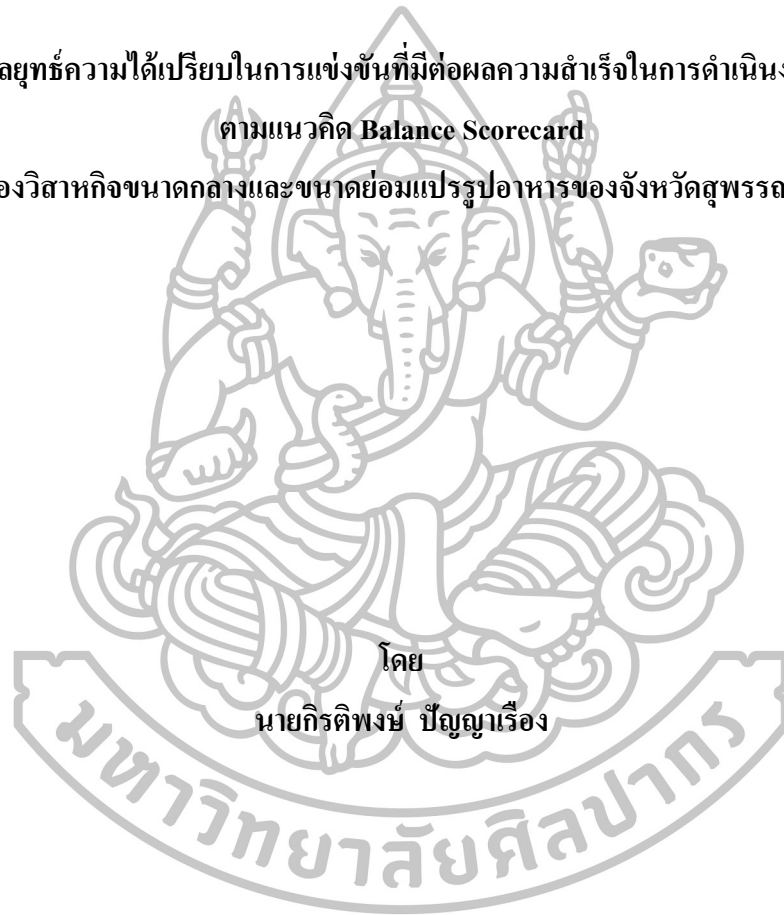




กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน
ตามแนวคิด Balance Scorecard
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี



โดย
นายกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน
ตามแนวคิด Balance Scorecard
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี



โดย
นายกิตติพงษ์ ปัญญาเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**STRATEGIES COMPETITIVE ADVANTAGE THAT AFFECT THE SUCCESS OF THE
OPERATION BASE ON THE BALANCE SCORECARD CONCEPT
IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOOD PROCESSING
IN SUPANBURI PROVINCE**



**By
Mr. Kiratipong Punyaruang**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Business Administration

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์ความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance scorecard
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร จังหวัดสุพรรณบุรี” เสนอโดย นายกิริติพงษ์
ปัญญาเรือง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.สันติธร ภูริภักดี

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกศศิริ เจริญวิศาล)

...../...../.....

..... กรรมการ

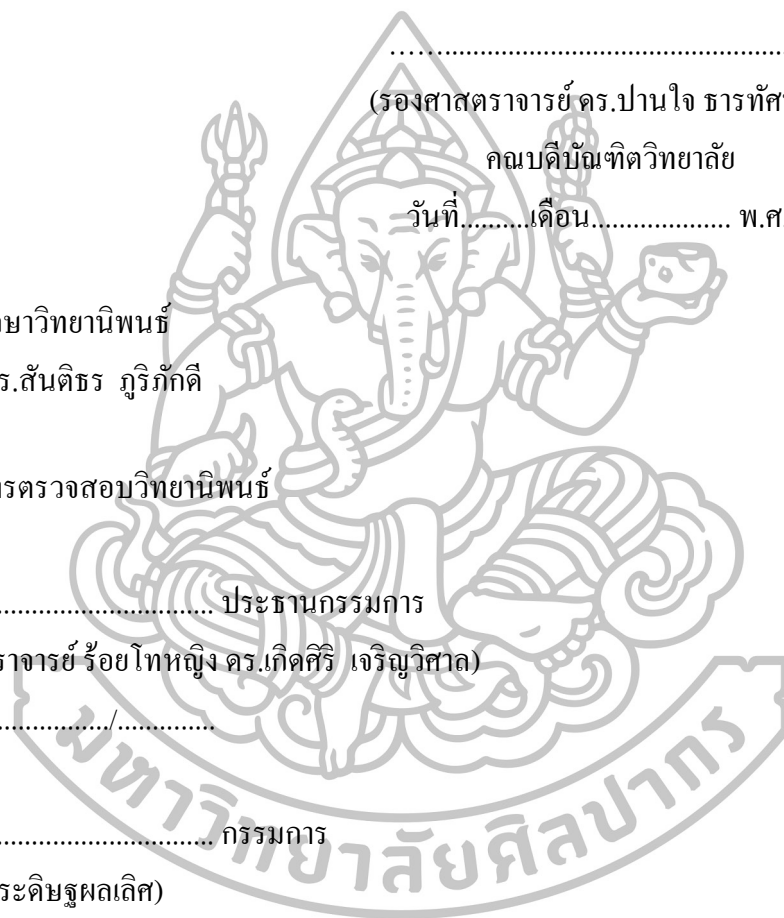
(ดร.ณัฐพล ประดิษฐ์ผลเลิศ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.สันติธร ภูริภักดี)

...../...../.....



57602331: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน/ความสำเร็จในการดำเนินงาน/ส่วนประสมทางการตลาด/อาหารแปรรูป

กิริติพงษ์ ปัญญาเรือง : กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร จังหวัดสุพรรณบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ดร.สันติธร ภูริภักดี. 123 หน้า.

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ประเภทอุตสาหกรรม TSIC หมวดย่อย 10 การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร จำนวน 163 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างแบบพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ทางด้านความสำคัญกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่สถานประกอบการขนาดกลางจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดมากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก โดยที่สถานประกอบการขนาดกลางจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมากกว่า ในขณะที่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57602331 : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORD : STRATEGIES COMPETITIVE ADVANTAGE / MARKETING MIXED /
SUCCESS OF OPERATING/FOOD PROCESSING

KIRATIPONG PUNYARUANG : STRATEGIES COMPETITIVE ADVANTAGE THAT
AFFECT THE SUCCESS OF THE OPERATION BASE ON THE BALANCE SCORECARD
CONCEPT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOOD PROCESSING IN SUPANBURI
PROVINCE. THESIS ADVISOR : SANTIDHORN POORIPAKDEE. Ph.D. 123 pp.

This research aimed to compare the tactics of competitive advantage and a strategic marketing mix of small and medium enterprises, food processing industry Supanburi province classified by type of organizational characteristics. To study the relationship between strategic marketing mix to competitive advantage strategy. To study competitive advantage strategy that affect the successful operation of small and medium enterprises, food processing in Supanburi province. The research in this questionnaire to collect data from samples of entrepreneur of small and medium enterprises in the food processing industry sector in Supanburi province on industry categories TSIC subs categories of 10 , manufacture of food products, sample of this study were 163 people. Data were analyzed by percentage, mean, correlation coefficient and standard deviation. The hypothesis testing was multiple regression analysis.

The results indicated that the overall marketing mixed strategy was moderate level. The most important products. The overall competitive advantage strategy to moderate level. While success of the operation on the Balance scorecard concept overall was moderate level. The different size enterprises were using different marketing mix strategies. The marketing mixed strategies were associated with a strategies competitive advantage. The medium enterprises to focus on product strategy and promotion rather than small enterprises. While medium enterprises to implement competitive advantage strategy in the market focus, specifically aimed at the over. Competitive Advantage Strategy Relationships and positive impact on the success of operation overall.

Master of Business Administration Program

Graduate School, Slipakorn University

Student's signature.....

Academic 2016

Thesis Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ดร.สันติธร ภูริภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับงานวิจัย สนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกดศิริ เจริญวิศาล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นประธาน สอบวิทยานิพนธ์และดร.ณัฐพล ประดิษฐ์ผลเลิศ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์สำหรับงานวิจัย สนับสนุนส่งเสริมให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากรแห่งนี้ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ และเป็นพื้นฐานในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในด้านการจัดเตรียมเอกสาร อันเป็นประโยชน์และช่วยให้การทำวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ เจ้าของธุรกิจ กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารของสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ขาดเสียมิได้คือ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 ที่เอื้อเฟื้อทรัพยากรต่างๆ ในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเพื่อใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมพัฒนาสำหรับหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารต่อไป

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ฅ
	สารบัญภาพ.....	ฐ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
	สมมติฐานของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2	ทบทวนวรรณกรรม.....	7
	แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด.....	7
	แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	14
	แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard.....	23
	แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs).....	27
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	45
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	48
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วน ประสมทางการตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน.....	69
ผลการสัมภาษณ์แบบระดับลึก (In-depth interview).....	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	101
รายการอ้างอิง.....	103
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม สำหรับงานวิจัย.....	108
ภาคผนวก ข ข้อมูลพื้นฐานสถานประกอบการที่สัมภาษณ์.....	117
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	121
ประวัติผู้วิจัย.....	123

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงกลุ่มตัวอย่างจำนวนสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัด สุพรรณบุรี.....	45
2	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย.....	52
3	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางกรอบ	56
4	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทาง การตลาด ในด้านผลิตภัณฑ์เป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
5	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทาง การตลาด ในด้านราคาเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
6	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทาง การตลาด ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทาง การตลาด ในด้านการส่งเสริมการตลาดเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
8	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
9	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการสร้างความแตกต่าง เป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
10	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
11	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62

ตารางที่		หน้า
12	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเป็นรายข้อของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
13	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
14	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านการเงินของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
15	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านลูกค้าของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
16	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านกระบวนการภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
17	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
18	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจที่แตกต่างกันต่อระดับความสำคัญการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน.....	68
19	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันต่อระดับความสำคัญการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน.....	69
20	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของขนาดสถานประกอบการต่อระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน.....	70
21	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านกระบวนการภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
22	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านการส่งเสริมการตลาด.....	71
23	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านภาพรวม.....	71

ตารางที่		หน้า
24	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกันต่อระดับ ความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน.....	72
25	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจที่แตกต่างกันต่อ ระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แตกต่างกัน.....	73
26	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันต่อระดับ ความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน.....	73
27	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของขนาดสถานประกอบการที่แตกต่างกันต่อ ระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ แตกต่างกัน.....	74
28	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านผลิตภัณฑ์.....	74
29	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันต่อการ ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน.....	75
30	แสดงความสัมพันธ์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม.....	76
31	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง.....	76
32	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน.....	77
33	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์ต่อ กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน.....	77
34	แสดงความสัมพันธ์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว.....	78
35	วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและ ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม.....	79
36	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความได้เปรียบทางการ แข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม.....	79
37	วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและ ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน.....	80

ตารางที่		หน้า
38	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน.....	81
39	วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า.....	82
40	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า.....	82
41	วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน.....	83
42	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน.....	84
43	วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	85
44	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	85



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2	จำนวนวิสาหกิจ จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ.....	32
3	โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารไทย ปี 2557.....	35
4	Top 5 อุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (GDP) ให้กับเศรษฐกิจไทยปี 2555.....	36
5	การจ้างงานในอุตสาหกรรมอาหาร.....	36
6	ผู้ส่งออกอาหารของโลก (ปี 2557).....	37
7	โครงสร้างต้นทุนอาหารไทย.....	37
8	บทบาทและความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมอาหาร ในห่วงโซ่อุปทาน.....	38
9	การใช้จ่ายการบริโภคอาหารของไทย ปี 2558.....	39



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับภาคการเกษตร ในด้านการเพิ่มมูลค่าผลผลิตในประเทศตลอดห่วงโซ่ของกระบวนการผลิตนับตั้งแต่การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีคุณค่าเพิ่มขึ้น มีอายุการเก็บรักษายาวนานขึ้น และสะดวกต่อการอุปโภคบริโภค ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ การขยายตัวของการลงทุน และการพัฒนาในแต่ละภูมิภาคต่อภาคการเกษตร ซึ่งเป็นอาชีพของกลุ่มประชากรหลักในประเทศ รัฐบาลไทยให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมอาหารและมุ่งมั่นจะทำให้ไทยเป็น “ครัวโลก” เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพสูง โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาด้านวัตถุดิบ การผลิต คุณภาพ มาตรฐานความปลอดภัย การขนส่ง การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างศูนย์กระจายสินค้า โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม ไปพร้อมๆ กัน จึงได้กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นผู้นำอุตสาหกรรมอาหารของโลก

มูลค่าการผลิตอาหารของไทย มีสัดส่วนสูงสุดในภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 23 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในภาพการผลิตปี 2557 ซึ่งสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่จะเป็น โรงงานขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สำหรับประเภทโรงงานอุตสาหกรรมอาหารที่มีจำนวนมาก ได้แก่ การแปรรูปสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ การผลิตน้ำมันพืช การผลิตเครื่องปรุงรส การแปรรูปเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลไม้และผัก ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการ โดยตรงรวมทั้งธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามห่วงโซ่อุปทานได้จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นน้ำ (เกษตรกรรม) ปลายน้ำ (ค้าปลีก/ส่ง) รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง (ร้านอาหาร)

สถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารไทยมีอยู่ประมาณ 110,000 ราย คิดเป็นร้อยละ 26 ของอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมด เป็นอันดับหนึ่ง และส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กร้อยละ 99.5 เกิดการจ้างงาน 1.2 ล้านคน สร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) 0.82 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23 ของทั้งหมด

โดยมีการส่งออกเป็นมูลค่า 0.91 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16 ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกสินค้าอาหารเป็นอันดับที่ 15 ของโลก (สถาบันอาหาร,2557) ในขณะที่จังหวัดสุพรรณบุรีเป็นจังหวัดที่ผลิตแหล่งอาหารที่สำคัญของภูมิภาค ด้วยการเชื่อมโยงภาคการเกษตรกับภาคการผลิตเป็นแหล่งปลูกพืชเศรษฐกิจสำคัญ ได้แก่ ข้าว อ้อย มันสำปะหลัง ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบสำคัญของภาคอุตสาหกรรม ในจังหวัดสุพรรณบุรีเป็นสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารร้อยละ 28 ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมร้อยละ 90 ส่วนใหญ่เป็นโรงงานสีข้าว โรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ และโรงงานแปรรูปผักผลไม้ (กรมโรงงาน,2558) จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมอาหารเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงานและสร้างรายได้จำนวนมาก

ในสภาพการแข่งขันปัจจุบัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพที่จะสร้างโอกาสทางการแข่งขัน เนื่องจากมีความคล่องตัวสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่มีการบริหารองค์กรแบบแนวราบ ซึ่งมีสายงานบังคับบัญชาน้อย ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงบุคลากรสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ มีความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านทักษะงานฝีมือรวมถึงงานบริการ อีกทั้งมีองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นสร้างมูลค่าเพิ่ม สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายและเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดกลุ่มเฉพาะ (niche market) โดยนำความรู้ ความชำนาญจากการรับจ้างผลิต มาพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างมูลค่าเพิ่ม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,2554)

แต่อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันศักยภาพของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารด้านความสามารถการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงนั้น ยังจำกัดในวงแคบเนื่องจากข้อจำกัดหลายๆด้าน เช่น ขาดการสนับสนุนในด้านความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มมูลค่าสินค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงเครื่องจักรที่ใช้แปรรูปนั้นส่วนใหญ่ มีราคาสูง ด้วยเหตุผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดด้านเงินทุน การบูรณาการความร่วมมือของระหว่างภาคอุตสาหกรรม ภาคการศึกษาและภาครัฐไม่ต่อเนื่อง และขาดการเข้าถึงตลาดเชิงลึกการตระหนักถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารไทยยังคงเน้นการส่งออกสินค้าเกษตรขั้นพื้นฐาน โดยไม่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเป็นหลัก ผู้ประกอบการมองว่าเป็นการสิ้นเปลืองการลงทุนวิจัย คำนวณนวัตกรรมใหม่ ถูกมองว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนทางธุรกิจมากกว่าเป็นการลงทุน อีกทั้งการเข้าถึงงานวิจัย นวัตกรรมจากสถาบันศึกษา หรือสถาบันวิจัยที่

สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยลดลง

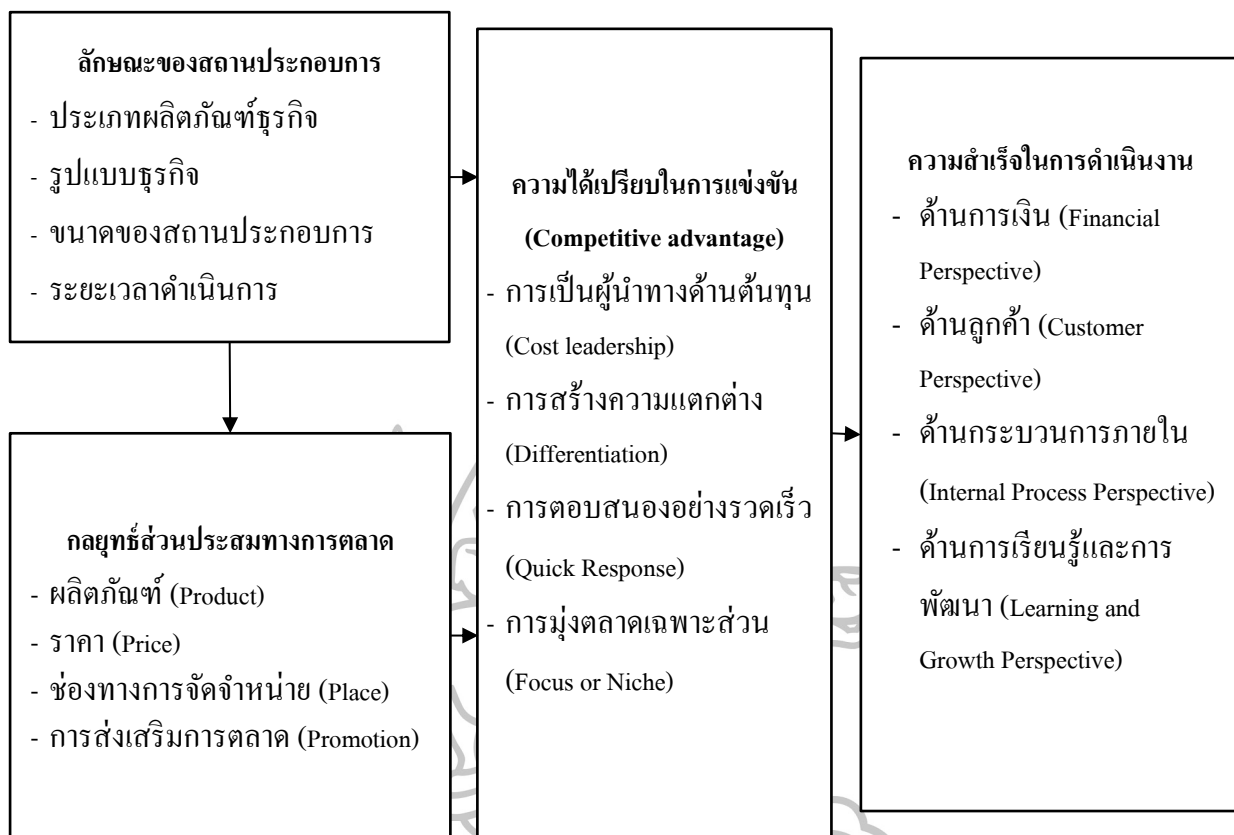
การที่ผู้ประกอบการจะมีความสำเร็จในการดำเนินงาน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น ควรมีสถิติภาพทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงที่จะลงทุน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอุตสาหกรรม และความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูปในจังหวัดสุพรรณบุรีที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างไร และเปรียบเทียบลักษณะของวิสาหกิจจะมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานประกอบการอาหารแปรรูป ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลนี้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาพัฒนาสถานประกอบการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป จังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป จังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด กับกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ มีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน
2. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน
3. กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาประเด็นดังนี้
 - 1) ลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ รูปแบบธุรกิจ ขนาดของสถานประกอบการ และระยะเวลาดำเนินการ

2) กลยุทธ์ส่วนประสมของตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

3) กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

4) ความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตอาหารแปรรูปในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 1,259 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม เว็บไซต์, 2559)

3. ขอบเขตด้านเวลาที่ใช้ทำการวิจัย ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2558 จนถึงเดือนกันยายน 2559 รวมระยะเวลาในการทำวิจัยทั้งสิ้น 9 เดือน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการวิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปสามารถนำข้อมูลที่ได้อาจการวิจัย ไปกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีความสอดคล้องกับลักษณะสถานประกอบการ

2. ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถนำผลการศึกษานำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นและแนวทางการทำธุรกิจในอนาคตต่อไป

3. เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายส่งเสริมวิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตอาหารแปรรูป ให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป หมายถึง วิชาศึกษานานกลางเล็กที่มีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน หรือ มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท ประกอบการผลิตที่เป็นลักษณะของการแปรรูปอาหาร โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ โดยจำแนกการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ปี 2552. Thailand Standard Industrial Classification. (TSIC 2009) หมวด C การผลิต หมวดย่อย 10 ว่าด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ความสามารถขององค์กรจากการนำกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มคุณค่า นำไปใช้ดำเนินธุรกิจของตัวเอง

ได้ดีกว่าธุรกิจขององค์กรอื่น สามารถทำให้ผลประกอบการได้สูงกว่า ทำให้เกิดคุณค่ามากกว่าคู่แข่ง
 ชัน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สูงกว่าคู่แข่ง และองค์กรอื่นไม่สามารถ
 ลอกเลียนแบบได้หรือทำได้ยาก

3. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง เจ้าของกิจการ
 ผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ หุ่นส่วนผู้จัดการ ในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี สาขาอุตสาหกรรมอาหาร
 แปรรูป

4. ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน
 ธุรกิจ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของ
 ลูกค้า และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในภาครัฐ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ใช้การวัดผลการดำเนินงาน
 โดย Balance scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่มีมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลทางการเงิน
 อาทิ ผลกำไร รายได้เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากการลงทุน ยอดขาย เป็นต้น ด้านลูกค้า โดยพิจารณาจาก
 ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราการซื้อซ้ำ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ด้านกระบวนการภายใน
 ประสิทธิภาพการบริหารงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจาก ประสิทธิภาพ
 ความคุ้มค่าการใช้ทรัพยากรในองค์กร คุณภาพ นวัตกรรมใหม่ เป็นต้น และด้านการเรียนรู้และการ
 พัฒนา ใช้วัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และ
 บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

5. กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจ
 นำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย

ด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่นำเสนอต่อลูกค้า โดยม
 ความหลากหลาย มีคุณภาพ มีรูปแบบเอกลักษณ์เฉพาะตัว สามารถตอบสนองความต้องการของ
 ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง

ด้านราคา หมายถึง ราคาที่สร้างคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์โดยอยู่ในรูปของ
 จำนวนเงิน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย การกระจาย
 สินค้าหรือการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าในตลาด โดยอาศัยกิจกรรมทางด้านการขนส่ง สินค้าคง
 คลัง การสร้างพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายรายย่อย เป็นต้น

ด้านการส่งเสริมการตลาด หมายถึง การทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสารให้
 ลูกค้ารับรู้ถึงลักษณะผลิตภัณฑ์และสร้างทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าโดยมีเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร เช่น
 การประชาสัมพันธ์ การบริการหลังการขาย การโฆษณา การขายผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษา กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวม และทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด
2. แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard
4. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด

ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด

คอตเลอร์ (Kotler, 2000:15) ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ชุดเครื่องมือทางการตลาดที่องค์กรหรือบริษัทนำมาใช้ปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ในตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ แลมป์ แฮร์ และแมคคานี (Lamb, Hair and McDaniel, 2000:44) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดหมายถึง การนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด และการกำหนดราคา มาผสมผสานรวมกันเป็นหนึ่งอันเดียว ซึ่งดำเนินการ โดยมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดผลกับตลาดเป้าหมาย ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ซื้อและผู้จัดจำหน่าย เช่นเดียวกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546:81) ก็ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานทางการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ และใช้องค์ประกอบต่างๆ ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น พอจะสรุปความหมายของส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ปัจจัยทางการตลาด ที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการต่อตลาดกลุ่มเป้าหมาย ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

กลยุทธ์ทางการตลาดถูกออกแบบโดยการรวมความพยายามทั้งหมดเพื่อ มุ่งเน้นการนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การเลือกเป้าหมาย ตลาดหนึ่งหรือหลายตลาด จากนั้นก็พัฒนาส่วนประสมทางการตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับตลาด เป้าหมาย โดยให้บรรลุความต้องการของลูกค้าในตลาดเป้าหมาย ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ กลยุทธ์ทางการตลาดและการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด จะต้องคำนึงหลักการ 3 ประการได้แก่ 1) สอดคล้องความต้องการและความมุ่งหมายของตลาดเป้าหมาย 2) สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และ 3) สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการด้วย

ส่วนประสมทางการตลาด

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนอง ความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และ สัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คราตินค้า การบริการ และชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็น สินค้าบริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด (Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, 2004:9) ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ซึ่งต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า มีอรรถประโยชน์ (Utility) จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

ผู้บริหารจะต้องพยายามหาความต้องการของผู้ซื้อและพยายามพัฒนา สินค้าและบริการให้มีคุณภาพ และคุณลักษณะต่าง ๆ ตามความต้องการนั้น เช่น คุณภาพ รูปร่าง สี ขนาด ประเภท ความหลากหลายให้เลือก การบรรจุหีบห่อ ตรายี่ห้อ การบริการก่อนการขาย ระหว่างการขายและหลังการขาย การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546) ดังนี้

