

กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ  
ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

STRATEGIES RELATED TO BUSINESS SUCCESS OF  
MACHINERY FIRMS IN SAMUT PRAKAN PROVINCE

ศุวิทย์ อินเขียน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ  
ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

ศุวิทย์ อินเจียน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ  
คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็ของผู้ประกอบการ

ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

Strategies Related to Business Success of Machinery Firms in

Samut Prakan Province

ชื่อ - นามสกุล

นายสุวิทย์ อินเจียน

วิชาเอก

การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ฤทธิมา, ปร.ด.

ปีการศึกษา

2559

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์สุภกร พรหิรัญกุล, คอ.ค.)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุริรัตน์ อินทร์หม้อ, D.Tech.Sc.)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ฤทธิมา, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นำถรพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 5 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2559

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ
ชื่อ-นามสกุล	นายสุวิทย์ อินเจียน
วิชาเอก	การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร คุปิมา, ปร.ค.
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ ระดับความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อผู้ประกอบการ กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าของ หรือผู้บริหารกิจการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 213 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent t-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าไคว์สแควร์

ผลการศึกษาพบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม จัดตั้งในรูปแบบบริษัท มีจำนวนพนักงาน 50 คนขึ้นไป มีระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ 5 ปีขึ้นไป ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านปรับปรุงสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการพบว่า ด้านกระบวนการภายในโดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ความสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่ด้านการเติบโตของกิจการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผลประกอบการดีขึ้น และมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ขนาดของกิจการ และรูปแบบของกิจการมีความสำเร็จของผู้ประกอบการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์โดยภาพรวม กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนกระบวนการภายในไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ผลการทดสอบค่าไคว์สแควร์ พบว่า กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับ

<b>Independent Study Title</b>	Strategies Related to Business Success of Machinery Firms in Samut Prakan Province
<b>Name - Surname</b>	Mr. Suwit Inkhean
<b>Major Subject</b>	Business Engineering Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Supaporn Kupimai, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2016

## ABSTRACT

The objective of this research was to study strategic platforms, success level and relationships between strategies and business success of machinery firms in Samut Prakan province in order to propose proper and effective strategies for entrepreneurs. The samples were 213 business owners or management teams whose firms were located in Samut Prakan province. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent t-test, Pearson correlation coefficient and chi-square statistic.

The results revealed that the majority of firms were SMEs with over 50 employees and having been operated for over 5 years. The respondents' opinions toward the overall strategic platforms were at a high level while those on the improvement of goods and services were at the highest level. Moreover, the level of their business success on internal business process was rated high while the ability to leverage technology to its fullest was at the highest. For business growth aspect, most of the respondents agreed that their performance was better and gained more customers.

Hypothesis testing indicated that there were significant differences in firm sizes and types at the level of 0.05. Besides, all of the strategies including overall aspect, differentiation strategy, low cost strategy, improvement of goods and services strategy, customer relationship strategy and innovation strategy were correlated with internal business success at the significance of 0.01. The chi - square test indicated that all of the strategies were related to business performance and customer increase at the significance of 0.05 except for the improvement of goods and services strategy. It is also suggested that the improvement of products and services and the customer relationship should be adopted in business operation.

**Keywords:** strategic platforms, success level, business success, machinery firms

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณา  
สละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตั้งแต่เริ่มทำการศึกษา การปรับปรุงแก้ไข  
ข้อบกพร่องเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จนกระทั่งสรุปผลเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบ  
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณความอนุเคราะห์ด้วยดีจากลูกค้ำองค์กรที่สนับสนุนเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจนส่งผลให้การศึกษาในครั้งนี้ประสบความสำเร็จไป  
ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้  
อันมีคุณค่าอย่างยิ่งแก่ผู้ศึกษาและสำหรับข้อบกพร่องของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับแต่  
เพียงผู้เดียว

สุวิทย์ อินเจียน



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	(4)
กิตติกรรมประกาศ .....	(6)
สารบัญ .....	(7)
สารบัญตาราง .....	(9)
สารบัญภาพ .....	(11)
บทที่ 1 บทนำ .....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	13
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	13
1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....	13
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย .....	14
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	15
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ .....	17
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ .....	24
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	35
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	36
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ .....	41
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	58
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	58
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	60
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	61
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต .....	62
บรรณานุกรม .....	65
ภาคผนวก .....	68
ประวัติผู้เขียน .....	76





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวแปรรูปแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	24
ตารางที่ 2.2 ตัวแปรความสำเร็จที่ใช้ในการวิจัย.....	28
ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกิจการ.....	41
ตารางที่ 4.2 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกิจการ จำแนกตามจำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน ของกิจการ (จัดกลุ่มใหม่).....	43
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบกลยุทธ์ ของกิจการในภาพรวม.....	44
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ในด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	45
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ในด้านกลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ.....	46
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ในด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	47
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ในด้านกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	48
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ในด้านกลยุทธ์นวัตกรรม.....	49
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ชิ้นเครื่องจักรด้านกระบวนการภายในของกิจการ.....	50
ตารางที่ 4.10 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความสำเร็จของผู้ประกอบกิจการ ด้านการเติบโตของกิจการ.....	51
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ ด้านกระบวนการภายในจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการ.....	52

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.....	53
ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จ ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร ในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านกระบวนการภายใน.....	54
ตารางที่ 4.14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1.....	55
ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จ ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร ในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านความเจริญเติบโต.....	56
ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2.....	57



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.6 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	18
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัยของ Siriwan U. et al. (2013).....	21



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการผลิตประกอบไปด้วยโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมากและภายในโรงงานก็มีเครื่องจักรเป็นส่วนประกอบอยู่จำนวนมากเช่นกัน ในกระบวนการผลิตนั้นเพื่อความประหยัดพลังงาน เครื่องจักรจะถูกเดินเครื่องอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเหตุให้ชิ้นส่วนต่าง ๆ ของเครื่องจักรถูกใช้งานหนักจนเกิดการชำรุดสึกหรอ การสั่งอะไหล่จากต่างประเทศเข้ามาซ่อมแซมจะมีต้นทุนสูงและใช้เวลานาน หากเครื่องจักรขาดอะไหล่จะทำให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเกิดการสูญเสียขึ้น ดังนั้นจึงเกิดธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรขึ้นมาเพื่อรองรับต่อความต้องการชิ้นส่วนเครื่องจักรของโรงงานอุตสาหกรรมเหล่านี้ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรนอกจากจะผลิตชิ้นส่วนสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมแล้ว ยังผลิตชิ้นส่วนสำหรับเครื่องจักรกลอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเซรามิก อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งต้องการชิ้นส่วนเครื่องจักรไปใช้ในการประกอบเป็นสินค้า ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน บริษัทส่วนใหญ่มักเป็นของนักลงทุนต่างประเทศที่เข้ามาทำการผลิตเพื่อการส่งออกหรือป้อนบริษัทแม่ กิจกรรมที่เป็นของคนไทยเป็นเพียงการรับจ้างเหมาโดยมีการออกแบบหรือมีแม่พิมพ์สำเร็จรูปมาให้ทำตามแบบเท่านั้น เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยี แต่ก็เป็นที่ต้องการของผู้ว่าจ้างเพราะการลงมือทำเองจะมีต้นทุนสูง ดังนั้นการจ้างทำชิ้นส่วนจึงทำให้เกิดการสร้างงานและรายได้แก่อุตสาหกรรมนี้ได้ในระดับหนึ่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) ในปี 2557 พบว่ามีโรงงานที่ผลิตเครื่องจักรทั้งหมด 5,532 โรงงาน ใช้เงินทุนรวม 283,084.20 ล้านบาทและมีการจ้างงาน 201,520 คน โดยเฉลี่ยแล้วส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็กซึ่งมีความสามารถในการซ่อมแซมและดัดแปลงเครื่องจักรมากกว่าการผลิต มีที่ตั้งอยู่ในภาคกลางมากที่สุด โดยโรงงานส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในแถบกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เช่น จังหวัดสมุทรปราการ สมุทรสาคร ชลบุรี นครปฐมและนนทบุรี เป็นต้น (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2558)

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผู้ประกอบธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมากมาย โดยได้รับผลมาจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นการยากที่จะสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้นได้ อันเนื่องจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมากมายที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง และต้องรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ตลอดเวลา การดำเนิน

ธุรกิจมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากกว่าอดีต ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มทักษะในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวให้เป็น “นักบริการเชิงกลยุทธ์” ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน รวมถึงสามารถที่จะนำปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มาช่วยในการตัดสินใจในการจัดการ และสร้างกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ธุรกิจต้องเผชิญอยู่ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และความสามารถในการแข่งขันของกิจการ (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค, 2548) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจไทยที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544)

การประกอบธุรกิจนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการคือความสำเร็จ ความสำเร็จนั้นมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่วางไว้ แต่โดยทั่วไปความสำเร็จคือการบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน การวัดความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจนั้นมีผู้ให้แนวความคิดตามหลัก Balance scorecard ไว้ 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร(จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546; ดนัย เทียนพุด, 2548) ในขณะที่ รัชมะทินนา ศรีสุพรรณ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และชาติรี ปริดาอนันตสุข (2557) วัดความสำเร็จของการดำเนินงานจากอัตราการเติบโตของกำไร อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ ส่วนแบ่งทางการตลาด และคุณภาพของสินค้าและบริการ ดังนั้นความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจจึงมีหลายระดับขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในช่วงนั้น ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความสำเร็จเป็นการดำเนินธุรกิจที่การบรรลุเป้าหมายในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในช่วงนั้น ๆ ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเป็นตัวช่วย

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญศึกษาถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ เช่น กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การหาตลาดใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการลดต้นทุน การควบคุมเครดิตลูกค้า การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การมุ่งเน้นตลาด เป็นต้น (ศรีัญญา เชื้อมั่ง, 2545; ปิยฉัตร จันทิวา, 2546; Siriwan U. et al., 2013) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ แต่กลยุทธ์นั้น มีหลากหลาย ธุรกิจแต่ละประเภทมีความเหมาะสมต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ต่างกัน ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีการผลิต และมีการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจอยู่รอด

และประสบความสำเร็จ ในจังหวัดสมุทรปราการ เป็นพื้นที่ที่มีนิคมอุตสาหกรรมและมีโรงงาน อุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก และมีผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรอยู่เป็นจำนวนมาก เช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งประเด็นศึกษาถึงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบ ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัด สมุทรปราการ

1.2.2 เพื่อศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัด สมุทรปราการ

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิต ชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการ ประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิต ชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาคือ ผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 427 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2558)

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.4.3.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย 1) ขนาดของกิจการ 2) รูปแบบของกิจการ 3) จำนวนพนักงาน และ 4) ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

1.4.3.1.2 รูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและการบริการ 3) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ 4) กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและ 5) กลยุทธ์นวัตกรรม

1.4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย

1.4.3.3 ความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของกิจการ ได้แก่ ความสามารถในการเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และความสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่

1.4.3.4 ความสำเร็จด้านความเจริญเติบโต วัดจากผลประกอบการ และจำนวนลูกค้า

1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่างวันที่ 20 สิงหาคม ถึงวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2558

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของกิจการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปด้านขนาดของกิจการ รูปแบบของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

