



กลยุทธ์การจัดการ SMEs ให้สำเร็จอย่างยั่งยืน

Management Strategies for Sustainable Success in SMEs

¹สุธี ขวัญเงิน, ทาริกา พลโลก, จิตติมา สกุลเจียมใจ

¹Suthee Khwan-ngern, Thariga Phollocke, Jittima Sakuljiamjai

มหาวิทยาลัยพะเยา

University of Phayao, Thailand

¹Corresponding Author's E-mail: thariga.ph@up.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง กลยุทธ์การจัดการ SMEs ให้สำเร็จอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนในบริบทของเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเนื้อหาครอบคลุมถึงการให้ความหมายของ SMEs ตามแนวทางของภาครัฐ ปัญหาเชิงระบบของธุรกิจ SMEs อาทิ ด้านการตลาด การเงิน แรงงาน เทคโนโลยี การจัดการ และการเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ลักษณะของผู้ประกอบการที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นนักแสวงหาโอกาส นักเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ใฝ่เรียนรู้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าซึ่งต้องได้รับการพัฒนาและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเน้นบทบาทของการจัดการคุณภาพในฐานะกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

นอกจากนี้บทความยังได้กล่าวถึงการจัดการคุณภาพ เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ SMEs สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และลดความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นแก่ผู้ประกอบการ SMEs ทั้งรายเก่าและรายใหม่ ในการพัฒนาธุรกิจให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการ, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ความยั่งยืน, การจัดการคุณภาพ, การจัดการความสูญเสีย

Abstract

This academic article, titled "Management Strategies for Sustainable Success in SMEs," aims to explore effective management strategies for small and medium-sized enterprises (SMEs) that foster long-term sustainability in the context of a rapidly evolving economy. The content encompasses a definition of SMEs in accordance with governmental guidelines, along with



systemic challenges commonly faced by SMEs, including issues related to marketing, finance, labor, technology, management, and access to information. The article further analyzes the characteristics of entrepreneurs conducive to sustainable growth—such as opportunity-seeking behavior, risk tolerance, initiative, resilience, a commitment to lifelong learning, and visionary thinking. These traits are regarded as valuable forms of human capital that require continuous development and support.

In addition, the article highlights the strategic role of quality management as a critical tool for enhancing SME competitiveness. Quality management not only helps increase customer satisfaction and operational efficiency but also reduces waste resulting from ineffective production processes. When appropriately implemented, it can be effectively adapted to the SME context. Achieving these outcomes necessitates comprehensive knowledge, a clear understanding of quality principles, and active participation from both executives and employees at all organizational levels. Ultimately, the article aims to deepen the understanding of both existing and aspiring SME entrepreneurs in building resilient and sustainable enterprises over the long term.

Keywords: Management Strategies, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Sustainability, Quality Management, Waste Management

บทนำ

ในยุคของเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในหลายประเทศ โดยเฉพาะในประเทศไทยที่ SMEs คิดเป็นกว่า 99.5% ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด และมีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและการจ้างงานในระดับสูง (Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP), 2023) อย่างไรก็ตาม SMEs มักเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย อาทิ ข้อจำกัดด้านเงินทุน การเข้าถึงเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน

จากข้อจำกัดดังกล่าว ทำให้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของ SMEs ในระยะยาว ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการ SME ในปัจจุบันจำเป็นต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางธุรกิจกับแนวคิดเรื่องความยั่งยืน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร และต้นทุน จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนา SME ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง บทความวิชาการต่อไปนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจและมุมมองที่หลากหลายแก่เจ้าของธุรกิจ SME ไม่ว่าจะเป็นรายเก่าหรือรายใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่การประกอบการเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อรับมือการสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่รู้จักกันในชื่อ SMEs (Small and Medium Enterprises) เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย ทั้งนี้ เนื่องจาก SMEs มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยังเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญของประเทศ (Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP), 2023)

จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ให้ความหมายของ SMEs ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 โดยพิจารณาจากลักษณะทางการเงินและจำนวนการจ้างงาน ดังนี้

