

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
: กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Key Success Factors for Small and Medium Enterprises
: A Case Study of Phasi Charoen District Bangkok Municipality**

Miss Penchan Tantivimonkajorn

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

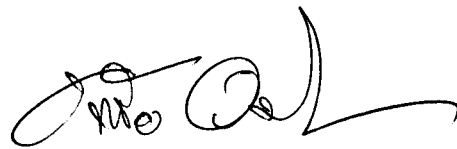
School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

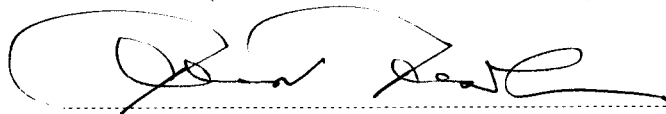
หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๑๙ เดือน ก.ค. พ.ศ. ๒๕๖๓

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

: กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษา นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (4) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (5) ศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประชากรที่ศึกษา คือกลุ่มของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติที และค่าสถิติเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยความสำเร็จในด้านการจัดการองค์การของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก (2) ความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก (3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านประเภทองค์การ ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่าย ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าไม่แตกต่างกัน (4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านประเภทองค์การ ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่าย ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าไม่แตกต่างกัน (5) ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบเป็นส่วนใหญ่คือด้านการเงินและการบัญชี และรองลงมาคือปัญหาด้านการตลาด

คำสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เขตพื้นที่ภาษีเจริญ

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ คุณแม่จ้อย แซ่ลี้ และเจ้านายคุณวสันต์ มงคลลาภกิจ ซึ่งให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการเข้ามาเรียนระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้จนกระทั่งสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้สำเร็จ

เพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร

มกราคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและหลักเกณฑ์ทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	7
แนวคิดเกี่ยวกับด้านการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์	14
แนวคิดและหลักเกณฑ์ทั่วไปของการบัญชีการเงินและการบัญชีภาษีอากร	38
แนวคิดเกี่ยวกับด้านการผลิตและเทคโนโลยี	42
แนวคิดเกี่ยวกับด้านการตลาด	43
แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ SMEs	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	75
ตอนที่ 3 ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	84
ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย	86
ตอนที่ 5 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
สรุปผลการวิจัย	104
อภิปรายผลการวิจัย	106
ข้อเสนอแนะ	107
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	112
ก แบบสอบถาม	113
ประวัติผู้ศึกษา	123

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทองค์กร	72
ตารางที่ 4.2 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน	72
ตารางที่ 4.3 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนการจ้างแรงงาน	73
ตารางที่ 4.4 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร	73
ตารางที่ 4.5 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ	74
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ประกอบการSMEs ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในภาพรวม	75
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในด้านการจัดการองค์กร	76
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	77
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในด้านการเงินและการบัญชี	79
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในด้านการผลิตและเทคโนโลยี	80

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านการตลาด.....	82
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	84
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน	87
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน	88
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านจำนวนการจ้างแรงงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน.....	89
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน	90
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านสัดส่วนการจำหน่ายแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน.....	91
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทองค์กรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน.....	93
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน	95
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านจำนวนการจ้างแรงงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน	97
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน	99
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านสัดส่วนการจำหน่ายแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน.....	101
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและคำร้อยละของปัญหาในการประกอบธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด	103

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย	4
ภาพที่ 4.2 Mckinsey's 7-S Model	51
ภาพที่ 4.3 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	51

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1 ความเป็นมา

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากใช้เงินทุนในการเริ่มต้นในจำนวนที่ไม่มากมายนัก จึงมีส่วนสนับสนุนผู้ที่ต้องการเริ่มธุรกิจของตัวเอง โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ มนุษย์เงินเดือนที่ว่างงานหรือเบื่องานที่ทำอยู่ มักจะหันมาเริ่มต้นในธุรกิจขนาดย่อมได้ง่าย และถ้าประสบความสำเร็จในธุรกิจขนาดย่อม ก็สามารถเติบโตกลายเป็นธุรกิจขนาดกลางและหรือธุรกิจขนาดใหญ่ต่อไปได้ ยังผลก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจ ในแง่ของการจ้างแรงงาน เป็นการสร้างมูลค่าผลผลิต การสร้างรายได้จากการส่งออก และการประหยัดเงินตราต่างประเทศจากการผลิตสินค้าและบริการเพื่อทดแทนการนำเข้า ทำให้ไม่เกิดการเสียดุลทางการค้าระหว่างประเทศ

1.2 ความสำคัญ

“การประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า SMEs ซึ่งย่อมาจาก Small and Medium Enterprises ถ้าตามความหมายของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ก็จะเรียกว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” จากการศึกษาพบว่า ความสำคัญของ SMEs ที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมมีดังนี้

1. SMEs เป็นแหล่งรองรับการจ้างงานขนาดใหญ่และกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งนี้เพราะวิสาหกิจต่าง ๆ ได้เกิดอยู่ในทุกชุมชนที่มีประชากรอาศัยอยู่กันเป็นหมู่เหล่า ในปี พ.ศ. 2542 มีการประมาณการว่า SMEs สามารถรองรับในการจ้างงานได้ถึง 4.5 ล้านคน

2. SMEs สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้ารวมทั้งยังทำรายได้นำเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก และยังสามารถผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า อันทำให้ประเทศสามารถประหยัดเงินตราต่างประเทศได้จำนวนมากในแต่ละปี

3. SMEs เป็นแหล่งส่งเสริมประสบการณ์บริการแก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือนักลงทุนหน้าใหม่ จากธุรกิจเล็ก ๆ และพัฒนาจนเติบโตในที่สุด

4. SMEs เป็นหน่วยผลิตที่สนับสนุนและเชื่อมโยงไปสู่กิจการต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ ขนาดกลางและหรือกิจการขนาดย่อมด้วยตนเองในรูปแบบของการผลิตเป็นสินค้าวัตถุดิบขั้นต้น ขั้นกลาง ด้วยวิธีการว่าจ้างผลิต หรือการรับช่วงการผลิต (Subcontracting)
5. SMEs เป็นการเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ภาคการเกษตร ภาคการบริการขนส่ง ภาคการก่อสร้าง ภาคการค้าส่ง-ค้าปลีก
6. การเกิดขึ้นของ SMEs ตามภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศเท่ากับเป็นการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค อันเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายรายได้ที่ดีทางหนึ่ง

1.3 ปัญหา

ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าปัญหาด้านการตลาดและการแข่งขันมีความสำคัญมากที่สุดรองลงมา ได้แก่ ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี กฎระเบียบและนโยบายของภาครัฐบาล บุคลากรและแรงงาน การบริหารและการจัดการ และการผลิตและเทคโนโลยี

1. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านการตลาดและการแข่งขัน ซึ่งผู้ประกอบการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ตลาดในประเทศหดตัว (กำลังซื้อลดลง) รองลงมาคือ ถูกแข่งขันจากผู้ประกอบการรายใหม่และธุรกิจเดียวกันจากต่างประเทศ
2. ปัจจัยที่เป็นปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งผู้ประกอบการพบมาก ได้แก่ การที่ธนาคารไม่ปล่อยกู้ เนื่องจากขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน รองลงมาคือการติดต่อกับสถาบันการเงินซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยาก และการทำบัญชีไม่เป็นระบบไม่โปร่งใส
3. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล ผู้ประกอบการเห็นว่าระบบภาษีเงินได้นิติบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั้งอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม ไม่เป็นธรรม เนื่องจากขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs อยู่ในระดับต่ำกว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ อีกทั้งฐานะทางการเงินก็อยู่ในระดับที่อ่อนแอกว่า จึงควรได้รับการผ่อนปรนด้านภาษีเงินได้มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนนโยบายของรัฐบาลที่เป็นอุปสรรคสำคัญคือหน่วยงานของรัฐบาลที่รับผิดชอบมีมาก แต่ขาดความเป็นเอกภาพ ต่างคนต่างทำ
4. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านบุคลากรและแรงงาน ได้แก่ การเคลื่อนย้ายแรงงานในระดับสูงและขาดแคลนแรงงานทักษะ
5. ปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อการบริหารจัดการคือการบริหารงานแบบครอบครัว ไม่เป็นระบบ เมื่อการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้น ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทำให้ธุรกิจประสบปัญหา

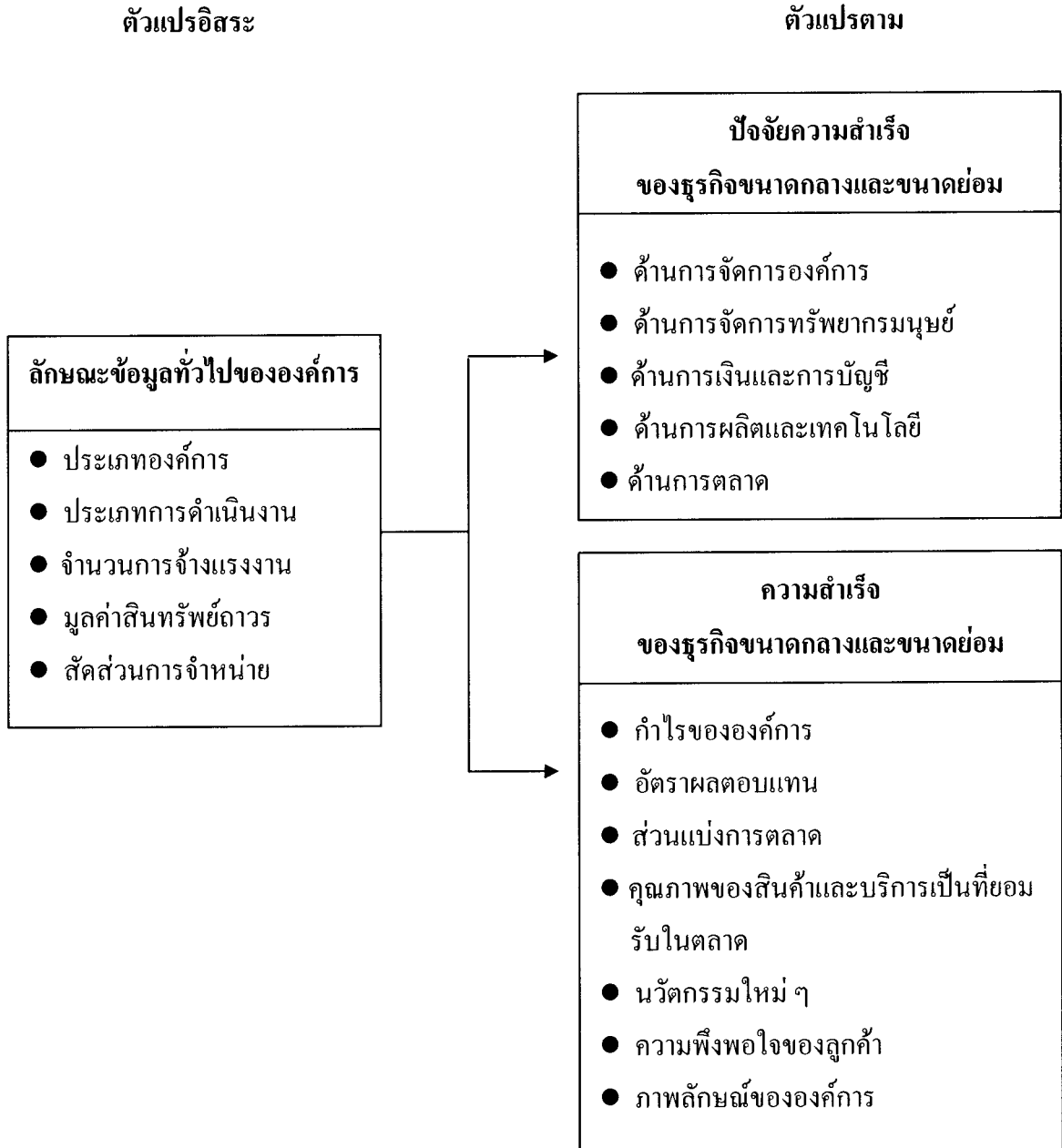
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. เพื่อศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับตัวแปรซึ่งเป็นลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ในด้านประเภทองค์กร ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จ และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งแสดงในรูปภาพ 4.1

รูปภาพ 4.1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย



4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน
- 4.2 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์และกลุ่มตัวอย่าง

“ประชากรศาสตร์” ที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
“กลุ่มตัวอย่าง” ที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จะศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากวรรณกรรม ตำราวิชาการ ผลงานวิจัย รายงานและบทความจากทางอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิจัยจากการสำรวจโดยใช้วิธีเก็บแบบสอบถามข้อมูล จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้คือเดือนเมษายน ถึง ธันวาคม พ.ศ.2552

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ คือลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ประเภทองค์กร ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. ปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ ด้านการจัดการองค์การ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการผลิตและเทคโนโลยีและด้านการตลาด
2. ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไรขององค์การ อัตราผลตอบแทน ส่วนแบ่งการตลาด คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับในตลาด นวัตกรรมใหม่ๆ ความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์การ

6. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในข้างหัวข้อ ได้แก่ ด้านการเงินและการบัญชี ในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายทางด้านภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา จะมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งข้อมูลบางอย่างหลังจากทำการศึกษาวิจัยเสร็จสิ้นแล้วอาจมีการเปลี่ยนแปลง

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

“**วิสาหกิจ**” หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีกหรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

“**วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**” หรือที่เรียกว่า **SMEs (Small and Medium Enterprises)** หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง เจ้าของกิจการ กรรมการหรือผู้จัดการ หรือตำแหน่งอื่นทางการบริหารและมีอำนาจในการตัดสินใจ

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สำหรับผู้ที่สนใจจะเป็นผู้ประกอบการใหม่ และผู้ประกอบการเก่า จะได้นำข้อมูลความรู้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณาการวางแผน แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน
2. ผลจากการวิจัย จะเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ, จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวคิดพื้นฐานและหลักเกณฑ์ทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1. แนวคิดและหลักเกณฑ์ทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.1 ความหมายและลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.1.1 ความหมายตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พ.ศ. 2543 ได้กำหนดความหมายไว้ดังนี้

“**วิสาหกิจ**” หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

“**วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**” หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงานมูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2543 มาตรา 4)

การกำหนดขนาดของวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าวิสาหกิจใดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม มีดังนี้

ประเภทของวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างแรงงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
วิสาหกิจขนาดกลาง		
1) กิจการผลิตสินค้า	เกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน	เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
2) กิจการให้บริการ	เกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคน	เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินสองร้อยล้านบาท
3) กิจการค้าส่ง	เกินกว่ายี่สิบห้าคนแต่ไม่เกินห้าสิบคน	เกินกว่าห้าสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหนึ่งร้อยล้านบาท
4) กิจการค้าปลีก	เกินกว่าสิบห้าคนแต่ไม่เกินสามสิบคน	เกินกว่าสามสิบล้านบาทแต่ไม่เกินหกสิบล้านบาท

ประเภทของวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างแรงงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
วิสาหกิจขนาดย่อม		
1) กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกินห้าสิบคน	ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
2) กิจการให้บริการ	ไม่เกินห้าสิบคน	ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
3) กิจการค้าส่ง	ไม่เกินยี่สิบห้าคน	ไม่เกินห้าสิบล้านบาท
4) กิจการค้าปลีก	ไม่เกินสิบห้าคน	ไม่เกินสามสิบล้านบาท

ตารางแสดงการเปรียบเทียบคุณสมบัติระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในกรณีที่จำนวนของการจ้างงานของกิจการใดเป็นลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือจำนวนการจ้างแรงงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างแรงงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

การพิจารณาถึงจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของ “วิสาหกิจขนาดย่อม” หรือ “วิสาหกิจขนาดกลาง” ข้างต้น ให้พิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.) จำนวนการจ้างแรงงาน ให้พิจารณาจากหลักฐานแสดงจำนวนการจ้างแรงงานที่ได้จัดทำขึ้นตามกฎหมายที่กำหนดไว้

2.) มูลค่าสินทรัพย์ถาวร ให้พิจารณาจาก

(1) มูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดิน ตามที่ปรากฏในงบการเงินล่าสุดของกิจการที่ได้จัดทำขึ้น โดยผู้ทำบัญชีของผู้ที่มีหน้าที่จัดทำบัญชีหรืองบการเงินล่าสุดของกิจการที่ได้รับการตรวจสอบและแสดงความเห็นโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว ทั้งนี้ตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี

(2) มูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิซึ่งไม่รวมที่ดิน ตามที่ได้รับการประเมินผลจากสถาบันการเงินหรือบริษัทที่ปรึกษาทางการเงินที่น่าเชื่อถือ

ในกรณีที่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรสุทธิตาม (1) และ (2) ข้างต้นต่างกันให้ถือจำนวนที่น้อยกว่าเป็นมูลค่าสินทรัพย์ถาวร (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2543 : มาตรา 4 และ มาตรา 5)

1.1.2 ความหมายจากหน่วยงานราชการ ได้แก่ หน่วยงานกรมสรรพากร

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชินิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ ทุกธุรกิจจะเกี่ยวข้อง กับหน้าที่ทางภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร

การกำหนดลักษณะ SMEs หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยมักจะใช้กำหนดลักษณะตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจากจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545

สำหรับกรมสรรพากร ประมวลรัษฎากรไม่ได้มีคำนิยาม SMEs ไว้ว่ามีลักษณะอย่างไร แต่ได้อาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ SMEs เช่น ลดอัตราภาษีเงินได้ ยกเว้นภาษีเงินได้ การหักค่าเสียหรือ และค่าเสื่อมราคาในอัตราเร่ง เป็นต้น

กำหนดลักษณะธุรกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และกำหนดลักษณะธุรกิจตามประมวลรัษฎากร สรุปได้ดังนี้

1.) กำหนดลักษณะธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543

ตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 อาศัยอำนาจพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยหลักเกณฑ์ ดังนี้

กิจกรรม	พ.ศ. 2543		พ.ศ. 2545	
	ไม่เกิน	51-200	ไม่เกิน	51-200
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-600
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

* ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา

2.) กำหนดลักษณะธุรกิจที่กรมสรรพากรอาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี

ประมวลรัษฎากร ได้กำหนดลักษณะของธุรกิจที่จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยธุรกิจต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี ไม่เกิน 5 ล้านบาท
2. เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 200 ล้านบาท และจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน
3. เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่นำหลักทรัพย์มาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI
4. เป็น VC (Venture Capital) ที่ถือหุ้นในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาท และจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน
5. เป็นกิจการขายสินค้าหรือให้บริการที่อยู่ในบังคับภาษีมูลค่าเพิ่ม ที่มีรายรับไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปีหรือต่อรอบระยะเวลาบัญชี ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม

รูปแบบธุรกิจ SMEs

การประกอบธุรกิจต่าง ๆ อาจจะกระทำตั้งแต่คนเดียวขึ้นไป หากมีหุ้นส่วนร่วมกันหลายคน ก็มักจัดตั้งในรูปของนิติบุคคลรูปแบบธุรกิจมีลักษณะแตกต่างกัน ปรากฏดังตารางสรุปรูปแบบธุรกิจ ดังนี้

ตารางสรุปรูปแบบธุรกิจ

1	บุคคลธรรมดา	บุคคลทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (มาตรา15)
2	คณะบุคคลที่มีชื่อนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกัน โดยไม่มีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
3	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีชื่อนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
4	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน โดยหุ้นส่วนทุกคนไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
5	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน หุ้นส่วนมีทั้งที่จำกัดความรับผิดและไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
6	บริษัทจำกัด	บุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้นรับผิดในหนี้ต่าง ๆ ไม่เกินจำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นแต่ละคนลงทุนและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
7	บริษัทมหาชนจำกัด	บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชนให้ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดจำกัด ไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ และบริษัทดังกล่าวได้ระบุนความประสงค์เช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ (มาตรา 15 พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด)

8	กิจการร่วมค้า	กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือ ระหว่างบริษัทและ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล กับบุคคลธรรมดาคนละบุคคลที่มีใช้นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือนิติบุคคลอื่น เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)
9	นิติบุคคลตามกฎหมายต่างประเทศ	บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ
10	กิจการที่ดำเนินการค้าหรือหากำไรโดยรัฐบาลต่างประเทศ หรือ องค์การของรัฐบาลต่างประเทศ	เป็นกิจการของรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์การของรัฐบาลต่างประเทศ มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)
11	มูลนิธิหรือสมาคม	เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากรและมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแต่จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ถ้าเป็นมูลนิธิหรือสมาคมที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศให้เป็นองค์การสาธารณกุศล

1.1.3 ความหมายจากนักวิชาการอื่นๆ

ชัยวัฒน์ กุลพิณิจ (2542, 20) ได้ให้ความหมายของ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หมายถึง กิจการขนาดกลางและเล็กที่ใช้ทักษะในการผลิต (Skill-Based) และคุณลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) มีรายได้จากการส่งออก
- 2) เป็นกิจการพึ่งตนเอง
- 3) ไม่พึ่งพาโรงงานใหญ่เพียง 1-2 แห่ง
- 4) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตได้อย่างรวดเร็ว
- 5) ใช้ทุนน้อย

