



ISSN: 2774-0390 (Online)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
Journal of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University
Homepage: <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU>
e-mail: jmssnr@gmail.com



อิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ที่มีต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่

Influence of internal organizational factors based on the McKinsey 7s
framework on the success of small and medium enterprises in Chiang Mai
Province

พัชรินทร์ อุดมจรัสเดช¹, ภัทรานิษฐ์ กิตติธิตินันท์^{2*}

Phatcharin Udomcharatdet¹, Phathranit Kitthitinan^{2*}

^{1,2} ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

^{1,2} Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: phathranit_sor@g.cmru.ac.th

Received: April 13, 2026

Revised: July 02, 2026

Accepted: July 14, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของปัจจัยภายในองค์กร และเพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 383 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบธุรกิจในภาคบริการ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป และมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 5 คน ผลการจัดกลุ่มปัจจัยภายในองค์กรสามารถจัดกลุ่มปัจจัยใหม่ได้ 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีเพียง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยภายในองค์กร, ความสำเร็จ, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This quantitative study aimed to explore the underlying factor structure of internal organizational factors and to examine their influence on the success of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Chiang Mai Province. Data were collected through a structured questionnaire administered to 383 SMEs entrepreneurs in Chiang Mai Province. The data were analyzed using descriptive statistics, including percentages, means, and standard deviations, as well as inferential statistics, including Exploratory Factor Analysis (EFA) and multiple regression analysis. The findings revealed that the majority of the respondents were female, aged between 31 and 40 years, held a bachelor's degree, operated businesses in the service sector, had over five years of business experience, and employed no more than five employees. Regarding the internal organizational factors, the analysis yielded 5 new factors: human resource management, operational systems, strategy, organizational structure, and organizational culture. Furthermore, the results demonstrated that only three internal organizational factors significantly influenced the success of SMEs in Chiang Mai Province: strategy, organizational culture, and operational systems.

Keywords: internal organizational factors, success, Small and Medium Enterprises (SMEs)

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งด้านการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน และการกระจายรายได้ โดยในปี พ.ศ. 2568 SMEs มีสัดส่วนร้อยละ 34.82 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และมีจำนวน 3,310,414 แห่ง สำหรับจังหวัดเชียงใหม่ แม้จะมีจำนวน SMEs มากที่สุดในภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 20.66 แต่กลับมีอัตราการเลิกกิจการสูงที่สุดในภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 40.59 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2568) สะท้อนถึงความท้าทายในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การทำความเข้าใจปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ SMEs จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ

แม้ว่าความสำเร็จของ SMEs จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกหลายประการ แต่ปัจจัยภายในองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการและพัฒนาได้โดยตรง กรอบแนวคิด McKinsey 7S ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทัศนคติ รูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วม จึงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการอธิบายความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Anam & Churiyah, 2023)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่ผ่านมายังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนถึงอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S ที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากยังปรากฏข้อค้นพบที่แตกต่างกันระหว่างงานวิจัย โดยบางการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (สวลี วงศ์ไชยา และพีชญาดา ฟีนพา, 2561) ขณะที่บางการศึกษาพบว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ McKinsey 7S ล้วนมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (นพชัย ธีรทิตสกุล และคณะ, 2566)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ยังพบข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งบางการศึกษาพบว่ามียุทธวิธีเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่บางการศึกษากลับพบว่าโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนไม่เอื้อต่อผลการดำเนินงาน (ภิระเนตร์ วิทยานันต์นา, 2561) เช่นเดียวกับด้านระบบการปฏิบัติงานที่มีทั้งผลการศึกษาที่สนับสนุน (นพชัย ธีรพิตสกุล และคณะ, 2566; Naipinit et al., 2014) และไม่สนับสนุน (Dodor, 2023) ความแตกต่างของข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นช่องว่างขององค์ความรู้ที่ยังต้องการการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มักศึกษาเฉพาะองค์ประกอบบางด้านของ McKinsey 7S ขณะที่ยังมีการศึกษาค้นคว้าจำกัดที่บูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ McKinsey 7S ภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน และทดสอบอิทธิพลขององค์ประกอบดังกล่าวต่อความสำเร็จของ SMEs ในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีบทบาททางเศรษฐกิจสูง แต่ในขณะเดียวกันก็เผชิญกับอัตราการเลิกกิจการของ SMEs ในระดับสูงเช่นกัน