- **ธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise)** มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน และมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท
- **ธุรกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise)** มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51–200 คน และมีรายได้ต่อปีมากกว่า 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท

ซึ่งในทางการจัดการธุรกิจ พบว่า SMEs ถูกมองว่าเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความคล่องตัวสูง มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม การขาดทรัพยากร โดยเฉพาะด้านเงินทุน เทคโนโลยี และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ท้าทายความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตของ SMEs ในระยะยาว

ปัญหาเชิงระบบของธุรกิจ SMEs

ปัญหาของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่วนใหญ่จะพบนั้น บางทีส่งผลกระทบเป็นข้อจำกัดของปัญหาในภาพรวมหลาย ๆ ด้าน ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 1 ปัญหาเชิงระบบของ SMEs

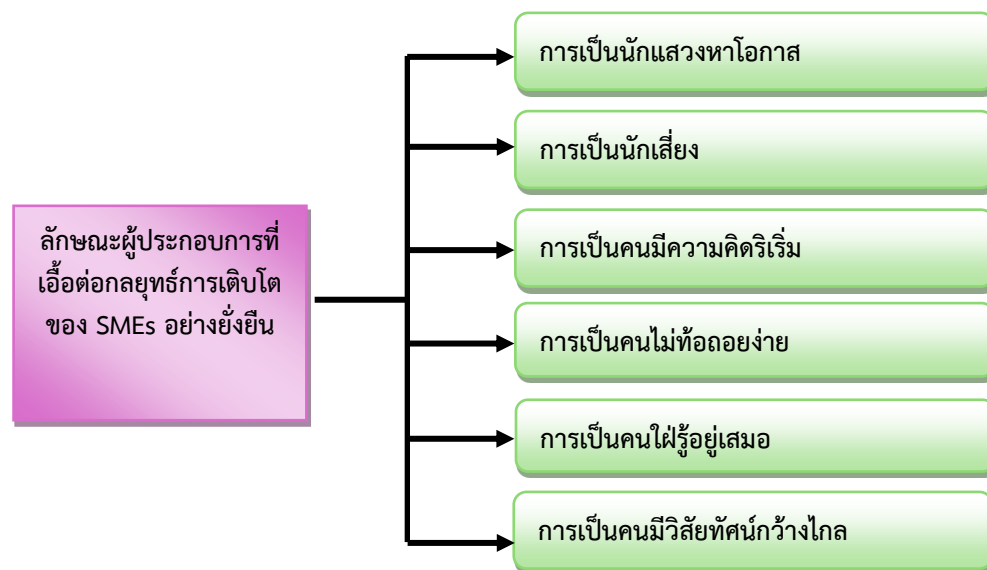
1. **ด้านการตลาด** ปัญหาด้านการตลาดของ SMEs พบว่าส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของการตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีการค้า ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น (Damrongsak Chaiyasani & Sunee Loetsawaengkit, 1999)

2. **ด้านเงินทุน** ปัญหาด้านเงินทุนของ SMEs พบว่าส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการขาดแคลนเงินลงทุน การขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เพื่อมาลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากการไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบหรือขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง (Damrongsak Chaiyasani & Sunee Loetsawaengkit, 1999)

3. **ด้านแรงงาน** ปัญหาด้านแรงงานของ SMEs พบว่าจะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือเมื่อพนักงานหรือลูกจ้างมีฝีมือและความชำนาญงานมากขึ้น ก็จะย้ายออกไปทำโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า (Damrongsak Chaiyasani & Sunee Loetsawaengkit, 1999) จึงทำให้คุณภาพแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

4. **ด้านเทคโนโลยีการผลิต** พบว่าโดยทั่วไป SMEs มักใช้เทคโนโลยีการผลิตไม่ซับซ้อน เนื่องจากลงทุนต่ำ อีกทั้งผู้ประกอบการและพนักงานขาดความรู้พื้นฐานความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น (Margi Levy & Philip Powell, 2004) จึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดีขึ้น

