

สมการโครงสร้างแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย

A Structural Equation of McKinsey's 7-s Framework and Total Quality Management to Firm Performance in the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine Economic Corridor

กฤษติญา มูลศรี
Kristiya Moonsri

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
83 หมู่ 11 ต.สะเดียง อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์
Faculty of Management Science, Phetchabun Rajabhat University
83 Moo 11 Sadiang Sub-district, Muang District, Phetchabun 67000 Thailand.
E-mail: Kristiya_ripb@hotmail.com

Received: October 24,2019; Revised: January 8,2020; Accepted: August 18,2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย และศึกษาสมการโครงสร้างของปัจจัยแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย จำนวน 540 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย มากที่สุด ($DE = 0.57$) รองลงมาคือ องค์ประกอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย ($DE = 0.29$) รวมถึงองค์ประกอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อองค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวม ($DE = 0.80$) ซึ่งดำเนินงานธุรกิจตามแนวคิดแมคคินซี 7-s ควบคู่กับการจัดการคุณภาพโดยรวม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำคัญสำหรับธุรกิจในการวางแผนพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานที่ดีต่อไป

คำสำคัญ: แนวคิดแมคคินซี 7-s การจัดการคุณภาพโดยรวม ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Abstract

The purposes of this research were to study the operational level in accordance with the McKinsey 7-s framework and total quality management of businesses in the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor, and to study structural equation of the McKinsey's 7-s framework and total quality management to firm performance in the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor. The samples used in this study were 540 entrepreneurs in the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor. The tool for data collecting was questionnaires. The statistics used in this research were percentage, mean, standard deviation, pearson correlation coefficient and Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that total quality management components have statistically significant positive impact on the firm performance of the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor ($DE = 0.57$). Followed by the McKinsey's 7-s framework have statistically significant positive impact on the firm performance of the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor ($DE = 0.29$). In addition the McKinsey's 7-s



framework have statistically significant positive impact on the total quality management (DE = 0.80). The operation of business based McKinsey's 7-s framework coupled with total quality management can be used as an important guideline for businesses to plan their business development to be competitive and achieve good operational results.

Keywords: McKinsey's 7-s Framework, Total Quality Management, Firm Performance

Paper type: Research

1. บทนำ

สภาพเศรษฐกิจยุคใหม่ในโลกปัจจุบันมีการพัฒนาการติดต่อค้าขายกันอย่างทั่วถึง เกิดการขยายตัวและเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง โครงการระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย (Luangprabang-Indochina-Mawlamyine Economic Corridor: LIMEC) เป็นอีกหนึ่งโครงการที่เป็นความร่วมมือของ 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา กำหนดเส้นทางเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน จากแขวงหลวงพระบางและแขวงไชยบุรี สู่กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย (พิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพชรบูรณ์ สุโขทัย) ต่ไปยังรัฐกะเหรี่ยงและรัฐมอญ ของประเทศเมียนมา เพื่อเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งสินค้าและการลงทุนและสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับทั้ง 3 ประเทศ โดยปัจจุบันผู้ประกอบการไทยให้ความสนใจในการลงทุนเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจ เส้นทาง LIMEC เป็นอีกหนึ่งโอกาสที่จะยกระดับให้ผู้ประกอบการสามารถเชื่อมโยงทางการค้า การลงทุนและการบริการในทุกมิติ (Government Public Relations Department, 2018) อันจะนำมาซึ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันในทุกเมืองของสมาชิกในทั้ง 3 ประเทศ แต่อย่างไรก็ตามจังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย(LIMEC) ของไทยยังมีอัตราขยายตัวของ GDP อยู่ในระดับต่ำ โดยจังหวัดอุตรดิตถ์มีค่า GDP ในปี 2559 เท่ากับ 3.0 ในปี 2560 GDP เท่ากับ 3.2 จังหวัดพิษณุโลก GDP ในปี 2559 เท่ากับ 7.7 ในปี 2560 GDP เท่ากับ 7.9 ซึ่งในปี 2560 ทั้ง 2 จังหวัดมีการขยายตัวของ GDP เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนจังหวัดสุโขทัยมีค่า GDP ในปี 2559 เท่ากับ 3.7 ในปี 2560 GDP เท่ากับ 3.8 จังหวัดตากมีค่า GDP ในปี 2559 เท่ากับ 4.3 ในปี 2560 GDP เท่ากับ 4.0 จังหวัดเพชรบูรณ์มีค่า GDP ในปี 2559 เท่ากับ 7.0 ในปี 2560 GDP เท่ากับ 6.5 โดยในปี 2560 ทั้ง 3 จังหวัดมีค่า GDP ลดลงจากปีก่อน (The Office of the National Economic and Social Development Council, 2019) ดังนั้นจากสถานการณ์ข้างต้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่า ธุรกิจจังหวัดตามแนวระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย (LIMEC) ของไทยจะมีแนวทางอย่างไรที่จะได้รับประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจบนเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการ

เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ เศรษฐกิจใหม่ ภัยคุกคามโอกาส และข้อจำกัดชุดใหม่ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและเป็นหลักการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ (Wanarat, 2018) และนักวิชาการอีกหลายท่านชี้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความจำเป็นมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Parul & Rubal, 2016); Akhtar, Zameer & Saeed (2014) สอดคล้องกับงานวิจัยนักวิชาการหลายท่านที่พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Tari, Molina & Castejon, 2007; Akhtar et al. 2014; Al-Damen, 2017; Kwamega, Li & Ntiamoah, 2015; Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013; Benavides- Velasco, Quintana- Garcia & Marchante- Lara, 2014; Sila & Ebrahimpur, 2005; Kaynak, 2003; Nguyen, Pham & Pham, 2016) อีกทั้งพบว่าการดำเนินงานธุรกิจตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s เป็นกลยุทธ์สำคัญในการเตรียมความพร้อมและส่งผลให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจ (Njeru, Awino & Adwet, 2017; Gokdeniz, Kartal & Komurcu, 2017; Koyalkar & Gankar, 2018)

