

การพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก เพื่อรองรับและการเตรียมความพร้อม  
ในการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา จังหวัดแม่ฮ่องสอน  
Contribution to Small Medium Enterprise (SMEs) Competency Development  
for Launching Myanmar-Thailand Border Trade in Mae Hong Son Province

วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์

Weerawit Piyanonthasin

วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Mae Hong Son College, Chiang Mai Rajabhat University

weerawit\_piy@cmru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาข้อมูลธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก พื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันได้ และ (2) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในการพัฒนารองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการที่อยู่ในความส่งเสริมของสำนักงานพาณิชย์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปี 2563 จำนวน 160 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ในปัจจุบัน โรคระบาดโควิด-19 ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ และความไม่สงบในเขตแนวชายแดนส่งผลทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบโดยตรง ทั้งทางด้านการเงิน การลงทุน การขาย การตลาด การผลิตสินค้า บริการ แรงงานและพันธมิตรทางการค้า ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันของผู้ประกอบการควรได้รับการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านมาตรฐานการผลิตสินค้าและการบริการ กฎหมายระหว่างประเทศการนำเข้า ส่งออกสินค้า การสร้างมูลค่าเพิ่ม การส่งเสริมด้านการเงินและทุนหมุนเวียน การบริหารจัดการกิจการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางการค้าระหว่างประเทศ

**คำสำคัญ** ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก , สมรรถนะ, การค้าชายแดน

### Abstract

The purposes of this research were (1) To study information from Small Medium Enterprise (SMEs) businesses in Mae Hong Son province which has potential competition. (2) To study the competency development of Small Medium Enterprise (SMEs) in Mae Hong Son province in terms of development and preparation for Launching Myanmar-Thailand Border Trade

The sample group used in this research are 160 entrepreneurs who supported by office of provincial commercial affair Mea Hong Son province in 2020 by using a questionnaire form as a tool to collect data. The research shows problems and obstacles of entrepreneurs are affected by the current uncontrollable situations of Covid-19 pandemic, economic situation

and restless in border areas that directly affected these entrepreneurs in terms of finance, investment, sales, marketing, production, services, labor and trade alliances. To upskill in terms of competency development, the entrepreneurs should be encouraged to understand excellent manufacturing and service practices, International law on import and export products, value-add proposition, support of revolving funds and cash flow, and business management under uncontrollable circumstances, as well as building a business partnership network.

**Keywords:** entrepreneurs SMEs, competency, border trade

## บทนำ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 - 2580 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลาย บนพื้นฐานแนวคิดในข้อ 1 คือ ต่อยอดอดีตโดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจอัตลักษณ์วัฒนธรรมประเพณีวิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, หน้า 6) สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนาศักยภาพการค้าการลงทุนและการค้าชายแดน เป้าประสงค์ที่ 1 การค้าการลงทุนมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น 2 ผู้ประกอบการได้รับการพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้ จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดกับชายแดนประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา แต่ติดกับรัฐสำคัญ 3 รัฐ ได้แก่ รัฐฉาน รัฐกะเหรี่ยง และรัฐคะยา พื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงมีโอกาสนในการติดต่อการค้าชายแดนทำธุรกิจชายแดนได้เป็นอย่างดี โดยผ่านช่องทางการค้าชายแดนหรือจุดผ่อนปรนจำนวน 5 จุดผ่อนปรนซึ่งอดีตจนถึงปัจจุบันประชาชนแม่ฮ่องสอน ได้ติดต่อทำการค้าชายแดนเป็นระยะเวลายาวนานสภาพบริบทเชิงพื้นที่จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหรือการยกระดับการค้าชายแดนเพื่อเป็นช่องทางการส่งออกสินค้าเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันธุรกิจชายแดนในฝั่งทิศตะวันตกได้เป็นอย่างดี อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ผู้ประกอบการธุรกิจทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีทักษะการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่จะสามารถนำสินค้าและบริการกระจายไปยังกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง นโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน ได้มีการผลักดันให้ผู้ประกอบการผู้ผลิตสินค้าและบริการทุกประเภท ให้มีการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคโดยทั่วไป โดยเฉพาะการมุ่งกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ไม่ใช่คนในพื้นที่หรือคนในประเทศเท่านั้น แต่เป็นการมุ่งกลุ่มเป้าหมายใหม่ไปยังต่างประเทศ โดยเล็งเห็นว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีเขตพื้นที่ติดต่อกับประเทศไทย

นอกจากผู้ประกอบการผู้ผลิตสินค้าและบริการขนาดใหญ่ในการผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภคประเภทต่าง ๆ ที่มีทุนและกำลังการผลิตอยู่แล้ว มีความสามารถในการขนส่งสินค้าและบริการไปยังกลุ่มเป้าหมายประเทศเพื่อนบ้านได้ทันที แต่การเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรในภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายและอยู่บนพื้นฐานของชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมรอบด้าน ผลกระทบที่เกิดจากการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรในระดับภูมิภาคต่าง ๆ จึงส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชาชนและชุมชนในพื้นที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน หนึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจเมื่อหากมีการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรอย่างเป็นทางการแล้ว ผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชนด้านเศรษฐกิจจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การส่งเสริมให้กับผู้ประกอบการผู้ผลิตสินค้าและบริการในระดับชุมชน ท้องถิ่น จึงเป็น

