

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้คณะผู้วิจัยได้นำเสนอภาพรวมของการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ตามลำดับต่อไปนี้

5.1 บทย่อของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.3 อภิปรายผล

5.4 ข้อเสนอแนะ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 บทย่อของการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. เพื่อสำรวจความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

โมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีสมมติฐานย่อยตามเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สุ่มมาจากผู้ประกอบการ (เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในเขตภาคเหนือ

ตอนบนของประเทศไทย ที่ได้รับการจดทะเบียนเป็นผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และ ลำปาง จำนวน 478 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2-3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ สภาพแวดล้อมภายนอก และ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าอำนาจ จำแนกจากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ระหว่าง .73 - .89 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับระหว่าง .97

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าความเบ้ ความโด่ง และ ค่าสถิติในการหาคุณภาพเครื่องมือ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุแบบมีตัวแปรแฝง (Causal structural models with latent variable) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 การศึกษาความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการ ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า หลังจากการปรับโมเดล แล้ว เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร และมีค่าการทดสอบความสอดคล้องอยู่ ในเกณฑ์ยอมรับได้ทุกค่า แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงภายนอกที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ ตัวแปรด้าน กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ และ ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติต่อตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ตัวแปรด้านความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแฝงได้ร้อยละ 77

5.2.3 การศึกษาการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่าตัวแปรด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรผล ดังนี้

5.2.3.1. กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .07

5.2.3.2. กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .23

5.2.3.3. สภาพแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .02

5.3 อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย คณะผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

5.3.1 ความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 6.60) ผลที่ได้จากงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ มนทิรา จิตต์วิบูลย์ (2550) ที่ศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการส่งออกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ประกอบกิจการผลิตทั้งส่งออกและยังไม่ได้ส่งออก จำนวน 143 ตัวอย่าง โดยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาการส่งออกทุกด้านในระดับปานกลาง มีความต้องการความช่วยเหลือเรื่องการเตรียมความพร้อมในการส่งออก การตลาด การเงิน/การบัญชี และการเข้าถึงบริการของรัฐในระดับมาก ส่วนเรื่องการผลิตและเทคโนโลยี การดำเนินงานและบุคลากรมีความต้องการในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ ขวัญธิดา ไสยโสภณ (2556) ที่ศึกษาความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม (SMEs) ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จำนวน 400

ราย พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีระดับความพร้อมภาพรวมของปัจจัยในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิสาหกิจขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยของปัจจัยในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศสูงกว่าวิสาหกิจขนาดย่อมในทุกๆ ด้าน และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านแรงขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจต่างประเทศในระดับสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงในระดับต่ำสุด ส่วนวิสาหกิจขนาดย่อมมีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศในระดับสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงในระดับต่ำสุด และงานวิจัยของ ปวีณา มีแรง (2556) ที่ศึกษาการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา ผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา พบว่า ผู้ประกอบการมีการเตรียมความพร้อมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการตามลำดับ

อนึ่งจากผลวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านการมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่พร้อมจำหน่ายในตลาดภายในประเทศ มากที่สุด รองลงมาคือความพร้อมในด้านการให้ความสำคัญต่อพนักงาน เวลา และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และมีความพร้อมในด้านความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าในตลาดต่างประเทศในระดับเดียวกันกับลูกค้าในประเทศนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญธิดา ไสยโสภณ (2556) ที่พบว่า ในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการควรทำการประเมินความพร้อมของธุรกิจของตนเองก่อนเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ทั้งความพร้อมภาพรวมของธุรกิจ ความพร้อมด้านองค์กร และความพร้อมผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ธุรกิจควรดำเนินการเป็นลำดับแรก ในการประเมินความพร้อมของธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมองเข้าไปถึงปัจจัยภายในองค์กรของตนเองเพื่อตรวจสอบด้านทรัพยากร ระดับแรงจูงใจ ทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการที่จะประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับอินเตอร์เนชันแนล เทรด แอดมินิสเตรชัน (International Trade Administration) (2557) ซึ่งเป็นองค์การที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการค้าและการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกรอบในการประเมินความพร้อมของผู้ประกอบการหรือผู้สนใจโดยให้ความสำคัญอย่างมากต่อประเด็นเรื่องผลิตภัณฑ์ การจัดเตรียมแผนการตลาดระหว่างประเทศ และกำลังการผลิตที่เพียงพอสามารถรองรับตลาดส่งออก และประเด็นที่มีความสำคัญระดับรองลงมาคือ เรื่องทรัพยากรทางการเงินเพื่อสนับสนุนการทำตลาด การบริหารจัดการที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตลาดส่งออกอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญต่อพนักงาน เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าตลาดต่างประเทศในระดับเดียวกันกับลูกค้าในประเทศ นอกจากนี้กรมส่งเสริมการส่งออก (2548) และห้างหุ้นส่วนจำกัด วี

แอนด์ ซี ชิปปิงเซอร์วิส (2557) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการส่งออก โดยขั้นตอนแรกที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีคือ การจัดเตรียมความพร้อมที่จะดำเนินการส่งออก ซึ่งประกอบไปด้วย การเตรียมความพร้อมในด้านเงินทุน ความพร้อมในด้านสถานที่ดำเนินการ ความพร้อมในด้านบุคลากร การสร้างความเชื่อถือและความรู้จักต่อลูกค้า และความพร้อมในด้านความสามารถในการผลิต

5.3.2 จากสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า “กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ผลการทดสอบพบว่ากลยุทธ์ด้านการตลาดระหว่างประเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเป็นไปตามผลการวิเคราะห์ที่ได้ ($b = 0.07$, $p > 0.05$) จึงสนับสนุนสมมติฐาน 1

จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นได้ว่า กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม นั่นคือ การที่ธุรกิจมีแนวทางด้านกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และการให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขาย เป็นต้น ส่วนด้านราคา เช่น การตั้งราคาตามตลาด (Market Pricing) โดยมีการตั้งราคาขายสินค้าแตกต่างกันไปในแต่ละตลาดแต่ละประเทศ และการตั้งราคาผลิตภัณฑ์แบบราคาสูง (Premium Price) เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่อยู่ในระดับสูง เป็นต้น สำหรับ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การจัดจำหน่ายสินค้าโดยผ่านคนกลาง เช่น ผ่านพนักงานขายของธุรกิจ ตัวแทนขาย ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง และการส่งพนักงานขายไปเยี่ยมเยียนลูกค้าเป็นประจำ เป็นต้น ในด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น การประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า การส่งเสริมการขายโดยการจัดกิจกรรมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า เช่น การลดราคาสินค้า การให้ของแถม การให้สินค้าตัวอย่าง และการใช้พนักงานขาย (Personal selling) ซึ่งเป็นคนท้องถิ่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผลจากการทดสอบพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้นที่ให้ผลที่ตรงกันว่า การมีแนวทางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมและชัดเจนทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดจะมีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืน อาทิ งานวิจัยของ Adis and Sidin (2008) ที่ศึกษาเรื่อง Impact of environmental factors as moderator on export marketing performance in wooden furniture industry พบว่ากลยุทธ์ด้านการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดตลาดเป้าหมายเฉพาะและกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสัมพันธ์กับ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ วันเอเลาะ (2552) ที่ศึกษา กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดระหว่างประเทศของผู้ส่งออกปลาสดจากประเทศไทย จำนวน 60 รายพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ส่งออกปลาสดจากประเทศไทยที่มีต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดระหว่างประเทศอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ส่งออกปลาสดจากประเทศไทยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก และผู้ส่งออกส่วนใหญ่มียอดขายส่งออกเฉลี่ย 1-3 ล้านบาทต่อปี และมีจำนวนลูกค้าในต่างประเทศมากกว่า 20 ราย สอดคล้องกับการศึกษาของ Chung (2012) เรื่อง Export market orientation, managerial ties, and performance ที่พบว่า ความสามารถทางการตลาดเพื่อการส่งออกมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองจุดแข็งของธุรกิจ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการส่งออก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Crick, Kaganda and Matlay (2011) เรื่อง A study into the international competitiveness of low and high intensity Tanzanian exporting SMEs ที่พบว่า รูปแบบของบริษัททั้งที่เป็นบริษัทระหว่างประเทศและบริษัทที่เจาะจงเฉพาะด้าน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของตลาดระหว่างประเทศ ทั้งกลยุทธ์การตลาดแบบเฉพาะส่วน และกลยุทธ์แบบหลายตลาดในการทดสอบและนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดในต่างประเทศมักเป็นสิ่งที่ลำบาก และยากสำหรับกิจการขนาดเล็ก โดยเฉพาะกิจการที่เพิ่งเริ่มต้นการตลาดในต่างประเทศ ในขณะที่กิจการขนาดใหญ่ที่มีสาขาในต่างประเทศและจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศอยู่แล้วในปัจจุบันจะมีเครือข่ายและศักยภาพสูงกว่า นอกจากนี้ สุดาพร กุณฑลบุตร (2553: 165) พบว่า ในการทดสอบตลาดและนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กิจการเล็ก ๆ จำนวนมาก อาจทดสอบตลาดจากการทดลองส่งออกให้ตัวแทนหรือหุ้นส่วนทำตลาดให้ก่อนเมื่อมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคจึงวางแผนขยายตลาดอย่างเป็นระบบ ในขณะที่กิจการขนาดใหญ่อาจทดสอบตลาดจากการวิจัยหรือทดลอง