จากข้อมูลข้างต้นจึงมีความน่าสนใจยิ่งที่ต้องศึกษาแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานธุรกิจในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย (LIMEC) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในวางแผนพัฒนาธุรกิจและประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ แข่งขันได้ และเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมของธุรกิจในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย

2.2 เพื่อศึกษาสมการโครงสร้างกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย

3. การทบทวนวรรณกรรม

3.1 กรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s (McKinsey's 7-s Framework)

ผลการศึกษาของ บริษัท แมคคินซี ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ในการบริหารงานธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ปัจจัยประกอบด้วย (Pothiyadath & Wesley, 2014; Koyalkar & Gankar, 2018) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กร ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร สายงานต่าง ๆ มีการแบ่งและรวมกันอย่างไร สายการบังคับบัญชา แคมหรือกว้าง โครงสร้างองค์กรต้องมีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของกิจกรรม หรือการปฏิบัติการภายในองค์กรที่ถูกลงแผนไว้ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อบรรลุเป้าหมาย สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นต่อไป

3. ระบบ (System) คือ ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรและทิศทางการไหลของงาน เช่น ระบบการผลิตและการบริการ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการวัดการดำเนินงาน เป็นต้น

4. รูปแบบการบริหาร (Style) คือ พฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และนโยบายเหล่านี้จะถูกส่งต่อมายังพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม

5. พนักงาน (Staff) คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร อันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับ ซึ่งเปรียบเสมือน เครื่องจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

6. ทักษะฝีมือ (Skill) คือ ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ที่เป็นจุดเด่นขององค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) คือ ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน

ทั้งนี้แนวคิดแมคคินซี 7-s ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการศึกษารูปแบบการจัดการธุรกิจสู่ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของธุรกิจ (Gokdeniz et al., 2017; Njeru et al., 2017; Ravanfar, 2015; Pothiyadath & Wesley, 2014) และพบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ใน 2 กลุ่มดังนี้ กลุ่มแรกพบว่ามีเพียงบางปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผลการวิจัยของ Pathomsirikul (2011) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โรงพยาบาลเอกชน และ Koyalkar & Gankar (2018) พบว่า โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ไม่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การเปิดตัว และ Fongprae (2016) พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง โดยกลุ่มที่สอง พบว่า แนวคิดของแมคคินซี 7-s ทั้ง 7 ปัจจัย ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ Njeru et al. (2017) ศึกษาการดำเนินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี และผลการดำเนินงานของธุรกิจซูปเปอร์มาเก็ตขนาดใหญ่ในไนโรบีประเทศเคนยา พบว่า ทั้ง 7 ปัจจัย ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของหลายท่าน (Gokdeniz et al. 2017; Leklersindhu, 2017; Koyalkar & Gankar, 2018) จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจยังไม่แน่ชัด ซึ่งต้องวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ทราบปัจจัยองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินธุรกิจและนำไปเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจให้เขตระเบียบเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมฆะสาโยต่อไป

3.2 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวมมีความจำเป็นมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Parul & Rubal, 2016) และ Akhtar et al. 2014 กล่าวว่า TQM เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพราะว่า TQM เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลจากลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึง Sanguanwongwan (2017) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวมจึงมุ่งความเป็นเลิศในคุณภาพที่ดีที่สุดในทุกกิจกรรมขององค์กร และการที่แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพด้วย องค์กรที่ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม จึงสามารถใช้แผนงานในการปฏิบัติทั้งจากกลยุทธ์ลดต้นทุน (Lower cost) และ กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และ Gharakhani, Rahmati, Farokhi & Farahmandian (2013) ระบุว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร เนื่องจากการจัดการคุณภาพโดยรวม คือการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งเน้นกระบวนการปรับปรุงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มูลค่าที่เหนือกว่า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมขององค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวแปรของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

ตัวแปร	อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัยและปี)
ผู้นำ (Leadership)	Talib & Rahman (2010); Patiar, Davidson & Ying (2012); Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Akhtar et al. (2014); Nguyen et al. (2016); Al-Damen (2017); Khurshid, Amin, AL-AALI & AL-AALI (2018);
การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus and satisfaction)	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Milovanovic (2014); Al-Damen (2017); Kaur & Sharma (2014); Nguyen et al. (2016); Patiar et al. (2012)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	Al-Damen (2017); Talib et al. (2010); Nguyen et al. (2016); Talib & Rahman (2010); Yusuf, Gunasekaran & Dan (2007); Akhtar et al. (2014)
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement)	Patiar et al. (2012); Akhtar et al. (2014); Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Al-Damen (2017); Milovanovic (2014); Talib et al. (2010); Nguyen et al. (2016); Talib & Rahman (2010)
การจัดการกระบวนการ	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000); Al-Damen (2017); Talib et al.

โดยตัวแปรของการจัดการคุณภาพโดยรวมมีผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วยผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้และกำไรในการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ (Jadesadalug, 2009) อย่างไรก็ตาม

รายละเอียด ดังนี้ (Nekoueizadh & Esmaeili, 2013; Kunst & Lemmink, 2000)

1) ด้านผู้นำ (Leadership) หมายถึง เป้าหมายและความมุ่งมั่นของผู้นำซึ่งยึดหลักคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หมายถึง ทุกหน่วยงานจะต้องยึดคุณภาพของ สินค้าหรือบริการเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) หมายถึง องค์กรมีการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น

4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ร่วมปรับปรุงแก้ปัญหาการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ

5) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) หมายถึง องค์กรมีระบบการจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน มีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการ และมีระบบป้องกันความสูญเสียในกระบวนการทำงาน

3.3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Firm Performance)