5. **ด้านการจัดการ** ปัญหาด้านการจัดการของ SMEs พบว่าในบางครั้งอาจส่งผลกระทบเป็นข้อจำกัดของการทำธุรกิจ กล่าวคือ การขาดความรู้ด้านการจัดการหรือบริหารงานที่มีระบบโดยใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้



รูปภาพที่ 2 ลักษณะผู้ประกอบการที่เอื้อต่อกลยุทธ์การเติบโตของ SMEs อย่างยั่งยืน

1. **การเป็นนักแสวงหาโอกาส** พบว่าคนที่จะเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ จะต้องเป็นคนที่มีมองเห็น “โอกาส” ต่าง ๆ ได้แม้จะตกอยู่ในภาวะวิกฤติ (Sorn Jongsrichan, 2014) โอกาสที่มองเห็นนั้นก็สามารนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ โดยไม่ปล่อยให้โอกาสนั้นหลุดมือไป

2. **การเป็นนักเสี่ยง** พบว่าการเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย เมื่อเห็นโอกาสและพอมีความสามารถในการประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ (Sorn Jongsrichan, 2014) ก็ากล้าเสี่ยงที่จะลงมือทำ ไม่ใช่มีพฤติกรรมกลัว ๆ กลัว ๆ รอนจนมั่นใจในทุกสถานการณ์ ก็อาจจะเข้าไปหรือเสียโอกาสให้กับคู่แข่งไปเรียบร้อยแล้ว

3. **การเป็นคนมีความคิดริเริ่ม** พบว่าความคิดริเริ่มหรือความคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการรายใหม่ (Sorn Jongsrichan, 2014) หรือแม้แต่นายเก่าที่ต้องการปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดที่มีสภาพการแข่งขันสูงมากขึ้นตลอดเวลา ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์มักเป็นจุดเริ่มต้นที่ดึงดูดลูกค้าให้สนใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งบางทีความคิดสร้างสรรค์อาจหมายถึงความเพ้อฝัน แต่เป็นความเพ้อฝันที่เป็นไปได้

4. **การเป็นคนไม่ท้อถอยง่าย** พบว่าผู้ประกอบการทุก ๆ รายต้องมีความอดทน มีความสู้ทน โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรกของการสร้างตัวหรือสร้างธุรกิจใหม่ ๆ (Sorn Jongsrichan, 2014) ต้องเป็นคนที่มีความมานะและยืนหยัดต่อสู้ แม้จะประสบความล้มเหลวเป็นระยะ ๆ ความไม่ท้อถอยง่าย ๆ ทำให้เราไม่เป็นคนล้มที่จะล้มเลิก และรู้จักอดทนใจเย็นพอที่จะรอคอยเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง



5. การเป็นคนที่ไม่รู้อยู่เสมอ พบว่าการเป็นคนที่ไม่รู้การเรียนรู้อยู่เสมอ (Porter, 1985) ทำให้เรามีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้ที่ตื่นรู้ตลอดเวลา มีความสนใจสิ่งรอบตัว จึงปรับเปลี่ยนตั้งรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ การไม่รู้ยังทำให้เรารู้จักปรับปรุงงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องให้ดีขึ้นด้วย

6. การเป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล พบว่าการมีจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ชัดเจน โดยรู้จักวางแผนเป้าหมายในการทำธุรกิจไว้อย่างชัดเจน (Porter, 1985) ถึงแนวทางการดำเนินงานและการเติบโตอย่างมีระบบ จะทำให้ธุรกิจมีแบบแผนในการดำเนินงานเป็นระบบ มีระยะเวลาที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน

ฉะนั้นลักษณะผู้ประกอบการ SME ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ไม่ใช่คุณลักษณะที่ผู้ประกอบการมีติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่ทุกคนสามารถศึกษาและพัฒนาขึ้นมาใหม่ได้ แต่ต้องใช้เวลาและความอดทน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคใดที่เผชิญ ซึ่งจะเอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