ดังนั้นจึงมีความสมเหตุสมผลที่ว่า การมีแนวทางด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศที่เหมาะสมและเป็นระบบ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.3.3 จากสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า “กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ผลการทดสอบพบว่ากลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเป็นไปตามผลการวิเคราะห์ที่ได้ ($b = 0.23$, $p > 0.05$) จึงสนับสนุนสมมติฐาน 2

จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ

การที่ธุรกิจมีแนวทางด้านกลยุทธ์ทางการจัดการ ได้แก่ ด้านการวางแผน เช่น การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำกำไรอย่างชัดเจน การให้ความสำคัญและวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ และการมุ่งพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น ส่วนด้านการจัดองค์การ เช่น การมีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการดำเนินงานของธุรกิจ และการที่พนักงานขององค์การส่วนใหญ่รู้จักกันและหลายหน่วยงานพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้ เป็นต้น ด้านการชี้แนะ เช่น การผลักดันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการยุติความขัดแย้งในองค์การ และสามารถบริหารจัดการองค์การเมื่อต้องเผชิญกับโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และการสื่อสารในองค์การที่มีรูปแบบจากบนลงล่าง (จากผู้บริหารไปยังบุคลากร) เป็นต้น สำหรับการควบคุม เช่น มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวัดคุณภาพของผลงานหรือผลผลิต และมีการดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาหรือเกิดสภาพที่ไม่พึงประสงค์ในองค์การ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้เล็งเห็นว่าการจัดการ (Management) เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จขององค์การในส่วนรวม การปฏิบัติหน้าที่งานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะกระทำได้ดีเพียงใดก็ตามหากไม่ประสานหรือสอดคล้องกับงานฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสแห่งความสำเร็จขององค์การย่อมเป็นได้ยาก การจัดการจึงเป็นการผสมผสานการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการจัดการจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การบริหารงานทุกชนิดจึงจำเป็นต้องดำเนินไปโดยความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งถือเป็นความสำคัญทางการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง การจัดการต้องอาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ บุคคลเป็นทรัพยากรขององค์การในฐานะผู้ปฏิบัติงาน และใช้ทรัพยากรในด้านเงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และวิธีการต่าง ๆ ให้เกิดผลงานหรือผลสำเร็จและประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ การจัดการจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและที่สำคัญการจัดการมีลักษณะดำเนินการเป็นกระบวนการ กิจกรรมทางการจัดการจึงมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอน นับตั้งแต่เรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการเป็นกระบวนการ (Management Process) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่ามิงงานวิจัยหลายชิ้นที่ให้ผลสอดคล้องกันว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุมนั้นมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541) ที่ได้ศึกษาลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจ

ชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรทำนงแนว
อำเภอแวงน้อย จังหวัดขอนแก่น โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์
คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 11 คน ผู้จัดการ พนักงานฝ่ายต่าง ๆ และลูกจ้าง จำนวน 16 คน
สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 คนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอและเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน
2 คน ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ประกอบ
ธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสามขา คือ ทุน การผลิต การตลาด ลักษณะองค์ประกอบของการ
จัดการธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ การจัดการเงินทุน การจัดการผลิต และการแปรรูป การจัดการตลาด
ทั้งนี้ การจัดการธุรกิจในแต่ละด้าน สหกรณ์เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการสรุป
บทเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ที่กระทำผ่านขั้นตอนการจัดการ คือ
การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และควบคุมการตรวจสอบซึ่งทุกขั้นตอนมี
กระบวนการมีส่วนร่วมสอดแทรกอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ พรหมพิไล คุณาพันธ์
และคณะ (2535: 43) กล่าวไว้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่
เกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้แต่เริ่มแรก
หากองค์การต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับงาน
ด้านการวางแผนก่อนเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของศรีธัญญา เข็มมั่ง (2545) ที่ได้
ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ :
ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่รับเชิญจากรายการวิทยุลำธุรกิจ SMEs ปัจจัยที่ทำให้ประสบ
ความสำเร็จได้แก่ การทำสิ่งที่ตนเองถนัด ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการวางแผน
และแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้านักลงทุนคุณภาพสินค้าและบริการ การไม่
ลอกเลียนแบบผู้อื่น และความมุ่งมั่นโดยพบว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์
การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์
และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์การตั้งรับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย
ของ Veronika and Riantini (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Identification of the factors in corporate
management that influence construction company's performance in Indonesia โดย
พบว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพของการเป็นผู้นำของบริษัทในด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
และการสร้างแผนการจัดการทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรโดย
สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซียให้มีความสามารถที่ดี
ขึ้นจากความสามารถของผู้บริหารของบริษัทในการวางแผน การสอน การชี้แนะ การสื่อสารและ
การจัดการข้อมูลเพื่อตรวจสอบความต้องการทรัพยากร สิ่งเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการ
ทำงานของบริษัทได้

ดังนั้นจึงมีความสมเหตุสมผลที่ว่า การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.3.4 จากสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า “สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ผลการทดสอบพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเป็นไปตามผลการวิเคราะห์ที่ได้ ($b = 0.02$, $p > 0.05$) จึงสนับสนุนสมมติฐาน 3

จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ การที่ธุรกิจให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นมีอิทธิพลต่อการซื้อสินค้าของลูกค้า และการนำวัฒนธรรมของท้องถิ่นมาสร้างจุดขายให้กับธุรกิจทั้งในด้านรูปแบบสินค้า การออกแบบที่ผสมอัตลักษณ์ของพื้นที่กับรสนิยมหรือความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น การให้ความสำคัญกับเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าว่ามีผลต่อความเชื่อมั่นในการลงทุนและแผนการพัฒนาธุรกิจในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงของขนาดตลาด (Market Size) คู่ค้า เช่น จำนวนประชากรและอัตราการเติบโตของประชากรที่เพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติต่อหัวเพิ่มขึ้นมีผลต่อการพัฒนาการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยต้องปรับวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ เป็นต้น ส่วนด้านสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เช่น การที่ประเทศไทยมีรัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการบริหารประเทศ รวมถึงระบบการปกครองประเทศ การยอมรับการลงทุนจากภาคเอกชนหรือจากต่างประเทศจะมีผลต่อการตัดสินใจการดำเนินธุรกิจ อีกทั้ง นโยบายของภาครัฐบาลภายในประเทศ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและศักยภาพด้านการแข่งขันของธุรกิจให้เติบโตต่อได้อย่างสมดุลและยั่งยืน นอกจากนี้ความมั่นคงทางการเมืองของประเทศคู่ค้าก็มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจด้วย เป็นต้น ในส่วนของสภาพแวดล้อมทางด้านคู่แข่ง เช่น การที่ธุรกิจต้องเผชิญกับคู่แข่งรายเดิมทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และธุรกิจต้องพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น สำหรับ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เช่น การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถจัดการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและสามารถผลิตสินค้าใหม่สนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและช่องทางการตลาดให้มากขึ้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคการผลิตที่ทันสมัยและสามารถผลิตสินค้าใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bartlett & Ghoshal (2000) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเข้าสู่ตลาด

ต่างประเทศจะขับเคลื่อนด้วยรูปแบบทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการพัฒนาทางสังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่ทำให้บริษัทจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานแค่เพียงแห่งเดียว และจากงานวิจัยของ Manolova et al. (2002) พบว่าผู้ประกอบการของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศแล้ว มีการรับรู้สภาพแวดล้อมเชิงบวกมากกว่าผู้ประกอบการของบริษัทที่ยังไม่ได้ดำเนินธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยเฉพาะการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศและต่างประเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกในการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในการดำเนินธุรกิจย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกองค์การในระดับจุลภาคและมหภาค อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ธุรกิจระหว่างประเทศได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายและแตกต่างจากสภาพแวดล้อมภายในประเทศของตน ทำให้เกิดความยากลำบากในการปรับองค์การในสภาวะที่ไม่คุ้นเคย และนอกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแล้ว ยังเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ไม่หยุดนิ่ง (Hill, Wee and Udayasankar, 2012) นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าม้งงานวิจัยหลายชิ้นที่ให้ผลสอดคล้องกันว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ งานวิจัยของ บุญทวารณ วังวอน (2556: 11) ที่ศึกษาถึงโอกาสและการปรับตัวของวิสาหกิจเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาวิสาหกิจในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ทั้งสิ้น 64 รายซึ่งผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีโอกาสในการร่วมทุนและร่วมเทคโนโลยีกับผู้ประกอบการข้ามชาติ สามารถเรียนรู้จากคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วแสวงหาแหล่งทุนระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น สามารถประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ขอบเขตการตลาดมีการขยายมากขึ้น หากวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการปรับตัวและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เน้นการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ในการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันและลดต้นทุนให้กับกิจการ เน้นการบูรณาการเครือข่ายการดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ผ่านมาของ Thomas and Bridgewater (2004) เรื่อง Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels (Anna Morgan-Thomas and Susan Bridgewater พบว่า อินเทอร์เน็ตได้สร้างความเป็นไปได้สำหรับผู้ส่งออกที่จะให้บริการการตลาดระหว่างประเทศโดยใช้ช่องทาง virtual export channels (VECs) และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในตลาดการส่งออกก็คือการใช้เทคโนโลยีซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตลาดเพื่อการส่งออก จะเห็นได้ว่าได้ว่าการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีส่งผลต่อความสำเร็จในการตลาดเพื่อการส่งออก ดังนั้นบริษัทที่ใช้ช่องทาง virtual export channels (VECs) ทำให้บริษัทมีความสามารถในการตลาดต่างประเทศได้ดีกว่า นอกจากนี้