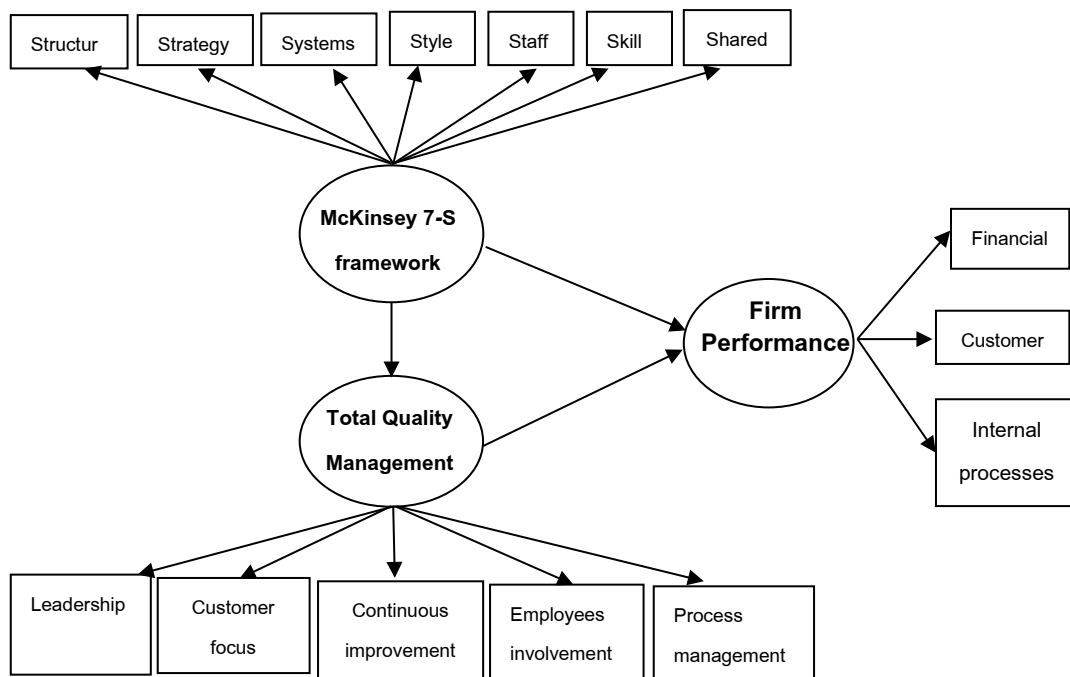
ตาม Pokorna & Castek (2013) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินเป็นการวัดแบบดั้งเดิม ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลบนพื้นฐานที่มีอยู่ โดยจะใช้การตรวจสอบจากงบการเงินและการวิเคราะห์ทางการเงิน และมีทัศนะว่า การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินมีข้อจำกัดคือเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ในอนาคตได้ ซึ่งปัจจุบันนักวิชาการหลายท่านได้ใช้ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินเข้ามาเป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานธุรกิจควบคู่กับผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินด้วย เช่น Al-Damen (2017) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจากประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความพึงพอใจของพนักงาน และ Nguyen et al. (2016) วัดผลการดำเนินงานธุรกิจด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน การตลาดและความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพของกระบวนการประสิทธิภาพของกระบวนการ และเวลาในการสั่งซื้อ และ Nekoueizadeh & Esmaeili (2013) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยวัดจาก ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลประกอบการที่มีใช้เงิน และ Neyestani & Juanzon (2016) วัดผลผลการดำเนินงานธุรกิจจากการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ด้านลูกค้า วัดจากความพึงพอใจของลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาด ด้านการเงิน วัดจากต้นทุนและความสามารถในการทำกำไร และวัดผลการดำเนินงานธุรกิจจากกระบวนการภายในของธุรกิจ)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสรุปความหมายผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Firm Performance) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจใน 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) และด้านกระบวนการภายใน (Internal processes) เพื่อให้การวัดผลการ

ดำเนินงานของธุรกิจมีความครอบคลุมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

และพบความสัมพันธ์ของการจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Abubakar & Mahmood, 2016; Jabeen, Shehu, Mahmood & Mata, 2014; Nguyen, et al., 2016) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaynak (2003) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ สอดคล้องกับผลการวิจัยท่านอื่น (Akhtar et al. 2014; Al-Damen, 2017; Kwamega et al. 2015; Benavides- Velasco et al. 2014; Nekouezadeh & Esmaeili, 2013; Tari et al. 2007) และพบ

ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการและองค์กรธุรกิจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รูปแบบธุรกิจ ประเภทกิจการ จำนวนพนักงาน และมูลค่าสินทรัพย์ ถาวร 2) การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ประยุกต์คำถามมาจาก Pothiyadath & Wesley (2014); Njeru, et al. (2017) 3) การดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ ประยุกต์คำถามมาจาก Jung, Wang & Wu (2009); Nekouezadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000) 4) ผลการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ประยุกต์คำถามมาจาก



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H: 1 กรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

H: 2 กรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

H: 3 การจัดการคุณภาพโดยรวมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

4. วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการจัดส่งทางไปรษณีย์ถึงกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่ง

Demirbag, Tatoglu, Tekinkus, & Zaim (2006) โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 - 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง

ของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรง (Face Validity) ของแบบสอบถามกับความครอบคลุมของคำถามเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์การวิจัย ตัวแปรที่ต้องการวัดและความเหมาะสมของการใช้ถ้อยคำและจำนวนข้อคำถาม ความสอดคล้องของรูปแบบการถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ให้คะแนนค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Silpcharu, 2017)

ดังนั้นข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามจึงมีความสอดคล้องเที่ยงตรง และมีความชัดเจนของภาษา สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try Out) จำนวน 30 ตัวอย่าง และหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.949 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้านดังนี้ ด้านกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .778 ด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .949 ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .890 ซึ่งทุกด้านมีค่ามากกว่า .70 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือผู้ประกอบการธุรกิจเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย ในภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ อุดรดิตต์ ตาก เพชรบูรณ์ สุโขทัย และพิษณุโลก จำนวน 10,855 ราย (Department of Business Development, 2018) ทั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องเหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งต้องมีขนาดตัวอย่างจำนวน 10 - 20 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ในงานวิจัยนั้น ๆ (Hair, et al, 2010) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนพารามิเตอร์ในแบบจำลองจำนวน 50 พารามิเตอร์ ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย 500 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 540 ตัวอย่าง และจัดเก็บตามสัดส่วน $n_i = N_i \times 540/10,855$ ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างในเขตจังหวัด อุดรดิตต์ 65 ราย จังหวัดตาก 107 ราย จังหวัดเพชรบูรณ์ 111 ราย จังหวัดสุโขทัย 61 ราย จังหวัดพิษณุโลก 196 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยเทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi stage sampling)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

5. ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรายงานเรียงตามลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1 ผลการศึกษาระดับการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย

การวิจัยครั้งนี้อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย (LIMEC) จำนวนทั้งสิ้น 540 ราย และสามารถสรุปผลข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.3 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.7 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 ระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 34.3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.1 และมีขมตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 22.8 9 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบการธุรกิจเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 82.2 และเป็นกิจการประเภทการค้าส่ง-ค้าปลีก เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47 มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 15 คนเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 96.9 มูลค่าสินทรัพย์ถาวรส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 62.8

ธุรกิจมีการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s ด้านโครงสร้างองค์กร มากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านพนักงาน และด้านระบบตามลำดับและการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม มีการดำเนินงานด้านผู้นำมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตามลำดับ และผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ธุรกิจมีการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s ด้านโครงสร้างองค์กร มากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านพนักงาน และด้านระบบตามลำดับและการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม มีการดำเนินงานด้านผู้นำมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตามลำดับ และผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย

ระดับการดำเนินงาน	\bar{x}	S.D	แปลผล
การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s			
ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	4.40	.551	มาก
ธุรกิจมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.54	.578	มากที่สุด
ธุรกิจมีระบบการประสานงานที่ชัดเจน	4.36	.628	มาก
ธุรกิจมีโครงสร้างองค์กร (ฝ่าย/แผนก) ที่เหมาะสม	4.30	.767	มาก
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	4.34	.535	มาก
ธุรกิจมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.40	.686	มาก
ธุรกิจมีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.29	.725	มาก
ธุรกิจถ่ายทอดแนวคิด (วิสัยทัศน์) ไปสู่การปฏิบัติ	4.35	.707	มาก
ด้านระบบ (System)	4.18	.539	มาก
ธุรกิจมีระบบการควบคุมคุณภาพการทำงาน	4.28	.711	มาก
ธุรกิจมีเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการดำเนินงาน	4.15	.790	มาก
ธุรกิจมีระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์กร	4.11	.737	มาก
ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)	4.26	.518	มาก
เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.12	.844	มาก
มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน	4.09	.798	มาก
ผู้ประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ	4.37	.733	มาก
ผู้ประกอบการมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า	4.49	.740	มาก
ด้านพนักงาน (Staff)	4.22	.489	มาก
จำนวนพนักงานเพียงพอในการดำเนินงาน	4.13	.794	มาก
พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะในการทำงาน	4.12	.858	มาก
พนักงานมีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน	4.26	.800	มาก
พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.19	.715	มาก
พนักงานมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	4.27	.718	มาก
พฤติกรรมของพนักงานมุ่งเน้นลูกค้าเสมอ	4.35	.765	มาก
ด้านทักษะ (Skills)	4.29	.593	มาก
ธุรกิจมีระบบให้คำปรึกษาแนวทางการทำงานแก่พนักงาน	4.29	.775	มาก
พนักงานมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำงาน	4.37	.738	มาก
ธุรกิจมีแนวทางพัฒนาทักษะพนักงาน	4.23	.734	มาก
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)	4.31	.596	มาก
พนักงานมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	4.27	.733	มาก
ธุรกิจมีวัฒนธรรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.32	.716	มาก
พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.30	.803	มาก
พนักงานมีความร่วมมือกันในการทำงาน	4.39	.633	มาก
การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)			
ด้านผู้นำ (Leadership)	4.50	.532	มากที่สุด
ผู้ประกอบการยึดหลักคุณภาพเป็นสำคัญในการคัดเลือกและรักษาพนักงาน	4.56	.632	มากที่สุด
ผู้ประกอบการมองว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นการเพิ่มผลกำไร	4.52	.651	มากที่สุด
ผู้ประกอบการมั่นใจว่าสินค้าทุกชิ้นและบริการสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.44	.749	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ระดับการดำเนินงาน	\bar{x}	S.D	แปลผล
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus)	4.43	.560	มาก
มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	4.44	.696	มาก
ธุรกิจมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	4.41	.749	มาก
ธุรกิจรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการ	4.41	.684	มาก
ธุรกิจพยายามสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการซื้อซ้ำแนะนำต่อในเชิงบวก	4.49	.750	มาก
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	4.24	.595	มาก
ธุรกิจมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.25	.772	มาก
ธุรกิจมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ	4.27	.796	มาก
ธุรกิจมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้ทันเวลา	4.22	.752	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement)	4.20	.586	มาก
ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในเรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ	4.24	.756	มาก
พนักงานให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.23	.821	มาก
ธุรกิจนำความรู้ความสามารถของพนักงานมาใช้แก้ปัญหา	4.16	.793	มาก
ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management)	4.35	.543	มาก
ธุรกิจมีการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการชัดเจน	4.34	.689	มาก
ธุรกิจมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.31	.726	มาก
ธุรกิจมีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.40	.733	มาก
ธุรกิจมีระบบป้องกันเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน	4.36	.703	มาก
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ			
ด้านการเงิน (Financial)	4.11	.728	มาก
1. ธุรกิจมีกำไร	4.17	.863	มาก
2. รายได้ของธุรกิจเพิ่มขึ้น	4.07	.807	มาก
3. ธุรกิจมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า	4.10	.837	มาก
ด้านลูกค้า (Customer)	4.30	.672	มาก
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ	4.31	.742	มาก
2. จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น	4.29	.768	มาก
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ			
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	4.27	.668	มาก
1. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน	4.21	.769	มาก
2. ธุรกิจมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่	4.33	.790	มาก

5.2 ผลการศึกษาสมการโครงสร้างกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย

ทั้งนี้ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลตัวแปรไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' Alpha Coefficient) พบว่า ด้านการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีค่า Cronbachs' Alpha Coefficient = 0.806 ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม มีค่า Cronbachs' Alpha Coefficient = 0.883 และด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่า Cronbachs' Alpha Coefficient = 0.816 ซึ่งทุกด้านมีความเชื่อมั่นสูงเพราะมีค่ามากกว่า .70 (Hair et al. 2010) และตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบความปกติของข้อมูล พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.017 ถึง 0.704 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่เกิดสภาวะ Multicollinearity (Cooper et al., 2006) (ดังตารางที่ 3) และทำการทดสอบความปกติของข้อมูล ซึ่งข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -.209 ถึง -.936 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 2 และค่า

ความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -.054 ถึง 0.732 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 3 (Kline, 2005) (ดังตารางที่ 3) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในลำดับต่อไป

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย พบ สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (χ^2 / df) หรือ ดัชนี CMIN/DF เท่ากับ 1.228 โดยมีค่าน้อยกว่า 3 ซึ่งผ่านหลักเกณฑ์พิจารณาที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาถึงดัชนีตัวอื่นตามกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI = 0.981, AGFI = 0.965, NFI = 0.981, TLI = 0.994, IFI = 0.996, CFI = .996 ตามลำดับ ผ่านเกณฑ์พิจารณา ส่วนดัชนีที่กำหนดผ่านเกณฑ์พิจารณาไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบค่าดัชนี RMR = 0.007 และ RMSEA = 0.021 ก็ผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้เช่นกัน รวมถึง ดัชนีประเมินความกลมกลืนของโมเดลด้วยความเพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ Hoelter > 200 พบค่าดัชนี Hoelter = 575 ดังผลสรุปตามตารางที่ 4 และสามารถนำเสนอรูปแบบอิทธิพลเชิงสาเหตุ ได้ดังภาพที่ 3 และตารางที่ 5

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและผลการทดสอบความปกติของข้อมูล

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Structure (1)	1														
Strategy (2)	.455**	1													
System (3)	.444**	.400**	1												
Style (4)	.452**	.429**	.520**	1											
Staff (5)	.417**	.490**	.457**	.525**	1										
Skill (6)	.423**	.444**	.472**	.604**	.580**	1									
Shared value (7)	.413**	.368**	.351**	.590**	.468**	.671**	1								
Leadership (8)	.264**	.327**	.253**	.207**	.193**	.287**	.173**	1							
Customer focus (9)	.230**	.481**	.336**	.340**	.361**	.339**	.267**	.571**	1						
Continuous improvement (10)	.276**	.400**	.366**	.385**	.404**	.428**	.407**	.341**	.493**	1					
Employees involvement (11)	.381**	.421**	.448**	.529**	.469**	.541**	.581**	.314**	.438**	.587**	1				
Process management (12)	.388**	.436**	.367**	.521**	.433**	.507**	.549**	.253**	.517**	.577**	.704**	1			
Finance (13)	.250**	.096*	.114**	.175**	.105*	.095*	.129**	.086*	.017	.141**	.190**	.137**	1		
Customer (14)	.307**	.325**	.410**	.456**	.353**	.483**	.483**	.134**	.357**	.427**	.570**	.542**	.317**	1	
Internal Process (15)	.326**	.381**	.373**	.470**	.455**	.509**	.527**	.184**	.436**	.439**	.578**	.590**	.234**	.689**	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Skewness	-0.819	-0.344	-0.338	-0.456	-0.442	-0.432	-0.534	-0.936	-0.676	-0.433	-0.209	-0.440	-0.753	-0.536	-0.496
Kurtosis	.311	-0.704	-0.195	-0.054	.466	-0.714	-0.486	.102	-0.209	-0.467	-0.818	-0.557	.732	-0.898	-0.691

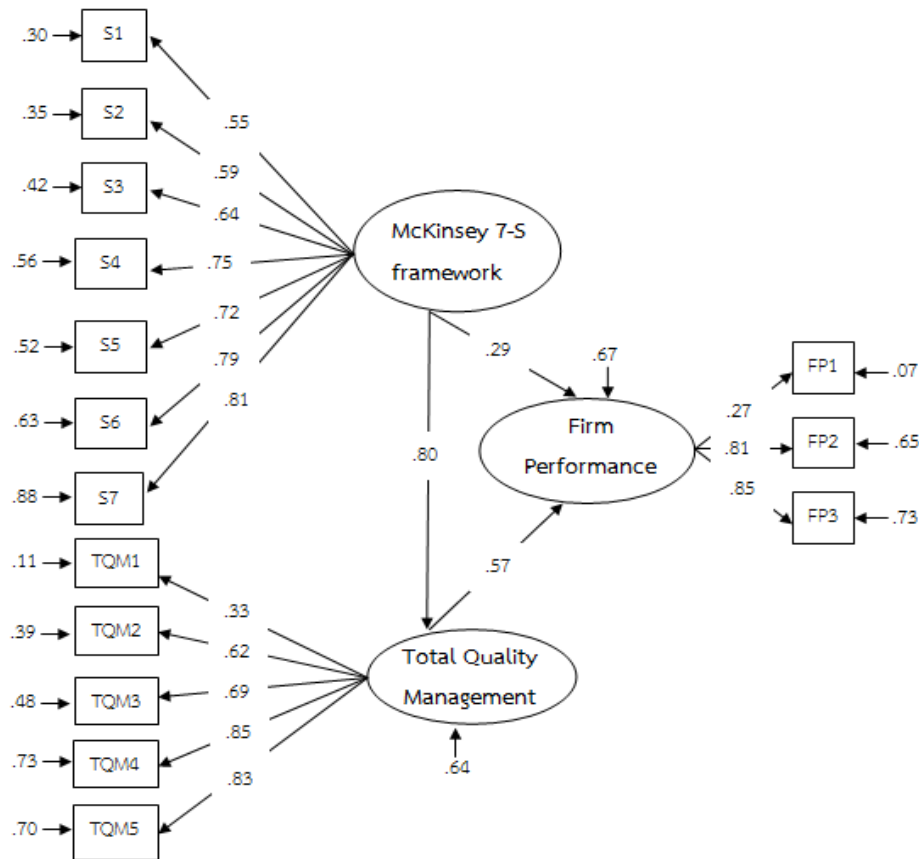
ตารางที่ 4 ดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลวิจัย

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ดี	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
Relative Chi-square: CMIN/DF	< 3	1.228	สอดคล้อง
GFI	> 0.90	0.981	สอดคล้อง
AGFI	≥ 0.90	0.965	สอดคล้อง
NFI	≥ 0.90	0.981	สอดคล้อง
TLI	≥ 0.90	0.994	สอดคล้อง
IFI	> 0.90	0.996	สอดคล้อง
CFI	> 0.90	0.996	สอดคล้อง
RMR	< 0.05	0.007	สอดคล้อง
RMSEA	< 0.08	0.021	สอดคล้อง
HOELTER	> 200	575	สอดคล้อง

สรุปผ่านเกณฑ์การพิจารณา
โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจไนเซตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมอะลำย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าพหุคูณองค์ประกอบ			C.R	P	R ²
		b	s.e.	Beta			
กรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s	โครงสร้าง (Structure: S1)	1.00		0.549			0.301
	กลยุทธ์ (Strategy: S2)	1.053	0.089	0.594	11.882	***	0.353
	ระบบ (System: S3)	1.146	0.094	0.645	12.187	***	0.416
	รูปแบบการบริหาร (Style: S4)	1.203	0.095	0.747	12.614	***	0.558
	พนักงาน (Staff: S5)	1.234	0.102	0.721	12.092	***	0.520
	ทักษะ (Skills: S6)	1.548	0.119	0.793	13.024	***	0.628
	ค่านิยมร่วม (Shared Values: S7)	1.589	0.123	0.813	12.937	***	0.661
การจัดการคุณภาพโดยรวม	ด้านผู้นำ (Leadership: TQM1)	1.00		0.335			0.112
	ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus: TQM2)	1.951	0.221	0.624	8.840	***	0.390
	ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement: TQM3)	2.306	0.306	0.693	7.538	***	0.480
	ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement: TQM4)	2.796	0.370	0.854	7.564	***	0.729
	ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management: TQM5)	2.530	0.334	0.834	7.568	***	.695
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ด้านการเงิน (Financial: FP1)	1.00		0.273			0.075
	ด้านลูกค้า (Customer: FP2)	2.728	0.450	0.808	6.062	***	0.653
	ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: FP3)	2.867	0.492	0.854	5.822	***	0.729



Chi-square = 77.394, df=63, p=.105

CMIN/DF=1.228, GFI=.981, RMSEA=.021

ภาพที่ 2 สมการโครงสร้างกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมอะลำย

หมายเหตุ: S1= โครงสร้างองค์กร (Structure), S2=ด้านกลยุทธ์ (Strategy), S3=ด้านระบบ (System), S4= ด้านรูปแบบการบริหาร (Style), S5= ด้านพนักงาน (Staff), S6=ด้านทักษะ (Skills), S7= ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values), TQM1= ด้านผู้นำ (Leadership), TQM2= ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus), TQM3= ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement), TQM4= ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement), TQM5=ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management), FP1= ด้านการเงิน (Financial) FP2= ด้านลูกค้า (Customer) FP3= ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 5-6 ซึ่งให้เห็นถึงสมการโครงสร้างของปัจจัยตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย ดังนี้ ตัวแปรการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s มีปัจจัยสำคัญ 7 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.55 กลยุทธ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.59 ระบบน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.64 รูปแบบการบริหาร มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.75 พนักงาน มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.72 ทักษะฝีมือ มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.79 และค่านิยมร่วม มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.81 โดยการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($DE = 0.29$) ตัวแปรแฝงการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($DE = 0.80$)

และตัวแปรแฝงการจัดการคุณภาพโดยรวม มีปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 ด้านการจัดการกระบวนการ มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.62 และด้านผู้นำ มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.33 โดยตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($DE = 0.57$)

6. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบประเด็นที่น่าสนใจนำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ($DE = 0.57$) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน (Tari, Molina and Castejon, 2007; Akhtar et al. 2014; Al-Damen, 2017; Kwamega et al. 2015; Nekouezadeh & Esmaeili, 2013; Benavides-Velasco et al. 2014; Sila & Ebrahimpur, 2005; Kaynak, 2003; Nguyen et al. 2016) ทั้งนี้การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย มากเป็นอันดับที่หนึ่ง ซึ่งให้เห็นว่า ธุรกิจที่ประกอบการในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย ซึ่งเป็นเขตการค้าที่มีการเชื่อมโยงทางด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวร่วมกันทั้ง 3 ประเทศ คือ ประเทศไทย ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว และประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ต้องมุ่งดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้าทั้งภายในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ ลูกค้ามีความพึงพอใจ เต็มใจซื้อและใช้บริการซ้ำ อันทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีต่อไป ดังที่ Sanguanwongwan (2017) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการลดต้นทุนควบคู่กับการเพิ่มคุณภาพด้วย สอดคล้องกับ Gharakhani et al. (2013) ที่ระบุว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งเน้นกระบวนการปรับปรุงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มูลค่าที่เหนือกว่า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม มีบทบาทสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย โดยมีอิทธิพลทางอ้อม ($IE = 0.46$) ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่า ธุรกิจ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย เมื่อดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี 7s ควบคู่กับการจัดการคุณภาพโดยรวม จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานมากกว่า การที่ธุรกิจดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s เพียงอย่างเดียว (อิทธิพลทางตรงของแมคคินซี 7-s ต่อผลการดำเนินงาน $DE = 0.29$) แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้พบว่า การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมสูงมาก ($DE = 0.80$) สอดคล้องกับ Lazaridi (2014) ที่ระบุว่า วิธีการและความสำเร็จของการจัดการคุณภาพโดยรวมขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งสององค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันและควรดำเนินการควบคู่กันเพื่อสร้างผลประกอบการที่ดีให้แก่ธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย

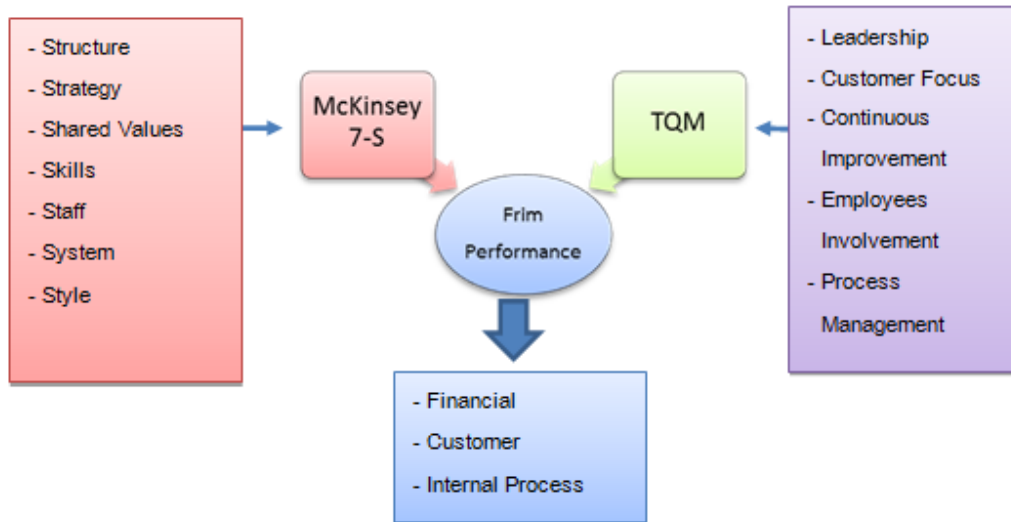
ทั้งนี้องค์ประกอบการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ($DE = 0.29$) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 สอดคล้องกับการศึกษาของ Njeru et al. (2017); Gokdeniz et al. (2017); Yeandle, Fawkes, Carter, Gordon & Challis (2015); Koyalkar & Gankar (2018); Jayakrishnan, Mohamad & Yusof (2018); Ravanfar (2015); Pothiyadath & Wesley (2014); Hanafizadeh & Ravasan (2011); Kaplan (2005) โดยปัจจัยทั้ง 7 ตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล่าย ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากที่สุดคือ ปัจจัยด้าน

ค่านิยมร่วม (Shared value) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของปัจจัยนี้พบว่า พนักงานมีความร่วมมือในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.39 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าธุรกิจในเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย สามารถสื่อสารและสร้างความร่วมมือ ความภักดีจากพนักงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gokdeniz et al. (2017) ที่พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s และสอดคล้องกับผลการวิจัยท่านอื่น ๆ ที่พบว่าค่านิยมร่วมเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดแมคคินซี 7-s ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Koyalkar & Gankar, 2018; Njeru et al. 2017; Koyalkar & Gankar, 2018) ดังนั้นผู้ประกอบการในเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย สามารถสร้างผลประกอบการให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ให้เกิดขึ้น และมีแนวทางในการปฏิบัติการคือ มุ่งสร้างความร่วมมือในการทำงาน สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างวัฒนธรรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร อีกทั้งพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในลำดับรองลงมาคือ ทักษะฝีมือ (Skill) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย มีอิทธิพลมาจากทักษะฝีมือของพนักงาน และพิจารณาในรายละเอียดของปัจจัยนี้พบว่า ด้านพนักงานมีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน สูงเป็นอันดับที่หนึ่ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.37 และรองลงมาคือ ธุรกิจมีระบบให้คำปรึกษาแนวทางการทำงานแก่พนักงาน และธุรกิจมีแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Njeru et al. (2017) ที่พบว่าปัจจัยด้านทักษะฝีมือส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ชูเปอร์มาเก็ตในประเทศเคนยา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของท่านอื่น ที่พบว่าปัจจัยด้านทักษะฝีมือ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Gokdeniz et al. 2017; Leklersindhu, 2017; Koyalkar & Gankar, 2018) ดังนั้น ปัจจัยด้านทักษะฝีมือจึงมีความจำเป็นยิ่งต่อการดำเนินงานของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องวางแผนพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานอยู่เสมอ รวมถึงต้องมีระบบให้คำแนะนำการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายต่อไป

รวมถึงพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร พนักงาน ระบบ กลยุทธ์ โครงสร้าง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไยเช่นกัน ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยมีความแตกต่างกันเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทั้ง 7 ตัว มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-

อินโดจีน-เมาะลำไย ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจต้องมุ่งพัฒนาธุรกิจทั้ง 7 มิติเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รองรับโอกาสทางธุรกิจ จากการเชื่อมโยงเส้นทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวร่วมกันใน 3 ประเทศ

สรุปจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์กับธุรกิจที่ประกอบธุรกิจในเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย พบข้อมูลสำคัญคือ การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ทั้ง 7 ปัจจัย (ค่านิยมร่วม ทักษะฝีมือ รูปแบบการบริหาร พนักงาน ระบบ กลยุทธ์ โครงสร้าง) และการดำเนินงานการจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้ง 5 ปัจจัย (การมีส่วนร่วมของพนักงาน การจัดการกระบวนการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้นำ) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไย รวมถึงการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 (DE = 0.80) ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 2 จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนผลประกอบการของธุรกิจเขตเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมาะลำไยให้บรรลุเป้าหมายต่อไป



ภาพที่ 3 โมเดลการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

Chi-square = 77.394, df=63, p=.105

CMIN/DF=1.228, GFI=.981, RMSEA=.021

7. ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

การค้นพบของการวิจัยนี้พบว่า ทั้ง 2 องค์ประกอบคือ การดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s ประกอบด้วย 7 ปัจจัย และการจัดการคุณภาพโดยรวม 5 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย ผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปกำหนดเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของธุรกิจได้ โดยมีแนวปฏิบัติในแต่ละด้านดังตารางที่ 2 และสามารถสรุปเป็นโมเดลการดำเนินงานธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย ได้ดังภาพที่ 3

นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย ควรวางนโยบายและสนับสนุนให้ธุรกิจมีทักษะการจัดการตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ควบคู่กับการจัดการคุณภาพโดยรวม อันเป็นการวางรากฐานการดำเนินธุรกิจที่แข็งแกร่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับธุรกิจไทยในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจไทยให้เติบโตต่อไป

