencyeconomy.org>, 2552.
- หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.softcube.co.th/>, 2558.

ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักงาน. “โครงการพันธมิตรธุรกิจ SMEs (SMEs Alliance) : รายชื่อพันธมิตรธุรกิจ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://sme2.ismed.or.th/alliances/index.php>, 2555.

ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักงาน. “ภาพรวมศักยภาพ SMEs ไทย : ศักยภาพ SMEs ไทย”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://122.155.9.68/talad/index.php/home/thai-sme>, 2555.

It24 hrs. “SDGn 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดย UN เพื่อให้โลกดีขึ้น”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.it24hrs.com/2018/sdgs-sustainable-development-goals-un/>, 2562.

Kimura F. “Unbundlings and Development Strategies in ASEAN: Old Issues and New Challenges”. ERIA Discussion Paper Series. ERIA-DP-2017-14. (Online) Available : <https://www.eria.org/publications/unbundlings-and-development-strategies-inasean-old-issues-and-new-challenges/> [Accessed. 7/04/2020], 2018.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. “รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย ปี 2550”. กรุงเทพฯ : โครงการฯ, 2550.

อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์. “โครงการศึกษาทิศทางการเปลี่ยนแปลงสู่ระเบียบโลกใหม่ (New World Order) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร”. เสนอต่อสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์, 2563

อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์. “ประเทศไทยกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงสู่ระเบียบโลกใหม่”. เอกสารสรุปผลงานวิจัยเพื่อการเสวนาเผยแพร่ผลงานวิจัย ณ ห้องประชุมชั้น 20 อาคารเฉลิมราชกุมารี 60 พรรษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.. “รายงานประจำปี 2563”. อัดสำเนา, 2564.

## ภาษาอังกฤษ

### Books

Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed. London : Kogan Page, 2009.



Collins, J. C. Good to great: Why some companies make the leap-and others don't.  
New York: Harper Business, 2001.

French, W.L., and Bell Jr. C.H. Organizational Development. 5<sup>th</sup>ed. Englewood Cliffs,  
NJ : Prentice Hall, 1995.

Griffin, R.W. & Ebert. Management. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Houghton Mifflin, 1991.

Harrison & St. John. Foundation in Strategic Management. Minnesota : Thomson  
South Western, 2008.

Kotler, Philip and Gary Armstrong. Principles of Marketing. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey :  
Prentice-hall, Inc., 2001.

Longenecker, Justin G., and Charles D. Pringle. Management. 5<sup>th</sup> ed. London : A Bell  
and Howell, 1981.

Minzberg, Henry. The Structuring of Organizations. Englewood Cliff. New Jersey :  
Prentice – Hall, 1983.

Peter,F. Drucker. Management challenges for 21<sup>st</sup> century. Harper Collins, 1999.

### **Journals**

Worley, C. and A. Feyerherm. “Reflections on the Future of OD”. Journal of Applied  
Behavioral Science. 39 : 97-115, 2003.

### **Research**

Baldwin R. “The Great Convergence : Information Technology and the New  
Globalization”. Harvard University Press. Cambridge, Mass, United States.  
ISBN : 0674237846, 2016.

### **Non-Published Document**

Chen, A., and Rozelie. “Motivation effects on achievement goals and interests on  
learning in physical education”. In Paper presented at the American  
education research association, New Orleans, LA., 1-5 April. n.p, 1999.

ภาคผนวก

## ผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

#### เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนใน ระเบียบโลกใหม่

ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

1. ลักษณะของธุรกิจของท่านเป็นอย่างไร

---

2. สถานการณ์ของสถานประกอบการท่านเป็นอย่างไรบ้าง

---

3. ท่านคิดว่าอะไรเป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม

---

4. ท่านคิดว่าควรมีการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระเบียบโลกใหม่อย่างยั่งยืน  
อย่างไร

---

5. ท่านคิดว่าในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลก  
ใหม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

---

6. การแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ควรดำเนินการอย่างไร

---

7. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบ  
โลกใหม่อย่างไรบ้าง

---

ขอขอบคุณในการตอบแบบสัมภาษณ์  
กนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ

วันเดือนปีเกิด 2 ธันวาคม 2509

### การศึกษา

- ระดับมัธยม : โรงเรียนสตรีนนทบุรี
- ระดับปริญญาตรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บริหารธุรกิจบัณฑิต
- หลักสูตร Directors Certification Program สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รุ่นที่ 38/2005
- หลักสูตร ผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วทท. รุ่นที่ 23)
- หลักสูตร วิทยาการไทย-จีน (วทจ. รุ่นที่ 2 )

