

คุณสมบัติของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด  
ความสามารถด้านการตลาดและความได้เปรียบในการแข่งขัน  
ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย\*

Qualifications of Entrepreneurs, Market Orientation, Marketing Capability,  
And Competitive Advantage Affecting on Micro Entrepreneur Performance

<sup>1</sup>ฐิตาพร สุขโข, สุดาวรรณ สมใจ และ ชาญเดช เจริญวิริยะกุล

<sup>1</sup>Titaphon Sukkho, Sudawan Somjai and Chandej Charoenriyakul

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup>Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: titaphon.jdar@gmail.com



### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย คุณสมบัตของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถด้านการตลาด และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ 2) อิทธิพลของคุณสมบัตของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถด้านการตลาด และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการรายย่อยในตลาดนัดที่ได้รับความนิยมในเขตกรุงเทพมหานคร 8 แห่ง รวมจำนวน 400 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย และคุณสมบัตของผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถด้านการตลาด และ ความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก 2) การมุ่งเน้นการตลาด มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อยมากที่สุด รองลงมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คุณสมบัตของผู้ประกอบการ และความสามารถด้านการตลาด ตามลำดับ ผลของการวิจัยนี้ ผู้ประกอบการ และผู้บริหารตลาดในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อค้นพบไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อผลักดันให้ร้านค้า หรือตลาดนัดที่บริหารงานอยู่ได้รับความนิยมจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในพื้นที่ และทำให้ผู้ประกอบการมีการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้นส่งผลให้ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อยดีขึ้น

**คำสำคัญ:** ผลการดำเนินงาน; ผู้ประกอบการรายย่อย; การมุ่งเน้นการตลาด

\*Received June 6, 2020; Revised December 11, 2020; Accepted April 11, 2021



## Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the levels of performance of the micro entrepreneurs, qualifications of entrepreneurs, market orientation, marketing capability, and competitive advantage; and 2) the influences of qualifications of entrepreneurs, market orientation, marketing capability, and competitive advantage on the performance of micro entrepreneurs. This research employed a quantitative method. The research sample consisted of 400 entrepreneurs from 8 popular markets in Bangkok. The sample size was determined based on the criterion of 20 times the observed variables. They were selected via multi-stage sampling. Data were collected with the use of a questionnaire and then were analyzed with a descriptive statistics and structural equation modeling.

The research findings showed that 1) the performance of micro entrepreneurs and qualifications of entrepreneurs were rated at a moderate level whereas and market orientation, marketing capability and competitive advantage were at a high level; 2) market orientation had the overall greatest influence on the performance of the micro entrepreneurs, followed by competitive advantage, qualifications of entrepreneurs and marketing capability, respectively. These research findings can be used by entrepreneurs and executives of the markets in Bangkok as well as organizations in public and private sectors in operational planning and determining marketing policies and strategies in order to enable stores or markets to maintain their popularity among their target markets and become important tourist attractions in the areas. Moreover, they also enable the consumers to have higher purchasing power which lead to better performance of the micro entrepreneurs.

**Keywords:** Performance; Micro Entrepreneurs; Market orientation

## บทนำ

ตลาดนัดเป็นธุรกิจการค้าปลีกแบบหนึ่งและได้ชื่อว่าเป็นตลาดที่ใกล้ชิดกับผู้คนมากที่สุด เป็นแหล่งรวมของทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าแหล่งซื้อขายอื่น ๆ ซึ่งตลาดนัดจะมีสินค้าที่หลากหลายตามความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นนั้น ๆ โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนสินค้าตลอดตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ การจัดตลาดนัดแต่ละแห่งสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตของคนในพื้นที่นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี การเจริญเติบโตของตลาดนัดจึงเป็นหนึ่งในธุรกิจที่น่าจับตา ทั้งอุปสงค์ความต้องการของสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย ราคาถูกกว่าร้านค้าปลีกทั่ว ๆ ไป อยู่ใกล้ที่พัก ไม่ต้องเดินทางไกล ตลาดนัดจึงสามารถครองใจลูกค้าได้หลากหลายระดับ การที่ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าจากตลาดนัดมากขึ้น ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ ส่งผลให้ตลาดนัดมีเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูง ธุรกิจตลาดนัดจึงสะท้อนถึงระดับเศรษฐกิจ