- 6) มีหนี้ไม่มาก
- 7) ผลผลิตมีความหลากหลาย มีคุณภาพและเน้นการใช้ทักษะในการผลิต
- 8) ใช้วัตถุดิบในประเทศเป็นส่วนใหญ่
- 9) มีการติดต่อสัมพันธ์กับตลาดโลก (คู่ค้า) อยู่แล้วในระดับหนึ่ง
- 10) เป็นผู้ประกอบการรายย่อยซึ่งมีรูปแบบการบริหารไม่ซับซ้อน
- 11) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เพิ่มพັນท์ เนียวกุล (2542, 28-30) ได้เสนอแนวทางแก่ผู้ต้องการประกอบธุรกิจขนาดย่อมว่า ต้องมีความคิดก่อนว่าผู้ประกอบการอยากทำอะไร ไม่จำเป็นว่าจะต้องถนัดแต่ต้องคิดว่าตลาดต้องการอะไร และในการทำธุรกิจต้องมีความอดทน แล้วมองสินค้าที่เราเสนอนั้นจะนำไปขายในตลาดไหน ต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน แล้วมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีเป้าหมาย ก็จะผลิตขึ้นมาก่อนแล้วค่อยหาตลาดอีกที่ทำให้เกิดต้นทุนจม

สุวัจน์ ลิปตพัลลภ (2542, 89-92) มีความเห็นต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ว่า ที่ผ่านมามีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย จะมีลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจริง ๆ คือ หากมีขนาดเล็กก็เล็กไปเลย เครื่องจักรเก่า ไม่มีเงินทุน ไม่ได้จดทะเบียนพาณิชย์ ไม่มีระบบการตลาด ทำกันแบบครอบครัว ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยต้องให้ผู้ประกอบการมีความรู้ทางด้านกฎหมายแรงงาน ทำบัญชีอย่างไร กู้เงินอย่างไร เปิด L/C อย่างไร จ้างคนงานอย่างไร เปลี่ยนเทคโนโลยี เปลี่ยนเครื่องจักรการผลิตและกระบวนการต่าง ๆ

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2542, 112-113) เห็นว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นมักจะเกิดจากการที่ใช้ระบบการจัดการแบบเดิม ๆ โดยไม่ดูสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในบางรายก็มีความต้องการที่จะพัฒนาให้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อต้องการให้ได้มาตรฐาน ISO หรือบางรายก็มีความต้องการที่จะพัฒนาไปทุกด้านโดยมิได้คำนึงถึงความพร้อมของตนเอง

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542, 126-128) ได้แสดงทัศนะว่าความเป็นจริงแล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่ใช่จะเป็นเพียงมิติของการจ้างงาน หรือทางวัตถุแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หากเป็นมิติทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ โดยจะให้เห็นได้ว่าเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กจะมีความผูกพันกับผลผลิตสูงมาก ซึ่งไม่เหมือนกับ mass production หรือการผลิตขนาดใหญ่ ซึ่งผลผลิตออกมาคนจะอยู่ตรงไหนก็ไม่รู้ แต่ว่าลักษณะการผลิตธุรกิจขนาดเล็กขนาดย่อม

คนกับสิ่งของจะอยู่ด้วยกันแต่อุปสรรคในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผ่านมา รัฐบาลยังมีการแก้ไข ปัญหาที่ไม่ถูกจุด ซึ่งจะไปเน้นที่เรื่องการจัดการ เรื่องระบบบัญชี เรื่องเทคโนโลยี ซึ่งก็มีความ จำเป็น แต่ทางณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ เห็นว่าคุณค่าของธุรกิจชุมชนนั้นไม่สามารถแข่งกับธุรกิจ ขนาดใหญ่ที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีสูงกว่า แต่สิ่งที่ธุรกิจชุมชนขนาดเล็กแข่งได้ก็คือ ความคิด จิตวิญญาณ และการสัมผัส ซึ่งต้องดึงออกมาให้ได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับด้านการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจัดการองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับด้านการจัดการองค์การ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อร่าม ศิริพันธุ์ (2534, 35-40) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหาร การจัดการ ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะและโครงสร้างของการบริหารการจัดการ ได้ดังนี้

การบริหารงานสมัยเดิม มักจะเป็นการบริหารงานราชการ ที่มีกฎ / ระเบียบเป็น เครื่องมือช่วยการบริหาร โดยยึดถือหลัก Marketization “Value for money” หรือหลักการตลาด ที่คิดคุณภาพตามค่าใช้จ่าย

การบริหารงานในสมัยใหม่ ในปัจจุบันมีการพัฒนานำหลักการบริหารมาใช้ เพิ่มเติมนรวม 4 หลักการ ได้แก่

1. หลักการบริหารแบบระบบราชการเดิม Marketization
2. หลักการบริหาร Managerialism เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มี 3'Es คือ Efficiency, Effectiveness และ Equity

หลักการบริหาร Managerialism ที่มุ่งสู่เป้าหมายที่นอกจากจะเป็นสินค้า และ บริการแล้วยังเน้น 3 E'S ได้แก่ Efficiency, Effectiveness และ Equity

Efficiency หรือความมีประสิทธิภาพ หมายถึงผลลัพธ์ (outputs) จากการทำงานที่ต้องมากกว่าทรัพยากรหรือต้นทุน (Inputs) ที่ใช้ไป ในทางธุรกิจเมื่อ outputs มากกว่า inputs เรียกว่ามีกำไร หรือเกิดความประหยัด แต่ในงานราชการ แม้ว่าบางครั้งสามารถจะวัด inputs ได้ แต่จะคุ้มค่าแค่ไหนนั้น บางเรื่องอาจทำความเข้าใจได้ยาก และหน่วยงานที่สาธารณชนมัก มองเห็นว่า 0 น้อยกว่า 1 หรือมีผลงานต่ำกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปก็ยังสามารถคงสภาพต่อไปได้ ดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดอื่นเข้ามาช่วยในการพิจารณา เช่น ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นต้น

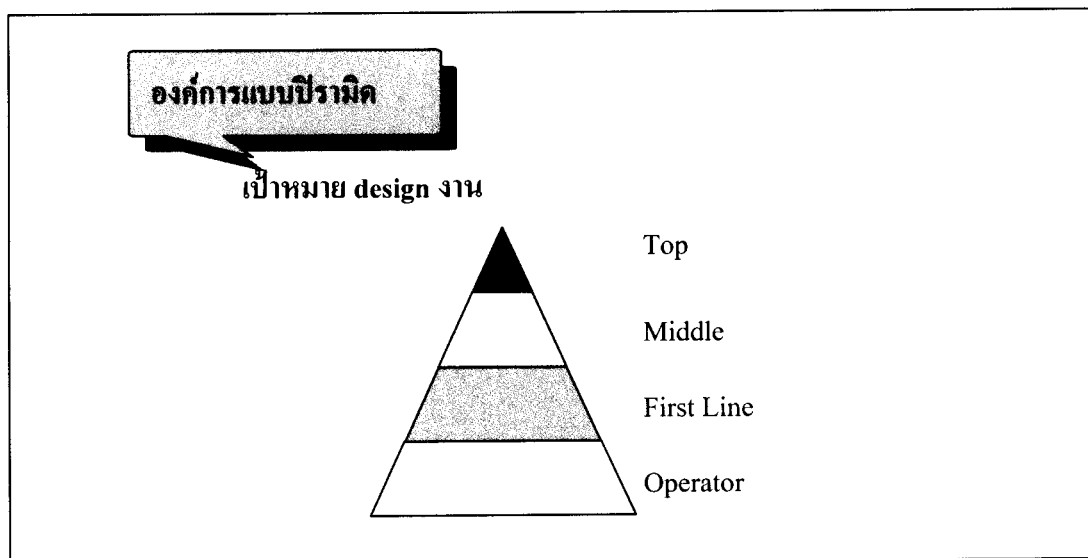
Effectiveness หรือความมีประสิทธิภาพ หมายถึงการบรรลุเป้าหมายที่ องค์การตามที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

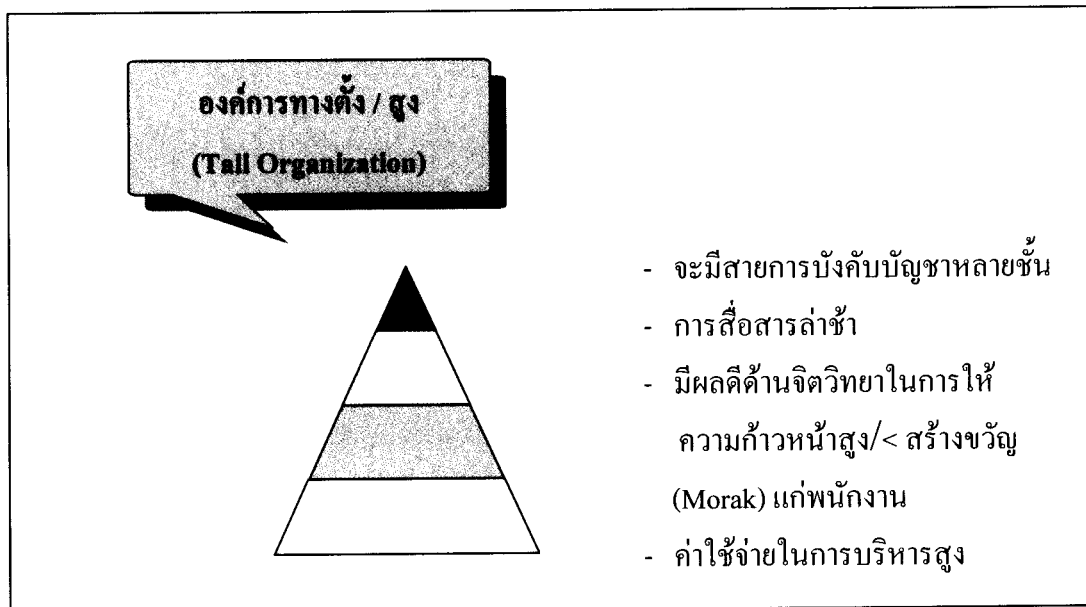
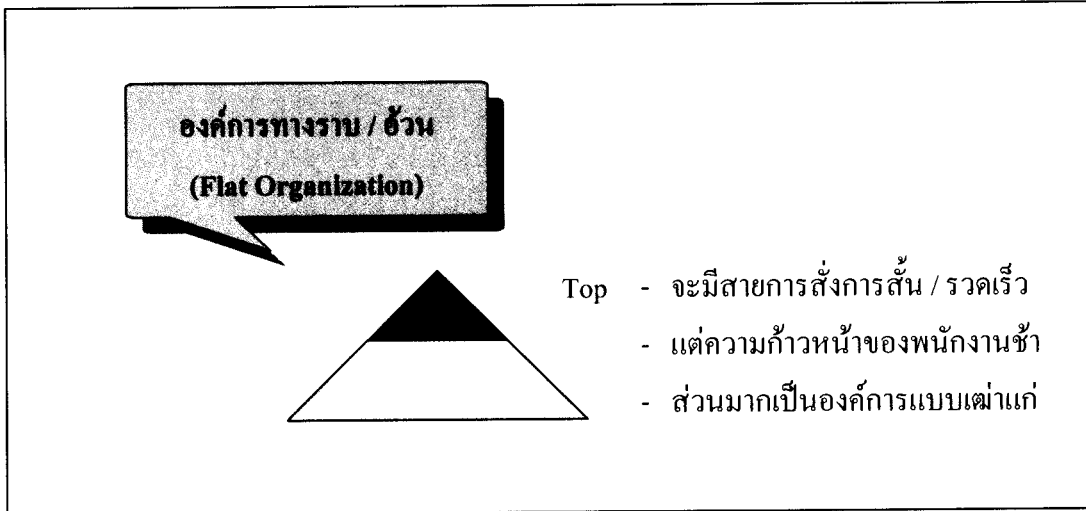
Equity หรือความเสมอภาคเท่าเทียมกัน หมายถึง ความยุติธรรมหรือเท่าเทียมกัน ได้แก่ การประพฤติ หรือปฏิบัติ หรือการวางตนให้เป็นกลางเที่ยงธรรมกับทุกคนและกลุ่มคน

3. หลักระบบประชารัฐ (Social Welfare) เป็นหลักการเพื่อดูแลประชาชนให้มีความสุข และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างดีในสังคม

4. หลักกฎหมายมหาชน (GG: Good Governance) หรือหลักกฎหมายมหาชน หรือหลักกฎหมายปกครองมหาชน (Public Law) เมื่อมีปัญหาหรือมีความคิดที่ไม่เป็นอันเดียวกันในสังคม จึงเกิดการเสริมกฎเพื่อรวบรวมและประมวลความคิดที่สร้างสรรค์ เกิดแนวคิดที่เรียกว่า (Good Governance) หรือ หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและยุติธรรม ปัจจุบันมี พรฎ. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

องค์กร หมายถึง สังคม หรือกลุ่มคนตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ร่วมกันเพื่อประกอบกิจกรรมที่มีเป้าหมาย ดังนั้นองค์ประกอบขององค์กรจึงประกอบด้วย เป้าหมาย งาน และคน โดยทั่วไปเป้าหมายของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน เป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกันนั้น จะนำไปสู่การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ต่างกัน ตามลักษณะงาน (Job design) และเมื่อออกแบบงานแล้ว จึงมีการจัดคนเข้าบรรจุในการทำงานนั้นๆ ตามที่กำหนด การจัดวางคนลงในตำแหน่งงานนี้จะยึดหลัก put the right man into the right job ตั้งแต่ระดับ CEO, Middle, First line Management จนถึง Operator





ตารางภาพแสดงลักษณะขององค์กรแบบปิรามิด

รูปร่างขององค์กรจะบ่งบอกถึงความสมบูรณ์ขององค์กร ซึ่งมีการจัดแบ่ง

1. Line of Command หรือสายการบังคับบัญชา

2. Span of Control หรือขนาดของการควบคุม ขึ้นอยู่กับความสามารถในการ

ควบคุม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดการบริหารในระดับสูงขึ้นไปจะมีข้อจำกัดจะทำให้ความสามารถดูแลได้ลดลง

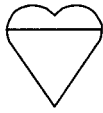
รูปร่างขององค์กรประเภทอื่น นอกจากองค์กรแบบปิรามิด



- รูปร่าง Diamond ที่มีส่วนกลางอ้วนมากกว่า Top และ Operator จะเห็นได้ในโครงสร้างของส่วนราชการไทย ที่มีข้าราชการระดับกลางจำนวนมาก



- รูปร่างแบบตึก / ศิลาจารึก ที่มีส่วนฐานตั้งเป็นแท่ง จะเห็นได้ในองค์การด้านการศึกษาวชิชาชีพ ที่ฐานโตขึ้นได้เท่าเทียมกัน และไม่มีข้อจำกัด จนถึงระดับหนึ่งจึงเข้าสู่รูปพีรามิด เช่น อาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ และเป็นศาสตราจารย์ ส่วนผู้บริหารสูงขึ้นไปมีน้อยลง



- รูปร่างปิรามิดกลับหัว เป็นโครงสร้างที่ผู้ปฏิบัติต้องมากกว่าผู้บริหาร โดยผู้บริหารรองรับอยู่ด้านล่าง จะเห็นได้ในโครงสร้างขององค์การภาคบริการ โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสนับสนุน และคอยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติมากกว่าการควบคุม หรือสั่งการ (สนับสนุนให้ลูกน้องคิดและทำ ส่วนตัวเองต้องคอยแก้ปัญหา และอำนวยความสะดวก)

ประเภทของงาน ได้แก่ Job Description หมายถึงภาระงาน หรือหน้าที่ของงาน ตามที่กำหนด กับ Job Specification หมายถึงความชำนาญพิเศษที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ

การบริหารจัดการ คือการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหารผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทางการบริหารมาเพื่อให้ได้สินค้า หรือบริการออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ผู้บริหารจัดการ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทางการบริหารมาเพื่อให้ได้สินค้า หรือบริการออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

การบริหาร หมายถึงการทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปต้องมีองค์ประกอบของ 1) ทรัพยากร 2) กระบวนการบริหารและ 3) ผลงานหรือเป้าหมาย

1) ทรัพยากร (Resources) แต่เดิมค่านึงถึง 4 M's คือ Man, Money, Material และ Management ต่อมาเพิ่มเป็น 6 M's โดยเพิ่ม Machine และ Marketing ปัจจุบันมีการรวมใหม่เป็น 4 ด้าน ได้แก่

Human Resource	หมายถึง คนทุกฝ่ายและทุกระดับ ทุกคนในองค์การ
Financial Resource	หมายถึง ทรัพยากรด้านการเงิน
Physical Resource	หมายถึง ทรัพยากรเชิงกายภาพที่รวม Machine และ Material

Information Resource หมายถึง ทรัพยากรด้านสารสนเทศ ปัจจุบันพัฒนาเป็นกระทรวง ICT.

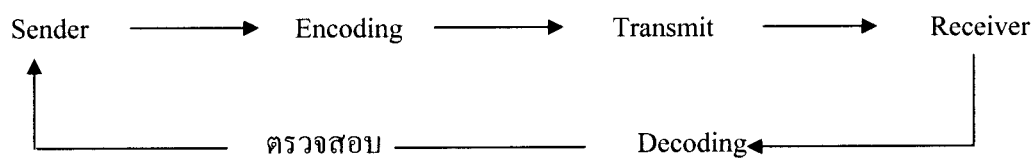
2) กระบวนการบริหาร (Process) แต่เดิมใช้แนวคิดการบริหารของ Henri Fayol ที่ประกอบด้วย POCCC หรือ POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting และ Budgeting) แต่ปัจจุบันย่อเป็นกระบวนการทางการบริหาร หรือหน้าที่ทางการบริหาร ประกอบด้วย POLE (Plan, Organize, Lead, Evaluate) หรือหลัก POLC (Plan, Organize, Lead, Control)

Planning (การวางแผน) หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคต (vision) จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติ (target) แล้วกำหนดเป็นแผนงานในการปฏิบัติ เป็นขั้นตอน ดังนั้นการวางแผน คือ การกำหนดเส้นทางเชื่อมระหว่างจุดปัจจุบันกับภาพที่ต้องการเห็นในอนาคต โดยตอบคำถาม 5W 1H ได้ (What, Why, Who, How, When, Where) วิธีการคือ กำหนดกิจกรรม – กำหนดหน่วยงานที่ผู้ต้องปฏิบัติ – กำหนดเวลาเริ่ม, แล้วเสร็จ – กำหนด Location ในการปฏิบัติ – กำหนดขั้นตอนการทำ / วิธีการ / Process / วิธีแก้ปัญหา ส่วน Why เป็นตัวคำถามที่สอดคล้องทุกขั้นตอนในการปฏิบัติที่ต้องสามารถตอบได้และเตรียมการไว้ ทั้งภาพรวมและส่วนย่อย วิธีคิดเช่นนี้เรียกว่า Logical Framework

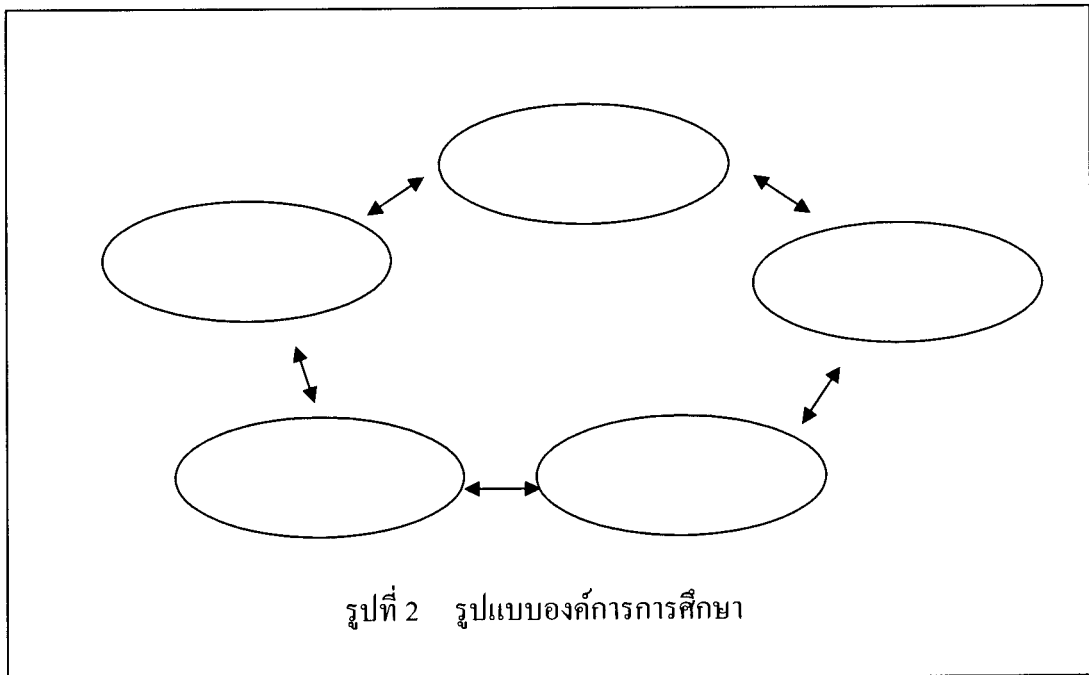
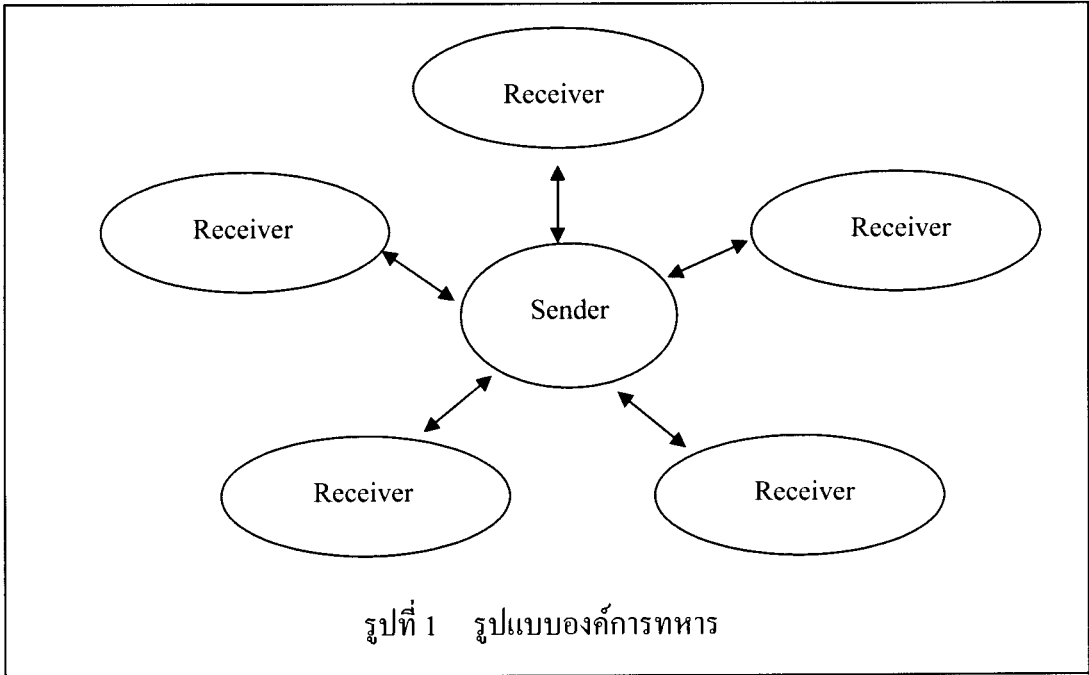
Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการกำหนดเป้าหมาย แล้วออกแบบงาน/โครงสร้างให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จากนั้นจึงกำหนดคนเข้าไปใส่ในโครงสร้างให้เหมาะสม