### ประสบการณ์การทำงาน

- พ.ศ.2548 : กรรมการ บริษัท กิมเส็ง ก่อสร้าง จำกัด
- พ.ศ.2535 ถึงปัจจุบัน : กรรมการ บริษัท บางกอก เดค-คอน จำกัด (มหาชน)
- พ.ศ.2559 ถึงปัจจุบัน : กรรมการ บริษัท บีเคดี เรียวเอสเตท จำกัด

ตำแหน่งปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการสายงานปฏิบัติการ  
บริษัท บางกอก เดค – คอน จำกัด (มหาชน)

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืน  
ในระบอบโลกใหม่

ผู้วิจัย นางสาวกนกนารถ รัตนสุวรรณชาติ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 64

ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการสายงานปฏิบัติการ บริษัท บางกอก เดค – คอน จำกัด  
(มหาชน)

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การค้า การลงทุนและการส่งออก มิได้จำกัดอยู่แต่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่มีการขยายตัวออกไปยังต่างประเทศในลักษณะที่ไร้พรมแดน (Globalization) และในปี 2558 ประเทศต่างๆ ทั้ง 10 ประเทศในอาเซียน รวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) อย่างสมบูรณ์แบบและกลายเป็นบริบทใหม่สำหรับธุรกิจไทย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญภายใต้การส่งเสริมธุรกิจ คือ การเสริมสร้างศักยภาพธุรกิจไทยให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มขีดความสามารถให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งในปัจจุบันได้เริ่ม เข้าสู่กระแสใหม่ที่เรียกว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและผลิตมากกว่าการใช้เงินทุน หรือแรงงาน และจะเห็นได้ว่าทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนต่างมีการปรับตัวและเตรียมพร้อม ในทุกด้าน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันได้ ความรู้จึงกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร เพื่อเสนอขายความคิดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้นั้นย่อมอยู่รอดยาก (Armstrong. 2009 : unpagged)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการปรับปรุงองค์กร ให้กลับสู่สภาวะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการการจัดการ ความรู้และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าสู่องค์กร และบรรลุเป้าหมาย 3 ด้าน คือ การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) (นงนุช วิชญะเดชา, 2551 : 34) อีกทั้งเป็นการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และอยู่รอดได้ เมื่อต้องประสบกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงตลอดจนสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2550 : 2) ซึ่งในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารงาน แบบดั้งเดิมย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ดังนั้น องค์กรธุรกิจ ที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องค้นหา กลยุทธ์ที่สามารถ

สร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหาร ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรธุรกิจใดที่ไม่มีการเรียนรู้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งถือเป็นธุรกิจที่เป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ย่อมไม่อาจต่อสู้ กับกระแสการแข่งขันในยุคของข่าวสารและเปิดเสรีทางการค้าที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนไม่สามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งกันได้เลย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Sized Enterprises : SMEs) เป็นองค์กรธุรกิจที่ตกอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา หนทางที่จะรอดพ้นวิกฤตดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้น นอกจากจะต้องระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กรให้มาก ซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือกลไกสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กรอันจะนำมาซึ่งการสร้างสรรคความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์) อีกทั้งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในการจัดระเบียบโลกหรือที่เรียกว่า “ระเบียบโลกใหม่” นี้ เป็นผลจากความเปราะบางทางความมั่นคง สู่ความเปราะบางทางเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเคยเป็นมหาอำนาจโลกแบบขั้วเดียวมาอย่างยาวนาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นการก่อตัวของโลกหลายขั้ว ที่สำคัญประเทศจีนได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการจัดระเบียบโลกใหม่สำหรับประเทศไทยเป้าหมายในระเบียบโลกใหม่ คือ อยู่รอด อย่างยั่งยืน โดยมีอยู่ มีกิน รอดพ้นจากผลกระทบของโควิด-19 และมีความยั่งยืน

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปรับปรุงและช่วยในการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้มากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่” ประกอบด้วยขอบเขตของการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs รวมจำนวน 12 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่
3. ขอบเขตด้านเวลา ทำการศึกษาในช่วงเดือนเดือนพฤศจิกายน 2564 – พฤษภาคม 2565

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
  - 1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs รวมจำนวน 12 คน
  - 1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยศึกษาจากตำราและเอกสารต่างๆ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
 

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ
3. การนำเสนอข้อมูล
 

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ จาก การวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่
2. ได้ทราบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่
3. ได้แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่