ขนาดของกิจการ หมายถึง การแบ่งขนาดของกิจการตาม จำนวนสินทรัพย์ถาวร เงินทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงานแบ่งออกเป็น

1) วิสาหกิจขนาดกลาง มีสินทรัพย์ถาวรอยู่ระหว่าง 50-200 ล้านบาท ยกเว้นหมวดค้าปลีกมีสินทรัพย์ถาวรอยู่ระหว่าง 30-60 ล้านบาท

2) วิสาหกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท ยกเว้นหมวดค้าปลีกมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

รูปแบบกิจการ หมายถึง การจัดตั้งกิจการแบ่งออกเป็น 1) บริษัทจำกัด 2) บริษัทมหาชน 3) ห้างหุ้นส่วนจำกัด

รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ หมายถึง กลยุทธ์การดำเนินกิจการของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ดังนี้

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ หมายถึง การปรับปรุงสินค้าและบริการอยู่เสมอ เน้นคุณภาพสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หมายถึง การวางแผนใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดการสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของการผลิต

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การให้ความสำคัญต่อลูกค้า มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ในเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคผลงานที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ

ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ หมายถึง ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วยความสำเร็จ ด้านกระบวนการภายในของกิจการ และด้านการเติบโตของกิจการ

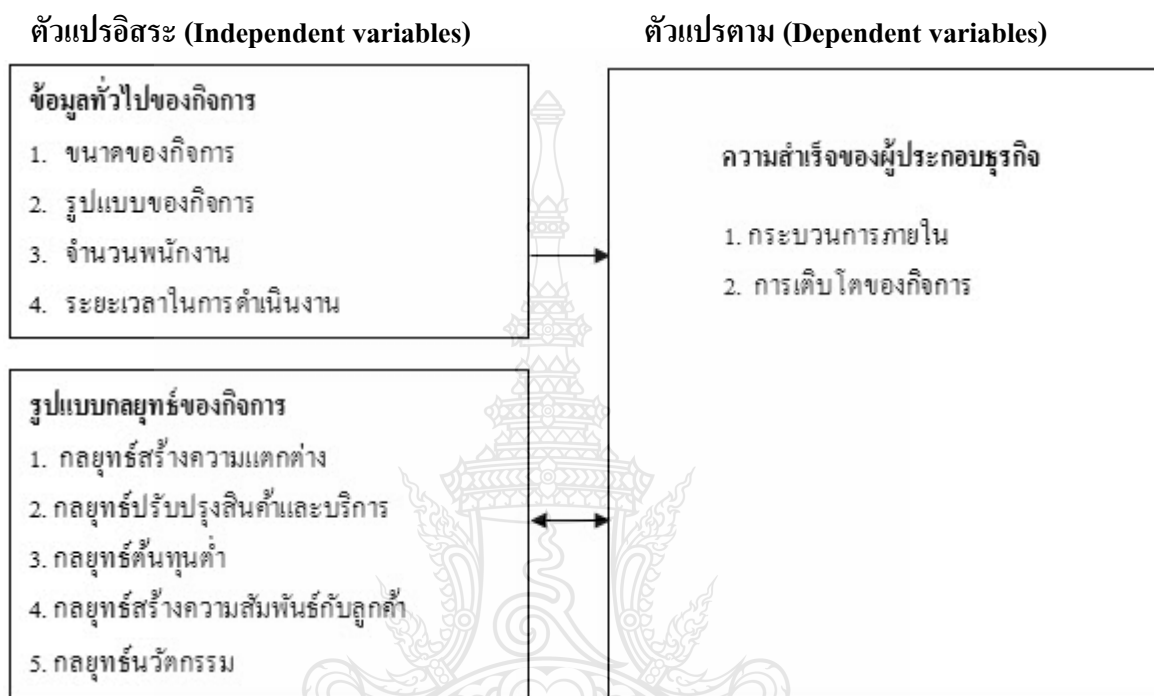
ความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของกิจการ เป็นการวัดความสามารถในการบริหาร เช่น ความสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวม การมีเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และความสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่

ความสำเร็จด้านการเติบโตของกิจการ เป็นการวัดผลประกอบการโดยรวม ซึ่งอาจถึงรายได้หรือกำไรที่ ดีขึ้น เท่าเดิม หรือลดลง และวัดจากจำนวนลูกค้าที่ เพิ่มขึ้น เท่าเดิม หรือลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา



## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ในครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปใช้ในการวางแผนนโยบายการดำเนินธุรกิจและมีประสิทธิภาพ

1.7.1 ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ นำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานของตนเองเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.7.3 ผลการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐในการให้การสนับสนุนต่อผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ที่มีผลกับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดตามทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยจะนำเสนอเป็นลำดับรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

##### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีจุดกำเนิดเริ่มแรกมาจากกลยุทธ์ทางการทหารซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการจัดการกองทหาร (Art and Science of Directing Military Forces) เป็นการวางแผนรวมในการรบ ในทางธุรกิจกลยุทธ์หมายถึง การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนำมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร นำทางเลือกมาสู่การกระทำและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ที่ต้องการ หรือกล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์คือ วิธีการที่ผู้บริหารวางแผนดำเนินธุรกิจของตนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายนั้นมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์จะเป็นตัวแม่แบบในการนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่ผู้บริหารจะได้วางแผนตามที่ระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นกลยุทธ์ (Strategy) จึงหมายถึง แผนรวมของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร หรือหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำให้เกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

##### ประโยชน์ของการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารธุรกิจ

ประโยชน์สูงสุดการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร คือทำให้องค์กรทำให้องค์กรสามารถบริหารงานได้ดีกว่า โดยผ่านทางเลือกที่เป็นระบบ เป็นตรรกะ และเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น และยังเป็นกุญแจที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจทิศทางของการดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ประโยชน์ของการนำกลยุทธ์มาใช้บริหารองค์กรมีดังนี้

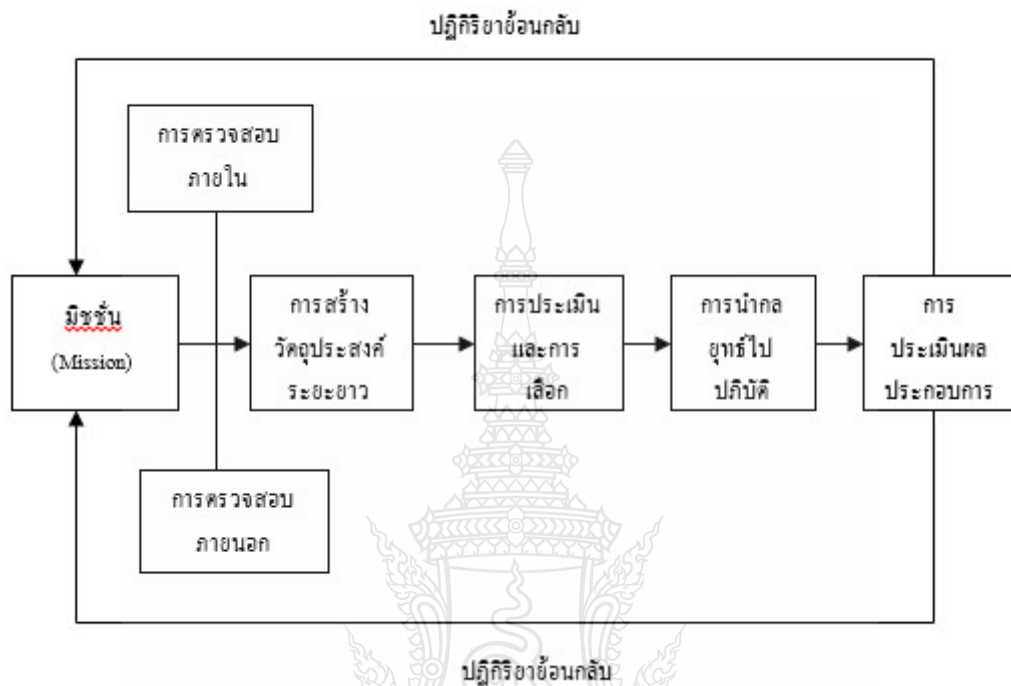
- 1) อนุญาตให้มีการระบุงการจัลลำดับความสำคัญก่อนหลังและการใช้ประโยชน์จากโอกาส
- 2) ใหล่มุมมองที่เป็นเชิงรูปธรรม (Objective) ต่อปัญหาการบริหาร
- 3) แสดงถึงโครงร่างสำหรับการปรับปรุง การประสานงานและการควบคุมกิจกรรม
- 4) ลดผลกระทบของสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในทิศตรงกันข้าม
- 5) อนุญาตให้มีการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น
- 6) อนุญาตใหล่มุงการจัลสรรเวลาและทรัพยากรที่มีประสิทธิผลมากขึ้นเพื่อที่จะทำให้อเห็นโอกาส
- 7) อนุญาตใหล่มุงทรัพยากรและเวลาที่น้อยกว่าในการแก้ไขการตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือสร้างควมพึงพอใจ
- 8) สร้างโครงข่ายสำหรับสื่อสารภายในระหว่างบุคลากร
- 9) ช่วยประสานพฤติกรรมส่วนบุคคลให้อรวมเป็นควมพยายามของบุคคลโดยรวมทั้งหมด
- 10) ใหล่มุงพื้นฐานสำหรับทำควมรับผิดชอบส่วนบุคคลชัดเจน
- 11) กระตุ้นทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง
- 12) ใหล่มุงวิธีการของการร่วมมือ การประสานเป็นหนึ่งเดียว และควมกระตือรือร้นในการจัลการกับปัญหาและโอกาส
- 13) ทำให้อระดับของวินัยและความเป็นทางการ (Formality) ในการบริหารธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น (เสนาะ ดิเฮอร์, 2546)

#### ตัวแบบการบริการเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถศึกษาและประยุกต์ใช้ได้โดยการใหล่มุงตัวแบบใดตัวแบบหนึ่งดังในรูปที่ 2.1 เป็นที่ขอมรับกันอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบนี้แสดงถึงวิธีการและการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นพลวัตรและต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงของหนึ่งในส่วนประกอบหลักของตัวแบบทำให้เกิดควมจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบอื่น ๆ บางส่วนหรือทั้งหมด ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจสามารถแสดงถึงโอกาสสำคัญและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาว ความล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปีต้องการการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ของคู่แข่งที่สำคัญ ต้องการการเปลี่ยนแปลงในมิชชัน (Mission) ของบริษัท ได้ดังนั้น การสร้าง การนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ควรทำอย่างต่อเนื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แท้จริงแล้วจะเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด (David, 2550)



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: David (2550)