จากข้อถกเถียงและช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทัศนคติ และค่านิยมร่วม โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการจำนวน 383 คน ผลการศึกษาคาดว่าจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ และเป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพ SMEs ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของปัจจัยภายในองค์กร
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร พัฒนาขึ้นมาตามแนวคิดของ Peters & Waterman (1982) โดยทั่วไปมักเรียกว่า McKinsey 7S framework หรือ ปัจจัย 7 ประการภายในองค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับและนิยมนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ในบริบทของภาคธุรกิจถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ โดยประกอบด้วย 7 ประการ (McKinsey & Company, 2008) ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (strategy) หมายถึง แนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (Rothaermel, 2023) โดยกลยุทธ์มีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กรและส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Anam & Churiyah, 2023) ผลการศึกษาที่ผ่านมายังพบว่า กลยุทธ์ด้านคุณภาพการบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (สวลี วงศ์ไชยา และพิชญาดา พันพา, 2561) รวมถึงการมุ่งเน้นนวัตกรรมและการยอมรับเทคโนโลยี (Fajarika et al., 2024) ล้วนช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งเสริมความสำเร็จของ SMEs ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างด้านกลยุทธ์กับความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อยืนยันข้อค้นพบดังกล่าว

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (structure) หมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์กรผ่านการกำหนดสายการบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cummings & Worley, 2019) โดยโครงสร้างแบบแบนราบที่เน้นการกระจายอำนาจ

ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ความคล่องตัวในการตัดสินใจ และส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่โครงสร้างที่ซับซ้อนอาจลดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน (ภริเนตร์ วิทยานันต์นา, 2561) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผลการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่หรือไม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะทดสอบเพื่อหาข้อสรุปในการศึกษาครั้งนี้

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (system) หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ SMEs ที่ต้องการความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Waterman et al., 1980) ระบบการปฏิบัติงานมีบทบาทในการสนับสนุนผลการดำเนินงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจ (นพชัย ถิรทิตสกุล และคณะ, 2566; Naipinit et al., 2014) อย่างไรก็ตาม บางการศึกษาพบว่าระบบการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ แต่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อบูรณาการร่วมกับปัจจัยภายในด้านอื่น (Dodor, 2023) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับอิทธิพลของระบบการปฏิบัติงานต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะทดสอบเพื่อหาข้อสรุปในการศึกษาครั้งนี้

4. ด้านรูปแบบการบริหาร (style) หมายถึง พฤติกรรมและวิธีการบริหารของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างเครือข่ายความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร (Williams et al., 2013) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารและผลการดำเนินงานของธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Anning-Dorson, 2025) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า รูปแบบการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SMEs ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่เพื่อยืนยันข้อค้นพบนี้

5. ด้านบุคลากร (staff) หมายถึง การกำหนดประเภทและจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการสรรหา พัฒนา รักษา และสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Na-Nan et al., 2017) อีกทั้งการให้ความสำคัญกับบุคลากรและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานยังช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการของธุรกิจ (Ng'ora et al., 2022; พิชากร ไบสุวรรณ และสุเทพ นิมสวาย, 2567) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SMEs ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่เพื่อยืนยันข้อค้นพบนี้

6. ด้านทักษะ ความสามารถ (skills) หมายถึง ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะของบุคลากรที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของ SMEs (Scuotto et al., 2017) การลงทุนในการพัฒนาทักษะยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Scuotto et al., 2021) รวมถึงการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ องค์กร และการตลาด ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Ali et al., 2020) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทักษะและความสามารถมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SMEs ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่เพื่อยืนยันข้อค้นพบนี้

