

ความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก*

THE DYNAMIC CAPABILITIES OF SMALL – BUSINESS OPERATORS

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

Pairoj Piyawongwathana

รักเกียรติ หงษ์ทอง

Rakkait Hongthong

ภาวนา อังกินันท์

Pawana Ankinun

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ประเทศไทย

Phetchaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: pairojthink@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ ศึกษาถึงความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเปราะบาง มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาระดับความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก 2) ค้นหาความสามารถเชิงพลวัตผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีผลประกอบการเหนือค่าเฉลี่ย งานวิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี 385 คน ได้รับการตอบกลับ 300 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 78 แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบความตรงและความเชื่อถือได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เฉพาะกรณี ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีผลประกอบการเหนือค่าเฉลี่ยมีความสามารถเชิงพลวัตในระดับสูง สามารถนำไปกำหนดหลักการความสามารถเชิงพลวัตผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก

คำสำคัญ: ความสามารถเชิงพลวัต, ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก, ผลประกอบการเหนือค่าเฉลี่ย

* Received 10 January 2023; Revised 22 May 2023; Accepted 26 May 2023



Abstract

This research investigates how small-business operators adapt to the brittle changing environment. The objectives of the study are to: 1) determine the level of dynamic capabilities of small-business operators, and 2) identify the dynamic capabilities of the superior performance operators. The study employs qualitative and quantitative techniques. A questionnaire, pretested for its reliability and content validity, was sent to 385 business operators in the Phetchaburi city municipality. There were 300 responses for a response rate of 78 %. The statistical analysis of the data provides frequency, percentage, means, standard deviation, and case study. The results show a high level of dynamic capabilities. Successful operators adhere to the principles of dynamic capabilities pattern.

Keyword: dynamic capabilities, small-business operators, superior performance

บทนำ

ผลประกอบการที่เหนือกว่า (Superior Performance) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการขาย/กำไร ในผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่งในช่วงเวลาหนึ่ง (Porter, M. E., 1985) (Jones, G., R., and Hill, C., W., 2010) การมีผลประกอบการที่เหนือกว่าเรียกว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1985) งานวิจัยของ (Cui, J. & Jao, H., 2011) เชื่อว่าความเหนือกว่ามีแหล่งที่มาจากกลยุทธ์การแข่งขันและความสามารถเชิงพลวัต

ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) คือความรู้และทักษะระหว่างกิจกรรมเพื่อสร้างหรือปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์/กระบวนการใหม่ บนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Teece, D. J. et al, 2012) จุดเน้นของความสามารถเชิงพลวัตเพื่อตอบโจทย์อนาคตที่ไม่แน่นอน (Future Uncertainty) การจะเติบโตได้ต้องปรับแต่งและพัฒนาความสามารถอย่างไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) ให้ทันกับการแข่งขันที่มีความผันแปรสูงความสามารถเชิงพลวัตนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีกว่า เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงและคู่แข่งลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์และบริการได้ ธุรกิจที่มีความสามารถเชิงพลวัตจะสามารถสร้าง



ความสามารถใหม่ได้ก่อนที่คู่แข่งจะติดตามทัน ในที่สุดก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ธุรกิจขนาดเล็ก (Small-Business Operators) คือธุรกิจเจ้าของคนเดียวที่มีขนาดสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวนคนงานไม่เกิน 5 คน ยอดขายไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปี (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม, 2565) มักเปิดดำเนินการอยู่ในพื้นที่โดยเฉพาะภายในท้องถิ่น ส่วนใหญ่พบในธุรกิจบริการ ค่าปลีกมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจจำหน่ายอาหาร ก่อสร้าง ฯลฯ เมื่อกล่าวถึงผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก Block, Kohn, Miller and Ullrich (2015) เห็นว่าสถานการณ์ของการแข่งขันรุนแรงเนื่องจากผู้ประกอบการมีเป็นจำนวนมาก มักแข่งขันกันด้วยราคามากกว่าความเป็นคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์ (Block J H., Kohn K, Miller D & Ullrich K., 2015) Scarbrough and Zimmerer (2006) ชี้ว่าธุรกิจขนาดเล็กมีข้อดีที่ความยืดหยุ่น คล่องตัวและปรับตัวเก่ง แต่ทั้งคู่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้ประกอบการเหล่านี้มีทรัพยากรและเงินทุนจำกัด การจะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องที่ท้าทาย (Scarborough, N M. & Zimmerer, T W., 2006)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมชี้ว่าจำนวนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กมีอยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละจังหวัด ธุรกิจเหล่านี้มีความสำคัญต่อการจ้างงานและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งซึ่งมีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก โดยเฉพาะในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ซึ่งมีพื้นที่ 5.4 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3,375 ไร่ ประชากร 20,827 คน แบ่งเป็น 2 ตำบล ได้แก่ ตำบลท่าราบ และตำบลคลองกระแซง ธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี มีทั้งธุรกิจค้าปลีก ท่องเที่ยวจำหน่ายอาหาร ธุรกิจขนาดเล็กดังกล่าวก่อให้เกิดการจ้างงานและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับจังหวัดและประเทศที่สำคัญ ธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี มีส่วนสำคัญต่อการสร้างการเติบโตในเชิงเศรษฐกิจของจังหวัดเพชรบุรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ในปี พ.ศ.2562 ซึ่งมูลค่า 74,884 ล้านบาท ผลิตภัณฑ์ต่อหัวจังหวัด จำนวน 149,773 บาท/คน/ปี (ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดเพชรบุรี, 2565)