โอกาสที่จะเป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชนและสังคมในพื้นที่ให้มีคุณภาพที่ดี สมรรถนะการแข่งขันทางด้านธุรกิจของ SMEs ขนาดเล็ก จึงเป็นกระบวนการและกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาสินค้าและบริการ อีกทั้งพัฒนาผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการกระจายสินค้าและบริการไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่คือกลุ่มผู้บริโภคต่างประเทศหรือประเทศเพื่อนบ้านของไทยที่มีพื้นที่เขตติดต่อในทุกภูมิภาค การสร้างสมรรถนะทางการแข่งขันโดยอาศัยกลไกทางการตลาดและการบริหารจัดการ จะทำให้ผู้ผลิตผู้ประกอบการในพื้นที่มีศักยภาพทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัย จึงให้ความสนใจในการพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กเพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด้านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังที่กล่าวได้ข้างต้นแล้วว่าถ้าหากการเปิดด้านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา ในฝั่งจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะเป็นโอกาสที่ทำให้ประชาชนและภาคธุรกิจของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศผ่านด้านการค้าชายแดนถาวรได้ ดังนั้น การวิจัยการพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก เพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด้านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการผลักดันให้ธุรกิจ SMEs เกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก พื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันได้
2. เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอนในการรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด้านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา

### ทบทวนวรรณกรรม

#### ลักษณะทั่วไปของการประกอบการธุรกิจ SMEs

การแข่งขันทางธุรกิจ การแข่งขันเป็นกระบวนการที่เรียกว่า มือที่มองไม่เห็น แต่ตลาดก็พยายามแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดจากการบริโภคและอุปโภคในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ แต่ในความท้าทายคือการจัดการความขาดแคลน ที่จะต้องยกระดับการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้นการสร้างการอยู่รอดผ่านนวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมทางสังคม และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เช่นการ ควบคุมการก่อสร้าง พลังงาน หรือการสร้างเครื่องมืออื่น ๆ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการทางธุรกิจที่เอื้อกับสิ่งแวดล้อมด้วย Michael Baker, et al (2007) สอดคล้องกับ Audrey Gilmore, et al (2001) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายโดยธรรมชาติการการสร้างเครือข่ายเป็นเครื่องมือทางการตลาดทั้งหมด และธุรกิจ SMEs ก็ล้วนใช้เครื่องมือนี้ในการดำเนินทางธุรกิจ ซึ่งธุรกิจ SMEs จะต้องมีกิจกรรมทางการตลาด การที่เจ้าของธุรกิจมีความรู้และความเข้าใจในการสร้างเครือข่าย จะทำให้ทราบถึงการทำการตลาดโดยการสร้างเครือข่ายธุรกิจ SME และการพัฒนาช่องทางการตลาดของธุรกิจ SMEs ก็คือการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

โดยการกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามความในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2563 ข้อ 4 (1) จำนวนการจ้างงานให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างงานที่ได้จัดทำขึ้นตามกฎหมายกำหนด และ (2) จำนวนรายได้

ให้พิจารณาจากรายได้ที่ระบุไว้ในงบการเงินที่ได้จัดทำขึ้นตามที่กฎหมายว่าด้วยการบัญชีกำหนดหรือเอกสารบัญชีแสดงรายได้ ประกอบด้วย กิจการวิสาหกิจขนาดย่อม กิจการผลิตสินค้า จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 50 คน รายได้/ปี ไม่เกิน 100 ล้านบาท กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 30 คน รายได้ไม่เกิน 50 ล้านบาท และกิจการวิสาหกิจขนาดกลาง กิจการผลิตสินค้า จำนวนการจ้างงาน เกินกว่า 50 – 200 คน รายได้/ปี เกินกว่า 100-500 ล้านบาท กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก จำนวนการจ้างงาน เกินกว่า 30-100 คน รายได้/ปี เกินกว่า 50-300 ล้านบาท

### กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันการดำเนินงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs

กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันการดำเนินงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ประกอบด้วย (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ Mel Hudson, et al (2001) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่บริษัทจะต้องมีการจัดระบบการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานและเป็นการสร้างกรอบ กระบวนการ หรือแนวทางในการดำเนินการทางธุรกิจ และองค์การธุรกิจ ที่นิยมใช้คือดัชนีวัดความสมดุล ที่เน้นการวัดความสมดุลของการใช้เงินและไม่ใช้เงิน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สำหรับธุรกิจ SMEs มีลักษณะความเป็นเฉพาะ ดังนั้นจึงต้องสร้างแนวทางหรือกระบวนการที่เหมาะสมในการวัดและประเมินผล การวัดประเมินผลที่อยู่ในบริบทของ SMEs ได้จัดประเภทการประเมินที่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปใช้เพื่อกำหนดลักษณะระบบ SMEs และเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเชิงปฏิบัติในองค์กรธุรกิจ SMEs (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Robert & David (2001) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีหน้าที่หลักด้วยกัน 7 ประการ ดังนี้ การวางแผน ด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการเกี่ยวกับ การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (3) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีองค์ประกอบคือ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การขยายส่วนประสมผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ การตัดส่วนประสมผลิตภัณฑ์ และการขยายตลาดสู่ส่วนบนหรือการขยายตลาดลงส่วนล่าง (4) กลยุทธ์ด้านราคา โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้เขียนถึงกลยุทธ์การตั้งราคา ดังนี้ การตั้งราคาตามแนวภูมิศาสตร์ การตั้งราคาตามหลักจิตวิทยา การตั้งราคาตามฤดูกาล การตั้งราคาสูง และการตั้งราคาต่ำ การตั้งราคาเพื่อการส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ราคาชุด และการตั้งราคาแยกตามกลุ่มลูกค้า (5) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นการดำเนินงานขององค์กรที่พิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการกระจายสินค้าและบริการในช่องทางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการบริโภคของผู้บริโภคที่อยู่ทุกพื้นที่ (6) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการดึงดูดผู้บริโภคเพื่อให้ผู้บริโภคมีความสนใจซื้อสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการหรือนักการตลาดอาจมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความสนใจให้แก่ผู้บริโภค เช่น การลด แลก แจก แถม การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ (7) การบริหารเพื่อสร้างสมรรถนะทางการแข่งขัน โดยใช้กรอบของ McKinsey 7S's framework ประกอบด้วย วางแผนกลยุทธ์ (strategy) ระบบการทำงาน (system) โครงสร้าง (structure) บุคคล (staff) ทักษะในการทำงาน (skill) รูปแบบในการปฏิบัติงาน (style) และค่านิยมร่วมขององค์กร (share value)

