

การพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ  
Development of Project-Based Service Provision to Enhance Business Incubation  
for Entrepreneurs

ชนม์ แสนใจกล้า

อีเมล: 6751203255@lamduan.mfu.ac.th

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

อาจารย์ ดร.ปรศันย์ ณ. ศิริ

อีเมล: pratsanee.nak@mfu.ac.th

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยด้านโครงการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process: AHP) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษา ข้อมูลได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 30 คน ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น ได้แก่ การคัดเลือกแบบเจาะจงและแบบโควตา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักด้านโครงการพัฒนาธุรกิจและโครงการพัฒนาบุคลากรมีระดับความสำคัญใกล้เคียงกัน โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.501 และ 0.499 ตามลำดับ ภายใต้โครงการพัฒนาธุรกิจ ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการ ( $W = 0.307$ ) และการบ่มเพาะธุรกิจ ( $W = 0.301$ ) รองลงมาคือการพัฒนาแผนธุรกิจ ( $W = 0.177$ ) การผลิตสินค้า ( $W = 0.118$ ) และการวิจัยร่วมภาครัฐและเอกชน ( $W = 0.097$ ) ขณะที่โครงการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือการให้คำปรึกษาเชิงลึก ( $W = 0.494$ ) รองลงมาคือการพัฒนาทักษะ ( $W = 0.406$ ) และการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ ( $W = 0.099$ )

ผลการศึกษางานวิจัยนี้ สามารถนำเสนอภาพรวมเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านโครงการที่มีอิทธิพลต่อการบ่มเพาะธุรกิจ โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการการพัฒนาธุรกิจและการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่กัน มากกว่าการดำเนินโครงการในลักษณะแยกส่วน นอกจากนี้ งานวิจัยยังนำเสนอกรอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่สามารถนำไปใช้

เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับหน่วยงานบ่มเพาะธุรกิจในการออกแบบ วางแผน และจัดสรรทรัพยากรของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนการกำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลรายโครงการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกระบวนการบ่มเพาะธุรกิจในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การบ่มเพาะธุรกิจ, การให้บริการด้านโครงการ, กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์, การพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการ

### Abstract

This study aims to analyze and rank the relative importance of project-related factors influencing the development of project-based service delivery to promote business incubation for entrepreneurs. The Analytical Hierarchy Process (AHP) was employed as the primary research tool. Data were collected from 30 experts and key stakeholders selected through non-probability sampling methods, specifically purposive sampling and quota sampling.

The results indicate that the two main factors—business development projects and human resource development projects—are of nearly equal importance, with weights of 0.501 and 0.499, respectively. Within the business development project dimension, the most influential factors are entrepreneurial capability development ( $W = 0.307$ ) and business incubation ( $W = 0.301$ ), followed by business plan development ( $W = 0.177$ ), product manufacturing ( $W = 0.118$ ), and public-private collaborative research ( $W = 0.097$ ). In the human resource development project dimension, in-depth mentoring carries the highest weight ( $W = 0.494$ ), followed by training and skill development ( $W = 0.406$ ) and study visits to model organizations ( $W = 0.099$ ).

The findings provide a structural overview of project-related factors affecting business incubation and demonstrate that the development of project-based services should prioritize the integrated advancement of business development and human capital development rather than implementing projects in a fragmented manner. Moreover, this study proposes a prioritization framework that can be applied as a practical guideline for business incubation organizations in designing, planning, and allocating project resources

effectively, as well as in establishing project-level monitoring and evaluation mechanisms to enhance the effectiveness and long-term sustainability of business incubation processes.