### รูปแบบของกลยุทธ์

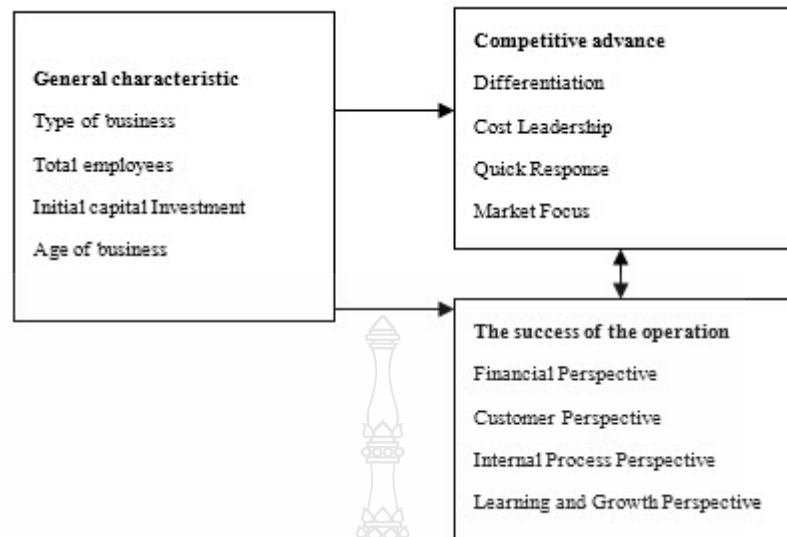
การกำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจนั้นจะเกี่ยวข้องกับฐานะของอุตสาหกรรมของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากฐานะของบริษัทอยู่ในตำแหน่งสูงกว่าคู่แข่ง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขัน ฐานะของอุตสาหกรรมของบริษัทจะเป็นปัจจัยกำหนดว่าจะดำเนินงานแตกต่างไปจากคู่แข่งอย่างไร เพราะกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ตลาด ความรู้ความสามารถขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ทำการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ความได้เปรียบในการแข่งขันจะนำมาซึ่งลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด รายได้ การเติบโตขององค์กร ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จขององค์กร

กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องอาศัยวิธีการและความคิดริเริ่มที่ทำให้ลูกค้าสนใจและสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้และในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างฐานะทางการตลาดให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ในแง่ของการแข่งขันการสร้างควมได้เปรียบก็คือองค์กรต้องทำงาน

ได้ดีกว่าองค์กรอื่น การกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต และความต้องการที่เกิดใหม่ของลูกค้า ก็จะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง รูปแบบกลยุทธ์จะต้องคำนึงว่าลูกค้าต้องการสินค้าที่ดีกว่า (Better) ถูกกว่า (Cheaper) ตรงกับความต้องการหรือเน้นเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นรูปแบบกลยุทธ์จึงแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบคือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การขายสินค้าตรงกับความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Focus) การตอบสนองที่รวดเร็ว (เสนาะ ดิยาวี, 2546)

Porter (1980) ได้เสนอแนวคิดว่าการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องเผชิญกับแรงกดดัน 5 ประการ (Five force) คือ 1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ 2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม 3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน 4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และ 5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เป็นการ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจว่าอยู่ในสถานะใด Porter (1980) ได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ 3) กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน

จากงานวิจัยที่ผ่านมา มีผู้ศึกษาถึงรูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จของการดำเนินงาน เช่น Siriwan U. et al. (2013) ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด ผลการวิจัยพบว่าทุกกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยภาพรวม งานวิจัยของ Siriwan U. et al. (2013) มีกรอบแนวความคิดดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัยของ Siriwan U. et al. (2013)

ที่มา: Siriwan U. et al. (2013)

การศึกษานี้ประยุกต์มาจากแนวความคิดของ Siriwan U. et al. (2013) โดยศึกษาถึงสภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร โรงงานอุตสาหกรรม จึงปรับเปลี่ยนตัวแปรของกลยุทธ์เป็น 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม

#### กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเต็มใจซื้อในราคาพิเศษ (พินุล ทีปะปาล, 2555) ธุรกิจจะสร้างความเป็นเอกลักษณ์ ในตัวสินค้าและบริการและสื่อสารให้ผู้บริโภคได้รับทราบเพื่อให้ธุรกิจนั้น ๆ ว่างแตกต่างไปจากคู่แข่ง ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า เช่นการสร้างความแตกต่างใน

- 1) คุณภาพสินค้าที่ดีกว่า หรือประสิทธิภาพใช้งานที่เหนือกว่า
- 2) การออกแบบสินค้าที่ดีกว่า
- 3) ความกว้าง/ครบถ้วนของสายผลิตภัณฑ์
- 4) ภาพพจน์ตราสินค้าที่เหนือกว่า
- 5) คุณลักษณะของสินค้า ทำให้มีประโยชน์ใช้สอยมากกว่า

- 6) วิทยาการที่เหนือกว่า ก้าวหน้ากว่า
- 7) ระบบการจัดจำหน่าย มีช่องทางการจำหน่ายในรูปแบบใหม่ๆ ที่เข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่า
- 8) การให้บริการที่รวดเร็วกว่า เช่น การบริการถึงที่ พร้อมบริการตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมง
- 9) การให้บริการลูกค้าในด้านต่าง ๆ เช่น บริการก่อนการขาย บริการหลังการขาย การรับประกัน และข้อเสนอทางการเงินที่น่าสนใจต่าง ๆ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544)

#### **กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ**

กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติดีขึ้น การบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์มีแนวทางดังนี้

- 1) การเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายงานผลิต เช่น สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เสนอตลาดอยู่เสมอ
- 2) การลดผลิตภัณฑ์จากสายการผลิต คือการถอดผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายต่ำออกจากตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่าย
- 3) การดัดแปลงผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบรรจุผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเปลี่ยนวัตถุดิบในสายการผลิต เป็นต้น
- 4) การพัฒนาวิธีใช้ หรือ เพิ่มประโยชน์ในการใช้สอยให้มากขึ้น
- 5) การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เช่น วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยคุณภาพที่สูงกว่าคู่แข่ง
- 6) เพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

(สมคิด บางโม, 2555)

#### **กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ**

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถขององค์กรเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งวางจำหน่ายให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้ยึดถือฐานคติสำคัญคือ การได้เปรียบทางด้านต้นทุนเหนือคู่แข่งมาก จะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง แม้ขายในราคาเดิมก็ได้กำไร ซึ่งการมีต้นทุนต่ำจะทำให้ราคาต่ำลงและยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้อีกด้วย แนวทางประหยัดต้นทุนมีดังนี้

- 1) การนำเข้าวัสดุการผลิตโดยการนำเข้าวัตถุดิบครั้งละมาก ๆ มีคลังสินค้าสำหรับเก็บวัสดุ
- 2) การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ มีการประหยัดจากขนาด จากการผลิตและประสบการณ์
- 3) การนำสินค้าออกจำหน่าย นำสินค้าขนส่งออกขนาดใหญ่ หรือขนส่งไปในเส้นทางเดียวกันครั้งละมาก ๆ
- 4) การตลาดและการขาย มีตลาดมวลชนจัดจำหน่ายกว้าง มีการรณรงค์โฆษณาในระดับประเทศ

5) การบริการ มีศูนย์ให้บริการและอำนวยความสะดวก (พินุล ทีปะปาล, 2555)

#### **กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า**

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง การสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้แก่ลูกค้า เป็นคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้โดยตรง คุณค่าดังกล่าวสามารถสร้างได้หลายรูปแบบดังนี้

1) การอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต หรือการงานของลูกค้า เช่น บริษัทที่มีข้อมูลถึงกันทุกสาขาลูกค้าสามารถติดต่อได้ทุกที่

2) ผลประโยชน์ต่อเนื่อง เช่น ไมโครซอฟท์มีการปรับปรุงซอฟต์แวร์ที่จำหน่ายไปแล้วอยู่เสมอ ๆ ลูกค้าสามารถอัปเดตได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

3) การให้บริการส่วนบุคคล เช่น โรงแรมห้าดาวจำนวนมาก ได้ปรับปรุงวิธีนำเสนอบริการเฉพาะรายบุคคลสำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำ ด้วยการบริการที่ดีเยี่ยมแตกต่างจากการบริการโดยทั่วไป

4) การแก้ปัญหาเฉพาะของลูกค้าในบางปัญหาลูกค้าอาจต้องการบริการพิเศษที่รวดเร็ว ติดตามแก้ปัญหาจนกว่าปัญหาจะถูกแก้ไขไป ซึ่งจะได้รับความสัมพันธ์ที่แนบแน่นจากลูกค้าเป็นการตอบแทน

5) การติดต่อลูกค้าโดยตรง โดยการกำหนดตัวพนักงานในการดูแลกลุ่มเป้าหมาย

6) เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่อิงพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จะสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลูกค้าจำนวนมากมักอ้างความสนิทสนมคุ้นเคยในการซื้อสินค้าหรือการใช้บริการอยู่เสมอ ๆ แต่เมื่อต้องซื้อสินค้าปริมาณมา ๆ แล้วเขาก็มักจะหันไปซื้อจากร้านค้าที่ขายสินค้าราคาถูกกว่าแทน ดังนั้น ความท้าทายของร้านค้าเล็ก ๆ จึงอยู่ที่ทำอย่างไรจึงจะดึงดูดให้ลูกค้าซื้อของปริมาณมาก ๆ และมีราคาแพงกว่า (Luecke & Collis 2006)

#### **กลยุทธ์นวัตกรรม**

กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) คือตำแหน่งการแข่งขันองค์กรด้วยการกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม โดยมีเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญบนทุกกิจกรรมห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งเป็นการค้นพบและนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในตลาด ความสำคัญของกลยุทธ์นวัตกรรมคือ การใช้ความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก การสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมสามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยีเข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กรหรือทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ในลักษณะนวัตกรรมสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง หรือนวัตกรรมค่อย



เป็นค่อยไป ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่แตกต่างไปจากคู่แข่งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555)

จากการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ศึกษาได้นำมาสร้างเป็นตัวแปรรูปแบบกลยุทธ์ได้ดังนี้

### ตารางที่ 2.1 ตัวแปรรูปแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรกลยุทธ์	กลยุทธ์	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	กลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	Siriwan U. et al. (2013) สุพาดา สิริกุดตา (2556)
2) กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	พรนภา เปี่ยมไชย, สุภาพร คูพิมาย, และสุภิญญา อนุกานนท์, (2558)
3) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Siriwan U. et al. (2013). พรนภา เปี่ยมไชย, สุภาพร คูพิมาย, และสุภิญญา อนุกานนท์, (2558)
4) กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	กลยุทธ์การเป็นพันธมิตร ความสัมพันธ์กับลูกค้า	สุพาดา สิริกุดตา (2556) กษมรัตน์ มะลูลิ้ม (2557)
5) กลยุทธ์นวัตกรรม	กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์นวัตกรรม	สุพาดา สิริกุดตา (2556) Prajogo D. I. (2016) Karabulut A. T. (2015)

### 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือผู้ลงทุนจัดตั้งธุรกิจขึ้นเพื่อหวังกำไร โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะขาดทุน ดำเนินการและควบคุมการทำธุรกิจด้วยตนเอง ผู้ประกอบการก็คือ “เจ้าแก” ในความหมายดั้งเดิมนั่นเอง

ดังนั้นผู้ประกอบการก็คือผู้ประกอบการนั่นเองและส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## หลักในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้เสนอแนะขั้นตอนในการประกอบธุรกิจไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตัดสินใจ

ขั้นที่ 2 การเลือกธุรกิจ

ขั้นที่ 3 การวางแผนประกอบธุรกิจ

ขั้นที่ 4 การลงมือประกอบธุรกิจ

### ขั้นที่ 1 การตัดสินใจ

ผู้ที่คิดจะประกอบธุรกิจจะต้องตัดสินใจให้แน่นอนโดยพิจารณาก่อนว่าตนเองเหมาะกับการประกอบธุรกิจหรือไม่ โดยพิจารณาจาก การชอบงานอิสระ ความกล้าที่จะลงทุนประกอบธุรกิจ ความมุ่งมั่นและทำงานหนักได้ อยากร่ำรวย มีหน้ามีตาในสังคม และมีกาสร้างประโยชน์ต่อสังคม