7. ค่านิยมร่วม (shared values) หมายถึง ความเชื่อและหลักการที่องค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งกำหนดแนวทางการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยค่านิยมร่วมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทั้งการส่งเสริมค่านิยมด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (Matt & Rauch,

2020) และการเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงปัจจัยภายในองค์กรด้านอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (Kumar & Geetika, 2019) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SMEs ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่เพื่อยืนยันข้อค้นพบนี้

ความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจ หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Berger-Walliser et al., 2011) ทั้งในด้านผลประกอบการ การเติบโต ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจ (สุदारตน์ แสงแก้ว และคณะ, 2568) โดยสามารถประเมินได้จากทั้ง ตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ (objective measures) ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานที่วัดได้ในเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (subjective measures) ซึ่งสะท้อนการรับรู้หรือความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อระดับความสำเร็จของธุรกิจ (Leković & Marić, 2015) โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินความสำเร็จของธุรกิจโดยใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัยร่วมกัน โดยพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า ยอดขาย และกำไร ควบคู่กับการประเมินความสำเร็จโดยรวมของธุรกิจจากมุมมองของผู้ประกอบการ เพื่อให้การวัดความสำเร็จของ SMEs มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินธุรกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีการกำหนดนิยามไว้ ดังนี้

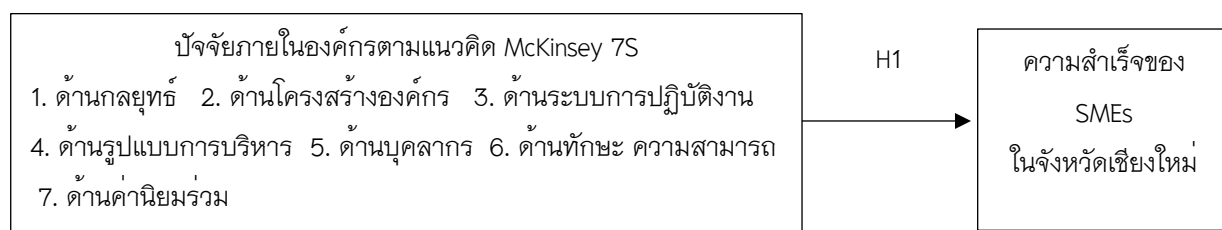
ตาราง 1 เกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม			
	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	การจ้างงาน (คน)
การผลิต	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50	เกิน 100-500	เกิน 50-200
การค้า และบริการ	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 30	เกิน 50-300	เกิน 30-100

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563)

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S สามารถกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research)

มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 111,511 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2568)

กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของ Krejcie & Morgan (1970) ได้จำนวน 383 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ซึ่งจำแนกตามประเภทของวิสาหกิจ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนจริงของประชากร

ประเภทของ SMEs	(1) จำนวน ผู้ประกอบการ (คน)	(2) Try Out แบบสอบถาม (คน)	(1) – (2) จำนวนผู้ประกอบการ คงเหลือ (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1. การบริการ	51,148	10	51,138	45.87	176
2. การค้า	41,505	10	41,495	37.22	143
3. การผลิต	18,858	10	18,848	16.91	64
รวม	111,511	30	111,481	100	383

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (close-ended form) ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย 7 ประการภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ของ Peters & Waterman (1982) และส่วนที่ 3 ความสำเร็จของ SMEs โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scales) 5 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่น่าพอใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ข้อคำถามได้รับการพัฒนาขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและงานวิจัยของ ปัทมาธิรี พงษ์แพร่ (2559) และ พนิดา ไชยแก้ว (2559)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า .50 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) จากการทดลองใช้ (tryout) แบบสอบถาม จำนวน 30 คน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha) เท่ากับ .893 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่แนะนำ .70 (Nunnally, 1978) แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามทั้งในรูปแบบการแจกด้วยตนเองและแบบออนไลน์ โดยเป็นการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (cross-sectional study) ระหว่างเดือน มีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2567

