

กลุ่มที่ 3

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เชิงบูรณาการ

ตัวแบบเส้นทางที่เป็นผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสัมพันธภาพเสมือนญาติต่อผล
การปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง

PLS Path Model for Effects of Entrepreneurship, Leadership, IT and Guanxi on Organization Performance SMEs in Chiang-Mai.

Lamphun and Lampang Provinces.

บุญทวารณ วังวอน¹ และมนตรี พิริยะกุล²

¹ ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

119 ถนนลำปาง-แม่ทะ ตำบลชมพู อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52100 โทรศัพท์: 081-8823465

Email: boonthawan2009@gmail.com

² ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์: 081-9108012 Email: mpiriyakul@yahoo.com

บทคัดย่อ

ตัวแบบเส้นทางที่เป็นผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและสัมพันธภาพเสมือนญาติต่อผล การปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด เชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้วิธีวิเคราะห์ ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อตอบคำถามของความสัมพันธเชิงสาเหตุ โดยสอบถามข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs หรือผู้ที่ได้รับมอบ หมายในภาคเหนือของประเทศไทยจำนวน 450 ราย ผลการศึกษ พบว่าการใช้ IT ทั้งทั้งองค์กรและการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ เสมือนญาติ (Guanxi) กับลูกค้า/คู่ค้า มีผลในการเป็นสื่อกลางเชื่อมโยง ภาวะความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างน่าพึงพอใจ กล่าวคือธุรกิจจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่เป็น ที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำสูง ซึ่ง ภาวะดังกล่าวจะผลักดันให้เกิดการใช้ IT และสร้างสัมพันธภาพ เสมือนญาติกับลูกค้า/ คู่ค้าและส่งผลกระทบต่อเบื้องหลังผลการปฏิบัติงาน ที่ดีของธุรกิจอีกต่อหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบว่าผลการปฏิบัติงาน ด้านต่าง ๆ ของธุรกิจที่มีคุณลักษณะต่างกันคือมีอัตราการเจริญ เติบโตแตกต่างกันและมีพนักงานต่างกันมากขึ้น แต่ในภาพรวมก็ไม่ ควรมีพนักงานมากเกินระดับ 21-50 คน

คำสำคัญ: ความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ สัมพันธภาพเสมือนญาติ โลจิสติกส์ ธุรกิจขนาดย่อม สมการโครงสร้าง

Abstract

The objectives of this PLS Path Model was to respond to the research issues of whether the IT implementation and Guanxi practice could fully perform as mediators that link the effects of entrepreneurship and leadership to outstanding performance of the organization; and would the results of performances of those organizations be varied subject to different organizations profiles or not. This survey research was using Path Model to acquire the causal relation by making inquiry data from 450 entrepreneurs or trustees from SMEs businesses in the Northern of Thailand. The results were found that using IT on entire organization and sincerely performed Guanxi (building close relationship like

relatives) with clients/business parties could perform as mediators that can connect the entrepreneurship and leadership to outstanding performance. That was to confirm that the organization would have outstanding performance depending on the administrators' high entrepreneurship and leadership which those circumstances would push forward to use IT and Guanxi and leading to good performance of the organization. Besides, the result was found that performances of those organizations were much different if business growth was differently and with longer number of employees, but, for SMEs, there should not be over 21-50 employees as a whole.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership, IT, Guanxi, Logistics, SMEs, PLS Path Model.

1. บทนำ

ปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) ทำให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ ของประเทศโดยรวม อาทิ เป็นแหล่งรองรับการจ้างงานขนาดใหญ่ และกระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นแหล่งสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากร ให้กับระบบเศรษฐกิจ และมีการปรับตัวต่อการผันผวนทางเศรษฐกิจ ได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่แม้ว่าในปัจจุบันการผลิตภาคอุตสาหกรรม ของประเทศ ในปี พ.ศ. 2550 มีบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด 2,356,006 รายเป็นวิสาหกิจขนาดกลางสูงสุดถึง 775,160 ราย และวิสาหกิจขนาดย่อม 1,580,846 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.0 และ 67.5 รวมทั้งหมดร้อยละ 99.5 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด [1] และรองรับแรงงานได้ถึงร้อยละ 85-90 ของประชากรทั้งประเทศ อีกทั้งเป็นธุรกิจที่มีส่วนในมูลค่าผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ หรือ GDP สูงถึงร้อยละ 38 เพราะวิสาหกิจแต่ละประเภทได้ดำเนินการ อยู่ในทุกชุมชน ที่มีประชากรอาศัยอยู่กันอย่างหนาแน่น [1] โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 34.6 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดย่อมทั้งหมด รองลงมาคือภาคเหนือ ร้อยละ 20.9 และกรุงเทพ/ปริมณฑล ร้อยละ 18.8 [2] โดยเฉพาะวิสาหกิจภาคเหนือโดยเฉพาะโรงงานขนาดเล็กที่ผลิต สินค้าในชุมชน OTOP ปิดตัวแล้วประมาณ 10 กว่าแห่ง เนื่องจาก

ไม่สามารถแบกรับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นไม่ไหว และลูกค้า ไม่สั่งซื้อสินค้า ทำให้ต้องหยุดการผลิต บางรายหยุดถาวร บางรายหยุดชั่วคราว เพื่อรอเศรษฐกิจฟื้นส่วนโรงงานขนาดใหญ่ และที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 120 กว่าโรงงานที่ขึ้นทะเบียนไว้ขณะนี้ มีจำนวนประมาณ 10-20 % ที่ต้องลดต้นทุนการผลิตคือลดจำนวนลูกจ้าง จากเดิมโรงงานขนาดใหญ่ที่มีพนักงานลูกจ้างประมาณ 1,000 คน ขณะนี้ลดลงเหลือ 600-700 คน [2]

SMEsสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้ารวมทั้งยังทำรายได้ นำเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก และสามารถผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า มีผลทำให้ประหยัดเงินตราต่างประเทศได้จำนวนมากในแต่ละปี และเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์แก่ผู้ประกอบการ [3] โดยเฉพาะบุคคลผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือนักลงทุนหน้าใหม่จากธุรกิจขนาดเล็ก และพัฒนาจนธุรกิจเติบโตในที่สุด [4] เป็นหน่วยผลิตที่สนับสนุนและเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตภาคการบริการขนส่ง ภาคการก่อสร้างและภาคการค้าส่งค้าปลีกไปสู่กิจการขนาดใหญ่ กลางและย่อมด้วยตัวเองในรูปแบบของการผลิตเป็นสินค้าวัตถุดิบขั้นต้น ขั้นกลาง ด้วยวิธีการว่าจ้างผลิต หรือการรับช่วงการผลิต แต่ในอดีตรัฐกลับมุ่งเน้นและให้ความสนใจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มากกว่าดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาประเทศ 10 ปีที่ผ่านมาทำให้ SMEs ของประเทศไทยต้องประสบกับข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ การเข้าถึงและการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร การที่ไม่สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ขาดการเข้าถึงสารสนเทศ และขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแข่งขัน

สภาวะการด้านเศรษฐกิจที่ผ่านมาโดยเฉพาะการนำเข้าสินค้าและบริการของไทยมีการหดตัวอย่างรุนแรงในไตรมาสที่ 4/2551 โดยหดตัวร้อยละ 15.1 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้าและยังคงหดตัวรุนแรงต่อเนื่องในไตรมาสที่ 1/2552 โดยหดตัวลงกว่าร้อยละ 32.4 จากสถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงการชะลอตัวในการนำเข้าสินค้าทุน สินค้าปัจจัย การผลิตสินค้าขั้นกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขยายตัวของการผลิตและการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมของประเทศด้วยอีกทั้งทิศทางเศรษฐกิจประเทศ ปี พ.ศ. 2553 คาดว่า จะขยายตัวที่ร้อยละ 1.1 จากการฟื้นตัวของประเทศคู่ค้าของไทย การลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวที่ร้อยละ 8.2 จากความเชื่อมั่นของนักลงทุน จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่จะกลับมายาวตัว [2]

อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จและความก้าวหน้าของ SMEs ในอนาคตขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ มีความชำนาญในธุรกิจ ก้าวทันเทคโนโลยี และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว แต่ในอดีตที่ผ่านมากลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ของประเทศยังขาดความสามารถในการประกอบการทั้งทางด้านเทคโนโลยี การผลิต การจัดการ การตลาด และการเงิน ผู้ประกอบการ ยังขาดการพัฒนาการนำเข้า-ส่งออก การจับคู่ธุรกิจ การผลิตสินค้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย [2] ทำให้ไม่อาจแข่งขันกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้เท่าที่ควร อีกทั้งขณะนี้เกิดภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไป มีการลดปริมาณการบริโภค ลดการจ้างงาน ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหา ในการดำเนิน

ธุรกิจเป็นอย่างมาก ดังนั้นแนวทางในการปรับตัวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ส่งออกมี 2 ทางเลือก คือ (1) ต้องทนท่าต่อไปจนกว่าจะอยู่ไม่ได้ และ (2) ต้องเปลี่ยนกิจการหากรัฐบาลไม่เข้ามาช่วยเหลือในด้านวงเงินสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ในวงเงินที่สูงและดอกเบี้ยในราคาถูก เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงคุณภาพและหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้กับกิจการ ฉะนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นเหตุแห่งการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาระดับของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสัมพันธภาพเสมือนญาติต่อผลปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ศึกษาอิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสัมพันธภาพเสมือนญาติในฐานะสื่อกลางในการเชื่อมโยงภาวะความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำสู่ผลปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านจำแนก ตามคุณลักษณะของธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ มีขอบเขต 4 ด้าน คือ (1) เนื้อหา เน้นประเด็นผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและสัมพันธภาพเสมือนญาติภายใต้การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ระยะเวลา 6 เดือน (พฤศจิกายน พ.ศ. 2552-เมษายน พ.ศ. 2553) (3) ประชากร คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ (4) พื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง

ทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรมตัวแปรที่เกี่ยวข้องพบว่า มีตัวแปรเชิงนามธรรมที่เกี่ยวข้อง 8 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่บริหารความเสี่ยงและเป็นบุคคลที่แสวงหาโอกาสในการทำกำไรโดยมีความมุ่งมั่นหมาย คือการเจริญเติบโตของธุรกิจ [5] และมีวิสัยทัศน์ มีแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการตามได้ [6] ผู้ประกอบการจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าด้านนวัตกรรม หรือปัจจัยอื่น ๆ [7] และเรียนรู้จากเครือข่ายธุรกิจ อย่างไรก็ตามความเป็นผู้ประกอบการต้องมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งมั่นให้ตนเอง พนักงนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีสมรรถนะในการดำเนินงานในอนาคต และพร้อมปรับเปลี่ยนเป้าหมายกลยุทธ์เชิงรุก ภาวะความเป็นผู้ประกอบการส่งผลต่อผลปฏิบัติงานทางอ้อมผ่านการแสวงหาและการใช้นวัตกรรม ผลปฏิบัติงานดังกล่าววัดได้ในรูปของสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนเพื่อการผลิตและการตลาด จำหน่ายสินค้าได้ราคาดีกว่าคู่แข่ง และมีกระแสเงินสดที่น่าพึงพอใจ [8]