### ขั้นที่ 2 การเลือกธุรกิจ

การเลือกธุรกิจว่าจะประกอบธุรกิจอะไรนั้นควรพิจารณาจาก ธุรกิจที่ตนเองชอบ ควรวิเคราะห์ว่าผู้บริโภคต้องการสินค้าหรือบริการอะไร เลือกธุรกิจที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของวัฏจักรธุรกิจ และเป็นธุรกิจที่ตนเองมีความชำนาญ

### ขั้นที่ 3 การวางแผนประกอบธุรกิจ

การเริ่มธุรกิจต้องมีการวางแผนให้รอบคอบ โดยเริ่มจาก การเลือกรูปแบบธุรกิจ เช่น จัดตั้งเป็นคณะบุคคล ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัท ตำรวจดูว่าตนเองมีประสบการณ์ในสิ่งใดและยังขาดประสบการณ์ในสิ่งใดที่ต้องหามาเพิ่มเติมจากการอบรมสัมมนาต่าง ๆ ทดลองทำในขนาดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายให้ใหญ่ขึ้น ธุรกิจต้องเน้นคุณภาพทุกขั้นตอน และสุดท้ายต้องจัดเตรียมเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอ

### ขั้นที่ 4 การลงมือประกอบธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้แนะนำการลงมือประกอบธุรกิจไว้ดังนี้ คือ การเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เช่น มีตลาด การคมนาคมสะดวก มีสาธารณูปโภค อยู่ในย่านการค้า เป็นต้น

การซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ ควรซื้อเท่าที่จำเป็นไม่สต็อกสินค้าไว้มากจนเกินไป มีระบบควบคุมสินค้าที่ดี ตรวจสอบนับสินค้าก่อนรับของ อย่าซื้อก่อนทราบราคา และสัญญาหรือข้อตกลงทุกชนิดต้องทำเป็นหนังสือ

การกู้เงินธนาคาร อย่ากู้ถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ แสดงจุดเด่นของกิจการให้ธนาคารเห็น ควรกู้มากกว่าที่ต้องการเล็กน้อยเพื่อถูกตัด ควรวางแผนชำระหนี้ในระยะยาว แจกยอดรายได้ตามที่เป็นจริง

การหาแหล่งสนับสนุนทางการเงิน เช่น จากหน่วยงานรัฐบาล หรือขอเครดิตโดยตรงจาก  
โรงงานผู้ผลิตเครื่องจักรเครื่องใช้

การแก้ปัญหารัฐกิจ ควรเริ่มจากค้นหาสาเหตุว่าปัญหามาจากอะไร หาทางลดความเสี่ยง  
ไม่เปลี่ยนธุรกิจบ่อย ๆ ต้องมีความมั่นคงมูมานะ (สมคิด บงโม, 2555)

### **แนวทางการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ**

แนวทางวัดความสำเร็จนั้นมีหลากหลายตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนิน  
ธุรกิจ แต่แนวทางหนึ่งที่ดีถือว่าเป็นแม่แบบของการวัดผลที่นิยมนำมาใช้วัดผลประกอบการคือ Balance  
Scorecard ซึ่งมีการวัดผลอยู่ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้าน  
กระบวนการภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

**มุมมองด้านการเงิน** มุมมองด้านการเงินจะมองถึงผลประกอบการที่ตอบแทนจากการ  
ลงทุน (Return-on-capital employed) และกระแสเงินสดที่สะท้อนถึงความปรารถนาในผลลัพธ์เพียง  
ระยะสั้น ๆ มุมมองนี้จะประกอบไปด้วย ผลตอบแทนต่อทุนที่ใช้ไป ความสามารถในการทำกำไร  
กระแสเงินสด ความคาดหมายประมาณการกำไร ยอดขายที่ยังทำรายการไม่เสร็จสมบูรณ์ (Backlog)  
 เป็นต้น

**มุมมองด้านลูกค้า** ลูกค้าคือกลไกสำคัญของการดำเนินธุรกิจไม่มีลูกค้าก็ไม่มีธุรกิจ ลูกค้า  
ประกอบด้วยลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่ ลูกค้าเก่าเราต้องรักษาโดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่  
อย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ลูกค้าใหม่อาจได้มาจาก การขยายตลาด คู่ค้า หรือการแนะนำจากลูกค้าเก่า  
ซึ่งกิจการจะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจในการมัดใจลูกค้าไว้ ตัววัดความสำเร็จด้าน  
ลูกค้าคือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** กระบวนการภายในเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า  
และปรับปรุงขั้นตอนในการการทำงานของกิจการให้กระชับและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ตัววัด  
ด้านกระบวนการภายใน เช่น การควบคุมรายจ่ายในการบริหาร การลดต้นทุน การลดปริมาณงานที่  
ต้องทำซ้ำซ้อน การลดความผิดพลาดของพนักงาน เป็นต้น

**มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้** วัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้  
มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ลูกค้า  
และกระบวนการภายใน เช่น การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความปลอดภัยใน  
การทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น (Kaplan & Norton, 2007)

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดผลประกอบการไว้ว่า

ด้านการเงินประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดลงของต้นทุน ด้านลูกค้าประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาสถานลูกค้าเดิม และการเพิ่มลูกค้าใหม่ ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย ผลผลิตภาพ ทักษะของพนักงาน คุณภาพ วงจรเวลา และการปฏิบัติงาน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน ทักษะ (Skill) ของพนักงาน และ อัตราการเข้าออกของพนักงาน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาให้ผู้ให้แนวคิดของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจไว้หลายแนวทาง เช่น Siriwan, (2013) วัดความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจจากสี่มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต รั่มมะทินนา ศรีสุพรรณ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และชาติรี ปริดาอนันตสุข (2557) วัดความสำเร็จของการดำเนินงานจากอัตราการเติบโตของกำไร อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ส่วนแบ่งทางการตลาด และคุณภาพของสินค้าและบริการ พรนภา เปี่ยมไชย สุภาพร ฐพิมาย และ สุภิญญา อนุกานนท์ (2558) วัดความสำเร็จของผู้ประกอบการจาก ความเจริญเติบโตของกิจการ และความพึงพอใจ สุพา-ดา สิริกุตตา (2556) ความสำเร็จจากรายได้จาก การดำเนินธุรกิจ ผลกำไร ความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้า จำนวนลูกค้าในปีปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา และ อัตราร้อยละของความสำเร็จในการทำธุรกิจ

ดังนั้นแนวทางวัดความสำเร็จจึงมีหลากหลายขึ้นอยู่กับเป้าหมายของผู้ประกอบธุรกิจในงานครั้งนี้วัดความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจไว้ 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเติบโตของกิจการ

## ตารางที่ 2.2 ตัวแปรความสำเร็จที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรความสำเร็จ	ตัวแปรความสำเร็จจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กระบวนการภายใน	กระบวนการภายใน	Siriwan U. et al. (2013), Karabulut A. T. (2015)
การเติบโตของกิจการ	ด้านลูกค้า	Siriwan U. et al. (2013), Karabulut A. T. (2015)
	ผลกำไร	สุพา-ดา สิริกุตตา (2556), Prajogo D. I. (2016).
	ความเจริญเติบโตของกิจการ	พรนภา เปี่ยมไชย สุภาพร ฐพิมาย และสุภิญญา อนุกานนท์ (2558)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการประยุกต์นำเอาด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน วัตถุประสงค์ โดย การวัดความสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารความสามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ ความสามารถที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ และความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มุมมองด้านการเติบโตของกิจการ เป็นการประยุกต์นำเอาด้านการเงิน และด้านลูกค้าเข้าด้วยกัน วัตถุประสงค์ โดยการวัดผลประกอบการ และจำนวนลูกค้า

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กษมรัตน์ มะลูลิม (2557) ศึกษาปัจจัยสื่อสังคมออนไลน์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพความสัมพันธ์ และการรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านเบเกอรี่คาเฟ่ของผู้บริโภคชาวมุสลิมในเขตกรุงเทพมหานคร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสื่อสังคมออนไลน์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพความสัมพันธ์ และการรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านเบเกอรี่คาเฟ่ของผู้บริโภคชาวมุสลิมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 20-25 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาท สื่อสังคมออนไลน์ที่ใช้ คือ Facebook มีความถี่ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์มากกว่า 5 ครั้งต่อสัปดาห์และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการแสดงความจริงใจปัจจัยสื่อสังคมออนไลน์ปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการสร้างให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจปัจจัยการรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าและปัจจัยคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ตามลำดับ โดยร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจใช้บริการร้านเบเกอรี่คาเฟ่ของผู้บริโภคชาวมุสลิมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 53.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุพาดา สิริกุดตา (2556) กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ ความรู้ความเข้าใจ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี และอยุธยา ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุดได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รองลงมากลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์นวัตกรรมกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร ตามลำดับ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจใน

ภาพรวมร้อยละ 13.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสำเร็จของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากผู้ประกอบการที่มีความรู้ความเข้าใจมากในแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์จะมีความสำเร็จด้านผลกำไร ด้านอัตราร้อยละของความสำเร็จมากกว่าผู้ประกอบการที่มีความรู้ความเข้าใจปานกลางและน้อย นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิง สร้างสรรค์จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ

ปิยฉัตร จันทิวา (2546) แนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จตามทัศนคติของผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมดีเด่น” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จตามทัศนคติของผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมดีเด่น” 5 ประเภทรางวัลได้แก่ การเพิ่มผลผลิต การรักษาสีสิ่งแวดล้อม การบริหารความปลอดภัย การบริหารคุณภาพ และการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กรรมการผู้จัดการ/หุ้นส่วนผู้จัดการธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมดีเด่น” จำนวน 169 ราย ผลการวิจัยพบว่าอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมดีเด่น” ส่วนใหญ่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด ดำเนินธุรกิจเพื่อการขายและการส่งออก มีเงินทุนจดทะเบียน 500-1,000 ล้านบาท สัดส่วนการลงทุนในกิจการเป็นของคนไทยทั้งหมด ก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 15 ปี ผลประกอบการโดยภาพรวมมีกำไร แนวทางการบริหารธุรกิจด้านการตลาดส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยคุณภาพ ตราสินค้าและบริการเป็นสิ่งจูงใจลูกค้า กลยุทธ์ทางการตลาดใช้การออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การหาตลาดใหม่/ขยายตลาดไปต่างประเทศ ด้านการผลิตส่วนใหญ่ใช้วิธีลดต้นทุน ในด้านวัตถุดิบลดต้นทุนด้วยการลดการสูญเสียสิ้นเปลือง ลดต้นทุนด้านแรงงานด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุนด้านโซฮูยด้วยการตรวจสอบบำรุงเครื่องจักรอยู่เสมอ กลยุทธ์ด้านการผลิตที่ใช้คือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการผลิต ด้านการเงิน/บัญชี ส่วนใหญ่มีมาตรการควบคุมทางการเงิน โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบภายในการป้องกันการทุจริตกระทำโดยวิธีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สำคัญ กลยุทธ์ด้านการเงินคือการควบคุมการให้เครดิตลูกค้า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส และเงินช่วยเหลือต่าง ๆ