SMEs กับการจัดการคุณภาพ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความเข้มข้นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Phisit Chukiattakorn, Sumet Yaemnun, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งในด้านทุน เวลา และบุคลากร การจัดการคุณภาพจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “คุณภาพ” (Quality) มีการให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลายทางวิชาการ หนึ่งในนิยามที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือของ Juran ซึ่งระบุว่า คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมในการใช้งาน (Juran, 1999) ขณะที่ ISO 9000:2015 ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพในระดับสากล ให้นิยามคำว่า คุณภาพ ไว้ว่า คุณภาพ คือ ระดับที่ลักษณะโดยเนื้อแท้ของวัตถุสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดได้ (International Organization for Standardization (ISO), 2015)

ซึ่งจะพบว่า คุณภาพจะมีความสำคัญ และเป็นที่ต้องการของทุกคน แต่ในความคิดความเข้าใจของบุคคลทั่วไปมักจะเชื่อกันว่า การได้มาซึ่งคุณภาพในสินค้าหรือบริการ นอกจากต้องใช้เวลาแล้ว ยังจะต้องมีการลงทุนและเสียค่าใช้จ่ายสูง โดยเฉพาะการสร้างพนักงานที่มีคุณภาพ จึงเป็นต้นเหตุของการไม่ใส่ใจกับเรื่องการจัดการคุณภาพอย่างจริงจัง หรือบางทีอาจจะให้ความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา ดังนั้นนักธุรกิจ SMEs บางรายซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการที่เพิ่งจะก่อตั้งธุรกิจ จึงอาจจะมองข้ามเรื่องคุณภาพ เพราะกลัวในเรื่องค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตที่จะสูงขึ้น อาจทำให้ต้องกำหนดราคาขายสูงกว่าคู่แข่ง หลายคนกังวลในเรื่องที่เห็นได้ชัดว่าคุณภาพเป็นเรื่องต้องเสียค่าใช้จ่ายก็คือการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ จะต้องใช้พนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งมีค่าจ้างหรือเงินเดือนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูงตามไปด้วย จึงเป็นเรื่องที่สวนกับกระแสการลดต้นทุนการผลิตในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง (Phunphon Saengbangpla, 1996)

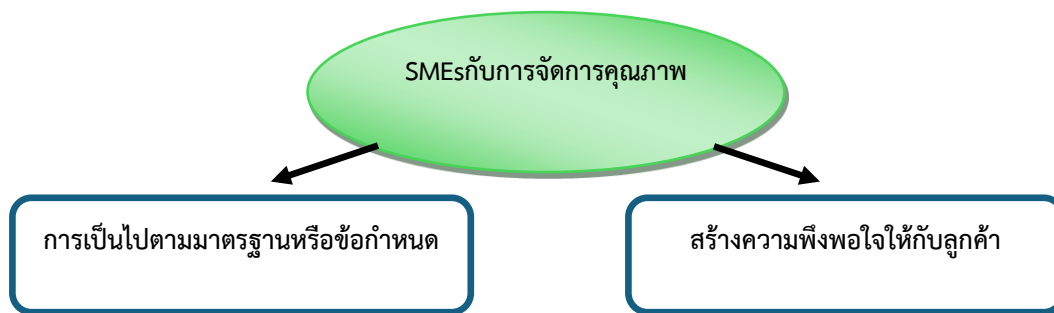
การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ จนมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะและความชำนาญเพื่อจะผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพได้ แม้จะต้องใช้ทั้งเงินลงทุนและเวลาก็ตาม แต่ก็ให้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าอย่างยิ่งแก่องค์กร เพราะจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่มีความรู้หรือความสูญเสียต่าง ๆ ได้อย่างมาก (Natthaphan Khetcharanan, 2002) แต่สิ่งที่กังวลสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ



แล้วนั้น ก็คือ เมื่อลงทุนพัฒนาแล้ว มีบริษัทอื่นมาซื้อตัวพนักงานหรือพนักงานลาออกไปทำงานกับสถานที่ทำงานอื่นที่เงินเดือนสูงกว่าเดิม ดังนั้นเท่ากับว่าองค์กรก็ลงทุนพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพโดยสูญเปล่า สิ่งนี้จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่ง