1. ความแตกต่างทางการแข่งขัน กล่าวคือคุณสมบัติทางด้านผลิตภัณฑ์ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ได้แก่ ความแตกต่างกันด้านบริการ (Service Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างกันด้านการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง และลูกค้าพึงพอใจ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย การติดตั้ง การขนส่ง การฝึกอบรมลูกค้า การบริการให้คำแนะนำ ลูกค้า การบำรุงรักษาซ่อมแซม เป็นต้น ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็น กิจกรรมการออกแบบลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริษัทให้แตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่าง ทางด้านบุคลากร (Personnel Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างกันของคุณสมบัติของ บุคลากร โดยการจ้างและฝึกพนักงานที่ดีกว่าคู่แข่ง และ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างกันด้านความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

2. องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุหีบห่อ ตราสินค้า เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผลิตภัณฑ์หลัก (Core product) คือ ประโยชน์พื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการซื้อสินค้าโดยตรง รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ (Formal product หรือ Tangible product) คือ ที่ผู้บริโภคสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented product) คือ ผลประโยชน์เพิ่มเติมที่ผู้ซื้อจะได้รับควบคู่ไปกับการซื้อสินค้านั้น ๆ ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) คือ คุณสมบัติหรือเงื่อนไขที่ผู้ซื้อคาดหวังว่าจะได้รับจากการซื้อสินค้า หรือเป็นข้อตกลงในการซื้อสินค้า ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential product) คือ ส่วนของผลิตภัณฑ์ควบที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไป เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นความเสี่ยง และหลายผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ล้มเหลว ในธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจต้องเข้าใจเข้าถึงผู้บริโภค, ตลาด , และคู่แข่ง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านั้นมันได้ส่งคุณค่าถึงผู้บริโภค การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องเข้ามีการวางแผน และตั้งระบบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในการค้นหาและพัฒนา (Kotler and Armstrong, 2006:259-260)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่อาจมีลักษณะ คือ 1) มีลักษณะริเริ่มหรือเป็นเอกลักษณ์ยังไม่มีใครทำได้เหมือน (Innovated Product) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ โดยสามารถสนองความต้องการหรือความต้องการใหม่ของผู้บริโภคได้ 2) ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ แต่มีลักษณะแตกต่างกันจากเดิมอย่างเห็นได้ชัด หรือ ปรับปรุงพัฒนาสูตรใหม่ 3) ผลิตภัณฑ์เลียนแบบ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับบริษัท แต่เป็นผลิตภัณฑ์เก่าที่มีอยู่ในตลาด (สุบัญญัติ, ๒๕๔๓:102-103) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการคิดค้น พัฒนา ปรับปรุงให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยทีมงานวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีใครวางจำหน่ายในตลาด ทำให้กิจการสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล่านั้นได้ หรือทำให้บริษัทมีชื่อเสียง การที่บริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วกว่าผู้อื่นจะเป็นผู้นำทางการตลาด (สุดาพร กุณฑลบุตร, 2557: 156) เมื่อกิจการดำเนินธุรกิจมาถึงระยะหนึ่งแล้ว จะต้องมีการแข่งขันกับบริษัทอื่นออกสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หากธุรกิจไม่มีการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยอดขายจะลดลง ตามวงจรผลิตภัณฑ์ ดังนั้นเมื่อผลิตภัณฑ์ใดของธุรกิจเริ่มเข้าสู่วงจรผลิตภัณฑ์ในขั้นตกต่ำ จะต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเริ่มคิดผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มยอดขาย (เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต, มปป.:114)

ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องเกิดขึ้นทุกกิจการที่ดำเนินธุรกิจมา
ได้ระยะหนึ่งแล้วจนถึงช่วงอิมตัวหรือช่วงตกต่ำของวงจรผลิตภัณฑ์ ธุรกิจจะต้องคิดค้นพัฒนา
ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยวางจำหน่ายในตลาดมาก่อน หรือเป็นการปรับปรุงสูตรใหม่จาก
ผลิตภัณฑ์เดิม โดยการทำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค
สภาพทางการตลาดปัจจุบัน และสถานะคู่แข่งชั้น วัตถุประสงค์เพื่อสร้างคุณค่าที่แท้จริงมอบให้แก่
ผู้บริโภค

การประมาณความต้องการของตลาดเป็นกระบวนการที่สำคัญใน
การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์
เพื่อสะท้อนความสำเร็จหลังจากนำเสนอผลิตภัณฑ์นั้นสู่ตลาด ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจึงมีการ
วิเคราะห์คุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่พยายามตัดปัจจัยที่ผลิตภัณฑ์ไม่ได้ผลต่อผู้บริโภค และส่งผลให้เกิด
ต้นทุนด้วย (สุคาพร กุณชาติบุตร, 2557: 156) การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่อาจเกิดขึ้นได้ 2 กรณี

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) จำแนกได้สองแนวทาง
คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากห้องแล็บของบริษัท โดยฝ่ายวิจัย และพัฒนา และ การทำสัญญา
กับผู้วิจัยอิสระหรือบริษัทที่รับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณสมบัติ
ตามที่บริษัทต้องการ

2. การได้กรรมสิทธิ์ (Acquisition) หรือ การซื้อสิทธิของผู้อื่น ได้แก่
ลิขสิทธิ์ (Copy right) ได้แก่สิทธิที่เกี่ยวกับสิ่งพิมพ์หรือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือสิทธิบัตร
(Patent) ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ชนิดใหม่ๆ เช่น ทีวีจอแอลอีดี เป็นต้น สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ การ
ซื้อขาย การซื้อลิขสิทธิ์ (Patent) และการได้สัมปทาน (Licensing) หรือการได้สิทธิทางการค้า
(Franchise) จากบริษัทอื่น การซื้อสิทธิของผู้อื่น เนื่องจากไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้
ทันกับการแข่งขันในตลาด การซื้อลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรที่ผู้อื่นคิด ทำให้นักการตลาดมีสินค้าที่
ทันสมัยจำหน่าย

ความสำคัญการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ธุรกิจมีอยู่เพื่อสร้างความพอใจผู้บริโภคและทำกำไรให้แก่ธุรกิจด้วย
โดยทั่วไปจะบรรลุมูลค่าประสงค์ทั้งสองอย่างดังกล่าวได้ด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั่นเอง การ
วางแผนผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร โดยเฉพาะ
ปัจจุบัน 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว จะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ล้าสมัย และการที่
บริษัทคู่แข่งลอกเลียนแบบสินค้าได้สำเร็จ จะทำให้สูญเสียความได้เปรียบการพัฒนาผลิตภัณฑ์
สินค้านวัตกรรมไป ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่ง

แน่นอน ก็เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค และทำกำไรให้กับธุรกิจด้วย(Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, 2004:217)

ความต้องการเติบโตทางธุรกิจ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากทางด้านสังคมและจิตวิทยา และ/หรือ คู่แข่งขันผลิตสินค้าที่เหนือกว่า จะทำให้ยอดขายสินค้าตกต่ำลงอันเป็นไปตามวงจรผลิตภัณฑ์เมื่อมาถึงขั้นเติบโตเต็มที่และตกต่ำในที่สุด ดังนั้นแนวทางการจัดการ ขอมริเริ่ม หรือ ขอมตาย (innovate or die) เพื่อความอยู่รอดสร้างยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นให้แก่บริษัท

อัตราความล้มเหลวสูง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร้อยละ 80 จะประสบความล้มเหลว สาเหตุที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปปัญหาเกิดจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่สำเร็จถ้าไม่ส่งถึงความคาดหวังของลูกค้า

การพิจารณาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในช่วงแนะนำสินค้าจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ซึ่งในบริษัทที่ไม่สนใจการลงทุนนี้เพราะต้นทุนความไม่สำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่มีสูง การจัดการองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีได้หลายแนวทาง ได้แก่ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (original product) โดยบริษัทเอง ยังไม่เคยมีการนำเสนอต่อตลาดมาก่อน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม (improve product) โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาดซึ่งยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นำมาปรับปรุงเสนอใหม่ และการพัฒนาประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์เดิมจนได้เป็นผลิตภัณฑ์เดิมที่มีประสิทธิภาพสูงหรือดีกว่าเดิม (product modification) ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือ ความเสี่ยงจากการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่ผลที่ได้ไม่ประสบความสำเร็จตามความตั้งใจหรือไม่ แต่เพื่อความยั่งยืนการทำธุรกิจ ความอยู่รอด ผลกำไร ความเป็นผู้นำตลาดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยสามมิติ(สุดาพร กุณฑลบุตร, 2557: 157-158) ดังนี้

1. มิติความสำเร็จทางการเงิน โดยพิจารณาจากผลกำไรที่ได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้นๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าเสนอสู่ตลาดและได้รับการตอบรับจากผู้บริโภค ทำให้กิจการสามารถจำหน่ายสินค้าได้ดี ย่อมส่งผลถึงรายได้และผลกำไรตลอดจนเงินทุนหมุนเวียน

2. มิติความสำเร็จด้านประสิทธิภาพทางเทคนิค พิจารณาได้จากความได้เปรียบในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เช่นการที่โซนี่มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องเล่นเกมส์เพลย์สเตชัน แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางเทคนิค เมื่อเทียบกับเกมส์ดั้งเดิม หรือ โทรศัพท์แบบหน้าจอสัมผัส ทำให้พัฒนาสู่แอปพลิเคชันต่างๆ ทำให้เกิดประโยชน์มหาศาล ส่งผลไปยังมิติด้านมุมมองของลูกค้า

3. มิตินความสำเร็จทางมุมมองของลูกค้า พิจารณาได้จากส่วนแบ่งทางการตลาดและความพึงพอใจของลูกค้าจากตัวอย่างโทรศัพท์มือถือแบบหน้าจอสัมผัส หากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาด เป็นที่พอใจและยอมรับจากลูกค้า จะเห็นได้ว่าส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเทียบกับโทรศัพท์รุ่นเก่าที่แทบจะหมดจากตลาดไปแล้ว เมื่อผู้บริโภคพิจารณาจากหลายมิติแล้วพอใจผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่า

2. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า ผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาจะตัดสินใจซื้อ สำหรับนโยบายและกลยุทธ์ด้านราคา มีดังนี้

2.1 นโยบายการให้ส่วนลด (Discount) เป็นส่วนที่ลดให้จากราคาที่กำหนดไว้ในรายการเพื่อให้ผู้ซื้อทำตามทางการตลาดบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขาย

2.2 กลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อส่งเสริมการตลาด (Promotion Pricing) เป็นกลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อจูงใจผู้บริโภคให้ซื้อสินค้ามากขึ้น ได้แก่ การตั้งราคาล่อใจ การตั้งราคาในเทศกาลพิเศษ การขายแบบคิดดอกเบี้ยต่ำ และสัญญาการรับประกัน

2.2 นโยบายระดับราคา (The Level of Prices Policy) ผู้ผลิตกำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผู้ผลิตอาจตั้งราคา ณ ระดับราคาที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือสูงกว่าระดับราคาตลาด

2.3 นโยบายราคาเดียวกัน (One Price Policy) เป็นการที่ผู้ผลิตคิดราคาสินค้าชนิดหนึ่งสำหรับผู้ซื้อทุกรายการในราคาเดียวกัน ภายใต้สถานการณ์ที่เหมือนกัน นโยบายราคาเดียวกันสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วก็ต้องยึดหลักการคิดราคาดังกล่าวกับผู้ซื้อทุกรายเหมือนกัน

2.5 กลยุทธ์การลดราคา (Mark Down) เป็นวิธีการลดราคาลงจากราคาเดิมที่กำหนดไว้เนื่องจากราคาที่กำหนดไว้ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะตลาด ภาวะการแข่งขัน

ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึง คุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์ ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ

เมื่อธุรกิจได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา รวมทั้งหาช่องทางการจัดจำหน่ายและวิธีการแจกจ่ายตัวสินค้าได้แล้ว สิ่งสำคัญสำคัญที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการต่อไป คือ การกำหนดราคาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขายก่อนที่จะกำหนดราคาสินค้า ธุรกิจต้องมีเป้าหมายว่าจะตั้งราคาเพื่อต้องการกำไร หรือเพื่อขยายส่วนถือครองตลาด (Market Share) หรือ

เพื่อเป้าหมายอย่างอื่น อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาด เป้าหมายและสู้กับคู่แข่งได้ในการแข่งขันในตลาด กลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือที่คู่แข่งขนานมาให้ได้ ผลรวดเร็วกว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น การลดราคา หรืออาจตั้งราคาสินค้าให้สูงสำหรับสินค้าที่มีลักษณะพิเศษในตัวของมันเอง เพื่อแสดงภาพพจน์ที่ดี อาจใช้ผลทางจิตวิทยามาช่วยเสริมการตั้งราคา การตั้งราคาสินค้าอาจมีนโยบายการให้สินเชื่อหรือมีนโยบายการให้ส่วนลดเงินสดส่วนลดการค้า หรือส่วนลดปริมาณ ฯลฯ นอกจากนั้นธุรกิจจะต้องคำนึงถึงกฎข้อบังคับทางกฎหมายที่จะมีผลกระทบต่อราคาด้วย ราคามูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปแบบตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place or Distribution) เป็นกิจกรรมการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจการกระจายสินค้า ธุรกิจให้บริการทางการตลาด รวมถึงสถาบันทางการเงิน

การจัดจำหน่ายแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่องทางจำหน่ายสินค้า (Channel of Distribution) เน้นการศึกษาถึงชนิดของช่องทางจำหน่ายว่าจะใช้วิธีการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง หรือการขายสินค้าผ่านสถาบันคนกลางต่างๆ บทบาทของสถาบันคนกลางต่างๆ เช่น พ่อค้าส่ง (Wholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) และตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) ที่มีต่อตลาด อีกส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้า คือ การแจกจ่ายตัวสินค้า (Physical Distribution) การกระจายสินค้าเข้าสู่ตัวผู้บริโภค การเลือกใช้วิธีการขนส่ง (Transportation) ที่เหมาะสมในการช่วยแจกจ่ายสินค้า สื่อการขนส่งได้แก่ การขนส่งทางอากาศ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางเรือ และทางท่อ ผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงว่าจะเลือกใช้สื่ออย่างใดถึงจะดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำและสินค้านั้นไปถึงลูกค้าทันเวลา ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการแจกจ่ายตัวสินค้า คือ ขั้นตอนของการจัดเก็บรักษาสินค้า (Storage) เพื่อรอการจำหน่ายให้ทันเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึงเครื่องมือการติดต่อสื่อสารทางการตลาดเพื่อแจ้งข่าวสาร จุดใจตลาด สร้างทัศนคติ และพฤติกรรมที่ซื้อของตลาด ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย 4 ประการคือ การโฆษณา เป็นรูปแบบการเสนอขายความคิด สินค้า หรือบริการ โดยไม่ใช้พนักงานขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นการติดต่อสื่อสารทางตรงแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายและลูกค้าที่คาดหวัง การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมระยะสั้นที่ใช้ส่งเสริมการขายนอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้ หรือการซื้อของลูกค้าขั้นสุดท้าย

และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เป็นการให้ข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

การวางกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 4 ประการมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้ในองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ และปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาดให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความหมายของกลยุทธ์

Rogers & David (1977:10) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือพร้อมๆ กันหลายๆอย่างได้ โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541:15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่ สมยศ นาวิกาน (2544:251) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ แผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม

ต่อมา พักตร์ผจงและพสุ (2545:9) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่นเดียวกับ พิบูล ทีปะปาล (2546:10) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่าเป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ เสนาะ ดิยาวี (2546:2) กล่าวถึงการจัดการกลยุทธ์โดยทั่วไป คือ การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยที่เน้นเรื่องของกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินกลยุทธ์

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง แบบแผน หรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อเป็นกระบวนการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจและประเมินประมวผลแล้วด้วยการคาดการณ์จากแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และตัดสินใจ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในอนาคต เพื่อดำรงอยู่รอดได้ในธุรกิจ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าจะมากกว่าหนึ่งข้อหรือมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้

ความสำคัญและประโยชน์

อนิวัช แก้วจางง (2555:3-4) กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของกลยุทธ์ไว้ดังนี้ กลยุทธ์ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางขององค์กร ให้มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และทำให้มีการดำเนินงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ซึ่งแต่ละบุคคลต่างก็มีความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กร และจะสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ทำให้องค์กรดำเนินถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความสำเร็จ

ประโยชน์ที่จะได้จากการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ได้แก่ องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ และสุดท้ายธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญๆ โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผู้สนใจให้การศึกษาได้ให้คำนิยามและความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

Porter (1980) ให้ความหมายว่า เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยวิธีทำให้คุณภาพสินค้าดีที่สุด การจัดหาบริการให้กับผู้บริโภค โดยที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง มีแหล่งทำเลที่เหมาะสมกว่า หรืออื่นๆ ที่ทำได้เหนือกว่าคู่แข่ง ต้องสร้างความแตกต่าง 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (a low-cost leadership strategy) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation strategy) และ กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche strategy) ต่อมา Dunn, Norburn & Burley (1994, p.131-141) ให้ความหมายของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการได้ทรัพยากรที่มีค่า มีความเป็นพิเศษสูง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรมประสิทธิภาพสูง มีความเป็นพิเศษเฉพาะตัวต่างจากคนอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้

ในส่วนของนักวิชาการไทย อย่างเช่น อิศรา เกษมกระโทก (2549:8-9) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของธุรกิจในด้านต่างๆ ที่สามารถเอื้ออำนวยให้ธุรกิจสามารถ

แข่งขันกับธุรกิจอื่นๆได้ในประเภทเดียวกันได้ สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์พานิช (2553:12) ให้ความหมายว่า การบรรลุถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านความแตกต่าง เช่น การมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะด้านคุณภาพการใช้งาน ความคงทน รูปแบบการเลือกใช้ที่มากกว่า ประโยชน์การใช้งานมากกว่า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ต่อมา เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553:10) ได้เพิ่มเติมความหมายว่า ความสามารถที่เป็นเลิศ ในการขายสินค้าและบริการ 3 ด้าน ได้แก่ มีความแตกต่าง ถูกกว่าด้วยการผลิตที่ต้นทุนต่ำกว่า และการตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถที่เป็นเลิศขององค์กรหนึ่ง ในการดำเนินกลยุทธ์วิธีต่างๆ เพื่อเสนอขายสินค้าและบริการที่มีความโดดเด่น มีคุณค่า ประสิทธิภาพสูงเหนือกว่าคู่แข่ง โดยอยู่บนพื้นฐานการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

แนวคิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อไรก็ตาม ก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดการบริการให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบสินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่า ในที่นี้เพื่อความคุ้มค่าการเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป ความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายาม จัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ในมุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้า ราคาถูกกว่า (John Collins,2003,p.102)

ศุภณัฐ ชูชินปรภากร (2546:32-35) กล่าวว่า หลักการการใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มี 3 แบบ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ในทศวรรษที่ 70 กลยุทธ์นี้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย และเป็นกลยุทธ์ที่อ้างอิงถึงกับแนวความคิดของเส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve) โดยเชื่อกันว่า ต้นทุนจะลดต่ำลงถ้าผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ความชำนาญในการทำงานด้านนั้น จึงเป็นการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพโดยอาศัยจากประสบการณ์ที่สั่งสม ทำให้ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิต และการลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ด้วย

2. การสร้างความแตกต่าง

เป็นการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มีความพิเศษแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน การใช้กลยุทธ์ความแตกต่างในการแข่งขัน จะเป็นธุรกิจที่มีความเข้มแข็งมีแรงต้านที่ดีกับแรงผลักดันห้า (Five Force model) กลยุทธ์นี้จะทำให้ลูกค้ามีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ลูกค้าจะมองข้ามด้านราคา ไม่ให้ความสำคัญกับราคาจะแพงหรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นอุปสรรคของธุรกิจหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยากขึ้น

3. การรวมศูนย์

การมุ่งเน้นไปกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ โดยไม่ได้มุ่งหวังจะทำธุรกิจกับลูกค้าทั่วไป อาจจะเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะพื้นที่เขตทางภูมิศาสตร์ก็ได้ กล่าวคือ ธุรกิจจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากกว่า การสนองความต้องการลูกค้าทั่วไป ดังนั้น ธุรกิจจะต้องนำเสนอสินค้าและบริการที่มีลักษณะความเป็นเฉพาะตัว มีลักษณะพิเศษ แปลกไปกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป มีความแตกต่างจากคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์นำเสนอลูกค้าโดยทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งการทำให้ต้นทุนต่ำ หรือสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ หรือทั้งสองอย่าง เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะต่างจากกลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน การสร้างความแตกต่างที่มุ่งสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548,45-50) กล่าวถึงแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost Advantage) ธุรกิจจะมุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการที่มีอยู่ที่ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งให้ต่ำที่สุดเท่าที่ระดับคุณภาพตามความต้องการของตลาดยอมรับได้ เพื่อเพิ่มกำไรและขยายขอบเขตทางการตลาดให้กว้างขึ้น

2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation Advantage) ธุรกิจจะมุ่งเน้นสร้างลักษณะสินค้าและบริการที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นมีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ไม่เหมือนกับคู่แข่งรายอื่นๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี กระบวนการผลิต คุณภาพสินค้า การขนส่ง เป็นต้น ซึ่งเกินความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้รับ

3. ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นตลาดบางส่วน (Market Focus) ธุรกิจจะมุ่งเน้นเจาะตลาดบางส่วน โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนที่ตนเองพิจารณาว่าเหมาะสม มีความถนัด มีศักยภาพในการเติบโต และสามารถเข้าถึงในกลุ่มเฉพาะเท่านั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550,129-135) กล่าวถึงแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง เป็นการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของควมมีคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้า หรือกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด ด้วยการสร้างความแตกต่างวิธีต่างๆ ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ การพัฒนาคุณภาพและการใช้หลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม การสร้างคุณค่าตราสินค้า

2. ความได้เปรียบด้านต้นทุน เป็นการใช้ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรที่สูงขึ้นได้

3. การมุ่งเฉพาะส่วน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนหรือด้านความแตกต่างอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะหรือในตลาดที่แคบ

4. การเข้าสู่ตลาดแรกเริ่ม จะสามารถสร้างผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถที่มาก่อน เพราะการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกทำให้เกิดข้อได้เปรียบจากการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

5. การสร้างพลัง เป็นการปฏิบัติการร่วมกัน ทำให้เกิดพลังเหนือกว่าต่างคนต่างทำการร่วมกันปฏิบัติการ ทำให้ผลการปฏิบัติเหนือกว่า ทำให้เกิดการคุณค่าเพิ่ม ลดต้นทุนการปฏิบัติการการลงทุน ทำให้ผลการปฏิบัติการเหนือกว่าคู่แข่ง

กึ่งพร ทองใบ (2547:182) กล่าวถึงแนวความคิดได้เปรียบทางการแข่งขันที่นิยมใช้กันจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนและกลยุทธ์การมุ่งความแตกต่าง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2542:178) ที่กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันไปในทำนองเดียวกัน เพื่อความอยู่รอดและเอาชนะการแข่งขันองค์กรจำเป็นต้องสร้างข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการทำสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า สนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนี้

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

อนิวัช แก้วจางง(2555:112) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การกำหนดรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความพิเศษในความรู้สึกลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่งในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้าง อาจกล่าวได้ว่าความแตกต่าง คือความพิเศษที่องค์กรต้องการมอบให้กับลูกค้าโดยอาจอยู่ในรูปของพฤติกรรมองค์กร การให้ความสำคัญที่สมาชิกและโครงสร้างขององค์กรและแนวโน้มของระบบการทำงาน เป็นต้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2542:179-200) กล่าวว่า การแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่าง ธุรกิจต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า การสร้างความแตกต่างถือเป็นพื้นฐานของการสร้าง

ความสำเร็จโดยไม่รวมปัจจัยด้านราคา โดยวิธีการสร้างลักษณะที่โดดเด่น สร้างความต้องการ ส่วนเกินให้แก่ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อสินค้า แม้ว่าจะลดปริมาณ สินค้าลงหรือราคาสินค้าจะสูงกว่าท้องตลาด โดยที่ลูกค้าไม่รู้ถึงราคาที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจ สามารถสร้างกำไรผลตอบแทนที่สูงกว่าโดยที่ไม่ต้องลดต้นทุนการดำเนินงานแต่อย่างใด การใช้กลยุทธ์ส่วนแบ่งทางการตลาดจะต่ำ การสร้างความแตกต่างอาจมีรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับ สุภณัฐ ชูชินประการ (2546:33) ว่า การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์พิเศษต่างจะคู่แข่งรายอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความแตกต่างเพียงด้านเดียวหรือหลายด้านก็ได้ ดังนี้

1.1. รูปร่างผลิตภัณฑ์ (Product Features) สร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพ และสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาโทรทัศน์จากรูปแบบจอกระจก เป็น LED เป็นต้น เนื่องจากเป็นปัจจัยในลำดับแรกๆ ที่ลูกค้าพิจารณาและตัดสินใจซื้อ

1.2. บริการหลังการขาย (Aftersales Services) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวก และคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์องค์กรธุรกิจเพื่อทำให้ลูกค้าพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้ในสินค้าและบริการของลูกค้าทุกกลุ่ม

1.3. นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นการทำให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรในสายตาของลูกค้า โดยสามารถสร้างความสนใจและดึงดูดลูกค้าได้ง่าย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสร้างทำให้ขอบเขตขององค์กรขยายกว้างขึ้น