มวบรวมได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการพัฒนาตลาดนัดให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมีข้อมูลข่าวสารของตลาดเพื่อเชื่อมโยงระหว่างผู้บริโภคกับผู้ขาย รวมถึงในเรื่องของความสะอาด และความเป็นระเบียบของตลาดนัด

พ่อค้าแม่ค้าในตลาดนัดนั้นเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย (micro enterprise) ซึ่งมีขนาดเล็กมากเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครบวงจรรวม 7 ด้าน 13 มาตรการ (มาตรการ MSME 2020) ตามที่สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เสนอ เพื่อสนับสนุน SME รายย่อย และแก้ไขปัญหาสำคัญของ SME ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านทักษะความรู้ การบริหาร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุน อันถือเป็นปัญหาพื้นที่ที่ต้องเร่งแก้ไข (Thongnok, 2019) ขณะเดียวกันเกณฑ์การพิจารณา วิสาหกิจรายย่อยนั้นยังมีความแตกต่างจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวิสาหกิจรายย่อยทั้งภาคการผลิต และภาคการบริการและการค้าต่างใช้เกณฑ์แบบเดียวกันคือ มีการจ้างงานน้อยกว่า 5 คน และมีรายได้ต่ำกว่า 1.8 ล้านบาทต่อปี (MGR online, 2019)

เมื่อกิจการสามารถดำเนินงานไปได้ถึงระยะหนึ่ง ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับแนวทางการชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งการศึกษาในอดีตจำนวนหนึ่ง (Koufteros, Verghese, and Lucianetti, 2014; Riquelme, and Watson, 2002; Wieder, Booth, Matolcsy, and Ossimitz, 2006) เสนอว่า การชี้วัดผลการดำเนินงานควรมาจากหลายปัจจัยร่วมกัน ไม่ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการเงิน เช่น ยอดขาย หรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ควรพิจารณาถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ช่วยสะท้อนประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร (Zainudin, and Sugiono, 2016) ซึ่งอาจชี้วัดได้จากผลการดำเนินงานขององค์กรควรชี้วัดจาก 3 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านการผลิต (Tuan, Nhan, Giang, and Ngoc, 2016) เนื่องจากมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับทุกธุรกิจ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถด้านการตลาด การมุ่งเน้นการตลาด และ คุณสมบัติของผู้ประกอบการ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนานโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาความสามารถด้านการตลาด การมุ่งเน้นการตลาด และ คุณสมบัติของผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย และสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย คุณสมบัติของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถด้านการตลาด และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณสมบัติของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถด้านการตลาด และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ผู้ประกอบการรายย่อยที่ขายสินค้าอย่างน้อย 1 ปี ในตลาดนัดที่ได้รับความนิยมในเขตกรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ได้แก่ (1) ตลาดนัดสวนจตุจักร (2) ตลาดนัดธนบุรี สนามหลวง (3) ตลาดนัดจตุจักร 2 หรือตลาดมีนบุรี (4) ตลาดนัดรถไฟ ศรีนครินทร์ (5) ตลาดนัดรถไฟ รัชดา หรือ สวนลุมไนท์ รัชดา (6) ตลาดนัดรถไฟ เกษตร-นวมินทร์ (7) ตลาดนัดเลียบด่วนรามอินทรา และ (8) ตลาดนัดเจเจกรีน (ThaiQuote, 2017)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับเทคนิควิธีนี้ควรมีขนาดใหญ่ โดย ไคลน์ (Kline, 2005) เสนอว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีประมาณ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต และการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 19 ตัวแปร ทำให้มีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 380 ตัวอย่าง เมื่อได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) และกำหนดสัดส่วนจำนวนผู้ประกอบการรายย่อยที่ขายสินค้าในตลาดนัดต่าง ๆ เป็นสัดส่วนเท่า ๆ กัน (ร้อยละ 12.5) เพื่อใช้กำหนดขนาดตัวอย่างในตลาดนัดแต่ละแห่ง ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละตลาดนัดได้จำนวน 47.5 ราย ผู้วิจัยปัดเศษเก็บจำนวนเต็ม 50 ราย ในแต่ละตลาด รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) มีค่า IOC = 0.60-1.00 ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด พบว่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Cronbach's alpha) ของมาตรวัดตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าระหว่าง 0.753 ถึง 0.959 และทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.989