ถ้าหากมองด้านกลับกัน ธุรกิจไม่ลงทุนพัฒนาบุคลากรหรือไม่ทำการฝึกอบรมพนักงานแล้ว องค์กรจะเป็นอย่างไร หากพนักงานเหล่านั้นยังคงทำให้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ผลิตออกมากลายเป็นของเสีย ซึ่งอาจต้องขายไปในราคาที่ถูกลงกว่าต้นทุนหรือขายไม่ได้ หรือพนักงานยังคงให้บริการไม่ดี จนลูกค้าไม่เข้ารับบริการซ้ำและไม่มีการบอกต่อให้เกิดลูกค้าใหม่ องค์กรก็อาจจะประสบปัญหาด้านการอยู่รอดของธุรกิจในที่สุด

ดังนั้นการรักษาและยกระดับคุณภาพกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความสามารถในการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม SME ซึ่ง “คุณภาพ” มิได้หมายถึงเพียงแค่การผลิตสินค้าที่ไม่มีข้อบกพร่อง แต่ยังครอบคลุมถึงมิติที่ลึกซึ้งและหลากหลาย เช่น ความสมบูรณ์ของงาน, ความตั้งใจในการผลิต, ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า, ความตรงต่อเวลาและงบประมาณ, ความน่าเชื่อถือ, ความสวยงาม ตลอดจนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดล้วนเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึง “คุณภาพ” ในมุมมองที่ครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมดังภาพต่อไปนี้



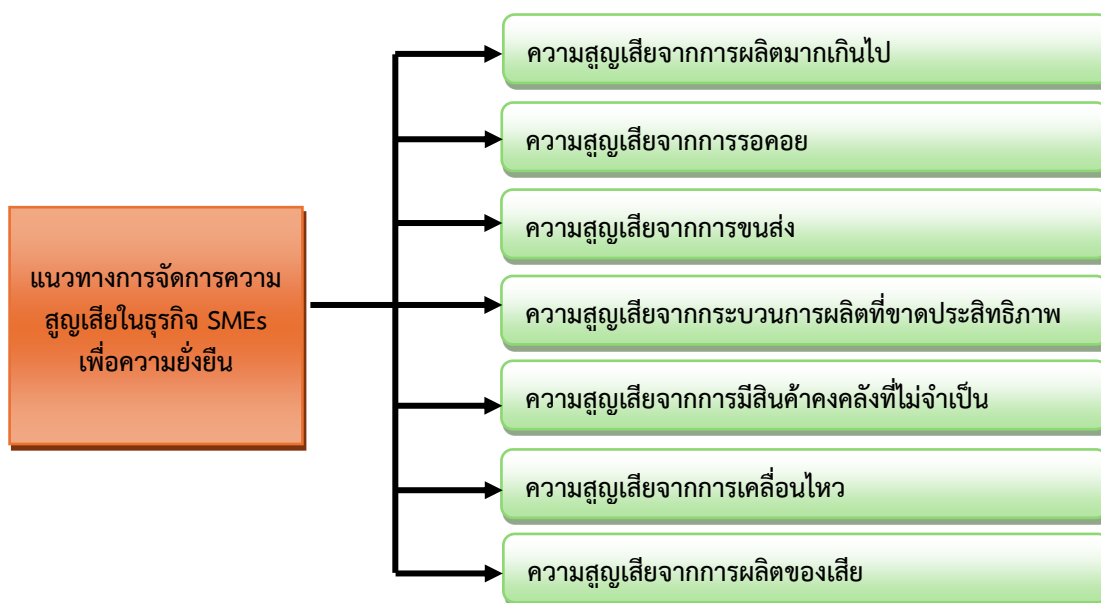
รูปภาพที่ 3 SMEsกับการจัดการคุณภาพ

ภาพดังกล่าวจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง SMEs กับการจัดการคุณภาพ พบว่าสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของคุณภาพในฐานะกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