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กนอกจากเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนหล่อเลี้ยงระบบเศรษฐกิจให้ผู้คนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นแหล่งสร้างรายได้ในรูปของภาษีท้องถิ่น ถ้าพวกเขามีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจะมีส่วนช่วยพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของประเทศให้ก้าวหน้าขึ้นด้วยเช่นกัน ภายใต้การแข่งขันที่



รุนแรง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ตั้งแต่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนพฤติกรรมผู้คน ทำให้แบบดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป ทั้งหมดล้วนส่งผลต่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กต้องปรับเปลี่ยนลดหรือเพิ่มความสามารถบางอย่างให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่เปราะบาง การยืดขยายความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและสำคัญ งานวิจัยเพื่อตอบโจทย์ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กยังมีน้อยโดยเฉพาะในเทศบาลเมืองเพชรบุรี ประเด็นที่อภิปรายมาข้างต้นเป็นประเด็นนัยสำคัญและช่องว่างการวิจัย (research gap) ครั้งนี้

งานวิจัยนี้มีความสำคัญและมีความหมายต่อนักวิชาการในเชิงทฤษฎี และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเชิงนำไปปฏิบัติ จุดมุ่งหมายการวิจัยเพื่อสร้างความสามารถเชิงพลวัตให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ต้องการค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อค้นพบแล้วจะได้ศึกษาต่อไปว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตแบบใด เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นหลักการความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและผลประกอบการยอดเยี่ยม
2. เพื่อค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย เพื่อนำมาอธิบายความสามารถเชิงพลวัต

ระเบียบวิธีวิจัย

การตรวจสอบความตรงและความเชื่อถือได้

ตัวแปรในการวิจัยสร้างขึ้นจากวรรณกรรม ตามด้วยการสร้างเป็นตัวแปรปฏิบัติการของแนวคิดได้แก่ แนวคิดการเห็นโอกาส แนวคิดการเลือกความสามารถ แนวคิดการปรับเปลี่ยนความสามารถ และแนวคิดผลประกอบการของยอดเยี่ยม เพื่อนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและความตรงตามวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงในหลายมิติด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและความตรงตามวัตถุประสงค์ กระบวนการตรวจสอบโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ



ด้านเนื้อหาเป็นผู้ให้คะแนนตัวแปรเชิงปฏิบัติการซึ่งคะแนนมีค่าระหว่าง 1 (มีความชัดเจน) ถึง -1 (ไม่มีความชัดเจน) โดยที่ 0 คือไม่แน่ใจ หลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินให้ค่าคะแนนเรียบร้อยแล้วจึงนำคะแนนมารวมกันเพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในแต่ละรายการข้อคำถาม ทั้งนี้การตรวจสอบความตรงตัวแปรปฏิบัติการเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ยอมรับได้ต้องมีค่าดัชนีที่สูงกว่า .50 ข้อคำถาม 9 รายการ ซึ่งมาตรวัดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตมีค่าดัชนีรวมเท่ากับ .79 ยืนยันได้ว่าตัวแปรที่สร้างขึ้นมีเนื้อหาแต่ละรายการข้อคำถามเหมาะสมตรงตามทฤษฎี

หลังจากนั้นจึงนำรายการทั้ง 9 รายการ มาสร้างมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ เพื่อวัดความเห็นที่มีต่อความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ระบุระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับรายการมาตราส่วนของแต่ละรายการ เริ่มตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ ประเมินความสม่ำเสมอภายในค่าสัมประสิทธิ์ มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เห็นพ้องกันสูง โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.90