## ผลการวิจัย

1. ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $SD = 0.60$ ) และ คุณสมบัตินของผู้ประกอบการ ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $SD = 0.64$ ) อยู่ในระดับปานกลาง การมุ่งเน้นการตลาด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $SD = 0.68$ ) ความสามารถด้านการตลาด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $SD = 0.66$ ) และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ( $\bar{X} = 3.58$ ,  $SD = 0.68$ ) อยู่ในระดับมาก

2. การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบมาตรวัด ปรากฏตามตาราง 1 เพื่อตรวจสอบมาตรวัดของตัวแปรแฝงภายใน และมาตรวัดตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า มาตรวัดของตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอกของแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ต่ำกว่า 0.60 ค่า Average variance extracted มากกว่า 0.50 และ Composite reliability มากกว่า 0.70 ทุกตัวแปร

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบมาตรวัด

ตัวแปร	$\lambda$	$\rho_C$	$\rho_V$
ความสามารถด้านการตลาด	0.81-0.91	0.959	0.770
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.70-0.76	0.770	0.528



$$2.25 \quad 2.16 \quad 4.45$$

$$+ 0.07*ENTRECHA, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.67 \dots\dots\dots(1)$$

$$(0.16) \quad (0.11)$$

$$0.49 \quad 3.62$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย ขึ้นอยู่กับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถด้านการตลาด และการมุ่งเน้นการตลาด โดยสามารถอธิบายการผันแปรของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย ได้ร้อยละ 67 ขณะที่ คุณสมบัติของผู้ประกอบการ ไม่มีผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย

2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (COMPADV) ขึ้นอยู่กับ (1) ความสามารถด้านการตลาด (MKTCAPT) (2) การมุ่งเน้นการตลาด (MKTORI) และ (3) คุณสมบัติของผู้ประกอบการ (ENTRECHA) สามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้าง ดังนี้

$$\text{COMPADV} = 0.07*\text{MKTCAPT} + 0.17*\text{MKTORI} + 0.60*\text{ENTRECHA},$$

$$(0.070) \quad (0.13) \quad (0.14)$$

$$0.95 \quad 1.33 \quad 4.37$$

$$\text{Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.53 \dots\dots\dots(2)$$

$$(0.12)$$

$$4.03$$

ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของผู้ประกอบการ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ร้อยละ 53 ขณะที่ความสามารถด้านการตลาด และการมุ่งเน้นการตลาดไม่มีผลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) ความสามารถด้านการตลาด (MKTCAPT) ขึ้นอยู่กับ (1) การมุ่งเน้นการตลาด (MKTORI) และ (2) คุณสมบัติของผู้ประกอบการ (ENTRECHA) สามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้าง ดังนี้

$$\text{MKTCAPT} = 0.18*\text{MKTORI} + 0.01*\text{ENTRECHA}, \text{Errorvar.} = 0.95, R^2 = 0.030 \dots\dots\dots(3)$$

$$(0.12) \quad (0.13) \quad (0.12)$$

$$2.44 \quad 0.067 \quad 8.25$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสามารถด้านการตลาด ขึ้นอยู่กับ การมุ่งเน้นการตลาด โดยสามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพของเครือข่ายทางธุรกิจ ได้ร้อยละ 3 ขณะที่คุณสมบัติของผู้ประกอบการไม่มีผลทางตรงต่อความสามารถด้านการตลาด

**ตาราง 3** อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวม ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษา

อิทธิพลของตัวแปร	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	ผลรวม
คุณสมบัติของผู้ประกอบการ	0.07	0.05*	0.05*



การมุ่งเน้นการตลาด	0.54**	0.05	0.54**
ความสามารถด้านการตลาด	0.01*	0.02	0.01*
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	0.29*	-	0.29*

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05, \*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตาราง 3 พบว่า การมุ่งเน้นการตลาด มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย มากที่สุด รองลงมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน คุณสมบัติของผู้ประกอบการ และความสามารถด้านการตลาด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย มากที่สุด รองลงมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ ความสามารถด้านการตลาด ขณะที่คุณสมบัติของผู้ประกอบการส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อยเท่านั้น