สถานการณ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2563 มีมูลค่าเท่ากับ 15,703,021 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า 1,195,069 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 6.1 จากอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.1 ในปีก่อน โดยเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทั้งภายในประเทศและทั่วโลกที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการค้าทั่วโลก GDP ในปี 2563 เป็นมูลค่า GDP ในภาคเกษตรเท่ากับ 1,357,503 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 8.6 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.4 สำหรับ GDP นอกภาคการเกษตรมีมูลค่าเท่ากับ 14,345,518 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91.4 ของมูลค่า GDP รวม ลดลงร้อยละ 6.3 โดยกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าวมากที่สุด ได้แก่ ภาคการบริการที่มี GDP ลดลงร้อยละ 7.4 รองลงมาคือ ภาคอุตสาหกรรมที่มี GDP ลดลงร้อยละ 5.7 และภาคการค้าปลีกค้าส่งที่มี GDP ลดลงร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการจำเป็นต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้ 1) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 2) ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) 4) รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) 5) ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) 6) ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก (Hard Working) 7) เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) 8) มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) 9) มีความเชื่อมั่นในตนเอง(Be Self Confident) 10) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) 11) มีความรับผิดชอบ(Responsibility) 12) มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) 13) ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม(Take New Knowledge) 14) กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) 15) อย่าตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) 16) มุ่งเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) 17) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) 18) รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) 19) ต้องมีความ



ร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) 20) ประหยัดเพื่ออนาคต (Safe for Future) และ 21) มีความซื่อสัตย์ (Loyalty)

การพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะเบียบโลกใหม่อย่างยั่งยืนพบว่าการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกันที่สำคัญต้องมีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับประเทศไทยซึ่งพึ่งพาภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ โดยมี “ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SME” เป็นกำลังสำคัญของระบบการผลิตในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบส่งต่อให้ภาคอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน การกระจายรายได้ไปสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนาและนำความเจริญไปสู่ชุมชนในภูมิภาคต่างๆ ที่เป็นฟันเฟืองและรากฐานกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนระบบเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกัน “SME” ยังสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคที่ CSR กลายเป็นหนึ่งในกระแสหลักและพัฒนาไปสู่แนวคิดการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนที่หลายองค์กรนำไปเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น แนวคิดเดิมที่ว่า CSR เป็นสิ่งที่ “ควรทำ” จึงกลายเป็นเรื่อง “ต้องทำในปัจจุบัน” ดังนี้ 1) ต้องทำเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด 2) ต้องทำเพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ และ 3) ต้องทำเพื่อลดความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยงที่เกิด

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเบียบโลกใหม่

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเบียบโลกใหม่ ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระยะเบียบโลกใหม่ มีดังนี้

1. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น
2. ปัญหาการเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ด้วยการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาด
4. ปัญหาด้านองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารสภาพคล่อง การบริหารแหล่งทุน นวัตกรรมภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ด้านการค้าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กระทบผลประกอบการของธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีและการดำเนินงาน ด้านการจัดการ และด้านการเงิน
5. ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่

แนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ดังนี้

1. การบริหารองค์การ ศึกษาบริบทองค์กร ศึกษาจากกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรม
2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์กร” เข้าด้วยกัน
4. การปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นการเติบโตเชิงมูลค่า และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล สามารถตอบสนองความคาดหวังในประเด็นต่างๆ ได้อย่างทันที่
5. ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการที่ต้องการทำธุรกิจของตนเองให้มีความยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ จำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความเชี่ยวชาญในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่เกิดขึ้นมีแต่ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไปและมีความผูกพันกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระเบียบโลกใหม่ ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจควรเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการโดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงรุกซึ่งเป็นการทำงานที่นำหน้าคู่แข่ง (First mover) ทำให้คู่แข่งเป็นฝ่ายตั้งรับเพราะธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการสำรวจตลาด คาดการณ์ความต้องการลูกค้าได้ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนเกิดการได้เปรียบและสร้างกำไร มีความสามารถในการบริหารจัดการ บริหารความเสี่ยง และรับมือกับความท้าทาย การดำเนินงานที่มีแผนกลยุทธ์สามารถมองหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเกิดกำไรและเติบโตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดสินค้าใหม่ การบริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ หรือสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ
2. ภาครัฐควรสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์และถ่ายทอดนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเริ่มจากการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กระตุ้นให้มีการลงทุนในนวัตกรรม เป็นตัวกลางในการจับมือกับภาคการศึกษา

ภาคเงินทุน ภาคธุรกิจ รวมไปถึงการทบทวนและประเมินผลกระทบจากกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และควรมีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนที่มีความต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสจากนวัตกรรมต่างๆ นอกจากนี้รัฐต้องกระจายโอกาสทางธุรกิจให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจเกิดใหม่ๆ และประชาชนฐานรากให้เท่าเทียมกัน จึงจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรม

3. เจ้าหน้าที่ภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นควรที่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากเดิมที่เน้นส่งเสริมให้ธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เปลี่ยนมาเป็นการให้ความสำคัญกับความอยู่รอดและสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปของธุรกิจดังกล่าว เช่นเดียวกับนโยบายส่งเสริมการเพาะปลูกผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรในอดีตเพียงด้านเดียว โดยมองข้ามการส่งเสริมการตลาดที่เป็นหัวใจสำคัญของทิศทางการผลิต จนต้องกลับมาทบทวนบทเรียนกันใหม่