สุ่มตัวอย่าง

การวิจัยมีจุดเน้นที่ความสามารถเชิงพลวัตและผลประกอบการธุรกิจ หน่วยวิเคราะห์คือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กเจ้าของคนเดียวในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ทั้งนี้หน่วยวิเคราะห์ยังไม่มีหน่วยงานราชการทำการระบุชื่อ ที่อยู่ ของผู้ประกอบการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมดมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาด (firm size) ของการประกอบการ และประเภทธุรกิจ โดยธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการในธุรกิจบริการ ค้าปลีก ค้าส่ง ฯลฯ เนื่องจากไม่มีกรอบตัวอย่างอย่างเป็นทางการจึงไม่มีกรอบการสุ่มตัวอย่าง (Non-Sampling Frame) ขนาดตัวอย่าง คำนวณโดย $n = Z^2pq/E^2$ กำหนดสัดส่วนประชากรเท่ากับร้อยละ 50 ค่าความคาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 การเลือกตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (Judgmental Sampling) มีการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม 2565 ผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กเจ้าของคนเดียว ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 385 หน่วย โดยผู้ตอบกลับเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี 300 หน่วย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 78



ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจบริการ (ร้านค้าเบ็ดเตล็ด ขายปลีกเสื้อผ้า ร้านอาหาร โรงแรม ที่พัก แพลนลอย ร้านทำผม และร้านสปา) ร้อยละ 42 ก่อตั้งกิจการมากกว่า 14 ร้อยละ 56 สนใจการใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 80 อายุระหว่าง 24-41 ปี ร้อยละ 40.7 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.6 สถานภาพสมรส ร้อยละ 51 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 59.7 ยอดขาย 1-50,000 บาท ต่อเดือน ร้อยละ 69 เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจบริการดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี ไม่มีปัญหาการใช้อินเทอร์เน็ต อยู่ในช่วงวัยกลางคนเป็นเพศหญิงสมรสแล้วการศึกษาไม่เกินปริญญาตรี

ตารางที่ 1 เป็นการตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่ 1 ผ่านระดับการให้ความสำคัญความสามารถเชิงพลวัต ด้วยค่าเฉลี่ยความสามารถเชิงพลวัต

แนวคิดและตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับ ที่
ความสามารถเชิงพลวัต	4.01	0.54	
การเห็นโอกาส	4.03	0.56	
เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต	4.06	0.68	1
เข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผล	4.01	0.54	3
กระทบต่อความสามารถในการทำธุรกิจ			
การจำแนกโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อพัฒนา	4.02	0.68	2
ความคิดใหม่ในอนาคต			
การเลือกความสามารถ	4.04	0.65	
เลือกความสามารถตรงกับโอกาสเพื่อตอบสนองการ	4.06	0.69	1
เปลี่ยนแปลงในอนาคต			
ความสามารถเฉพาะของธุรกิจเพื่อตอบสนองลูกค้าใน	4.05	0.74	2
อนาคต			
ความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนอง	4.03	0.76	3
ลูกค้าในอนาคต			



แนวคิดและตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับ ที่
การปรับเปลี่ยนความสามารถ	3.97	0.65	
ความสามารถที่มีในปัจจุบัน สามารถปรับเป็น ความสามารถใหม่ได้ตลอดเวลา	4.00	0.76	1
สามารถนำกระบวนการทำธุรกิจใหม่ไปใช้ได้ตามที่ ตั้งเป้าหมาย	3.98	0.77	2
สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทางธุรกิจภายใต้การ เปลี่ยนแปลง	3.92	0.74	3
ยอดขาย	3.25	0.88	

การตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและผลประกอบการยอดขาย

ตัวแปรข้างต้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี พอใจต่อยอดขายปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 ขณะที่ความสามารถเชิงพลวัตผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ความสำคัญสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการเลือกความสามารถ (Seizing) สูงสุดมีระดับค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือการเห็นโอกาส (Sensing) มีค่าเฉลี่ย 4.03 และสุดท้ายคือการปรับความสามารถ (Transforming) มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดที่ระดับ 3.97

โดยแนวคิดการเลือกความสามารถพบว่าตัวแปร เลือกความสามารถตรงกับโอกาสเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 4.06 รองลงมาคือความสามารถเฉพาะของธุรกิจเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 4.05 และสุดท้ายคือความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคต ค่าเฉลี่ย 4.03

แนวคิดการเห็นโอกาส พบว่าตัวแปร เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 4.06 การจำแนกโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อพัฒนาความคิดใหม่ในอนาคตมีค่าเฉลี่ยรองลงมาที่ระดับ 4.02 และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้าน



เทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ที่ระดับ 4.01

สำหรับตัวแปรการปรับเปลี่ยนความสามารถเมื่ออธิบายเป็นรายตัวแปรพบว่า ความสามารถที่มีในปัจจุบันสามารถปรับเป็นความสามารถใหม่ได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 4.00 ตัวแปรสามารถนำกระบวนการทำธุรกิจใหม่ไปใช้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาระดับ 3.98 และ ตัวแปรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.92 สูงเป็นลำดับสุดท้าย สำหรับตัวแปรด้านยอดขายพบว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็กมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ต่อไปเป็นการพิจารณาตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่ 2 ค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ยอธิบายด้วยความสามารถเชิงพลวัต

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีมียอดขายเหนือค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยที่ได้จากการเลือกเฉพาะกรณี โดยใช้ค่าเฉลี่ยด้านยอดขายของกลุ่มตัวอย่าง 300 หน่วย โดยเลือกจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กผ่านตัวแปรยอดขาย ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.25 ขึ้นไป เรียกผู้ประกอบการกลุ่มนี้ว่ามีมียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย (Superior Performance) จำนวน 116 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจบริการ ร้อยละ 47 ก่อตั้งกิจการมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 64 สนใจการใช้อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 81 อายุระหว่าง 24-41 ปี ร้อยละ 44 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70 สถานภาพสมรส ร้อยละ 53 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 52 ยอดขาย 1-50,000 บาท ต่อเดือน ร้อยละ 49

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจากการเลือกเฉพาะกรณี (n=116)

แนวคิดและตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
ความสามารถเชิงพลวัต	4.17	0.48	
การเห็นโอกาส	4.16	.54	
เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต	4.12	0.65	3



แนวคิดและตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับ ที่
เข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผล กระทบต่อความสามารถในการทำธุรกิจ	4.17	0.64	2
การจำแนกโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อพัฒนา ความคิดใหม่ในอนาคต	4.19	0.68	1
การเลือกความสามารถ	4.21	.54	
เลือกความสามารถตรงกับโอกาสเพื่อตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.23	0.60	2
ความสามารถเฉพาะของธุรกิจเพื่อตอบสนองลูกค้าใน อนาคต	4.17	.73	3
ความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนอง ลูกค้าในอนาคต	4.23	0.68	1
การปรับความสามารถ	4.14	.56	
ความสามารถที่มีในปัจจุบัน สามารถปรับเป็น ความสามารถใหม่ได้ตลอดเวลา	4.14	0.35	2
สามารถนำกระบวนการทำธุรกิจใหม่ไปใช้ได้ตามที่ ตั้งเป้าหมาย	4.18	0.68	1
สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทางธุรกิจภายใต้การ เปลี่ยนแปลง	4.10	0.59	3
ยอดขาย	4.45	1.08	

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ย (Superior Performance) จำนวน 116 ราย มีความพึงพอใจต่อยอดขายระดับสูงมากที่ระดับ 4.45 เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กทั่วไปในตาราง 1 ซึ่งมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เท่านั้น



เมื่อนำกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ยโดยเลือกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจยอดขายสูงมาก 116 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูง เมื่อแยกพิจารณาพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการเลือกความสามารถสูงมากที่ระดับ 4.21 โดยการเลือกความสามารถผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ความสำคัญกับตัวแปรความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคตสูงมากที่ระดับ 4.23 และเลือกความสามารถตรงกับโอกาสเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระดับสูงรองลงมามีค่าเฉลี่ย 4.23 ขณะที่ตัวแปรความสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยในระดับ 4.17 สูงสุดเป็นลำดับท้าย

การเห็นโอกาสมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงรองลงมามีค่าเฉลี่ย 4.16 ประกอบด้วย การจำแนกโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อพัฒนาความคิดใหม่ในอนาคตมีความสำคัญสูงเป็นลำดับแรกมีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือเข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำธุรกิจมีค่าเฉลี่ย 4.17 และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตมีค่าเฉลี่ย 4.12

การปรับความสามารถมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.14 เป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ สามารถนำกระบวนการทำธุรกิจใหม่ไปใช้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.18 ความสามารถที่มีในปัจจุบัน สามารถปรับเป็นความสามารถใหม่ได้ตลอดเวลา ค่าเฉลี่ย 4.14 มีความสำคัญรองลงมา และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีความสำคัญลำดับสุดท้าย

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี จากขนาดตัวอย่าง 300 ราย คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี มีความสนใจอินเทอร์เน็ต อยู่ในช่วงวัยกลางคนเป็นเพศหญิงสมรสแล้ว ระดับการศึกษาที่สูงไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ประกอบการสามารถนำมาสรุปตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและผลประกอบการยอดขาย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาล



เมืองเพชรบุรีที่มียอดขายต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3.25 ที่มีความพอใจยอดขายปานกลาง ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูง และวัตถุประสงค์ที่ 2 ค้นหาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ยอธิบายด้วยความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้เทคนิคการเลือกเฉพาะกรณี (Select Case) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย 3.25 ขึ้นไปที่มีความพอใจยอดขายมาก ต่างให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูง ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Teece, Pisano & Shuen (2007) งานวิจัยของ Kohlbacher (2013) และงานวิจัยของไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา และคณะ (2557) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจบริการในเขตหัวหินและชะอำให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูงมาก (Teece, D. J. et al, 2012) (Scarborough, N M. & Zimmerer, T W., 2006) (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา และคณะ, 2557) และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ทำให้ได้ประเด็นเพื่อนำไปสู่การอธิบายด้วยการนำรูปแบบ (Pattern) ความสามารถเชิงพลวัตของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ยอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย หรือกลุ่ม Superior Performance มาอธิบายได้ ดังนี้

ความสามารถเชิงพลวัตของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีผลประกอบการสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไป แม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในกลุ่มที่มีผลประกอบการต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และกลุ่มที่มีผลประกอบการสูงกว่าค่าเฉลี่ย ต่างให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตในภาพรวมเหมือนกัน แต่เมื่อแยกพิจารณาเพื่อตีความ ความสามารถเชิงพลวัตจากค่าเฉลี่ยจะพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กทั้งสองกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตไม่เหมือนกัน งานวิจัยจึงเลือกเฉพาะกลุ่มที่มีผลประกอบการสูงกว่าค่าเฉลี่ยมาอธิบายว่าพวกเขามีแบบแผนเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตแบบใด จึงทำให้มีผลประกอบการสูงกว่าค่าเฉลี่ยสุดท้ายจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ และหลักการพื้นฐานที่ได้จากข้อค้นพบต่อไป

กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่ยอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย เรียกว่ากลุ่ม Superior Performance ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัต (ตาราง 1.2) ด้านการเห็นโอกาส (Sensing) การเลือกความสามารถ (Seizing) ที่ตรงโอกาส และการปรับความสามารถ (Transforming) ที่ไม่หยุดนิ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีของ Barney (1991) Teece, Pisano & Schuen (2007) และงานวิจัยของ Teece (2012) ยืนยันว่าผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ยได้รับอิทธิพลจากความสามารถเชิงพลวัต การเปลี่ยนแปลงที่ dynamic ความสามารถต้องไม่หยุดนิ่ง (Barney, J, 1991) (Teece, D. J. et al, 2012) ขณะที่งานวิจัย



Kohlbacher (2013) ยืนยันว่าความสามารถเชิงพลวัตทำให้กระบวนการทางธุรกิจถูกพัฒนาต่อเนื่องภายใต้ตลาด ที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไม่หยุด (Kohlbacher, M, 2013)

ถ้าอธิบายภายใต้องค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตจากค่าเฉลี่ยสูงมาต่ำ อะไรคือความสามารถเชิงพลวัตที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญงานวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการเลือกความสามารถ (Seizing) การเห็นโอกาส (Sensing) และการปรับความสามารถ (Transforming)

ประเด็นแรก ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัต โดยเฉลี่ยมีจุดเน้นให้ความสำคัญกับการเลือกความสามารถ (Seizing) อย่างมาก การเลือกความสามารถ โดยเฉลี่ยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคตมากที่สุด แต่อาจมีปัญหาบ้างกับความสามารถเฉพาะของธุรกิจเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคต เป็นไปได้ว่าสภาพแวดล้อมไม่เน้นการยึดความสามารถเฉพาะจุดจะไม่เชื่อมโยงกัน