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple

regression analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 และทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานที่ 1 (H1) ซึ่งมีเนื้อความว่า ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.71 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.78 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.90 โดยส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 45.95 มีระยะเวลาในการประกอบกิจการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.84 และมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 48.56

2. ผลการจัดกลุ่มปัจจัยภายในองค์กร ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยเริ่มจากการตรวจสอบค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจหรือไม่

ตาราง 3 แสดงค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ของปัจจัยภายในองค์กร ค่าไอเกน (Eigen Values) และค่าร้อยละความแปรปรวน (% of Variance) ของปัจจัยภายในองค์กร

KMO and Bartlett's Test		Total Variance Explained							
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 0.809	Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a	
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1191.516 df 231 Sig. .000	1	4.040	18.363	18.363	3.305	15.024	15.024	1.723
		2	1.788	8.129	26.491	1.158	5.264	20.287	1.036
		3	1.289	5.858	32.349	.575	2.612	22.900	1.491
		4	1.211	5.506	37.855	.506	2.301	25.200	2.296
		5	1.086	4.065	59.924	.397	1.806	27.006	2.169

จากตาราง 3 พบว่า ผลการตรวจสอบค่า KMO เท่ากับ .809 แสดงว่า ชุดข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์นี้มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค EFA ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีค่าตั้งแต่ .80 ขึ้นไป (Field, 2009) และค่าสถิติทดสอบมีการแจกแจง โดยประมาณแบบ Approx. Chi-Square เท่ากับ 1191.516 มีค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิค EFA ได้

โดยเทคนิค EFA ครั้งนี้ เลือกใช้การสกัดปัจจัยแบบวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood method) ทำให้ทราบค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการ จัดข้อคำถามให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ทั้งนี้ Hair et al. (2019) ระบุว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยควรมีค่าไม่น้อยกว่า .30 เมื่อขนาดกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนตั้งแต่ 350 คนขึ้นไป นอกจากนี้ ได้ใช้การหมุนแกนปัจจัยแบบวิธี Direct Oblimin เป็นการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique

rotation) โดยวิธี Direct Oblimin อนุญาตให้ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันได้ จึงมีความเหมาะสมกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์

จากตาราง 3 ผลทดสอบปัญหาความเอนเอียงของวิธีการเก็บข้อมูลร่วม (Common Method Bias: CMB) ได้ใช้การทดสอบ Harman's Single Factor Test โดยดำเนินการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค EFA แบบไม่หมุนแกน (unrotated exploratory factor analysis) ผลการวิเคราะห์พบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบได้มากกว่า 1 ปัจจัย และปัจจัยแรกสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้เพียงร้อยละ 18.363 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 ที่ Podsakoff et al. (2003) เสนอไว้ จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลชุดนี้ไม่พบปัญหาความเอนเอียงของวิธีการเก็บข้อมูลร่วม (Common Method Bias) และไม่น่าจะส่งผลกระทบต่อผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค EFA

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของปัจจัย (% of Variance) และ ค่าไอเกน (Eigen Values) ที่มีค่ามากกว่า 1 มีจำนวน 5 ปัจจัย และสามารถนำมาอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 59.924 ซึ่งค่าไอเกนเป็นค่าความแปรปรวนทั้งหมดของข้อคำถามที่สามารถอธิบายได้ โดย Costello & Osborne (2005) กล่าวว่า จะพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 เท่านั้น เนื่องจาก ถ้าค่าไอเกนน้อยกว่า 1 แสดงว่า ปัจจัยนั้นสามารถอธิบายข้อคำถามได้เพียงข้อเดียว