## บทนำ (Introduction)

การพัฒนาผู้ประกอบการถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะในบริบทเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โครงสร้างตลาด และความไม่แน่นอนเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง เอกสารเชิงนโยบายของประเทศสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และกลไกสนับสนุนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565; สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2565) อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการจำนวนมากยังประสบข้อจำกัดด้านทักษะการบริหารจัดการ การเข้าถึงเครือข่าย แหล่งทุน และองค์ความรู้เฉพาะทาง ส่งผลให้การเริ่มต้นและการขยายกิจการมีความเสี่ยงสูงและขาดความยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564)

ในบริบทดังกล่าว ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกสนับสนุนเชิงสถาบันที่ช่วยลดความเสี่ยงในระยะเริ่มต้นของกิจการ และเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการผ่านการให้บริการอย่างเป็นระบบ งานวิจัยในประเทศชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการบ่มเพาะไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการสนับสนุน โดยเฉพาะการออกแบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและระยะพัฒนาของผู้ประกอบการ (ชลิดา ธนินกุลภรณ์ & ภูมิพิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2561; จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์ & วชิระ รอดทราย, 2560)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างต่อเนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ การให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) ซึ่งถือเป็นกลไกหลักของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้เชิงปฏิบัติ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นที่ยังขาดประสบการณ์และความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การให้คำปรึกษาที่มีลักษณะต่อเนื่อง เชื่อมโยงกัน และสอดคล้องกับบริบทจริงของธุรกิจ ช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ เพิ่มความมั่นใจ และเสริมสร้างความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการ งานศึกษาของพรรณสิยา นิสิตต์สุขเกษม บุญทวารณ วังวอน และเผ่าไทย วงศ์เหล่า (2564) พบว่า การให้คำแนะนำปรึกษามีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยส่งผ่านแรงบันดาลใจและความสามารถเชิงนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอย่างจริงจังในระยะยาว

นอกจากการให้คำปรึกษาแล้ว การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ (Training and Skill Development) ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบ่มเพาะธุรกิจ วรรณกรรมสะท้อนว่าการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ยืดสมรรถนะและปัญหาจริงของผู้ประกอบการเป็นฐาน มีบทบาทสำคัญในการยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารการผลิต การตลาด การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทักษะหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน งานวิจัยของโสภภาพ กล่ำสกุล และวัชระ เวชประสิทธิ์ (2563) ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่เชื่อมโยงกับบริบทการทำงานจริงและปัญหาที่ผู้ประกอบการเผชิญอยู่ สามารถเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการเติบโตเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

ในเชิงการจัดการ วรรณกรรมยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดบริการสนับสนุนในลักษณะเป็นระบบและเชิงโครงการ โดยศูนย์บ่มเพาะควรมีการกำหนดบทบาทการให้คำปรึกษาเชิงหน้าที่ การสนับสนุนด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการอย่างเป็นขั้นตอน และสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2563) ซึ่งสะท้อนหลักคิดของการจัดการบริการที่มุ่งเน้นกระบวนการและผลลัพธ์เชิงรูปธรรม อันช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างเป็นลำดับและต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาร่วมกับทิศทางเชิงนโยบายด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ จะเห็นได้ว่านโยบายส่วนใหญ่มุ่งเน้นการบูรณาการการพัฒนาคนและการพัฒนาธุรกิจผ่านกลไกสนับสนุนที่หลากหลาย เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2564) อย่างไรก็ตาม แม้เอกสารเชิงนโยบายและงานวิจัยในประเทศจะกล่าวถึงความจำเป็นของการจัดบริการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงพบช่องว่างของการศึกษาเชิงลึกที่มุ่งพัฒนาการให้บริการด้านโครงการของศูนย์บ่มเพาะโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทของหน่วยงานที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องรองรับผู้ประกอบการที่มีความหลากหลายสูง (จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์ & วชิระ รอดรววย, 2560)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ จึงมีความสำคัญในการวิเคราะห์และจัดลำดับปัจจัยด้านโครงการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาแบบการบ่มเพาะที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานจริง และสนับสนุนความยั่งยืนของผู้ประกอบการในระยะยาว



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่องการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ

### ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยด้านโครงการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process: AHP) เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการวิจัย ทั้งในขั้นตอนการออกแบบเครื่องมือวิจัยและการวิเคราะห์ผลการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยผสมผสานการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีความหลากหลายตามลักษณะเฉพาะที่ต้องการศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคจำนวน 15 คน ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 5 คน และผู้ประกอบการรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ทั้งนี้ แม้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจะไม่มากในเชิงปริมาณ แต่สำหรับการวิจัยที่ใช้วิธี AHP ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินความสำคัญของปัจจัยจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวถือว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเอื้อต่อการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของอุทยานวิทยาศาสตร์

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามเชิงเปรียบเทียบเป็นคู่ (Pairwise Comparison Matrix) ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยตามเทคนิค AHP ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือเชิญ

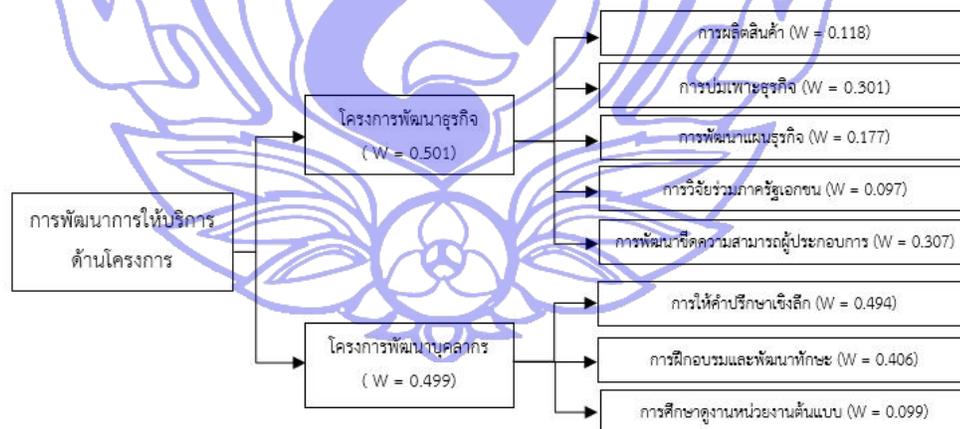
ผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บข้อมูลตามแผนการนัดหมายที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการคำนวณค่าน้ำหนักและการเปรียบเทียบความสำคัญระหว่างปัจจัยหลักและปัจจัยรองแต่ละคู่ จากนั้นทำการสังเคราะห์ค่าน้ำหนักรวมของปัจจัยรองทั้งหมดเพื่อจัดลำดับความสำคัญเชิงรวมในภาพรวม พร้อมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องของการเปรียบเทียบคู่ข้อมูลโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Ratio: CR) โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ค่า  $CR \leq 0.100$  หากผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการทบทวนหรือปรับปรุงข้อมูลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา

ทั้งนี้ การใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) ซึ่งอาศัยการตัดสินใจอัตวิสัยของผู้เชี่ยวชาญในการเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัย อาจทำให้ผลลัพธ์สะท้อนมุมมองและบริบทเฉพาะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ ดังนั้น การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือบริษัทอื่นควรพิจารณาปรับให้สอดคล้องกับภารกิจ ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความเหมาะสมและความน่าเชื่อถือของการนำไปใช้

## ผลวิจัย (Results)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญและค่าน้ำหนักปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการให้บริการด้านโครงการเพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจของผู้ประกอบการ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สำหรับด้านโครงการ ปัจจัยหลักด้านโครงการพัฒนาธุรกิจ (W = 0.501) ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนธุรกิจ เช่น โปรแกรมบ่มเพาะธุรกิจ การให้คำปรึกษา การวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีน้ำหนักสูงที่สุดในกลุ่มนี้ โดยค่าความสอดคล้องของผลการตัดสินใจ (CI = 0.005, CR = 0.004) อยู่ในระดับดีมาก ส่วนปัจจัยหลักด้านโครงการพัฒนาบุคลากร (W = 0.499) เช่นโครงการอบรม เพิ่มทักษะ และการเสริมสร้างศักยภาพทีมงานของผู้ประกอบการมีความสำคัญรองลงมาแต่มีใกล้เคียงกับโครงการพัฒนาธุรกิจอย่างมาก ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง (CI = 0.000, CR = 0.000) แสดงให้เห็นความน่าเชื่อถือสูงสุดของการประเมิน