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นการสร้างอิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปรูปแบบภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน [9] ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด [10] ที่ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความ

รู้ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและคุณธรรมโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ผลการศึกษาของ [11] พบว่าภาวะผู้นำ โดยเฉพาะรูปแบบการนำมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานซึ่งมีการจัดการความรู้เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงถึงผลปฏิบัติงานและผลปฏิบัติงานด้านการเงิน

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และประมวลผล [12] ขณะเดียวกัน IT ยังช่วยให้เกิดการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการทำงานให้มีต้นทุนที่ต่ำลง และผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและสร้างเครือข่ายสู่ธุรกิจข้ามชาติ [13]

IT เน้นการทำงานทั่วทั้งองค์กร มีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านโลจิสติกส์ และด้านปฏิบัติการ [14] การนำ IT มาใช้ยิ่งมากเพียงใดก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลง และผลลัพธ์มากขึ้น และ IT ยังเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานและมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงาน [15] คือการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด กำไร และการรับรู้ถึงความพึงพอใจของลูกค้า และมีผลต่อการหนุนเสริมด้านโลจิสติกส์และด้านการเงิน [15]

4. สัมพันธภาพเสมือนญาติ (Guanxi)

สัมพันธภาพเสมือนญาติเป็นเรื่องของการติดต่อสัมพันธ์หรือสร้างเครือข่ายธุรกิจที่ทรงพลังระหว่างบุคคลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีปัจจัยเกี่ยวข้อง 3 ด้าน คือ (1) โอกาสทางการตลาด (2) ข้อชี้แนะหรือการแลกเปลี่ยน (3) ความไว้วางใจ [16] เป็นการให้ความสำคัญและให้เกียรติต่อคู่ค้านำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และมีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านโลจิสติกส์ และด้านปฏิบัติการ [17] พบว่า เป็นอิทธิพลทางอ้อมต่อผลปฏิบัติงาน โดยสัมพันธภาพเสมือนญาตินี้หมายถึงความไว้วางใจในการร่วมลงทุน ความผูกพันและความเชื่อใจเรื่องคุณภาพและการส่งมอบสินค้า [18] ผลปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงผลปฏิบัติงานการตลาด ด้านการเงิน ด้านโลจิสติกส์และด้านปฏิบัติการ [19]

5. ผลปฏิบัติงานด้านการตลาด (Marketing Performance)

การดำเนินงานทางการตลาดเป็นหน้าที่สำคัญทางธุรกิจ รับผิดชอบ ในการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า [20] ตลอดจนการเกี่ยวข้องกับ ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่และการส่งเสริมการขายหรือเรียกว่า 4Ps นักการตลาดต้องวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า วางแผน ตรวจสอบ และควบคุม ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสหรืออุปสรรคของธุรกิจ ผลปฏิบัติงานด้านการตลาดวัดได้ด้วยยอดขาย [21] ความพึงพอใจของลูกค้า การตรึงลูกค้าเก่า ความภักดีของลูกค้า การเพิ่มลูกค้าใหม่ การเพิ่มส่วนแบ่ง ทางการตลาด [22]

6. ผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance)

ปัจจุบันโลจิสติกส์ได้ขยายขอบเขตไปถึงความร่วมมือในระดับอุตสาหกรรมและระดับโซ่อุปทานของธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์และพันธมิตรทางธุรกิจที่เข้มแข็ง โดยร่วมกันพยากรณ์ความต้องการของสินค้าและวัตถุดิบ วางแผนกระจายสินค้า การเชื่อมต่อระบบฐานข้อมูลระหว่างธุรกิจและการส่งผ่านข้อมูลยอดขาย จุดขายให้กับสมาชิกในโซ่อุปทานที่ทำให้สามารถประเมินปรับปรุง

และออกแบบกระบวนการธุรกิจให้ดีกว่าก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง [23] การบริหารโซ่อุปทานเป็นหลักการทำงานที่ธุรกิจใช้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และการประเมินผลที่ทำให้บริษัทคงอยู่ได้ในปัจจุบันและอนาคต [24] พบว่าบริษัทที่นำหลักการโซ่อุปทานมาใช้ นั้น มีรอบเวลาการผลิตและระดับสินค้าคงคลังต่ำกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 50 และนำส่งสินค้าได้เร็วกว่าคู่แข่งร้อยละ 17 [25]

การดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ ความสามารถในการบริหารความสามารถบุคลากรโครงสร้างต้นทุน ความสามารถทางการเงินและระบบข้อมูล [26] เพื่อสร้างความแตกต่างหรือสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน [27] และพบว่าผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานทางการเงินด้านเดียวกันด้วยเช่นกัน [28]

7. ผลปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance)

การเงินเปรียบเสมือนระบบหมุนเวียนของธุรกิจที่จะเกี่ยวกับสภาพคล่องในการดำเนินงาน โดยการดำเนินงานทางการเงินมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ [29] คือ (1) การพยากรณ์ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) การจัดการด้านการเงิน เพื่อเพิ่มทุนของกิจการโดยวิธีการทางการเงิน เช่น การกู้ยืม การออกหุ้นหรือตราสารทางการเงิน และ (3) การควบคุมทางการเงินเพื่อติดตามผล ตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่