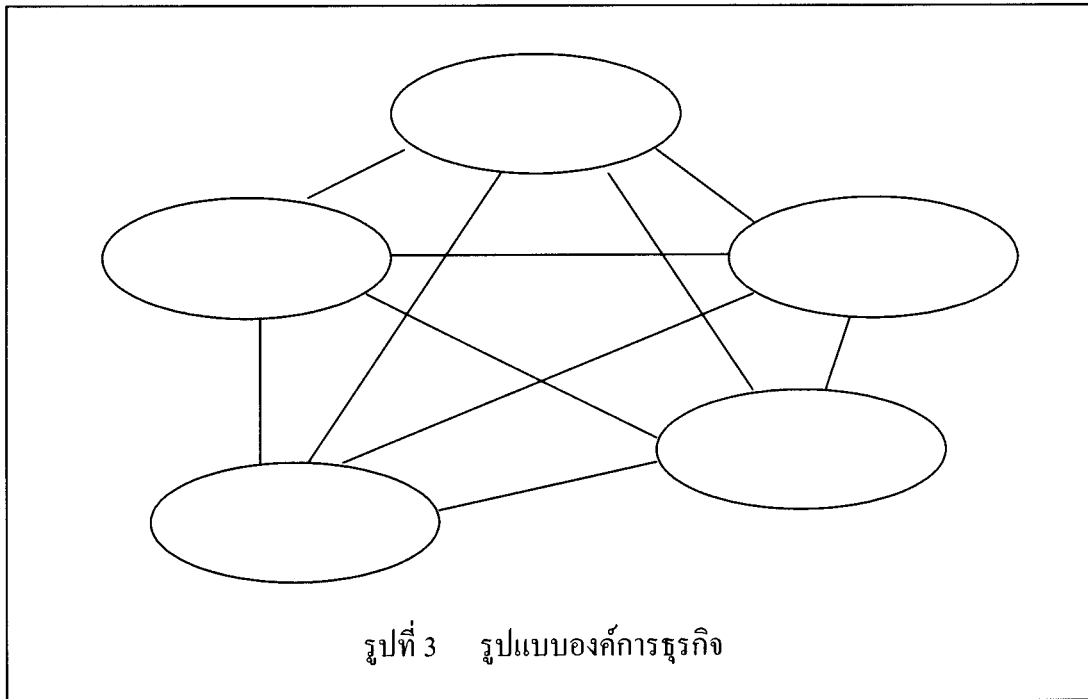
Leading/ Directing (การนำ) การนำคนในองค์การจะต้องมีองค์ประกอบของการสื่อสาร การจูงใจ และการใช้ Leadership ประกอบด้วย

1) การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด จากบุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน



รูปภาพแสดงรูปแบบของการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ



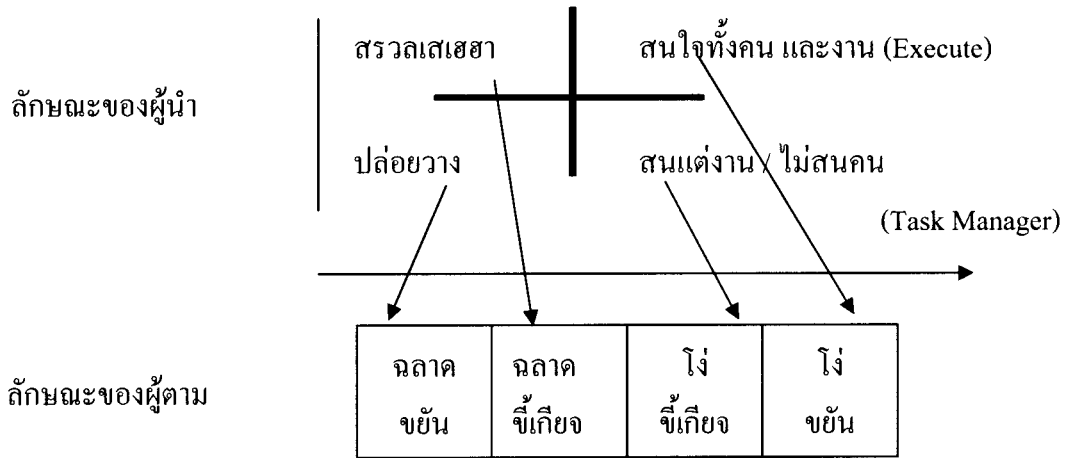


2) การจูงใจ มีแนวความคิดของ Maslow's Hierarchy of Needs 5 ชั้น ที่กล่าวว่ามนุษย์ จะมีความต้องการและความจำเป็น 5 ชั้น ได้แก่

ความต้องการทางกายภาพ	ให้งาน / ให้ค่าตอบแทน
ความต้องการความมั่นคง / ปลอดภัย	มีกฎ / ระเบียบใช้ในการบรรจุงาน/ จ้างงาน/สวัสดิการ
ความต้องการทางสังคม / กลุ่ม	จัดกิจกรรม จัดโครงสร้างองค์การให้
ความต้องการเกียรติยศ / ชื่อเสียง	สร้างด้วยการประเมิน, Promotion
ความต้องการประจักษ์ตนเอง	มีความใฝ่ฝัน/อุดมคติของตนเอง

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามทฤษฎีดั้งเดิม ผู้นำจะสืบต่อกันทางเชื้อ-สาย เช่น ทฤษฎี Greatman Theory บอกว่าผู้นำเป็นตามชนชาติ เช่น เผ่าอารยันเท่านั้น มีดาตีฟ้า ผมสีทอง ผิวสีขาว จึงจะเป็นผู้นำได้เป็นต้น ต่อมาในยุคสถานการณ์สร้างวีรบุรุษ (Situation Theory) ที่สถานการณ์สามารถสร้างผู้นำได้ แต่สุดท้ายเกิดทฤษฎี Contingency Theory หมายถึงทฤษฎีของความไม่แน่นอนขึ้น อย่างไรก็ตามความเชื่อที่ว่า "Leader are born, and not made" ค่อยๆ หดไป จึงมีการสอนในเรื่องของภาวะผู้นำขึ้นในสถานศึกษาต่างๆ

หมายเหตุ ลักษณะของคนตามแนวคิดของ Hitler 4 ประการ เกี่ยวกับความฉลาด - ใจ และ ขยัน - ซื่อสัตย์ สามารถนำมาพร้อมกับภาวะผู้นำได้



Controlling (การควบคุม) เป็นกระบวนการในการกำกับดูแลงาน / คน ให้เป็นไปตามแผนทั้งชนิดของกิจกรรม ผู้ดำเนินกิจกรรม กำหนดเวลาเริ่ม/แล้วเสร็จ สถานที่ และขั้นตอนการทำต่าง ๆ ดังนั้น Plan และ Control จึงจำเป็นต้องปฏิบัติควบคู่กันและสอดคล้องกัน

3. กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมาย เป็นการตรวจสอบผลที่ได้รับ (Attainment) ได้แก่ สินค้า หรือบริการ ทั้งที่เป็น Public และ Private ซึ่งในการบริหารให้ได้ผลผลิตเหล่านี้จะต้องคำนึงถึง Efficiency, Effectiveness และ Equity

บทบาทและทักษะของผู้บริหาร Henry Mintzberg สรุปบทบาทของนักบริหารไว้ 10 อย่างดังนี้

- ด้านเกี่ยวกับมนุษย์
 1. สามารถเป็นตัวแทนของหน่วยงาน (Figurehead)
 2. เป็นผู้นำหน่วยงาน / เป็นผู้นำที่ดี (Leader)
 3. เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Liaison)
- ด้านข้อมูลข่าวสาร
 1. ประมวลข่าวสาร (Monitor)
 2. กระจายข่าวสาร (Disseminator)
 3. เป็นโฆษกของหน่วยงาน (Spokesperson)
- ด้านการตัดสินใจ
 1. คิดปรับปรุงกิจกรรม ตัดสินใจภายในหน่วย (Entrepreneur)
 2. จัดการความวุ่นวายสับสน (Disturbance Handler)
 3. จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)
 4. สามารถเจรจาต่อรอง (Negotiator)

ทักษะของนักบริหาร ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่ใช้ในการทำงานให้ได้ผลดี

การคิด	1. ทักษะด้านการคิดแบบรวบยอด (Conceptual Skill)
คน	2. ทักษะในการรู้จักบุคคลอื่น / เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น (Interpersonal Skill)
เทคนิค	3. ทักษะที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน (Technical Skill)

Concept	Human	Technique

- Top Manager
- Middle
- First Line

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ กับทักษะในการบริหาร

- ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ Concept มากกว่า
- ผู้บริหารระดับล่างใช้ Technique มากกว่า

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัทธกานต์ ศรีวรรณ (2543, 10-11) ได้อธิบายถึงความหมายของกระบวนการจัดการ ไว้ดังนี้

กระบวนการจัดการ ประกอบไปด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องมองไปสู่อนาคตข้างหน้าว่าองค์กรควรจะเดินไปสู่จุดใดจากนั้นจึงพิจารณาถึงทางเลือกในกลยุทธ์ที่มีและเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินงานไปสู่จุดนั้น

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการของการกำหนดกรอบเพื่อที่จะไปสู่การพัฒนาและมอบหมายงาน การบริหารและจัดสรรทรัพยากร งานการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3) การนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลและจูงใจผู้อื่นในองค์การให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนด

4) การควบคุม (Controlling) หรือการประเมินผล (Controlling) หมายถึง กระบวนการตรวจ ติดตาม และกำกับดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยผู้บริหารอาจจะมีกำหนดมาตรฐานการทำงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไข

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการจัดการองค์การ

การศึกษาถึงทฤษฎีการจัดการ มีประโยชน์ต่อผู้บริหารซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงประวัติความเป็นมาแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ถูกหล่อหลอมและผ่านการตกผลึกทางด้านความคิดมาเป็นลำดับภายใต้สภาพแวดล้อมและอิทธิพลของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทฤษฎีองค์การที่สำคัญ ได้แก่

1) ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Approach) หรือการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) จะมุ่งเน้นการศึกษาถึงองค์การโดยรวม และการศึกษาถึงแนวทางวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานด้วยแนวทางจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ จะเน้นการศึกษางานโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาการทำงานของบุคลากร

2) ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) หมายถึงการจัดการที่มุ่งเน้นลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

3) ทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative Approach) เป็นทัศนศาสตร์การจัดการซึ่งนำเทคนิคคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4) ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เป็นทัศนศาสตร์การจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในทฤษฎีนี้ระบบ (System) เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิตและการป้อนกลับ

5) ทฤษฎีการจัดการเชิงตามสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) เป็นทัศนศาสตร์การจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การ

6) ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) Abraham Maslow (ค.ศ. 1908-1970) เป็นนักวิชาการ ผู้จัดการโรงงาน และนักจิตวิทยาเป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ว่าบุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีของ Abraham Maslow ที่ว่าบุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองตามลำดับขั้นของความ ต้องการของมนุษย์ 5 ประการ คือ

- 1) ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological)
- 2) ความปลอดภัย (Safety)
- 3) สังคม (Social)
- 4) การยกย่อง (Esteem)
- 5) ประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการจัดการองค์การสมัยใหม่

ในปัจจุบันได้มีการนำ KPI มาเป็นตัวชี้วัดในการประกอบการเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งมีหลายโมเดลที่นิยมใช้กัน และที่เป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ได้แก่รูปแบบ Balanced Scorecard (BSC) EFQM ISO และ Malcolm ในที่นี้จะกล่าวถึงโมเดลของ BSC และ EFQM

European Foundation for Quality Management (EFQM) คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การ สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดการจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกัน ในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานเข้าถึงและนำไปใช้

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้ออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะระบบผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) 4 มิติ ประกอบด้วย มิติทางการเงิน มิติทางด้านผู้รับบริการ มิติทางด้านกระบวนการจัดการภายในและมิติด้านการเรียนรู้ขององค์การ

1. กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของกิจการและมูลค่าหุ้น
2. กลุ่มตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้รับบริการเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการ การลดอัตราความบกพร่องในบริการ และความเหมาะสมของอัตราค่าบริการ

3. กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการภายใน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในแต่ละขั้นตอนการทำงาน การลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และประสิทธิภาพในการผลิต

4. กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กร หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการคิดค้นบริการในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

ความเชื่อมโยงของ EFQM และ BSC

1. ในแง่การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประกันคุณภาพการปฏิบัติงาน

ภายใต้ปรัชญาของการทำงานอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุด (Implementing the Best Value) การสร้างระบบการประกันคุณภาพการปฏิบัติงาน (Quality Assurance System) ที่เหมาะสมกับระบบปฏิบัติงาน และธรรมชาติขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อีกต่อไป หนึ่งในวิธีการสร้างระบบประกันคุณภาพการปฏิบัติงานคือ เทคนิคการประกันคุณภาพโดยการประเมินตนเอง (Self-Assessment Technique) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรของตน ซึ่งเป็นวิธีที่แตกต่างไปจากอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเฉพาะที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานกลาง (Standardized Performance Indicators) รูปแบบการประเมินผลแบบ EFQM สามารถตอบสนองระบบการประกันคุณภาพทั้ง 2 แบบดังกล่าว ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลแบบองค์รวม (Holistic) ที่อาจถือได้ว่าเป็นการประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ (Strategic focused Evaluation) ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยมีแง่มุมทางสังคม (Social Aspects) อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดในรูปแบบของ EFQM จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการวัดการปฏิบัติงาน (Performance Measure) ในรูปของระบบการให้คะแนน (Scoring System) ที่เกื้อกูลให้ระบบบริหารงานขององค์กรเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์กรหลายหน่วยงาน เช่น The Barony Group, EFMD (European Foundation for Management Development), ASTD (American Society for Training and Development) และ APQC (American Productivity and Quality Center) ได้ตกลงให้ใช้เทคนิคของ BSC โดยการสร้าง Corporate Scorecard (CSC), Business Scorecard

(BUSC) และ Personal Scorecard (PSC) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลในระบบของการให้คะแนนแก่ตัวชี้วัด EFQM

ในแง่ของการพัฒนาองค์การ เมื่อพิจารณาจากแง่มุมของการพัฒนาองค์การ การออกแบบระบบ EFQM และ BSC มีความคล้ายกันที่จะให้การประเมินผลให้เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันองค์การให้พัฒนาระบบวัตถุประสงค์ แล้วจึงย้อนมาพัฒนาตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างแนบแน่น ในลักษณะนี้การประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพและระบบแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างระบบวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบทั้งสองมีและตอบสนองต่อความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ ความเป็นพลวัตสูงของระบบ หมายถึง การที่ระบบมีการเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมย่อยของระบบ ในขณะที่การตอบสนองต่อความเป็นพลวัต หมายถึง ความไวของระบบต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในแง่ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

การใช้เทคนิค EFQM และ BSC ในการสร้างตัวชี้วัด ในการสร้างระบบการประเมินผลความสำเร็จขององค์การ ตัวชี้วัดจะต้องมีความครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ขององค์การ และสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การอย่างครบถ้วน

ตารางเปรียบเทียบ EFQM และ BSC

	EFQM	BSC
1. แง่มุมผลประโยชน์ทางการเงิน	มี	มี
2. แง่มุมความพึงพอใจของผู้รับบริการ	มี	มี
3. แง่มุมความพึงพอใจของพนักงาน	มี	ไม่มี
4. แง่มุมการจัดการกระบวนการผลิต	ไม่มี	มี
5. แง่มุมการเรียนรู้ขององค์การ	มี	มี
6. แง่มุมผลกระทบต่อสังคม	มี	ไม่มี

ตารางเปรียบเทียบนี้แสดงให้เห็นว่าเทคนิค EFQM ขาดประเด็นในแงุ่มการจัดการกระบวนการผลิต ในขณะที่เทคนิค BSC ขาดประเด็นในแงุ่มความพึงพอใจของพนักงานและแงุ่มผลกระทบต่อสังคม ดังนั้น การผสมผสานทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกันจะช่วยให้

ได้ระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์ครบทุกด้าน นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากเทคนิคที่ผสมผสานกันระหว่าง EFQM และ BSC เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมร่วมกันของทั้งสองเทคนิคนี้ได้

ตัวแบบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดระดับต่าง ๆ ในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ภายใต้แนวคิดการผสมผสานตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM และตัวชี้วัดในรูปแบบ BSC ปรากฏตัวชี้วัดในกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (Results) 6 ด้าน และกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) 6 ด้าน

1. กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (Results) มี 6 ด้าน ได้แก่
 1. ผลกระทบที่มีต่อสังคม (Impact on Society)
 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction :Customer Perspective)
 3. ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (People Satisfaction)
 4. ผลประโยชน์ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Business Results : Organizational Learning)
 5. ผลประโยชน์ด้านการเงิน (Business Results : Financial Perspective)
 6. ผลผลิตทั่วไปขององค์กร (General Outputs : Internal Perspective)

ตัวชี้วัด 6 ด้านนี้ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ ตัวชี้วัดระดับผลกระทบ (Impact) คือผลกระทบที่มีต่อสังคม และตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome/Effect) ประกอบด้วยความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ผลประโยชน์ด้านการเรียนรู้ขององค์กร และผลประโยชน์ด้านการเงิน ส่วนตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตทั่วไปขององค์กรซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้าย (End Product) ของกระบวนการทำงาน

ระบบของจุดมุ่งหมาย (OBJECTIVES SYSTEM) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของโครงการและสัมพันธ์กับแผนงาน มี 4 ระดับ ได้แก่

1. จุดมุ่งหมาย หมายถึง เป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวม (หรือผลกระทบ) ที่โครงการ “มีส่วนทำให้เกิดขึ้น” (OBJECTIVE = the overall development goal (or “impact”) to which the project is to contribute.)
2. วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (PURPOSE = the project purpose, the intended “effect” the project is to have.)
3. ผลผลิต หมายถึง ผลผลิตหรือผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ (RESULTS = anticipated “outputs” that are to be obtained through the project.)