## อภิปรายผลการวิจัย

1) การมุ่งเน้นการตลาด เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางตรง และโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อยมากที่สุด เนื่องจาก การมุ่งเน้นการตลาดเป็นแนวความคิดใหม่ที่เปลี่ยนจากความคิดดั้งเดิมที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (product oriented) มาเป็นมุ่งเน้นลูกค้า (customer oriented) โดยการสร้างสรรค์สิ่งมีคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การมุ่งเน้นการตลาดนั้นมี จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ความต้องการของลูกค้า และการประยุกต์ใช้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ (Kotler, and Armstrong, 2011) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer orientation) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (competitor orientation) และ การมุ่งเน้นประสานงานภายใน (inter-functional coordination) แต่ละบทบาทช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถรับมือกับการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานในท้ายที่สุด (Narver, and Slater, 1990) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลริ และ คนอื่น ๆ (Ghouri et al. 2011) พบว่า องค์กรที่มีแนวคิดมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลการดำเนินงานที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น เช่นเดียวกับ นักวิชาการอีกหลายท่าน (Bahman, and Mehdi, 2011; Dubihlela, 2013; Herhausen, 2016; Hortinha et al. 2011; Mashahadia et al. 2016; Smirnova et al. 2011; Zebal, and Goodwin, 2012) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร การมุ่งเน้นการตลาดจึงถือเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการรายย่อยควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจถึงความต้องการของตลาด ตลอดจนการพัฒนาสินค้าและบริการของผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการนั้น

การมุ่งเน้นการตลาดส่วนหนึ่งนั้นช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อยต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์ไปยังกลุ่มลูกค้าและพยายามสร้างสรรค์แนวคิดทางการตลาดต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในอนาคต จูเลียน โมฮาหมัด อาเหม็ด และ เซฟเนดี (Julian, Mohamad, Ahmed, and Sefnedi, 2014) พบว่า การมุ่งเน้นการตลาด

ยังเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดให้การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อยนั้นให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก และพยายามกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการนั้น (Narver, and Slater, 1990; Zhou, Yim, and Tse, 2005) ขณะเดียวกันสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและผันผวนของตลาดทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยต้องการข่าวสารเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน ความสามารถ รวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่งชั้นให้มากขึ้น การมุ่งเน้นคู่แข่งจึงมีส่วนสำคัญต่อการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น และสุดท้ายเมื่อผู้ประกอบการรายย่อยพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองเป้าหมายเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดการมุ่งเน้นการประสานงาน เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งในสายตาของลูกค้า จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีในที่สุด (Narver, and Slater, 1990) ผลการศึกษาในอดีต Slater and Narver (1994) พบว่า องค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเหล่านี้สามารถตอบโต้คู่แข่งทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน องค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดมักจะประสบความสำเร็จในด้านยอดขายเมื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้จะพยายามพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ รวมถึงตราสินค้าใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ (Bodlaj, 2003; Jensen, and Harmsen, 2001; Slater, and Narver, 1994) สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ เคอร์กา และคนคณะ (Kirca et al. 2005) พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานเชิงวัตุวิสัย เช่น ผลประกอบการ หรือรายงานทางการเงิน เป็นต้น ของบริษัทผู้ผลิตจำนวน 203 รายทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา ขณะที่ การศึกษาในทำนองเดียวกัน ของ จาร์คโคล่า โมลเลอร์ พาร์วีนเน อีวานส์ชิสกี และมัลบาร์เซอร์ (Jaakkola, Möller, Parvinen, Evanschitzky, and Mühlbacher, 2010) กลับพบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัย

**2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน** มีอิทธิพลทั้งทางตรงเป็นอันดับสองต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย เนื่องจาก ผู้ประกอบการรายย่อยสร้างความแตกต่าง เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นในตลาดเพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด พร้อม ๆ กับสร้างผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าองค์กรอื่น โดยความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นที่ผู้ประกอบการรายย่อยมีสิ่งที่คุณแข่งไม่สามารถทำตามหรือไม่มีทางทำตามได้อย่างเด็ดขาด (Kotler, and Keller, 2016) ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถก้าวผ่านคู่แข่งรายอื่น ๆ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าเหนือกว่าให้กับลูกค้าได้ (offers greater value to customers) โดยนำเสนอผลประโยชน์ที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า (Kotler, and Armstrong, 2014)

เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเกิดจาก คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการราคาและต้นทุน และการส่งมอบสินค้าที่ทันท่วงที (Li, et al., 2006) จากการศึกษาของ วอร์ด ดูเรย์ ลีอง และซัน (Ward, Duray, Leong, and Sun, 1995) พบว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ และ



สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีส่วนผลักดันองค์กรในการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า และคุณภาพของสินค้าเป็นลำดับแรก และพบว่า ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการส่งมอบสินค้า และการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนเพื่อการแข่งขัน (Ward, and Duray, 2000) ขณะที่ผลการศึกษาของ อาโมอาโกะ-จิมบาย่า และ บอย (Amoako-Gyampah, and Boye, 2001) พบว่า ความซับซ้อนและการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจเลือกให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า ตามสถานการณ์และกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ การศึกษาของ ชูว์ ยาน และ ชีอะ (Chew, Yan, and Cheah, 2008) ที่พบว่า ความสามารถหลักขององค์กร (core capabilities) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขณะเดียวกัน ความสามารถหลักขององค์กรและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์นั้นยังนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในอนาคตอีกด้วย เมื่อสินค้าและบริการของผู้ประกอบการรายย่อย มีความได้เปรียบในการแข่งขันสูงย่อมหมายถึงผลการดำเนินงานจากยอดขาย ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้นตามไปด้วย (Meutia, and Ismail, 2012)

**3) คุณสมบัติของผู้ประกอบการ** มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย เป็นเพราะว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่ต้องการความสำเร็จ (need for achievement) กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง (risk taking propensity) ตรงกับแนวคิดของ มิลเลอร์ (Miller, 1983) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยยอมรับถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเอาชนะคู่แข่งด้วยการดำเนินการเชิงรุก ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง มั่นใจในความสามารถของตนเอง และเชื่อมั่นว่า ตนเองจะประสบความสำเร็จ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการ ทุ่มเทให้กับงาน แต่ก็มี ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Scarborough, and Zimmerer, 2000) ขณะที่ ผลการศึกษาของ มิเชลมอร์ และ โรวลีย์ (Mitchelmore, and Rowley, 2013) พบว่า ผู้นำที่มีสมรรถนะสูงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านผลการดำเนินงาน และการเติบโต รวมถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

คุณสมบัติของผู้ประกอบการถือเป็นสมรรถนะสำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจรายย่อย สอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีตที่พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ กับการความสำเร็จของธุรกิจ (Coy, Shipley, Omer, and Khan, 2007; Karami et al. 2006; Eggers et al. 2013) เนื่องจาก ผู้ประกอบการนั้นถือเป็นทุกอย่างของธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งผู้รวบรวมข้อมูล และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ (Ahmad et al. 2010)

**4) ความสามารถด้านการตลาด** มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย เนื่องจาก ความสามารถด้านการตลาด เป็นกระบวนการที่ผู้ประกอบการรายย่อยได้ออกแบบเพื่อรวบรวมและประยุกต์ ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรของธุรกิจให้เข้ากับความต้องการของตลาด จากการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือ บริการ รวมถึงปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการคว้าโอกาส



ที่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่น (Day, 1994) ความสามารถด้านการตลาดจึงช่วยให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและคู่แข่งชั้น รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงพาณิชย์ (Tsai, and Shih, 2004) ขณะเดียวกัน ความสามารถด้านการตลาดยังเกิดจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดทั่วทั้งองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ความคาดหวังของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่งชั้น (Slater, and Narver, 1994) ความสามารถด้านการตลาดส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นพร้อม ๆ กับผลตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน (Vorhies, 2005)