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลและการสัมภาษณ์แบบกลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นที่หลากหลายและมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง กับการดำเนินงานในปัจจุบัน คือ การพัฒนาสมรรถนะการแข่งขัน

ธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก เพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดย มีหน่วยวิเคราะห์ในการศึกษา (unit of analysis) คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน แหล่งที่มาของข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง คือ (1) ข้อมูลทุติยภูมิได้จาก เอกสารและรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หนังสือ ตำรา วารสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และ (2) ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียด 3 ดังนี้ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ (3) ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันของธุรกิจ SMEs จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา

### ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

**ประชากร** ผู้วิจัยได้เลือกใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้ข้อมูลปี 2563 ที่อยู่ในความส่งเสริมของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 917 คน

**กลุ่มเป้าหมาย** ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก ในอำเภอที่มีพื้นที่ติดต่อกับจุดผ่อนปรนการค้าชายแดนที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นด้านการค้าชายแดนถาวรประกอบด้วย 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน อำเภอขุนยวม อำเภอแม่สะเรียง และอำเภอสบเมย วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กของแต่ละอำเภอ ๆ ละ 40 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 160 คน เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลและการสัมภาษณ์แบบกลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) กำหนดกรอบการวิเคราะห์ ผ่านการวิเคราะห์เชิงบรรยาย วิเคราะห์ข้อคิดเห็นที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และเอกสารหรือการจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาเขียนบรรยายสรุปตามหัวข้อด้านต่าง ๆ

การสังเคราะห์ข้อมูล (synthesis analysis) ผู้วิจัยได้นำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก ตามประเด็นของวัตถุประสงค์การวิจัย และนำข้อมูลประเด็นจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ เพื่อบูรณาการและหาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดเป็นบูรณาภาพหรือเป็นปัจจัยที่เป็นปรากฏการณ์ใหม่ ในการสร้างเป็นรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขัน SMEs ขนาดเล็กที่เหมาะสมกับพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาข้อมูลธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันได้

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย ด้านการดำเนินกิจการ ด้านการเงินการลงทุน ด้านการตลาดและการขาย ด้านการผลิตสินค้าและบริการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านแรงงาน ด้านพันธมิตรทางการค้า พบว่า ด้านการดำเนินกิจการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่าปัจจุบันการดำเนินธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจากสถานการณ์โรคอุบัติใหม่โควิด 19 การซื้อขายสินค้าและบริการน้อยลงและบางประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจบริการ ผู้ประกอบการโรงแรม เกสเฮาส์ และร้านอาหาร ไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการ เกิดผลกระทบกับรายรับรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน หรือเป็นค่าบำรุงอาหารสถานที่ต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อมูลจากสมาชิกและผู้ประกอบการถึงผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอนอีกประการว่า ผู้ประกอบการมีข้อวิตกกังวลเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในเขตพื้นที่ชายแดนเมียนมา ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนเพราะพื้นที่ทุกอำเภอของจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีเขตแนวติดต่อกับชายแดนของประเทศเพื่อนบ้านหรือสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ผู้ประกอบการที่มีลูกค้ามาจากประเทศเพื่อนบ้านตามด้านการค้าชายแดนต่าง ๆ แต่ปัจจุบันไม่มีลูกค้าจากประเทศเพื่อนบ้านมาจับจ่ายซื้อสินค้าและบริการ อันเนื่องมาจากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประเด็นปัญหาโดยรวมเกิดจากสถานการณ์ที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้และปัจจุบันยังมีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ด้านการเงินการลงทุน พบว่า ประเด็นสำคัญคือไม่สามารถกระจายสินค้าและบริการเช่นเดิมได้ เนื่องจากมาจากผลกระทบสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้ประกอบการมีขีดจำกัดด้านการเงินและการลงทุน ในขณะที่ด้านการเงินรายรับของผู้ประกอบการบางรายไม่มีรายรับเลย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริการ การโรงแรม โฮมสเตย์ ร้านอาหาร มีผู้ประกอบการที่ยังสามารถประกอบธุรกิจและดำเนินการได้โดยมีเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นรายรับมาจากการดำเนินธุรกิจเช่นธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์ เพอร์นิเจอร์ และโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก แต่กลุ่มผู้ประกอบการก็ยังมีความต้องการเงินลงทุนเพื่อสามารถให้ธุรกิจมีสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันนโยบายในการช่วยเหลือผู้ประกอบการของสถาบันทางการเงินมีกระบวนการและขั้นตอนที่มีความซับซ้อนและยากต่อการเข้าไปใช้บริการ เช่นการกู้ยืมเงินในการนำมาลงทุนในระบบเศรษฐกิจของกิจการ และหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่คอยให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ มีโครงการที่คอยสนับสนุนและส่งเสริมแต่เพิ่มเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการเข้าถึงบริการการช่วยเหลือของภาครัฐได้ยากยิ่งขึ้น