4. กิจกรรม หมายถึงกิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลงานของโครงการ (ACTIVITIES = the “activities” necessary in order to achieve the project results.) จากการใช้ทรัพยากรโครงการ (Inputs)

2. กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) มี 6 ด้าน
 1. ผลผลิตเฉพาะลักษณะกิจการ (Specific Outputs)
 2. กระบวนการทำงาน (Processes)
 3. การบริหารบุคคลในองค์กร (People Management)
 4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
 5. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (Policy and Strategy)
 6. ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน (Resources)

ตัวชี้วัด 6 ด้านนี้ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ ตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตเฉพาะลักษณะกิจการซึ่งไม่ใช่เป็นผลผลิตสุดท้าย (End Product) ของกระบวนการทำงาน แต่เป็นผลผลิตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน (Throughputs) และตัวชี้วัดระดับกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยกระบวนการทำงาน การบริหารบุคคลในองค์กรภาวะผู้นำ (Leadership) และนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนตัวชี้วัดระดับปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรขององค์กร

ตัวแบบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดระดับต่าง ๆ

Impacts	ผลกระทบที่มีต่อสังคม (IMPACT ON SOCIETY)	
Outcomes/	ความพึงพอใจของพนักงาน (PEOPLE SATISFACTION)	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (CUSTOMER SATISFACTION :CUSTOMER PERSPECTIVE)
Effects	ผลประโยชน์ด้านการเงิน (BUSINESS RESULTS : FINANCE PERSPECTIVE)	ผลประโยชน์ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (BUSINESS RESULTS : ORGANI- ZATION LEARNING PERSPECTIVE)
Outputs	ผลผลิตทั่วไปขององค์กร (GENERAL OUTPUTS : INTERNAL PERSPECTIVE)	
	ผลผลิตเฉพาะลักษณะกิจการ (SPECIFIC OUTPUTS)	

	กระบวนการ (PROCESSES)		
Process	ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)	นโยบายและกลยุทธ์ (POLICY AND STRATEGY)	การบริหารบุคคล (PEOPLE MANAGEMENT)
Inputs	ทรัพยากรขององค์กร (RESOURCES)		

3. ประเด็นตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลองค์กร และนำเสนอรายงานการประเมินผลต่อรัฐมนตรีและ สาธารณะชน มีกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (Results) 6 ด้าน

1. ผลกระทบที่มีต่อสังคม (Impact on Society)
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction : Customer Perspective)
3. ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (People Satisfaction)
4. ผลประโยชน์ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Business Results : Organizational Learning)
5. ผลประโยชน์ด้านการเงิน (Business Results : Financial Perspective)
6. ผลผลิตทั่วไปขององค์กร (General Outputs : Internal Perspective)

ในแต่ละกลุ่มจะกำหนดประเด็นตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นผลโดยตรงที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นหลักในการดำเนินภารกิจขององค์กร ส่วนประเด็นตัวชี้วัดรองเป็นผลโดยอ้อมหรือที่องค์กรควรคำนึงถึงในการดำเนินภารกิจขององค์กร กรณีที่องค์กรใดต้องการนำตัวชี้วัดรองมาแทนตัวชี้วัดหลักตัวใดเพื่อความเหมาะสม ให้ดำเนินการได้ตามความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารองค์กรและหน่วยงานประเมินผลภายนอกพร้อมกัน

3.1 ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อสังคม (IMPACT ON SOCIETY) ผลกระทบที่มีต่อสังคม (IMPACT ON SOCIETY) หมายถึง ผลที่พึงประสงค์ของสังคมซึ่งเป็นเป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวมอันเกิดจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ "มีส่วนทำให้เกิดขึ้น" ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์ในระดับสาขาการพัฒนาขององค์กร (เช่น เกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การศึกษา การสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น) ผลกระทบขององค์กรเป็นการมองในเชิงบวกตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Positive Impact or Intended Impact) ซึ่งได้ป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่รับรู้ไว้แล้ว ส่วนผลกระทบในเชิงลบ (Negative Impact or unintended Impact) เป็นการมองของนักประเมินผลในขั้นตอนการประเมินผลองค์กร ซึ่งอาจพบผลกระทบในเชิงลบที่ไม่ได้คาดหมายไว้ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินงานแล้ว โดยที่แนวคิดของ EFQM เน้นผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการมีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยสรุปผลกระทบที่มีต่อสังคมประกอบด้วยประเด็นดังนี้

ประเด็นตัวชี้วัดหลัก

- ผลกระทบด้านเศรษฐกิจเน้นการเพิ่มขึ้นของรายได้ เช่น รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตร และอัตราการมีงานทำ ฯลฯ
- ผลกระทบด้านสังคมเน้นคุณภาพชีวิตในแง่สติปัญญา สุขภาพ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราการเจ็บป่วยทางกายและทางจิต อัตราคดีอาชญากรรม ฯลฯ

ประเด็นตัวชี้วัดรอง

- ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วมในสังคม เน้นการเข้าร่วมในการวางแผนพัฒนาชุมชน การร่วมตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนรวม และการร่วมประเมินผลงานพัฒนา เช่น อัตราการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาชุมชน อัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมประชาพิจารณ์ อัตราการมีส่วนร่วมในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง อัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมติดตามและประเมินผลงานพัฒนา ฯลฯ
- ผลกระทบทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เน้นสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ เช่น อัตรามลภาวะทางอากาศและทางน้ำ สัดส่วนของเนื้อที่ป่าต่อเนื้อที่ทั้งหมดของประเทศ อัตราแรงงานฝีมือต่อแรงงานทั้งหมด ฯลฯ

3.2 ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (CUSTOMER SATISFACTION) หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเชิงการตอบสนองแก่ผู้รับบริการ โดยที่แนวคิดของ EFQM เน้นความรวดเร็ว ราคา บริการที่ต่อเนื่องหรือบริการหลังขาย และความเชื่อมั่นในบริการ เช่นเดียวกับ Balanced Scorecard ที่เน้นความรวดเร็วในการให้บริการ การลดอัตราความบกพร่องในบริการ และความเหมาะสมของอัตราค่าบริการ โดยสรุป ความพึงพอใจของผู้รับบริการมีประเด็นดังนี้

ประเด็นตัวชี้วัดหลัก

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านความรวดเร็ว เช่น การเปรียบเทียบกับข้อตกลงเกี่ยวกับการตรงต่อเวลา การเปรียบเทียบการใช้เวลากับการให้บริการขององค์กรอื่นๆที่มีกิจการลักษณะคล้ายคลึงกัน และการเปรียบเทียบกับความเปลี่ยนแปลงของความเร็วที่องค์กรทำได้ดีกว่าในปีที่ผ่านมา ฯลฯ
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านราคา เช่น การเปรียบเทียบกับข้อตกลงเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับการให้บริการขององค์กรอื่นๆที่มีกิจการลักษณะคล้ายคลึงกัน และการเปรียบเทียบกับความเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา ฯลฯ

ประเด็นตัวชี้วัดรอง

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านบริการที่ต่อเนื่องหรือบริการหลังขาย เช่น การบำรุงรักษาในระหว่างเวลารับประกันผลิตภัณฑ์ การรับประกันผลิตภัณฑ์ การแก้ไขข้อบกพร่องของบริการ และการจัดการกรณีข้อร้องเรียน ฯลฯ

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านความเชื่อมั่นในบริการ เช่น ความเชื่อมั่นว่าได้รับบริการที่มีคุณภาพ และความเต็มใจที่จะแนะนำให้ผู้อื่นเชื่อใจในบริการที่ได้รับ ฯลฯ

3.3 ตัวชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน (PEOPLE SATISFACTION) หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเชิงการตอบสนองแก่พนักงาน โดยที่แนวคิดของ EFQM เน้นความก้าวหน้าในอาชีพ การจ้างงานและการทำงาน และการมีส่วนร่วม โดยสรุป ความพึงพอใจของพนักงานมีประเด็นดังนี้

ประเด็นตัวชี้วัดหลัก

- พนักงานมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าในอาชีพ จากค่านิยม ภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร

- พนักงานมีความพึงพอใจในการจ้างงานและการทำงาน โดยเฉพาะเงื่อนไขการจ้างงาน ประเด็นตัวชี้วัดรอง

- พนักงานมีแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมที่ดีขึ้น จากการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และการเสนอความคิดเห็นต่อองค์กร

3.4 ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเงิน (BUSINESS RESULTS: FINANCIAL PERSPECTIVE) หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเชิงการเงิน โดยที่แนวคิดของ Balanced Scorecard เน้นความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของกิจการ และมูลค่าหุ้น โดยสรุป ตัวชี้วัดทางการเงินขององค์กรมีประเด็น ดังนี้

ประเด็นตัวชี้วัดหลัก

(1.1) ประสิทธิภาพทางการเงิน

- ร้อยละของรายได้จริงต่อรายได้ตามแผน

(1.2) ประสิทธิภาพทางการเงิน

- ร้อยละของค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้จากการดำเนินงานรวม

ประเด็นตัวชี้วัดรอง

(2.1) การพึ่งพาทางการเงิน

- ร้อยละของเงินอุดหนุนจากรัฐบาลต่อรายรับรวม

(2.2) อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)

- อัตราส่วนเงินหมุนเวียน (Current Ratio)
- (2.3) ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratio)
 - อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover)
- (2.4) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio)
 - อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio)
- (2.5) ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร (Profitability Ratio)
 - อัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets)

หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจเป็นองค์การที่มีลักษณะ กิจการเป็นบริการ สาธารณะมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามองค์การสามารถใช้ทุนและทรัพย์สินที่ได้รับจากรัฐบาลในลักษณะของเงินหรือทรัพย์สินที่ได้รับโอนมา ทุนประเดิม เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ เงินอุดหนุนจากภาคเอกชนและองค์การอื่น และเงินรายได้จากการดำเนินการ นำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานและการลงทุนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตัวชี้วัดทางการเงินที่นำมาใช้ในการติดตามประเมินผลองค์การอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการของแต่ละองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดประสิทธิผลทางการเงิน เป็นการวัดความสามารถในการจัดการรายได้ขององค์การว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ถ้าองค์การสามารถดำเนินการจัดการรายได้ได้เท่ากับหรือสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้แสดงว่ามี ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงิน เป็นการวัดความสามารถขององค์การในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยการวัดสัดส่วนของค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้จากการดำเนินงานรวมขององค์การ(ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล) ถ้าร้อยละของค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้จากการดำเนินงานรวมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแสดงว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดการพึ่งพาทางการเงิน เป็นการวัดระดับการพึ่งพาตนเองทางการเงินขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีลักษณะกิจการในเชิงเศรษฐกิจที่มีการเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือมีรายได้จากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองทางการเงินได้ในระยะยาว โดยการวัดสัดส่วนของเงินอุดหนุนจากรัฐบาลต่อรายรับรวมขององค์การ ถ้าร้อยละของเงินอุดหนุนจากรัฐบาลมีสัดส่วนลดต่ำลงจากเกณฑ์ที่กำหนดแสดงว่า องค์การมีระดับการพึ่งพาตนเองทางการเงินสูง

ตัวชี้วัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) เป็นการวัดความสามารถทางการเงินขององค์กรมีลักษณะกิจการเป็นในเชิงเศรษฐกิจที่อาจจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ซึ่งตัวชี้วัดสภาพคล่องนี้จะเป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นและความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้ การวัดสภาพคล่องวัดจากอัตราส่วนเงินหมุนเวียน (Current Ratio) คืออัตราส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน ซึ่งเป็นข้อมูลทางการเงินที่ปรากฏอยู่ในบัญชีงบดุลขององค์กร ถ้าอัตราส่วนเงินหมุนเวียนขององค์กรสูงกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยของกิจการประเภทเดียวกันหรืออัตราส่วนที่กำหนดแสดงว่ามีสภาพคล่องสูงและไม่เป็นปัญหาต่อการชำระหนี้ระยะสั้น การวัดสภาพคล่องขององค์กรอาจเลือกใช้อัตราส่วนอื่นๆ อีกได้ตามความเหมาะสมของกิจการ เช่น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick Ratio) เป็นต้น

ตัวชี้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratio) เป็นการวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์หรือการบริหารเงินลงทุนขององค์กร โดยพิจารณาจากอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) โดยวัดอัตราส่วนของรายได้จากการดำเนินงานต่อทรัพย์สินทั้งสิ้น ถ้าอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมสูงกว่าอัตราเฉลี่ยของกิจการประเภทเดียวกันหรืออัตราที่กำหนดแสดงว่า องค์กรมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์สูง

ตัวชี้วัดอัตราส่วน โครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio) เป็นการวัดความสามารถทางการเงินขององค์กรในกรณีที่องค์กรมีการจัดหาเงินทุนจากหลายแหล่งรวมทั้งจากการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ การวัดอัตราส่วน โครงสร้างทางการเงินกระทำได้โดยการวัดอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) ถ้าอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมสูงกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยของกิจการประเภทเดียวกันหรืออัตราส่วนที่กำหนดแสดงว่ามีความเสี่ยงทางการเงินสูง

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร (Profitability Ratio) เป็นการวัดความสามารถในการบริหารงานของฝ่ายบริหารองค์กรในการจัดหาผลประโยชน์ตอบแทนจากสินทรัพย์ขององค์กร โดยวัดอัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets) คือ กำไรหารด้วยสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมสูงกว่าอัตราส่วนเฉลี่ยของกิจการประเภทเดียวกันหรืออัตราส่วนที่กำหนดแสดงว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเรียนรู้ขององค์กร (BUSINESS RESULTS: ORGANIZATION LEARNING) ผลประโยชน์ทางการเรียนรู้ขององค์กร (BUSINESS RESULTS: ORGANIZATION LEARNING) หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเชิงการเติบโตของ องค์กร โดยที่แนวคิดของ EFQM เน้นระบบ

การจัดการด้านวิทยาการที่มีประสิทธิภาพ ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการด้านปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการด้านทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Balanced Scorecard ที่เน้นการคิดค้นบริการในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา ความรวดเร็วในแต่ละขั้นตอนการทำงาน การลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และประสิทธิภาพในการผลิต โดยสรุปผลประโยชน์ทางการเรียนรู้ขององค์กรมีประเด็นดังนี้

ประเด็นตัวชี้วัดหลัก

- การปฏิบัติงานก่อให้เกิดระบบการจัดการด้านวิทยาการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผลงานทางนวัตกรรมและ/หรือระบบการจัดการรูปแบบใหม่

- การปฏิบัติงานก่อให้เกิดระบบสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสารสนเทศที่ประมวลได้ทัน ต่อเหตุการณ์

ประเด็นตัวชี้วัดรอง

- การปฏิบัติงานก่อให้เกิดระบบการจัดการด้านปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการลดลงของความบกพร่องของปัจจัยการผลิต

- การปฏิบัติงานก่อให้เกิดระบบการจัดการด้านทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินและค่าบำรุงรักษาของทรัพย์สิน

3.5 ตัวชี้วัดผลผลิตเฉพาะลักษณะกิจการ (GENERAL OUTPUTS FROM PROCESS) หมายถึง ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรตามที่คาดหมายไว้ตามแผนเพื่อที่จะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพเชิงเวลา เชิงคุณภาพของเนื้องาน และเชิงประหยัด ประกอบด้วย

- อัตราความเร็วในการให้บริการที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับแผน

- อัตราการลดลงของความบกพร่องที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับแผน

- อัตราผลผลิตต่อหน่วยที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับแผน

4. ประเด็นตัวชี้วัดและตัวชี้วัดระดับต่างๆ ที่ใช้ประเมินผล ผู้อำนวยการองค์กร (CEO)

1. ผลผลิตเฉพาะลักษณะกิจการจากกระบวนการ(SPECIFIC OUTPUTS FROM PROCESS)

ประเด็นตัวชี้วัดและตัวชี้วัด

1. กลุ่มงานปฏิบัติการให้บริการ

- งานบริการชนิดที่ 1 : ผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราความเร็วในการให้บริการที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราการลดลงของความบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน

- อัตราค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานบริการชนิดที่ 2 : ผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราความเร็วในการให้บริการที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราการลดลงของความบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานบริการชนิดที่ 3 : ผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราความเร็วในการให้บริการที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราการลดลงของความบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน
- อัตราค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผน

2 ผลผลิตที่สนับสนุนกระบวนการ (SPECIFIC OUTPUTS FOR PROCESS)

ประเด็นตัวชี้วัดและตัวชี้วัด

1. กลุ่มงานสนับสนุน

- งานพัฒนาบุคคล : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานสารสนเทศ : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานวิจัยและพัฒนา : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน

2. งานบริหารทั่วไป

- งานบริหารบุคคล : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานการเงินและบัญชี : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานพัสดุ : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน
- งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ : จำนวนผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน

กับแผน

2.2 ด้านทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับด้านทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์.
กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ใน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management :HRM] มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Mondy, Noe and Premeaux 1999 : GL-5)

2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Dessler. 1997 : 72)

3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Byars and Rue. 1997 : 4)

4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล (Ivancevich. 1998 : 708)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is human resource management)

2. ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (Why is human resource management important to all managers)

3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Line and staff aspects of human resource management)

4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus staff authority)

5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line manager's human resource management responsibilities)

6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department's human resource management responsibilities)

7. ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายงานหลักและ สายงานที่ปรึกษา (Cooperative line and staff human resource management) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียด ดังนี้ (Dessler. 1997 : 1)

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management Objective : HRMO] มีดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้

ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การเสียเวลากับสัมภพณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
5. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม

เพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคน ได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

3. แนวคิดและหลักเกณฑ์ทั่วไปของการบัญชีการเงินและการบัญชีภาษีอากร

ความหมายของการบัญชีการเงินและการบัญชีภาษีอากร

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (2538, a-2) ได้ให้นิยามหรือความหมายของ การบัญชี ว่า เป็นศิลปะของการเก็บรวบรวม บันทึก จำแนก และทำสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปตัวเงิน ผลงานขั้นสุดท้ายของการบัญชีก็คือ การให้ข้อมูลทางการเงินซึ่งเป็นประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่าย และผู้ที่สนใจในกิจกรรมของกิจการ

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (2538, f-2) ได้ให้นิยามของ การบัญชีการเงิน ว่า การทำบัญชีเพื่อบันทึกกำไรได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกิจการตามมาตรฐานการบัญชี เพื่อจัดทำงบการเงินเสนอต่อเจ้าของกิจการหรือบุคคลภายนอก

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, 615) ได้ให้นิยาม หรือความหมายของ การบัญชีภาษีอากร ว่า คือ สมุดหรือกระดาษสำหรับจดรายการต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐาน เช่น บัญชีเงินสด บัญชีพัสดุ เป็นต้น

หน่วยราชการกรมสรรพากร ได้รับอำนาจจากกฎหมายประมวลรัษฎากรให้มีอำนาจจัดเก็บภาษี 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ และอากรแสตมป์

ภาษีอากรแต่ละประเภทมีลักษณะและวิธีการจัดเก็บที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา คือ ภาษีที่จัดเก็บจากบุคคลทั่วไป หรือจากหน่วยภาษีที่มีลักษณะพิเศษ ตามที่กฎหมายกำหนดและมีรายได้เกิดขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยปกติจัดเก็บเป็นรายปี รายได้ที่เกิดขึ้นในปีใดๆ ผู้มีรายได้มีหน้าที่ต้องนำไปแสดงรายการตนเองตามแบบแสดงรายการภาษีที่กำหนดภายในเดือนมกราคมถึงมีนาคมของปีถัดไป สำหรับผู้มีเงินได้บางกรณี กฎหมายยังกำหนดให้ยื่นแบบฯ เสียภาษีตอนครึ่งปี สำหรับรายได้ ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงครึ่งปีแรก เพื่อเป็นการบรรเทาภาระภาษีที่ต้องชำระและเงินได้บางกรณี กฎหมายกำหนดให้ ผู้จ่ายทำหน้าที่หักภาษี ณ ที่จ่ายจากเงินได้ที่จ่ายบางส่วน เพื่อให้มีการทยอยชำระภาษีขณะที่มีเงินได้เกิดขึ้นอีกด้วย

ผู้มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ได้แก่ ผู้ที่มีเงินได้เกิดขึ้นระหว่างปีที่ผ่านมา โดยมีสถานะ อย่างหนึ่งอย่างใด ดังนี้

- 1) บุคคลธรรมดา
- 2) ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือคณะบุคคลที่มีโชคนิติบุคคล
- 3) ผู้ถึงแก่ความตายระหว่างปีภาษี
- 4) กองมรดกที่ยังไม่ได้แบ่ง

2. ภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นภาษีอากรประเภทหนึ่งที่บัญญัติไว้ในประมวลรัษฎากร จัดเก็บจากเงินได้ของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และหมายความรวมถึงนิติบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ด้วย

บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล มีดังนี้

- (1) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ได้แก่
 - ก. บริษัท จำกัด
 - ข. บริษัทมหาชน จำกัด
 - ค. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
 - ง. ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน
- (2) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ ซึ่ง มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในประเทศไทย ก็ต่อเมื่อเข้าเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - ก. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น เข้ามากระทำการกิจการในประเทศไทย (มาตรา 66 วรรคแรก แห่งประมวลรัษฎากร)
 - ข. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น กระทำการกิจการในที่อื่นๆ รวมทั้งในประเทศไทย (มาตรา 66 วรรคสอง แห่งประมวลรัษฎากร)
 - ค. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น กระทำการกิจการอื่น ๆ รวมทั้งในประเทศไทย และกิจการที่กระทำนั้นเป็นกิจการขนส่งระหว่างประเทศ (มาตรา 67 แห่งประมวลรัษฎากร)
 - ง. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น มิได้ประกอบกิจการในประเทศไทย แต่ได้รับเงินได้พึงประเมินตามมาตรา 40 (2) (3) (4) (5) หรือ (6) ที่จ่ายจากหรือในประเทศไทย (มาตรา 70)
 - จ. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศ ที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในประเทศไทย ตามมาตรา 76 วรรคสอง และมาตรา 76 ทวิ แห่งประมวลรัษฎากร

ได้จำหน่ายเงินกำไรหรือเงินประเภทอื่นที่กันไว้จากกำไร หรือถือได้ว่าเป็นเงินกำไรออกจากราย
ประเทศไทย (มาตรา 70 ทวิ แห่งประมวลรัษฎากร)

จ. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต่างประเทศนั้น มิได้เข้ามาทำ
กิจการในประเทศไทยโดยตรง หากแต่มีลูกจ้างหรือผู้ทำการแทนหรือผู้ทำการติดต่อ ในการประ-
กอบกิจการในประเทศไทยซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับเงินได้หรือผลกำไรในประเทศไทย (มาตรา 76 ทวิ)

(3) กิจการซึ่งดำเนินการเป็นทางค้า หรือหากำไร โดย

ก. รัฐบาลต่างประเทศ

ข. องค์การของรัฐบาลต่างประเทศ

ค. นิติบุคคลอื่นที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศ

(4) กิจการร่วมค้า (Joint Venture) ได้แก่ กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็น
ทางค้าหรือหากำไร ระหว่างบุคคลดังต่อไปนี้คือ

ก. บริษัทกับบริษัท

ข. บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

ค. ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

ง. บริษัทและหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดา

จ. บริษัท และหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล กับคณะบุคคลที่มีไม่

นิติบุคคล

ฉ. บริษัทและหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนสามัญ

ช. บริษัทและหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับนิติบุคคลอื่น

(5) มูลนิธิหรือสมาคมที่ประกอบกิจการซึ่งมีรายได้แต่ไม่รวมถึงมูลนิธิ
หรือสมาคมที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดให้เป็นองค์การหรือสถานสาธารณกุศล

(6) นิติบุคคลที่อธิบดีกำหนดโดยอนุบัญญัติรัฐมนตรีและประกาศในราช
กิจจานุเบกษาให้เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร

ฐานภาษีในการคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีเงินได้นิติบุคคล คำนวณ จากเงิน
ได้ที่ใช้เป็นหลักฐานในการคำนวณภาษีมูลค่าเพิ่มตามที่กำหนด ดังนั้น เงินได้ที่ต้องเสียภาษี
เงินได้นิติบุคคลหรือฐานภาษีเงินได้นิติบุคคลนั้น โดยทั่วไปได้แก่กำไรสุทธิที่คำนวณตาม
เงื่อนไขที่กำหนด แต่เพื่อความเป็นธรรมและอุดช่องว่างในการจัดเก็บภาษีเงินได้ จึงได้มีการ
บัญญัติจัดเก็บภาษีเงินได้ นิติบุคคล จากเงินได้หรือฐานภาษี ที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) กำไรสุทธิ

(2) ยอดรายได้ก่อนหักรายจ่าย

(3) เงินได้ที่จ่ายจากหรือในประเทศไทย

(4) การจำหน่ายเงินกำไรออกไปจากประเทศไทย

3. ภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นภาษีที่เก็บจากผู้ขายสินค้าในประเทศ การให้บริการในประเทศ และการนำเข้าสินค้า ผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพเป็นปกติธุระ ไม่ว่าจะประกอบกิจการในรูปแบบของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีหรือนิติบุคคล หรือนิติบุคคลใดๆ หากมีรายรับจากการขายสินค้าหรือให้บริการเกินกว่า 1.8 ล้านบาทต่อปี มีหน้าที่ต้องยื่นคำขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นผู้ประกอบการจดทะเบียน โดยคำนวณภาษีที่ต้องเสียจากภาษีขายหักด้วยภาษีซื้อในแต่ละเดือนภาษี

4. ภาษีธุรกิจเฉพาะ เป็นภาษีตามประมวลรัษฎากรประเภทหนึ่ง จัดเก็บจากการประกอบกิจการเฉพาะอย่างแทนภาษีการค้าที่ถูกยกเลิก ภาษีธุรกิจเฉพาะเริ่มใช้บังคับใน พ.ศ. 2535 พร้อมกับกับภาษีมูลค่าเพิ่ม

5. อากรแสตมป์ เป็นภาษีตามประมวลรัษฎากรประเภทหนึ่ง จัดเก็บจากการกระทำตราสาร 28 ลักษณะ ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีอัตราอากรแสตมป์

3.2 วิธีการคำนวณภาษี

ประมวลรัษฎากร ได้กำหนดวิธีการคำนวณภาษีของภาษีแต่ละประเภทไว้แตกต่างกัน เช่น จัดเก็บภาษีจากเงินได้สุทธิ ซึ่งเป็นเงินได้พึงประเมินที่หักออกด้วยค่าใช้จ่ายและค่าลดหย่อนแล้ว จัดเก็บภาษีจากกำไรสุทธิ จัดเก็บภาษีจากรายรับหรือรายได้ก่อนหักรายจ่าย หรือ กำหนดให้เสียอากรแสตมป์ในอัตราร้อยละของมูลค่าตราสาร หรือสัญญา เป็นต้น (ดูภาคผนวกเพิ่มเติม)

4. แนวคิดเกี่ยวกับด้านการผลิตและเทคโนโลยี

อรุณ เกียรติสาร (2540, 3-8) กล่าวถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาการผลิตของประเทศ ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการบริการ โดยการให้กำเนิดนวัตกรรมและกระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่ถูกกว่า หรือเหมาะสมกว่ามาทดแทน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้เป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์ทางเทคโนโลยี ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตและตลาด ผู้ประกอบการในประเทศกำลังพัฒนายังขาดความรู้และทุนสำหรับการพัฒนาอย่างมาก ดังนั้นรัฐบาลจะต้องเข้าลงทุนสร้างขีดความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะขีดความสามารถเพื่อรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีของภาคเอกชน

แม้ว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย แต่ปรากฏว่าในปัจจุบันขีดความสามารถในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศมีจำกัดมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก การวิจัยและการพัฒนาของประเทศไทยยังมีน้อยมาก แม้ว่ารัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายงบประมาณการวิจัยให้ภาครัฐบาลมีร้อยละ 0.5 และภาคเอกชนร้อยละ 0.25 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 แต่ก็ไม่ได้มีกิจกรรมมากพอที่จะทำให้เกิดการลงทุนได้จริงตามแผน เนื่องจากไม่มีกลไกในการติดตามเร่งรัดให้มีการเพิ่มงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้เป็นไปตามแผน นอกจากนี้การวิจัยและพัฒนาส่วนมากเป็นของหน่วยงานรัฐบาล ภาคเอกชนยังมีความตื่นตัวน้อย ที่น่าสังเกตคือ รัฐวิสาหกิจยังมีงบประมาณในการทำวิจัยและพัฒนาน้อยมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ประเทศไทยมีงบประมาณการวิจัยและพัฒนาในระดับที่ต่ำมาก ในปี พ.ศ. 2538 ประเทศไทยถูกจัดอันดับความสามารถทางเทคโนโลยีอยู่ในอันดับที่ 42 จากจำนวนประเทศที่กำลังพัฒนาระดับความก้าวหน้าและพัฒนาแล้ว 48 ประเทศ โดย World Economic Forum ทั้งที่ฐานะทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในอันดับที่ 26

ปัญหาประการที่หนึ่ง ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนของการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย คือ การขาดแคลนกำลังคนด้านนี้ในทุกๆระดับ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แนวทางแก้ไขที่สำคัญคือ การปรับแนวคิดทางการศึกษาของชาติให้คำนึงถึงการพัฒนาระดับการศึกษาของประชาชนโดยรวม แทนที่จะเน้นการพัฒนาเฉพาะสาขาที่ขาดแคลน เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง สำหรับตัวผู้วิจัยน่าจะมี

ระบบการพัฒนาวิชาชีพวิจัย เพื่อให้ความสำคัญแก่นักวิจัยและปรับปรุงค่าตอบแทนให้นักวิจัยสามารถเป็นอาชีพที่น่าสนใจทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน

ปัญหาประการที่สองคือ เรื่องแผนการวิจัยพัฒนาซึ่งยังไม่สอดคล้องและรองรับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยควรจะหาหรือเพื่อหามาตรการให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐบาลเอง และรัฐบาลกับเอกชนเพื่อให้การทำวิจัยและพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสนองตอบความต้องการของเอกชนได้

ปัญหาประการที่สามคือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งยังมีปัญหาทั้งในด้านสถาบันนโยบายและมาตรการ ทั้งนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมต่างก็มิได้ให้ความสนใจกับการใช้กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศในระดับลึก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดูดซับ ดัดแปลงปรับปรุงและสร้างเทคโนโลยี ในอนาคตรัฐยังไม่มีกลไกในการช่วยส่งเสริมและลดภาระในการเรียนรู้มาตรการทำให้บริษัทใช้การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นฐานในการเสริมสร้างความสามารถทางเทคโนโลยี รัฐบาลควรพิจารณาจัดตั้งสถาบันหรือให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งสถาบันสำหรับการศึกษาและฝึกอบรมเฉพาะด้าน สถาบันควรมีหลากหลายและไม่ควรกระจุกตัวอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ด้านนโยบายควรให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในสถาบันเหล่านี้มากขึ้น เพื่อให้การประสานงานกับภาคเอกชนมีประสิทธิภาพและสามารถบริการผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาคเอกชนน่าจะให้เงินสนับสนุนสมทบแก่สถาบันด้วย เนื่องจากสถาบันจะต้องมีเงินลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย เอกชนควรเข้ามามีบทบาทในหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมของสถาบัน

ปัญหาประการที่สี่คือ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนสนใจและสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนามากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องการเงินสนับสนุนที่มีหลายหลายประเภท มีเงินให้กู้มากขึ้น เงินใจอ่อนปรน เป็นต้น การให้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการพื้นฐาน เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ให้บริการทดสอบตรวจสอบ อุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นต้น สนับสนุนให้ภาคเอกชนดำเนินการด้านนี้

5. แนวคิดเกี่ยวกับด้านการตลาด

5.1 ความหมายของการตลาด การขาย และการให้บริการ

What is Marketing ? Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for

managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

What is Marketing Management? Marketing management is the *art and science* of choosing target markets and *getting, keeping, and growing customers* through creating, delivering, and communicating superior customer value.

Selling is only the tip of the iceberg “There will always be need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself. Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy. All that should be needed is to make the product or service available.” (Peter Drucker)

คำว่า “บริการ” (Service) ตามพจนานุกรมนักเรียน นายเปลื้อง ณ นคร พ.ศ. 2514 คำว่าบริการหมายถึง “ช่วย เกื้อกูล” หรือพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 หมายถึง “การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่าง ๆ การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น”

5.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารด้านการตลาด

การบริหารการตลาดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดตลาดเป้าหมายเพื่อให้ได้ลูกค้า รักษาลูกค้า เพิ่มลูกค้า ด้วยการสร้างและนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ตลาดเป้าหมายคือใคร
 2. ลูกค้าคือใคร
 3. จะเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างไร
 4. คุณค่าอะไร
 5. จะสามารถ ให้ได้/รักษา/เพิ่มลูกค้า ด้วยการสร้างและนำเสนอคุณค่าอย่างไร
- การวางแผนการตลาด แผนการตลาดมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ
2. ป้องกันการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย ตลอดจนโอกาสในการทำยอดขายและกำไรแก่กิจการ

3. ป้องกันการหลงทางตามสถานการณ์และคู่แข่ง
 4. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นแนวทางในการกำกับ ดูแลการทำงาน สำหรับผู้บริหารการตลาด
 5. สามารถสร้างโอกาสความสำเร็จได้มากกว่าการไม่วางแผน
- องค์ประกอบของแผนการตลาด (Contents of the Marketing Plan)

1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) แผนการตลาดควรเริ่มด้วยบทสรุปผู้บริหาร ซึ่งจะเริ่มด้วยการระบุจุดมุ่งหมายหลักของแผน พร้อมทั้งย่อสรุปข้อเสนอของแผน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง ได้รับรู้และเข้าใจแผนการตลาดอย่างย่อภายในเวลาอันรวดเร็ว ประเด็นสำคัญที่ควรสรุปย่อในบทสรุปผู้บริหาร ได้แก่ การระบุคู่แข่งให้ชัดเจน บอกทิศทางว่าเราอยู่ ณ ที่ใด ในธุรกิจนี้อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ตาม ระบุการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด ระบุกลยุทธ์ทางด้านส่วนประสมทางการตลาดที่จะใช้ พร้อมทั้งการประเมินผลและควบคุม และควรสรุปปิดท้ายด้วย ความคาดหวังที่ทำให้มั่นใจว่าธุรกิจจะมีศักยภาพสูงขึ้นจากการใช้แผนการตลาดนั้น

2. รายละเอียดบริษัท รวมถึงการระบุภารกิจหลัก (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์และนโยบายในระดับบริษัท (Strategies and Policy) สิ่งเหล่านี้จะมีการนำเสนอขึ้นมาเพื่อใช้พิจารณาบททวน เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกำหนดขึ้นในแผนการตลาดมีความสอดคล้องและอยู่ภายในกรอบของข้อกำหนดเหล่านี้

3. สถานการณ์ปัจจุบันทางการตลาด (Current Market Situation) รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในส่วนของการวิเคราะห์สรุปสถานการณ์ปัจจุบันทางการตลาด (Current Market Situation) มีการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่

- 3.1 ยอดขายของสินค้าของกิจการ
- 3.2 ต้นทุนต่าง ๆ
- 3.3 กำไร
- 3.4 ตลาดหรือลูกค้า
- 3.5 คู่แข่ง
- 3.6 การกระจายสินค้า
- 3.7 สภาพแวดล้อมในระดับมหภาคต่าง ๆ

ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ตลอดจนประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อสายผลิตภัณฑ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขัน (Competitive Environment) ประกอบด้วย สถาบันต่าง ๆ ที่แข่งขันกับบริษัทเพื่อแย่งชิงลูกค้า และทรัพยากรที่หายาก ต่างพยายามสร้างความพยายามทางการตลาดเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งส่วนครองตลาดที่ต้องการ หนทางที่ดีที่สุดที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ ต้องมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า ต้องรู้ว่าลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร เขาคิดอะไรก่อนการซื้อ ระหว่างซื้อและหลังจากที่ซื้อไปแล้ว บริษัทจะต้องพิจารณาสภาพของตนเองก่อนและตัดสินใจเลือกลักษณะของลูกค้าหรือตลาดเป้าหมาย พิจารณาว่าในตลาดเป้าหมายนั้นมีคู่แข่งที่มีลักษณะเป็นอย่างไร และพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง (Product Differentiation) มีลักษณะพิเศษเฉพาะของตนและชี้ให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความแตกต่างนั้น ในใจของผู้บริโภค (Product Positioning) จึงจะสามารถเอาชนะใจลูกค้าและคู่แข่งได้

นักการตลาดต้องทราบข้อมูลของคู่แข่ง ดังนี้

1. ใครคือคู่แข่งทางตรง และใครคือคู่แข่งทางอ้อม
2. วัตถุประสงค์ของคู่แข่งคืออะไร
3. กลยุทธ์ของคู่แข่งคืออะไร
4. จุดแข็ง จุดอ่อนของคู่แข่งคืออะไร
5. รูปแบบการโต้ตอบของคู่แข่งคืออะไร

นักการตลาดจำเป็นต้องมี การวิเคราะห์คู่แข่งและสภาพการแข่งขัน เพื่อศึกษาความได้เปรียบเสียเปรียบทางการแข่งขันระหว่างกิจการกับคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคต ดังคำกล่าวของนักปราชญ์ชุนวู กล่าวไว้ว่า “รู้เขารู้เรา รบ 100 ครั้งก็ชนะ 100 ครั้ง” ผลที่ได้จากการวิเคราะห์คู่แข่ง ทำให้บริษัททราบข้อมูลดังต่อไปนี้

- บริษัทมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขันอย่างไร
- ทำให้เข้าใจพฤติกรรมและกลยุทธ์ของคู่แข่งมากขึ้น
- สามารถคาดคะเนกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะใช้ต่อไปได้
- สามารถวางกลยุทธ์ของบริษัทให้เหนือกว่าคู่แข่งได้
- นำผลการวิเคราะห์มาสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันต่อไป

ลักษณะของการแข่งขันแบ่งได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Competition)

2. การแข่งขันในตราสินค้า (Brand Competition)
3. การแข่งขันในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ (Form Competition)
4. การแข่งขันโดยทั่วไป (Generic Competition)

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับกลุ่มสาธารณชน กลุ่มสาธารณชน (Publics) หมายถึง กลุ่มชนหรือหน่วยงานที่มีความสนใจ ใฝ่มองและพยายามสร้างกฎข้อบังคับกิจกรรมขององค์กร สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับกลุ่มสาธารณชน ประกอบด้วย

1. กลุ่มสถาบันการเงิน (Financial Publics)
2. สื่อมวลชน (Media Publics)
3. หน่วยงานของรัฐบาล (Government Unit)
4. กลุ่มที่มีปฏิกิริยา (Citizen-Action Publics)
5. กลุ่มชนในท้องถิ่น (Local Publics)
6. ประชาชนทั่วไป (General Publics)
7. พนักงานของบริษัท (Internal Publics)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปหรือสภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมจุลภาค

1. สภาพแวดล้อมทั่วไปหรือสภาพแวดล้อมมหภาค (General Environment) ประกอบด้วย

- 1.1 สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์
- 1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic)
- 1.3 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ
- 1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)
- 1.5 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Politik and Law)
- 1.6 สภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรมและสังคม (Social)

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมจุลภาค (Task Environment) เป็นการวิเคราะห์ของงานแต่ละงานของอุตสาหกรรมแต่ละชนิด จะวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี Five force Model ของ Michael Porter ประกอบด้วย

- 2.1 คู่แข่งขัน (Rivalry)
- 2.2 ผู้เข้าร่วมแข่งขันรายใหญ่ (New Entrants)
- 2.3 ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ได้แก่ งาน เงิน คน...
- 2.4 สินค้าทดแทน / ของที่ใช้ร่วมกันได้ (Substitution)

2.5 ลูกค้า / ผู้ใช้บริการ (Customers)

ทฤษฎี Michael E. Porter คิดทฤษฎี Porter's 5 Forces Model เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ภัยคุกคามจากผู้มาใหม่ (Threat of New Entrants) ผู้มาใหม่มักจะมีสินค้าและบริการ ที่ทันสมัยมีเทคโนโลยีดีกว่า มีรูปลักษณะที่สวยงามกว่า ฯลฯ ผู้มาใหม่จะเข้ามาแย่งส่วนการตลาดของบริษัท ดังนั้นบริษัทจะต้องประเมินว่าการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ง่ายหรือยาก ถ้าเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายจะมีการแข่งขันสูงเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในอนาคต และการออกจากการทำธุรกิจนี้ง่ายหรือยาก ถ้าการออกจากการทำธุรกิจนี้ยากก็จะทำให้คู่แข่งไม่สามารถลดปริมาณลง การแข่งขันก็จะสูงเช่นกัน การประเมินความสามารถในเข้ามาแข่งขันของธุรกิจรายใหม่ในอุตสาหกรรมสามารถประเมินได้จาก นโยบายของรัฐสนับสนุนการลงทุนรายใหม่หรือไม่ ขนาดการผลิตที่ประหยัดเงินลงทุนขนาดเล็กหรือใหญ่ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการเปลี่ยนกระบวนการผลิตสูงหรือต่ำ การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายง่ายหรือยาก ประสบการณ์และการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมนั้น

2. ภัยคุกคามจากคู่แข่งในปัจจุบัน (Threat of Intense Segment Rivalry) พิจารณาจากมีใครอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับเราบ้าง ใครมียอดขาย / ส่วนการตลาดสูงสุด ใครมีกลยุทธ์ทางการตลาดเหนือกว่ากัน ใครเป็นผู้นำด้านต้นทุน ใครมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดีกว่ากัน ใครมีการขยายตัวตามแนวตั้งและแนวนอน ใครมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและความสามารถด้านการจัดการเป็นอย่างไร ใครมีการวิจัยและพัฒนาที่เหนือกว่า ใครมีนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ ใครมีทรัพยากรทางการเงินดีกว่ากัน ใครมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่เหนือกว่า เป็นต้น

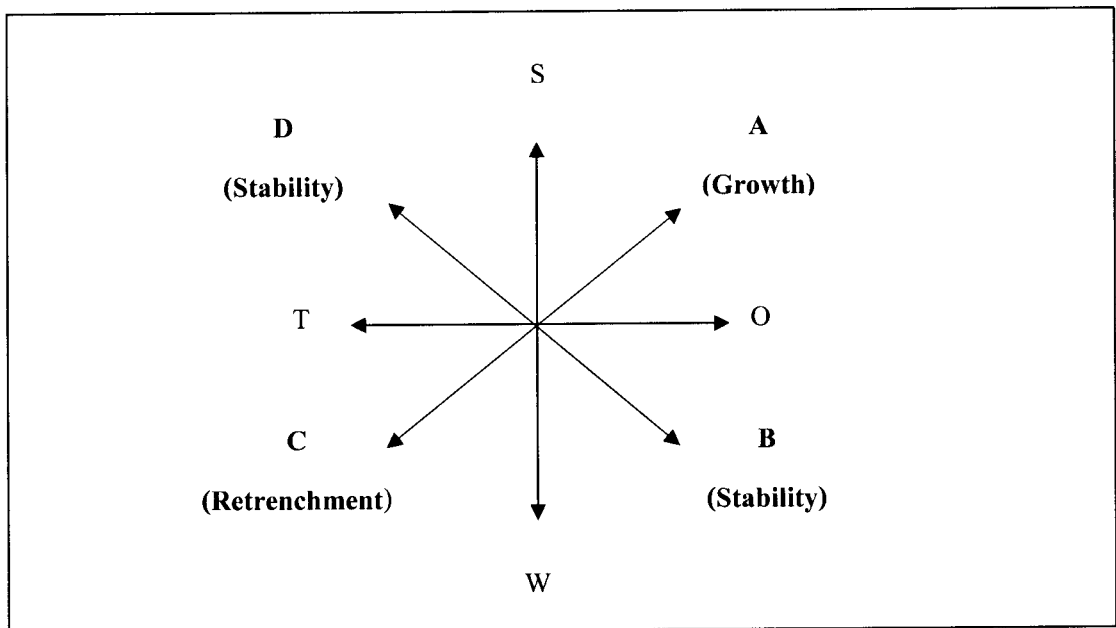
3. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product) มีสินค้าทดแทนหรือไม่ ถ้ามีสินค้าทดแทนการแข่งขันจะสูง แนวโน้มของราคาและกำไรจะลดลง

4. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ขึ้นอยู่กับราคาสินค้าและปริมาณการซื้อ ความแตกต่างในสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของกลุ่มแข่งขัน ฯลฯ ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงสภาพการแข่งขันจะสูง

5. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Supplier) ขึ้นอยู่กับราคาวัตถุดิบ ปริมาณการขาย ความแตกต่างในวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต สินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบของผู้จำหน่ายรายอื่น ฯลฯ ถ้าผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองสูง การแข่งขันจะสูง เพื่อแข่งขันทรัพยากรที่หายาก

ทฤษฎี SWOT Analysis หรือ Five force Model ของ Michael E. Porter

Strength จุดแข็ง	Weakness จุดอ่อน	⇒	สภาพแวดล้อมภายใน
โอกาส Opportunity	อุปสรรค Threat	⇒	สภาพแวดล้อมภายนอก



ผลการวิเคราะห์ วิเคราะห์ได้ว่า ถ้าที่ตั้งของจุดที่ตั้งขององค์กรหรือหน่วยงานอยู่ที่จุด