4. ภาครัฐอาจต้องเลือกแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระหว่างแนวทางการพัฒนาได้แก่ สนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์จากกลุ่มธุรกิจนี้เป็นสินค้าส่งออกทั่วไปคล้ายกับสินค้าอื่นๆ หรือสนับสนุนเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยเฉพาะเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์เหล่านี้

5. นโยบายให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐควรครอบคลุมถึง ไม่เพียงพอบแต่การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หากยังควรขยายไปถึงการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้เรื่อง การปรับตัวทางธุรกิจ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากเครือข่ายภายนอก สำหรับเรื่องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ภาครัฐควรสนับสนุนการจัดการแหล่งเงินสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการให้สิทธิประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ผู้ให้การสนับสนุน และให้การค้ำประกันสินเชื่อเป็นบทบาทของสถาบันการเงินภาครัฐ อนึ่ง เพื่อส่งเสริมโอกาสการส่งออกสำหรับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องพึงให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ เพื่อขจัดอุปสรรคการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในการตัดสินใจและดำเนินการทางการตลาดในระดับสากล

### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs อย่างยั่งยืนในระบอบโลกใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1. การดำเนินการธุรกิจ ควรมีระบบการแลกเปลี่ยนสินค้า ควรจะมีตัวกลางที่มาจากจิตอาสาที่มีหน้าที่ช่วยประสานงานของผู้ประกอบการในการแลกเปลี่ยนสินค้า เช่น การทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ ในการเป็นตัวกลางแลกเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของตนเองมีความกระตือรือร้นสนใจ หาที่ปรึกษาหาเครื่องมือช่วยเหลือทางการตลาด ให้ความร่วมมือ แสดงความคิดเห็นมีการยอมรับมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบปัญหาและหา

ทางแก้ไขและผู้ประกอบการก็ทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง เจ้าของธุรกิจต้องมีความซื่อสัตย์ในตัวเอง มุ่งสร้างมาตรฐานไม่มุ่งเอาเปรียบคู่ค้าเจ้าของธุรกิจ

3. การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าของผู้ประกอบการควรให้สมาชิกที่รวมกลุ่มกัน สามารถซื้อขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด มีการขยายเวลาวางเงินเครดิตให้กับสมาชิกมากกว่าคู่ค้าที่ไม่ได้เป็นสมาชิก

4. ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรช่วยตัวเอง มีความซื่อสัตย์ในตัวเอง มุ่งสร้างมาตรฐาน ไม่มุ่งเอาเปรียบ หรือเอาตัวรอดอย่างเดียว ต้องช่วยสร้างมาตรฐานทางการค้าที่ดี เพื่อชื่อเสียงของธุรกิจของตัวเอง ซึ่งจะสามารถนำมา ซึ่งลูกค้ารายได้ในที่สุด

5. เจ้าของธุรกิจ ควรต้องศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเอง เปรียบเทียบเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ต่อธุรกิจและวงจรเศรษฐกิจประเทศโดยรวม

6. ด้านการจัดการควรมีการวางแผนการดำเนินให้เป็นไปตามขั้นตอน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่ไม่สามารถควบคุมได้ การวางแผนการดำเนินให้เป็นไปตามขั้นตอน จะช่วยแก้ปัญหาการดำเนินธุรกิจ SMEs ได้อย่างทันท่วงที

7. ด้านเทคโนโลยีควรมีการจัดอบรมความรู้ความสามารถในการบริหารงานของพนักงาน ในระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพทันความต้องการของลูกค้า และเมื่อเกิดปัญหาขัดข้องด้านเทคโนโลยี จะสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว

8. ด้านการตลาด ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและน่าสนใจให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคโดยสินค้านั้นจะต้องกระจายทั่วถึงกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงหาตลาดส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้ธุรกิจ SMEs สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ด้านการเงิน ควรหาเงินลงทุนหมุนเวียนให้เหมาะสมและสามารถตรวจสอบและควบคุมได้ พร้อมทั้งแนะนำการแก้ปัญหา เพื่อการจัดการวางแผนโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม

### **ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป**

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะยาว ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น แนวทางการสร้างและรักษาเอกลักษณ์สำหรับสินค้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความสำคัญเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่ยั่งยืน และควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ ให้พัฒนาไปสู่ความเป็นธุรกิจประเภท Startup รวมทั้งการยกระดับขนาดการผลิตไปสู่อุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ในโอกาสอันควร

2. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs การบริหารและการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจส่งออก - นำเข้า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีความหลากหลายและประเด็นที่มีผลต่อปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ SMEs จะได้สามารถนำข้อมูลของธุรกิจแต่ละประเภทไปพัฒนาและส่งเสริมในการดำเนินธุรกิจประเภทต่างๆ