จากการศึกษาของ Chung, Wang and Huang (2012: 54) เรื่อง A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms พบว่าในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ขนาดของบริษัท ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัท คุณลักษณะของลูกค้า สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจระหว่างประเทศโดยสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตของยอดขาย ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านแผนการตลาดคือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ อำนวย เชื้อสนั่นเที่ยะ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ลู่ทางการตลาดอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า อุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดด้านการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่มุ่งเน้นให้มีการผลิตเพื่อส่งออกมากกว่าที่จะสนับสนุนตลาดภายในประเทศ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมรายใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพเหนือกว่า จึงไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมรายย่อยให้ขึ้นมาเป็นอุตสาหกรรมสนับสนุนของตนเอง จึงทำให้ขาดการเชื่อมโยงสนับสนุนด้านการผลิตและการตลาดระหว่างกัน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมาไม่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามความต้องการใช้ ทำให้ผู้ผลิตสินค้าหันไปนำเข้าวัตถุดิบและตั้งวัตถุดิบจากต่างประเทศ อีกเหตุผลหนึ่งเกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่สามารถเจาะเข้าถึงผู้ซื้อได้โดยตรง เป็นการค้าผ่านระบบตัวแทน ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ราคาขายต่ำและเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การมีตลาดส่งออกหลักเป็นตลาดขนาดใหญ่เพียงไม่กี่ประเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น โอกาสทางการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของหน่วยงานที่เข้าไปให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มศักยภาพ ลดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการประกอบการซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจและวิธีการเข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อในตลาดจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Al-Hyari, Al-Weshah and Alnsour (2012) เรื่อง Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan พบว่าในการดำเนินธุรกิจส่งออกของผู้ประกอบการมักพบอุปสรรคและปัญหาด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย รัฐบาล การเงิน และข้อมูล ส่งผลลบต่อประสิทธิภาพในการส่งออกของ SMEs ในประเทศจอร์แดน

ดังนั้นจึงมีความสมเหตุสมผลที่ว่าการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบนั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.4.1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจระหว่างประเทศ

จากผลการวิจัยเรื่องความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ที่พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพร้อมในด้านการมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่พร้อมจำหน่ายในตลาดภายในประเทศ ให้มีความสำคัญต่อพนักงาน เวลา และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าในตลาดต่างประเทศในระดับเดียวกับลูกค้าในประเทศ ในขณะที่ขาดความพร้อมในประเด็นความชำนาญในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างประเทศ ขาดแคลนทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอสำหรับการทำการค้า/ธุรกิจในต่างประเทศ และขาดความสามารถที่เพียงพอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก หรือรสนิยมทางวัฒนธรรมของลูกค้าในตลาดต่างประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจระหว่างประเทศจึงควรเตรียมความพร้อมในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความชำนาญในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างประเทศ โดยควรตระหนักในเรื่องบรรจุภัณฑ์ ฤดูกาลประกอบ การประกันการขนส่งระหว่างประเทศ การเลือกบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของประเทศที่นำเข้าหรือส่งออก การเลือกวิธีการจัดส่งสินค้า เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการขนส่ง เป็นต้น
2. ควรแสวงหาแหล่งทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอสำหรับการทำการค้า/ธุรกิจในต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการเดินทางระหว่างประเทศ การเข้าร่วมในงานแสดงสินค้าในประเทศต่าง ๆ การวิจัยตลาด และการฝึกอบรมทางธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น
3. การพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการให้เพียงพอต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก หรือรสนิยมทางวัฒนธรรมของลูกค้าในตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการส่งออก พัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของแต่ละตลาดที่เป็นตลาดเป้าหมาย และการวิจัยตลาดเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคอันจะนำไปสู่การวางแผนธุรกิจอย่างเหมาะสม เป็นต้น

จากผลการวิจัยที่พบว่า กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ มีอิทธิพล โดยรวมสูงสุดต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการที่ธุรกิจได้มีการกำหนด กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่จะทำให้ธุรกิจมีความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้ ดังนั้นถ้าต้องการให้ธุรกิจมีความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำได้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน ธุรกิจต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ชัดเจน ให้ความสำคัญและวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2. ด้านการจัดองค์การ ธุรกิจต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยการแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามลักษณะงานในทุก ๆ ระดับขององค์การให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันทั้งนี้ต้องกำหนดตำแหน่งงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนในทุกตำแหน่ง มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและกระตุ้นการดำเนินงานของพนักงานทุกระดับ และให้พนักงานแต่ละฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการชี้นำ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การผลักดันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่สามารถเผชิญกับโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์การ