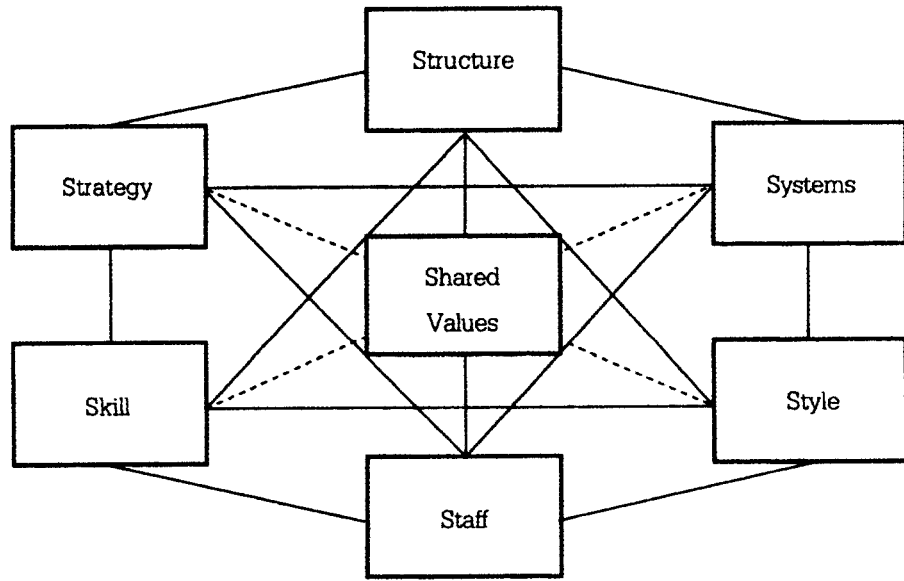
- A แสดงว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีจุดแข็งและมีโอกาสเติบโตได้จึงใช้กลยุทธ์แบบ Growth Strategy
- C แสดงว่าองค์กรมีทั้งจุดอ่อนและไม่มีโอกาส จึงจำเป็นต้องลดขนาด ขวบ หรือ เลิกกิจการไป ใช้กลยุทธ์แบบ Retrenchment Strategy
- B และ D นั้นยังมีความจำเป็นต้องดำรงสถานะ (Stability Strategy) เพื่อดูโอกาส หรือ สร้างจุดแข็งเพื่อก้าวต่อไปขององค์กร ดังนั้นสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์หลักในการเลือกทิศทางในอนาคต (Grand Strategy) อาจสามารถดูได้จากการวิเคราะห์นี้ ให้เห็นแนวทางว่าองค์กรควรจะใช้กลยุทธ์ที่มุ่งการเติบโต (Growth) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการคงสถานะ (Stability) หรือต้องใช้กลยุทธ์ในการตัดทอน (Retrenchment) อันเป็นแนวทางที่งดการลงทุน หรือต้องยอมล้มละลาย

และการตอบคำถามถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรนี้ จะสามารถบอกได้ว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใด และอย่างไร
ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุด แข็งและจุดอ่อนขององค์กร ได้แก่

1. Mckinsey's 7-S Model
2. ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
3. การประเมินผลด้านการตลาด (Marketing Function)
4. การสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันโดยอาศัยทรัพยากร (Resource-Based View)

Mckinsey's 7-S Model กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. Strategy กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน
2. Structure โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงาน และการแบ่งงาน ต้องเอื้อประโยชน์ให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. System ระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศและระบบการวัดผลงานต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบการติดต่อ สื่อสารที่ดี
4. Style สไตล์การบริหารงาน วิสัยทัศน์และจรรยาบรรณของผู้บริหารต้องกว้างไกล
5. Staff พนักงานในองค์กร มีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อบริษัท
6. Skill ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน
7. Shared Value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร ที่จะมุ่งมั่นให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ นักการตลาดจะต้องประเมินการดำเนินงานของตนดูว่า S ตัวไหน เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน ถ้าพบว่าเป็นจุดอ่อนให้แก้ไข ถ้าเป็นจุดแข็งให้ใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพที่ 4.2 Mckinsey's 7-S Model

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) Michael E.Porter กล่าวว่า องค์การประกอบด้วย กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมเหล่านี้ต้องร่วมมือประสานกันอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้แก่สินค้าและบริการและจะต้องมีระบบควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 4.3 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

4. วัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objectives) คือ “สิ่งที่ต้องการให้บรรลุ” วัตถุประสงค์ในแผนการตลาดอาจจะถูกกำหนดขึ้นมาในรูปแบบต่อไปนี้

- 4.1 ยอดขาย (Sales Volume)
- 4.2 ส่วนครองตลาด (Market Share)
- 4.3 กำไร (Profit)

5. กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies) สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยได้อีก ดังนี้ คือ

5.1 กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ Segmentation Targeting and Positioning (STP)

S – Segmentation (การแบ่งส่วนตลาด) เป็นกระบวนการที่ตลาดถูกแบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ อันประกอบไปด้วยลูกค้าหลายส่วน โดยที่แต่ละส่วนมีความเด่นพิเศษและมีความต้องการในส่วนที่คล้ายกัน เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาดสำหรับตลาดผู้บริโภคมีดังนี้

- 1) เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- 2) เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- 3) เกณฑ์จิตวิทยา
- 4) เกณฑ์พฤติกรรม

T – Targeting (การเลือกตลาดเป้าหมาย) หมายถึง ตลาดส่วนที่บริษัทเลือกไว้เป็นตลาดเป้าหมาย เพื่อที่จะติดต่อซื้อขาย ในการเลือกตลาดเป้าหมายจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ขนาดของตลาดและความเติบโตของตลาด ความน่าสนใจโดยรวมของตลาดนั้น โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทตลาดจากศักยภาพที่มี

P – Positioning (การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์) หมายถึง การที่บริษัทวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดส่วนนั้นเพื่อหวังที่จะครอบครองตลาด โดยที่ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์หมายถึง การที่ผู้บริโภคกำหนดนิยามแห่งการรับรู้ผลิตภัณฑ์นั้นเนื่องจากมีลักษณะสำคัญบางอย่าง ที่แตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง กลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญในการออกแบบส่วนผสมทางการตลาด เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคโดยทั่วไป

5.2 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) จะแบ่งออกเป็น

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product)

- กลยุทธ์ราคา (Price)
- กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย
- กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

5.3 กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด (Competitive Marketing Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดขึ้นมาเพื่อรักษาคำแหน่งทางการแข่งขันในตลาดนั้น

6. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติ หรือวิธีดำเนินการตามกลยุทธ์การตลาดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ในแผนปฏิบัติการจะต้องระบุคำตอบที่ชัดเจนให้แก่คำถามเหล่านี้ คือ

- 6.1 งานที่ระบุไว้ในแผนจะปฏิบัติอย่างไร
- 6.2 จะปฏิบัติงานแต่ละงานนั้นเมื่อไร
- 6.3 ใครจะเป็นคนทำบ้าง
- 6.4 จะมีค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณเท่าไร สำหรับแต่ละงาน

7. ประมาณการผลตอบแทนที่จะได้รับ (Project Profit and Loss Statement) การคาดการณ์ผลตอบแทนที่ได้จากการใช้แผนการตลาดที่กำหนดขึ้น จะอยู่ในรูปของผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การทำงานกำไรขาดทุนล่วงหน้า โดยทางด้านรายได้คาดการณ์จากจำนวนหน่วยสินค้าที่คาดว่าจะขายได้คูณด้วยราคาขายเฉลี่ยต่อหน่วย ส่วนทางด้านค่าใช้จ่ายจะมีต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนต่างระหว่างรายได้ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก็คือ กำไรหรือขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

8. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นวิธีการประเมินผลและควบคุมให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยปกติผู้บริหารจะคอยติดตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงประจำงวดการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดขึ้นสำหรับงวดนั้น ถ้าผลงานไม่ได้มาตรฐานก็จะหาวิธีแก้ไขปรับปรุงต่อไป เพื่อควบคุมให้งานบรรลุจุดหมาย

6. แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ SMEs

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจ SMEs

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, 361-363) กล่าวถึงปัญหาของธุรกิจขนาดย่อม ไว้ดังนี้

1. ขาดความรู้ในส่วนที่เป็นศาสตร์ในการบริหาร สำหรับปัญหาในข้อนี้เป็นสิ่งที่แก้ไขยากผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมสามารถแสวงหาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ มากมาย เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา การศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การดูรายการโทรทัศน์และข่าว การอ่านตำราและบทความทางวิชาการในวารสารต่าง ๆ ทางด้านการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

2. ผู้บริหารธุรกิจขาดประสบการณ์หรือศิลปะในการบริหาร ผู้บริหารในธุรกิจขนาดย่อมมักจะแยกตัวออกมาทำธุรกิจด้วยตัวเอง ในช่วงแรกจะประสบปัญหาในข้อนี้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยการประยุกต์ใช้ศาสตร์ในการบริหารธุรกิจหรืออาจจ้างนักบริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์เข้ามาช่วยเหลือในลักษณะเป็นที่ปรึกษาเป็นครั้งคราวก็ได้ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำระบบบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ จ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญทำการวิจัยหรือเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย เป็นต้น

3. ปัญหาด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมักจะเกิดปัญหาการไม่ประหยัดจากขนาดการผลิต และเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก การที่จะใช้ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า ซึ่งซื้อในจำนวนจำกัดทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งซื้อจำนวนมาก การที่จะซื้อเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีที่สลับซับซ้อน มีราคาสูง ก็จะไม่คุ้ม แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจขนาดย่อมจะทราบความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจง ดังนั้น การผลิตสินค้าหรือให้บริการบางชนิดอาจจะเลี่ยงไม่ใช้เครื่องจักรที่ล้ำสมัยและราคาแพง แต่อาจจะต้องใช้การทำด้วยมือหรือการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านได้ เช่น ช่างฝีมือ ช่างแกะสลัก ช่างเจียรไน ช่างทอ ช่างปัก ช่างเย็บ ฯลฯ ซึ่งไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูงแต่ต้องใช้แรงงานฝีมือแทน เป็นต้น ในกรณีนี้ก็จะสามารถสร้างภาพพจน์ให้กับสินค้าและตั้งราคาสูงได้

4. ปัญหาด้านการตลาด สำหรับปัญหาการตลาดของธุรกิจขนาดย่อมมีดังนี้

4.1 การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดบางชนิดซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงจะไม่คุ้ม เช่น การโฆษณาทางโทรทัศน์

4.2 ธุรกิจขนาดย่อมมีสินค้าให้เลือกน้อยและมีไม่เพียงพอ

4.3 ปัญหาสินค้านำราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมซื้อสินค้าในจำนวนจำกัด จึงได้รับส่วนลดน้อย ทำให้มีต้นทุนสูงจึงต้องตั้งราคาสูงด้วย

5. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี การหาแหล่งเงินทุนจะยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีภาพพจน์ที่ด้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนมีหลักทรัพย์ที่น้อยกว่า

6. ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถจ้างพนักงานมาทำงาน เฉพาะหน้าที่ให้ครบทุกหน้าที่ได้ ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมจึงต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ ธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านการผลิตและการปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบัญชี การตลาด ระบบสารสนเทศ การจัดการ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาธุรกิจของตนเอง ตลอดจน พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ในหน้าที่ธุรกิจหลายด้าน ที่จะเข้ามาช่วยให้สามารถทำงานได้หลาย หน้าที่แทนที่จะมีความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

7. ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานไม่มากนักจึง ทำให้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ขาดระบบสารสนเทศที่เหมาะสม ขาดการทำ การวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

6.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ SMEs ให้บรรลุผลสำเร็จ

ยุทธ วรรณตรธาร (วรรณตรธาร 2543 : 1 - 3) ได้เขียนบรรยายการดำเนินธุรกิจ SMEs ให้บรรลุผลสำเร็จไว้ดังนี้

การประกอบธุรกิจ SMEs ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และเปรียบเทียบระหว่างผู้ที่ประกอบธุรกิจล้มเหลวและผู้ที่ประกอบธุรกิจเจริญรุ่งเรือง ต่อไปนี้คือ แบบฉบับหรือข้อแนะนำ 15 ประการ เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจให้ได้ผล ซึ่งรวบรวมจากข้อคิด ของผู้ดำเนินธุรกิจจนประสบผลสำเร็จ ข้อคิดบางประการมองผิวเผินอาจจะไม่ค่อยเกี่ยวข้อง แต่ ควรจะจดจำไว้เป็นแบบอย่าง เพราะข้อคิดเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วทั้งสิ้น

1. มีความรู้ความชำนาญ ในการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าประเภทใดก็ตาม ผู้ประกอบ ธุรกิจควรมีประสบการณ์ หรือความรู้ความชำนาญมาก่อน นอกจากนี้ยังจะต้องหาความรู้และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มเติม ความรู้ที่ว่านี้ได้แก่ ความรู้ในการซื้อสินค้า ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ความรู้เกี่ยวกับการขาย และการรักษาลูกค้า และความรู้ในเรื่องการจัดการเงิน อย่างไรก็ตามการ มีประสบการณ์และความรู้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งเพียงพอ เจ้าของกิจการจะต้องใช้ประสบการณ์ให้เกิด ประโยชน์ เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์บางอย่าง และมอบอำนาจหน้าที่ให้พนักงานช่วยกัน ดูแลกิจการ ไม่ใช่ทำเองหมดทุกอย่าง กรณีเช่นนี้จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตช้ากว่าที่ควรจะเป็น

สำหรับผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อย สามารถจะเรียนรู้จากวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ลงมือทำด้วยตนเอง
- 2) เรียนรู้จากตำรับตำรา จากนิตยสาร หนังสือพิมพ์
- 3) คบค้าสมาคมกับบุคคลในวงการธุรกิจนั้น ๆ
- 4) ศึกษาทางไปรษณีย์

5) เข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ

6) จ้างที่ปรึกษาเมื่อมีความจำเป็น

2. เริ่มต้นด้วยเงินทุนที่เพียงพอ เมื่อเริ่มประกอบธุรกิจ ควรมีเงินของตนเองเพียงพอ ไม่ใช่กู้หนี้ยืมสินเสียส่วนใหญ่ ซึ่งจัดอยู่ในทำนองจับเสือมือเปล่า การลงทุนน้อย กู้ยืมมาก จะทำให้กำไรหายขาดไป เพราะกำไรที่ได้จะตกอยู่ในมือเจ้าของเงินในรูปดอกเบี้ย ผู้ที่ประสบความสำเร็จในกรณี เช่นนี้เกือบทั้งหมดเป็นผู้ที่ยอมทำงานหนักและใช้จ่ายน้อยเมื่อเป็นเช่นนี้ผู้เริ่มต้นประกอบธุรกิจควรคำนึงถึงหลักปฏิบัติง่าย ๆ ดังนี้

2.1 ประเมินการค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นอย่างละเอียด

2.2 จะต้องขายให้ได้เท่าใดจึงจะคุ้มค่าใช้จ่ายที่ประมาณได้ใน ข้อ ก.

2.3 จะขายสินค้าประเภทไหน จึงจะขายให้ได้อย่างน้อยเท่ากับ ข้อ ข.

2.4 ถ้าการขายเป็นการขายเชื่อ ท่านต้องการลูกหนี้ประเภทไหน ระยะเวลาการให้เครดิตนานเท่าใด

2.5 เครื่องใช้และอุปกรณ์อะไรบ้างที่ท่านต้องการ

ธุรกิจที่เปิดดำเนินการมาแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลายาวนานเพียงใด กรณีที่มีทุนไม่เพียงพอก็อาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่ดำเนินการใหม่ หรือดำเนินการมานานปี มีวิธีพิจารณาง่าย ๆ ว่าเท่าที่ผ่านมามีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินการหรือไม่ ได้แก่

1) ในรอบปีที่ผ่านมา ธุรกิจของท่านได้รับความเชื่อถือจากเจ้าหนี้การค้ามากขึ้น หรือลดลงถ้ามากขึ้นแสดงว่าท่านมีแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น เพราะเครดิตทางการค้าก็คือทุนชนิดหนึ่ง

2) ในการซื้อสินค้า ท่านสามารถหาประโยชน์จากการได้รับส่วนลดจากการชำระสินค้าเป็นเงินสดอยู่เสมอหรือไม่

3) หนี้สินที่มีกับธนาคารและสถาบันการเงินอื่น ๆ มีการชำระเป็นปกติหรือไม่

4) เงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำเนินกิจการทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตหรือไม่

3. เลือกทำเลที่เหมาะสม คนทั่วไปมักจะเข้าใจผิดอยู่เสมอว่าการเลือกทำเลจำเป็นเฉพาะร้านขายปลีกเท่านั้น ร้านขายส่งและโรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องอาศัยทำเลที่ตั้งที่ดีและเหมาะสม เช่นเดียวกัน ทำเลที่ดี คือ ที่ที่มีลูกค้าติดต่อได้สะดวก การบริการขนส่งสะดวก และรวดเร็ว โดยเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนน้อยที่สุด

4. มีความชำนาญในการซื้อสินค้าการมีความชำนาญในการซื้อสินค้านำมาจำหน่ายซึ่งได้แก่การรู้อะไรจะซื้อสินค้าอะไร ซื้อจากที่ไหน และซื้ออย่างไร ถือว่าเป็นความสำคัญเบื้องต้นแรก

จะนำไปสู่การประกอบธุรกิจให้ได้กำไร การซื้อสินค้าผิด ๆ นอกจากจะขายไม่ได้แล้ว ยังจะต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมากมาย เช่น เสียที่เก็บสินค้า เสียดอกเบี้ย ขาดขาดทุน เป็นต้น

คุณสมบัติของผู้มีความชำนาญในการซื้อสินค้า จะต้องรู้ทั้งตลาดของลูกค้า และตลาดของผู้ขายสินค้า นอกจากนี้จะต้องรู้จักสร้างอำนาจการซื้อ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการซื้อเชื่อได้ทุกเวลาที่ต้องการ ถึงกระนั้นก็ยังต้องคำนึงถึงปริมาณเงินที่ตนเองมีอยู่เสมอ

5. ควบคุมเงินทุนหมุนเวียน ธุรกิจแต่ละประเภทมีความต้องการระดับเงินทุนหมุนเวียนแตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าธุรกิจประเภทใด เมื่อมีการนำเงินไปซื้อสินทรัพย์ถาวร เงินหมุนเวียนจะลดลงทันที ผลที่ตามมาก็คือ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีเงินไม่เพียงพอในการชำระหนี้ทางการค้า หรือหนี้สินกู้ยืมระยะสั้น ธุรกิจที่ขยายตัวอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นอยู่เสมอ การคาดคะเนระดับความต้องการเงินทุนหมุนเวียน ไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้สามารถชำระหนี้ได้โดยไม่บกร่องธุรกิจหมุนเวียนไปได้โดยไม่ติดขัด

6. บริหารการขายเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติการขายเชื่อจะมีกำไรมากกว่าการขายเป็นเงินสด เพราะการขายเชื่อมีความเสี่ยงและอาจเกิดหนี้สูญ นอกจากนี้จะต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องการเรียกเก็บและติดตาม ค่าใช้จ่ายในเรื่องเอกสาร และการบันทึกต่าง ๆ มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ ที่ควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเสมอเมื่อมีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ประการแรก คือ ต้องพิจารณาเสียก่อนว่าท่านมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการขายเครดิตหรือไม่ เพราะตามลักษณะการขายเชื่อ เงินทุนจะถูกเปลี่ยนสภาพออกมาในรูปของลูกหนี้ ทำให้สภาพคล่องทางการเงินลดลง ประการที่สอง คือ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บ เมื่อครบกำหนดชำระ ผู้ขายสินค้าจะต้องมีประสิทธิภาพในการเรียกเก็บและติดตามหนี้ดังกล่าวให้ได้มาเป็นเงินสด ท่านอาจจะใช้วิจรรย์ญาณวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ ว่าการบริหารการขายเชื่อของธุรกิจของท่านมีประสิทธิภาพดีเพียงใด โดยพยายามตอบคำถามดังต่อไปนี้

6.1 เมื่อธุรกิจของท่านมีการขายเชื่อ ท่านได้สร้างนโยบายการขายเชื่อไว้อย่างเป็นทางการหรือไม่

6.2 ท่านสามารถดูแลรับผิดชอบโดยลำพังหรือไม่ เมื่อมีความจำเป็นต้องขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

6.3 ทุกครั้งที่มีการตกลงซื้อขายกันขึ้น ลูกค้าของท่านทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเขาจะต้องชำระเงินให้ท่านเมื่อใด และเป็นจำนวนเท่าไร

6.4 ท่านได้ทำการจัดลำดับอายุ (Aging) ของลูกหนี้บ้างหรือไม่

6.5 ท่านได้วางระบบการจัดเก็บไว้เป็นทางการบ้างหรือไม่

การจัดเก็บหรือบริหารการขายเชื่อขึ้นอยู่กับความสามารถและรอบคอบในการให้สินเชื่อกว่าสำหรับการให้สินเชื่อในธุรกิจการค้าขนาดย่อมมีผู้แนะไว้ว่า การให้สินเชื่อควรจะดูว่า

- 1) เป็นคนสุ่ม รอบคอบหรือไม่
- 2) แต่งกายเรียบร้อยหรือไม่
- 3) ท่าเลที่ตั้งดีหรือไม่
- 4) คนงานได้รับความพอใจจากผลตอบแทนที่ได้รับหรือไม่
- 5) มีความสนใจเรื่องราคา และต้นทุนของธุรกิจหรือไม่

7. ใช้จ่ายเงินด้วยความระมัดระวัง ปัญหาเบื้องต้นในการประกอบธุรกิจอีกประการหนึ่งก็คือ เจ้าของกิจการควรจะได้รับเงินเดือน หรือค่าใช้จ่ายจากการบริหารงานเท่าไร และจะจ้างพนักงานในอัตราเงินเดือนเท่าใด จึงจะเหมาะสมในทางปฏิบัติเจ้าของกิจการ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมมักเบิกเงินไปใช้ส่วนตัวหรือใช้จ่ายในครอบครัวโดยไม่ระมัดระวัง ทำให้เงินส่วนหนึ่งหายไปจากระบบการเงินในธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการกู้หนี้ยืมสินมากขึ้น ต้นทุนจึงได้สูงขึ้น กำไรกลับลดน้อยลง