ผู้ประกอบการรายย่อยที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดจะให้ความสำคัญกับความสามารถด้านการตลาดเป็นพิเศษเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Morgan, 2012; Morgan et al. 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดราคา การบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารการตลาด (Morgan et al. 2009; Vorhies, Morgan, and Autry, 2009) ขณะเดียวกัน ส่วนประสมทางการตลาดนั้นเป็นคุณสมบัติหลักของความสามารถด้านการตลาดเชิงพลวัต (the core features of dynamic marketing capabilities) (Barrales-Molina et al. 2014) ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของธุรกิจด้วยเหตุนี้ ธุรกิจที่มีความสามารถด้านการตลาดในระดับสูงจะมีผลการดำเนินงานในระดับสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจาก ธุรกิจเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าที่เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มีการกำหนดราคาที่เหมาะสม มีการบริการที่ดีเยี่ยม และมีให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการด้านการตลาดของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกิจกรรมดังกล่าวมีทรัพยากรที่หายากหรือมีจำนวนจำกัด (rare) มีคุณค่าสูง (valuable) ยากในการทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบ (inimitable) และ ไม่มีสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนได้ (non-substitutable) กิจกรรมเหล่านี้จะกลายเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานในที่สุด และ ความสามารถด้านการตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทั้งเชิงวัตถุประสงค์และจิตวิสัย (Morgan, 2012; Morgan et al. 2009) ขณะที่ จาร์คโคลา และคนอื่น ๆ (Jaakkola et al. 2010) พบว่า ความสามารถด้านการตลาดแบบภายในสู่ภายนอก (inside-out marketing capabilities) อันประกอบด้วย การบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการองค์กรและการบริหารจัดการด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัยของอุตสาหกรรม (Day, 1994) สอดคล้องกับการศึกษาของ โอคาสส์ และวีรวดี (O'Cass, and Weerawardena, 2010) ที่พบว่า ความสามารถด้านการตลาดช่วยให้ผลการดำเนินงานของตราสินค้าเพิ่มสูงขึ้น เช่นเดียวกับ นาโก และ โอคาสส์ (Ngo, and O'Cass, 2012) พบว่า ความสามารถด้านการตลาดมีส่วนสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและความสัมพันธ์กับลูกค้า จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีในที่สุด และ ความสามารถด้านการตลาดนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ภาครัฐต้องช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อย ในด้านความรู้การตลาด ความรู้ด้านการบริหารจัดการ และความรู้เกี่ยวกับการขยายฐานลูกค้า รวมถึงด้านการเงินที่ผู้ประกอบการรายย่อยบางรายต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ แต่ไม่มีเงินทุนพัฒนา ภาครัฐต้องช่วยเหลือเรื่องสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ

1.2 ผู้ประกอบการรายย่อยต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการที่เด่นชัดจากกลุ่มผู้ประกอบการประเภทเดียวกัน เช่น สร้างความแตกต่างคุณภาพมาตรฐาน หีบห่อ บรรจุภัณฑ์ วัตถุประสงค์ แหล่งผลิต ผู้ประกอบการควรเลือกความแตกต่างที่โดดเด่นเรื่องใดเรื่องหนึ่งมา และสิ่งที่เลือกมาดูแลว่าคู่แข่งยังไม่มีในขณะนั้น ซึ่งความแตกต่างต้องตอบโจทย์ลูกค้า และเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า

1.3 ผู้ประกอบการรายย่อยมีการบริหารจัดการและลักษณะกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีเจ้าของธุรกิจทำหน้าที่ทุกอย่างในกิจการ ผลการดำเนินงานของกิจการจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการของตัวผู้ประกอบการเป็นหลัก ดังนั้น ผู้ประกอบการรายย่อยต้องมีความทุ่มเท มองหาโอกาส และความต้องการใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.4 ผู้ประกอบการรายย่อยควรมีการบริหารจัดการที่ชัดเจน โดยเฉพาะการจัดทำบัญชี เพื่อทราบสถานะของธุรกิจและสามารถบริหารต้นทุนให้ต่ำลง และนำไปใช้ในการวางแผนอนาคตของกิจการ

1.5 ผู้ประกอบการรายย่อยควรใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ รวมถึงการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย

1.6 ผู้บริหารตลาดนัด ควรบริหารจัดการเรื่องทำเลที่ตั้ง โดยจัดการแบ่งพื้นที่ประเภทสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่าย และสะดวก โดยมีอัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย เพื่อให้ผู้ประกอบการรายย่อยสามารถประกอบกิจการในทำเลที่ดีได้

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับบุพปัจจัยของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อยหลังจากการเกิดสิ่งใหม่ ที่ผิดแผกไปจากวิถีชีวิตแบบเดิม (new normal) ก่อนไวรัสโคโรนา 19 ระบาด

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับบุพปัจจัยของผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายย่อย โดยศึกษาผู้ประกอบการรายย่อยเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มธุรกิจอาหาร กลุ่มธุรกิจเครื่องแต่งกาย เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนมากขึ้น