ตาราง 4 แสดงค่าแปรปรวนของปัจจัย (%Variance Explained) ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	Factor Loading	Cronbach's alpha
ปัจจัยที่ 1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)		.787
1.1 มีการจ่ายค่าตอบแทนและการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม	.560	
1.2 มีกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างเหมาะสม	.440	
1.3 มีกระบวนการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม	.419	
1.4 มีกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน	.386	
1.5 มีโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร	.330	
ปัจจัยที่ 2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน (system)		.790
2.1 มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	.636	
2.2 มีกระบวนการทำงานที่แบ่งตามสายงานอย่างชัดเจนสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	.549	
ปัจจัยที่ 3 ด้านกลยุทธ์ (strategy)		.744
3.1 กลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนจะช่วยให้คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก	.466	
3.2 กลยุทธ์ที่มีความหลากหลายช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว	.403	
ปัจจัยที่ 4 ด้านโครงสร้างองค์กร (structure)		.756
4.1 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์	.598	
4.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งขององค์กรอย่างชัดเจน	.474	
4.3 มีความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้อต่อการทำงาน	.451	
4.4 มีการแบ่งงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	.450	

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัจจัยภายในองค์กร		Factor Loading	Cronbach's alpha
ปัจจัยที่ 5 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)			.782
5.1	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	.499	
5.2	ท่านรักและทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	.465	
5.3	ท่านให้การสนับสนุนและร่วมมือทำงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ	.443	
5.4	ท่านภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร	.391	
5.5	ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง	.377	
5.6	ท่านมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างได้	.371	
5.7	ท่านมีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะ	.338	

จากตาราง 4 พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S สามารถจัดกลุ่มใหม่ได้ 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยเหลือข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 20 ข้อ จากเดิม 29 ข้อ ซึ่งเดิมแบ่งออกเป็น 7 ปัจจัย

3. ผลการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ที่มีต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ วิเคราะห์ด้วยการถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยใช้ค่าคะแนนปัจจัย (factor scores) ทั้ง 5 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค EFA เป็นตัวแปรอิสระ และกำหนดความสำเร็จของ SMEs เป็นตัวแปรตาม ทั้งนี้ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ได้ตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล และปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity)

ตาราง 5 ผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลของปัจจัยภายในองค์กร

Factor	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	.141	383	.199
2. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	.171	383	.200
3. ด้านกลยุทธ์	.250	383	.118
4. ด้านโครงสร้างองค์กร	.259	383	.202
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.267	383	.200

จากตาราง 5 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลด้วยค่าสถิติ Kolmogorov-Smirnov^a เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีมากกว่า 50 ตัวอย่างขึ้นไป พบว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวเป็นเส้นโค้งปกติ สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณได้

ตาราง 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัย 5 ประการภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร	ปัจจัยภายในองค์กร				
	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5
	ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ด้านกลยุทธ์	ด้านโครงสร้างองค์กร	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1.000				
2. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	.168	1.000			
3. ด้านกลยุทธ์	.092	.102	1.000		
4. ด้านโครงสร้างองค์กร	.271	.086	.212	1.000	
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.277	.165	.225	.225	1.000

จากตาราง 6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 3 น้อยกว่า .3 ทุกคู่ปัจจัย ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน

ปัจจัยภายในองค์กร	B	Std. Error	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	14.500	.073	198.188**	.000		
ปัจจัยที่ 3 ด้านกลยุทธ์	-.457	.115	-3.970**	.000	.672	1.489
ปัจจัยที่ 5 ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.372	.110	3.382**	.001	.663	1.508
ปัจจัยที่ 2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน	.294	.096	3.071**	.002	.670	1.492
R = .520 R ² = .477 Adj. R ² = .471 F = 28.351 Std. Error of the Estimate = 1.46326						

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (B = -.457) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (B = .372) และ ด้านระบบการปฏิบัติงาน (B = .294) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ยิ่ง SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความซับซ้อน และความหลากหลายของกลยุทธ์ลดลง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น และมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจมากขึ้น

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า สมมติฐานที่ 1(H₁) ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการ สนับสนุนเป็นบางส่วน

การอภิปรายผล

1. ปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S สามารถจัดกลุ่มใหม่ได้เป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทของ SMEs จังหวัดเชียงใหม่ องค์ประกอบบางประการของกรอบแนวคิด McKinsey 7S มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจนสามารถหลอมรวมเป็นองค์ประกอบใหม่ได้