พรนภา เปี่ยมไชย สุภาพร ภูมิมาย และสุกัญญา อนุกานนท์ (2558) กลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ โดยภาพรวม

และความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินกิจการ เงินทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงานให้ความสำเร็จของกิจการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นแบบขั้นต้นตอนพบว่ากลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กลยุทธ์แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ และกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ฉัตรมาลี ศรีสุพรรณ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และชาติรี ปรีดาอนันตสุข (2557) องค์ประกอบของตัวแบบธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุองค์ประกอบในตัวแบบธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทย โดยวัดผลการดำเนินงานจาก อัตราการเติบโตของกำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ส่วนแบ่งทางการตลาด คุณภาพของสินค้าและบริการ การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิซเรล กับกลุ่มตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์จำนวนทั้งสิ้น 183 ราย ผลการวิจัยพบว่าภาพรวมของกรอบแนวคิดในการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน โดยองค์ประกอบของตัวแบบธุรกิจด้านลักษณะรายได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมา คือ ข้อเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์ ลักษณะการจำหน่าย ลักษณะการนำส่ง และประเภทลูกค้า เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมพบว่า อิทธิพลต่อ ข้อเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์ ประเภทลูกค้า ลักษณะรายได้ ลักษณะการจำหน่าย และลักษณะการนำส่ง อิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทย

ศรัญญา เชื้อมั่ง (2545) กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเชิญจากรายการวิทยุค่าธุรกิจ SMEs วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานในธุรกิจขนาดย่อมของไทย รวมทั้งศึกษาสภาพทั่วไปทางธุรกิจ ผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จโดยการสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวคำถามไว้ล่วงหน้า กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับคัดเลือกว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จ จากรายการวิทยุค่าธุรกิจ SMEs จำนวน 10 ราย ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีทั้งเพศหญิงและเพศชายจำนวนเท่า ๆ กัน อายุเมื่อเริ่มประกอบกิจการอยู่ระหว่าง 31-41 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ไม่เคยประกอบกิจการอื่นมาก่อนกิจการปัจจุบัน ผู้ประกอบการทุกรายตัดสินใจเริ่มธุรกิจของตนเองด้วย

ความสนใจ ในส่วนของสินค้าและบริการมีรูปแบบที่แตกต่างกันและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ธุรกิจขนาดย่อมทุกรายต่างได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การทำสิ่งที่ตนเองถนัด ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการวางแผนและแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้า ตลอดจนคุณภาพของสินค้าและบริการ การไม่ลอกเลียนแบบผู้อื่น และความมุ่งมั่น โดยพบว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการมาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมของไทยให้ก้าวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ และสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

ปิยพร ชัยชาญณรงค์ (2552) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการส่งออกของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างของอุตสาหกรรมและตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย และ 3) เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดเพื่อยกระดับความสำเร็จของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายส่งออก มีประสบการณ์ทำงานประมาณ 6-10 ปี ดำเนินกิจการมาแล้วประมาณ 6-10 ปี และมีประสบการณ์ในด้านการส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มไปต่างประเทศประมาณ 6-10 ปี เช่นกัน จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีประมาณ 301-400 คน และยังพบว่าจำนวนในการส่งออกต่อปีของบริษัทส่วนใหญ่มีมากกว่าล้านตัว มีมูลค่าประมาณ 40,000,001-50,000,000 บาท จากการศึกษาในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า จากปัจจัยภายในทั้งหมด มีเพียงขนาดของบริษัทเท่านั้นที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการส่งออก แต่ปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติด้านความได้เปรียบในการส่งออกของบริษัท ประสบการณ์ในด้านการส่งออก กลยุทธ์การตลาดและข้อตกลง หรือสัญญาเกี่ยวกับการส่งออกของบริษัทกับประเทศคู่ค้าส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการส่งออก การศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถในการบริหารการตลาด, ความสัมพันธ์กับผู้ค้าส่ง ความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือประเทศคู่ค้า ความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ความชำนาญของลูกจ้าง และข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนแรงงานนั้น ยังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งออกอีกด้วย จากการศึกษาปัจจัยภายนอกพบว่านโยบายทางด้านเศรษฐกิจทั้ง



ของประเทศไทยและประเทศคู่ค้านั้นไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการส่งออก แต่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจทั้งในประเทศไทยและประเทศคู่ค้า ผลกระทบด้านภาวะเงินเฟ้อในประเทศไทยและประเทศคู่ค้า และผลกระทบด้านอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการส่งออกการศึกษานี้ยังพบอีกว่าความน่าสนใจของตลาดในประเทศคู่ค้า ระดับการแข่งขันในตลาดในประเทศคู่ค้า และโครงสร้างของตลาดในประเทศคู่ค้ามีผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งออก นอกจากนี้ยังพบว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรม และระยะทางจากบริษัทไปยังประเทศคู่ค้านั้นส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งออก อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่า อุปสรรคด้านการค้าในการส่งออกนั้น ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งออก ในปัจจุบันนี้ เนื่องจากการเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อหลาย ๆ ประเทศรวมถึงยุโรปและเอเชีย ผู้เชี่ยวชาญได้คาดการณ์ว่ามูลค่าการส่งออกของประเทศไทยในปี 2552 นั้นจะลดลง เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่จะสนใจในเรื่องการออมมากกว่าที่จะนำเงินไปใช้ในการจับจ่ายใช้สอยเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย หากผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อ ส่วนใหญ่จะเลือกจากประเทศที่สามารถซื้อได้ในราคาที่ต่ำกว่าประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นนั้น จัดได้ว่าเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในการส่งออกของไทย คิดเป็น 85% ของการส่งออกสินค้าเครื่องนุ่งห่มทั้งหมด แต่จากวิกฤติทางเศรษฐกิจนั้นทำให้ประเทศดังกล่าวเกิดการลดลงของอุปสงค์เป็นอย่างมาก ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องหาตลาดใหม่ ๆ มารองรับ โดยเน้นส่งออกไปยังตลาดที่ได้รับผลกระทบต่อวิกฤติดังกล่าวน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม การที่อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากภาครัฐอีกทางหนึ่ง เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มนั้นไม่ใช่มีส่วนแค่นำเงินตราต่างประเทศสู่ประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มอัตราการจ้างงานภายในประเทศอีกด้วย

พรพิมล กล้าพากร (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีบร้า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจกับระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท ซีบร้า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 70 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีบร้า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือปัจจัยด้านการควบคุมภายใน รองลงมาคือด้านทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ โซ่อุปทานและ โลจิสติกส์ ส่วนระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีบร้า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด

อยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจพบที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Siriwan (2013) ศึกษาเรื่อง The management of the small and medium enterprises to achievement competitive advantage in northern Thailand งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยเพื่อให้บรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ SME ในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการค้า มีทุนจดทะเบียนเริ่มต้น น้อยกว่า 10 ล้านบาท มีพนักงานน้อยกว่า 20 คน มีประสบการณ์ในดำเนินธุรกิจมากกว่า 15 ปี กลุ่มตัวอย่างมีบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประเภทธุรกิจ เงินลงทุน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการทดสอบสหสัมพันธ์พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์เน้นตลาดเฉพาะส่วนกับความสำเร็จโดยภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

Karabulut (2015) ศึกษาเรื่อง Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของกิจการ: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมในตุรกี การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมที่มีต่อการดำเนินงานของกิจการ ของโรงงานในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของกิจการทางการเงิน ทางด้านลูกค้า ทางด้านกระบวนการภายใน และทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

Prajogo (2016) ศึกษาเรื่อง The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance หรือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์นวัตกรรมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบบทบาทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (ในด้านของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน) ซึ่งเป็นปัจจัยเร่งด่วนที่มีผลต่อประสิทธิภาพของแต่ละชนิดของกลยุทธ์นวัตกรรม (ในด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ) ที่ส่งผลถึงผลการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลในการวิจัยเก็บรวบรวมจากโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศออสเตรเลีย จำนวน 207 โรงงาน ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้วัตกรรมการผลิตที่มีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินธุรกิจ สภาพการแข่งขันส่งผลให้วัตกรรมการ

ผลิตภัณฑ์ มีผลน้อยต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยรวมแล้วผลการวิจัยแสดงถึงกลยุทธ์ที่สอดคล้อง  
ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ได้ดีเท่า การแข่งขันและกลยุทธ์นวัตกรรม  
กระบวนการ ในอีกมุมมองหนึ่งของการแข่งขันงานวิจัยแสดงถึงความไม่สอดคล้องของนวัตกรรม  
ผลิตภัณฑ์



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity research) เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ และกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ และได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารกิจการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จากสถิติของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2558 มีจำนวน 427 บริษัท (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2558)

##### กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$e$  = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อน

(ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548)

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยทางสังคมซึ่งใช้ระดับระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 5% หรือ 0.05 สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{427}{1 + 427 \times (.05)^2}$$

$$= 207$$

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลที่สมบูรณ์ได้ 213 ตัวอย่าง ซึ่งมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคั้งนี้ควรเท่ากับ 213 ตัวอย่าง

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามถูกใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปด้านขนาดของกิจการ รูปแบบของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกคำตอบ (Check list) และเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว รวมจำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ประกอบด้วยกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและการบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวม จำนวน 18 ข้อ ตามแนวคิดของ Likert's Scale (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	50.3 - 49.4	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

(ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548)

**ส่วนที่ 3** ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของกิจการ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จด้านการเติบโตของกิจการ

3.1 ความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของกิจการ เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวม การมีเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน ความสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ และความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวม จำนวน 4 ข้อ ตามแนวคิดของ Likert's Scale มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็น ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	50.3 - 49.4	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	แปลความว่า	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แปลความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

(ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548)

3.2 ความสำเร็จด้านการเติบโตของกิจการ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ มีจำนวน 2 ข้อ เกี่ยวกับ ผลประกอบการ และจำนวนลูกค้า

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended question) จำนวน 1 ข้อ

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

3.3.1 ศึกษาแนวคิดจากทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามแนวความคิดของการวิจัย

3.3.2 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3.3 นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุดไปทดลองเก็บข้อมูล (Try out) กับผู้ประกอบการที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร

3.3.4 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองเก็บ (Try out) ตรวจสอบหาความเชื่อมั่น Reliability ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา Cronbach's coefficient of alpha :  $\alpha$  (ผลการทดสอบความเชื่อมั่นได้ค่าแอลฟา)  $\alpha$  (เท่ากับ 0.764 โดยค่า  $\alpha$  ควรมีค่ามากกว่า 0.70) จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีคุณภาพ (Nunnally, 1978 อ้างถึงใน Panayides, 2013).