ด้านการตลาดและการขาย พบว่า ผลผลิตของผู้ประกอบการไม่สามารถจำหน่ายหรือกระจายสินค้าได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากเกิดวิกฤตการณ์หรือสภาวะแวดล้อมจากภายนอก ทำให้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มลูกค้าประจำลดลง บางกิจการไม่มีลูกค้า อาทิ กิจการประเภทบริการต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วยังมีกิจการการผลิตอุตสาหกรรมผ้าทอ หรือวิสาหกิจชุมชนชนิดต่าง ๆ เช่น วิสาหกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ที่มีสินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้และทำให้เกิดความเสียหายต่อสินค้าเนื่องจากสินค้าบางประเภทมีระยะเวลาในการอุปโภคบริโภคที่จำกัด

ด้านการผลิตสินค้าและบริการ พบว่า กิจการประเภทบริการผู้ผลิตและผู้ประกอบการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านการผลิตและการบริการโดยส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาด้านการบริการมีปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการโรงแรม และโฮมสเตย์ ซึ่งกิจการดังกล่าวจะต้องได้รับการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน สำหรับกิจการบริการที่เป็นร้านอาหารปัญหาและอุปสรรคของการผลิตสินค้าและบริการส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมีวัตถุประสงค์ในการผลิตที่ไม่เพียงพอและไม่ถูกใจลูกค้า เนื่องด้วยวัตถุประสงค์ในการปรุงอาหารไม่สดใหม่ เช่น ประเภทอาหารทะเล เพราะจังหวัดแม่ฮ่องสอนอยู่ในพื้นที่ห่างไกลการขนส่งวัตถุดิบประเภท

อาหารทะเลใช้ระยะเวลาในการขนส่ง จึงทำให้อาหารไม่สดใหม่ สำหรับกิจการประเภทการค้าส่งและการค้าปลีก ได้รับผลกระทบโดยตรง จากสถานการณ์ภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้ลูกค้าประจำลดการซื้อสินค้า ผลอาจเป็นการประหยัดในการใช้จ่ายใช้สอย รวมถึงสถานการณ์เกี่ยวกับการปิดด่านการค้าชายแดนในเขตพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ด้านการบริหารจัดการ พบว่า กิจการมีการบริหารจัดการแบบเป็นครอบครัวไม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความชัดเจนแน่นอน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งหน้าที่งาน ไม่ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานจริง

ด้านแรงงาน พบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านแรงงาน จากการรวบรวมข้อมูลของการดำเนินการของกิจการทั้ง 3 ประเภท ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านแรงงานว่า แรงงานมีทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานแต่มีจุดด้อยคือการสื่อสารที่ไม่สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ

ด้านพันธมิตรทางการค้า พบว่า พันธมิตรทางการค้าของผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก คือการหยุดและยกเลิกกิจการทำให้ผู้ประกอบการขาดพันธมิตรทางการค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนลดน้อยลงไป นอกจากนี้แล้วปัญหาพันธมิตรทางการค้าของผู้ประกอบการการค้าชายแดนได้รับผลกระทบจากการปิดด่านการค้าในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนทำให้ไม่สามารถขนส่งสินค้าและบริการได้

ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีกกิจการ ปัญหาที่สำคัญคือสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ covid-19 ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องเลิกกิจการ เพราะไม่มีรายได้แต่มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะประเภทกิจการให้บริการ กิจการการค้าส่งค้าปลีก สำหรับกิจการการผลิตยังสามารถพ่วงตัวในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น กิจการแปรรูปและผลผลิตทางการเกษตร ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภคที่จำเป็น แต่ภาวะเศรษฐกิจก็มีผลกระทบต่อการค้าขายสินค้าทำให้จำหน่ายสินค้าได้ลดลง นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงตามเขตแนวชายแดนพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน หรือสาธารณสุขแห่งสหภาพเมียนมา ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกกิจการนำเข้าส่งออกสินค้าอุปโภคและบริโภค รวมถึงการชะงักการติดต่อการค้าขายสินค้าและบริการในเขตพื้นที่ชายแดน ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถกระจายสินค้าได้เต็มศักยภาพ โดยสถานการณ์แต่ละประเด็นส่งผลให้ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการมีการวางแผนด้านการเงินและความปลอดภัยในชีวิตทำให้การใช้จ่ายซื้อใช้สอยของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการลดน้อยลง

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในการรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา**

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลและการสัมภาษณ์แบบกลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม โดยมีขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SMEs พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ทุกประเภทในการดำเนินกิจการ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นไปตามข้อมูลการขอขึ้นทะเบียน ผู้ประกอบการ SMEs โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำแผนธุรกิจขององค์กรจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กิจการทุกประเภทให้ความใส่ใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มีความต้องการแรงงานที่มีทักษะ มีความรู้ และมีความสามารถ แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนกำลังคน

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก ทุกประเภทของกิจการมีกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิต โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาส่งเสริมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อการยกระดับสินค้าและบริการให้มีมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านราคา พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กแต่ละประเภทดังนี้ กิจการประเภทบริการ ผู้ประกอบการได้กำหนดราคาเทียบกับคู่แข่งชั้น โดยเฉพาะธุรกิจบริการประเภทโรงแรมและที่พัก จะมีราคาค่าที่พักไม่แตกต่างกันระหว่างคู่แข่งชั้น สำหรับธุรกิจบริการร้านอาหารราคาสินค้าขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภคในการสั่งซื้ออาหาร แต่อาหารประเภทอาหารทะเลจะมีราคาที่สูงกว่าชนิดอาหารประเภทอื่น ๆ กิจการค้าส่งและค้าปลีกส่วนใหญ่การวิธีการและการกำหนดราคาของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก ขึ้นอยู่กับจำนวนการส่งสินค้าถ้าลูกค้าซื้อสินค้าในจำนวนมากสินค้าก็จะมีราคาที่ถูกลง และกิจการประเภทการผลิต การกำหนดราคาสินค้าจะขึ้นอยู่กับผลผลิตถ้าผลผลิตมีจำนวนที่น้อยราคาสินค้าก็จะสูง หรือคุณภาพของผลผลิตโดยการแบ่งเกรดผลผลิตทำให้มีราคาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะผลผลิตทางการเกษตรการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า จะขึ้นอยู่กับต้นทุนการผลิต ปริมาณของผลผลิต บรรจุภัณฑ์

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่ายโดยผู้ประกอบการทุกประเภทของกิจการ ได้ให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก มีข้อจำกัดในการวางแผนการกำหนดช่องทางการตลาด การกระจายสินค้าและบริการและการขยายกลุ่มลูกค้า ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการมีวิธีการส่งเสริมการตลาดแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและบริการแยกประเภทของกิจการได้ ดังนี้ กิจการประเภทการบริการ และกิจการประเภทการผลิต เช่น โรงแรม ที่พัก เกสเฮ้าส์ ที่พักชุมชน ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มชาติพันธุ์ อัญมณี การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและสินค้าที่ระลึก ผู้ประกอบการมีการส่งเสริมการตลาดโดยการจัดทำเว็บไซต์ page facebook, IG, YouTube เว็บไซต์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนรวมถึงข้อมูลการเข้าถึงในบริษัทของโรงแรม เช่น agoda และเครือข่ายธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนในแต่ละด้านที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวต่อการพัฒนาสมรรถนะของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อพัฒนาการรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา โดยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็ก ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจของตนเองในแต่ละด้าน ปัจจัยที่สำคัญต่อการประกอบการคือสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการอย่างมาก สามารถสังเคราะห์ประเด็นที่มีผลต่อการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนคือ สถานการณ์โรค covid-19 และประเด็นสถานการณ์ความมั่นคงในเขตพื้นที่ชายแดนตลอดแนวชายแดนของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว เป็นข้อจำกัดที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างคล่องตัว เพราะรายได้หลักจากการประกอบการของกิจการทุกประเภท ทั้งกิจการที่เกี่ยวข้องกับการบริการ กิจการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และกิจการค้าส่งค้าปลีก ส่วนใหญ่อาศัยลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวและมาใช้บริการ รวมถึงพันธมิตรทางการค้าหรือคู่ค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน โดยสถานการณ์ที่กล่าวข้างต้นเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กต้องปรับตัวและหาหนทางในการดำเนินธุรกิจให้กิจการอยู่รอดได้ในสถานการณ์วิกฤต อย่างไรก็ตามปัจจุบันผู้ประกอบการบางรายมีแผนที่จะยุบเลิกกิจการเพราะไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้และไม่สามารถกระจายสินค้าได้ตามความต้องการ ซึ่งผู้ประกอบการเสนอแนะและให้แนวทางตามข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละ



ละด้านข้างต้น เพื่อที่จะเป็นการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ต่อการรองรับและการเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา ถ้าสามารถผลักดันให้เกิดเป็นดำเนินการค้าชายแดนถาวรได้จริง

นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับการให้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขัน ในการรองรับและการเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา โดยใช้กรอบของ Mckinsey 7S's Framework ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการ โดยการส่งเสริมการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ การส่งเสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และการนำไปสู่การปฏิบัติจริง ให้ผู้ประกอบการมีองค์ความรู้มีทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายนอกและภายในที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของตนเอง การแสวงหาตลาดใหม่โดยการสร้างพันธมิตรทางการค้าและการลงทุนกับคู่ค้าหรือพันธมิตรกับผู้ประกอบการประเทศเมียนมา

ด้านระบบการทำงาน แนวทางโดยการส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ ด้านต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือบริการ การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ที่เป็นไปตามมาตรฐานและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคของประเทศเมียนมา การส่งเสริมศักยภาพด้านการลงทุนโดยให้ผู้ประกอบการมีโอกาสได้รับทุนการดำเนินงานที่สามารถเข้าถึงง่าย และเอื้อต่อการดำเนินการของกิจการ

ด้านโครงสร้างองค์กร แนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยกำหนดโครงสร้างการบริหารของกิจการให้มีความชัดเจนมีความเหมาะสมกับองค์กรหรือกิจการนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และมีความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กร มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยสมาชิกของกิจการต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตของงาน การพัฒนาทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และการส่งเสริมความรู้ด้านต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการได้

ด้านบุคคล แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการด้านบุคคล โดยส่งเสริมทักษะความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ภาษาและการสื่อสาร การสร้างระบบจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และรูปแบบการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับกิจการ

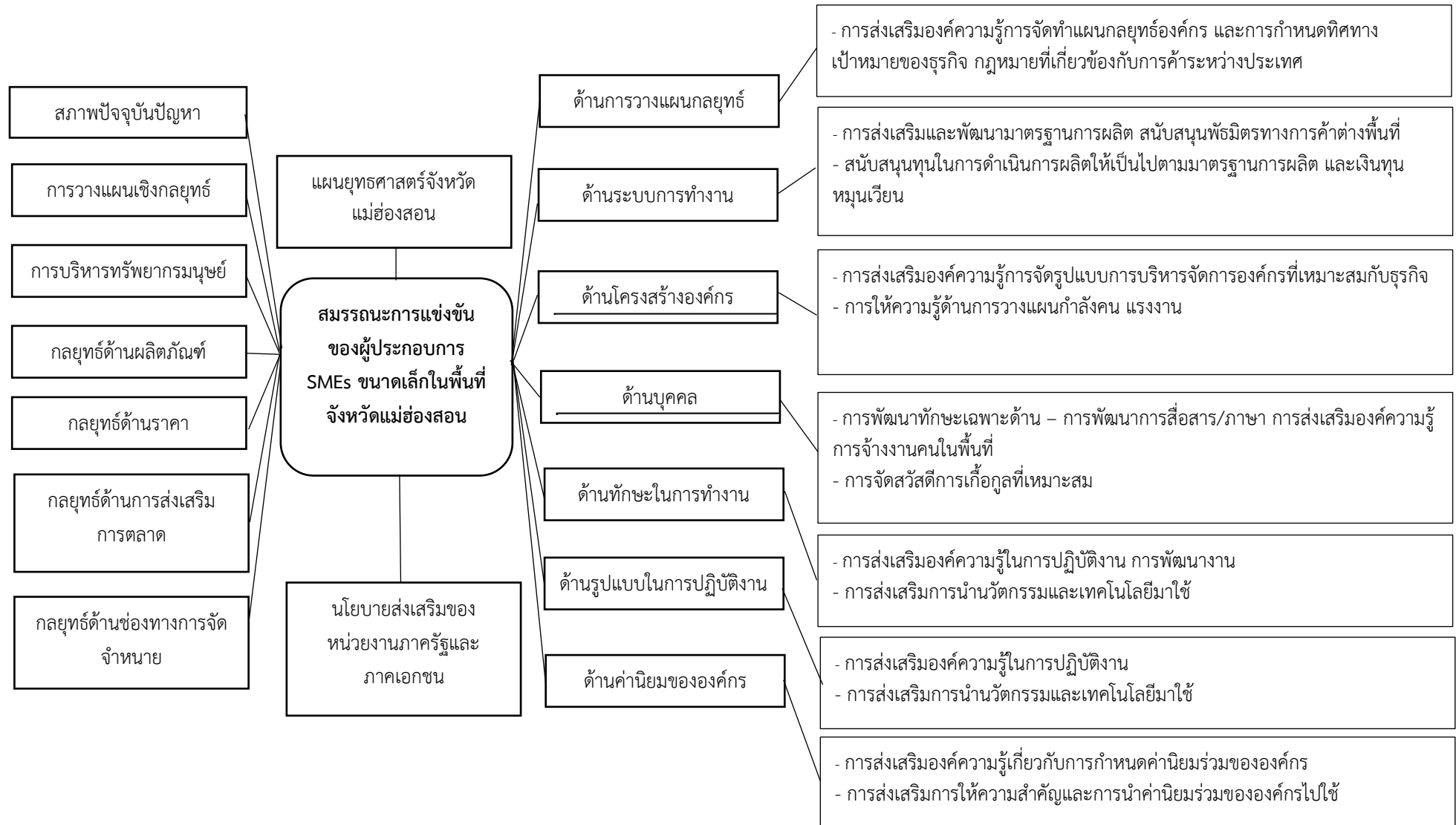
ด้านทักษะในการทำงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการโดยส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาพม่า รวมถึงภาษาไทยเพื่อการสื่อสารที่มีความเข้าใจและชัดเจน การควบคุมมาตรฐานการผลิตของทั้งสองประเทศ การใช้นวัตกรรมสมัยใหม่และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานการผลิตสินค้าและการบริการ เพื่อลดต้นทุนในการผลิต การส่งเสริมความสะดวกและการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ

ด้านรูปแบบในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการ โดยรูปแบบในการปฏิบัติงานของกิจการต้องมีความเหมาะสมตามลักษณะของกิจการ ผู้ประกอบการจึงต้องมีความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการในองค์กร การกำหนดรูปแบบการจัดการกฎและกติกาก และให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การกำจัดทัศนคติในเชิงลบรวมถึงการสร้างทัศนคติในเชิงบวกในการปฏิบัติหน้าที่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรที่ให้เกิดการพัฒนาเกิดความสามัคคีและเห็นความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้ประกอบการจึงต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับ

ทัศนคติการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการให้เกิดการแข่งขันได้

ด้านค่านิยมร่วมของธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก ให้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านค่านิยมร่วม ให้ผู้ประกอบการมีองค์ความรู้ในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร มีแผนการดำเนินงานที่มีความชัดเจนและเหมาะสมและเกิดจากความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย การกำหนดจุดเด่นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ขององค์กรร่วมกันของทุกคนในองค์กร การให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการของผู้ประกอบการวิธีการและการนำไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการได้

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของธุรกิจ SMEs พื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนในการพัฒนารองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดดำเนินการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา ดังนี้



## การอภิปรายผลการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ขนาดเล็กจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปัญหาด้านการเงินการลงทุน ผู้ประกอบการมีปัญหาด้านการเงินและการลงทุน ผลกระทบจากสถานการณ์ covid-19 และสถานการณ์ความไม่สงบตามแนวชายแดนพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่มีความมั่นคงเสถียรภาพทางการเงิน การขาดทุนในการดำเนินการ ราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้น ค่าขนส่งสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น รายได้ชะงัก สถาบันทางการเงินเข้าถึงได้ยาก หน่วยงานภาครัฐลดการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการ ไม่มีลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการ ค่าใช้จ่ายการดูแลบำรุงรักษา ปัญหาด้านการตลาดและการขาย ผลผลิตของผู้ประกอบการไม่สามารถจำหน่ายหรือกระจายสินค้าได้ตามเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าประจำลดลง ไม่มีลูกค้า สินค้าค้างสต็อกและเสื่อมคุณภาพ มีข้อจำกัดในการขนส่งสินค้าและบริการกับประเทศเพื่อนบ้าน ปัญหาด้านการผลิตสินค้าและบริการ ปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานการผลิต การผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต้องได้รับมาตรฐานการผลิตจากหน่วยงานและองค์การที่เกี่ยวข้อง ถ้าไม่ผ่านมาตรฐานก็จะต้องมีการปรับปรุงระบบการผลิตใหม่ ซึ่งจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงระบบการผลิต ปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานการบริการ โดยเฉพาะกิจการประเภทบริการ พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และความเข้าใจต่อการให้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประชาชนในพื้นที่ การพูดและการสื่อสารไม่ชัดเจน จึงเกิดความอายนอกทำให้บริการลูกค้า กิจการบางแห่งไม่ปฏิบัติตามกฎและระเบียบการกำหนดมาตรฐานการผลิตและการบริการ อาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าไม่เพียงพอ จึงทำให้ขาดมาตรฐานการผลิตและการบริการ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ กิจการไม่มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้หรือปฏิบัติได้จริง ผู้ประกอบการขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ วิธีการ และการนำไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ การสั่งการขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มบางคน ไม่มีการกระจายอำนาจการบริหาร ปัญหาปัญหาด้านแรงงาน การสื่อสารของพนักงานและบุคลากร ที่พูดและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารไม่ชัดเจน และยังไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า แรงงานเป็นประชาชนท้องถิ่นและแรงงานต่างด้าวซึ่งเป็นข้อจำกัดของการสื่อสาร การจ้างพนักงานที่มีความรู้และมีทักษะการสื่อสาร ผู้ประกอบการจะต้องสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถ ซึ่งอาจจะส่งผลการจ้างงานที่สูงขึ้น และทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของผู้ประกอบการสูงขึ้นตาม และการปลดพนักงาน เนื่องด้วยสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ปัญหาด้านพันธมิตรทางการค้า พันธกิจทางการค้าหรือคู่ค้าเดิมยุบหรือยกเลิกกิจการ เพราะเกิดผลกระทบของสถานการณ์ covid-19 ระบบเศรษฐกิจในจังหวัดชะงัก ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนลดน้อยลง และความไม่สงบเขตพื้นที่ชายแดน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการประเภทกิจการทุกประเภท เพราะไม่สามารถทำการนำเข้าส่งออกสินค้าได้ เหมือนที่ผ่านมา ขาดการติดต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง และไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการ

ข้อมูลเกี่ยวกับทางการพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ขนาดเล็ก ในการรองรับและเตรียมความพร้อมในการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา **ด้านการวางแผนกลยุทธ์** ควรมีการส่งเสริมการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศ การส่งออกและนำเข้าสินค้านานาชาติ การสร้างพันธมิตรทางการค้าระหว่างประเทศ การส่งเสริมการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และการนำไปปฏิบัติได้จริง การส่งเสริมการให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ และการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ สอดคล้องกับ Pratama, V., et al. (2021) ได้มีข้อเสนอจากผลการวิจัยว่า SMEs จะต้องมีการจัดการทางการเงิน การผลิตห่วงโซ่อุปทานเพื่อการจัดจำหน่าย การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย นโยบาย