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของปัจจัยภายในองค์กรอาจแตกต่างจากบริบทขององค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้กรอบ McKinsey 7S แบบดั้งเดิม

2. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ โดยสามารถเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์ การที่ปัจจัยด้านกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสำเร็จของ SMEs อาจสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ซับซ้อนเกินกว่าศักยภาพขององค์กร หรือมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จริง ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและลดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Anam & Churiyah (2023) ที่ชี้ว่ากลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางและการปรับตัวขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับ สวลี วงศ์ไชยา และพีชญาดา พันพา (2561) ที่พบว่ากลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ SMEs

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของ SMEs เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในทิศทางเดียวกัน แม้ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Matt & Rauch (2020) และ Kumar & Geetika (2019) ที่พบว่า ค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรม ด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

2.3 ด้านระบบการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของ SMEs ระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ นพชัย ถิรทิตสกุล และคณะ (2565) ที่พบว่าระบบการปฏิบัติงานช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานและเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจสู่ความยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับ Naipinit et al. (2014) ที่ชี้ว่าระบบการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

3. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างองค์กร ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรายย่อยที่มีการจ้างงานจำกัด (ไม่เกิน 5 คน) โดยผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินงานหลักด้วยตนเอง ส่งผลให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับพื้นฐาน จึงยังไม่ปรากฏอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับศักดิ์ดิษฐ์ ชัยวิรัตน์ และคณะ (2566) ที่พบว่าโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่ และสอดคล้องกับ ปันหาเรียย์ ฟองแพร่ (2559) ที่รายงานว่าการปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7S ในบริบทของ SMEs จังหวัดเชียงใหม่ โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรสามารถจัดโครงสร้างใหม่จากกรอบแนวคิดเดิมที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เหลือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนว่าโครงสร้างของปัจจัยภายในองค์กรของ SMEs มีลักษณะแตกต่างจากกรอบแนวคิดดั้งเดิม และควรมีการปรับใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรธุรกิจ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ผู้ประกอบการ SMEs ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน และการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs และสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการ ควรมุ่งกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดธุรกิจ พัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น รวมถึงสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานและการปรับตัว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

1.2 สถาบันการศึกษาซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริม SMEs ควรพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่ผู้เรียนและผู้ประกอบการ โดยเน้นด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และระบบการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการออกแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้จริง และยกระดับศักยภาพของ SMEs อย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ภาครัฐควรกำหนดนโยบายที่มุ่งพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และการปรับตัว รวมถึงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยืดหยุ่น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อยกระดับศักยภาพและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของ SMEs

1.4 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะ SMEs ในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น ดังนั้น การนำผลการวิจัยไปอ้างอิงหรือสรุปผลในบริบทของพื้นที่อื่นควรใช้ความระมัดระวัง เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังจังหวัดหรือภูมิภาคอื่นเพื่อเปรียบเทียบและยืนยันผลการวิจัย

2.2 การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยภายในองค์กร 7 ประการ โดยยังไม่ได้ครอบคลุมปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น ควรพิจารณาปัจจัยดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมมากขึ้น

2.3 การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ซึ่งอาจยังไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์เชิงลึกได้อย่างครบถ้วน จึงควรมีการศึกษาครั้งต่อไปโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสามารถอธิบายกลไกความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