ผลปฏิบัติงานด้านการเงินถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักของ firm performance และวัดผลปฏิบัติงานด้านการเงินด้วย ROI กำไรเฉลี่ย การเพิ่มขึ้นของกำไร และกำไรเฉลี่ยต่อยอดขาย (average return on sale ;ROS) รวมถึง ต้นทุนที่ลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ROI growth, Profit margin on sale [30] ผลวิจัยที่ผ่านมายังพบด้วยว่าผลปฏิบัติงานทางการเงินได้รับผลกระทบ จากผลปฏิบัติงานทางการตลาด และด้านโลจิสติกส์ หมายความว่าถ้าองค์กร มีผลปฏิบัติงานด้านการตลาดและด้านโลจิสติกส์ที่ดีก็จะส่งผลให้มีผลปฏิบัติงานทางการเงินดีตามไปด้วย

8. ผลปฏิบัติงานด้านการดำเนินงาน (Operation Performance)

การปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญด้านการเจริญเติบโตของกิจการ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด [31] เน้นมาตรฐาน ต้นทุนต่ำ และมีความคุ้มค่า โดยยึดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก ผลการปฏิบัติงานยังเกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า การดำเนินงานจะสำเร็จได้ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หากองค์กรร่วมมือกันเป็นอย่างดีในห่วงโซ่อุปทาน มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสารและพบปะกันเสมอๆ เกื้อกูลกันการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวความคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

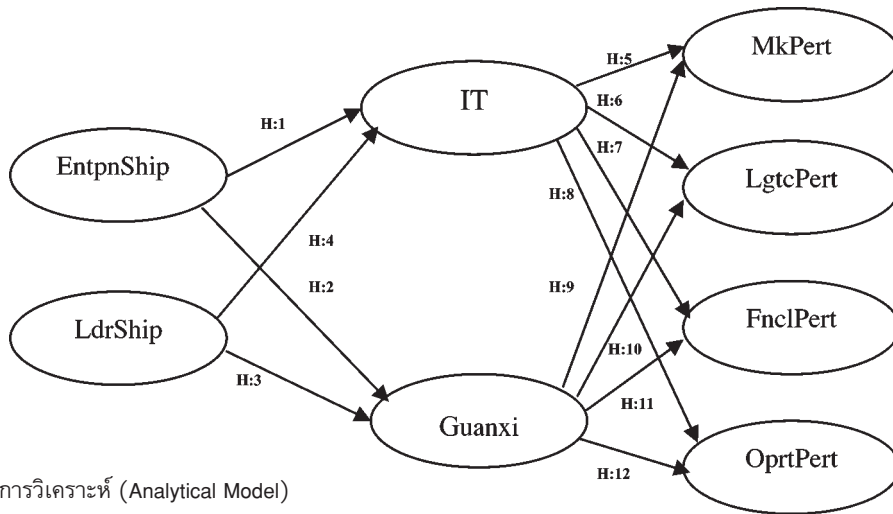
H:1 ความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

H: 2 ความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อการสร้างสัมพันธภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้า

- H: 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้า
- H: 4 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร
- H: 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทางการตลาด
- H: 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์
- H: 7 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทางการเงิน
- H: 8 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ

- H: 9 การสร้างสัมพันธ์ภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้ามีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทางการตลาด
- H:10 การสร้างสัมพันธ์ภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้ามีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์
- H:11 การสร้างสัมพันธ์ภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้ามีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทางการเงิน
- H:12 การสร้างสัมพันธ์ภาพเสมือนญาติกับลูกค้า/คู่ค้ามีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ

รูปแบบการวิเคราะห์ (Analytical Model)



ภาพ 1 รูปแบบการวิเคราะห์ (Analytical Model)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยดำเนินการโดยวิธีสำรวจด้วยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 8 ส่วนตาม construct ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 8 ตัวแปร มาตรฐานวัดเกี่ยวกับ Guanxi ดัดแปลงจาก [32] มาตรฐานวัดเกี่ยวกับ IT และผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินการ ดัดแปลงจาก [33] มาตรฐานวัดผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานด้านการตลาดดัดแปลงจาก [34] ส่วนมาตรฐานวัดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะความเป็นผู้ประกอบการ คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเองจากผลการทบทวนวรรณกรรม แบบสอบถามที่นำไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายของสถานประกอบการ SMEs จำนวน 450 รายใน 3 จังหวัดคือ เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง การวิเคราะห์ใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling; SEM) เพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรม PLS-Graph 3.0 [35]

ความรู้เกี่ยวกับ PLS Path model

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph 3.0 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร (construct or concept)

PLS Path Model เป็นตัวแบบที่ประกอบด้วยตัวแปร η ทำหน้าที่เป็น Endogenous Variable และ ξ ทำหน้าที่เป็น Exogenous Variable ตัวแปรแฝงทั้ง 2 กลุ่มเป็นตัวแปรที่มีความเป็นนามธรรม จำเป็นต้องวัดค่าผ่านตัวชี้วัดที่เรียกว่า Manifest Variable (PLS เรียก

ว่า Indicator) โดยใช้ตัวแปร X เป็นตัวชี้วัดของ ξ และใช้ตัวแปร Y เป็นตัวชี้วัดของ η โดยมีสมการโครงสร้างเป็น $\eta = \beta\xi + \Gamma\xi + \zeta$ และสมการมาตรฐานวัด (Measurement Model) ในที่นี้จะศึกษาสมการมาตรฐานวัดแบบ Reflective model คือ $X = \Lambda_x\xi + \delta_x$ และ $Y = \Lambda_y\eta + \epsilon_y$