ในส่วนของปัจจัยรองของปัจจัยหลักด้านโครงการพัฒนาธุรกิจ ปัจจัยที่มีน้ำหนักสูงที่สุด คือ การพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการ (W = 0.307) รองลงมาคือ การบ่มเพาะธุรกิจ (W = 0.301) ซึ่งค่าน้ำหนักน้อยกว่าเพียงเล็กน้อย ต่อมาคือ การพัฒนาแผนธุรกิจ (W = 0.177) ตามด้วย การผลิตสินค้า (W = 0.118) และการวิจัยร่วมภาครัฐเอกชน (W = 0.097) ซึ่งมีค่าน้ำหนักน้อยที่สุดตามลำดับ และปัจจัยรองของปัจจัยหลักด้านโครงการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยด้านการให้คำปรึกษาเชิงลึก (W = 0.494) มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (W = 0.406) และการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ (W = 0.099) ตามลำดับ

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Suggestions)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โครงการ มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อการต่อยอดและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า โดยมีได้จำกัดอยู่เพียงการจัดกิจกรรม แต่ครอบคลุมการออกแบบกระบวนการสนับสนุนผู้ประกอบการและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศธุรกิจให้มีความสมบูรณ์และเกื้อหนุนต่อการเติบโตของกิจการ โดยผลการประเมินพบว่าโครงการประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ด้าน ได้แก่ โครงการพัฒนาธุรกิจและโครงการพัฒนาบุคลากร

ในด้านโครงการพัฒนาธุรกิจมีค่าน้ำหนักสูงที่สุด (W = 0.501) และประกอบด้วยปัจจัยรอง 5 ประการตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการ (W = 0.307) การบ่มเพาะธุรกิจ (W = 0.301) การพัฒนาแผนธุรกิจ (W = 0.177) การผลิตสินค้า (W = 0.118) และการวิจัยร่วมภาครัฐเอกชน (W = 0.097) โดยผลการวิเคราะห์ชี้ว่าการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการและการบ่มเพาะธุรกิจมีอิทธิพลเด่นภายใต้โครงการพัฒนาธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสมรรถนะของผู้ประกอบการทั้งด้านการกำหนดทิศทางและการบริหารจัดการธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจ การทดลองผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณทิวา รัตนโกสม (2561) ที่พบว่า โครงการบ่มเพาะธุรกิจ

(Business Incubation) ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านการวางกลยุทธ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด อีกทั้งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ชลิตา ธนินกุลภรณ์ และภูมิพิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์ (2561) ที่ระบุว่า การจัดระบบสนับสนุนธุรกิจอย่างครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาด การวางแผนธุรกิจ ไปจนถึงการตลาดผลิต เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

สำหรับโครงการพัฒนาบุคลากรมีค่าน้ำหนักใกล้เคียงกัน ( $W = 0.499$ ) และประกอบด้วยปัจจัยรอง 3 ประการ ได้แก่ การให้คำปรึกษาเชิงลึก ( $W = 0.494$ ) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ( $W = 0.406$ ) และการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบ ( $W = 0.099$ ) โดยผลการวิเคราะห์ชี้ว่า “การให้คำปรึกษาเชิงลึก” และ “การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ” เป็นกลไกหลักในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรและผู้ประกอบการ ทั้งในมิติความรู้เชิงกลยุทธ์และทักษะเชิงปฏิบัติ อันสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและการดำเนินธุรกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wen-Hsiang Lai & Chiu-Ching Lin (2015) ที่ชี้ว่า การให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์และการฝึกอบรมเชิงทักษะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ประกอบการและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อรุณี หงษิรวีวัฒน์ และคณะ (2564) ยังระบุว่า การศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เหมาะสม ลดความเสี่ยงในการทดลองเชิงนวัตกรรม และเพิ่มโอกาสในการต่อยอดธุรกิจในบริบทจริงของผู้ประกอบการ