1.4. ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation) เป็นการสร้างชื่อเสียงของกิจการให้เป็นที่รู้จัก มีความสำคัญต่อการขายสินค้า

1.5. การผลิตอย่างสม่ำเสมอ (Manufacturing Consistency) เป็นปัจจัยแรกๆ ที่ลูกค้าให้ความสำคัญ เนื่องจากคุณภาพของสินค้าและบริการที่ปรากฏให้เห็นจับต้องได้ และการใช้ประสาทสัมผัสรับรู้ของลูกค้า การผลิตออกมาอย่างสม่ำเสมอจำเป็นต้องให้ความสำคัญดำเนินการผลิตให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ด้วยการควบคุมกระบวนการผลิต จัดลำดับของเทคนิค และควบคุมคุณภาพเข้ามาช่วยในการผลิต

1.6. ด้านสัญลักษณ์เฉพาะ แสดงสถานะเครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ (Status Symbol) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า ไว้วางใจ และเชื่อถือในการตัดสินใจและสร้างความจงรักภักดีในตัวสินค้าและบริการที่ได้รับมอบ

ในการสร้างความแตกต่างในทุกรูปแบบอาจถูกคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย เนื่องจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมต่างๆ ก็ต่างมีความเชี่ยวชาญชำนาญในการสร้างความแตกต่างให้

เกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน ดังนั้นองค์กรต้องแสวงหาแนวทางอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการของลูกค้า และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น การสร้างความแตกต่างควรยึดถือประโยชน์ หรือคุณค่าที่ลูกค้าพึงจะได้รับจากตัวสินค้าและบริการ เพราะจะทำให้ลูกค้าไม่ยึดติดกับราคาและทำให้จงรักภักดีต่อองค์กร และตัวสินค้าและบริการได้มากกว่า (อนิวัช แก้วจาง, 2555:113)

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

สุวรรณณี อนันตสายนนท์(2547:83-86) กล่าวว่า องค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างความประหยัดตามขอบเขต (Economic of scope) คือ สามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อให้ห้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การที่โรงงานขนาดใหญ่ผลิตสินค้าหลากหลายรูปแบบ โดยใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ เป็นต้น ทำให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง แต่ต้นทุนด้านนี้อาจจะไม่ใช่การลดต้นทุนที่ต่ำสุด ผู้นำด้านต้นทุนจะใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบทางด้านต้นทุนคือ การกำหนดราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และจงใจให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการซื้อ แม้ว่าส่วนทางการตลาดจะเท่าเดิมเนื่องจากการแข่งขันกันของคู่แข่ง แต่ผู้นำด้านต้นทุนก็จะได้รับผลกำไรรวมที่เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่ทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุน ในส่วนของ อนิวัช แก้วจาง(2555:114) กล่าวว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและสามารถใช้ต้นทุนในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมายกว้างด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การผลิตหรือการจัดการ และได้ผลผลิตและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ผลิตมีสนใจในเรื่องของการสร้างความแตกต่าง มุ่งสู่การผลิตที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุดมีดังนี้

2.1 การประหยัดหรือไม่ประหยัดจากขนาดการผลิต (Economics or Economic of scale) การประหยัดจากขนาด จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการผลิตเป็นจำนวนมากๆ จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง วิธีนี้จะทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำได้ดีกว่า

2.2 ผลจากการเรียนรู้และประสบการณ์ (Learning and Experience Effects) เป็นต้นทุนในการทำกิจกรรมที่ลดลงเนื่องจากการประหยัดจากประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ในอดีตที่เคยล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น การทำงานของพนักงานที่ทำงานมานานย่อมมีความชำนาญเชี่ยวชาญ มีผลงานที่มีคุณภาพและทำได้มากกว่าพนักงานที่เพิ่งเริ่มทำงานเนื่องจากเกิดจากการเรียนรู้ในการทำงาน

2.3 ต้นทุนปัจจัยนำเข้าเป็นทรัพยากรหลัก(The Cost of Key Resource Inputs) เป็นต้นทุนในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า แสดงให้เห็นที่อำนาจ

ความสามารถที่จะดึงเอาทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นมาเป็นของตนเองได้มากที่สุด ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่คู่แข่งแต่ละรายจะใช้ต้นทุนที่แตกต่างกัน ต้นทุนที่สำคัญ ได้แก่ แรงงาน วัสดุคิบ และ ปัจจัยการผลิต เป็นต้น

2.4 การใช้โอกาสจากหน่วยธุรกิจภายในองค์กรร่วมกัน (Sharing Opportunity with other organization or business units within the enterprise) สายผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันจะสามารถใช้ระบบกระบวนการสั่งซื้อ หน่วยงานขาย ตลอดจนใช้คลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดจำหน่ายร่วมกันได้ ปัจจัยเหล่านี้ถือว่าทำให้เกิดการลดต้นทุนให้ต่ำลงได้

2.5 ร้อยละของการใช้รรถประโยชน์ในการผลิต (Percentage of Capacity Utilizations) เป็นการใช้ประโยชน์จากสมรรถภาพในการผลิตยิ่งมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงเท่านั้น

2.6 ผลประโยชน์จากการรวมตัวในแนวตั้ง (Benefits of Vertical Integration) เป็นการรวมกิจกรรมกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายทำให้เกิดอำนาจต่อรองและเกิดการประหยัดจากต้นทุนในการผลิตและจัดจำหน่าย กล่าวคือ การรวมกิจกรรมกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลางในช่องทาง ทำให้เกิดอำนาจการต่อรองและทำให้เกิดการประหยัดในการผลิตและการจัดจำหน่ายได้

2.7 การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน (Best Choices and Operating Decisions) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มหรือลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร เช่น เพิ่มหรือลดความหลากหลายของสินค้าและบริการ การเพิ่มหรือลดคุณภาพและลักษณะการดำเนินงาน การเพิ่มหรือลดลงของค่าจ้างและผลประโยชน์สำหรับพนักงาน เป็นต้น

การใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีข้อดีคือสามารถสร้างแรงกดดันแก่ผู้ที่จะเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมที่ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง จนทำให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันไป แต่ในขณะเดียวกัน หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีกำลังการจัดการต้นทุนดำเนินการสูง ก็จะสามารถลอกเลียนได้ง่าย อาจทำให้องค์กรสูญเสียตำแหน่งผู้นำด้านต้นทุนได้ ก็อาจทำให้สูญเสียกำไรได้เช่นกัน

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)

เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหารจัดการ การมุ่งตอบสนองที่รวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ลูกค้าทุกคนมีความต้องการและพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงพบว่าองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะสามารถสร้างความพึงพอใจ

ให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า(อนิวัช แก้วจางง,2555:116) เป็นการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว คือ ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจทางการบริการที่รวดเร็วส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า ตอบสนองอย่างรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กร สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย

3.1 การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing new Products) รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็วคือ เวลาที่บริษัทใช้ไปในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ซึ่งมีผลทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าได้ช้ากว่า

3.2 สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (Customizing Products) ความรวดเร็วที่บริษัทสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่

3.3 การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ (Improving Existing Products) ปัจจัยหนึ่งทำให้บริษัทผู้ผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ประสบความสำเร็จคือการ Upgrade สินค้าอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

3.4 การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ อย่างรวดเร็ว ส่งมอบได้อย่างถูกต้องและไม่เกิดการชำรุดจากการขนส่ง ย่อมได้รับการยอมรับอยู่ในใจของลูกค้า และองค์กรจะได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าตลอดไป

3.5 การใช้กลยุทธ์ทางการตลาด องค์กรใดสามารถนำกลยุทธ์การตลาดมาใช้ได้มากกว่าย่อมมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

3.6 การตอบคำถามของลูกค้าด้วยความเต็มใจ ความสะดวกและง่ายในการรับคำตอบสามารถเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างความเข้าใจและความรู้สึกดี ๆ กับลูกค้าสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus)

กิจการมุ่งเน้นตลาดที่มีขอบเขตอยู่ในวงแคบที่จำกัด หรือเป็นส่วนครองตลาดขนาดเล็ก การดำเนินการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงแต่อย่างเดียว ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่จะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป สุวรรณิ อนันตสาขนนท์(2547:88) องค์กรต้องสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกแล้วและสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นให้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มจะต้องไม่สร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด

แต่ความมุ่งมั่นเฉพาะตลาดเดิวนั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นเรื่อยๆ สามารถขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นๆ ต่อไป (อนิวัช แก้วจางง, 2555:115)

จากนิยามหรือที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การสร้างความสามารถที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำได้ไม่ดีเท่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การดำเนินการที่ต้นทุนต่ำกว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เหล่านี้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ใช้ในกรอบการวิจัยได้ประยุกต์การบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:179-200) ตามที่กล่าวมาข้างต้น

แนวคิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard

ความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงาน (Balance Scorecard)

การวัดผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้การประเมินผลในส่วนของผลประกอบการของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือทางการจัดการ คือ Balanced Scorecard การวัดผลเชิงคุณภาพ หรือ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล เป็นตัวกำหนดจัดทำตัวชี้วัดผลประกอบการของธุรกิจ การวัดผลทางการเงินเพียงอย่างเดียว ยังไม่สามารถที่จะตอบโจทย์ของการประเมินผลแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ ที่มีใช้ตัวเลขที่นำมาประกอบการวัดผลการดำเนินงานได้ เช่น ชื่อเสียง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นต้น จากแนวคิดนี้จึงมีผู้คิดค้นพัฒนาการวัดผล โดย Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านจัดการ ได้ศึกษาลำรวจค้นหาสาเหตุของปัญหาของตลาดหุ้นในอเมริกา พบว่าธุรกิจอเมริกานิยมใช้วิธีการวัดผลทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานให้รอบด้าน ไม่ใช่แค่วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรมองให้รอบด้าน โดยพิจารณาตัวชี้วัด 4 มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customers Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) (พสุ เดชะรินทร์, 2548)

Kaplan and Norton (1996) กล่าวถึง Balanced Scorecard :BSC เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์(Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2551:20) กล่าวถึง Balanced Scorecard :BSC การวัดผลเชิงคุณภาพ คือ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมิน จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546:39) กล่าวว่า การวัดผลเชิงคุณภาพ เป็นตัวชี้วัดผลของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน เป็นต้น

วิโรจน์ ลักษณาอดิศร (2552:14) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ โดยใช้เป้าหมายซึ่งสามารถวัดผลได้ในการสื่อสารให้ทุกๆ องค์กรประกอบขององค์กรสามารถมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีความสอดคล้อง และมีทิศทางเดียวกัน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า Balance Scorecard หรือการวัดผลเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ถูกคิดค้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เป็นเครื่องมือที่นำไปกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างรอบด้านโดยครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน และมีทิศทางดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

การวัดผลความสำเร็จในการดำเนินงาน (Balance Scorecard)

การวัดผลการดำเนินงานโดย Balanced Scorecard: BSC ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้านของการวัด ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยจะอธิบายในแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณามุมมองว่าธุรกิจจะทำให้ผู้ถือหุ้นเกิดความมั่งคั่งได้อย่างไร โดยสามารถวัดได้จากกำไรต่อหุ้นหรือเงินปันผลต่อหุ้นสูงสุด ในขณะที่เดียวกันธุรกิจก็พยายามทำให้ธุรกิจเกิดมูลค่าสูงสุด (กรีซ แร่งสูงเนิน:40)เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) มูลค่าทรัพย์สินรวม / จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

ถึงแม้ว่ามุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ก็ยังเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบ่งบอกกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมากและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1)ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และ 2)ด้านการลดลงของต้นทุน (วีระยุทธ ชาติกาญจน์,2546:65)

2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective)

ในการจัดการธุรกิจต่างให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหัวใจหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจจะอยู่รอดได้เกิดมาจากลูกค้าซื้อสินค้าของธุรกิจ ดังนั้นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่จะวัดความสำเร็จของธุรกิจคือการที่ลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีการดำเนินการภายในไม่ได้อาจส่งทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ผลกำไรที่ได้รับอนาคตอาจลดลงได้ (วีระยุทธ ชาติกาญจน์,2546:65) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด(บาท)ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

ภายในมุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 5 ประการ(วีระยุทธ ชาตะกาญจน์,2546:66) ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งตลาด 2) การรักษาลูกค้าเก่า 3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 5) กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย ในการจัดทำมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจำเป็นต้องนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเป็นลูกค้าขององค์กรนานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้เกิดกำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business – Process Perspective)

ภายในมุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในมุมมองทางด้านการเงิน (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์,2546:66) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม เป็นมุมมองที่มองว่าการดำเนินงานทุกสิ่งทุกอย่างของธุรกิจคือเพื่อลูกค้า ดังนั้นธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องเลือกว่าต้องใช้วิธีอย่างไร เพื่อให้ต้นทุนต่ำที่สุด ธุรกิจไม่ได้มุ่งแสวงหาผลทางกำไร แต่มุ่งเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการมาใช้บริการ กล่าวคือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในแง่ของการให้บริการ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์:66) ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร / รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาท) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาท) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาท/ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร มีวัตถุประสงค์สำคัญได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ(ศิริ ถี้อาสนา ,2550:94) มีกิจกรรมที่สำคัญหลักได้แก่ 1) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่างๆ 2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า 3) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่สำเร็จแล้ว 4) กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กร รวมทั้งบริการหลังการขายด้วย(วีระยุทธ ชาตะกาญจน์,2546:66)

4. มุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective)

ในมุมมองนี้ถือได้ว่าเป็นระบบการจัดการ ที่ไม่ใช่การวัดผลการทำงาน ที่จะช่วยให้มีการถ่ายทอดพันธกิจ ทิศทางนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรลงไปสู่การ

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมุมมองที่สำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ข้างต้นได้ เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบ ข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนา อาทิ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกจ้าง (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น โดยจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ทักษะความสามารถของพนักงาน 2) ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงานและ 3) อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (วิระยุทธ ชาติกะกาญจน์, 2546:66)

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546:1) ให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจที่มีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นเอกเทศอิสระ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ เป็นคนเดียวกัน การจัดหาแหล่งเงินทุนมาจากทุนส่วนตัวเป็นส่วนใหญ่ การดำเนินงานใช้ทรัพยากรภายในท้องถิ่นเป็นหลัก และทำในท้องถิ่น อาทิ คนงาน พนักงาน วัตถุดิบหลัก ซึ่งมีจำนวนคนงาน เงินทุน สินทรัพย์ และยอดขายน้อยกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมในธุรกิจเดียวกัน

ไมเคิล เฟรส์เซอร์ (Freser, 2000,p.66) กล่าวถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประกอบการกิจการครอบคลุมอยู่ใน 4 กลุ่มนี้ ได้แก่ 1) กลุ่มการผลิตภาคเกษตรกรรม 2) กลุ่มการผลิตภาคอุตสาหกรรม 3) กลุ่มบริการ และ 4) กลุ่มการค้า (ค้าส่งและค้าปลีก) ส่วนในเรื่องของการจำแนกขนาด ลักษณะของผู้ประกอบการ ไมเคิล เฟรส์เซอร์ได้ให้นิยามดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง กล่าวคือ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความสามารถที่จะพาตนเองไปแสวงหาโอกาส สามารถทำงานเบ็ดเสร็จได้ด้วยตนเอง และมีทักษะสามารถรับแรงกดดันภาวะสถานการณ์บีบคั้น สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้ผ่านพ้นสถานการณ์เหล่านั้นได้

2. ความเป็นนวัตกรรม คือ เป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่ง พยายามค้นคว้า แสวงหาพัฒนาสินค้า บริการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ กล้าเสี่ยงในสิ่งที่ตนไม่รู้ กล้าเสี่ยงลงทุนโดยใช้ทรัพย์สินจำนวนมากสำหรับก่อตั้งทำธุรกิจ และกล้าเสี่ยงการเป็นหนี้จำนวนมาก สิ่งเหล่านี้ เป็นความกล้าแข่งขัน มุ่งมั่นจะเอาชนะทางการแข่งขัน ความพยายามจะทำให้คู่แข่งหมดประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความเสมอต้นเสมอปลายใฝ่รู้ หมายถึง ผู้ประกอบการมีความอยากรู้อยากเห็น ใฝ่หาความรู้สิ่งใหม่ๆ ในรอบตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะยอมรับในสิ่งทำผิดพลาด และเอามาเป็นบทเรียน มากกว่าการที่จะมัวหมกมุ่นกับความผิดพลาดเหล่านั้น ส่วนความใฝ่ใจใฝ่ในความสำเร็จ คือ การที่ผู้ประกอบการชอบความท้าทาย ค้นหาความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ มุ่งมั่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะทำภารกิจให้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

3. ความรู้ความชำนาญเฉพาะ ได้แก่ ความรู้การศึกษา ความชำนาญความรู้ ประสบการณ์ในสายงานอาชีพ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ จากการดำเนินธุรกิจที่เคยทำงานมาก่อน

ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (Oxford dictionary, 1998:355) ให้ความหมายของคำว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่พยายามสร้างกำไร มีความคิดริเริ่มด้วยตนเอง ในทางเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจ ทางทุนนิยม มีความคิดใหม่ๆ และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ และเป็นผู้ที่จัดหารรวบรวมแหล่งเงินทุน เพื่อก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา จัดการระบบระเบียบทางธุรกิจ และบริหารจัดการการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อสรรหาสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการแก่มวลชน

ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ณ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยที่เป็นการสมควรให้มีกฎหมายว่าด้วยส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 31 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายมาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้ได้กล่าวคำว่า "วิสาหกิจ" หมายความว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือ กิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมาตรา 4 วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงานมูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง

ลักษณะและขนาดของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในประเทศไทยกำหนดตามลักษณะของกฎกระทรวงอุตสาหกรรมว่าด้วยการกำหนดการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 ได้กำหนดลักษณะธุรกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 โดยจำแนกแต่ลักษณะตามกิจกรรมการประกอบการของแต่ละกิจการดังนี้

การประกอบการผลิตสินค้า มีความหมายครอบคลุมถึง การประกอบการที่มีลักษณะการแปรรูปวัตถุดิบให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ด้วยกรรมวิธีต่างๆ เช่น การปรุงอาหาร การหั่นสับ การเผา การผสมเคมี เป็นต้น เป็นลักษณะการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภทเป็นการเปลี่ยนรูปร่างวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือใช้สารเคมีภัณฑ์ สามารถกระทำได้โดยไม่ว่าจะใช้เครื่องทุ่นแรงเครื่องมือเครื่องจักรนาชนิด หรือใช้มือทำก็ตาม ในความหมายนี้มีความครอบคลุมไปถึงการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรแบบง่ายที่มีลักษณะเป็นการดำเนินการอุตสาหกรรม เช่น การสีข้าว การโม่ข้าวโพด การสับมันสำปะหลัง เป็นต้น การดำเนินการแปรรูปผลิตในรูปแบบลักษณะวิสาหกิจชุมชน และการผลิตแปรรูปที่เป็นการประกอบการหัตถกรรมในครัวเรือนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การประกอบการอุตสาหกรรมในครัวเรือน

การประกอบการบริการ มีความหมายครอบคลุมถึง การประกอบการที่มีลักษณะการทำกิจกรรมแล้วผู้รับได้รับความพึงพอใจ ไม่ได้เป็นผลิตภัณฑ์ ในที่นี้รวมกิจกรรมถึงการศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและห้องพัก การขายอาหาร การภัตตาคาร การขายอาหารและเครื่องดื่ม ร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล การให้บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด การท่องเที่ยว และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และอื่นๆ ที่เป็นกิจกรรมที่ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ โดยที่ไม่ได้เป็นสิ่งของอย่างอื่น

การประกอบการค้าส่งและค้าปลีก เป็นการให้บริการที่เกี่ยวกับการซื้อมาขายไป ไม่มีกิจกรรมการแปรรูป เปลี่ยนแปลงสินค้าระหว่างทาง ในที่นี้ การค้าส่ง มีความหมายคือการขายสินค้าใหม่และสินค้าที่ใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก เพื่อนำไปขายต่ออีกที ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้สินค้าในปริมาณครั้งละมากๆ งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ รวมไปถึงการค้าไปยังผู้ค้าส่งด้วยกันเองอีกด้วย ในขณะที่การค้าปลีก เป็นการขายสินค้าโดยไม่เปลี่ยนแปลงรูปร่างสินค้าทั้งที่เป็นสินค้าใหม่ และสินค้าที่ใช้แล้วให้แก่ผู้บริโภคชั้นสุดท้ายหรือประชาชนทั่วไป เพื่อการบริโภคหรือใช้ประโยชน์เป็นส่วนตัวหรือเฉพาะบุคคลในครอบครัว ส่วน

ความหมายของคำว่า การค้า ในที่นี้มีความหมายถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนการซื้อขาย
 อำนวยสะดวกในการซื้อขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย อาทิ สถานีบริการค่าน้ำมัน สหกรณ์ผู้บริโภ

ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจำแนกได้ตาม
 วัตถุประสงค์ของการประกอบการธุรกิจ (กัตัญญุ หรือญญสมบุรณ์,2545: 3-4) จึงแบ่งได้ดังนี้

การประกอบการธุรกิจผลิต เป็นการประกอบการที่เน้นการผลิตแปรรูป
 โดยการนำวัตถุดิบ อุปกรณ์ชิ้นส่วนประกอบ อะไหล่ และปัจจัยนำเข้าต่างๆ มาประกอบผ่าน
 กระบวนการแปรรูปจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภค ผู้ค้าส่ง ค้าปลีกต่อไป
 ลักษณะการประกอบการดังกล่าวของการผลิตในความหมายนี้กล่าวถึงวิสาหกิจขนาดย่อมซึ่งจะ
 ขนาดโรงงานเล็ก การดำเนินกิจการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน ไม่ทันสมัย เป็นแบบดั้งเดิม หรือ
 กล่าวคือไม่ได้ทำการผลิตในปริมาณมากๆ ดังเช่นกับ โรงงานขนาดใหญ่ แต่การสามารถ
 ประกอบการธุรกิจให้คงดำรงอยู่รอดได้ ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่เป็นขา
 ประจำหรือเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีความต้องการเป็นลักษณะจำเพาะเจาะจง หรือที่
 เรียกว่า ตลาดกลุ่มเฉพาะ (Niche market) และสามารถควบคุมการบริหารจัดการคล่องตัว สามารถ
 ทำต้นทุนบางอย่างได้ประหยัด อาทิ แรงงานที่ใช้ในการผลิต ดำเนินงานเป็นแรงงานของตัวเอง
 ภายในครอบครัว เครื่องมือ การใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น อีกทั้ง ธุรกิจขนาดย่อมนี้ยังเป็นแหล่ง
 ผลิตของ โรงงานขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นแหล่งวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งธุรกิจขนาด
 ใหญ่ก็หวังจะพึ่งพาจัดซื้อปัจจัยนำเข้า ชิ้นส่วน อะไหล่ประกอบ มาจาก โรงงานขนาดย่อมหลายๆ
 แห่ง หลายผลิตภัณฑ์ในลักษณะประเภทแตกต่างกัน

การประกอบการธุรกิจการค้า เป็นการประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นคน
 กลางในช่องทางการจัดจำหน่ายไม่ว่าจะเป็นภาคการค้าส่งหรือภาคการค้าปลีก เช่น ร้านขายของ
 สะดวกซื้อ มินิมาร์ท ร้านขายของสด ผลไม้ เนื้อ ร้านขายเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น วิสาหกิจขนาด
 กลางและขนาดย่อมมีอยู่จำนวนมาก เนื่องจากแต่ละท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลแหล่งผลิต จะมีผู้ที่นำ
 สินค้ามาจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอยให้ทั่วถึงทุกท้องถิ่นทั่วภูมิภาค ซึ่งมิ
 ความรู้ความเชี่ยวชาญชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและ
 ขนาดย่อมภาคการค้าที่ วิสาหกิจขนาดใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงได้ทั่ว

การประกอบการธุรกิจบริการ เป็นการประกอบการที่ต้องให้พนักงาน
 เพื่อเสนอการบริการ สนองความต้องการของลูกค้า จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ
 ขนาดย่อมมีจำนวนมากที่สุด เนื่องจากการประกอบการที่ใช้ต้นทุนต่ำ ใช้กำลังคนเป็นหลักที่มี
 ฝีมือ เช่น ร้านซักรีด หอพัก โรงแรม นวดแผนโบราณ เป็นต้น

กฎกระทรวงว่าด้วยกำหนดการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมออกกฎกระทรวงไว้ กำหนดลักษณะธุรกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 โดยให้นิยามความหมายของกิจการดังต่อไปนี้

ข้อ 1 วิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการผลิตสินค้า ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- (2) กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- (3) กิจการค้าส่ง ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินยี่สิบห้าคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
- (4) กิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินสิบห้าคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกินสามสิบล้านบาท

ข้อ 2 วิสาหกิจขนาดกลาง ได้แก่ กิจการที่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการผลิตสินค้า ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
- (2) กิจการให้บริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
- (3) กิจการค้าส่ง ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่ายี่สิบห้าคนแต่ไม่เกินห้าสิบคน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหนึ่งร้อยล้านบาท
- (4) กิจการค้าปลีก ที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าสิบห้าคนแต่ไม่เกินสามสิบล้านบาท หรือมีมูลค่าสินทรัพย์เกินกว่าสามสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหกสิบล้านบาท

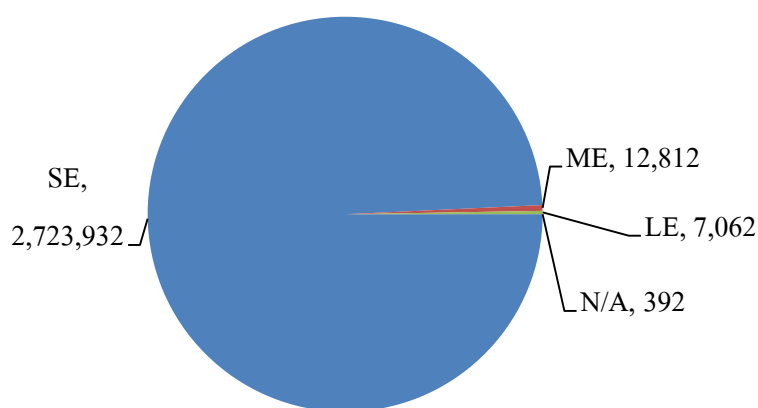
ข้อ 3 ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจกลาง หรือจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

บทบาทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจไทย

ในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัจจุบันจะอยู่รอดได้อย่างเข้มแข็ง ต้องอาศัยการรวมตัวเป็นเครือข่ายธุรกิจในการทำงานทั้ง ทั้งภายในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันและเครือข่ายนอกกลุ่มธุรกิจ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการทำ

ธุรกิจ จึงจำเป็นจะต้องมีการบูรณาการเชื่อมโยงจุดเด่นหรือความเข้มแข็งของธุรกิจแต่ละราย อันจะส่งผลต่อธุรกิจในภาพรวมทั้งหมด มีความเข้มแข็งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอาเซียนและของโลก และจะนำมาซึ่งการลดต้นทุน การประกอบธุรกิจทุกๆด้าน รวมทั้งลดความเสี่ยงในการยกระดับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย สามารถจำแนกได้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,2549)

1. ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ระบบเศรษฐกิจไทย ทั้งที่มาจากการบริโภคภายในประเทศและการส่งออกสร้างมูลค่าเพิ่มการผลิต
2. ทำให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถก่อตั้งได้ง่าย และมีความเสี่ยงต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่
3. เป็นแหล่งสำคัญในการพัฒนาฝีมือแรงงาน สร้างแรงงานมีฝีมือ ด้วยการฝึกอาชีพด้านแรงงานประเภทต่างๆ
4. เป็นตัวกลางเชื่อมโยงวิสาหกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นซัพพลายเออร์ให้กับวิสาหกิจขนาดใหญ่
5. เป็นธุรกิจหลักที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่วัตถุดิบที่มีอยู่ภายในประเทศ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศเป็นหลัก
6. ป้องกันการผูกขาดตลาด เนื่องจากสร้างการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม และเป็นส่วนสำคัญของระบบเศรษฐกิจครอบคลุมทุกประเภทธุรกิจทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจภาคบริการ



ภาพที่ 2 จำนวนวิสาหกิจ จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ¹

¹สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.(2558).รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2558.กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 4-5.