เอกสารอ้างอิง

- นพชัย ถิรทิตสกุล, รัชฎ ขำบุญ และศิริเดช คำสุพรหม. (2566). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจพลังงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาธุรกิจพลังงานในประเทศไทย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 37(3), 74–91.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUthiparitathatJournal/article/view/265750>.
- ปัทมากรีย์ พองแพร่. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/12227>.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5302036339_5768_4368.pdf?utm_source=chatgpt.com.
- พิชการ ไบสุวรรณ และสุเทพ นิมสลาย. (2567). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาด้านที่ยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม. *วารสารวิชาการการบิน การเดินทาง และการบริการ*, 3(2), 113–136.
<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/tft/article/view/6245>.
- ภิระเนตร วิทยาธนรัตน์. (2561). *การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3254>.
- ศักดิ์ดนัย ชัยวิรัตน์, ภัทรานิษฐ์ กิตติธินันท์, และสุธาร์ตน์ แสงแก้ว. (2566). อิทธิพลของทักษะการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 18(66), 22–33.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/researchjournal-lru/article/download/266156/180979>.
- สวลี วงศ์ไชยา และพีชญาดา พันผา. (2561). อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23(2), 139–152.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/download/242079/164543>.
- สุธาร์ตน์ แสงแก้ว, ภัทรานิษฐ์ กิตติธินันท์ และกุสุมา ลิดาเพ็ง. (2568). ความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมและคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 130–149.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmspsru/article/view/280541>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). *กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562*. สืบค้น 8 กุมภาพันธ์ 2567 จาก www.dusit.ac.th/home/wp-content/uploads/2020/03/กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.pdf.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2568). *สรุปข้อมูล SME ไทย ปี 2568 การเติบโตและการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้น 25 มีนาคม 2569 จาก <https://smebigdata.sme.go.th/msme/>.

- Ali, H., Hao, Y., & Chen, A. (2020). Innovation capabilities and small and medium enterprises' performance: An exploratory study. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959–968. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959>.
- Anam, C., & Churiyah, M. (2023). 7S–McKinsey based organizational performance model on MSMEs. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 8(2), 112–120. <https://doi.org/10.32503/jmk.v8i2.3458>.
- Anning–Dorson, T. (2025). Unlocking SME success: Optimizing capability development amidst dynamic market conditions in emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 1–24. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2022-0336>.
- Berger–Walliser, G., Bird, R. C., & Haapio, H. (2011). Promoting business success through contract visualization. *Journal of Law, Business & Ethics*, 17(1), 55–75. <https://ssrn.com/abstract=1744096>.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(1), Article 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed). Cengage Learning.
- Dodor, A. (2023). Comprehension of the application of McKinsey's 7s model by women in SMEs in Ghana; the mediating role of commitment. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(11), 40–56. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i111161>.
- Fajarika, D., Trapsilawati, F., & Sopha, B. M. (2024). Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Engineering Business Management*, 16, Article 18479790241258097. <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed). Cengage Learning.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
- Kumar, S., & Geetika. (2019). The McKinsey 7S model helps in strategy implementation: A theoretical foundation. *Tecnia Journal of Management Studies*, 14(1), 7–12. <https://ssrn.com/abstract=3993590>.
- Leković, B., & Marić, S. (2015). Measures of small business success/performance: Importance, reliability and usability. *Industrija*, 43(2), 7–26. <https://doi.org/10.5937/industrija43-7209>.
- Matt, D. T., & Rauch, E. (2020). SME 4.0: The role of small- and medium-sized enterprises in the digital transformation. In D. T. Matt, V. Modrák, & H. Zsifkovits (Eds.), *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, opportunities and requirements* (pp. 3–36). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1.
- McKinsey & Company. (2008). *Enduring Ideas: The 7–S framework*. Retrieved November 11, 2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

- Naipinit, T., Kojchavivong, S., Kowittayakorn, V., & Promsaka Na Sakolnakorn, T. (2014). McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand. *Asian Social Science*, 10(8), 35–41. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n8p35>.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Performance management in SME high-growth sectors and high-impact sectors in Thailand: Mixed method research. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–8. <https://doi.org/10.1177/1847979017718451>.
- Ng'ora, S., Mwakalobo, A. B. S., & Lwesya, F. (2022). Managerial skills for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 343–359. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0022>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic management* (6th ed). McGraw-Hill Education.
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs. *creativity and innovation management*, 26(3), 247–255. <https://doi.org/10.1111/caim.12221>.
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>.
- Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local Economy*, 28(4), 399–415. <https://doi.org/10.1177/0269094213475993>.