ซึ่งการวิเคราะห์จะกระทำที่ละบล็อกโดยมีอัลกอริทึมดังนี้คือ (1) กำหนดน้ำหนักให้แก่ λ ในบล็อกตามความเหมาะสมแล้วประมาณค่า η หรือ ξ ขึ้นอยู่กับบล็อก (2) กำหนดน้ำหนักให้แก่ β หรือ γ ตามความเหมาะสมแล้วประมาณค่า β, γ, η และ ξ (3) นำค่าประมาณของ ξ และ λ มาประมาณค่า λ (4) นำค่าประมาณ λ ไปใช้ในข้อ 1-3 และวนเวียนอยู่เช่นนี้จนเกิดภาวะลู่เข้า (Convergence)

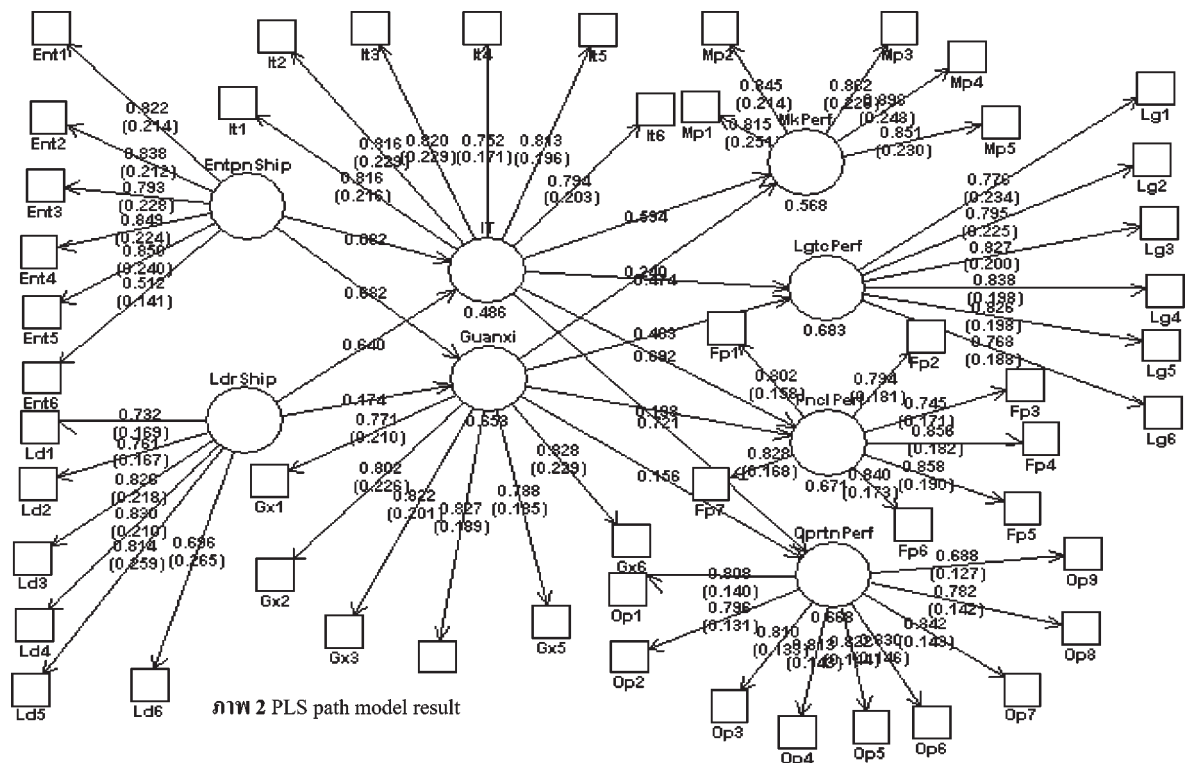
4. ผลการวิจัย

ผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 450 รายใน 3 จังหวัดคือ เชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง เป็นเพศหญิงและชาย มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน ร้อยละ 52.15 มีอายุระหว่าง 35-50 ปี ถึงร้อยละ 68.24 สมรสเป็นส่วนใหญ่ การศึกษาระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 72.68 สถานที่ตั้งของธุรกิจมากที่สุด คือ จังหวัดลำพูนร้อยละ 43.72 รองลงมา คือ จังหวัดลำปาง ส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวมากที่สุด ร้อยละ 44.22 บริษัทจำกัด ร้อยละ 31.66 และประเภทธุรกิจ

ที่ได้รับความนิยม คือ บริการ ร้อยละ 41.70 รองลงมา คือ อุตสาหกรรม ร้อยละ 31.20 การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5-10 ปีมากถึงร้อยละ38.19 โดยมีจำนวนพนักงานต่อสัดส่วนในการลงทุนของกิจการไม่เกิน 10 คนมากที่สุดร้อยละ51.76 และมีเงื่อนไขการดำเนินงานเองและใช้ผู้จัดหาวัตถุดิบมากที่สุดร้อยละ 44.22-43.72 มีแหล่งเงินทุนมาจากทุนส่วนตัวและสถาบันการเงินมากที่สุด ร้อยละ 76.35 ปัจจุบันอัตราการขยายตัวของยอดขาย

(บาท) ต่อปี ระดับ 1% ถึง 9% มีระดับปานกลางถึงมาก ร้อยละ 43.28ส่วนระดับของผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการภาวะผู้นำ IT และสัมพันธภาพเสมือนญาติต่อการปฏิบัติงานของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ทุกปัจจัย

อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นปัจจัยด้าน IT ที่อยู่ในระดับมาก



จากภาพ 2 ตาราง 1 และตาราง 2 พบว่าผลปฏิบัติงานของธุรกิจ SMEs ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด (Marketing Performance; MkPerf) ด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance: LgtcPerf) ด้านการเงิน (Financial Performance: FncIPerf) และด้านปฏิบัติการ (Operation Performance: OprtnPerf) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการใช้ IT อย่างจริงจังทั่วทั้งองค์กร และจากการมีสัมพันธภาพเสมือนญาติที่สนิทแนบแน่นกับธุรกิจ ที่เป็นเครือข่าย โดยที่ Guanxi คือ ความสัมพันธ์ที่ค่อย ๆ สร้างขึ้นจนฝังลึกเป็นความสัมพันธ์ในระดับเครือญาติ หรือถึงระดับคนในครอบครัวทั้ง ๆ ที่เป็นคนอื่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้มีความช่วยเหลือกันทางธุรกิจอย่างจริงจัง และด้วยความตั้งใจในทุกด้านของกิจกรรม ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ

เหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผลการดำเนินการทางธุรกิจ SMEs เกิดความก้าวหน้า ซึ่งสังเกตได้จากภาพ 2 ที่พบว่าการใช้ IT ของธุรกิจและ Guanxi มีผลในเชิงบวกต่อผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน แสดงว่ายังมีการใช้ IT จริงจังและกว้างขวางอย่างทั่วถึงในทุก ๆ กิจกรรมมากเท่าใดยิ่งส่งผลให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล/ธุรกิจและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานก็จะยิ่งทำให้ธุรกิจมีผลปฏิบัติงานดีเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ และมีผลต่อปฏิบัติงานด้านการตลาด

และด้านโลจิสติกส์ โดยการใช้ IT จะมีผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานทางการเงินและด้านปฏิบัติการมาก

ตาราง 1 อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

Dependent Variable	Effect	Antecedents			
		IT	Guanxi	EntnShip	LdrShip
MkPerf	DE	0.594	0.240	0.000	0.000
	IE	0.000	0.000	0.212	0.422
	TE	0.594	0.240	0.212	0.422
LgtcPerf	DE	0.474	0.463	0.000	0.000
	IE	0.000	0.000	0.355	0.384
	TE	0.474	0.463	0.355	0.384
FncIPerf	DE	0.692	0.198	0.000	0.000
	IE	0.000	0.000	0.192	0.477
	TE	0.692	0.198	0.192	0.477
OprtnPerf	DE	0.721	0.156	0.000	0.000
	IE	0.000	0.000	0.166	0.489
	TE	0.721	0.156	0.166	0.489

จากตาราง 1 ยังพบว่าความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ก่อนข้างสูงแต่เป็นอิทธิพลทางอ้อม โดยที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลค่อนข้างสูง เจลี่ยแล้วจะ

มีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านสูงกว่าอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการประมาณ 2 เท่า โดยภาวะผู้นำมีผลต่อผลทางด้านปฏิบัติการและผลปฏิบัติงานทางการเงินสูงกว่าด้านการตลาดและด้านโลจิสติกส์ ขณะที่ความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์และด้านการตลาดสูงกว่าด้านการเงินและการปฏิบัติการ (ดูตาราง 2) ผลกระทบนี้มีรูปแบบตรงกันกับอิทธิพลของ IT และ Guanxi ที่มีต่อผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านเช่นเดียวกัน

ตาราง 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing result)

path	path	T-stat	p-value	result
EntpnShip → IT	0.082	1.407	0.160	no support
EntpnShip → Guanxi	0.682	17.152	0.000	support
LdrShip → IT	0.640	12.178	0.000	support
LdrShip → Guanxi	0.174	4.300	0.000	support
IT → MkPerf	0.594	11.677	0.000	support
IT → LgtcPerf	0.474	11.817	0.000	support
IT → FnclPerf	0.692	18.483	0.000	support
IT → OprtnPerf	0.720	20.325	0.000	support
Guanxi → MkPerf	0.240	3.975	0.000	support
Guanxi → LgtcPerf	0.463	11.835	0.000	support
Guanxi → FnclPerf	0.198	4.363	0.000	support
Guanxi → OprtnPerf	0.156	3.543	0.000	support

2. ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตาราง 3 Discriminant validity and performance indicator GoF = 0.550

	EntpnShip	LdrShip	IT	Guanxi	MkPerf	LgtcPerf	FnclPerf	OprtnPerf	R ²	AvCommun	AvRedund
EntpnShip	0.786								0.000	0.62	0.00
LdrShip	0.663	0.778							0.000	0.61	0.00
IT	0.507	0.695	0.802						0.486	0.64	0.31
Guanxi	0.798	0.626	0.555	0.807					0.653	0.65	0.43
MkPerf	0.531	0.608	0.727	0.569	0.854				0.568	0.73	0.42
LgtcPerf	0.664	0.685	0.731	0.726	0.715	0.806			0.683	0.62	0.44
FnclPerf	0.527	0.673	0.802	0.582	0.825	0.800	0.818		0.671	0.67	0.45
OprtnPerf	0.512	0.654	0.807	0.556	0.811	0.722	0.818	0.800	0.668	0.64	0.43
	average								0.622	0.648	0.413