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ อุตรดิตถ์ ตาก เพชรบูรณ์ สุโขทัย และพิษณุโลก ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายพื้นที่การศึกษาให้ครอบคลุมเส้นทางการเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน 3 ประเทศภายใต้โครงการระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย (LIMEC) ประกอบด้วย ประเทศไทย ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา รวมถึงศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตระเบียงเศรษฐกิจหลวงพระบาง-อินโดจีน-เมะล้าโย อันเนื่องมาจากเวลาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอื่น ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และอีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปคือการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-s และการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ต่างกันอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการเชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายสูงสุดในแต่ละพื้นที่ต่อไป

8. References

- Abubakar, R. A., & Mahmood, R. (2016). Firm resource advantage, total quality management, SME performance: Empirical evidence from Nigerian manufacturing firms. *MAYFEB Journal of business and management*, 1, 1-9.
- Akhtar, S., Zameer, H., & Saeed, R. (2014). Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 109-117.
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total Quality Management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 4, 77-87.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business Research Methods*. (9th ed.). New York: McGraw-hill.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Department of Business Development, (2018). *Business information*. Retrieved From http://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469407675
- Fongprae, P. (2016). *Factors Affecting the Development of Organizations to Become High Performance Organizations case study: United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited*. (Masters of Business Administration; MBA, Global Business Management. Burapha University, Thailand).
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total Quality Management and Organizational Performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
- Gokdeniz, I., Kartal, C., & Komurcu, K. (2017). Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 342-353.
- Government Public Relations Department. (2018). *Link 3 countries to support Thai SMEs. Expand opportunities for investment opportunities*. Retrieved from http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=8443&filename=index
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). London: Prentice-Hall.
- Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 7(4), 23-63.
- Jabeen, R., Shehu, A. M., Mahmood, R., & Mata, B. A. K. (2014). TQM AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPACTS ON SME PERFORMANCE. *International Postgraduate Business Journal (IPBJ)*, 6(2), 23-43.
- Jadesadalug, V. (2009). Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences. (Ph.D. Dissertation), Mahasarakham University. Mahasarkham.
- Jayakrishnan, M., Mohamad, A. K. B., & Yusof, M. B. M. (2018). The Holistic View Of Business Intelligence (BI) And Big Data Analytics (BDA) Towards Designing Strategic Performance Management Framework: A Case Study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(7), 2025 - 2040.

- Jung, J. Y., Wang, Y. J., & Wu, S. (2009). Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 164-183.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46.
- Kaur, P., & Sharma, S.K. (2014). Evaluating the Relationship and Influence of Critical Success Factors of TQM on Business Performance: Evidence from SMEs of Manufacturing Sector. *IUP Journal of Operations Management*. 13(4), 17-30.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Khurshid, M. A., Amin, M., AL-AALI, L. & AL-AALI, G. (2018). A Conceptual Framework of the Impact of Total Quality Management and Corporate Social Responsibility on Business Performance in the Context of developing Economy. Proceedings of ISER 99th International Conference, New York, USA. 30-38.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guildwood.
- Kunst, P., & Lemmink, J. (2000). Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters. *Total Quality Management*, 11(8), 1123-1133.
- Koyalkar, K. R., & Gankar, S. (2018). A case study of application of Mc-Kinsey 7-S framework to investigate the effectiveness of new product development and launch strategies. *IJARIIIE*, 4(3), 313-317.
- Kwamega, M., Li, D., & Ntiamoah, E.B. (2015). Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium Sized Enterprise (SME'S) in Ghana. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 10(3), 1-10.
- Lazaridi, K. (2014). Total Quality Management: West and East. *Journal of Business*, 3(1), 41 – 46.
- Leklersindhu, S. (2017). Management of Local Administrative Organizations in Central Province. Rajapruck University.
- Milovanovic, V. (2014). Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry. *Industrija*, 42(3), 115-127.
- Nekoueizadh, S., & Esmaeili, S. (2013). A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 968-978.
- Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2016). Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management in Construction, and other Industries. *IRA-International Journal of Technology & Engineering*, 5(2), 32-44.
- Nguyen, A. D., Pham, C. H., & Pham, L. (2016). Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi. *International Journal of Financial Research*, 7(3), 41-53.
- Njeru, W. G., Awino, Z. B., & Adwet, K. (2017). Strategy Implementation: Mckinsey's 7s Framework Configuration And Performance of Large Supermarkets In Nairobi, Kenya. *Archives of Business Researc*, 5(6), 1-17.
- Pathomsirikul, Y. (2011). *bæpçhamlōng patch'ai khwāmsamret kānçhatkān thurakit bōrikān sukkhaphāp khōng rōngphayābān 'ékkachon nai prathet Thai* [Model of successful health care service business management model of private hospitals in Thailand]. *Journal of Business Administration*, 34(130), 14-35.

- Parul, K., & Rubal, KM. (2016). Total Quality Management is an Important Factor in Today's Business World. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6), 84-88.
- Patiar, A., Davidson, M. & Ying, W. (2012). Competition, total quality management practices, and performance: Evidence from upscale hotels. *Tourism Analysis*. 17, 195-211.
- Pokorna, J., & Castek, O. (2013). How to measure organizational performance in search for factors of competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI (2), 451–461.
- Pothiyadath, R., & Wesley, J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-16.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Research: A Administration and Management*, 15(10), 6-12.
- Sanguanwongwan, W. (2017). *Strategic management*. Bangkok: Top.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25, 83 – 109.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123-1155.
- Silpcharu, T. (2017). *Research and statistical analysis with SPSS and AMOS*. (17th ed). Bangkok: S R Printing Mass Product.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*. 31(3), 363- 380.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 1(1), 113-128.
- Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operations Research*, 183, 483-501.
- The Office of the National Economic and Social Development Council. (2019). *Gross Regional and Provincial Product Chain Volume Measures 2017 edition*. Retrieved from https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5628&file name=gross_regional
- Wanarat, S. (2018). A Structural Equation Model of Total Quality Management, Innovation and Supply Chain Performance. *Business Administration and Economics Review*, 14(1), 105-127.
- Yeandle, J., Fawkes, L., Carter, C., Gordon, C., & Challis, E. (2015). Organisational effectiveness and personality disorder. *Mental Health Review Journal*, 20(2), 84-91.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organizational performance: An empirical investigation. *Total Quality Management*, 18, 509–530.