สิ่งสำคัญของความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองลูกค้าในอนาคตมากที่สุด ความสามารถในการเลือกเกิดจากความสามารถที่ถูกสะสมจากรุ่นสู่รุ่น เป็นเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve) ร่วมกับการดัดแปลง (Modify) ความสามารถที่สะสมให้ตรงกับอนาคตที่ลูกค้าต้องการ งานวิจัยพบว่า “การดัดแปลง” เป็นการพัฒนาวิธีการหรือ how to ผีลงสู่กระบวนการในการประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กบางรายชี้ว่าการเลือกความสามารถเพื่อประยุกต์ให้เท่าทันความต้องการลูกค้ามีผลต่อการเพิ่มยอดขาย (ผู้ประกอบการร้านไอศกรีมเขตเทศบาล,สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2565; ผู้ประกอบการร้านก๋วยเตี๋ยวเขตเทศบาล,สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, ธันวาคม 2565; ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายอาหารสัตว์สุนัขตลาดสดเทศบาล,สัมภาษณ์ส่วนบุคคล,ธันวาคม 2565) ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายไอศกรีมในเขตเทศบาลเพชรบุรี เชื่อว่าการใช้ความสามารถเดิมที่มีประยุกต์เข้ากับการดัดแปลงกรรมวิธีผลิตไอศกรีมให้ได้รสชาติแปลกใหม่เป็นตัวช่วยต่อยอดธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้ จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านก๋วยเตี๋ยวเขตเทศบาล (สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, ธันวาคม 2565) มีความเห็นว่าที่เลือกใช้ Application จะช่วยสร้างความสะดวกสบายให้ลูกค้าทั้งในด้านช่องทางติดต่อสื่อสาร ชำระเงิน ทำให้ได้ยอดขายเพิ่มขึ้น ขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายไก่บดสำหรับสุนัข (สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, ธันวาคม 2565) เชื่อว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบดไก่ให้ละเอียด เป็นการสร้าง



มูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เน้นความสะดวกสบาย (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี, 2565)

งานวิจัยเรียกว่าเป็นความสามารถในการการเลือกเทคโนโลยี (Technology Selection) เพื่อตอบสนองลูกค้า ทั้งนี้เทคโนโลยีคือทุกสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเทคโนโลยีคือ how to เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin & Hung, (2012) ยืนยันว่าการเลือกความสามารถ โดยเฉพาะการจับคู่เทคโนโลยีลงไปในกิจกรรมทางธุรกิจเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะตลาดจะเปลี่ยนแปลง (Lin, K-W. & Huang, K-P, 2012)

ประเด็นที่สอง การเห็นความสามารถ (Sensing) โดยเฉลี่ยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการจำแนกโอกาสและอุปสรรคในอนาคตเพื่อพัฒนาความคิดใหม่ในอนาคตมากที่สุด แต่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตโดยเฉลี่ยน้อยที่สุด ข้อสังเกตคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ มีจุดเน้นที่การวิเคราะห์แยกแยะอนาคตให้ชัดเจนเพื่อที่จะพัฒนาความคิดใหม่ได้อย่างแม่นยำ งานวิจัยเชื่อว่าประเด็นนี้คือการค้นและจำแนกโอกาส (Opportunity Identify) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Teece, Pisano & Shuen, 2007 ได้ยืนยันว่าการค้นหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Teece, D. J. et al, 2012) แต่ก็มีข้อสังเกตผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่มองข้ามการเห็นว่าเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กทำให้ขาดข้อมูลในการพิจารณา (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี, 2565)

ประเด็นสุดท้าย การปรับความสามารถ (Transforming) ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กให้ความสำคัญกับความสามารถในการนำกระบวนการทำธุรกิจใหม่ไปใช้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย โดยเฉลี่ยมากที่สุด ผู้ประกอบการกลุ่มนี้เชื่อว่าการกำหนดเป้าหมายควบคู่กับการปรับความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะนำไปสู่การปรับและเพิ่มกระบวนการผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามที่ต้องการ เป็นการ คิดค้นกระบวนการผลิตใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อดึงดูดใจลูกค้า จากผลการสัมภาษณ์ธุรกิจเบเกอรี่ มีการพัฒนาจากรูปทรงเก่าด้วยการตกแต่งแบบสามมิติเพื่อให้ดูทันสมัยและตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป (สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี, 2565)งานวิจัยนี้เรียกว่าเป็นการปรับกระบวนการ (Re-process) สอดคล้องกับงานวิจัย Kohlbacher (2013) ยืนยันว่าการ



ปรับเปลี่ยนกลุ่มการรวมกลุ่มทรัพยากรใหม่จะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถเชิงพลวัต (Kohlbacher, M, 2013)