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการและมีการดำเนินการดังนี้

3.4.1 การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ได้แนบจดหมายรับรองการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระไปพร้อมกับแบบสอบถาม เพื่อขออนุญาตการกรอกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

3.4.2 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.4.3 นำข้อมูลมากรอกรหัสบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

#### 3.5.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกิจการ ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) การวิเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการและความสำเร็จของผู้ประกอบการ ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

#### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential analysis) ได้แก่

- 1) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านกระบวนการภายใน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการสำหรับตัวแปรอิสระที่มีตัวเลือก 2 กลุ่ม ใช้ค่าสถิติ Independent Samples t-test

- 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านกระบวนการภายใน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการสำหรับตัวแปรอิสระที่มีตัวเลือกมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และถ้ากรณีพบความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม จะทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significant Different)

- 3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านกระบวนการภายใน โดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และมีเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จะมีค่าอยู่ระหว่าง  $-1$  ถึง  $+1$  ค่า  $r$  เป็นบวกแสดงถึงมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ค่า  $r$  เป็นลบแสดงถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน ค่า  $r = \pm 1$  แสดงถึงค่าความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ ถ้าค่า  $r$  เข้าใกล้  $-1$  และ  $+1$  แสดงถึงค่าความสัมพันธ์สูง และค่า  $r = 0$  แสดงถึงไม่มีค่าความสัมพันธ์ ถ้าค่า  $r$  เข้าใกล้  $0$  แสดงค่าความสัมพันธ์ต่ำ การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า  $+1$  ถึง  $-1$  โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ค่า ( $r$ ) อยู่ในช่วง  $\pm 0.80$  ถึง  $\pm 1.00$  หมายความว่า มีความสัมพันธ์สูง

ค่า ( $r$ ) อยู่ในช่วง  $\pm 0.60$  ถึง  $\pm 0.79$  หมายความว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ค่า ( $r$ ) อยู่ในช่วง  $\pm 0.40$  ถึง  $\pm 0.59$  หมายความว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่า ( $r$ ) อยู่ในช่วง  $\pm 0.20$  ถึง  $\pm 0.39$  หมายความว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ



ค่า (r) อยู่ในช่วง  $\pm 0.01$  ถึง  $\pm 0.19$  หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่ำ  
(ยูทพงษ์ กัยวรรณ, 2543)

2.4 การทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์กับความสำเร็จด้านการเติบโต  
ของกิจการ โดยใช้สถิติไคว์สแควร์ (Chi-Square)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวนประมาณ 213 ตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดสัญลักษณ์แทนการสื่อความหมายดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
p-value	แทน	ค่านัยสำคัญจากการคำนวณ (Significant value)
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญจากการคำนวณ (Significant value)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกิจการ ได้แก่ ขนาดของผู้กิจการ รูปแบบกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
<b>ขนาดของกิจการ</b>		
วิสาหกิจขนาดกลาง	17	7.98
วิสาหกิจขนาดย่อม	196	92.02
รวม	213	100.00
<b>รูปแบบกิจการ</b>		
บริษัทจำกัด	160	75.10
ห้างหุ้นส่วน	53	24.90
รวม	213	100.00
<b>จำนวนพนักงาน</b>		
ต่ำกว่า 50 คน	82	38.50
50-100 คน	128	60.09
101-150 คน	2	0.94
151 คนขึ้นไป	1	0.47
รวม	213	100.00
<b>ระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	58	27.23
5-10 ปี	146	68.54
11-15 ปี	8	3.76
16 ปีขึ้นไป	1	0.47
รวม	213	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ขนาดของกิจการ พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม จำนวน 196 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 92.02 ที่เหลือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 17 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 7.98

รูปแบบกิจการ พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่จัดตั้งเป็นบริษัท จำนวน 160 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 75.10 ที่เหลือจัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน จำนวน 53 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 24.90

จำนวนพนักงาน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานระหว่าง 50-100 คน จำนวน 128 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 60.09 รองลงมาได้แก่จำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน จำนวน

82 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.5 จำนวนพนักงาน 101-150 คน จำนวน 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.94 และจำนวนพนักงาน 151 คนขึ้นไป จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.47 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ 5-10 ปี จำนวน 146 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 68.54 รองลงมา ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 58 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 27.23 ระยะเวลาในการดำเนินงานอยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 8 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 3.76 และ ระยะเวลาในการดำเนินงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.47 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลทั่วไปของกิจการด้านจำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ มีจำนวนความถี่ในกลุ่มน้อยเกินไปไม่ถึงร้อยละ 5 จึงได้ทำการยุบรวมกลุ่มและแสดงข้อมูลจำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการในด้านจำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกิจการจำแนกตามจำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ (จัดกลุ่มใหม่)

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
<b>จำนวนพนักงานในปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 50 คน	82	38.50
50 คนขึ้นไป	131	61.50
รวม	213	100.00
<b>ระยะเวลาในการดำเนินงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	58	27.23
5 ปีขึ้นไป	155	72.77
รวม	213	100.00

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

จำนวนพนักงาน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 50 คนขึ้นไป จำนวน 131 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 61.50 ที่เหลือต่ำกว่า 50 คน จำนวน 82 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.50

ระยะเวลาในการดำเนินงาน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 155 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 72.77 ที่เหลือมีระยะเวลาในการดำเนินงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 58 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 27.23

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในภาพรวม

รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	4.09	0.359	มาก	4
2. กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	4.30	0.298	มาก	1
3. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	4.11	0.351	มาก	3
4. กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.29	0.334	มาก	2
5. กลยุทธ์นวัตกรรม	3.83	0.544	มาก	5
โดยภาพรวม	4.12	0.261	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในภาพรวม มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $SD = 0.261$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $SD = 0.298$ ) รองลงมาได้แก่กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.334$ ) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $SD = 0.351$ ) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.359$ ) และกลยุทธ์นวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.544$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	ระดับความถี่เห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. กิจการมีนโยบายการให้บริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	44 (20.66)	116 (77.93)	3 (1.41)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	0.430	มาก	2
2. สร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการให้โดดเด่นดึงดูดใจ เช่น การช่วยเหลือสังคม	31 (14.55)	154 (72.30)	28 (13.15)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.01	0.527	มาก	3
3. สร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น ต้อนรับลูกค้าด้วยความอบอุ่น ยิ้มแย้มแจ่มใส	94 (44.13)	96 (45.07)	23 (10.80)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.33	0.664	มาก	1
4. สร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง	18 (8.45)	137 (64.32)	58 (27.23)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.81	0.568	มาก	4
ภาพรวม						4.09	0.359	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ประกอบการมีรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.359$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการสร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น ต้อนรับลูกค้าด้วยความอบอุ่น ยิ้มแย้มแจ่มใสมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD = 0.664$ ) รองลงมาได้แก่กิจการมีนโยบายการให้บริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.430$ ) การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการให้โดดเด่นดึงดูดใจ เช่น การช่วยเหลือสังคม ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.527$ ) และการสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.568$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์ปรับปรุง  
สินค้าและบริการ

กลยุทธ์ปรับปรุง สินค้าและบริการ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปล ผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. กิจการมีการปรับปรุง คุณภาพของสินค้าและบริการ อยู่เสมอ	72 (33.80)	141 (66.20)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	0.474	มาก	2
2. กิจการสามารถจัดส่งสินค้า ให้แก่ลูกค้าด้วยความสะดวก รวดเร็ว	49 (23.00)	164 (77.00)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.23	0.422	มาก	4
3. กิจการเสาะหาช่องทางการ จำหน่ายใหม่ๆ อยู่เสมอ	70 (32.86)	132 (6.97)	11 (5.16)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.28	0.552	มาก	3
4. มีการเน้นคุณภาพของ สินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่ วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ	76 (35.68)	136 (63.85)	1 (0.47)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.35	0.489	มาก	1
ภาพรวม						4.30	0.298	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ประกอบการที่มีรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $SD = 0.298$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเน้นคุณภาพของสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD = 0.489$ ) รองลงมาได้แก่กิจการมีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $SD = 0.474$ ) กิจการเสาะหาช่องทางการจำหน่ายใหม่ ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.552$ ) และกิจการสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าด้วยความสะดวก รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.422$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. นโยบายด้านราคาสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะตลาด	42 (19.72)	146 (68.54)	25 (11.74)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.08	0.555	มาก	2
2. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงานเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	46 (21.60)	62 (76.06)	5 (2.35)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	0.451	มาก	1
3. มีวิธีการในการลดส่วนสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะให้เกิดการลดต้นทุน	31 (14.55)	165 (77.46)	17 (7.98)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.07	0.471	มาก	3
ภาพรวม						4.11	0.351	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ประกอบการมีรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $SD = 0.351$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงานเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.451$ ) รองลงมาได้แก่นโยบายด้านราคาสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะตลาด ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 0.555$ ) และมีวิธีการในการลดส่วนสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะให้เกิดการลดต้นทุน ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.471$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	47 (22.07)	165 (77.46)	1 (0.41)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.22	0.424	มาก	4
2. กิจการให้ความสำคัญต่อลูกค้า	93 (43.66)	119 (53.87)	1 (0.47)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.43	0.506	มาก	1
3. กิจการเก็บข้อมูลลูกค้า การซื้อสินค้าและการใช้บริการของลูกค้า	56 (26.29)	152 (71.36)	5 (2.35)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.24	0.480	มาก	3
4. ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติได้ตรงตามที่นัดหมายไว้กับลูกค้า	68 (31.92)	137 (64.32)	8 (3.76)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.28	0.528	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.29</b>	<b>0.334</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ประกอบการมีรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.334$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กิจการให้ความสำคัญต่อลูกค้ามีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.506$ ) รองลงมาได้แก่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติได้ตรงตามที่นัดหมายไว้กับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.528$ ) กิจการเก็บข้อมูลลูกค้า การซื้อสินค้าและการใช้บริการของลูกค้า ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.480$ ) และมีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.424$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์นวัตกรรม

กลยุทธ์นวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สินค้าของผู้ประกอบการสามารถค้นหาได้โดยจาก Search engine เช่น Google	7 (3.29)	131 (61.50)	60 (28.17)	15 (7.04)	0 (0.0)	3.61	0.668	มาก	3
2. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ	25 (11.74)	142 (66.67)	46 (21.60)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.90	0.570	มาก	2
3. ฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอยู่เสมอ ๆ	61 (28.64)	106 (49.77)	26 (12.21)	20 (9.39)	0 (0.0)	3.98	0.887	มาก	1
	ภาพรวม					3.83	0.544	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ประกอบการมีรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในด้านกลยุทธ์นวัตกรรมในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.544$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอยู่เสมอ ๆ เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.887$ ) รองลงมา ได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.570$ ) และสินค้าของผู้ประกอบการสามารถค้นหาได้โดยจาก Search engine เช่น Google ( $\bar{X} = 3.61$ ,  $SD = 0.668$ ) ตามลำดับ

### ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของผู้ประกอบการ

การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายในของกิจการ และการวิเคราะห์ด้านการเติบโตของกิจการ ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรด้านกระบวนการภายในของกิจการ

กระบวนการภายใน	ระดับความสำเร็จ (ร้อยละ)					$\bar{X}$	SD	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวม	19 (8.92)	180 (84.51)	14 (6.57)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.02	0.394	มาก	2
2. มีเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน	22 (10.33)	126 (59.15)	65 (30.52)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.80	0.608	มาก	4
3. สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่	58 (27.23)	146 (68.54)	9 (4.23)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.23	0.513	มาก	1
4. สามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ	24 (11.27)	169 (79.34)	20 (9.39)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.02	0.455	มาก	3
โดยภาพรวม						4.02	0.336	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรด้านกระบวนการภายในโดยภาพรวม มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.336$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.513$ ) รองลงมาได้แก่ ความสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวม ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.394$ ) ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.455$ ) และการมีเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.608$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความสำเร็จของผู้ประกอบการ ด้านการเติบโตของกิจการ