ของรัฐบาล ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการจะต้องนำไปปรับใช้กับธุรกิจ SMEs ของตนเอง ซึ่งโควิด covid-19 เป็นความท้าทายใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการดำเนินงานทางธุรกิจในอนาคต **ด้านระบบการทำงาน** ควรพัฒนามาตรฐานการผลิตตรงตามความต้องการของลูกค้าประเทศเพื่อนบ้าน มีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้ความรู้และโอกาสในการทำธุรกิจขายแดน การส่งเสริมผู้ประกอบการ โดยการผลักดันจากหน่วยงานทุกภาคส่วน เพื่อให้ผู้ประกอบการมีศักยภาพทางการแข่งขันได้ สอดคล้องกับ Lestari, S. D., et al (2020) ได้กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่นประสิทธิภาพทางงบประมาณการเงิน เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนผันแปรต่าง ๆ ความสามารถทางการผลิต 2) ความสามารถในการบำรุงรักษา สินค้าที่มีคุณภาพและมีการกำหนดราคาที่เหมาะสมได้ ความสามารถในการประกันสินค้าที่จำหน่ายในตลาดได้ และ 3) ความสามารถทางด้านธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า คุณภาพของการบริการจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญ **ด้านโครงสร้าง** ควรมีการพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญตามสายงาน การจัดโครงสร้างให้มีความชัดเจน มีรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรและสามารถปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการในการกำหนดบทบาท ขอบข่าย ของของตำแหน่งงานในองค์กรสู่การปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษจะต้องมีพนักงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Becker, W., & Schmid, O. (2020) ที่มีผลการวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรธุรกิจ SMEs ที่มีผลมาจากเทคโนโลยีสมัยใหม่และมูลค่าเพิ่มที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลจะทำให้โครงสร้างองค์กรเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นมีการดำเนินการที่รวดเร็วลดกระบวนการดำเนินงาน เนื่องจากมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือการนำคนที่เหมาะสมไปปฏิบัติในหน้าที่งานที่เหมาะสมด้วย **ด้านบุคคล** ควรเพิ่มทักษะเฉพาะด้านให้กับบุคลากร เพิ่มความรู้และความสามารถด้านอื่น ๆ ที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การสร้างระบบการจูงใจในการปฏิบัติงานและการรักษาแรงงานให้ปฏิบัติงานได้ในระยะยาว **ด้านทักษะ** ควรสนับสนุนการให้องค์ความรู้ด้านภาษาและการสื่อสาร การควบคุมมาตรฐานการผลิตที่เป็นมาตรฐานระหว่างประเทศของประเทศไทยและเมียนมา การส่งเสริมหลักการบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การส่งเสริมการให้ความรู้ในสถานการณ์ฉุกเฉินแก่ผู้ประกอบการและพนักงาน และการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Sedyastuti, K., et al (2021) ได้สรุปผลการศึกษาจากงานวิจัยความสามารถในด้านทักษะของพนักงานว่าพนักงานจะต้องมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาตนเองอาจจะเป็นการฝึกอบรม ต้องมีพัฒนาความเชี่ยวชาญ พัฒนาการสื่อสารกับลูกค้าเพิ่มทักษะการใช้โซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำตลาดที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป **ด้านรูปแบบ** ควรมีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ปรับรูปแบบการจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะพิเศษ กำหนดรูปแบบกฎและกติกาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร การปรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของพนักงาน การปรับทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมและการให้องค์ความรู้ที่หลากหลาย และ สอดคล้องกับ Naradda Gamage, S. K., et al (2020) ได้กล่าวว่า โลกในปัจจุบันก้าวไปสู่เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์มากขึ้น และไม่มีวิถีทางใดที่จะหลีกเลี่ยงต่อโลกาภิวัตน์และความท้าทายได้ ซึ่งอิทธิพลของโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อธุรกิจ SMEs และ SMEs มีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากต่อภาคการผลิต การสร้างงาน การลดความยากจน นวัตกรรม และการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความท้าทายระดับโลกที่มีต่อธุรกิจ SMEs ที่ต้องเผชิญในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ได้แก่ การแข่งขันในตลาด วิกฤตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและการสื่อสาร บริษัทข้ามชาติ การก่อการร้าย ความขัดแย้งทางศาสนา สงครามระหว่างประเทศและการตลาดระหว่างประเทศ **ด้านค่านิยมร่วม** ควรมีการกำหนดเป้าหมายองค์กรโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร พนักงานเห็นถึงความสำคัญและ

จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร การมีประกาศ หรือแผนการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรที่ชัดเจน การส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการในการกำหนดค่านิยมร่วม และการถ่ายทอดให้กับพนักงาน และการกำหนดจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับ Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). ได้กล่าวว่าในทางทฤษฎี SMEs ไทยยังยืนยันใช้ค่านิยมหลักเป็นเกณฑ์ในการรับพนักงานใหม่ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานใหม่มีแนวคิดค่านิยมไปในทิศทางของบริษัท ถ้าหากเลือกพนักงานมีแนวคิดค่านิยมที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับบริษัทอาจนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพขององค์กรเพราะทรัพยากรไม่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

สถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้เช่นวิกฤตการณ์เชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีมาตรการควบคุมด้านต่าง ๆ และสถานการณ์ความไม่สงบของชนกลุ่มน้อยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงกับทหารเมียนมา ทำให้เขตพื้นที่แนวชายแดนในจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดความไม่สงบ และส่งผลกระทบต่อเปิดด่านการค้าชายแดน การติดต่อทางการค้าชาย การส่งออกนำเข้าสินค้าและบริการ ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อจำกัดการดำเนินงานของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก สิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการคือการได้รับการส่งเสริมด้านองค์ความรู้ด้านมาตรฐานการผลิตสินค้า นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถกระจายสินค้าได้มากขึ้น รวมถึงเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้หลายกลุ่มเพื่อเพิ่มฐานลูกค้า ในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรไทย-เมียนมา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าหน่วยงานรัฐต้องเล็งเห็นความสำคัญของการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรในจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างจริงจัง และขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จ และศึกษาความเป็นไปได้ให้รอบด้านเพราะการเปิดด่านการค้าชายแดนถาวรจะส่งผลกระทบต่อประชาชนและผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนหลายด้านในระยะยาว

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2564). **กลยุทธ์การตั้งราคา**. <https://bsc.dip.go.th/th/category/2017-10-27-07-51-56/2017-11-09-09-12-47>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 (ฉบับย่อ)**. สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
- Baker, M., & Hart, S., (2007). **Product Strategy and Management**. Pearson Education.
- Becker, W., & Schmid, O. (2020). **The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs**. Business Research, 13(3), 985-1005.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K., (2021). **SME Marketing in Practice**. Marketing Intelligence and Planning. University Press.
- Hudson, M., Smart A., & Bourne M., (2001). **Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems**. International Journal of Operations and Production Management. Vol 21 No. 8, 2001, pp.1096-1115

- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). **Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory.** *Sustainability*, 11(9), 2629.
- Lestari, S. D., LEON, F. M., Widyastuti, S., BRABO, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). **Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs.** *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365-378.
- Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). **A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs).** *Economies*, 8(4), 79.
- Pratama, V., Santoso, I., & Mustanirroh, S. A. (2021, April). Development strategy of SMEs in the new normal era of coronavirus disease 2019 (COVID-19): **A literature review.** *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 733, No. 1, p. 012058). IOP Publishing.
- Robert, S., Kaplan, & D.P., Norton, (2001). **The Strategy-Focused Organization.** Harvard Business School Press.
- Sedyastuti, K., Suwarni, E., Rahadi, D. R., & Handayani, M. A. (2021). **Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry.** *In 2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)* (pp. 248-251).