จุดเน้นของกลุ่ม Superior Performance ต่างให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้องค์ประกอบของการเลือกความสามารถ การเห็นความสามารถ และการปรับความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin & Huang (2012) สรุปได้ว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย ต่างให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูง แต่งานวิจัยก็ไม่ได้บ่งชี้ว่าระหว่างการเลือกความสามารถ การเห็นความสามารถ และการปรับความสามารถ ปัจจัยใดมีความสำคัญเป็นลำดับแรก งานวิจัยเพียงนำค่าเฉลี่ยสูงสุดมาอภิปรายว่ากลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีให้ความสำคัญกับปัจจัยอะไรบ้าง โดยอภิปรายจากค่าเฉลี่ยเท่านั้น (Lin, K-W. & Huang, K-P, 2012)

สุดท้าย ข้อค้นพบจากงานวิจัยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ย ในกลุ่ม Superior Performance สามารถสรุปรูปแบบ (Pattern) ความสามารถเชิงพลวัตภายใต้การเลือกความสามารถ (Seizing) เกิดจากเส้นทางความสามารถที่ถูกสะสม ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นก้าวข้ามความสามารถเดิมด้วยความสามารถใหม่ วิธีการใหม่ ๆ กลายเป็นความสามารถเลือกเทคโนโลยี (Technology Selection) การเห็นโอกาส (Sensing) ให้ความสำคัญกับการเข้าใจเพื่อจำแนกโอกาสที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ตรงกับความต้องการลูกค้าอนาคต เรียกว่าเป็นการรู้ที่จะจำแนกโอกาส (Opportunity Identify) และการเปลี่ยนผ่านความสามารถ หรือการปรับกระบวนการ (Reprocess) ทั้งหมดคือ ความสามารถเชิงพลวัตของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี ที่มียอดขายสูงกว่าค่าเฉลี่ยหรือ Superior Performance ข้อค้นพบที่ได้สามารถนำมาสรุปเป็นหลักการ “TOR” (Principles of TOR) และจะนำเสนอเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยหัวข้อเรื่อง “ความสามารถเชิงพลวัตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก” ได้ค้นพบประเด็นท้าทายเพื่อต่อยอดทฤษฎี (Analogy) นำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่เหนือกว่าหรือความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มี



ค่าเฉลี่ยต่ำกว่ามาตรฐานในด้านการปรับเปลี่ยนความสามารถ ประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ “กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่มีผลประกอบการแบบ Superior Performance ให้มีความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตสูง มีจุดเน้นบนพื้นฐานของความสามารถเดิมที่มีอยู่ (Ordinary Capabilities) ในการประกอบธุรกิจ เข้ากับการเลือกโอกาสบนพื้นฐานการค้นหาโอกาสธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลง และการปรับความสามารถบนพื้นฐานของการลด ขยาย ความสามารถภายใต้กระบวนการธุรกิจใหม่ ผู้วิจัยเชื่อว่า ข้อค้นพบดังกล่าว หากนำมาเป็นข้อเสนอแนะแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กโดยเฉพาะในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี เพื่อสร้างและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของต่อไป ดังนั้น จึงให้ข้อเสนอแนะเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในประเด็นความสามารถเชิงพลวัตภายใต้รูปแบบที่เรียกว่า “TOR” ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรีที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้ประกอบการกลุ่มนี้เลือกจากยอดขายเหนือค่าเฉลี่ย แล้วนำมาพิจารณาว่าพวกเขาให้ความสำคัญความสามารถเชิงพลวัตอะไรบ้าง ข้อค้นพบเมื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะจะเป็นประโยชน์และนำไปสู่ความสามารถในการสร้างการเติบโตของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ดังนี้ ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ “TOR” ซึ่งได้จากงานวิจัย ในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จด้วยการมียอดขายที่ Superior Performance สามารถอธิบายได้ดังนี้ T หมายถึง ความสามารถในการเลือกเทคโนโลยี (Technology Selection) O หมายถึง การจำแนกโอกาส (Opportunity Identify) R หมายถึง การปรับกระบวนการ (Re-process) หลักการพื้นฐาน TOR (Principles of TOR) สามารถนำไปปฏิบัติได้ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก คือ หลักการ ความสามารถในการเลือกเทคโนโลยี เกิดจากเส้นทางความสามารถที่ถูกสะสมจากรุ่นสู่รุ่นนำไปสู่สูตรสำเร็จเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ แนวทางปฏิบัติ เทคโนโลยีในที่นี้คือ how to ที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นการใช้และประยุกต์ how to เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ และนี่คือตัวช่วยนำไปสู่การตอบสนองลูกค้าและสามารถเพิ่มยอดขายให้กับผู้ประกอบการในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง หลักการ การจำแนกโอกาส คือการหยั่งร่อนอนาคตเชิงโอกาสที่ตรงกับความต้องการลูกค้า ประเด็นนี้เป็นความสามารถในการค้นหาโอกาสเพื่อเปิดช่องว่างทางโอกาส (Open Gap) ผ่านความคิด แนวทางปฏิบัติคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับการการคิดเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของอนาคต หลักการ การปรับกระบวนการ เป็น