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้เติบโตขึ้นได้ ด้วยจำนวนที่มีปริมาณมากคิดเป็นร้อยละ 99 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557 : 9) เห็นได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีลักษณะธุรกิจความแตกต่างกัน (สุสดี รัมภาคม, 2540: 45-49) ดังนี้

1. ยอดขายน้อยกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ไม่ต้องการเข้ามาแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากไม่เพียงพอกับการตอบสนองวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้ แต่ทว่ายอดขายจำนวนนี้มันเพียงพอสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อดำเนินธุรกิจอยู่รอดต่อไปได้

2. ใช้ฝีมือในการบริการลูกค้า เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนพนักงานน้อย ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการสามารถดูแลให้บริการแก่ลูกค้าได้โดยตรง จึงสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากกว่า ซึ่งลักษณะนี้ทำให้สามารถแข่งขันกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้อย่างดี

3. สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ซึ่งวิสาหกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้เวลาในการตัดสินใจตามสายลำดับบังคับบัญชา ตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ ในขณะที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ทันที โดยใช้ความรู้ ความชำนาญในพื้นที่เรื่องความต้องการและความพึงพอใจของท้องถิ่น จึงสามารถสนองความต้องการรสนิยมของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นได้เฉพาะเจาะจง โดยวิสาหกิจขนาดใหญ่จะต้องเข้าถึงรสนิยมในขอบเขตที่กว้าง เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในวงกว้าง จึงไม่สามารถเจาะเข้าถึงความต้องการตลาดในบางท้องถิ่น

4. มีความมุ่งมั่น แรงจูงใจสูง ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความปรารถนา ความมุ่งมั่นตั้งใจสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ดำเนินการด้วยตนเอง ดังนั้นต้องทุ่มเทเสียสละ เพื่อความประสบความสำเร็จ

5. การบริหารการจัดการมีความคล่องตัวสูง เป็นข้อได้เปรียบประการหนึ่งของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการปรับเปลี่ยน สินค้า ตลาด เครื่องมือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ การตัดสินใจทำได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ในขณะที่วิสาหกิจขนาดใหญ่ต้องมีลำดับขั้นการตัดสินใจตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ต้องผ่านผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

6. ต้นทุนการประกอบการต่ำกว่า ในเมื่อวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้เปรียบจากการประหยัดการผลิตตามขนาด(Economic of scale) แต่เมื่อเทียบกับต้นทุนการประกอบการของ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่า ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน เครื่องมือ เครื่องจักร ต้นทุนการบริหารจัดการ จำนวนพนักงานที่น้อยกว่า

นอกจากกรณีต่างๆ เหล่านี้แล้วที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความได้เปรียบกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ ยังมีความได้เปรียบอื่นๆ ในมุมมองของผู้ประกอบการเอง และในส่วนของสถานประกอบการที่สำคัญๆ (โชติรัศ ชวนิชย์และคณะ, 2538) ดังนี้

1. ความเป็นอิสระ ตัวของผู้ประกอบการเองมีอิสระอำนาจในการตัดสินใจการประกอบการ มีความเป็นตัวตนสูง ตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองคิดว่าดีที่สุด เป็นเจ้านายตนเอง ในการตัดสินใจและการปฏิบัติ

2. ก่อตั้งได้ง่าย การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดตั้งได้ง่าย ไม่มีขั้นตอน พิธีการยุ่งยากซับซ้อน เพียงแค่มีเงินลงทุนเริ่มต้นจำนวนหนึ่ง ทำเลที่ตั้งสถานประกอบการ ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ ก็สามารถดำเนินการได้

3. การแบ่งปันส่วนผลกำไรไม่ต้องแบ่งกันมาก กำไรจากธุรกิจจะกลับคืนสู่เจ้าของกิจการ อาจจะไปลงทุนต่อ ซึ่งก่อประโยชน์แก่เจ้าของธุรกิจโดยตรง จึงนับได้ว่าเป็นธุรกิจทำเงินให้กับเจ้าของ ทำให้ฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น

4. แสดงถึงควมมีคุณค่าของตนเอง ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ มีความเชื่อมั่น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

แม้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีความได้เปรียบกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ก็ตาม ในสภาวะการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความต้องการของตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง เป็นต้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องเพื่อความอยู่รอดในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็มีข้อจำกัดและปัญหาเช่นกัน สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมืองโลกในยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ส่งผลทำให้ภาควิสาหกิจของไทย (ไม่ว่าจะเป็น ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่) จะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556 : 209-211)

1. การก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีด้านข่าวสารและโทรคมนาคม (Information and Communication Technology: ICT) โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information System) ได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในภาคธุรกิจและองค์กรทุกประเภทคอมพิวเตอร์ถูกใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น เพื่อช่วยในการสร้างสรรค์งานผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น การมีระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) เป็นการช่วยให้ธุรกิจสามารถกระจายสินค้า

ไปสู่มือผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการใช้ระบบซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ในภาคธุรกิจสาขาต่างๆ เช่นระบบซอฟต์แวร์ออกแบบ ระบบการควบคุม คุณภาพ เป็นต้น ซึ่งวิสาหกิจสมัยใหม่จะเป็นต้องก้าวตามความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีนี้ให้ทัน

2. การก้าวสู่กระแสของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ภาคธุรกิจจะต้องเผชิญกับการลดกฎระเบียบทางการค้าและการลงทุนใหม่ๆ ในโลก ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการไทยจะไม่เฉพาะแค่ต้องแข่งขันในประเทศเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในตลาดต่างประเทศ

3. วงจรของของสินค้าและบริการ (Life Cycle) มีระยะเวลาสั้นลงผู้ประกอบการจะต้องเผชิญกับผู้ประกอบการมีขนาดเล็กลงมีจำนวนเพิ่มขึ้น วิสาหกิจรายใหม่ และมีการผลิตเปลี่ยนตำแหน่งกันบ่อยขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการล่มสลายของธุรกิจบางประเภทที่ยังยึดติดอยู่กับความรู้ ไม่ต่อยอดการพัฒนาไม่สร้างมูลค่าเพิ่มจากการแตกรายสินค้า/บริการใหม่ๆ และ ยังเชื่อมต่อการดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ

4. บริษัทจำนวนมากพบว่าตัวเองต้องเข้าไปติดพันกับ “เครือข่ายแห่งคุณค่าของโลก” (Global Value Chain) ที่ธุรกิจของตนสามารถเข้าไปควบคุมได้เพียงบางส่วนทำให้ธุรกิจแต่ละประเภทมีอำนาจในการต่อรอง (โดยเฉพาะกับโลก) น้อยลง และจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างที่มีเอกลักษณ์เพื่อพยายามเพิ่มอำนาจการควบคุมและต่อรอง

ดังนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการการพัฒนาเทคโนโลยีการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การทำการตลาด และการบริหารจัดการทางการเงินซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่สุดในการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นก็คือ การเร่งพัฒนาแนวคิดและสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ขึ้นมาในองค์กร

สถานการณ์และแนวโน้มของอุตสาหกรรมอาหาร

อุตสาหกรรมอาหาร ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมศักยภาพของประเทศไทย จากการที่ประเทศไทย มีทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ มีพื้นฐานเป็นประเทศเกษตรกรรม มีผลผลิตทางการเกษตรปริมาณมาก ซึ่งนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอาหาร นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย สามารถเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งด้านความมั่นคงทางด้านอาหารของประเทศแล้ว ยังทำให้ไทยเป็นฐานการผลิตอาหารในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงเป็นผู้ส่งออกสินค้าอาหารที่สำคัญใน

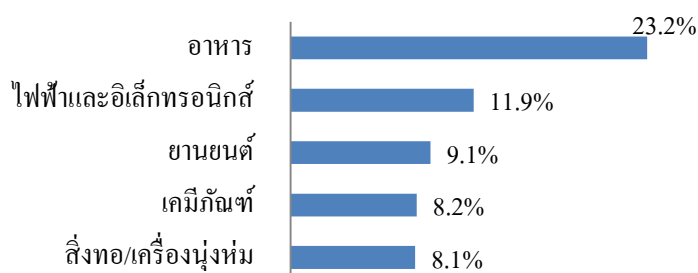
ตลาดโลก ทั้งนี้การส่งเสริมจากภาครัฐ ด้วยการวางนโยบาย “ครัวไทยสู่ครัวโลก (Kitchen of the World)” การผลิตอาหารของไทยพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบจากผลผลิตทางการเกษตรในประเทศเป็นหลัก และมีการนำเข้าบางส่วน โดยโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหาร ในปี 2557 มีสถานประกอบการอยู่ประมาณ 0.11 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 26 ของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คิดเป็นร้อยละ 99.5 เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพียงร้อยละ 0.50 สร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ(GDP) คิดเป็น 0.82 ล้านล้านบาท หรือเป็นสัดส่วน ร้อยละ 23

	สัดส่วนต่ออุตสาหกรรมการผลิต	อันดับ
จำนวนสถานประกอบการ	0.11 ล้านราย 26%	1
จ้างงาน	1.2 ล้านคน 20%	1
GDP	0.82 ล้านล้านบาท 23%	1
ส่งออก	0.91 ล้านล้านบาท 16%	1

ภาพที่ 3 โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารไทย ปี 2557

ที่มา: สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557

ในภาคอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจไทย 5 อันดับแรก อุตสาหกรรมอาหารสร้างมูลค่าเพิ่ม 23.2 % มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ เคมีภัณฑ์ และสิ่งทอ/เครื่องนุ่งห่ม ตามลำดับ



ภาพที่ 4 Top 5 อุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (GDP)* ให้กับเศรษฐกิจไทยปี 2555

ที่มา: สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557

หมายเหตุ: * เป็น GDP ณ ราคาประจำปี (Current price)

ในขณะที่มีการจ้างแรงงานถึง 1.2 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 27 ของการจ้างงานในอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งแบ่งเป็น แรงงานประเภทมีทักษะ skilled ร้อยละ 54 แรงงานประเภทไม่มีทักษะ unskilled ร้อยละ 4



ภาพที่ 5 การจ้างงานในอุตสาหกรรมอาหาร
 ที่มา: สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557

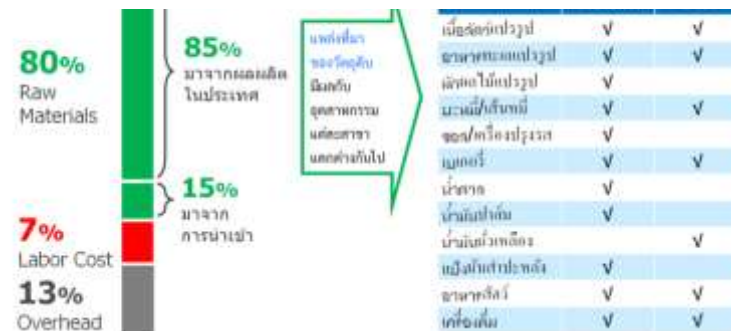
โดยมีการส่งออกเป็นมูลค่า 0.91 ล้านล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 16 จากข้อมูลล่าสุด ปี 2557 ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกอาหารอันดับที่ 15 ของโลก

ไทยเป็นประเทศผู้ส่งออกอาหารอันดับที่ 15 ของโลก (ปี 2557)



ภาพที่ 6 ผู้ส่งออกอาหารของโลก (ปี 2557)
 ที่มา : สถาบันอาหาร, 2558

ภาพร



ภาพที่ 7 โครงสร้างต้นทุนอาหารไทย

ที่มา: สถาบันอาหาร, 2558

นอกจากนี้ ไทยมีการนำเข้าสินค้าอาหารจากต่างประเทศเพื่อเป็นวัตถุดิบและบริโภคในประเทศที่ผ่านมา มูลค่าการนำเข้าสินค้าอาหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในภาพรวม โดยในปี 2557 ไทยนำเข้าสินค้าอาหาร 3.61 แสนล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5 ของมูลค่าการนำเข้าสินค้าทั้งหมดของไทย โดยแบ่งเป็นสินค้าวัตถุดิบและกึ่งสำเร็จรูป ได้แก่ เมล็ดธัญพืชและกากธัญพืช สัตว์น้ำสดแช่เย็นแช่แข็ง ไขมันและน้ำมันจากสัตว์ มูลค่ารวม 2.16 แสนล้านบาท และสินค้าอุปโภคบริโภค ได้แก่ ผักผลไม้และของปรุงแต่ง นมและผลิตภัณฑ์จากนม ชา กาแฟ เครื่องเทศ ขนมหวาน และซ็อกโกแลต มูลค่ารวม 1.45 แสนล้านบาท ซึ่งถ้าทำโครงสร้างต้นทุนการผลิต จะเป็นต้นทุนที่มาจากวัตถุดิบ ร้อยละ 80 ค่าแรงงานร้อยละ 7 และต้นทุนบริหารจัดการร้อยละ 13



ภาพที่ 8 บทบาทและความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมอาหารในห่วงโซ่อุปทาน

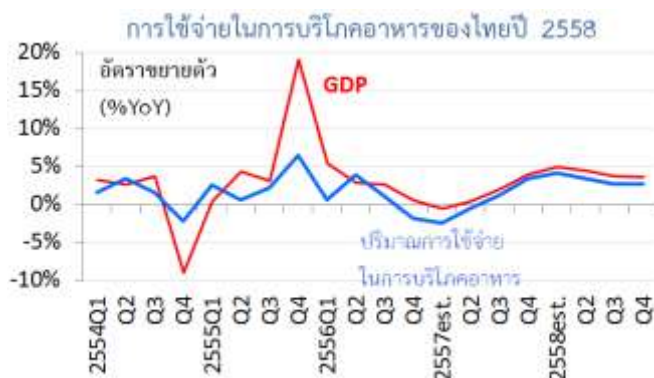
ที่มา: สถาบันอาหาร, 2558

การผลิตและแปรรูปอาหารมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก โดยมูลค่าการผลิตอาหารของไทย มีสัดส่วนสูงสุดในภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 23 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวล

รวมในภาพการผลิตปี 2557 ซึ่งสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สำหรับประเภทโรงงานอุตสาหกรรมอาหารที่มีจำนวนมาก ได้แก่ การแปรรูปสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ การผลิตน้ำมันพืช การผลิตเครื่องปรุงรส การแปรรูปเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลไม้และผัก ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการโดยตรงรวมทั้งธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามห่วงโซ่อุปทานได้จำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นน้ำ (เกษตรกรรม) ปลายน้ำ (ค้าปลีก/ส่ง) รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง (ร้านอาหาร)

ภาพรวมตลาดอาหารของไทย

ในปี 2558 คาดว่าตลาดสินค้าอาหารของไทยจะสามารถสร้างเม็ดเงินรวม 2.57 ล้านล้านบาท โดยแบ่งเป็นตลาดในประเทศคิดเป็นมูลค่า 1.49 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 58 ของตลาดรวมและตลาดส่งออกคิดเป็นมูลค่า 1.08 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42 ของตลาดรวม ตลาดอาหารในประเทศ ในปี 2557 คนไทยมีการใช้จ่ายในการบริโภคอาหารโดยเฉลี่ย 22,034 บาทต่อคนต่อปี หรือโดยรวมแล้วมีมูลค่าตลาดอาหารในประเทศคิดเป็น 1.43 ล้านล้านบาท โดยมีแรงขับเคลื่อนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการและสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคได้ รวมถึงการทำการตลาดแบบเชิงรุกของผู้ประกอบการในตลาด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะยังคงส่งผลต่อเนื่องมาในปี 2558 ทำให้คาดว่า มูลค่าตลาดอาหารในประเทศในปี 2558 จะขยายตัวอยู่ในช่วงที่ร้อยละ 3.0-5.0 ต่อปี หรือคิดเป็นมูลค่า 1.49 ล้านล้านบาท จากแนวโน้มการขยายตัวของความเป็นเมือง ราคาสินค้าอาหารบางชนิดที่เพิ่มสูงขึ้น ผู้บริโภคมีการใช้จ่ายค่าอาหารเพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคและบริโภค และธุรกิจการบริการร้านอาหาร อย่างไรก็ตาม การใช้จ่ายในการบริโภคอาหารในปี 2558 ยังคงเผชิญปัจจัยกดดันจากหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค รายได้เกษตรกรที่ลดลงตามราคาสินค้าเกษตรที่อยู่ในระดับต่ำ รวมถึงภาวะภัยแล้งที่ส่งผลต่อระดับผลผลิตทางการเกษตรและรายได้ของเกษตรกร ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย



ภาพที่ 9 การใช้จ่ายการบริโภคอาหารของไทย ปี 2558

ที่มา: ค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารของครัวเรือน มาจากข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน ปี 2556 สำนักงานสถิติแห่งชาติ GDP เป็นข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประมาณการปี 2557-58 โดยฝ่ายวิจัยและข้อมูล สถาบันอาหาร

ตลาดส่งออกอาหาร โครงสร้างสินค้าอาหารส่งออกของไทยแบ่งออกเป็นสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นวัตถุดิบอาหารและอาหารแปรรูปขึ้นต้นคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45 และสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 55 โดยสินค้าอาหารส่งออกสำคัญของไทย ได้แก่ อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป ข้าว น้ำตาลทราย ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง ไข่แปรรูป ผลไม้กระป๋องและแปรรูป กุ้งสดแช่เย็นและแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์ข้าวสาลี และอาหารสำเร็จรูป ผลไม้สดแช่เย็นแช่แข็งตามลำดับ โดยมีตลาดส่งออกหลัก ได้แก่ อาเซียน (22%) ญี่ปุ่น (13%) จีน (12%) แอฟริกา (12%) สหภาพยุโรป (11%) สหรัฐ (11%) ตามลำดับ

ในปี 2557 หากพิจารณาสถานการณ์การส่งออกสินค้าอาหารพบว่า การส่งออกมีมูลค่า 900,705 ล้านบาท ซึ่งขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 10.2 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยสินค้าเกษตรและสินค้าอุตสาหกรรมเกษตร อาทิ แป้งมันสำปะหลัง ผักผลไม้กระป๋องและแปรรูป ไข่สดแช่เย็นแช่แข็ง น้ำตาลทราย และเครื่องปรุงรส มีอัตราการขยายตัวของการส่งออกเพิ่มขึ้น ในขณะที่อัตราการส่งออกสินค้าเกษตรและสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรจำพวกอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป กุ้งแช่เย็นแช่แข็ง ไช้มันจากพืชและสัตว์หดตัวเมื่อเทียบกับปีก่อน

แต่ในช่วงครึ่งปีแรก (มค.-มิย.) ของปี 2558 การส่งออกอาหารโดยรวมของไทยกลับมามีมูลค่าลดลงราวร้อยละ 1.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่งผลให้ทั้งปี 2558 คาดว่าการส่งออกอาหารจะหดตัวในช่วงร้อยละ 1.5 – 3.7 เนื่องมาจากปัจจัยกดดันจากราคาสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรโลก อาทิ น้ำตาลดิบ ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของไทยยังอยู่ในระดับต่ำจากปริมาณสินค้าล้นตลาด การสูญเสียขีดความสามารถทางการแข่งขันจากการที่ไทยสูญเสียสิทธิ GSP จาก EU ในขณะที่ประเทศคู่แข่งที่ผลิตส่งออกสินค้าคล้ายคลึงกันยังคงได้รับสิทธิทางภาษี GSP จาก

EU อยู่ และผลกระทบทางอ้อมจากการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU Fishing : Illegal, Unreported and Unregulated Fishing) ตามกฎระเบียบ IUU Fishing ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์สินค้าไทยในตลาดโลก อย่างไรก็ตาม สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรที่คาดว่าจะมีอัตราการส่งออกขยายตัวส่วนทาง กับภาพเศรษฐกิจโดยรวม ได้แก่ ไม้สักกรอก น้ำผลไม้ นมพร้อมดื่ม บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป แป้งมันสำปะหลัง และขนมปังเวเฟอร์ (ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย,2558)

จากข้อมูลส่งออกอาหารของไทยไปยังกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา สปป.ลาว เมียนมา เวียดนาม) ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่ามีอัตราเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 15.94 ต่อปี ขณะที่มูลค่าส่งออกอาหารไปอาเซียนเฉลี่ยมีอัตราขยายตัวเพียงร้อยละ 9.19 ต่อปี โดยปี 2558 ที่ผ่านมา มูลค่าส่งออกอาหารไปตลาดอาเซียนเท่ากับ 231,433.17 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.65 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด ส่วนมูลค่าส่งออกอาหารไป CLMV ในปี 2558 เท่ากับ 122,947.5 ล้านบาท มีอัตราขยายตัวจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 16.92 ทั้งนี้เมียนมาเป็นประเทศที่ไทยส่งออกในสัดส่วนมากที่สุดราวร้อยละ 32 รองลงมาคือ เวียดนาม ร้อยละ 31.5 กัมพูชา ร้อยละ 20.5 และสปป.ลาว ร้อยละ 16 โดยพบว่าสัดส่วนของมูลค่าส่งออกอาหารไปยัง CLMV มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเทียบกับภาพรวมการส่งออกไปอาเซียน กล่าวคือ ปี 2554 มูลค่าส่งออกอาหารไป CLMV คิดเป็นร้อยละ 38 ของมูลค่าส่งออกอาหารไปอาเซียนทั้งหมด และในปี 2558 สัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นประมาณร้อยละ 53 แสดงให้เห็นว่า CLMV คือตลาดอาเซียนใหม่ที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับ เอสเอ็มอีกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร "ในปี 2558 สินค้าอาหารแปรรูปในหมวดเครื่องดื่ม และผลิตภัณฑ์นมของไทยมีกลุ่มประเทศ CLMV เป็นตลาดส่งออกหลัก ส่วนน้ำผักผลไม้ก็เป็นสินค้าที่มีการขยายตัวได้ดี คาดว่าในปี 2559 จะมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง และมีความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าที่ดีมีคุณภาพทางโภชนาการ เนื่องจากเศรษฐกิจที่ขยายตัวจากการค้าและการลงทุน"

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

สามารถ ดีพิจารณ์ (2552) ศึกษา กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดเพื่อการส่งออกของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ไทย คู่ประเทศซาอุดีอาระเบีย และประเทศสหรัฐอเมริกาบริบท การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคูณลักษณะของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไทย บริษัทผู้นำเข้าประเทศซาอุดีอาระเบีย ประเทศสหรัฐอเมริกาบริบทอเมริกา และภาพรวมของทั้งสองประเทศ ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในประเทศซาอุดีอาระเบีย และ

สหรัฐอเมริกาบริบทเอมิเรตส์ และผลสัมฤทธิ์ของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านยอดขาย พฤติกรรมการซื้อ ทัศนคติการซื้อของผู้บริโภค การรับรู้ของลูกค้า และ ส่วนแบ่งทางการตลาด และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไทย คุณลักษณะของบริษัท อีกทั้งค้นหาโมเดลกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดและ ภาพรวมของทั้งสองประเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไทย กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อม กับผลสัมฤทธิ์ของการใช้ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในประเทศไทย และตลาดในประเทศซาอุดีอาระเบีย คุณลักษณะ ของบริษัทผู้นำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการใช้ กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกาบริบท เอมิเรตส์ และในตลาดภาพรวมของประเทศซาอุดีอาระเบียและสหรัฐอเมริกาบริบทเอมิเรตส์ ซึ่ง ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านกระบวนการ กลยุทธ์ด้านการจัด จำหน่าย และกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด ตามลำดับ ส่งผลสัมฤทธิ์ด้านยอดขายมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านทัศนคติการซื้อของผู้บริโภค ด้านการรับรู้ของลูกค้า ด้านส่วนแบ่งการตลาด และด้านพฤติกรรมการซื้อ ตามลำดับ

นางลัดดา โปรงจิตร (2556) ศึกษากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของ บริษัทส่งออกรถยนต์ และส่วนประกอบของไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน งานวิจัยนี้มุ่งเน้น เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และ ส่วนประกอบของไทย เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทส่งออก รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบของไทย จำแนกตามลักษณะขององค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด กับผลการดำเนินงานทางการตลาดของ บริษัทส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบของไทย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบของไทย มีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในระดับมาก โดย นิยมใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมากที่สุด รองลงมา คือ ด้าน ผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ บริษัทที่มีขนาดองค์กร ประเภท ของธุรกิจ ประเทศที่ส่งออกและอายุการดำเนินงานแตกต่างกัน มีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทาง การตลาดในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการตลาดในด้านยอดขายและการส่งออกและด้านการเพิ่มขึ้นของส่วน แบ่งการตลาดของบริษัทส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบของไทยในประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง(2554) วิจัยเรื่อง การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความสนใจจะศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน และตาก จำนวน 400 ราย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนเรื่องความสัมพันธ์และการส่งผลกระทบพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ส่วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษากับกลุ่มธุรกิจอื่น ควรศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยด้านอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

พนิดา สัตโยภาส (2556) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะการประกอบการและความสามารถทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มีความสนใจปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินกิจการทั้งภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และบริการ ในพื้นที่ 3 จังหวัดได้แก่ น่าน ลำปาง และลำพูน จากกลุ่มตัวอย่าง 143 กิจการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการประกอบกิจการและความสามารถทางการตลาดมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ภาวะการประกอบกิจการในฐานะเจ้าของธุรกิจ ซึ่งมีบทบาทในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยงในการดำเนินงาน อีกทั้งภาวะการประกอบกิจการ มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยของภาวะการประกอบกิจการ ความกล้าเสี่ยง การสรรหาปัจจัยการผลิต การสร้างนวัตกรรม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กร ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรศึกษาแยกกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งจะทำให้เห็นบทบาทปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม

ธานี นาคเกิด(2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักการวัดผลเชิงดุลยภาพ กรณีศึกษา : โรงงานฉีดพลาสติก เพื่อศึกษาแนวทางการนำทฤษฎีการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance scorecard) มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับฝ่าย ในโรงงานฉีดพลาสติก โดยมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักการวัดผลเชิงดุลยภาพ โดยการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของแต่ละตัวชี้วัดประสิทธิภาพของทั้งสี่มุมมอง พบว่า การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และนโยบายไปยังฝ่ายต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานในทุกๆ ระดับ ผลการประยุกต์ใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบ Balance Scorecard และติดตามผล 12 เดือน พบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด 15 ตัว จากตัวชี้วัด 18 ตัว คิดเป็นร้อยละ 83.33 และเมื่อเปรียบเทียบกับระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบมีตัวชี้วัดที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายคิดเป็นร้อยละ 52.17 ดังนั้นความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทำได้เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 31.16 และผลจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แต่ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับมุมมองด้านอื่นอย่างมีนัยสำคัญ



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการและได้แบ่งความสำคัญตามลำดับข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวความคิด Balanced Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

1.1 กลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ ประชากรมีจำนวน 273 ราย เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ประเภทอุตสาหกรรม TSIC หมวดย่อย 10 การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร(ยกเว้น 108 การผลิตอาหารสัตว์สำเร็จรูป และสกัดข้อมูลซ้ำและไม่สมบูรณ์ออก) จำนวน 273 ราย (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, เว็บไซต์ ,ข้อมูลเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2559 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานเล็กประกอบกิจการ) จึงกำหนดตัวอย่างตามแนวทางของ Taro Yamane (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, น. 47-48) ด้วยความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5%

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

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากรที่ต้องการศึกษา

e คือ สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น 5%

$$\text{แทนค่าสูตร } n = \frac{273}{(1+273(0.05^2))}$$

$$n = 162.26 \text{ หรือ } 163$$

จากการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 163 ราย

1.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนตามอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี ดังนั้นจะมีจำนวนทั้งหมด 10 ชั้นภูมิ ในแต่ละกลุ่มใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม (ชั้น)}$$

$$= \text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ดังนั้น การสุ่มตัวอย่างจากประชากรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาแปรรูปอาหาร ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำนวนสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดสุพรรณบุรี

อำเภอ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ดอนเจดีย์	21	13
ด่านช้าง	11	7
เดิมบางนางบวช	26	15
บางปลาม้า	21	13
เมืองสุพรรณบุรี	63	38
ศรีประจันต์	31	18
สองพี่น้อง	38	23
สามชุก	21	12
หนองหญ้าไซ	9	5
อู่ทอง	32	19
รวม	273	163

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แนวทางในการสร้างเครื่องมือจากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่เอกสารจากผู้วิจัยท่านอื่นๆ ที่ได้ศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้แล้วรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร และหนังสือต่างๆ มาเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งได้ดังนี้

1. แบบสอบถาม ได้สร้างความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบตัวเลือก (Checklist) โดยประกอบด้วย ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพหรืออาชีพ ข้อมูลสถานประกอบการ ผลิตภัณฑ์หลัก ประเภทผลิตภัณฑ์ รูปแบบธุรกิจ ปีที่ก่อตั้ง จำนวนพนักงาน มูลค่าสินทรัพย์ ระยะเวลาในการดำเนินงาน การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากภาครัฐ ข้อเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด จำนวน 22 ข้อ โดยข้อมูลแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จำนวน 5 ข้อ กลยุทธ์ด้านราคา จำนวน 6 ข้อ กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จำนวน 5 ข้อ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการสร้างความแตกต่าง จำนวน 6 ข้อ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จำนวน 5 ข้อ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว จำนวน 5 ข้อ และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 4 ข้อ เกี่ยวกับด้านการเงิน และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย การเงิน จำนวน 4 ข้อ ด้านลูกค้า จำนวน 8 ข้อ การกระบวนกรภายใน จำนวน 5 ข้อ และการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 5 ข้อ

2. การสัมภาษณ์แบบระดับลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยได้เพิ่มวิธีการสัมภาษณ์แบบระดับลึก โดยใช้ลักษณะคำถามแบบไม่มีโครงสร้างแบบขยายความออกไป เพื่อไม่เป็นการปิดกั้นข้อมูลข่าวสารและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้าง ลึก และถูกต้องจากบุคคลที่หลากหลาย ตามกรอบความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดโดยพิจารณาถึงรายละเอียดของ

คำถามเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนประสมทางการตลาด ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนิน นอกจากนี้ขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิด นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำผลของการศึกษาตามข้อ 3.1 มาสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยแบ่งสอบถามเป็น 4 ส่วน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับความมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัย นำไปขอคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพและเนื้อหา เพื่อพิจารณาความถูกต้องความสมบูรณ์เนื้อหา ตรวจสอบโครงสร้าง การใช้ภาษา และความครอบคลุมในเนื้อหาสาระ แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

3. เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้ว จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 ท่าน โดยได้รับการพิจารณาความเหมาะสมร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และคำศัพท์ที่ใช้ตลอดจนความสอดคล้องของคำถามแต่ละข้อแล้ว วัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาว่าหากรายการใดมีค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพ และสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนรายการใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้คำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์ ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ปรากฏว่าจากข้อคำถามทั้งหมด ผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.769 มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป แสดงว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพทั้งความเที่ยงตรงและตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นในระดับที่ใช้ได้

6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for windows version 17 แบ่งได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประมวลผลโดยวิธีการทางหลักสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) คำนวณหาค่าความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 - 4 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาดและกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่มีผลต่อการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ด้วยวิธีสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน เป็นค่าถนแบบมาตราส่วนประเมินค่าความคิดเห็น 5 ระดับ(Interval Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนั้นจึงได้กำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับการยอมรับ 5 ระดับ (ชานินทร์ ศิลป์ จารุ,2549 : 77) ได้ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้ 5
มาก	กำหนดให้ 4
ปานกลาง	กำหนดให้ 3
น้อย	กำหนดให้ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1

แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ในการวิเคราะห์ผลกระทบความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการบริหารความได้เปรียบการแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี จากการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร บทความ เอกสารทางวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชน สื่อสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลทางสถิติต่างๆ

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ส่วนประสมทางการตลาด ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จทางการดำเนินงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำไปสอบถามระดับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามแหล่งข้อมูลปฐมภูมิข้างต้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเพื่อสอบถามยืนยันข้อมูลทีวิเคราะห์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (In-depth Interview) จะซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียด และลึกในหัวข้อเฉพาะที่ต้องการ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ร้อยละ (Percentage)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติที่ใช้เพื่อทดสอบคุณลักษณะของตัวแปร

2.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีระดับการวัดแบบ Interval scale หรือ ข้อมูลเชิงปริมาณ

3. สถิติที่ใช้ทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร

3.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA)

3.2 การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression analysis) และเลือกตัวแบบที่

เหมาะสมโดยวิธี Stepwise

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป จังหวัดสุพรรณบุรี

3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

การวิจัยในครั้งนี้ ได้รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 163 ฉบับ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ มีความหมายดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกลุ่มตัวอย่าง
n	หมายถึง	จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
PPM	หมายถึง	การแปรรูปและการถนอมเนื้อสัตว์
PPF	หมายถึง	การแปรรูปและการถนอมสัตว์น้ำ
PPV	หมายถึง	การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผัก
OF	หมายถึง	การผลิตน้ำมันและไขมันจากพืชและสัตว์
DP	หมายถึง	การผลิตผลิตภัณฑ์นม

MS	หมายถึง	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการ โม-สีซ์ยูพีช สตาร์ชและผลิตภัณฑ์จากสตาร์ช
OFP	หมายถึง	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารอื่นๆ
OWN	หมายถึง	ธุรกิจเจ้าของคนเดียว
COM	หมายถึง	บริษัทจำกัด
Ltd	หมายถึง	ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ROP	หมายถึง	ห้างหุ้นส่วนสามัญ
Ot	หมายถึง	อื่นๆ
Small	หมายถึง	วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท
Medium	หมายถึง	วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ไม่เกิน 200 ล้านบาท
CDP	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง
CLC	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน
CFE	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
CMF	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน
SF	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน
SC	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า
SI	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
SP	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
SOT	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม

ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วน

ประสมทางการตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จใน

การดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของลักษณะทางธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
กรรมการผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการ	11	6.7
ผู้บริหารหรือหุ้นส่วน	85	52.1
ผู้จัดการโรงงาน	65	39.9
อื่นๆ	2	1.2
2. ประเภทผลิตภัณฑ์		
การแปรรูปและการถนอมเนื้อสัตว์	5	3.1
การแปรรูปและการถนอมสัตว์น้ำ	5	3.1
การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผัก	9	5.5
การผลิตน้ำมันและไขมันจากพืชและสัตว์	-	-
การผลิตผลิตภัณฑ์นม	1	.6
การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการโม-ดิฟายพืช สตาร์ชและผลิตภัณฑ์จากสตาร์ช	106	65.0
การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารอื่นๆ	37	22.7

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของลักษณะทางธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
3. รูปแบบธุรกิจ		
ธุรกิจเจ้าของคนเดียว	48	29.4
บริษัทจำกัด	82	50.3
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	30	18.4
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	3	1.8
4. จำนวนพนักงานทั้งหมด		
ต่ำกว่า 20 คน	63	38.7
20 – 50 คน	85	52.1
51 – 100 คน	11	6.7
101 – 200 คน	4	2.5
5. จำนวนมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ		
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	11	6.7
11 – 50 ล้านบาท	67	41.1
51 – 100 ล้านบาท	20	12.3
101 - 200 ล้านบาท	65	39.9
6. ระยะเวลาการดำเนินงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	12	7.4
3 – 5 ปี	21	12.9
5 – 10 ปี	40	24.5
มากกว่า 10 ปี	90	55.2

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของลักษณะทางธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
7. การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ		
ไม่เคย	101	62.0
เคย	62	38.0
ด้านการเงิน	38	23.3
ด้านการผลิต	10	6.1
ด้านการตลาด	12	7.4
ด้านการจัดการ	1	0.6
ด้านอื่นๆ	1	0.6
หน่วยงานที่เคยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ		
พาณิชย์จังหวัด	20	12.3
พัฒนาชุมชนจังหวัด	6	3.7
สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด	22	13.5
สำนักพัฒนาธุรกิจ	2	1.2
สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน	10	6.1
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8	2	1.2

จากตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลจากการวิเคราะห์ตัวอย่างทั้งหมด 163 กิจการ พบว่า

1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหารหรือหุ้นส่วนของกิจการจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ ผู้จัดการโรงงานมีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 เป็นกรรมการผู้จัดการหรือเจ้าของกิจการมีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และอื่นๆ ได้แก่ หัวหน้างานมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

2. ประเภทผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการไม่-สี รัชพืช สตวรรษและผลิตภัณฑ์จากสตวรรษ ได้แก่ สีข้าว มันสำปะหลัง แป้งข้าวเจ้า มีจำนวน 106 กิจการคิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือ การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารอื่นๆ อาทิ ขนม เครื่องดื่ม น้ำผลไม้ มีจำนวน 37 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 22.7 การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผัก อาทิ แห้ว หน่อไม้สด อาหารกระป๋อง มีจำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.5 การแปรรูปและการถนอมเนื้อสัตว์ ได้แก่ ชำแหละเนื้อวัวและเนื้อหมู มีจำนวน 5 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.1 การแปรรูปและการถนอมสัตว์น้ำ

ได้แก่เนื้อพลาสติก มีจำนวน 5 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.1 และการผลิตผลิตภัณฑ์นม มีจำนวน 1 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

3. รูปแบบธุรกิจ มากที่สุดคือ บริษัทจำกัด มีจำนวน 82 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมาธุรกิจเจ้าของคนเดียว มีจำนวน 48 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 29.4 ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีจำนวน 30 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 18.4 และห้างหุ้นส่วนสามัญมีจำนวน 3 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

4. จำนวนพนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20 - 50 คนมีจำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมามีพนักงานต่ำกว่า 20 คนมีจำนวน 63 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.7 มีพนักงานอยู่ระหว่าง 51 - 100 คนมีจำนวน 11 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 6.7 และ อยู่ระหว่าง 101 - 200 คนมีจำนวน 4 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 2.5

5. จำนวนมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 11 -50 ล้านบาท มีจำนวน 67 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาอยู่ในระหว่าง 101 -200 ล้านบาท มีจำนวน 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 39.9 อยู่ในระหว่าง 51 -100 ล้านบาท มีจำนวน 20 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.3 และต่ำกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวน 11 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 6.7

6. ระยะเวลาการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 90 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 55.2 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี มีจำนวน 40 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 24.5 กิจการดำเนินงานระหว่าง 3 - 5 ปี มีจำนวน 21 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.9 และดำเนินงานต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 12 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.4 ตามลำดับ

7. การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 101 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 62.0 ในขณะที่ เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 62 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.0 ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับบริการด้านการเงิน มีจำนวน 38 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาด้านการตลาด มีจำนวน 12 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.4 โดยได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมากที่สุด ร้อยละ 13.5 รองลงมาพาณิชย์จังหวัด ร้อยละ 12.3 และสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน ร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทาง

การตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 การตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวม

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	2.95	0.64	ปานกลาง
2. ด้านราคา	2.85	0.54	ปานกลาง
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	2.89	0.59	ปานกลาง
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.59	0.63	น้อย
รวม	2.82	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ผลของการศึกษาพบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านราคา ส่วนในด้านการส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ในด้านผลิตภัณฑ์เป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านผลิตภัณฑ์	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย การออกแบบลักษณะที่แตกต่าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น	2.74	0.86	ปานกลาง
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ	3.06	0.86	ปานกลาง
3. การรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์	3.17	1.00	ปานกลาง
4. ความรวดเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	2.93	0.97	ปานกลาง
5. กิจการให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ประกอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่	2.87	0.99	ปานกลาง
รวม	2.95	0.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาพบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านการรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ และด้านความรวดเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ในด้านราคาเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านราคา	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. กำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า	3.02	1.06	ปานกลาง
2. กำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาด	3.07	1.10	ปานกลาง
3. ลูกค้าสามารถต่อรองราคาได้	2.74	0.91	ปานกลาง
4. ให้ส่วนลดจากราคาที่กำหนดเพื่อจุดประสงค์ทางการตลาด เช่น เพื่อกระตุ้นยอดขาย ระบายสินค้าค้างสต็อก เป็นต้น	2.69	1.04	ปานกลาง
5. กำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาด	2.81	0.98	ปานกลาง
6. ลดราคาจากราคาเดิมที่กำหนดไว้ เพื่อการแข่งขันด้านราคา	2.79	1.10	ปานกลาง
รวม	2.85	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษาพบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านราคา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านกำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาดมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า และด้านกำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาด ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ให้ส่วนลดจากราคาที่กำหนดเพื่อจุดประสงค์ทางการตลาด

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ใน
ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. ความสะดวกในการเลือกซื้อ ผู้บริ โภคเข้าถึง ได้สะดวก	2.96	1.05	ปานกลาง
2. ความรวดเร็วในการขนส่งผลิตภัณฑ์	3.07	1.09	ปานกลาง
3. การเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่งเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้น	2.91	1.02	ปานกลาง
4. จัดจำหน่ายไปยังผู้บริ โภคโดยตรง	2.85	1.13	ปานกลาง
5. ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อกระจาย สินค้าถึงผู้บริ โภคอย่างทั่วถึง	2.67	1.02	ปานกลาง
รวม	2.89	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านความรวดเร็วในการขนส่งผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสะดวกในการเลือกซื้อ ผู้บริ โภคเข้าถึง ได้สะดวก และด้านการเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่งตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อกระจายสินค้าถึงผู้บริ โภคอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ใน
ด้านการส่งเสริมการตลาดเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการส่งเสริมการตลาด	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1.คุณภาพการบริการหลังการขาย	2.64	1.05	ปานกลาง
2.การรับประกันผลิตภัณฑ์	2.78	1.09	ปานกลาง
3.ความครบวงจรของศูนย์บริการ	2.60	1.08	น้อย
4.โปรโมชั่น ส่วนลด และของแถม	2.36	1.16	น้อย
5. โปรแกรมการส่งเสริมการขายต่างๆ	2.26	1.16	น้อย
6. ความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขาย	2.88	1.02	ปานกลาง
รวม	2.59	0.63	น้อย

จากตารางที่ 7 ผลการศึกษาพบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านการส่งเสริมการตลาดภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขาย มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการรับประกันผลิตภัณฑ์ และด้านคุณภาพการบริการหลังการขาย ด้านความครบวงจรของศูนย์บริการ ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ โปรแกรมการส่งเสริมการขายต่างๆ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	2.98	0.54	ปานกลาง
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	2.99	0.58	ปานกลาง
3. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	2.98	0.47	ปานกลาง
4. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	2.99	0.55	ปานกลาง
รวม	2.99	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในแต่ละด้านใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในด้านการสร้างความแตกต่างเป็นรายข้อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการสร้างความแตกต่าง	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. ส่งเสริมให้มีการผลิตหรือพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่างเพิ่มมากขึ้นจากเดิม	2.83	0.83	ปานกลาง
2. มีการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้า	3.18	0.87	ปานกลาง
3. มีสินค้าที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า ลูกค้าไม่เสียเวลาหาซื้อร้านอื่น	2.91	0.98	ปานกลาง
4. สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้เป็นอย่างต่อเนื่อง	2.80	0.90	ปานกลาง
5. มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า	3.01	0.90	ปานกลาง
6. มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ไว้วางใจและเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า	3.14	1.09	ปานกลาง
รวม	2.98	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการสร้างความแตกต่างภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านมีการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ไว้วางใจและเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และด้านมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้าตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้เป็นอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นรายข้อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. สามารถรักษาระดับต้นทุนให้เท่าเดิมหรือลดลงได้	2.85	1.02	ปานกลาง
2. สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	3.11	1.05	ปานกลาง
3. ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ยาวนานมีผลต่อการลดต้นทุนบางประเภท เช่น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานลงได้	2.94	1.00	ปานกลาง
4. ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย การสิ้นเปลือง และลดการนำกลับมาทำใหม่	3.07	1.05	ปานกลาง
5. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจได้	2.99	0.99	ปานกลาง
รวม	2.99	0.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย การสิ้นเปลือง และลดการนำกลับมาทำใหม่ และด้านมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจได้ ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ สามารถรักษาระดับต้นทุนให้เท่าเดิมหรือลดลงได้

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นรายชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. มีการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด	3.07	1.02	ปานกลาง
2. มีการนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.02	1.01	ปานกลาง
3. มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อการให้บริการรวมถึงมีการจัดประชุม อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	2.93	1.10	ปานกลาง
4. มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อความรวดเร็วในการผลิตสินค้าหรือบริการตามคำสั่งของลูกค้า	2.98	1.01	ปานกลาง
5. มีการพัฒนาและผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้า	2.97	0.98	ปานกลาง
รวม	2.98	0.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านมีการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านมีการนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและด้านมีการพัฒนาและผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้า ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อการให้บริการรวมถึงมีการจัดประชุม อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเป็นรายชื่อ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. กิจกรรมมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายสินค้าและให้บริการ เช่น กลุ่มลูกค้าวัยรุ่น กลุ่มวัยทำงาน หรือกลุ่มผู้สูงอายุ	2.80	0.75	ปานกลาง
2. กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า การจับลูกค้าทุกกลุ่ม	3.13	0.79	ปานกลาง
3. กิจกรรมผลิตสินค้าหลักๆ เป็นส่วนใหญ่เพื่อลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง และเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก	2.92	0.88	ปานกลาง
4. กิจกรรมมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสต็อกสินค้า และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น	3.07	0.93	ปานกลาง
รวม	2.99	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านกิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการจับลูกค้าทุกกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจกรรมมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสต็อกสินค้า และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น และด้านกิจกรรมผลิตสินค้าหลักๆ เป็นส่วนใหญ่เพื่อลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง และเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ กิจกรรมมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายสินค้าและให้บริการ เช่น กลุ่มลูกค้าวัยรุ่น กลุ่มวัยทำงาน หรือกลุ่มผู้สูงอายุ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด
Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตาม

แนวคิด Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. ด้านการเงิน	3.10	0.50	ปานกลาง
2. ด้านลูกค้า	2.90	0.50	ปานกลาง
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.07	0.52	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	2.96	0.48	ปานกลาง
รวม	2.99	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านการเงินมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านลูกค้าตามลำดับ

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตาม

แนวคิด Balance scorecard ด้านการเงินของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการเงิน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. กิจการมีมาตรการลดต้นทุนการผลิต เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดซื้อวัตถุดิบแหล่งที่มีราคาถูก เป็นต้น	2.85	0.85	ปานกลาง
2. มีการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงสุด	3.33	0.79	ปานกลาง
3. กิจการพยายามแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเสาะหาตลาดใหม่อยู่เสมอ	3.09	0.83	ปานกลาง
4. กิจการใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน	3.15	0.88	ปานกลาง
รวม	3.10	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านการเงินภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านมีการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงที่สุดมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน และด้านกิจการพยายามแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเสาะหาตลาดใหม่อยู่เสมอ ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ กิจการมีมาตรการลดต้นทุนการผลิต เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดซื้อวัตถุดิบแหล่งที่มีราคาถูก เป็นต้น

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านลูกค้า ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านลูกค้า	\bar{x}	SD	ระดับความสำคัญ
1. นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นสิ่งดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้	2.98	0.96	ปานกลาง
2. บริการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจะสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้	2.97	1.05	ปานกลาง
3. ประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต สื่อโฆษณา เป็นต้น เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่	2.67	1.06	ปานกลาง
4. ให้บริการลูกค้าหลังจากขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มคุณค่าของบริการ	2.97	1.04	ปานกลาง
5. มีการกำหนดเงื่อนไขที่ให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนสินค้าได้ในกรณีที่สินค้าชำรุดหรือไม่ ถูกต้องตามรายการที่สั่งซื้อ ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจสั่งซื้อได้ง่ายขึ้น	2.83	0.93	ปานกลาง
6. มีการรับรองสินค้าทุกครั้งที่มีการซื้อขายทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการรับประกันคุณภาพสินค้า	2.94	0.97	ปานกลาง
7. สนับสนุนการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลการชำระเงินเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจทำให้ได้รับการสั่งซื้อจากลูกค้าเก่าอีก	2.95	0.97	ปานกลาง
8. แสดงรายละเอียดวิธีการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองเป็นการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	2.93	1.00	ปานกลาง
รวม	2.90	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านลูกค้าภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นสิ่งดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการให้บริการลูกค้าหลังจากขาย อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มคุณค่าของการบริการ และด้านบริการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจะสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต สื่อโฆษณา เป็นต้น เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านกระบวนการภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านกระบวนการภายใน	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. กิจการให้ความสำคัญกับจำนวนคำสั่งซื้อขายที่ลูกค้าพบเนื่องเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต	2.94	0.99	ปานกลาง
2. กิจการมีสินค้า/บริการที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือได้รับการรับรองมาตรฐานเนื่องจากเชื่อว่าสินค้าจะเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากกว่า	3.11	0.99	ปานกลาง
3. กิจการมีการคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมีการสั่งสินค้า/บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ตรงตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้	3.17	0.93	ปานกลาง
4. กิจการมีความพยายามในการลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงานรวมถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	2.85	0.75	ปานกลาง
5. กิจการมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.28	0.76	ปานกลาง
รวม	3.07	0.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านกระบวนการภายในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านกิจการมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการมีการคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมีการสั่งสินค้า/บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ตรงตาม