2.3 ควรศึกษาแนวทาง หรือมาตรการของรัฐในการดูแลผู้ประกอบการ เพื่อเยียวยาผลกระทบจากไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)



## References

- Ahmad, N. H., Halim, H. A., & Zainal, S. R. M. (2010). Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation. *International Business Management*, 4(2), 67-75.
- Amoako-Gyampah, K., & Boye, S. S. (2001). Operations strategy in an emerging economy: The case of the Ghanaian manufacturing industry. *Journal of Operations Management*, 19(1), 59-79.
- Bahman, H., & Mehdi, G. (2011). The impact of market orientation and organizational culture on the performance: Case study of SMEs. *Journal of Contemporary Management*, 15, 83-95.
- Barrales-Molina, V., Martinez-Lopez, F. J., & Gazquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Bodlaj, M. (2003). Market orientation and degree of novelty. *Managing Global Transitions*, 9, 63-79.
- Coy, S. P., Shipley, M. F., Omer, K., & Khan, R. N. A. (2007). Factors contributory to success: A study of Pakistan's small business owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 181-198.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Dubihlela, J. (2013). Determinants of market orientation adoption among small and medium enterprises (SMEs) in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(6), 55.
- Eggers, F. et al. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
- Ghouri, A. M., Khan, N. U., Malik, M. A., & Razzaq, A. (2011). Marketing Practices and Their Effects on Firm's Performance: Findings from Small and Medium Sized Catering and Restaurants in Karachi, *International Journal of Business and Management*, 6(5), 251-259.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585-2593.



- Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. F. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Jaakkola, M. et al. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300–1310.
- Jensen, B., & Harmsen, H. (2001). Implementation of success factors in new product development-the missing links? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 37-52.
- Julian, C. C., Mohamad, O., Ahmed, Z. U., & Sefnedi, S. (2014). The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97-110.
- Karami, A., Analoui, F., & Korak Kakabadse, N. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development*, 25(4), 316-324.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14<sup>th</sup> ed). Boston, MA: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Koufteros, X., Verghese, A. J., & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313-336.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Mashahadi, F., Ahmad, N. H., & Mohamad, O. (2016). Market orientation and innovation ambidexterity: A synthesized model for internationally operated herbal-based small and medium enterprises (HbSMEs). *Procedia Economics and Finance*, 37, 145-151.
- Meutia, & Ismail, T. (2012). The development of entrepreneurial social competence and business network to improve competitive advantage and business performance of small medium sized enterprises: A case study of batik industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 46-51.



- MGR online. (2019). *Redefining SMEs that entrepreneurs should know*. Retrieved October 20, 2019, from <https://mgonline.com/smes/detail/9620000027571>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Growth and planning strategies within women-led SMEs. *Management Decision*, 51(1), 83-96.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173-187.
- Riquelme, H., & Watson, J. (2002). Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? *International Small Business Journal*, 20(4), 395–420.
- Scarborough, N., & Zimmerer, T. (2000). *Effective small business management: an entrepreneurial approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Smirnova, M. et al. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44-53.
- ThaiQuote, (2017). *Top 8 popular markets that appeal to the people of the city*. Retrieved October 19, 2019, from <https://www.thaiquote.org/content/205484>
- Thongnok, T. (2019). (Added) *The Economic Council approves 13 measures to help SME entrepreneurs*. Retrieved December 25, 2019, from <https://www.ryt9.com/s/iq03/3061755>
- Tsai, M. T., & Shih, C. M. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.

- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., & Ngoc, N. (2016). The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi, Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 413-431.
- Vorhies, D.W., & Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.
- Ward, P. T., & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: Environmental, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18(2), 123-138.
- Ward, P. T., Duray, R. Leong, G. K., & Sun, C. (1995). Business environment, operation strategy, and performance: An Empirical study of Singapore manufactures. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.
- Wieder, B., Booth, P., Matolcsy, Z.P., & Ossimitz, M.L. (2006). The impact of ERP systems on firm and business process performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(1), 13–29.
- Zainudin, M., SUGIONO, S., & Sufian, S. (2016). *Effect of environment adaptability on business performance with differentiation strategy, efficiency strategy as an intervening variable*. Indonesia: Diponegoro University
- Zebal, M. A., & Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.