ความสำเร็จของผู้ประกอบการ	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
<b>ผลประกอบการ</b>		
ดีขึ้น	158	74.18
เท่าเดิม	27	12.68
ลดลง	28	13.14
รวม	213	100.00
<b>จำนวนลูกค้า</b>		
เพิ่มขึ้น	147	69.01
เท่าเดิม	42	19.72
ลดลง	24	11.27
รวม	213	100.00

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ผลประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีผลประกอบการดีขึ้น จำนวน 158 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 74.18 รองลงมามีผลประกอบการลดลง จำนวน 28 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 13.14 และมีผลประกอบการเท่าเดิม จำนวน 27 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.68 ตามลำดับ

จำนวนลูกค้า พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น จำนวน 147 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 69.01 รองลงมามีจำนวนลูกค้าเท่าเดิม จำนวน 42 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.72 และมีลูกค้าลดลงจำนวน 24 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 11.27 ตามลำดับ

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

สถิติที่นำมาใช้คือการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent sample t-test) กรณีที่ค่านัยสำคัญที่ได้จากการทดสอบมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายถึงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

$H_0$  : ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านกระบวนการภายในจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ		t-test for Equality of Mean				
		$\bar{X}$	SD	t	df	p-value
ขนาดของกิจการ	ขนาดกลาง	4.44	0.391	5.815	211	<b>0.000*</b>
	ขนาดย่อม	3.98	0.306			
รูปแบบกิจการ	บริษัทจำกัด	4.05	0.339	2.348	211	<b>0.020*</b>
	ห้างหุ้นส่วน	3.92	0.312			
จำนวนพนักงาน	ต่ำกว่า 50 คน	4.04	0.398	0.705	135.477	0.482
	50 คนขึ้นไป	4.00	0.293			
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	4.06	0.407	1.099	82.211	0.275
	5 ปีขึ้นไป	4.00	0.306			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ขนาดของกิจการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการด้านขนาดของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่ผู้ประกอบการระดับวิสาหกิจขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จมากกว่าผู้ประกอบการระดับวิสาหกิจขนาดย่อม

รูปแบบกิจการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.020 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ประกอบการที่มีสถานภาพทั่วไปของกิจการด้านรูปแบบกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่ผู้ประกอบการที่มีรูปแบบกิจการเป็นบริษัทจำกัดมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จมากกว่าผู้ประกอบการที่มีรูปแบบกิจการเป็นห้างหุ้นส่วน

จำนวนพนักงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.482 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ประกอบการที่มี

ข้อมูลทั่วไปของกิจการด้านจำนวนพนักงานต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ระยะเวลาในการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.275 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการด้านระยะเวลาในการดำเนินงานต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านกระบวนการภายในไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน	
	p-value	ผลการทดสอบ
ขนาดของกิจการ	0.000*	ยอมรับ
รูปแบบกิจการ	0.020*	ยอมรับ
จำนวนพนักงาน	0.482	ปฏิเสธ
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	0.275	ปฏิเสธ

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** รูปแบบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

ในการทดสอบสมมติฐานที่สองแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน และความสำเร็จด้านความเจริญเติบโต

สมมติฐานที่ 2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการด้านกระบวนการภายใน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ทดสอบโดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หรือในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

$H_0$  : รูปแบบกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านกระบวนการภายใน

$H_1$  : รูปแบบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านกระบวนการภายใน

รูปแบบกลยุทธ์	ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	0.488	0.000**	ปานกลาง
กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	0.426	0.000**	ปานกลาง
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	0.356	0.000**	ค่อนข้างต่ำ
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.479	0.000**	ปานกลาง
กลยุทธ์นวัตกรรม	0.373	0.000**	ค่อนข้างต่ำ
<b>โดยภาพรวม</b>	<b>0.607</b>	<b>0.000**</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

รูปแบบกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านกระบวนการภายในไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1

รูปแบบกลยุทธ์	ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน	
	r	ผลการทดสอบ
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	<b>0.488**</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	<b>0.426**</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	<b>0.356**</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	<b>0.479**</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์นวัตกรรม	0.373**	ยอมรับ
<b>โดยภาพรวม</b>	<b>0.607**</b>	<b>ยอมรับ</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการด้านความเจริญเติบโต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ทดสอบโดยสถิติค่า Pearson Chi-Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หรือในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

$H_0$  : รูปแบบกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านความเจริญเติบโต

$H_1$  : รูปแบบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านความเจริญเติบโต



ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านความเจริญเติบโต

รูปแบบกลยุทธ์	ความสำเร็จด้านความเจริญเติบโต	
	ผลประกอบการ	จำนวนลูกค้า
	Sig.	Sig.
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	0.012*	0.001*
กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	0.365	0.017*
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	0.000*	0.000*
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.000*	0.000*
กลยุทธ์นวัตกรรม	0.000*	0.000*
โดยภาพรวม	0.002*	0.048*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

กลยุทธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งด้านผลประกอบการ และด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งด้านผลประกอบการ และด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งด้านผลประกอบการ และด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งด้านผลประกอบการ และด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลยุทธ์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งด้านผลประกอบการ และด้านจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2

รูปแบบกลยุทธ์	ความสำเร็จด้านความเจริญเติบโต			
	ผลประกอบการ		จำนวนลูกค้า	
	Sig.	ผลการทดสอบ	Sig.	ผลการทดสอบ
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	<b>0.012*</b>	ยอมรับ	<b>0.001*</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ	0.365	ยอมรับ	<b>0.017*</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	<b>0.000*</b>	ยอมรับ	<b>0.000*</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	<b>0.000*</b>	ยอมรับ	<b>0.000*</b>	ยอมรับ
กลยุทธ์นวัตกรรม	<b>0.000*</b>	ยอมรับ	<b>0.000*</b>	ยอมรับ
<b>โดยภาพรวม</b>	<b>0.002*</b>	<b>ยอมรับ</b>	<b>0.048*</b>	<b>ยอมรับ</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) และมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 213 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ Independent sample t-test การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าไคว์สแควร์ (Pearson Chi-Square) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ ผลการศึกษาพบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม จัดตั้งในรูปแบบบริษัท มีจำนวนพนักงาน 50 คนขึ้นไป มีระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ 5 ปีขึ้นไป

รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรม ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น ต้อนรับ

ลูกค้าด้วยความอบอุ่น ยิ้มแย้มแจ่มใสมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่กิจการมีนโยบายการให้บริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการให้โดดเด่นดึงดูดความสนใจ เช่น การช่วยเหลือสังคม และการสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเน้นคุณภาพของสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่กิจการมีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอยู่เสมอ กิจการเสาะหาช่องทางจำหน่ายใหม่ ๆ อยู่เสมอ และกิจการสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าด้วยความสะดวก รวดเร็ว ตามลำดับ

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงานเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ นโยบายด้านราคาสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะตลาด และมีวิธีการในการลดต้นทุนสูญเสียในกระบวนการต่างๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการลดต้นทุน ตามลำดับ

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กิจการให้ความสำคัญต่อลูกค้ามีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติได้ตรงตามที่นัดหมายไว้กับลูกค้า กิจการเก็บข้อมูลลูกค้า การซื้อสินค้าและการใช้บริการของลูกค้า และมีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

กลยุทธ์นวัตกรรมในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอยู่เสมอ ๆ เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ และสินค้าของผู้ประกอบการสามารถค้นหาได้โดยจาก Search engine เช่น Google ตามลำดับ

ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า

ด้านกระบวนการภายในโดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถนำประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวม ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการมีเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน ตามลำดับ

ด้านการเติบโตของกิจการพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีผลประกอบการดีขึ้น และมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

## ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ผู้ประกอบการที่มีข้อมูลทั่วไปของกิจการต่างกันมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลทั่วไปของกิจการด้าน ขนาดของกิจการ และรูปแบบของกิจการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** รูปแบบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

ความสำเร็จของผู้ประกอบการในด้านกระบวนการภายใน พบว่า รูปแบบกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์โดยภาพรวม กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนกระบวนการภายในไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ความสำเร็จของผู้ประกอบการในการเติบโตของกิจการ พบว่า รูปแบบกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์โดยภาพรวม กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับจำนวนลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

และกลยุทธ์โดยภาพรวม กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ สามารถยกมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์นวัตกรรม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง พบว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น ต้อนรับลูกค้าด้วยความอบอุ่น ยิ้มแย้มแจ่มใสมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานเป็นตัวแทนขององค์กร ภาพลักษณ์ของพนักงานจึงถือว่าเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรโดยตรง การที่พนักงานให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับลูกค้า พนักงานสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่ครั้งแรก (Frist Impression) ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยสร้างความแตกต่างในมุมมองของผู้บริโภค สอดคล้องกับงานวิจัยของ Siriwan, et al. (2013) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทีปะपाल, (2555) กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นสินค้าหรือบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเต็มใจซื้อในราคาพิเศษ

กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเน้นคุณภาพของสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสินค้าในทุกขั้นตอนคือการปรับปรุงสินค้าให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2555) กล่าวว่ากลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติดีขึ้น การบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น การปรับปรุงเพื่อเพิ่มหน้าที่การใช้งานของผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงานเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้หน่วยงานได้รับประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเต็มที่และคุ้มค่าซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดและช่วยลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (พิบูล ทีปะपाल, 2555) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถขององค์กร เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งวางจำหน่ายให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้ยึดถือฐานคติ

สำคัญคือ การได้เปรียบทางด้านต้นทุนเหนือคู่แข่งมาก จะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง แม้ขายในราคาเดิมก็ได้กำไร ซึ่งการมีต้นทุนต่ำจะทำให้ราคาต่ำลงและยังสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้อีกด้วย

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กิจการให้ความสำคัญต่อลูกค้ามีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด การให้ความสำคัญต่อลูกค้า เช่น การบริการอย่างจริงใจ เต็มใจ และเป็นกันเองทั้งก่อนและหลังการขาย ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณเองมีค่าและเกิดความประทับใจรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะช่วยรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ที่ดียิ่งที่สุด ด้วยลูกค้าที่เคยมาใช้บริการเมื่อประทับใจในการบริการก็บอกต่อ ๆ ไปสู่ลูกค้ารายอื่น ทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยพร ชัยชาญณรงค์ (2551) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการส่งออกของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้าส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งออก

กลยุทธ์นวัตกรรมในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอยู่เสมอ ๆ เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความพร้อมในการเปิดรับข้อมูลหรือความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าของหน่วยงานให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหนือคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Karabulut A. T. (2015) ศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของกิจการ: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมในตุรกีที่พบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของกิจการทางด้าน การเงิน ทางด้านลูกค้า ทางด้านกระบวนการภายใน และทางด้านการเรียนรู้และการ

2. จากวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จากการศึกษาพบว่า

ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล กล้าพากร (2554) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีบร่า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีบร่า อินเตอร์เนชั่นแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือปัจจัยด้านการควบคุมภายใน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึงการผลิตชิ้นงาน ความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสินค้าหรือบริการของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan

and Norton (2007) ความสำเร็จด้านกระบวนการภายในเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และปรับปรุงขั้นตอนในการการทำงานของกิจการให้กระชับและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ด้านการเติบโตของกิจการพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีผลประกอบการดีขึ้น และมีจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ผลประกอบการเป็นตัววัดที่เห็นผลเป็นรูปธรรมมากที่สุด วัดได้จากผลสรุปด้านการเงินและบัญชีในแต่ละปี เมื่อเทียบกับการดำเนินการที่ผ่านมาจะทราบได้ว่ากิจการมีผลประกอบการดีขึ้น เท่าเดิม หรือลดลงอย่างไร สอดคล้องกับแนวคิดของ จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546) ที่ให้มุมมองของการวัดผลประกอบการไว้ว่าความสำเร็จด้านการเงินประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดลงของต้นทุน ส่วนด้านลูกค้าประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาสถานลูกค้าเดิม และการเพิ่มลูกค้าใหม่

3. จากวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์โดยภาพรวม กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนกระบวนการภายใน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความเจริญเติบโต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นกลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ ไม่มีความสัมพันธ์กับมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Siriwan, et al. (2013) ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์ในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ โดยภาพรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีบุญญา เขื่อนมั่ง (2545) ที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรายการวิหุล่าธุรกิจ SMEs พบว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ เลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นลำดับแรก รองลงมาคือกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาศึกษามีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการอย่างยิ่ง กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจให้คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นมาก



ที่สุด โดยที่กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะการเน้นคุณภาพของสินค้าทุกขั้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ แต่ในการปรับปรุงสินค้าและบริการอาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำควบคู่กันไป โดยการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงานเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นรองลงมาได้แก่กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการประกอบธุรกิจความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะลูกค้าคือปัจจัยของความสำเร้จ หากไม่มีลูกค้าแล้วกิจการก็จะดำเนินต่อไปไม่ได้ การรักษาลูกค้าเก่าไว้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในหลายหลาย ๆ กิจการพยายามหาลูกค้าใหม่ โดยดึงมาจากลูกค้าเก่าของกลุ่มแข่งขัน เช่น การให้โปรโมชั่นเพื่อย้ายค่ายมือถือ การนำไปให้เกษตรกรทดลองใช้แล้วให้เป็นแปลงทดลอง เป็นต้น การรักษาลูกค้าเก่ามีต้นทุนต่ำกว่าการหาลูกค้าให้เพียงแต่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญต่อลูกค้าให้มาก ๆ

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก เช่น การรวมตัวของสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และปัจจัยภายใน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ค่าจ้างแรงงาน ความชำนาญของบุคลากร เงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น ว่ามีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และมีอิทธิพลต่อเนื่องไปถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการหรือไม่

5.4.2 เนื่องจากผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการมากที่สุด ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับการวัดคุณภาพของการบริการเพิ่มเติมว่ามีประเด็นไหนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการหรือไม่ หรือมีประเด็นไหนควรปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

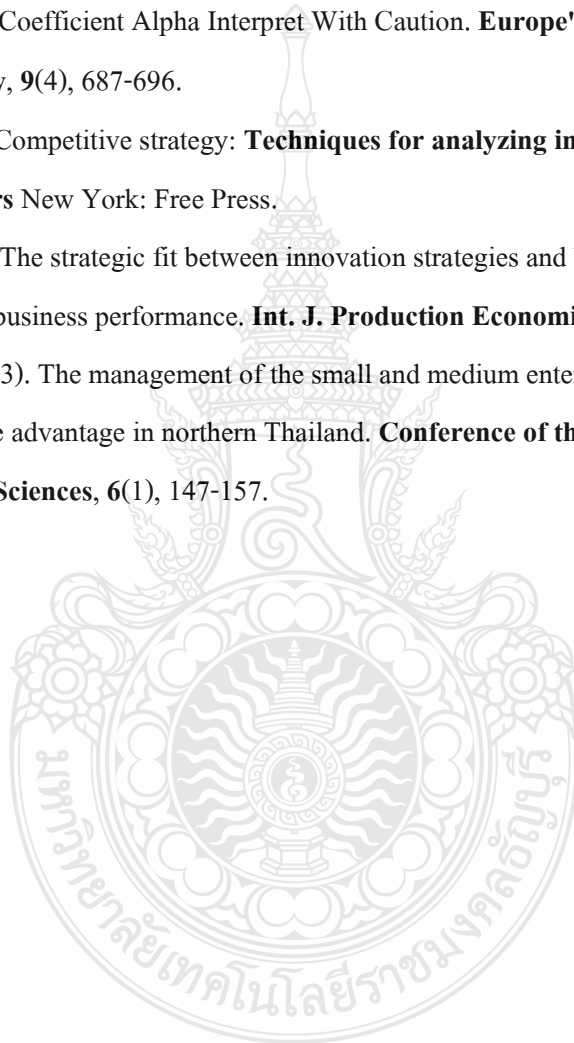
- กษมรัตน์ มะลูถิม. (2557). ปัจจัยสื่อสังคมออนไลน์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า คุณภาพความสัมพันธ์ และการรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านเบเกอรี่คาเฟ่ของ บริโภคชาวมุสลิมในเขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2558). ข้อมูลโรงงาน. สืบค้นจาก <http://www.diw.go.th/hawk/content>
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). **Balanced Scorecard** ช่วยกิจการได้จริงหรือ?.  
วารสาร BU Academic Review, 2(1),138-143.
- คนัย เทียนพุด. (2548). 4 กลยุทธ์ขั้นสูง **Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ: คณะบุคคล โครงการ Human Capital.
- ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และชาติรี ปรีคานันทสุข. (2557). องค์ประกอบของ ตัวแบบธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 7(1), 65-75.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (ครอบคลุมทุกเวอร์ชัน) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : วิ.อินเตอร์ พรีน.
- ปิยฉัตร จันทิวา. (2546). แนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จตามทัศนะของ ผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมดีเด่น”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ).
- ปิยพร ชัยชาญณรงค์. (2551). การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการส่งออกของอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- พิบูล ทีปะपाल. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พรพิมล กล้าพากร. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ชิบร้า อินเตอร์ เนชันแนล มูบเวอร์ แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรนภา เปี่ยมไชย, สุภาพร คูพิมาย และสุกัญญา อุนกานนท์. (2558). กลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. (2543). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศรีัญญา เชื้อมั่ง. (2545). กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเชิญจากรายการวิทยุค่าธุรกิจ SMEs. (ภาคนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต).
- สมคิด บางโม. (2555). การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอสเค บุคส์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพาดา สิริกุดตา. (2556). กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน. วารสารเกษตรศาสตร์, 34(3), 428-439.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (แนวคิดและทฤษฎี). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). นิยาม SMEs. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/Pages/Define.aspx>
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2550). Balanced Scorecard กับการเน้นกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- จักร ดิงศักดิ์. (2549). กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. **Social and Behavioral Sciences**, **195**, 1338-1347.
- Panayides, P. (2013) .Coefficient Alpha Interpret With Caution. **Europe's Journal of Psychology**, **9**(4), 687-696.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: **Techniques for analyzing industries and competitors** New York: Free Press.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **Int. J. Production Economics**, **171**, 241-249.
- Siriwan, U. et al. (2013). The management of the small and medium enterprises to achievement competitive advantage in northern Thailand. **Conference of the International Journal of Arts & Sciences**, **6**(1), 147-157.



ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

### กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ โดยในแบบสอบถามฉบับนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกิจการ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

กรุณาอ่านข้อคำถามให้เข้าใจและเลือกตอบตามความเป็นจริง ผลคำตอบที่ได้ของท่านจะไม่เป็นผลเสียแต่อย่างใด ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาในครั้งนี้เท่านั้น และจะช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้ศึกษา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกิจการ

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของกิจการของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. ขนาดของกิจการ

1. วิสาหกิจขนาดกลาง (สินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินอยู่ระหว่าง 50-200 ล้านบาท ยกเว้นหมวดค้าปลีกมีสินทรัพย์ถาวรอยู่ระหว่าง 30-60 ล้านบาท)

2. วิสาหกิจขนาดย่อม (สินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท ยกเว้นหมวดค้าปลีกมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท)

2. รูปแบบกิจการ

1. บริษัทจำกัด

2. บริษัทมหาชน

3. ห้างหุ้นส่วน

3. จำนวนพนักงานในปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 50 คน

2. 50-100 คน

3. 101-150 คน

4. 151 คนขึ้นไป

4. ระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 5-10 ปี

3. 11-15 ปี

4. 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในรูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5: มากที่สุด 4: มาก 3: ปานกลาง 2: น้อย 1: น้อยที่สุด

รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง</b>					
1. กิจการมีนโยบายการให้บริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า					
2. สร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการให้โดดเด่นดึงดูดความสนใจ เช่น การช่วยเหลือสังคม					
3. สร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น ต้อนรับลูกค้าด้วยความอบอุ่น ยิ้มแย้มแจ่มใส					
4. สร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง					
<b>กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าและบริการ</b>					
1. กิจการมีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอยู่เสมอ					
2. กิจการสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าด้วยความสะดวกรวดเร็ว					
3. กิจการเสาะหาช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ อยู่เสมอ					
4. มีการเน้นคุณภาพของสินค้าทุกชิ้นตอนตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบ					
<b>กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ</b>					
1. นโยบายด้านราคาสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะตลาด					
2. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น พนักงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					



รูปแบบกลยุทธ์ของกิจการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. มีวิธีการในการลดส่วนสูญเสียในกระบวนการต่างๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการลดต้นทุน					
<b>กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b>					
1. มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ					
2. กิจการให้ความสำคัญต่อลูกค้า					
3. กิจการเก็บข้อมูลลูกค้า การซื้อสินค้าและการใช้บริการของลูกค้า					
4. ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติได้ตรงตามที่นัดหมายไว้กับลูกค้า					
<b>กลยุทธ์นวัตกรรม</b>					
1. สินค้าของท่านสามารถค้นหาได้โดยจาก Search engine เช่น Google					
2. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่างๆ					
3. ฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอยู่เสมอๆ					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ**

**ตอนที่ 3.1: เกี่ยวกับความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน**

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5: มากที่สุด 4: เพิ่มขึ้น 3: เท่าเดิม 2: น้อย 1: น้อยที่สุด

ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กระบวนการภายใน</b>					
1. หน่วยงานของท่านสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยรวมได้					
2. หน่วยงานของท่านสามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนและมีความยืดหยุ่นต่อการลงทุน					
3. หน่วยงานของท่านสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่					
4. หน่วยงานของท่านมีความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ					

**ตอนที่ 3.2: เกี่ยวกับความสำเร็จด้านการเติบโตของกิจการ**

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความสำเร็จของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. กิจการของท่านมีผลประกอบการ

1. ดีขึ้น

2. เท่าเดิม

3. ลดลง

2. กิจการของท่านมีจำนวนลูกค้า

1. เพิ่มขึ้น

2. เท่าเดิม

3. ลดลง



## ประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียน	นายสุวิทย์ อินเจียน
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี เทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
ประสบการณ์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท โอซาก้า เทคโนโลยี จำกัด
E-Mail	suwit_17@yahoo.com