กำหนดเวลาที่ตกลงไว้ และด้านกิจการมีสินค้า/บริการที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือได้รับการรับรองมาตรฐานเนื่องจากเชื่อว่าสินค้า จะเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากกว่า ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ กิจการมีความพยายามในการลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงานรวมถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ
1. กิจการส่งเสริมให้พนักงาน ได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.01	0.89	ปานกลาง
2. กิจการสนับสนุนให้พนักงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและปริมาณการลาออกของพนักงานลดลง	2.81	0.82	ปานกลาง
3. นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.15	0.93	ปานกลาง
4. มีการอบรมทางด้านระบบสารสนเทศทางการบัญชี และให้ความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน	2.85	1.00	ปานกลาง
5. พัฒนารูรกิจอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ คิดค้นวิจัยพัฒนาสม่ำเสมอ	2.96	0.95	ปานกลาง
รวม	2.96	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ผลการศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านการเรียนรู้และพัฒนาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจการส่งเสริมให้พนักงาน ได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านพัฒนารูรกิจอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ คิดค้นวิจัยพัฒนาสม่ำเสมอ ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ กิจการสนับสนุนให้พนักงาน ได้ใช้

ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและปริมาณการลาออก ของพนักงานลดลง

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน

ลักษณะของสถานประกอบการประกอบด้วย

- 1 ประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ
- 2 รูปแบบธุรกิจ
- 3 ขนาดของสถานประกอบการ
- 4 ระยะเวลาดำเนินการ

สมมติฐานที่ 1.1 ประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจแตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจที่ต่างกันต่อระดับความสำคัญการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่ต่างกัน

ประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก	PPM (n=5)		PPF (n=5)		PPV (n=9)		DP (n=1)		MS (n=106)		OFP (n=37)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านผลิตภัณฑ์	3.04	0.38	2.56	0.48	2.89	0.58	3.20	.	2.90	0.68	3.15	0.57	0.27
2. ด้านราคา	2.43	0.35	2.50	0.24	3.04	0.74	3.17	.	2.83	0.56	2.96	0.44	0.14
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	2.76	0.30	2.64	0.36	2.84	0.68	3.00	.	2.88	0.61	2.98	0.56	0.83
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.90	0.15	2.10	0.52	2.74	0.76	3.17	.	2.50	0.64	2.80	0.54	0.03
รวม	2.78	0.20	2.45	0.30	2.88	0.59	3.13	.	2.78	0.45	2.98	0.40	0.09

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบธุรกิจแตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันต่อระดับความสำคัญการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

รูปแบบธุรกิจ	OWN (n=48)		COM (n=82)		Ltd (n=30)		ROP (n=3)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านผลิตภัณฑ์	2.96	0.55	2.93	0.67	2.97	0.73	3.33	0.12	0.75
2. ด้านราคา	2.86	0.52	2.83	0.54	3.33	0.12	2.95	0.64	0.84
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	2.99	0.61	2.90	0.62	2.95	0.64	2.86	0.52	0.32
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.56	0.59	2.61	0.66	2.86	0.52	2.83	0.54	0.75
รวม	2.84	0.41	2.82	0.48	2.83	0.54	2.88	0.59	0.85

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 1.3 ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน

ในการนี้จำแนกขนาดสถานประกอบการให้เห็นชัด โดยแบ่งเป็นดังนี้

ขนาดเล็ก (SS) คือ จำนวนพนักงานมีน้อยกว่า 20 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิต่ำกว่า 10 ล้านบาท

ขนาดย่อม (S) คือ จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 20 - 50 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 11 - 50 ล้านบาท

ขนาดกลาง (M) คือ จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 51 - 200 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 51 - 200 ล้านบาท

ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ได้ปรากฏเห็นผลที่ละเอียดชัดเจนขึ้น

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของขนาดสถานประกอบการต่อระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน

ขนาดสถานประกอบการ	SS (n=36)		S (n=114)		M (n=13)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านผลิตภัณฑ์	2.77	0.49	2.98	0.65	3.26	0.86	0.048*
2. ด้านราคา	2.98	0.65	3.26	0.86	2.95	0.64	0.58
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	3.26	0.86	2.95	0.64	2.78	0.45	0.76
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.95	0.64	2.78	0.45	2.87	0.57	0.01*
รวม	2.78	0.45	2.87	0.57	2.94	0.47	0.07*

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 20 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกันทั้งในภาพรวม และรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ทราบว่าสถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกัน ในรายกลุ่ม โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.20 - 4.22

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ด้านกระบวนการภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดสถานประกอบการ	\bar{X}	ด้านผลิตภัณฑ์		
		SS	S	M
1. SS	2.77		-0.21	-0.495*
2. S	2.98	0.21		-0.29
3. M	2.98	0.495*	0.29	

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรายกลุ่มด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 กลุ่ม คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งสถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านนี้มากที่สุด

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านการส่งเสริมการตลาด

ขนาดสถานประกอบการ	\bar{X}	ด้านการส่งเสริมการตลาด		
		SS	S	M
1. SS	2.95		-0.34*	-.44*
2. S	2.78	0.34*		-0.10
3. M	2.78	0.44*	0.10	

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้านส่งเสริมการตลาด พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดย่อม (S) และสถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับสถานประกอบการขนาดกลาง(M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งสถานประกอบการขนาดเล็กให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านนี้มากที่สุด

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านภาพรวม

ขนาดสถานประกอบการ	\bar{X}	ด้านการส่งเสริมการตลาด		
		SS	S	M
1. SS	2.78		0.17*	-0.26
2. S	2.87	0.17*		-0.09
3. M	2.87	0.26	0.09	

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้านภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดย่อม (S) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งสถานประกอบการขนาดย่อมให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านนี้มากที่สุด

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกันต่อระดับ
ความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาดำเนินงาน	ไม่เกิน 3 ปี (n=12)		3-5 ปี (n=21)		5-10 ปี (n=40)		มากกว่า 10 ปี (n=90)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านผลิตภัณฑ์	3.28	0.79	2.74	0.63	2.94	0.55	2.96	0.65	0.14
2. ด้านราคา	2.74	0.63	2.94	0.55	2.96	0.65	2.95	0.64	0.62
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	2.94	0.55	2.96	0.65	2.95	0.64	3.04	0.55	0.33
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.96	0.65	2.95	0.64	3.04	0.55	2.89	0.51	0.08
รวม	2.95	0.64	3.04	0.55	2.89	0.51	2.83	0.51	0.10

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 24 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่าง
กันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวม และราย
ด้าน

สมมติฐานที่ 2 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถาน
ประกอบการแตกต่างกันใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

ลักษณะของสถานประกอบการประกอบด้วย

- 1 ประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจ
- 2 รูปแบบธุรกิจ
- 3 ขนาดของสถานประกอบการ
- 4 ระยะเวลาดำเนินการ

สมมติฐานที่ 2.1 ประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจแตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจที่ต่างกันต่อระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกัน

ประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก	PPM (n=5)		PPF (n=5)		PPV (n=9)		DP (n=1)		MS (n=106)		OFP (n=37)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	sig	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	3.03	0.27	2.60	0.15	3.17	0.80	3.17	.0	2.91	0.54	3.16	0.45	0.09
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	2.92	0.23	2.68	0.73	2.96	0.49	2.80	.0	3.00	0.60	3.03	0.57	0.87
3. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	2.95	0.33	2.75	0.40	3.03	0.23	3.00	.0	2.96	0.51	3.08	0.42	0.65
4. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.04	0.62	2.56	0.59	3.07	0.68	3.00	.0	3.02	0.57	2.96	0.48	0.62
รวม	2.99	0.30	2.65	0.30	3.05	0.43	2.99	.0	2.97	0.41	3.06	0.36	0.39

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีประเภทผลิตภัณฑ์ธุรกิจแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบธุรกิจแตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของรูปแบบธุรกิจที่ต่างกันต่อระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต่างกัน

รูปแบบธุรกิจ	OWN (n=48)		COM (n=82)		Ltd (n=30)		ROP (n=3)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	2.97	0.37	3.01	0.64	2.88	0.49	3.11	0.10	0.69
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	3.01	0.54	2.91	0.60	3.18	0.58	2.93	0.12	0.19
3. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	2.98	0.44	2.98	0.48	2.97	0.51	3.08	0.14	0.98
4. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	2.97	0.48	3.00	0.57	3.02	0.64	3.00	0.20	0.99
รวม	2.98	0.31	2.98	0.45	3.01	0.40	3.03	0.03	0.97

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 26 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 2.3 ขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของขนาดสถานประกอบการที่แตกต่างกันต่อระดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน

ขนาดสถานประกอบการ	SS (n=36)		S (n=114)		M (n=13)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	3.00	0.45	2.95	0.55	3.14	0.62	0.47
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	2.90	0.50	3.00	0.60	3.20	0.57	0.27
3. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	2.83	0.44	3.01	0.46	3.19	0.50	0.03*
4. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.00	0.54	2.97	0.56	3.20	0.49	0.35
รวม	2.93	0.27	2.98	0.42	3.18	0.45	0.14

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันในรายด้าน ในขณะที่เมื่อพิจารณาที่รายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อให้ทราบว่าสถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันในรายกลุ่ม โดยจับคู่ (Post Hoc Multiple Comparisons) แบบ LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ขนาดสถานประกอบการกับด้านผลิตภัณฑ์

ขนาดสถานประกอบการ	\bar{X}	ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน		
		SS	S	M
1. SS	2.83		-0.18*	-0.37*
2. S	3.01	0.18*		-0.19
3. M	3.19	0.37*	0.19	

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วน พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS)กับขนาดย่อม (S) และสถานประกอบการ

ขนาดเล็ก (S) กับขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งสถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญการใช้กลยุทธ์ด้านนี้มากที่สุด

สมมติฐานที่ 2.4 ระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันต่อการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาดำเนินงาน	ไม่เกิน 3 ปี (n=12)		3-5 ปี (n=21)		5-10 ปี (n=40)		มากกว่า 10 ปี (n=90)		sig
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	3.10	0.55	2.83	0.48	2.99	0.57	2.99	0.53	0.50
2. ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	3.27	0.69	2.83	0.41	2.93	0.53	3.02	0.61	0.17
3. ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน	3.04	0.64	2.90	0.47	2.89	0.45	3.03	0.45	0.32
4. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.03	0.67	2.86	0.52	2.92	0.50	3.05	0.56	0.39
รวม	3.11	0.52	2.85	0.29	2.93	0.39	3.02	0.40	0.17

หมายเหตุ * แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการที่มีระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจำแนกสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม

ตารางที่ 30 แสดงความสัมพันธ์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวม		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านผลิตภัณฑ์	0.626**	.000	มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านราคา	0.488**	.000	มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.381**	.000	มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.458**	.000	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.661**	.000	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ ** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในภาพรวม และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3.2 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านผลิตภัณฑ์	0.536**	0.0	มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านราคา	0.374**	0.0	มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.273**	0.0	มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.438**	0.0	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.551**	0.0	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ ** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 31 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างทั้งในภาพรวม และรายด้านเมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านราคา

สมมติฐานที่ 3.3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน

ตารางที่ 32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านผลิตภัณฑ์	0.425**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านราคา	0.400**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.377**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.314**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.509**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ ** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 32 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุนทั้งในภาพรวม และรายด้านเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

สมมติฐานที่ 3.4 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ตารางที่ 33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านผลิตภัณฑ์	0.537**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านราคา	0.335**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.187*	0.02	มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.403**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.499**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 33 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วนทั้งในภาพรวม และรายด้าน เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา ในขณะที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สมมติฐานที่ 3.5 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว		
	ค่า R	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านผลิตภัณฑ์	0.385**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านราคา	0.340**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	0.281**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	0.225**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน
รวม	0.414**	0.00	มีความสัมพันธ์กัน

หมายเหตุ ** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 34 ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วส่วนทั้งในภาพรวม และรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และ ด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise multiple regression analysis) โดยวิเคราะห์ผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และรายด้านดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม

ตารางที่ 35 วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม

ตัวแปร	CDP	CLC	CMF	CFF	SOT	VIF
CDP	1.00	0.395**	0.363**	0.400**	0.512**	1.32
CLC			0.415**	0.533**	0.598**	1.59
CMF				0.304**	0.361**	1.28
CFF					0.611**	1.49

**มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 35 พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าตั้งแต่ 1.28 – 1.59 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006:585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.361-0.611 ดังนั้นตัวแปรต้นจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig
CDP	0.226	0.044	0.342	5.147	0.000
CLC	0.201	0.042	0.317	4.787	0.000
CFF	0.170	0.042	0.250	4.081	0.000
ค่าคงที่ 1.225 ; SE = \pm 0.137					
R = 0.726 ; R ² = 0.527 ; F = 59.051 ; p-value < 0.001 ; Durbin-watson = 2.181					

จากตารางที่ 36 ผลการทดสอบด้วยค่า Durbin-watson เท่ากับ 2.181 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ไม่เกิด Autocorrelation) จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) ด้านผู้นำด้านต้นทุน(CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.225 และ

สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม(SOT) ได้ร้อยละ 52.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.137

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรด้วยกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปร ในขณะที่ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม(SOT) มาสร้างสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$SOT = 1.225 + 0.226CDP + 0.201CLC + 0.170 CFF$$

และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{SOT} = 0.342CDP + 0.317CLC + 0.250CFF$$

สมมติฐานที่ 4.2 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน
ตารางที่ 37 วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

ตัวแปร	CDP	CLC	CMF	CFF	SF	VIF
CDP	1.00	0.395**	0.363**	0.400**	0.413**	1.32
CLC			0.415**	0.533**	0.532**	1.59
CMF				0.304**	0.347**	1.28
CFF					0.435**	1.49

**มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 37 พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าตั้งแต่ 1.28 – 1.59 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006:585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.347-0.532 ดังนั้นตัวแปรต้นจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
และความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig
CLC	0.318	0.068	0.366	4.708	0.000
CDP	0.192	0.067	0.205	2.854	0.005
CFF	0.143	0.071	0.158	2.024	0.045
ค่าคงที่ 1.152 ; SE = ±0.222					
R = 0.596 ; R ² = 0.335 ; F = 21.735 ; p-value < 0.001 ; Durbin-watson = 1.887					

จากตารางที่ 38 ผลการทดสอบด้วยค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.887 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ไม่เกิด Autocorrelation) จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.152 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) ได้ร้อยละ 33.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±0.222

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรด้วยกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้นำด้านต้นทุน (CLC) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปร ในขณะที่ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน (SF) มาสร้างสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$SF = 1.152 + 0.318 CLC + 0.192 CDP + 0.143 CFF$$

และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{SF} = 0.366 CLC + 0.205 CDP + 0.158 CFF$$

สมมติฐานที่ 4.3 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตารางที่ 39 วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตัวแปร	CDP	CLC	CMF	CFF	SC	VIF
CDP	1.00	0.395**	0.363**	0.400**	0.429**	1.32
CLC			0.415**	0.533**	0.485**	1.59
CMF				0.304**	0.295**	1.28
CFF					0.451**	1.49

**มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 39 พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าตั้งแต่ 1.28 – 1.59 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006:585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.295-0.485 ดังนั้นตัวแปรต้นจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig
CLC	0.244	0.068	0.282	3.576	0.000
CDP	0.219	0.068	0.235	3.234	0.001
CFF	0.187	0.071	0.207	2.616	0.010
ค่าคงที่ 0.964; SE = ± 0.223					
R = 0.575 ; R ² = 0.331 ; F = 26.244 ; p-value < 0.001 ; Durbin-watson = 1.965					

จากตารางที่ 40 ผลการทดสอบด้วยค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.965 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ไม่เกิด Autocorrelation) จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน (CLC) ด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (CFF) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน

(SF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.152 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า(SC) ได้ร้อยละ 33.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.223

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรด้วยกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านผู้นำด้านต้นทุน(CLC) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปร ในขณะที่ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านลูกค้า (SC) มาสร้างสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$SC = 0.964 + 0.244CLC + 0.219CDP + 0.187CFF$$

และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{sc} = 0.366CLC + 0.205CDP + 0.1580CFF$$

สมมติฐานที่ 4.4 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
ตารางที่ 41 วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตัวแปร	CDP	CLC	CMF	CFF	SI	VIF
CDP	1.00	0.395**	0.363**	0.400**	0.324**	1.32
CLC			0.415**	0.533**	0.372**	1.59
CMF				0.304**	0.177*	1.28
CFF					0.479**	1.49

**มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 *มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 41 พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าตั้งแต่ 1.28 – 1.59 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006:585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงานในด้าน

กระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.177-0.479 ดังนั้นตัวแปรต้นจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน

และความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig
CDP	0.151	0.072	0.158	2.111	0.036
CFF	0.389	0.070	0.416	5.577	0.000
ค่าคงที่ 1.457; SE = ± 0.234 R = 0.501 ; R ² = 0.251 ; F = 26.766 ; p-value < 0.001 ; Durbin-Watson = 1.866					

จากตารางที่ 42 ผลการทดสอบด้วยค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.866 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ไม่เกิด Autocorrelation) จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) และด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.457 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน(SI) ได้ร้อยละ 25.1 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.234

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรด้วยกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปร ในขณะที่ ด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP)มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (SI) มาสร้างสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$SI = 1.457 + 0.151CDP + 0.389CFF$$

และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{SI} = 0.158CDP + 0.416CFF$$

สมมติฐานที่ 4.5 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 43 วิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานด้านด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตัวแปร	CDP	CLC	CMF	CFF	SP	VIF
CDP		0.395**	0.363**	0.400**	0.330**	1.32
CLC			0.415**	0.533**	0.359**	1.59
CMF				0.304**	0.237**	1.28
CFF					0.418**	1.49

**มีระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 43 พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าตั้งแต่ 1.28 – 1.59 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006:585)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านการบริหารภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.237-0.418 ดังนั้นตัวแปรต้นจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของของความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	Sig
CFF	0.298	0.067	0.341	4.437	0.000
CDP	0.174	0.069	0.193	2.518	0.013

ค่าคงที่ 1.546 ; SE = \pm 0.225

R = 0.4541 ; R² = 0.206 ; F = 20.810 ; p-value < 0.001 ; Durbin-Watson = 1.846

จากตารางที่ 44 ผลการทดสอบด้วยค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.846 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 แสดงว่าไม่เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ไม่เกิด Autocorrelation) จะเห็นได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) และด้านการสร้างความแตกต่าง (CDP) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารภายใน (SP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 1.546 และสามารถ

พยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา(SP) ได้ร้อยละ 20.6 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.225

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรด้วยกัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปร ในขณะที่ ด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP)มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (SP) มาสร้างสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$SP = 1.546 + 0.174CDP + 0.289CFF$$

และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{SP} = 0.341CDP + 0.193CFF$$

ผลการสัมภาษณ์แบบระดับลึก (In-depth interview)

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้เพิ่มวิธีการสัมภาษณ์แบบระดับลึก โดยใช้ลักษณะคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง รายละเอียดของคำถามเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารจังหวัดสุพรรณบุรี

สภาพเศรษฐกิจทั่วไป

จากการสอบถามการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของผู้ประกอบการ ให้ความเห็นเป็นทางเดียวกันว่าสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลานี้ตกต่ำเมื่อเทียบกับเวลาเดียวกันในปีที่แล้ว เนื่องจากผลกระทบจากภัยแล้ง ทำให้รายได้ของกลุ่มลูกค้าลดลง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีอาชีพเกษตรกรรมจำเป็นต้องพึ่งดินฟ้าอากาศในการเพาะปลูก ส่งผลทำให้รายได้ถดถอย การจับจ่ายใช้สอยต้องทำอย่างระมัดระวังลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ยังทำให้การดำเนินธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรทำได้ยากยิ่ง แต่อย่างไรก็ตามจากสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทุกท่าน ไม่มีใครจะยอมล้มเลิกกิจการ หรือปลดพนักงานออกเลย แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นใฝ่ใจและมีความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้การดำเนินธุรกิจในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำผู้ประกอบการมีแนวทางการดำเนินการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรเพื่อความอยู่รอด

ความเป็นมาของสถานประกอบการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คุณนิวัฒน์เล่าให้ฟังว่า เรียนจบมาทางด้านวิทยาศาสตร์ด้านอาหาร ในช่วงเริ่มแรกของการทำงานไปเป็นพนักงานขายให้กับบริษัทจำหน่ายเครื่องจักรในอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม จากพนักงานขาย ตำแหน่งก็ปรับขึ้นเรื่อยๆ จนมาถึงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัทนี้นำเข้าเครื่องจักรด้านอาหาร รวมถึงการนำเข้าอะไหล่จนกระทั่งมาถึงจุดอิ่มตัวจึงตัดสินใจเปิดบริษัทนำเข้าเครื่องจักรเอง ครั้งหนึ่งเคยนำเข้าเครื่องจักรในน้ำดื่มผลไม้ห่อ ดีโต้ และกรีนเมท มีการสั่งอะไหล่ ระยะเริ่มแรกของธุรกิจ ก็นำเข้าอะไหล่ที่เหลือจากการนำเข้ามาประกอบเป็นเครื่องจักรแบบสำเร็จไว้ให้ลูกค้าดู จนเกิดความคิดลองผลิตน้ำผลไม้ด้วยตนเอง เนื่องจากด้วยตนเองมีความรู้จบมาทางด้านนี้ จากเครื่องจักรที่ใช้สำเร็จให้กับลูกค้า มีกำลังการผลิตเพียงเดือนละ 200 ตังก็สามารถนำไปจำหน่ายหมดจนลูกค้าสั่งมาโดยตลอด น้ำผลไม้ที่ผลิตขึ้นมาใช้ตราสินค้าว่า “แจ๊ส” (Jazz) ตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจในปี 2553

จากการผลิตวันละ 200 ตัง มีความต้องการเพิ่มขึ้น จึงตัดสินใจขยายโรงงานด้วยการซื้อโรงงาน มีกำลังการผลิตเดือนละ 20,000 ตัง แต่ด้วยความต้องการในช่วงแรกที่ย้ายมาผลิตที่จังหวัดสุพรรณบุรี ลูกค้ามีความต้องการสูง ประกอบกับเศรษฐกิจที่ดีในช่วงปีแรกๆ ของการเปิดบริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันต่อความต้องการ คุณนิวัฒน์จึงตัดสินใจลงทุนเครื่องจักรใหม่ในปี 2557 ให้มีกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นเป็นสูงเดือนละ 60,000 ตัง

ปัจจุบันบริษัทมีสินค้าอยู่ 2 ขนาด คือ ขนาดขวด 250 มิลลิลิตร กับขนาดขวด 450 มิลลิลิตร และมีรสของน้ำผลไม้ ดังนี้ รสส้ม รสองุ่น รสแคนตาลูป รสสตอเบอร์รี่ โดยมีการผลิตโรงงานอยู่ที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกราย คุณวิชัย เสรีคุณาคุณ เจ้าของกิจการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด พัฒนสรณ์ ก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจเกี่ยวกับซอสน้ำมันหอย มีอาชีพขายเสื้อผ้าในย่านเยาวราช และทำกระเทียมเจียวขาย ซึ่งถือว่าเป็นเจ้าแรกที่ทำธุรกิจประเภทนี้ มีผลกำไรประมาณ 1,000 บาทต่อวัน ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ได้ลงนิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจ และออกรายการโทรทัศน์ช่อง 3 ซึ่งทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้ธุรกิจด้านการผลิตกระเทียมเจียวเกิดคู่แข่งขึ้นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ราคากระเทียมเจียวมีราคาต่ำลง และยอดขายลดลง ในขณะที่ทำธุรกิจนี้ คุณวิชัยและภรรยายังคงขายเสื้อผ้าที่ย่านเยาวราชเช่นกัน วันหนึ่งมีหมอลูกมาทำนายว่าให้ทำธุรกิจเกี่ยวกับซอสที่มีสีแดงจะรุ่งรวย ด้วยขณะนั้นเศรษฐกิจกำลังตกต่ำ จึงเกิดแนวความคิดที่จะเปลี่ยนจากการทำกระเทียมเจียวขาย มาทำธุรกิจผลิตซอสหอยนางรมขึ้น

ธุรกิจซอสหอยนางรมเริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2540 เป็นเจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียว ช่วงแรกที่ที่บ้านที่กรุงเทพฯ แต่มีการร้องเรียนจากเพื่อนบ้านเรื่องเสียงดัง จึงจำเป็นต้องย้ายสถานที่ผลิต ซึ่งได้รับคำแนะนำจากเพื่อนของภรรยาให้มาเช่าอาคารพาณิชย์ 2 ห้องที่จังหวัดสุพรรณบุรี จึงตัดสินใจยืมเงินญาติประมาณ 400,000 บาทและเงินส่วนตัวบางส่วนนำมาเช่าอาคารพาณิชย์จำนวน 2 คูหาเพื่อใช้เป็นสถานที่ผลิตซอส แต่ก็เกิดอุปสรรคเพื่อนที่เคยมาช่วยบอกว่าไม่มีเวลา ทำให้ต้องทำธุรกิจคนเดียว ถึงแม้ว่าจะแบกรับภาระหนี้สินที่ยืมเงินมาจากญาติแต่เพียงผู้เดียว แต่ก็พยายามทำซอสน้ำมันหอยต่อเพื่อชดเชยหนี้สิน หน้าที่ไม่มีประสบการณ์ทางการผลิตซอสน้ำมันหอยเลย จึงได้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ซอสน้ำมันหอยทุกยี่ห้อที่มีวางจำหน่ายมากกว่า 20 ยี่ห้อทดลองชิมด้วยตนเอง โดยไม่มีการสำรวจตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคมาใช้เป็นแนวทางในการผลิตซอสเลย จนเริ่มผลิตซอสด้วยตนเอง จากนั้นนำไปแนะนำเสนอขายให้กับพ่อค้าที่รู้จักในย่านเยาวราช แต่กลับถูกปฏิเสธ เนื่องจากสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก ถึงแม้สินค้าจะมีคุณภาพก็ตาม

ผลิตภัณฑ์ซอสหอยนางรมของคุณวิชัย เป็นกลุ่มสินค้าที่มีราคาในระดับต่ำ ตอบสนองลูกค้าที่มีรายได้ต่ำ วางจำหน่ายตามตลาดแผงลอย หรือร้านค้าส่ง มีคู่แข่งขันได้แก่ตรานกแพกวิน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ผลิตรายแรก และมีชื่อเสียงมากในยุคนั้น จึงทำให้การนำผลิตภัณฑ์ซอสของคุณวิชัยได้รับการตอบรับไม่ดี เนื่องจากลูกค้ายึดติดกับยี่ห้อเดิม พอในปี 2543 ยี่ห้อจันทร์กุมภาพันธ์ เริ่มติดตลาดและเป็นที่รู้จักถือว่าเป็นชื่อยี่ห้อแรก โดยใช้ชื่อของภรรยามาใช้ในการตั้งชื่อ และได้เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดโดยเพิ่มยี่ห้อสองพี่น้อง และเพิ่มรสซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่รู้จักกับคุณวิชัยและพูดบอกต่อกันมา ด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอจึงทำให้มีผู้มาติดต่อให้คุณวิชัยรับจ้างผลิตในกับยี่ห้อต่างๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด โดยใช้การผลิตของเรารวมถึงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายอีกทางหนึ่ง

ปัจจุบันลูกค้าของคุณวิชัยที่ผลิตเอง ใช้ยี่ห้อเราเอง ได้แก่ จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี กาญจนบุรี นครปฐม และกรุงเทพมหานคร ส่วนที่รับจ้างผลิตให้กับยี่ห้ออื่นมี 5 ยี่ห้อซึ่งในส่วนของ การตลาด ทางผู้รับจ้างผลิตเป็นผู้ดำเนินการเอง

จะเห็นได้ว่าห้างหุ้นส่วนจำกัดพัฒนสรณ์ ดำเนินกิจการประสบความสำเร็จมาได้เนื่องจากเจ้าของกิจการดำเนินธุรกิจมาเกือบ 20 ปี ด้วยประสบการณ์ของเป็นพ่อค้า ประกอบกับเป็นคนสู้ชีวิต มีความพยายาม อดทน จนทำให้ดำเนินธุรกิจซอสขึ้นมาจนทุกวันนี้ โดยไม่มีผู้แนะนำหรือที่ปรึกษาอย่างจริงจัง และเมื่อเกิดปัญหา ก็จะแก้ปัญหาด้วยตัวเอง มีทั้งแก้ปัญหาได้และแก้ปัญหาไม่ได้ อีกทั้งในช่วงดำเนินธุรกิจต้องกู้ยืมทุนหมุนเวียน แต่ยังคงมีผลกำไร

การปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์ทางการตลาด

คุณนิวัฒน์ ให้ความเห็นว่าปัจจุบันธุรกิจได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจตกต่ำ ด้วยกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นเกษตรกร ผู้ใช้แรงงาน ที่ชอบทานน้ำผลไม้ที่มีรสหวานราคาถูก เพื่อดับกระหาย คลายเหนื่อย ทำให้ยอดขายตกต่ำ ประสบปัญหาขาดทุนมาต่อเนื่องหลายเดือนแล้ว ที่อยู่ได้ก็เพราะผลิตตามคำสั่งซื้อของบริษัทแห่งหนึ่ง แต่ก็ยังไม่คุ้มทุน และการอุดหนุนเงินจากแหล่งธุรกิจอื่นของเจ้าของเองจึงยังคงดำเนินการต่อไปได้ ก่อนหน้าเคยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเปลี่ยนแปลงรูปแบบขวดใหม่ และจัดทีมการตลาด แต่ผลปรากฏว่าไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะการบริหารจัดการที่ไม่ดี ไม่มีการติดตามการดำเนินงานกิจกรรมทางการตลาด และไม่สามารถเจาะถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายปลดทีมการตลาดทั้งหมด และเน้นทำตามคำสั่งซื้อ

เนื่องจากสินค้าประเภทเครื่องดื่มเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงจากการที่มีผู้เข้ามาแข่งขันเป็นจำนวนมากและมีสินค้าทดแทนได้ง่าย จึงจำเป็นต้องมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการใช้กิจกรรมทางการตลาดและการส่งเสริมการขายมาใช้กระตุ้นความต้องการอยู่เสมอ การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ที่สูงขึ้นโดยเน้นการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะการตัดราคากันเอง ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะเพื่อดึงดูดและเพิ่มโอกาสให้ลูกค้าได้ทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ง่ายขึ้น ถึงแม้ว่าการแข่งขันด้านราคาจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันทำให้กำไรสุทธิของบริษัทลดลง ดังนั้นทางด้านการตลาด จึงมีความเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ จะต้องพยายามค้นหาความต้องการของผู้ซื้อและพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ โดยการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ตามความต้องการเช่น คุณภาพ รูปร่าง สี ขนาด รสชาติ ประเภทความหลากหลาย ให้เลือก การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ การให้บริการก่อนและหลังการขาย จากนั้นสิ่งสำคัญต่อมาคือการส่งเสริมการตลาดโดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ชาวนา ชาวไร่ ที่มีความต้องการดื่มน้ำหวานเย็นเพื่อดับกระหายคลายเหนื่อย โดยการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเช่น การนำเสนอขายสินค้าให้แก่ร้านค้าขายส่งที่เป็นจุดกระจายสินค้าที่สำคัญ และร้านค้าขายของชำในจังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดใกล้เคียง

คุณวิชัย เป็นผู้ที่มิประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมายาวนานมากกว่า 20 ปี ด้วยประสบการณ์เป็นพ่อค้า ประกอบกับเป็นคนสู้ชีวิต มีความพยายาม และมานะอดทน ทำให้ดำเนินธุรกิจซอสดขึ้นมาจากจนถึงทุกวันนี้ โดยเริ่มต้นจากลองผิดลองถูกไม่มีใครแนะนำหรือมีที่ปรึกษาอย่างจริงจัง เมื่อใดที่เกิดปัญหา ก็จะแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง โดยวางตำแหน่งกลุ่มสินค้าที่มีราคาอยู่ในระดับต่ำ ตอบสนองลูกค้าประเภทร้านอาหาร โรงแรม และทำตามคำสั่งซื้อ ด้วยคุณภาพที่

สม่ำเสมอจึงทำให้มีผู้มาติดต่อจ้างผลิตให้กับยี่ห้อต่างๆ ตามลูกค้าสั่ง ปัจจุบันลูกค้าที่เป็นตราสินค้าของตนเอง จำหน่ายในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดใกล้เคียง และกรุงเทพฯ ส่วนที่รับจ้างผลิตให้กับยี่ห้ออื่นซึ่งมีสัดส่วนสูงร้อยละ 80 ลูกค้าหลักอยู่ที่กรุงเทพฯ

กิจการทำระบบคุณภาพ คือ ระบบ GMP (อย.) HACCP และ HALAL ซึ่งระบบ HACCP ได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และทุนทรัพย์ในการทำระบบเกือบสองล้านบาท ซึ่งหวังว่าจะทำผลกำไรที่ดีกว่าเดิม แต่ผลกลับกันกำไรเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ดังนั้นจึงยกเลิกทำระบบ HACCP แต่ยังคงระบบ GMP(อย.) และ HALAL

ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาด คุณวิชัย มองว่าเราต้องให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ ถ้าผลิตภัณฑ์ดีมีคุณภาพ ตลาดก็จะมาเอง ดังนั้นจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นไปด้วย การส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ด้วยราคาที่ไม่แพงและคุณภาพสินค้าที่ดี จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สร้างความจงรักภักดีของลูกค้า โดยความสำคัญกับการผลิตสินค้าให้ทันต่อคำสั่งลูกค้าด้วย โดยมองว่าจะพัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัยเป็นระบบอัตโนมัติ ซึ่งมีการควบคุมคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ในมุมมองของลูกค้า คุณวิชัยกล่าวว่าให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น การเครดิตลูกค้า เอาใจใส่ลูกค้าจะขึ้นราคาจะบอกล่วงหน้าก่อนรักษาสัญญากับลูกค้าเสมอ เป็นต้น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการกลับมาซื้อซ้ำ และการที่เราเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

คุณวิชัยให้ความเห็นกับประเด็นนี้ว่าแนวทางการปรับกลยุทธ์ใช้รายได้เปรียบทางการแข่งขันมองเรื่องกลยุทธ์ลดต้นทุนการผลิต ลดการสูญเสีย เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ได้สูงสุด เพราะมองว่าธุรกิจประเภทนี้เดิมมีการแข่งขันกันสูง การสร้างความแตกต่างนั้นทำได้ยากกว่า และมองว่าสินค้าประเภทนี้ให้เลือกหลากหลาย ดังนั้นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้ควรให้ความสำคัญการลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด ในขณะที่ประสิทธิภาพการผลิตยังมีศักยภาพสูง โดยมองหากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ลดของเสียจากกระบวนการผลิต ในขณะที่มองไปถึงในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเน้นเจาะกลุ่มตลาดเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะทำให้มีโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันมองว่าควรใช้ผสมผสานกันไปควบคู่กัน ซึ่งมันจะเป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

ในขณะที่คุณวิชัยมองว่าการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรสร้างความแตกต่าง ได้แก่ การสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สินค้า ด้วยคุณภาพสินค้าที่มีคุณภาพด้วยราคาที่ไม่แพงเมื่อเทียบกับสินค้าคู่แข่ง สร้างจุดขายด้วยความแตกต่าง

ของสินค้า ด้วยการเล่าเรื่องราว รวมไปถึงกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ได้รับรองคุณภาพ สร้างการรับรู้ในคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐาน โดยมีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ควรใช้ผสมผสานกันกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ในที่นี้มองถึงการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ด้วยที่เป็นสินค้าที่มีคุณลักษณะ รสชาติที่กลมกล่อมถูกปากกลุ่มลูกค้าแขกนักท่องเที่ยวชาวจีน จึงมุ่งตลาดไปที่ร้านอาหาร โรงแรมเป็นหลัก ดังนั้นจึงมองว่าควรให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ผสมผสานกัน

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน

เพื่อความอยู่รอดของบริษัท พีพีเอ็ม เบท จำกัด คุณนิวัฒน์ ให้ความเห็นว่าคุณธุรกิจต้องเน้นให้ความสำคัญกับด้านการเงิน เนื่องจากรเงินจะทำให้การดำเนินธุรกิจได้อย่างคล่องตัว สามารถขยายโอกาสทางการลงทุนได้ดี และอีกประเด็นที่สำคัญคือด้านการตลาด โดยมองว่าช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการ การหาทำเลขายส่ง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น คุณนิวัฒน์มองว่าการดำเนินการเรื่องดังกล่าวจะสำเร็จได้ด้วยการหาพันธมิตรคู่ค้าที่มีความสามารถในเรื่องดังกล่าว เพราะเราเด่นเรื่องการผลิต มีกำลังผลิตที่มากพอ และได้ระบบมาตรฐานสะอาดปลอดภัย ดังนั้นหากเราสามารถหาพันธมิตรที่เก่งการตลาด ธุรกิจจะอยู่รอดได้

คุณวิชัย ให้ความเห็นว่าการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ คุณภาพสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเศรษฐกิจจะตกต่ำหรือมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นก็ตาม ก็จะใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในสัดส่วนเดิม จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ยังคงมีคุณภาพสม่ำเสมอ และการรักษาคำพูด ชื่อสัตย์ต่อธุรกิจของตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ตนทำธุรกิจดำรงอยู่ได้ตลอดทุกวันนี้

จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับการตลาด โดยเฉพาะในเรื่องของตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ราคาไม่แพงจนเกินไป พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ สร้างความแตกต่าง และมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพียงพอและแน่นอน นอกจากนี้ควรเน้นประสิทธิภาพการผลิตที่ดี ควบคุมต้นทุนการผลิตได้ โดยมุ่งหวังสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเฉพาะทางการเงิน การเรียนรู้และพัฒนา ด้านลูกค้า และกระบวนการภายใน ดังจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ประมวลมา

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป จังหวัดสุพรรณบุรี

3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

การศึกษานี้ มีประชากรทั้งหมด 273 ราย สุ่มตัวอย่างได้กลุ่มตัวอย่าง 163 ราย ได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนตามอำเภอในจังหวัดสุพรรณบุรี

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ได้ผ่านการตรวจสอบหาค่าความตรงของเนื้อหา และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA หาค่าความสัมพันธ์ด้วยวิธี Pearson Correlation สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression analysis) และเลือกตัวแบบที่เหมาะสมโดยวิธี Stepwise มีประเด็นสำคัญลำดับนำเสนอ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหารหรือหุ้นส่วน จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ ผู้จัดการโรงงานมีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 ส่วนประเภทผลิตภัณฑ์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมากที่สุด คือ โรงสีข้าว มันสำปะหลัง มีจำนวน 106 กิจการร้อยละ 65 รองลงมาคือทำขนม เครื่องดื่มมีจำนวน 37 กิจการเป็นร้อยละ 22.7 ในขณะที่รูปแบบธุรกิจในลักษณะของบริษัทจำกัด 82 กิจการเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมาเป็น เจ้าของคนเดียวมีมากที่สุดจำนวน 48 กิจการเป็นร้อยละ 29.4

จำนวนพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมากที่สุด คือ อยู่ระหว่าง 20 - 50 คนมีจำนวน 85 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมา มีพนักงานต่ำกว่า 20 คนมีจำนวน 63 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.7 สำหรับจำนวนมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมากที่สุด คือ อยู่ในระหว่าง 11 - 50 ล้านบาท มีจำนวน 67 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาอยู่ในระหว่าง 101 - 200 ล้านบาท มีจำนวน 65 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 39.9 ในกรณีนี้สามารถประมวลผลขนาดขององค์กรได้ดังนี้ ขนาดขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมากที่สุด คือ ธุรกิจขนาดย่อม (จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 20 - 50 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 11 - 50 ล้านบาท) จำนวน 114 กิจการเป็นร้อยละ 69.94 รองลงมา ธุรกิจขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานมีน้อยกว่า 20 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิต่ำกว่า 10 ล้านบาท) จำนวน 36 กิจการเป็นร้อยละ 22.09 ขนาดกลาง (จำนวนพนักงานตั้งแต่ 50-200 คน หรือมูลค่าสินทรัพย์สุทธิตั้งแต่ 50-200 ล้านบาท) มีจำนวน 13 กิจการเป็นร้อยละ 7.97

ระยะเวลาการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมากที่สุด คือ ดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 90 กิจการเป็นร้อยละ 55.2 รองลงมา ระหว่าง 5 - 10 ปี มีจำนวน 40 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 24.5

การส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 101 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 62.0 ในขณะที่ เคยได้รับส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ มีจำนวน 62 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 38.0 ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับบริการด้านการเงิน รองลงมาด้านการตลาด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยลำดับความสำคัญเป็นรายด้านคือผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยให้

ความสำคัญกับด้านการรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ และด้านความรวดเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยให้ความสำคัญกับด้านความรวดเร็วในการขนส่งผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสะดวกในการเลือกซื้อ ผู้บริโภคเข้าถึงได้สะดวก และด้านการเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายแหล่ง ตามลำดับ ต่อมาด้านราคา โดยให้ความสำคัญกับด้านกำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาดมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า และด้านกำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาด ตามลำดับ สุดท้ายด้านการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญกับด้านการรับประกันผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการบริการหลังการขาย และด้านความครบวงจรของศูนย์บริการตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในแต่ละด้านใกล้เคียงกัน โดยด้านการสร้างความแตกต่างภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านมีการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ไว้วางใจและเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และด้านมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า ตามลำดับ ส่วนทางด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย การสิ้นเปลือง และลดการนำกลับมาทำใหม่ ขณะที่ในด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ให้ความสำคัญมากที่สุดกับการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด รองลงมาคือ การนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและด้านมีการพัฒนาและผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ สุดท้ายด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการจับลูกค้าทุกกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสต็อกสินค้า และ

ควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น ต่อด้วยด้านกิจการผลิตสินค้าหลักๆ เป็นส่วนใหญ่เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการ

ดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านการเงินมากที่สุด ส่วนทางด้านการเงินภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญมากที่สุดกับการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ ใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน และพยายามแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเสาะหาตลาดใหม่อยู่เสมอ ตามลำดับ รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญมากที่สุด กับด้านกิจการมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการเพื่อทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว รองลงมาคือ ด้านคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมีการส่งสินค้า/บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ตรงตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ และมีสินค้า/บริการที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือได้รับการรับรองมาตรฐานเนื่องจากเชื่อว่าสินค้าจะเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากกว่าตามลำดับ ต่อมาคือด้านการเรียนรู้และพัฒนาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับด้านนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาคือ การส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ คิดค้นวิจัยพัฒนาสม่ำเสมอ ตามลำดับ และสุดท้ายคือด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญมากที่สุด กับด้านนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นสิ่งดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้ รองลงมาคือ การให้บริการลูกค้าหลังจากขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มคุณค่าของการบริการ และด้านบริการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจะสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน

โดยจำแนกลักษณะของสถานประกอบการ เป็นประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ ขนาดของสถานประกอบการ และระยะเวลาดำเนินการ สรุปได้ว่าอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีขนาดสถานประกอบการแตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสม

ทางการตลาดแตกต่างกันทั้งในภาพรวม และรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกัน และด้านการส่งเสริมการตลาดพบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับ ขนาดย่อม (S) และสถานประกอบการขนาดเล็ก(SS) กับสถานประกอบการขนาดกลาง(M) มีความแตกต่างกัน ในขณะที่ลักษณะสถานประกอบการด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ในการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีลักษณะสถานประกอบการแตกต่างกันใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน

โดยจำแนกลักษณะของสถานประกอบการเป็น ประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ ขนาดของสถานประกอบการ และระยะเวลาดำเนินการ สรุปได้ว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันแตกต่างกันในรายด้าน คือ ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ สถานประกอบการขนาดเล็ก(SS)กับขนาดย่อม (S) และสถานประกอบการขนาดเล็ก (S)กับขนาดกลาง (M) มีความแตกต่างกัน ในขณะที่ลักษณะสถานประกอบการด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันในการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันในทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อเชิงบวก หรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม และตัวแปรพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม (SOT) ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง(CDP) ด้านผู้นำด้านต้นทุน(CLC) และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว(CFF) ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$SOT = 1.225+0.226CDP+0.201CLC+0.170 CFF$$

1. ด้านการเงิน

$$SF = 1.152 +0.318 CLC+0.192CDP +0.143 CFF$$

2. ด้านลูกค้า

$$SC = 0.964+0.244CLC+0.219CDP +0.187CFF$$

3. ด้านกระบวนการภายใน

$$SI = 1.457+0.151CDP +0.389CFF$$

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

$$SP = 1.546+0.174CDP +0.289CFF$$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรีมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะทางด้านผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้มากที่สุด ที่ให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐาน ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, (2004) ที่ว่าผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ซึ่งต้องมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า มีอรรถประโยชน์ (Utility) จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสามารถ ดีพิजरณ์ (2552) ที่ว่ากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านกระบวนการ กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด ตามลำดับ ส่งผลสัมฤทธิ์ด้านยอดขายมากที่สุด รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สอดคล้องกับนันทพงษ์ วนาทรัพย์ดำรง (2550) ที่ว่ากิจการให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าที่วางจำหน่ายและกิจการนำสินค้าที่วางจำหน่ายให้มีความหลากหลายในชนิดและรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโยษิตา เจนจิรวัฒนา (2554) ที่พบว่าปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกซื้ออย่างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินการจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคได้ โดยผู้ประกอบการอาจจะเป็นลักษณะการผลิตสินค้าของตนเองที่ต้องการช่องทางการจัดจำหน่าย เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ นงลักษณ์ โปร่งจิตร์ (2556) ที่พบว่ากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมากที่สุด

2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม และรายด้านให้ความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นการทำกลยุทธ์และมโนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Collins (2003) ที่ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อไรก็ตาม ก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาฐานลูกค้าได้ มีหลากหลายวิธีในการสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด การจัดการบริการ ให้แก่ลูกค้าที่เป็นเลิศ การบรรลุถึงต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง การจัดหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกว่า การออกแบบ สินค้าและบริการที่มีแบรนด์ดีกว่า ในที่นี้เพื่อความคุ้มค่าการเงินที่ผู้ซื้อต้องจ่ายออกไป ความสำเร็จ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามจัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ใน มุมมองของลูกค้ามองว่าเป็นของที่คุ้มค่าและพร้อมยินดีที่จ่าย ไม่ว่าจะด้านคุณภาพสินค้า ราคาถูก กว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของ รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธรร(2554) กล่าวว่า ภายใต้สถานการณ์ทาง การค้าโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั่วทุก ภูมิภาคของโลก ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ต้องเตรียมความพร้อมและหาแนวทางปรับตัว เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ โดยการสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการ ผลิตให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ดังนั้นการมีระบบ การจัดการที่ดี จะช่วยให้เกิดการวางแผน กำหนดแนวทางการผลิต รวมถึงการจัดสรรการใช้ ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประ โยชน์สูงสุด เพื่อให้ธุรกิจมี แนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนเป็น ไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ในอนาคต ดังนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความสามารถที่มีความแตกต่าง เหนือกว่าคู่แข่งและส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นในตลาด โดยการนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือทำได้ไม่ ดีเท่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การดำเนินการที่ต้นทุนต่ำกว่า การตอบสนองที่ รวดเร็ว หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เหล่านี้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับ องค์กรได้ สอดคล้องกับ พนิดา สัตโยภาส (2556) ในงานวิจัยพบว่าภาวการณ์ประกอบการ มี อิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยของภาวการณ์ประกอบการ ความกล้าเสี่ยง การสรรหาปัจจัยการผลิต การสร้างนวัตกรรม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและได้รับ ผลตอบแทนทางการเงินที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กร

3. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของ จังหวัดสุพรรณบุรีให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้าน กระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านลูกค้า ในระดับปานกลาง เนื่องจากสิ่งสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจคือ ผลการประกอบการที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นถึงความสำเร็จใน การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สุธีรา อะทะวงษา(2556) ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของการ เป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ พบว่า ผู้ประกอบการมีความพยายามที่จะพัฒนารูปแบบ สินค้าหรือบริการของตนเองให้มีรูปแบบใหม่และมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ของตนเอง รวมทั้งการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจเนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงทั้งการแข่งขันในกลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่และนอกพื้นที่ ปัจจัยดังกล่าวเป็นผลทำให้ผู้ประกอบการปรับตัวพัฒนาตนเองทั้งในด้านสินค้า การบริการและการดำเนินงานในทุกด้านเพื่อความอยู่รอด นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ และมีความสอดคล้องกับการให้ความสำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ริเริ่มในสถานการณ์ที่ผู้อื่นไม่ทำ ดังนั้นผลสำเร็จในการดำเนินงานไม่ใช่มีเพียงแต่ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรมองในด้านอื่นๆ ด้วย

4. เปรียบเทียบลักษณะสถานประกอบการกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลของความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมแล้ว ซึ่งจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการเป็น ประเภทผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ ขนาดของสถานประกอบการ และระยะเวลาดำเนินการ ไม่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับ รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธรร (2554) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SME ที่มีประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรได้ เพราะธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างอิสระ การจัดหาเงินทุนส่วนใหญ่เป็นทุนส่วนตัวทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับเงินทุนและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน มีเพียงแต่ขนาดของสถานประกอบการใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นด้วยกำลังทรัพย์ที่มีของสถานประกอบการแต่ละขนาดไม่เท่ากันดังนั้นการลงทุนเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้จำเป็นต้องมีเงินทุนด้วย และความพร้อมในด้านอื่นๆ เช่น กำลังคน ทรัพยากรเพื่อการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งโดยรวม และรายด้านทั้งหมด เนื่องจากการดำเนินการธุรกิจ การใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การดำเนินการเพิ่มสินค้าก็สอดคล้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างด้วยเช่นกัน ซึ่งแต่ละด้านมีทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์มีระดับความสำคัญมากที่สุด ทุกด้านของกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้จากที่สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เมื่อผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของลูกค้า ย่อมสามารถเสนอราคาได้ดี สอดคล้องกับ สุธีรา อะทะวงษา (2556) ที่ว่าด้านราคา สถานประกอบการคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และราคาในตลาดที่

เป็นสินค้าเดียวกันหรือคล้ายกัน ดังนั้นการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดก็就会有ความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเช่นกัน

6. กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้มีเอกลักษณ์ที่พิเศษแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากความแตกต่างจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีและให้ความสำคัญกับด้านราคาร้อยลงจะส่งผลให้ธุรกิจตั้งราคาสูง ทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย ทางด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ก็ส่งผลให้ผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบด้วยในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเขาวัดเกษม จิตต์โรดม (2548) กล่าวไว้ว่า ธุรกิจที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องปรับปรุงความสามารถขององค์กรให้ เป็นไปอย่างมีนวัตกรรม โดยพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คู่แข่งกับการลงทุน ณ ปัจจุบัน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องปรับตัว มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจางง(2555) กล่าวว่าองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้งาน ได้ดังนี้
 - 1.1 ผู้ประกอบการควรประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ ผสมผสานกันไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รับความประสบความสำเร็จ
 - 1.2 ผู้ประกอบการ ควรนำกลยุทธ์มุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์ (Product Oriented) และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด โดยที่สถานประกอบการขนาดกลาง (จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 51 - 200 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 51 - 200 ล้านบาท) ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และสถานประกอบการขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานมีน้อยกว่า 20 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิต่ำกว่า 10 ล้านบาท) ควรมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

1.3 ผู้ประกอบการ ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลาง (จำนวนพนักงานอยู่ระหว่าง 51 - 200 คนและมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ระหว่าง 51 - 200 ล้านบาท) ควรให้ความสำคัญกับด้านนี้

1.4 ผู้ประกอบการจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานควรใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างผสมผสานกัน โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

1.5 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยส่งเสริมจัดหาที่ปรึกษาหรือจัดอบรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการให้เกิดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นลำดับขั้น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้การส่งเสริมด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่าง และแนะนำให้สถานประกอบการมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพิ่มผลผลิตภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิตเพื่อความอยู่รอด และสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อไป

1.6 บุคคลทั่วไปที่มีความสนใจลงทุนทำธุรกิจแปรรูปอาหาร ใช้เป็นข้อมูลแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ความสามารถทางการแข่งขัน ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด สร้างการรับรู้ถึงผู้บริโภค และผสมผสานกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การผลิตที่เน้นคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

2.2 ศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น ภาวการณ์ขององค์กร สถานการณ์เศรษฐกิจ สภาพทางสังคม การรวมกลุ่ม และการเมือง เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จะทำให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็งและปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตรงประเด็น

2.4 ควรขยายการศึกษาวิจัยในพื้นที่อื่น หรือประเภทธุรกิจอื่น หากขยายขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมหลายพื้นที่ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเข้าใจและเห็นภาพรวมของความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาผู้ประกอบการต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์. (2545).**การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เท็กซ์แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. **ค้นหาข้อมูลโรงงาน**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=data1search>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. "กฎกระทรวง เรื่อง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545." 20 กันยายน 2545
- กิ่งพร ทองใบ.(2547).**กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต. **การจัดการการตลาด**. มปท.
- โชติรส ชวนิชย์.(2538). **ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญ ลักมิตานนท์. ธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- คนัย เทียนพุด. (2544). **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: นาโกต้า จำกัด
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ.(2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ.(2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ.(2555). **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS** พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสอาร์แอนด์ดี.
- ธานี นาคเกิด.(2555). **การพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักการวัดผลเชิงคุณภาพ**
กรณีศึกษา: โรงงานฉีดพลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรม
อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค.(2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทพงศ์ วนาททรัพย์ดำรง.(2550). **กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก**
แบบดั้งเดิมในเขตจังหวัดมหาสารคาม. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุสดี รุมาคม.(2544). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:ฟิสิกส์เซนเตอร์.