การปรับเปลี่ยนความสามารถทั้งการผลิตสินค้าบริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และการส่งมอบบริการภายใต้ความเท่าทันการเปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการในการทำธุรกิจเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่กว่าเดิม ภายใต้หลักการ TOR ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี กลุ่มที่มีผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ยหรือเหนือกว่าคู่แข่งชั้น เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจบริการ มีการสะสมความสามารถในระดับหนึ่งเนื่องจากดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี ก่อให้เกิดความสามารถเชิงพลวัตนำไปสู่การสร้างและส่งมอบสิ่งใหม่กว่า ดีกว่า เร็วกว่า ให้กับตลาดได้ก่อนผู้อื่น โดยผู้ประกอบการเหล่านี้อยู่ในช่วงวัยกลางคนที่มีความสนใจอินเทอร์เน็ต เป็นเพศหญิงสมรสแล้วการศึกษาแม้ไม่ถึงระดับปริญญาตรีแต่ก็ไม่ใช่วิชาที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการ ปรากฏการณ์ที่พบจากงานวิจัย ด้านทฤษฎีเชื่อว่าจากนี้ไปความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กจะเป็นแบบ dynamic เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกไม่คงที่ ความสามารถต้องดัดแปลงได้ตลอด ด้านการปฏิบัติทางการจัดการ ด้วยคุณสมบัติของผู้ประกอบการที่อยู่ในช่วงวัยกลางคนที่สนใจเทคโนโลยี ในอนาคตอาจต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงความสามารถใหม่เข้ากับนวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ งานวิจัยนี้เป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้นและใช้กรณีศึกษาจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่มีผลประกอบการเหนือกว่าค่าเฉลี่ยเพื่อพิจารณาถึงความสามารถเชิงพลวัตเท่านั้น ในอนาคตควรมีการขยายองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งมากขึ้น โดยเฉพาะผ่านกระบวนการทางธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ต่อไปข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษารั้งต่อไปในแนวทางนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสาขาการจัดการธุรกิจ และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรมีการขยายความรู้เกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตกับนวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ เพื่ออธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตกับการสร้างและส่งมอบนวัตกรรมก่อนที่ตลาดจะเปลี่ยนแปลง และ 2) ศึกษาถึงผลของความสามารถเชิงวิวัฒนามีแหล่งที่มาจากการเรียนรู้รูปแบบใด เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กสามารถนำไปใช้สร้างความสามารถเชิงพลวัตต่อไป การขยายพื้นที่การศึกษาในเชิงภูมิศาสตร์ด้วยการศึกษาถึงความสามารถเชิงพลวัตในแต่ละจังหวัดหรือภูมิภาค เปรียบเทียบว่าให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงพลวัตในรูปแบบใด



บรรณานุกรม

- ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดเพชรบุรี. (26 พฤศจิกายน 2565). ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดเพชรบุรี. เข้าถึงได้จาก <https://www.opsmoac.go.th/phetchaburi-dwl-files-441991791902>
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา และคณะ. (2557). ชีตความสามารถเชิงพลวัตและกลยุทธ์ Mass Customization ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสารการจัดการสำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. 3(2), 31 – 44.
- สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กในเขตเทศบาลเมืองเพชรบุรี. (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2565).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม. (26 พฤศจิกายน 2565). สสว. เข้าถึงได้จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_cms/332/files/20200206092118-20447-0.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 199-120.
- Block J H., Kohn K, Miller D & Ullrich K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.
- Cui, J. & Jao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance Journal*, 11(4), 386-398.
- Jones, G., R., and Hill, C.,W. (2010). *Theory of Strategic Management With Case*. (9 ed.). China: South-Western.
- Kohlbacher, M. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities through Continuous Improvement on Innovation: the Role of Business Process Orientation. *Knowledge and Process Management*, 20(2), 71-76.
- Lin, K-W. & Huang, K-P. (2012). Dynamic Capability and Its Effects on Firm Performance. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (1), 107-110, 2012.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.



- Scarborough, N M. & Zimmerer, T W. (2 0 0 6). Effective small business management: an entrepreneurial approach. no: Prentic-Hall.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. Journal of Management Studies, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., et al. (2007). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.