จากผลการอภิปรายข้างต้น หน่วยงานบ่มเพาะธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการออกแบบการให้บริการในลักษณะโครงการที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะของผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ตลาด การพัฒนาแผนธุรกิจ ไปจนถึงการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยควรจัดลำดับกิจกรรมให้สอดคล้องกับระยะพัฒนาการของธุรกิจเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ต่อการเติบโตของกิจการ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการบูรณาการโครงการบ่มเพาะกับการวิจัยร่วมภาครัฐและเอกชนมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่า ปัจจัยด้านการวิจัยร่วมมีน้ำหนักน้อยที่สุด แต่ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านโครงการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญใกล้เคียงกับโครงการพัฒนาธุรกิจสะท้อนว่าการพัฒนาผู้ประกอบการไม่ควรมุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ทางธุรกิจเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่กันไป ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดให้มีระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงทางธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสามารถให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องตามบริบทจริงของผู้ประกอบการ รวมถึงออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและความต้องการของผู้ประกอบการ

เป็นฐาน นอกจากนี้ การศึกษาคุณงานหน่วยงานต้นแบบควรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเสริมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มโอกาสในการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในบริบทของตนเอง

### รายการอ้างอิง

- จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์, และวชิระ รอดรวย. (2560). ปัจจัยเกื้อหนุนและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.*, 40(4), 621–631.
- ชลิตา ธนินกุลภรณ์, และภูมิพิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์. (2561). ปัจจัยสำเร็จของหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 13(1), 129–153. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmscru/article/view/128082>
- พรรณทิวา รัตนโกสม. (2561). การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ อุทยานวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรรณสิยา นิธิกิตต์สุขเกษม, บุญทวารณ วิงวอน, และเผ่าไทย วงศ์เหล่า. (2564). อิทธิพลส่งผ่านของการให้คำแนะนำปรึกษาที่เชื่อมโยงแรงบันดาลใจ ความสามารถทางนวัตกรรมและความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการไปสู่ความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการของสมาชิกศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา. *วารสารร่วมพฤษภา มหาวิทยาลัยเกริก*, 39(3), 34-58. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/romphruekj/article/view/253106>
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการอาชีวศึกษา (ฉบับปรับปรุง กันยายน 2563)*. <https://bsq.vec.go.th/Portals/9/document/Cultivate2563/Cultivate2563.pdf>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2565). *รายงานประจำปี 2564 (Annual Report 2021)*. <https://www.nia.or.th/annual-report-2021>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. สำนักนายกรัฐมนตรี. [https://bic.moe.go.th/images/stories/pdf/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ\\_ฉบับที่13\\_4-11-2565.pdf](https://bic.moe.go.th/images/stories/pdf/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ_ฉบับที่13_4-11-2565.pdf)

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2564). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2564-2565*. [https://en.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20230412083828.pdf](https://en.sme.go.th/upload/mod_download/download-20230412083828.pdf)
- โสภภาพร กล่ำสกุล, และวัชระ เวชประสิทธิ์. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทอาหารในจังหวัดเพชรบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 23(1), 204-215.
- อรุณี หงษิรีวัฒน์, ปทีป เมธาคุณวุฒิ และกิตติโชติ บัวใจบุญ (2564). การจัดการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสู่การเป็นอุทยานเศรษฐกิจฐานความรู้: หนึ่งพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี*, 15(1), 1-20.
- Lai, W.-H., & Lin, C.-C. (2015). Service capability of business incubators for start-ups in the post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68(10), 2285-2289.