แนวทางการจัดการความสูญเสียในธุรกิจ SMEs เพื่อความยั่งยืน

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กร อย่างไรก็ตาม คุณภาพที่ดีไม่ได้เกิดขึ้นจากการตรวจสอบปลายทางเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องเริ่มต้นจากการลดหรือกำจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการอย่างเป็นระบบ แนวคิดการจัดการความสูญเสีย (Waste Management) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุ ลด และขจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Phongphan Ananpornpong, 2018) อันเป็น

อุปสรรคต่อคุณภาพ ต้นทุน และเวลาในกระบวนการดำเนินงาน ความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อทั้งคุณภาพของผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในธุรกิจ SME ที่มีทรัพยากรจำกัด การเข้าใจและจัดการกับความสูญเสียอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการควบคุมคุณภาพ ลดต้นทุน และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการจัดการความสูญเสียในธุรกิจ SMEs ได้ดังภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 4 แนวทางการจัดการความสูญเสียในธุรกิจ SMEs เพื่อความยั่งยืน

1. ความสูญเสียจากการผลิตมากเกินไป พบว่าความสูญเสียจากการผลิตเกินความจำเป็น เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดความสูญเสียอื่น ๆ ตามมา (Phongphan Ananpornpong, 2018) เนื่องจากการเป็นการผลิตที่ไม่สัมพันธ์กับความต้องการจริงของตลาด ส่งผลให้เกิดการสะสมของชิ้นงานในกระบวนการผลิต ก่อให้เกิดต้นทุนด้านการจัดเก็บและการจัดการที่ไม่จำเป็น อีกทั้งยังบดบังจุดบกพร่องอื่น ๆ ในสายการผลิต ทำให้ไม่สามารถระบุปัญหาได้ชัดเจน

การจัดการที่เหมาะสมควรปรับปรุงระบบการผลิตให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงในแต่ละช่วงเวลา โดยมีระบบติดตามข้อมูลสินค้าคงคลังและคำสั่งซื้อแบบเรียลไทม์

2. ความสูญเสียจากการรอคอย พบว่าการรอคอยในสายการผลิตเป็นผลมาจากความไม่สมดุลของกระบวนการผลิต (Phongphan Ananpornpong, 2018) เช่น การต้องรอเครื่องจักรหรือรอชิ้นงานจากกระบวนการก่อนหน้า ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของการทำงาน ลดประสิทธิภาพโดยรวมของระบบ ดังนั้นการลดความสูญเสียประเภทนี้สามารถทำได้โดยการจัดสมดุลในสายการผลิต การวางแผนและควบคุมการผลิตให้มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันระหว่างแต่ละหน่วยงาน



3. **ความสูญเสียจากการขนส่ง** พบว่าการขนส่งวัสดุหรือชิ้นงานภายในกระบวนการผลิตโดยไม่จำเป็น ไม่ได้ก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์ แต่กลับเพิ่มต้นทุนด้านแรงงาน พลังงาน และเวลา (Phongphan Ananpornpong, 2018) ดังนั้นแนวทางการลดความสูญเสียควรเน้นการออกแบบผังโรงงานหรือสายการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยลดระยะทางการขนส่งและการเคลื่อนย้ายให้เหลือเท่าที่จำเป็น

4. **ความสูญเสียจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ** พบว่ากระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การทำงานซ้ำซ้อน หรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่า เพิ่มภาระต่อระบบการผลิตโดยไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มใด ๆ ควรใช้แนวทางการจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน เพื่อตรวจสอบและตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป รวมถึงการปรับปรุงลำดับและวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม

5. **ความสูญเสียจากการเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไป** พบว่าการเก็บสินค้าคงคลังจำนวนมากเพื่อความมั่นใจในความต่อเนื่องของการผลิต อาจกลายเป็นภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็น และส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการระบุปัญหาภายในระบบ การใช้ระบบ Just-In-Time (JIT) หรือระบบบริหารสินค้าคงคลังแบบทันเวลา จะช่วยให้สามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบและชิ้นงานในระดับที่เหมาะสมที่สุด