8. มีท่าทีที่ดีต่อลูกค้า การบริการลูกค้าถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการในเรื่องของการประกอบการค้า พ่อค้าที่ดีจะต้องคอยให้บริการ และคำแนะนำแก่ลูกค้าเสมอเมื่อลูกค้ามีปัญหาในบางครั้งท่านอาจจะต้องพบปะสังสรรค์กับลูกค้าหรือนักธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางการค้าได้ในภายหลัง ทักษะคติของพ่อค้าที่ดีอีกประการหนึ่ง คือมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ขายสินค้าด้วยวิธีหลอกลวงประชาชน ควรเสียภาษีเงินได้ให้รัฐเมื่อธุรกิจมีกำไร อย่างไรก็ตามการใช้เวลาว่างพบปะสังสรรค์กับบุคคลในวงการ หรือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ควรคำนึงเวลาสุขภาพ และความมั่นคงของธุรกิจเสมอ นอกจากนี้จะต้องคำนึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเพราะกิจกรรมบางประเภทต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไป

9. เตรียมการเพื่อขยายกิจการ ธุรกิจที่เริ่มต้นใหม่มักจะมีรากฐานยังไม่แข็งแรง จำเป็นจะต้องสร้างความมั่นคงให้ดีเสียก่อน โดยเฉพาะในด้านการเงิน เมื่อธุรกิจมีความมั่นคงดี การเตรียมการเพื่อการขยายกิจการจะทำได้ง่ายขึ้น การขยายกิจการต้องมีเงินทุนเพียงพอ ต้องสร้างประสิทธิภาพให้แก่ตนเองในเรื่องการบริหารคน เพราะเมื่อธุรกิจขยายตัวมากขึ้นจำเป็นจะต้องใช้คนมากขึ้นอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ต้องพิจารณาและสำรวจให้รอบคอบในเรื่องชนิดและตลาดของสินค้าที่จะขาย

10. ต้องประมาณตนเองอยู่เสมอ การรู้จักประมาณตนเองในที่นี้ คือ การรู้จักขีดความสามารถของตนเองข้อจำกัดในเรื่องเงินทุนตลอดจนความแข็งแรงของสุขภาพ ไม่ดำเนินกิจการหลาย ๆ ประเภทในเวลาเดียวกันถ้าไม่มีเงินทุนเพียงพอ ไม่มีกำลังคนช่วยเหลือสุขภาพไม่

อำนาจ เรื่องนี้ นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดและคำแนะนำไว้เป็นอุทธาหรณ์ว่า ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ รู้จักประมาณตนเอง และระลึกเสมอว่าเงินทองที่ท่านผู้ขี้มมาดำเนินกิจการจะต้องได้รับการชำระก่อนที่ท่านจะมีกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้นท่านจะต้องจัดการธุรกิจของท่านให้มีเงินได้เป็นปกติอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อถือ และความสามารถในการชำระหนี้

11. บันทึกตัวเลขทางการค้า ธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่จะไม่ทำการบันทึกตัวเลขทางการค้าเพราะเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และมักเข้าใจผิดเสมอว่า การบันทึกรายการธุรกิจที่เกิดขึ้นดูได้เฉพาะตัวกำไรเท่านั้น ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงแล้ว พ่อค้าเหล่านี้มักคำนวณผิดพลาดมากในเรื่องของกำไร ข้อผิดพลาดอยู่ที่คำนวณต้นทุนไม่ละเอียดพอ ถ้าไม่มีการบันทึกทางบัญชี โอกาสที่จะหาสาเหตุให้พบว่า กำไรที่คาดไว้หายไปไหน เป็นเรื่องที่ค่อนข้างทำได้ยาก ธุรกิจทุก ๆ ประเภทควรมีการบันทึกทางบัญชีส่วนจะมีระบบบัญชีซับซ้อนหรือไม่ขึ้นอยู่กับขนาด และประเภทของธุรกิจการบันทึกตัวเลขทางการค้าที่เกิดขึ้นช่วยให้สามารถคำนวณต้นทุนได้ถูกต้องรู้ว่าธุรกิจเติบโตขึ้นหรือตกต่ำลง รู้ผลการดำเนินธุรกิจประจำวันว่าเป็นอย่างไร และมีประโยชน์ในการรายงานผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ อีกมากมาย

12. ตรวจสอบกำไรและฐานะการเงินอยู่เสมอ ได้กล่าวมาแล้วว่าพ่อค้าในวงการธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่พิจารณาแต่กำไรเท่านั้น จริงอยู่ธุรกิจที่มีกำไรเท่านั้นที่สามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจที่ล้มเหลวจะเกิดจากการขาดทุนเสมอไปอาจเกิดจากฐานการเงินไม่มั่นคง มีเงินทุนไม่เพียงพอ หรือที่เรียกกันตามภาษาตลาดว่าเกิดจากการหมุนเงินไม่ทัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงกำไรและฐานะการเงินควบคู่กันไป การตรวจสอบดูหนี้สินจะต้องกระทำอยู่เสมอเพื่อไม่ให้ผิดพลาด เพราะข้อผิดพลาดในเรื่องนี้จะทำให้ความเชื่อถือเสื่อมสูญเมื่อ ไม่มีความเชื่อถือจากเจ้าหนี้การค้าดำเนินต่อไปไม่ได้

13. การรณนาที่จะเรียนรู้ ชีวิตเราไม่ว่าประกอบธุรกิจอาชีพอะไร ดูเหมือนจะต้องเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุดการเรียนรู้เป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความสามารถให้กับตนเอง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และพนักงานในองค์การธุรกิจของตนได้เรียนรู้ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรความปรารถนาที่จะชวนขวยหาความรู้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งในการประกอบธุรกิจโดยเฉพาะในยุคธุรกิจสมัยใหม่ วิธีการเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่

13.1 เรียนรู้จากการสนทนาปราศรัยกับบุคคลอื่น

13.2 โดยการติดตามสังเกตบุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือกำลังประสบความสำเร็จ

13.3 พบปะสังสรรค์กับบุคคลในวงการธุรกิจ หรือร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ

13.4 เรียนรู้จากการอ่านนิตยสารทางธุรกิจการค้า และจากตำรับตำรา

13.5 เข้าร่วมในการฝึกอบรมหรือสัมมนาในเรื่องที่คิดว่าเกี่ยวข้องและให้ประโยชน์

14. เต็มใจที่จะรับฟังคำแนะนำ มีพ่อค้าบางท่านกล่าวว่า เขาพอใจมากที่ได้ติดต่อกับผู้ขายสินค้าที่ดีหมายความว่า เขาได้รับการดูแลเอาใจใส่ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ พ่อค้าที่ดีจะต้องเป็นที่ปรึกษาที่สำคัญของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันลูกค้าที่ดีต้องเต็มใจที่จะรับฟังคำแนะนำในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ก็ต้องอาศัยที่ปรึกษาเช่นเดียวกัน ในการประกอบธุรกิจท่านอาจจะหาที่ปรึกษาตามความจำเป็นในแต่ละกรณีจาก นักกฎหมาย นักโฆษณา นักการตลาด นายธนาคาร เพื่อนนักธุรกิจ หรือแม้กระทั่งนายแพทย์ การมีความเต็มใจรับฟังคำแนะนำถือว่าเป็นการเปิดหูเปิดตา ช่วยให้การตัดสินใจได้ถูกต้องดีขึ้น

15. ระมัดระวังสุขภาพของท่าน สุขภาพเป็นขีดจำกัดหนึ่งของการประกอบธุรกิจ โดยธรรมชาติมนุษย์ทุกคนย่อมพยายามหลีกเลี่ยงจากการเจ็บป่วยแต่เมื่อมีอายุมากขึ้นความแข็งแรงทางร่างกายจะลดลง การเจ็บป่วยจะมีมากขึ้นเมื่อท่านเห็นว่าสุขภาพของท่านไม่แข็งแรงเพียงพอที่จะรับความกดดันจากธุรกิจของท่าน ควรรักษาทางแก้ไขอาจจะให้ผู้อื่นรับช่วงต่อไปหรือเลิกกิจการมิฉะนั้นอาจประสบกับการสูญเสียมากกว่านี้ ในเรื่องการระมัดระวังรักษาสุขภาพผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำหลักใหญ่ ๆ ไว้ดังนี้

15.1 ให้ความสำคัญในเรื่องอาหารการกิน

15.2 ออกกำลังกาย (อาจจะโดยการเดินหรือบริหารกายตอนเช้า)

15.3 พักผ่อนให้เพียงพอ

15.4 ให้แพทย์ตรวจสุขภาพสม่ำเสมอ

15.5 ทำจิตใจให้สบายเพื่อคลายความตึงเครียดจากการทำงาน โดยการทำงานอดิเรก

สุรชัย ภัทรบรรเจิด พนักงานบริหารระดับอาวุโส ส่วนอุตสาหกรรมการผลิต โครงการศึกษา วิเคราะห์และเตือนภัย SMEs รายสาขา (SAW) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ไว้ดังนี้

ผู้ที่ต้องการทำธุรกิจเป็นของตนเองจำเป็นจะต้องมีสัญชาตญาณของความเป็นผู้ประกอบการ และมีความขวนขวายในการหาช่องทางในการลงทุนทำธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการ จำเป็นจะต้องไม่สะทกสะท้านกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมีแต่ความ

ตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำ ต้องทำให้ได้แม้จะเหน็ดเหนื่อยอย่างไรก็ต้องอดทน ทำงานหนักต่อไป และมีความผูกพันกับงานที่ทำให้เกิดความสำนึก จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีหลายประการประกอบกัน ผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการอาจจะไม่จำเป็นจะต้องมีให้ครบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่จำเป็นบางข้อที่ควรจะมี ดังนั้นขอให้พิจารณาคุณตนเองว่าขาดข้อใดบ้าง เห็นสมควรที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตนเองก็จะเป็นประโยชน์ คุณลักษณะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) "ธุรกิจ" กับ "ความเสี่ยง" เป็นของคู่กันผู้ที่เป็นผู้ประกอบการ ชอบทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะไม่มี ความภูมิใจกับงานที่ง่าย หรืองานที่มีความเป็นไปได้อย่างเปราะบางหรือเท่ากับไม่มีความเสี่ยงเลย และจะหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป แต่ชอบงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง คือ มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความเสี่ยงระดับนี้ได้มีการประเมินแล้วว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจำเป็นต้องหาทางเลือกไว้หลายทาง เช่น การลงทุนธุรกิจ จำเป็นจะใช้เวลาศึกษาวางแผนการตลาด เลือกกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินลงทุน หลักการบริหารพร้อมทั้งคำนวณผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนโยบายของรัฐ โดยศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วค่อยตัดสินใจ และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยมีการประเมินความเป็นไปได้อย่างดีแล้ว

2. ต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เมื่อมองเห็นโอกาสแห่งความเป็นไปได้ พร้อมทั้งพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้พลังงานความคิดสติปัญญา ความสามารถทั้งหมด ทำงานหนักทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามช่องทางที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบาก และยังคงต่อสู้ต่อไป พร้อมจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงาน เกิดการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดจากที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขไปสู่ความสำเร็จ พอใจภูมิใจในงานออกมาดีเด่น จุดมุ่งหมายทางธุรกิจมีได้อยู่ที่ทำกำไร แต่จะทำเพื่อการขยายความเจริญเติบโตของกิจการ กำไรเป็นเพียงเครื่องสะท้อนว่าจะทำได้ และไม่เพียงสนใจที่ผลบรรลุเป้าหมาย แต่สนใจวิธีการของกระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) เมื่อผู้ประกอบการต้องการประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่พอใจที่จะทำในสิ่งซ้ำ ๆ เหมือนแบบดั้งเดิม แต่เป็นผู้ที่ชอบเอาประสบการณ์ที่ผ่านมา มาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิมนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจ เป็นผู้เข้าถึงปัญหาแล้วหาทางแก้ไข หาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา กล้าที่จะผลิตสินค้าที่แตกต่างจากตลาดที่มีอยู่เดิม กล้าใช้วิธีการขายที่ไม่เหมือนใคร กล้าประดิษฐ์ค้นคว้าสิ่งแปลก

ใหม่เข้าสู่ตลาด และเกือบทุกครั้งของความแตกต่างนั้นทำให้ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังกล้าคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ พร้อมทั้งแสวงหาวัตถุดิบใหม่ ๆ มาทดแทน ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน นำระบบการจัดการสมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต ความคิดสร้างสรรค์นี้อาจเกิดขึ้นมาเอง หรือเอาแนวคิดมาจากนักประดิษฐ์ นักวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษามาก็ได้

4. รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย (Addict to Goals) เมื่อการตั้งเป้าหมาย มีการวาดภาพจินตนาการไปถึงความสำเร็จ และจะต้องทำอะไรถ้าล้มเหลว หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และจะแก้ไขอย่างไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องทุ่มเททุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายนั้นล้วนแต่เป็นการเอาชนะทั้งนั้น มีความคิดผูกพันที่จะเอาชนะ จนสามารถวางแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจขัดขวางในการไปสู่เป้าหมาย เตรียมป้องกันที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะทำให้เกิดการล้มเหลว แต่ขณะเดียวกันมองโลกในแง่ดี มีความหวัง มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของความสำเร็จจนมองเห็นอนาคต

5. ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น (Ability to motivate) ผู้ประกอบการที่ดีนอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถในการทำงานสร้างทัศนคติและแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการทำงาน และเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ สามารถโน้มน้าวใจผู้ให้เงินทุน เช่น ธนาคาร ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง ให้คล้อยตามและยินดีให้การสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน

6. ยืนหยัดต่อสู้ทำงานหนัก(Hard Working) เมื่อพิจารณารอบคอบแล้วตั้งเป้าหมายจะต้องพยายามทำงานหนัก ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ถูกกดดันอย่างใหญ่หลวงก็ไม่สามารถหยุดหยั่งได้ ขอเพียงให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จเท่านั้น

7. เอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน (Learning from Experience) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ เป็นการมองผลงานในอดีตที่เคยทำผิดพลาด นำมาเป็นบทเรียนสะท้อนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในการทำงาน บางครั้งแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้สำเร็จ ก็จะไม่หยุดคิดเพื่อหาวิธีใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา ไม่มูทะลุยึดมั่นกับแผนเดิมแล้วทำไม่ได้ ผู้ประกอบการจะต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจนทำได้สำเร็จ และฟังความคิดเห็นของผู้รู้ผู้แนะนำ

8. มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี (Management and Leadership Capability) มีลักษณะการเป็นผู้นำ รู้หลักการบริหารงานจัดการที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายระดับในภาวะที่แตกต่างกันออกไปตามระยะการเติบโตของกิจการ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะระยะเริ่มทำธุรกิจ จะต้องรับบทเป็นผู้นำ ที่ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง ทำงานหนัก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางแนวทางการทำงาน พร้อมให้คำแนะนำ ผู้ร่วมงานรับคำสั่งด้วยความเต็มใจปฏิบัติ เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และเป็นกันเอง ผลงานดำเนินไปด้วยดี ต่อมากิจการเติบโตขึ้น การบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมั่นได้มากขึ้น ใฝ่ใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น จนถึงปล่อยให้ดำเนินการเอง ส่วนตนเองจะได้มีเวลาใช้ความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการหรือลงทุนใหม่ มีการวางแผนสั่งการ ตัดสินใจทำงานตามที่วางไว้ กล้าลงทุนจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยงานมากกว่าเป็นธุรกิจครอบครัว รู้จักปรับ เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Be Self Confident) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว แข็งแรงมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตเอาชนะสิ่งแวดลอมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยาน และไม่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป หรือเชื่อมั่นตัวเองมากเกินไป จึงไม่แปลกที่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เคยมีประวัติความล้มเหลวมาแล้วหลายครั้ง โดยเฉพาะช่วงแรกของชีวิตการทำงาน แต่จะไม่เลิกล้ม จนสามารถต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ เชื่อมั่นว่า ไม่ว่าจะสถานการณ์อย่างไรจะต้องพึ่งตนเองได้ ปัจจัยอื่นเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น การทำงานหนัก ความทะเยอทะยาน และการแข่งขันจะเป็นสิ่งสนับสนุนตนเองได้ดีที่สุด

10. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary) เป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้อย่างแม่นยำและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

11. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) รับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ มักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้ดูแลจนงานสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบผลการตัดสินใจ ไม่ว่าจะผลออกมาจะดีหรือไม่ มีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากความเอาใจใส่ ความพยายาม ความรับผิดชอบมิใช่เกิดจากโชคหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้เกิดขึ้น

12. มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง (Enthusiastic) มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวาที่อยากจะท้าทาย มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป เร่งรัดตัวเองทุกวัน มีพลังผูกพันตัวเองไม่อยู่นิ่งด้วย

13. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม (Take New Knowledge) ถึงแม้จะเชี่ยวชาญชำนาญในการแต่ความรู้และประสบการณ์อย่างอื่น หรือที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ก็ต้องหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ โดยเฉพาะความรู้ข้อมูลทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เขาวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ ความรู้อาจจะได้จากการสัมมนาฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

14. กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม (Can Make Decision and Be Attempt) กล้าตัดสินใจมีความหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อมมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีจิตใจของนักต่อสู้ แม้งานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนัก ถือว่างานหนักนั้นเป็นงานท้าทายใช้ความรู้ สติปัญญา ความสามารถของตนเองในการทำงาน และจะภูมิใจเมื่อทำได้สำเร็จ ความมุ่งมั่นพยายามนั้น เป็นการทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลาขวนขวายหาทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

15. ย่อตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น (Independent) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักใช้น้ำพักน้ำแรงที่มาจากตนเอง จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับตนเองเพื่อให้งานสำเร็จ และมุ่งหวังความสำเร็จ

16. มุ่งเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก (Focus on Current Situation) ผู้ประกอบการบางคนมักจะฝังใจในอดีต ซึ่งบางคนประสบความสำเร็จ บางคนล้มเหลวแล้วไม่สามารถปรับตัวเองได้ บางคนปรับตัวได้โดยพยายามเข้าใจในอดีต บางคนมีแต่โลกแห่งความฝัน สร้างวิมานในอากาศ แล้วไม่ลงมือทำ จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตด้วยการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ

17. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptable) ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะปรับตนเองให้เป็นไปตามต้องการของสภาพแวดล้อมมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามยถากรรม หรือขึ้นอยู่กับโชค หรือดวง

18. รู้จักประเมินตนเอง (Self Assessment) การทำอะไรรู้จักประเมินตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัว เกินความสามารถ จะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ ในระยะแรกการคาดการณ์ตลาดยังไม่ชัดเจน แต่ทำธุรกิจแบบใจใหญ่ แทนที่จะเริ่มเล็ก ๆ ไปก่อน แต่กลับไปลงทุนใหญ่ทีเดียว ผลลัพธ์ไม่สามารถหาตลาดได้ สินค้าที่ผลิตได้ก็ไม่สามารถจะ

ระบายออกไปได้ ผลสุดท้ายมีสินค้าค้างสต็อก เงินทั้งหมดก็มาจมอยู่กับสินค้า ไม่สามารถหาเงินลงทุนต่อไปได้ นี่เป็นสาเหตุของความเกินตัว ทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

19. ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน (Participation and Competition) การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่งแต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงคู่แข่งอย่างเดียว ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน การทำธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ควรแข่งขันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต ถ้าไม่มีการแข่งขัน ก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

20. ปลอดภัยเพื่ออนาคต (Safe for Future) การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัด อดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงตั้งตัว เพื่ออนาคตข้างหน้า

21. มีความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าและต้องสร้างความเชื่อถือของตัวเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีสาระสำคัญถึงวิธีการดำเนินการ วิธีศึกษาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้คือ

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

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังนี้

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane (ชานินทร์, 2550:49) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) แบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 27 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ได้ดังนี้ (ชานินทร์, 2550: 77)

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมาย ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค 2537:29) และ (จิรารัตน์ ศรีเจริญ 2546:42-45 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2548: 167-168)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	แปลความหมายว่า	ระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	แปลความหมายว่า	ระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	แปลความหมายว่า	ระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	แปลความหมายว่า	ระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	แปลความหมายว่า	ระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) แบบตรวจสอบรายการ (Check-List) จำนวน 1 ข้อ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไข ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) อีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง
6. การแจกแจงแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ โดยใช้ข้อมูลตามหมายเลขที่ปรากฏในสมุดหน้าเหลือง จำนวน 300 ราย และคัดเลือกแบบสอบถามที่ตอบกลับที่สมบูรณ์แบบเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 ราย

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้นำกรอบแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวม และสร้างแบบสอบถามขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งก่อนนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือวัดดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity)

นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และภาษา ความถูกต้องของแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง หนึ่งก่อนนำไปทดลองใช้

2. ความเชื่อมั่น (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเขตบางแค จำนวน 50 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วิณิชย์บัญชา 2545: 449) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \infty \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูล ทำตามขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ได้นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปช่วยในการประมวลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ประเภทองค์กร ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวรและสัดส่วนการจำหน่าย

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ

ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการทดสอบความแปรปรวนของข้อมูลแบบ เอฟ เทส (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ต่อปัจจัยความสำเร็จ และความสำเร้จ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อทดสอบสมมติฐาน ในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่
ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการจำนวน 222 ราย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอดังนี้