- พนิดา สัตโยภาส.(กรกฎาคม - ธันวาคม 2556).ภาวะการประกอบการและความสามารถทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. **วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง** 6,2: 24-34.
- พสุ เดชะรินทร์.(2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน. **เอกสารการฝึกอบรมของ กพร.**
- พสุ เดชะรินทร์.(2551). **Balance Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัศตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์.(2545).**การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล.(2546).**การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์.(มกราคม - มิถุนายน 2556).บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์.**พัฒนาการเศรษฐกิจปริทรรศน์** 7, 1:209-211.
- โยษิตา เจนจิรวัดนา.(2554). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์คันแรกตามนโยบายรัฐบาลในจังหวัดระยอง ปี2554”.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัฐนันท์ พงศ์วิวิธชัย และสุรัชย์ อุดมอ่าง.(2554). “การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”. รายงานวิจัย หลักสูตรการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ เชียงใหม่.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ.(2552).**การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เดอะนิวกรุ๊ป.
- วัฒนา พัฒนพงศ์.(2546).**BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา.(2542).**ครบเครื่องเรื่องการบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. **หลุดจากกับดัก Balance Scorecard**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์.(1-2 มิถุนายน 2545 - ตุลาคม 2546). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ Balanced Scorecard: BSC. **วารสารวิชา** 22:63-72.
- ศิริ ถี้อาสนา.(กุมภาพันธ์ 2550).Balanced Scorecard (BSC) หลักการ ทฤษฎี และการนำไปใช้. **Journal of education**.5, 1(9):92-102.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2542).**การบริหารการตลาดยุคใหม่**.กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2550).การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.กรุงเทพฯ:ธีระฟิล์มและ
ไซเทกซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2550).การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและ
ไซเทกซ์.

ศุภณัฐ ชูชินปราคาการ.(ธันวาคม 2546).กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน.**Quality**
10,74:32-35.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:บรรณกิจ.

สถาบันอาหาร.(2557).รายงานกิจกรรมยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
อาหารในพื้นที่เป้าหมาย TFV.กรุงเทพฯ.ม.ป.ท.,

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2555).ผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัด
แบบปริมาณลูกโซ่ พ.ศ.2555.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมของประเทศไทย พ.ศ.2545-2549. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริม
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.(2554).แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม ฉบับที่ 3(พ.ศ.255-2559).กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.(2558).รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม ปี 2558.กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม.

สุพานี สฤณภูวนิช.(2546).การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

สุปัญญา ไชยชาญ.(2543).หลักการตลาด.กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สุดาพร กุณฑลบุตร.(2557).หลักการตลาด...สมัยใหม่.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุธีรา อะทะวงษา.(2556). “คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของสถาน
ประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ
ไทย”.วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยศึกษิต บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สุวรรณณี อนันตสายนนท์.(สิงหาคม 2547).กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขัน. **For**
Quality 11, 83:83-88

เสนาะ ตีเขาว์.(2546).**การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
อนิวัช แก้วจางงศ์.(2555).**การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)**. พิมพ์ครั้งที่
2. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อาทิตย์ วุฒิกะโร.(มกราคม - มีนาคม 2543).อุดมศึกษากับการสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการ.
จุฬาลงกรณ์วารสาร 12, 46 23-48.

อิสรา เกษกระโทก.(2549). “ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีต่อศักยภาพในการ
แข่งขันและผลประกอบการของธุรกิจส่งออกเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย”.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภาษาต่างประเทศ

Cambridge Dictionaries(2559).**entrepreneur**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/entrepreneur>

Dunn, M, Norburn, D, and Burley, S.(1994).The Impact of Organizational Values, Goals,
and Climate On Marketing Effectiveness.**Journal of Business Research**, Vol,
30:131-141.

Freser,M.(2000).**Success and failure of micro business owners in africa: A psychological
approach Westport**. CT:Quorum Books.

John Collins.(2005).**The Concepts and Techniques of Strategic Management**.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C.(2000).**Marketing**.New Jersey: Prentice Hall,
Oxford dictionary.(1998),**English language dictionary first published in 1998**. Oxford
University.

Kaplan & Norton. (1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**. California Management
Review, 39(1), pp. 53-79

Kotler,P.Gary Armstrong.(2006).**Principles of Manketing**.(11th ed.).United States: Prentice Hall.

Porter M. E.(1980).**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and
Competitors**. New York. The Free Press.

Michael J.Etzel, Bruce J.Walker,William J. Stanton.(2004).**Marketing**.McGraw-Hill/Irwin,13^{ed}.

Rogers D.and C. David.(1977).**Business Policy and Planning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามสำหรับผู้วิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาหารแปรรูป ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด และกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยจำแนกตามลักษณะสถานประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารในจังหวัดสุพรรณบุรี

2. ข้อมูลแบบสอบถามทุกฉบับในครั้ง นี้ จะไม่นำเสนอหรือเปิดเผยเป็นรายบุคคล ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับไม่เปิดเผยต่อผู้อื่นอย่างเด็ดขาด ดังนั้นจึงขอความกรุณากรอกแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงให้ครบทุกข้อ การนำเสนอจะนำเสนอผลในภาพรวม การตอบแบบสอบถามจะไม่เกิดผลเสียหายใดๆ แก่ท่าน และถือเป็นความลับ จะนำไปใช้ประโยชน์เฉพาะกรณีศึกษาเท่านั้น

3. นักวิจัยขอความร่วมมือผู้ที่มีตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์งานด้านการวางแผนกลยุทธ์ และผลประกอบการทางธุรกิจ เป็นผู้ตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งใช้เวลาในการตอบทั้งสิ้นประมาณ 20 นาที

4. การส่งคืนแบบสอบถาม โปรดส่งคืนแบบสอบถามฉบับนี้ภายใน 10 วันทำการ ด้วยซองไปรษณีย์ที่นักวิจัยได้ชำระค่าอากรแสตมป์แล้ว ซึ่งได้จัดส่งไปให้ท่านพร้อมกันกับแบบสอบถามฉบับนี้ หรือท่านสามารถส่งแบบสอบถามฉบับนี้ ส่งไฟล์เอกสารแบบสอบถามไปยัง

E-mail: kiratipong@hotmail.com หรือ LINE ID : aey.2499 และ โปรดตรวจทานอีกครั้งว่า ท่านได้ตอบคำถามทุกข้อแล้ว

5. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

ท่านต้องการผลการศึกษาค้างนี้หรือไม่

ไม่ต้องการ ต้องการ กรุณาส่งไปยัง E-mail address:

ขอขอบพระคุณ ที่สละเวลาอันมีค่าของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ลงในกรอบที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1. โปรดระบุตำแหน่งงานของท่าน (โปรดเลือก 1 ตัวเลือกเท่านั้น)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. กรรมการผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการ | <input type="checkbox"/> 2. ผู้บริหารหรือหุ้นส่วน |
| <input type="checkbox"/> 3. ผู้จัดการโรงงาน | <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ โปรดระบุ..... |

2. ผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ ได้แก่.....

3. โปรดระบุประเภทผลิตภัณฑ์ ของธุรกิจ

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. การแปรรูปและการถนอมเนื้อสัตว์ | <input type="checkbox"/> 6. การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการไม่-สั้ชญ์พืช |
| <input type="checkbox"/> 2. การแปรรูปและการถนอมสัตว์น้ำ | <input type="checkbox"/> 7. การผลิตผลิตภัณฑ์จากสัตว์ |
| <input type="checkbox"/> 3. การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผัก | <input type="checkbox"/> 7. การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารอื่นๆ |
| <input type="checkbox"/> 4. การผลิตน้ำมันและไขมันจากพืชและสัตว์ | <input type="checkbox"/> 8. อื่นๆ โปรดระบุ..... |
| <input type="checkbox"/> 5. การผลิตผลิตภัณฑ์นม | <input type="checkbox"/> 8. อื่นๆ โปรดระบุ..... |

4. รูปแบบธุรกิจ

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ธุรกิจเจ้าของคนเดียว | <input type="checkbox"/> 2. บริษัทจำกัด |
| <input type="checkbox"/> 3. ห้างหุ้นส่วนจำกัด | <input type="checkbox"/> 4. ห้างหุ้นส่วนสามัญ |
| <input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ โปรดระบุ..... | |

5. ปีที่ก่อตั้งกิจการ พ.ศ.

6. จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 20 คน | <input type="checkbox"/> 2. 20 – 50 คน |
| <input type="checkbox"/> 3. 51 – 100 คน | <input type="checkbox"/> 4. 101 – 200 คน |
| <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 200 คน | |

7. จำนวนมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 10 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 2. 11 – 50 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 51 – 100 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 4. 101 - 200 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 200 ล้านบาท | |

8. ระยะเวลาการดำเนินงาน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 3 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 3 – 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 5 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 10 ปี |

8. การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ

1. ไม่เคย 2. เคย โปรดทำข้อ 9 และข้อ 10

9. เคยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐด้านใดบ้าง

1. ด้านการเงิน
2. ด้านการผลิต
3. ด้านการตลาด
4. ด้านการจัดการ
5. ด้านอื่นๆ โปรดระบุ

10. หน่วยงานที่เคยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> พาณิชย์จังหวัด | 6. <input type="checkbox"/> ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8 |
| 2. <input type="checkbox"/> พัฒนาชุมชนจังหวัด | 8. <input type="checkbox"/> สำนักงานแรงงานจังหวัด |
| 3. <input type="checkbox"/> สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด | 9. <input type="checkbox"/> สถาบันการศึกษา ระบุ..... |
| 4. <input type="checkbox"/> สำนักพัฒนาธุรกิจ | 10. <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |
| 5. <input type="checkbox"/> สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน | |

11. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ใช้ในการทำธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

12. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จควรให้ความสำคัญด้านอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมายถูกที่กรอบที่แสดงตัวเลือก ที่สอดคล้องกับความ
คิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความหมายของระดับความสำคัญดังนี้

⑤ = มากที่สุด ④ = มาก ③ = ปานกลาง ② = น้อย และ ① = น้อยที่สุด

ส่วนประสมทางการตลาดที่ท่านให้ความสำคัญ	ระดับความสำคัญ				
	①	②	③	④	⑤
กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์					
1. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย การออกแบบลักษณะที่แตกต่าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น					
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รูปร่าง คุณภาพ					
3. การรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์					
4. ความรวดเร็วในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่					
5. กิจการให้ความสำคัญกับการศึกษาองค์ประกอบผลิตภัณฑ์ เพิ่มสายผลิตภัณฑ์ หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่					
กลยุทธ์ด้านราคา					
6. กำหนดราคาเหมาะสมตามคุณภาพของสินค้า					
7. กำหนดราคาเหมาะสมตามราคาในตลาด					
8. ลูกค้าสามารถต่อรองราคาได้					
9. ให้ส่วนลดจากราคาที่กำหนดเพื่อจุดประสงค์ทางการตลาด เช่น เพื่อกระตุ้นยอดขาย ระบายสินค้าค้างสต็อก เป็นต้น					
10. กำหนดราคาของสินค้าจำแนกตามตำแหน่งสินค้าของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาจตั้งราคา ณ ระดับที่เท่ากัน ต่ำกว่า หรือ สูงกว่าระดับตลาด					
11. ลดราคาจากราคาเดิมที่กำหนดไว้เพื่อการแข่งขันด้านราคา					
กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย					
12. ความสะดวกในการเลือกซื้อ ผู้บริโภคเข้าถึงได้สะดวก					
13. ความรวดเร็วในการขนส่งผลิตภัณฑ์					
14. การเข้าถึงของแหล่งจำหน่ายที่หลากหลายเช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย เว็บไซต์ เป็นต้น					
15. จัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรง					
16. ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางหลายระดับ เพื่อกระจายสินค้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง					

ส่วนประสมทางการตลาดที่ท่านให้ความสำคัญ	ระดับความสำคัญ				
	①	②	③	④	⑤
ด้านการส่งเสริมการตลาด					
17.คุณภาพการบริการหลังการขาย					
18.การรับประกันผลิตภัณฑ์					
19.ความครบวงจรของศูนย์บริการ					
20.โปรโมชั่น ส่วนลด และของแถม					
21. โปรแกรมการส่งเสริมการขายต่างๆ					
22. ความถูกต้องในการให้ข้อมูลของพนักงานขาย					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมายถูกทับกรอบที่แสดงตัวเลือก ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความหมายของระดับความสำคัญดังนี้

⑤ = มากที่สุด ④ = มาก ③ = ปานกลาง ② = น้อย และ ① = น้อยที่สุด

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความสำคัญ				
	①	②	③	④	⑤
การสร้างความแตกต่าง					
1. ส่งเสริมให้มีการผลิตหรือพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่างเพิ่มมากขึ้นจากเดิม					
2. มีการบริการหลังการขายและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการซื้อสินค้า					
3. มีสินค้าที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า ลูกค้าไม่เสียเวลาหาซื้อร้านอื่น					
4. สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้เป็นที่รู้จักอย่างต่อเนื่อง					
5. มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า					
6. มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใ่วางใจและเชื่อถือได้ในระยะยาว เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า					
การเป็นผู้นำด้านต้นทุน					
7. สามารถรักษาระดับต้นทุนให้เท่าเดิมหรือลดลงได้					
8. สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
9. ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ยาวนานมีผลต่อการลดต้นทุนบางประเภท เช่น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานลงได้					

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ระดับความสำคัญ				
10. ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพทำให้ไม่เกิดความสูญเสีย การสิ้นเปลือง และลดการนำกลับมาทำใหม่	①	②	③	④	⑤
11. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของธุรกิจได้					
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว					
12. มีการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาที่นัดหมายและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด					
13. มีการนำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
14. มีจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อการให้บริการรวมถึงมีการจัดประชุมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง					
15. มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อความรวดเร็วในการผลิตสินค้าหรือบริการตามคำสั่งของลูกค้า					
16. มีการพัฒนาและผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้า					
การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน					
17. กิจการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายสินค้าและให้บริการ เช่น กลุ่มลูกค้าวัยรุ่น กลุ่มวัยทำงาน หรือกลุ่มผู้สูงอายุ					
18. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการจับลูกค้าทุกกลุ่ม					
19. กิจการผลิตสินค้าหลักๆ เป็นส่วนใหญ่เพื่อลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลง และเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก					
20. กิจการมีการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสต็อกสินค้า และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

ด้านการเงิน	ปี 56 เทียบกับปี 55	ปี 57 เทียบกับปี 56	ปี 58 เทียบกับปี 57
1. การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%
	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%
	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%

ด้านการเงิน	ปี 56 เทียบกับปี 55	ปี 57 เทียบกับปี 56	ปี 58 เทียบกับปี 57
2. การเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%
	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%
	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%
3. การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%
	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%
	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%
4. การเปลี่ยนแปลงกำลังผลิต	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%	<input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น.....%
	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%	<input type="checkbox"/> ลดลง.....%
	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%	<input type="checkbox"/> เท่าเดิม.....%

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมายถูกที่กรอบที่แสดงตัวเลือก ที่สอดคล้องกับความ
คิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความหมายของระดับความสำคัญดังนี้ ✓

⑤ = มากที่สุด ④ = มาก ③ = ปานกลาง ② = น้อยและ ① = น้อยที่สุด

ความสำเร็จในการดำเนินงานที่ท่านให้ความสำคัญ	ระดับความสำคัญ				
	①	②	③	④	⑤
ด้านการเงิน					
1. กิจการมีมาตรการลดต้นทุนการผลิต เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดซื้อวัตถุดิบแหล่งที่มีราคาถูก เป็นต้น					
2. มีการใช้ปัจจัยการผลิตได้อย่างเต็มกำลังมีประสิทธิภาพสูงสุด					
3. กิจการพยายามแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเสาะหาตลาดใหม่อยู่เสมอ					
4. กิจการใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน					
ด้านลูกค้า					
5. นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นสิ่งดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้					
6. บริการส่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจะสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้					
7. ประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต สื่อโฆษณา เป็นต้น เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่					
8. ให้บริการลูกค้าหลังจากขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มคุณค่าของการบริการ					
9. มีการกำหนดเงื่อนไขที่ลูกค้าสามารถเปลี่ยนสินค้าได้ในกรณีที่สินค้าชำรุดหรือไม่					

ความสำเร็จในการดำเนินงานที่ท่านให้ความสำคัญ	ระดับความสำคัญ				
	①	②	③	④	⑤
ถูกต้องตามรายการที่สั่งซื้อ ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจสั่งซื้อได้ง่ายขึ้น					
10. มีการรับรองสินค้าทุกครั้งที่มีการซื้อขายทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการรับประกันคุณภาพสินค้า					
11. สนับสนุนการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลการชำระเงินเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจทำให้ได้รับการสั่งซื้อจากลูกค้าเก่าอีก					
12. แสดงรายละเอียด วิธีการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองเป็นการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า					
ด้านกระบวนการภายใน					
13. กิจการให้ความสำคัญกับจำนวนคำสั่งชำรุดเสียหายที่ลูกค้าพบเนื่องเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต					
14. กิจการมีสินค้า/บริการที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือได้รับการรับรองมาตรฐานเนื่องจากเชื่อว่าสินค้า จะเป็นที่ต้องการของลูกค้ามากกว่า					
15. กิจการมีการคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมีการส่งสินค้า/บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ตรงตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้					
16. กิจการมีความพยายามในการลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงานรวมถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน					
17. กิจการมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว					
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
18. กิจการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
19. กิจการสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและปริมาณการลาออก ของพนักงานลดลง					
20. นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
21. มีการอบรมทางด้านระบบสารสนเทศทางบัญชี และให้ความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน					
22. พัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ คิดค้นวิจัยพัฒนาสม่ำเสมอ					

ขอบพระคุณท่านที่สละเวลาให้ข้อมูล



ภาคผนวก ข

ข้อมูลพื้นฐานสถานประกอบการที่สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อมูลพื้นฐานสถานประกอบการ

1.1 ข้อมูลการติดต่อ

ชื่อสถานประกอบการ	: ห้างหุ้นส่วนจำกัด พัฒนสรณ์
ที่อยู่	: เลขที่ 239 หมู่ที่ 4 ตำบลจรเข้สามพัน อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี
โทรศัพท์	: 035-564 794
โทรสาร	: -
E-mail	: phattanasorn@yahoo.com
Web site	: www.phattanasorn.th.gs
ผู้ประสานงาน	: นายวิชัย เสรีคุณาคุณ
โทรศัพท์	: 035-564 794, 081-6348 917
โทรสาร	: -
E-mail	: phattanasorn@yahoo.com

1.2 โครงสร้างการจัดการ

ประเภทธุรกิจ	: อาหารและเครื่องดื่ม
เจ้าของ/กรรมการผู้จัดการ	: นายวิชัย เสรีคุณาคุณ
ผู้ถือหุ้นหลัก	: 100 %
ก่อตั้งเมื่อ	: ปี พ.ศ. 2540
ทุนจดทะเบียน	: 500,000 บาท
พื้นที่ประกอบการ	: อาคารพาณิชย์ จำนวน 6 ห้อง คิดเป็น 165 ตารางวา
ผลิตภัณฑ์หลักและสัดส่วน	: 1. ซอสหอยนางรม 80 % 2. น้ำปลา 10 % 3. น้ำส้มสายชู 5 % 4. กระเทียมเจียว 5 %
สัดส่วนการขาย	: ในประเทศ 90 % ต่างประเทศ (กัมพูชา) 10 % แบ่งออกเป็นผลิตเอง 25 % รับจ้างผลิต 65 %
จำนวนบุคลากร	: 20 คน (รวมผู้บริหาร/เจ้าของกิจการ)
ระบบคุณภาพ	: GMP (อย.) / Halal

ข้อมูลพื้นฐานสถานประกอบการ

1.1 ข้อมูลการติดต่อ

ชื่อสถานประกอบการ	: บริษัท พี พี เอ็ม เบฟ จำกัด
ที่อยู่	: เลขที่ 69 หมู่ที่ 5 ตำบล เนินพระปรางค์ อำเภอ สองพี่น้อง จังหวัด สุพรรณบุรี
โทรศัพท์	: 035-532429
โทรสาร	: 035-532429
E-mail	: niwat.p@hotmail.com
Web site	: Face book ชื่อ Jazz Orange Juice
ผู้ประสานงาน	: นิวัฒน์ พิมพ์พิมพ์
โทรศัพท์	: 081-9220112
โทรสาร	: 035-532429
E-mail	: niwat.p@hotmail.com

1.2 โครงสร้างการจัดการ

ประเภทธุรกิจ	: น้ำผลไม้พร้อมดื่ม
เจ้าของ/กรรมการผู้จัดการ	: นิวัฒน์ พิมพ์พิมพ์
ผู้ถือหุ้นหลัก	: นิวัฒน์ พิมพ์พิมพ์
ก่อตั้งเมื่อ	: 16 พฤศจิกายน 2553
ทุนจดทะเบียน	: 4,000,000 บาท
พื้นที่ประกอบการ	: 2 ไร่ 2 งาน
ผลิตภัณฑ์หลักและสัดส่วน	: 1. น้ำส้ม 40% 2. น้ำองุ่น 20% 3. น้ำแคนตาลูป 20% 4. น้ำสตอเบอร์รี่ 20%
สัดส่วนการขาย	: ในประเทศ 100 % 1. ร้านขายส่ง 70% 2. มาลีสามพราน 30%
จำนวนบุคลากร	: 18 คน (รวมผู้บริหาร/เจ้าของกิจการ)
ระบบคุณภาพ	: อ.ย. และ ฮาสนา





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่ ศธ 0520.107(พบ)/72๖

โทร.032-594-107

วันที่ 13 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

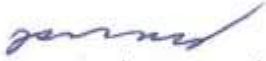
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา

ด้วย นายกิตติพงษ์ ปัญญาเรือง รหัสประจำตัว 57602331 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหาร จังหวัดสุพรรณบุรี"

มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง
ที่อยู่ 174 หมู่ 4 ต.บ้านกร่าง อ.ศรีประจันต์ จ.สุพรรณบุรี 72140

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2549

นักวิชาการอุตสาหกรรม 3

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 4

ปัจจุบัน

นักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการ

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8