4. ด้านการควบคุม ธุรกิจต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวัดคุณภาพของผลงาน มีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งทำการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดสภาพที่ไม่พึงประสงค์ในองค์การ

5.4.1.2 หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

สำหรับหน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรเตรียมความพร้อมแก่ผู้ประกอบการ และควรให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์หน้าที่ทางการจัดการ ในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความชำนาญในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างประเทศ

หน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อบังคับของประเทศที่นำเข้าหรือส่งออก เพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการ อาทิ รูปแบบวิธีการขนส่งที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งระหว่างประเทศ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจาก

กระบวนการขนส่ง ตลอดจนการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

2. การแสวงหาทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอสำหรับการทำการค้า/ธุรกิจ在不同ประเทศ หน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันการเงิน แหล่งทุน และภาครัฐ เพื่อพัฒนาโครงการหรือโปรแกรมในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และหรือให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงตลาดของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น

3. การพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการให้เพียงพอต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก หรือสนิยมทางวัฒนธรรมของลูกค้าในตลาดต่างประเทศ หน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อค้นคว้าวิจัยตลาดผู้บริโภคที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือมีภูมิภาคที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการเตรียมผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออก ตลอดจนการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบ และการควบคุมโดยคำนึงถึงอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

4. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการในด้านการดำเนินการค้าระหว่างประเทศ โดยการอำนวยความสะดวก ลดต้นทุน เสริมสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า และธุรกิจให้สามารถเข้าสู่ตลาดและรักษาตลาดการค้าระหว่างประเทศ

5. ให้การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยการหาตลาดใหม่ ๆ ขยายตลาดสินค้า ให้บริการข้อมูลการค้าและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก

5.4.2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ในการวิจัยต่อจากเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.4.2.1 สำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้รูปแบบปฏิสัมพันธ์นิยมมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย อาจนำโมเดลที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำเข้ามาร่วมในการอธิบายความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ร้อยละ 77 แสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่ยังสามารถ

อธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มเติม

5.4.2.2 ควรทำการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการวิเคราะห์แยกตามคุณลักษณะของประเภทธุรกิจในเชิงลึกมากกว่านี้ เช่น แยกตามรูปแบบการจัดตั้งทุนจดทะเบียน รายได้เฉลี่ยต่อปี

5.4.2.3 ควรนำแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมค้าปลีก ค้าส่ง อุตสาหกรรมด้านการบริการ เป็นต้น โดยอาจปรับเปลี่ยนตัวแปรให้เหมาะสมกับเนื้อหาและองค์ประกอบของตัวแปร เช่น ตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยวิเคราะห์หลังลึกในประเด็นที่ยังไม่มีโอกาสศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้

5.4.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

การนำผลงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้อ้างอิงควรเป็นไปด้วยความระมัดระวังภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ดังนี้

5.4.3.1 ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการศึกษานี้มีลักษณะเป็นการวิจัยตัดขวาง (Cross Sectional Study) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงช่วงหนึ่งของการดำเนินงานเท่านั้น ซึ่งผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดข้อนี้ด้วย

5.4.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ไม่ครบตามจำนวน เนื่องจากมีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระหว่างการเก็บข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์ ทำให้ได้รับข้อมูลกลับมาน้อยและต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลซ้ำอีกครั้งเพื่อให้ได้จำนวนข้อมูลที่มากพอที่จะดำเนินการวิจัยต่อไปได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ยากต่อการควบคุมได้

5.4.3.3 การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ควรเก็บรวบรวมข้อมูลจาก วิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