จากตาราง 3 พบว่าค่า \sqrt{AVE} คือระดับสหสัมพันธ์เฉลี่ยของตัวชี้วัดกับ Construct ในบล็อกของตัวชี้วัดค่าสูงกว่า Cross Correlation ระหว่าง Column Construct กับ Construct อื่นแสดงว่ามาตรวัดของแต่ละ Column Construct สามารถอธิบายเรื่องราวของตนเองได้ดีกว่าที่จะอธิบายเรื่องราวของ Construct อื่นแสดงว่ามาตรวัดแต่ละหมวด มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

5. สรุปและอภิปรายผล (Discussion and Implication)

ผลการศึกษาสรุปได้ว่าความเป็นผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำ การใช้ IT ในธุรกิจและ Guanxi มีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานของธุรกิจทั้ง 4 ด้าน คือ ผลปฏิบัติงานด้านการตลาด ผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ผลปฏิบัติงานด้านการเงิน และผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ ดังแนวคิดของ [32] ที่สรุปว่าผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในวัฏจักรธุรกิจสมัยใหม่เป็นบุคคลผู้ซึ่งค้นพบความต้องการ ของตลาด ด้านการเงิน การปฏิบัติการและโลจิสติกส์อย่างบูรณาการ โดยผลปฏิบัติงานด้านการเงินและผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการได้รับผลกระทบ

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตก็คือความเป็นผู้ประกอบการจะส่งผลต่อ Guanxi สูงมาก ขณะที่ภาวะผู้นำส่งผลต่อการใช้ IT สูงมากแสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้ประกอบการที่ต้องบริหารความเสี่ยงใช้ประโยชน์ จากความเสี่ยง มีความจำเป็น ในการดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ตนเองถนัดนั้นจำเป็นต้องพึ่งพา ลูกค้าและคู่ค้า โดยสร้างสัมพันธ์อันญาติให้เกิดขึ้นจะช่วยให้เหลือ เกื้อกูลต่อกัน สังเกตได้ว่าหากผู้บริหารมีความเป็นผู้ประกอบการสูง จะส่งผลให้ Guanxi มีระดับ ความเข้มแข็งสูงตามไปด้วยเช่นกัน แต่ทั้งนี้ EntpnShip มิได้มีอิทธิพลต่อ IT อย่างมีนัยสำคัญ หากแต่เป็น LdrShip ต่างหากที่มีอิทธิพลต่อการใช้ IT เป็นอย่างมาก แต่ก็มีผลต่อ Guanxi ด้วยเช่นกัน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่รวมตัวและฝังอยู่ในแนวความคิดของคน ทั้งแสดงออกมาทางกายภาพเป็นกิริยาท่าทางและพฤติกรรม ภาวะผู้นำในประเด็นสำคัญ ๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาและยอมรับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา การผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสานวิสัยทัศน์ ของตนให้เป็นรูปธรรม จะส่งผลให้มองเห็นว่า IT เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำจึงส่งผลต่อ IT ค่อนข้างรุนแรง จากตาราง 1 จะพบว่าทุกเส้นทางมีนัยสำคัญ คือทุกสมมติฐานการวิจัยเป็นจริง ยกเว้นเส้นทาง EntpnShip ไปสู่ IT เท่านั้นที่ไม่มีนัยสำคัญ

จากการใช้ IT มากที่สุด [33] เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งาน ขณะที่ผลปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์และผลปฏิบัติงานด้านการตลาด ได้รับอิทธิพลจาก Guanxi มากที่สุด [18] อธิบายได้ว่าความนำ IT มาใช้ทั่วธุรกิจและในทุกกิจกรรมทุกภารกิจมีผลให้การปฏิบัติงานของธุรกิจเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว สามารถลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ ขยายตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจ มีรายได้เพิ่มขึ้น มีผลกำไรมากขึ้น มีสภาพคล่องสูง ขณะที่ IT เองก็ถูกระบายอย่างมากมายจากภาวะผู้นำของธุรกิจ กล่าวคือความมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถเชิงจัดการ และ

รวมพลังพนักงานมาช่วยกันทำภารกิจของธุรกิจให้ลุล่วงต้องอาศัย การเห็นคุณค่าของ IT ที่ต้องนำมาใช้อย่างทั่วถึงผลกระทบต่อ ไปยังผลปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวตั้งแนวคิดของ [27] ที่ได้ หนุนเสริมผลงานวิจัยนี้เช่นเดียวกัน อีกนัยหนึ่งพบว่า Guanxi ส่งผล รุนแรงต่อผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์และผลปฏิบัติงานด้านการตลาด ซึ่งเป็นเรื่องของสัมพันธภาพ กับลูกค้า/ลูกค้า ขณะที่ความเป็นผู้ ประกอบการ คือความ สามารถในการจัดการ ความเสี่ยง ฉกฉวย จังหวะ ดำเนินธุรกิจที่ถนัดจนบรรลุผลจะส่งผลตรงไปยัง Guanxi เพราะความสำเร็จอย่างสูงจำเป็นต้องอาศัยเครือข่าย และทะนุถนอม เครือข่ายทั้งที่เป็นลูกค้าและลูกค้าไว้ [19] ผลดังกล่าวนี้จึงส่งผลใน ทางที่ดีต่อไปยังผลปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์และการตลาด [29]

สำหรับผลการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านของ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่ามีเฉพาะผลปฏิบัติงานด้านการตลาดด้าน โลจิสติกส์ และด้านการเงินเท่านั้นที่แตกต่างกัน โดยต่างกันตาม จำนวนพนักงานและอัตราการขยายตัวของธุรกิจเท่านั้น พบว่าผล ประกอบการ ทั้ง 3 ด้านนี้จะต่างกันมากขึ้น ถ้าธุรกิจมีอัตราการ เติบโตสูงขึ้น ๆ และมีพนักงานระดับไม่เกิน 10 คน หรืออย่างมาก ไม่ควรเกิน 21-50 คน

6. เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). บทวิเคราะห์ผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจโลกต่อ SMEs ไทย พ.ศ. 2551-2552. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- [2] กรมการค้าพาณิชย์. (2552). การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างประเทศด้านการแข่งขันทางการค้า “Challenges in the Implementation on Competition Law” (Online) Available: <http://www.dit.go.th>. ค้นเมื่อ [2553 มีนาคม 12].
- [3] Gartner, W. B., & Bellamy, M. G. (2010). Enterprise. South-Western: Cengage Learning. USA.
- [4] Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2010). Contemporary Business. (13th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- [5] Hatten, T. S. (2009). Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. (4th ed.). Ohio: South-Western, USA.
- [6] Zimmerer T.W., & Scarborough N.M. (2002). Essentials of entrepreneurship and small business management. (3rd ed). New Jersey: prentice-Hall.
- [7] Moorman, J.W., & Holloran, J.W. (2006). Successful business planning for entrepreneurs (International ed). Westchester, Ohio: South-Western.
- [8] Mayer, K.E. (2004). How to really create a successful business plan. (4th ed). Needham Heights, Massachusetts: Paulson.
- [9] Daft, R. L. (1999). Leadership theory and practice. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- [10] Judge, Y.A., & Piccolo, R.F. (2004). “Transformational and transactional leadership: A met analytic test of their relative validity original publication”. Published in Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, (3): 755-768.
- [11] Bass, B.M. (1999). “Two decades of research and Development in transformational leadership”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,9-32.
- [12] Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2008). Market Orientation, Innovation and Entrepreneurship: An Empirical Examination of Illinois Beef Industry, International Food and Agribusiness, Management Review, 11,3.
- [13] Hsu, R., Lawson, D., & Liang, T. (2007). Factor affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises, Journal of Management and Enterprise Development, 4(1): 45-52.
- [14] Julien, P. A., & Lachance, R. (2001). “Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks”, Human Systems Management, 20: 237-248.
- [15] Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M.W. (2005). Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness, Supply Chain Management: An International Journal, 12(5): 358-368.
- [16] Lu, H., Trienekens, J., & Omta, O. (2007), “Does Traditional Guanxi matter for smallholders in modern markets? A structural equation modeling”, paper presented at the 17th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, Parma, 23-36 June.
- [17] Lianxi Zhou, Wei-ping Wu., & Xueming Luo. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks, Journal of International Business Studies, 38, 673-690.
- [18] Lu, H. (2007). The Role of Guanxi in Buyer-Seller Relationship in China, Retrieved Dec 15, 2009, from <http://library.wur.nl/wda/dissertation/dis4199.pdf>
- [19] Hong-Chi Shiao, Jy-Kuang Fang., & Huei-Wen Lo. (2008). Exploring guanxi and cultural barriers: a perspective from the Taiwanese SMS investors in China. International Journal of Chinese Culture and Management, 1(3): 302-312.
- [20] Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization, Journal of International Marketing, 8(2): 12-32.
- [21] Kotler. P. (2008). Marketing management. New Jersey: Prentice-Hall.
- [22] Zeng, X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs, Journal of Technovation, 30(3): 181-194

- [23] Ambler, T. , Styles, C. , & Xiucun, W. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China, *International Journal of Research in Marketing*, 16(1): 75-87.
- [24] Wallenburg, C. M. , & Weber, J. (2005). Structural Equation Modeling as a Basis for Theory Development Within Logistics and Supply Chain Management Research, Retrieved Jan 25,2010, from <http://www.springerlink.com>
- [25] บุญทวรรณ ริงวอน. (2550). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. ลำปาง: สาขาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- [26] Han, J. , Omta, S. W. , & Trienekens, F. (2007). The Joint Impact of Supply Chain Integration and Quality Management on the Performance of Pork Processing Firms in China, *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(2): 68-70.
- [27] Tracey, M. (1998). The Importance of Logistics Efficiency To Customer Service and Firm Performance. *The International Journal of Logistic Management*. 9(2): 65-81.
- [28] Kim, S. W. (2006). Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 11(3): 241-248.
- [29] Hsiao, Ju-Miao Melody. (2007). The Impact of Retailer - Supplier Cooperation and Decision-Making Uncertainty on Supply Chain Performance, University of Sydney. Faculty of Economics and Business.
- [30] Joseph, W.K. m & Chan, T. (2005). Competitive strategies and manufacturing logistics: An empirical study of Hong Kong manufacturers. *International Journal of Physical Distribution &Logistics Management*, 35(1): 20-24.
- [31] Green, K. W. , Whitten, D. W. , & Inman, R. A. (2008). "The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context" *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4): 317-327.
- [32] Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, T. S. , & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Computer Information Systems Department, Bryant University*, 34(2): 107-124
- [33] So Young Sohn, Hong Sik Kim, & Tae Hee Moon. (2007). Predicting the financial performance index of technology fund for SME using structural equation model, Department of Information and Industrial Engineering, Yonsei University, Republic of Korea.
- [34] Gary, A. K. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7(3): 155-171.
- [35] Chin, W.W. (2001). PLS Graph User's Guide Version 3.0. Retrieved March 15, 2008, from <http://www.pubinfo.vcu.edu/>