6. **ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น** พบว่าการเคลื่อนไหวที่มากเกินไปหรือลักษณะการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและลดประสิทธิภาพของแรงงาน ควรมีการวิเคราะห์การเคลื่อนไหว และการออกแบบสถานที่ทำงานให้เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียประเภทนี้

7. **ความสูญเสียจากของเสียและงานแก้ไข** พบว่าของเสียจากการผลิตและงานที่ต้องแก้ไขซ้ำ นอกจากจะเพิ่มต้นทุนแล้ว ยังลดความน่าเชื่อถือของธุรกิจในสายตาของลูกค้า แนวทางการลดความสูญเสียนี้นี้คือการมุ่งเน้นระบบการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดในทุกขั้นตอนของการผลิต พร้อมพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นอันดับแรก (Phongphan Ananpornpong, 2018)

กล่าวโดยสรุป การลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญของการยกระดับประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ในระยะยาว ความสามารถในการระบุและจัดการกับความสูญเสียอย่างเป็นระบบ จะช่วยส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรทั้งด้านต้นทุน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า

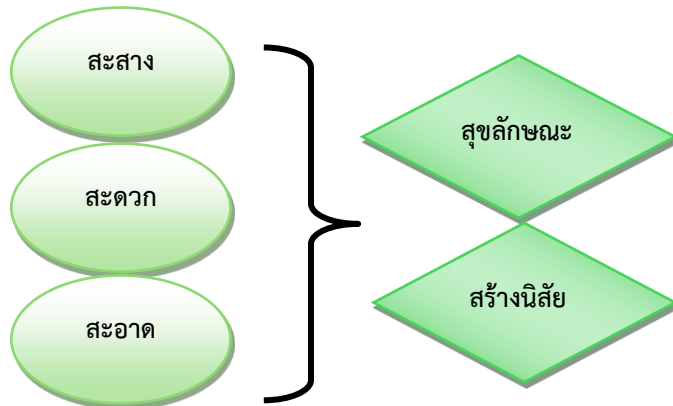
การปฏิรูป SMEs ด้วยกิจกรรม 5 ส

การสร้างคุณภาพในสินค้าและบริการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง นั่นคือ “พนักงานที่มีคุณภาพ” พนักงานที่มีความรับผิดชอบ มีวินัย และสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน จนสามารถ “ทำงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก” ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่รอดและเติบโตของ SME โดยเฉพาะในบริบทของทรัพยากรที่จำกัด การเริ่มต้นจากสิ่งที่ย่อยและสามารถดำเนินการได้จริง จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานผ่าน “กิจกรรม 5 ส” (Trithanai Napakhun, 1999) จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงต้นทุนและผลลัพธ์

กิจกรรม 5 ส ประกอบด้วย สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งกิจกรรม 5 ส นั้นสามารถดำเนินการได้ในทุกประเภทของสถานประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน สำนักงาน ห้างสรรพสินค้า



ธนาคาร หรือสถานที่ราชการ ทั้งยังสามารถเริ่มต้นได้ทันทีโดยไม่ต้องรอการลงทุนขนาดใหญ่ และมักให้ผลลัพธ์ที่สามารถสัมผัสได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น เทคนิคในการทำกิจกรรม 5 สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5 เทคนิคในการทำกิจกรรม 5 ส

จากรูปภาพข้างต้นพบว่าแนวปฏิบัติหนึ่งที่ได้รับคามนิยม คือ การดำเนินการ 3 ส แรก (สะสาง สะดวก และสะอาด) ไปพร้อมกันภายใต้กิจกรรมที่เรียกว่า “วันทำความสะอาดครั้งใหญ่” (Big Cleaning Day) ซึ่งมักมีการกำหนดวันเฉพาะกิจเพื่อให้พนักงานทุกระดับ รวมถึงผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการจัดระเบียบและทำความสะอาดพื้นที่ทำงานของตนเอง (Trithanai Napakhun, 1999) ทั้งนี้กิจกรรมดังกล่าวไม่ถือเป็นภาระเพิ่มเติม แต่เป็นการจัดระบบการทำงานที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในองค์กรอีกด้วย

ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม 3 ส อย่างต่อเนื่อง คือ การเกิดขึ้นของ “สุขลักษณะ” ซึ่งเป็น ส ตัวที่ 4 โดยธรรมชาติ เนื่องจากเมื่อสถานที่ทำงานสะอาดและเป็นระเบียบ สุขอนามัยที่ดีจะตามมาโดยอัตโนมัติ สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจและผูกพันกับสถานที่ทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม หากกิจกรรมดังกล่าวไม่ดำเนินต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถคงอยู่ได้ จึงจำเป็นต้องยกระดับสู่การ “สร้างนิสัย” ซึ่งเป็น ส ตัวที่ 5 การปลูกฝังวินัยในการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นพฤติกรรมประจำวัน เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณภาพ โรงงานหรือสถานที่ทำงานที่ดำเนินกิจกรรม 5ส อย่างเป็นระบบมักได้รับคำชื่นชมจากผู้พบเห็น และความรู้สึกภาคภูมิใจนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาต่อไป ส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปพบว่า การปฏิรูป SMEs ด้วยกิจกรรม 5ส เป็นกลยุทธ์ที่มีต้นทุนต่ำ แต่ให้ผลตอบแทนสูง โดยเฉพาะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ กิจกรรมนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การดำเนินกิจกรรม 5ส อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับขององค์กร จึงเป็นกลยุทธ์ที่ SMEs สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว



สรุป

ในบริบทเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในประเทศไทยที่ SMEs มีสัดส่วนกว่า 99.5% ของกิจการทั้งหมด และมีส่วนสำคัญต่อการจ้างงาน อย่างไรก็ตาม SMEs ต้องเผชิญกับปัญหาหลากหลาย เช่น ขาดแคลนเงินทุน เทคโนโลยีล้าหลัง การแข่งขันรุนแรง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มโอกาสความอยู่รอดของ SMEs การวางแผนเชิงกลยุทธ์ควรผสมผสานแนวคิดด้านความยั่งยืน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรและการบริหารทรัพยากร

ประเด็นสำคัญในบทความนี้ ได้กล่าวถึง ปัญหาเชิงระบบสำคัญที่ SMEs เผชิญ ซึ่งได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด การเงิน แรงงาน เทคโนโลยีการผลิต การจัดการ และการเข้าถึงความช่วยเหลือจากภาครัฐ/เอกชน และคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ การมองเห็นโอกาส ความกล้าเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ ความพากเพียร การเรียนรู้ตลอดชีวิต และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการจัดการความสูญเสียในธุรกิจ SME มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก SMEs มักมีทรัพยากรจำกัด การลดความสูญเสียจึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึง การจัดการคุณภาพ ซึ่งแม้ว่า SMEs มักมองว่าเป็นต้นทุนสูง แต่หากดำเนินการอย่างเหมาะสมจะช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ดังนั้น SMEs จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการและการจัดการคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Ananpornpong, P. (2018). Application of Lean concepts to improve production efficiency in SMEs. *Journal of Industrial Technology*, 15(1), 45–53.
- Chayasanit, D., & Lertsawaengkit, S. (1999). *SMEs management*. Bangkok: Wang Aksorn Publishing.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Khajoranan, N. (2002). *TQM: Strategies for building a quality organization*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Levy, M., & Powell, P. (2004). *Strategies for growth in SMEs: The role of information and information systems*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Napakhun, T. (1999). *Progress with 5S*. Bangkok: AR Business Press.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2023). *SMEs situation report 2023*. Retrieved June 5, 2025, from <https://www.sme.go.th>
- Organization for International Standardization. (2015). *ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO.

- Phatthanasin, S. (2014). SME Big Idea: Shake the world with your thoughts. Bangkok: DM Publishing.
- Phoolphon, S. (1996). Quality management in the globalization era. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Shookiattakorn, P. (2017). Application of Total Quality Management (TQM) in Thai SMEs. Journal of Business Management, 7(1), 45–58.
- Suttinun, S. (2018). Success factors in quality management in Thai SMEs. Journal of Management Sciences, 6(2), 89–103.