ตอนที่ 1 หาค่าความถี่และหาร้อยละ ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ ของธุรกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม

ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษา
ระดับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตอนที่ 3 หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อ
ศึกษาระดับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตอนที่ 4 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการทดสอบ
ความแปรปรวนของข้อมูล แบบเอฟเทส (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรลักษณะ
ข้อมูลทั่วไปขององค์การต่อปัจจัยความสำเร็จ และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 หาค่าความถี่และหาร้อยละ เพื่อศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 4.1 – 4.5

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทองค์การ

ประเภทองค์การ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
บุคคลธรรมดา	34	15.30
คณะบุคคล	4	1.80
ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชนิติบุคคล	19	8.60
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	19	8.60
บริษัทจำกัด	140	63.00
กิจการร่วมค้า	6	2.70
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด จำนวน 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.00 และรองลงมาเป็นบุคคลธรรมดา จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.30

ตารางที่ 4.2 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทการดำเนินงาน

ประเภทการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
กิจการผลิตสินค้า	68	30.60
กิจการให้บริการ	92	41.40
กิจการค้าส่ง	47	21.20
กิจการค้าปลีก	15	6.80
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำเนินงานในรูปแบบของกิจการให้บริการ จำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.40 และรองลงมาดำเนินงานในรูปแบบของกิจการผลิตสินค้า จำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.60

ตารางที่ 4.3 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนการจ้างแรงงาน

จำนวนการจ้างแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 - 15 คน	124	55.90
16 - 25 คน	19	8.60
26 - 50 คน	56	25.20
51 - 200 คน	23	10.30
เกินกว่า 200 คน ระบุ...	0	0.00
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการจ้างแรงงานในช่วงระหว่าง 1 - 15 คน จำนวน 124 ราย คิดเป็นร้อยละ 55.90 และรองลงมามีการจ้างแรงงานในช่วงระหว่าง 26 - 50 คน จำนวน 56 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.20

ตารางที่ 4.4 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	จำนวน	ร้อยละ
1 - 30 ล้านบาท	120	54.00
31 - 50 ล้านบาท	43	19.40
51 - 200 ล้านบาท	55	24.80
เกินกว่า 200 ล้านบาท ระบุ	4	1.80
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรอยู่ในระหว่างช่วงของ 1 - 30 ล้านบาท จำนวน 120 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.00 และรองลงมามีมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรอยู่ในระหว่างช่วงของ 51 - 200 ล้านบาท จำนวน 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.80

ตารางที่ 4.5 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ

สัดส่วนการจำหน่าย	จำนวน	ร้อยละ
ในประเทศ	217	97.70
ต่างประเทศ	5	2.30
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีสัดส่วนของการจำหน่ายในประเทศ จำนวน 217 ราย คิดเป็นร้อยละ 97.70 รองลงมาเป็นการจำหน่ายต่างประเทศ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.30

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs ต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยความสำเร็จ ของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{X}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
1. ด้านการจัดการองค์การ	55 24.75	144 65.16	21 9.41	2 0.68	0 0.00	4.14	0.57	มาก
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	57 25.94	134 60.61	27 11.97	3 1.30	1 0.18	4.11	0.66	มาก
3. ด้านการเงินและการบัญชี	59 26.37	122 55.04	35 15.97	6 2.62	0 0.00	4.05	0.72	มาก
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	56 25.40	134 60.15	28 12.79	4 1.66	0 0.00	4.09	0.66	มาก
5. ด้านการตลาด	61 27.47	127 57.27	32 14.28	2 0.98	0 0.00	4.11	0.67	มาก
รวม	25.99	59.64	12.88	1.45	0.04	4.10	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.10 และเมื่อพิจารณาปัจจัยความสำเร็จในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่าปัจจัยในการจัดการ องค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยค่าเฉลี่ย = 4.14 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการผลิตและเทคโนโลยี และด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย = 4.11, 4.11, 4.09 และ 4.05 แปลความว่ามีระดับ ปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านการจัดการองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{x}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
1. ด้านการจัดการองค์กร								
1.1 องค์กรมีการกำหนดทิศทางในเรื่อง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์อย่างชัดเจน	94 42.3	121 54.5	7 3.2	0 0	0 0	4.39	0.55	มาก ที่สุด
1.2 องค์กรมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน	37 16.7	172 77.5	13 5.9	0 0	0 0	4.11	0.46	มาก
1.3 มีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ เป็นกลไกในการบรรลุผลสำเร็จ	37 16.7	172 77.5	13 5.9	0 0	0 0	4.11	0.46	มาก
1.4 มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนิน การชัดเจน	52 23.4	131 59.0	39 17.6	0 0	0 0	4.06	0.64	มาก
1.5 มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเพื่อทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของ องค์กรและใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์	54 24.3	132 59.5	30 13.5	6 2.7	0 0	4.05	0.70	มาก
1.6 มีการเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน รูปแบบการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้เพิ่ม ขึ้น	56 25.2	140 63.1	23 10.4	3 1.4	0 0	4.12	0.63	มาก
รวม	24.75	65.16	9.41	0.68	0	4.14	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการจัดการองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย = 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยขององค์การมีการกำหนดทิศทางใน เรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย สูงสุด โดยค่าเฉลี่ย = 4.39 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยมีการเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย = 4.12 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{x}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่างซื่อ	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ซื่อ			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์								
2.1 องค์การสามารถ ตอบสนองความ ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้	61 27.5	142 64.0	14 6.3	5 2.3	0 0.0	4.17	0.63	มาก
2.2 พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ โอกาสและ ความก้าวหน้าในอาชีพอย่าง เสมอภาค	48 21.6	152 68.5	18 8.1	4 1.8	0 0.0	4.10	0.60	มาก
2.3 พนักงานมีความสามารถเหมาะสม และพอเพียงในการปฏิบัติหน้าที่ ความ รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	55 24.8	136 61.3	30 13.5	1 0.5	0 0.0	4.10	0.63	มาก
2.4 องค์การเห็นความสำคัญและตระ หนักในคุณค่าของพนักงานทุกคน	63 28.4	125 56.3	31 14.0	1 0.5	2 0.9	4.11	0.72	มาก
2.5 การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ของ งานที่เกิดขึ้นมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ	61 27.5	118 53.2	40 18.0	3 1.4	0 0.0	4.07	0.71	มาก
รวม	25.94	60.61	11.97	1.30	0.18	4.11	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยค่าเฉลี่ย = 4.17 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยองค์กรเห็นความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของพนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ย = 4.11 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านการเงินและการบัญชี

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{X}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซ็นต์								
3. ด้านการเงินและการบัญชี								
3.1 มีความสามารถ ด้านการเงินที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร	66 29.7	122 55.0	29 13.1	5 2.3	0 0.0	4.12	0.71	มาก
3.2 องค์กรมีการจัดทำ งบประมาณของแผนการใช้จ่ายเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว	53 23.9	130 58.6	37 16.7	2 0.9	0 0.0	4.04	0.66	มาก
3.3 องค์กร มีความสามารถในการทำให้เกิดความมั่งคั่งสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าขององค์กร	56 25.2	117 52.7	41 18.5	8 3.6	0 0.0	4.00	0.76	มาก
3.4 องค์กร มีการบริหารสภาพคล่องในการจ่ายชำระหนี้เมื่อครบกำหนดชำระได้เป็นอย่างดีและสม่ำเสมอ	64 28.8	119 53.6	33 14.9	6 2.7	0 0.0	4.08	0.73	มาก
3.5 องค์กรมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนเงินกู้ต่ำเฉลี่ย ต่ำกว่าอุตสาหกรรม	54 24.3	123 55.4	37 16.7	8 3.6	0 0.0	4.00	0.75	มาก
รวม	26.37	55.04	15.97	2.62	0.0	4.05	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยที่มีความสามารถด้านการเงินที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย = 4.12 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือปัจจัยองค์กรมีการบริหาร สภาพคล่องในการจ่ายชำระหนี้เมื่อครบกำหนดชำระได้เป็นอย่างดีและสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย = 4.08 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{X}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี								
4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสามารถ ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้	71 32.0	134 60.4	12 5.4	5 2.3	0 0.0	4.22	0.65	มาก ที่สุด
4.2 ต้นทุนการดำเนินการผลิตอยู่ใน เกณฑ์ค่าที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ ด้านราคาได้	55 24.8	146 65.8	14 6.3	7 3.2	0 0.0	4.12	0.65	มาก
4.3 บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญใน การผลิตอยู่ในเกณฑ์ดีเท่าหรือดีกว่าเมื่อ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง	49 22.1	143 64.4	29 13.1	1 0.5	0 0.0	4.08	0.60	มาก
4.4 องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้าง นวัตกรรมด้านการผลิตใหม่ๆ อย่าง สม่ำเสมอ	50 22.5	116 52.3	51 23.0	5 2.3	0 0.0	3.95	0.74	มาก
4.5 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กร อยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าหรือเทียบเท่ากับคู่แข่ง	57 25.7	129 58.1	36 16.2	0 0.0	0 0.0	4.09	0.64	มาก
รวม	25.40	60.15	12.79	1.66	0.00	4.09	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการผลิตและเทคโนโลยีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.09 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยเทคโนโลยีที่ใช้ ในการผลิตสามารถตอบสนองเชิงการแข่งขันได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย = 4.22 แปลความ ว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยต้นทุนการดำเนินการผลิตอยู่ใน เกณฑ์ต่ำที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ด้านราคาได้ มีค่าเฉลี่ย = 4.12 แปลความว่ามีระดับปัจจัย ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
ต่อ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านการตลาด

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น					ค่า เฉลี่ย \bar{X}	SD	แปล ความ ระดับ ปัจจัย ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
5. ด้านการตลาด								
5.1 คุณภาพสินค้า ขององค์กรสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้	73 32.9	121 54.5	28 12.6	0 0.0	0 0.0	4.20	0.65	มาก
5.2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ดีกว่าหรือ ดี เท่ากับคู่แข่ง	58 26.1	130 58.6	34 15.3	0 0.0	0 0.0	4.11	0.64	มาก
5.3 ตราชื่อเป็นที่รู้จักของลูกค้าโดยทั่วไป ในอุตสาหกรรม	49 22.1	140 63.1	33 14.9	0 0.0	0 0.0	4.07	0.61	มาก
5.4 ราคาของสินค้า/บริการอยู่ใน เกณฑ์ เฉลี่ยของอุตสาหกรรมและ สามารถ แข่งขันได้	63 28.4	127 57.2	27 12.2	5 2.3	0 0.0	4.12	0.70	มาก
5.5 องค์กรมีช่องทางในการกระจาย สินค้ามากพอตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภคได้	57 25.7	128 57.7	33 14.9	4 1.8	0 0.0	4.07	0.69	มาก
5.6 มีการใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด กระตุ้นยอดขายอย่างสม่ำเสมอ	66 29.7	117 52.7	35 15.8	4 1.8	0 0.0	4.10	0.72	มาก
รวม	27.47	57.27	14.28	0.98	0.00	4.11	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการตลาดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยคุณภาพสินค้า ขององค์กรสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยค่าเฉลี่ย = 4.20 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือปัจจัยราคาของสินค้า/บริการอยู่ใน เกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม และสามารถ แข่งขันได้ มีค่าเฉลี่ย = 4.12 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs ต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	SD	แปล ความ ระดับ ความ สำเร็จ
	เห็น ด้วย อย่าง ชัด แจ้ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ชัด แจ้ง			
	5	4	3	2	1			
จำนวน / เปอร์เซนต์								
1. กำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย ของอุตสาหกรรม	55 24.78	137 61.71	25 11.26	5 2.25	0	4.09	0.67	มาก
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์กรได้รับ มากกว่าอัตราต้นทุนของเงิน ทุนขององค์กร	39 17.57	162 72.97	21 9.46	0 0.00	0	4.10	0.53	มาก
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรอยู่ ในเกณฑ์น่าพอใจ	39 17.57	142 63.96	37 16.67	4 1.80	0	3.97	0.65	มาก
4. สินค้าและบริการขององค์กรอยู่ในระดับที่ ได้รับการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	42 18.92	132 59.46	39 17.57	9 4.05	0	3.94	0.73	มาก
5. องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	54 24.32	128 57.66	39 17.57	1 0.45	0	4.06	0.66	มาก
6. องค์กรสามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อ ลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง	49 22.08	143 64.41	30 13.51	0 0.00	0	4.08	0.60	มาก
7. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏ ต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพ ลักษณ์ด้านบวก	76 34.24	114 51.35	32 14.41	0 0.00	0	4.20	0.67	มาก
รวม	22.78	61.65	14.35	1.22	0.00	4.06	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.06 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าปัจจัยภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยค่าเฉลี่ย = 4.20 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือ ปัจจัยอัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์กรได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนของเงินทุนขององค์กร มีค่าเฉลี่ย = 4.12 แปลความว่ามีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน
2. ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ประเภทองค์กร ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวรและสัดส่วนการจำหน่าย แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน

ตอนที่ 4.1 เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทองค์การแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน

ปัจจัยความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ : ประเภทองค์การ													
	บุคคลธรรมดา		คณะบุคคล		ห้างหุ้นส่วนสามัญ		ห้างหุ้นส่วนจำกัด		บริษัทจำกัด		กิจการร่วมค้า			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	P
1. ด้านการจัดการองค์การ	4.13	0.46	3.42	0.60	3.86	0.33	4.01	0.52	4.23	0.56	3.94	0.50	5.83	0.12
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.06	0.53	4.35	0.42	3.74	0.56	3.96	0.67	4.20	0.66	3.67	0.40	5.10	0.18
3. ด้านการเงินและการบัญชี	3.79	0.66	4.00	0.49	3.52	0.54	3.95	0.67	4.24	0.76	3.80	1.03	6.32	0.06
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	4.10	0.59	4.10	0.40	3.80	0.44	3.81	0.72	4.19	0.63	3.60	0.37	6.98	0.15
5. ด้านการตลาด	4.07	0.62	3.96	0.56	3.55	0.54	3.95	0.53	4.26	0.64	3.50	0.50	7.73	0.19
รวม	4.03	0.57	3.97	0.49	3.69	0.48	3.94	0.62	4.22	0.65	3.70	0.56	6.39	0.14

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบในด้านประเภทองค์การแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยความสำเร็จ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยประเภทองค์การในรูปแบบของบริษัทจำกัด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.22 รองลงมาจะอยู่ในรูปของบุคคลธรรมดา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.03

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน

ปัจจัยความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ : ประเภทการดำเนินงาน									
	กิจการผลิตสินค้า		กิจการให้บริการ		กิจการค้าส่ง		กิจการค้าปลีก		F	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการจัดการองค์การ	4.17	0.59	4.21	0.54	4.17	0.56	4.11	0.42	1.87	0.40
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.07	0.78	4.18	0.54	4.09	0.61	3.96	0.55	3.25	0.10
3. ด้านการเงินและการบัญชี	3.99	0.84	4.19	0.72	4.03	0.77	3.77	0.64	2.74	0.16
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	4.14	0.75	4.14	0.59	3.99	0.60	3.91	0.55	3.20	0.35
5. ด้านการตลาด	4.09	0.71	4.21	0.54	4.01	0.73	0.57	0.53	1.77	0.18
รวม	4.09	0.73	4.19	0.59	4.06	0.65	3.27	0.54	2.57	0.24

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบในด้านประเภทการดำเนินงานแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยความสำเร็จ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยประเภทการค้าปลีกในรูปแบบของกิจการให้บริการ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.19 รองลงมาจะอยู่ในรูปแบบของกิจการผลิตสินค้า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.09

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านจำนวนการจ้างแรงงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน

ปัจจัยความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปของการจ้างแรงงาน																
	1 – 15 คน			16 – 25 คน			26 – 50 คน			51 – 200 คน			เกินกว่า 200 คน ระบุ.....				
	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD		\bar{X}	SD		\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	F	P	
1. ด้านการจัดการองค์การ	3.98	0.60		4.26	0.48		4.32	0.46		4.41	0.51		0.00	0.00		8.53	0.06
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.93	0.68		4.34	0.54		4.34	0.53		4.35	0.57		0.00	0.00		9.59	0.06
3. ด้านการเงินและการบัญชี	3.83	0.85		4.35	0.53		4.45	0.51		4.22	0.61		0.00	0.00		12.42	0.15
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	3.94	0.71		4.16	0.36		4.33	0.50		4.29	0.61		0.00	0.00		7.95	0.17
5. ด้านการตลาด	3.89	0.69		4.31	0.51		4.40	0.51		4.45	0.50		0.00	0.00		12.95	0.16
รวม	3.91	0.71		4.28	0.48		4.37	0.50		4.34	0.56		0.00	0.00		10.29	0.12

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบในด้านจำนวนการจ้างแรงงานแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยความสำเร็จ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจำนวนการจ้างแรงงานในช่วงระหว่าง 26 – 50 คน, 51 – 200 คน และ 16 – 25 คน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.37, 4.34 และ 4.28 ตามลำดับ รองลงมาจำนวนการจ้างแรงงานจะอยู่ในช่วงระหว่าง 1 – 15 คน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 3.91

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความล้ำเร่งแตกต่างกัน

ปัจจัยความล้ำเร่ง	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ : มูลค่าสินทรัพย์ถาวร (หน่วย : บาท)										F	P
	1 – 30 ล้าน		31 – 50 ล้าน		51 – 200 ล้าน		เกินกว่า 200 ล้าน		SD	SD		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD				
1. ด้านการจัดการองค์การ	3.97	0.60	4.29	0.47	4.38	0.49	4.17	0.19	9.42	0.06		
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.89	0.66	4.30	0.51	4.41	0.51	4.10	0.20	13.19	0.08		
3. ด้านการเงินและการบัญชี	3.78	0.84	4.38	0.62	4.42	0.50	4.30	0.52	15.24	0.10		
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	3.91	0.70	4.25	0.53	4.34	0.52	4.15	0.30	8.64	0.09		
5. ด้านการตลาด	3.88	0.69	4.33	0.53	4.44	0.50	4.21	0.35	14.21	0.07		
รวม	3.89	0.70	4.31	0.53	4.40	0.50	4.19	0.31	12.14	0.39		

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบในด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยความล้ำเร่งโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจำนวนมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในช่วงระหว่าง 51 – 200 ล้านบาท และ 31 – 50 ล้านบาท มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความล้ำเร่งในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.40 และ 4.31 ตามลำดับ รองลงมาจำนวนมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในช่วงเกินกว่า 200 ล้านบาท มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความล้ำเร่งในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.19

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านสัดส่วนการจำหน่ายแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จแตกต่างกัน

ปัจจัยความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร : สัดส่วนการจำหน่าย				F	p
	ขายในประเทศ		ขายต่างประเทศ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการจัดการองค์กร	4.14	0.58	4.13	0.23	2.85	0.20
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.11	0.66	4.28	0.27	3.12	0.22
3. ด้านการเงินและการบัญชี	4.06	0.80	4.32	0.27	2.15	0.27
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	4.09	0.65	4.40	0.51	0.36	0.62
5. ด้านการตลาด	4.11	0.67	4.33	0.63	0.53	0.65
รวม	4.10	0.67	4.29	0.38	1.80	0.39

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบในด้านสัดส่วนการจำหน่ายขายในประเทศและขายต่างประเทศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อระดับปัจจัยความสำเร็จโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยสัดส่วนการจำหน่ายขายต่างประเทศ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.29 รองลงมาสัดส่วนการจำหน่ายขายในประเทศ มีระดับความคิดเห็นมากต่อปัจจัยความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.10

ตอนที่ 4.2 เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

2. ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทของการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน

ความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปของการต่างกัน : ประเภทของการ														F	p
	บุคคลธรรมดา		คณะบุคคล		ห้างหุ้นส่วนฯ		หจก.		บริษัทจำกัด		กิจการร่วมค้า					
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD				
1. กำไรของการอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	3.94	0.69	4.25	0.50	4.16	0.38	4.47	0.51	4.07	0.70	4.00	0.89	1.745	0.13		
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับของการได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนของเงิน ทุนของการ	4.09	0.45	3.50	0.58	3.79	0.63	4.21	0.42	4.14	0.53	4.17	0.41	2.82	0.25		
3. ส่วนแบ่งการตลาดของการอยู่ในเกณฑ์นำพอใจ	3.94	0.49	4.00	0.00	3.05	0.52	4.11	0.32	4.10	0.64	3.67	0.52	11.48	0.46		
4. สินค้าและบริการของการอยู่ในระดับที่ได้รับยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	3.85	0.61	3.25	0.50	2.84	0.90	3.95	0.52	4.14	0.60	3.67	0.82	15.90	0.52		
5. องค์การมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.94	0.49	3.75	0.50	3.47	0.51	3.84	0.69	4.24	0.64	3.50	0.55	7.77	0.39		
6. องค์การสามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง	3.88	0.59	3.25	0.50	3.74	0.45	3.95	0.62	4.25	0.55	3.33	0.52	9.13	0.42		
7. ภาพลักษณ์ของการที่ปรากฏต่อลูกค้า และสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก	4.03	0.58	4.25	0.50	3.21	0.42	4.11	0.81	4.39	0.58	4.00	0.00	14.71	0.51		
รวม	3.95	0.56	3.75	0.44	3.47	0.54	4.09	0.56	4.19	0.61	3.76	0.53	9.07	0.38		

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ในด้านประเภท องค์กรแตกต่างกันของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จโดย ภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยประเภทองค์กรในรูปแบบของ บริษัทจำกัดมีระดับความคิดเห็นด้วยมากต่อความสำเร็จในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย = 4.19 รองลงมาจะ อยู่ในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัดมีระดับความคิดเห็นด้วยมากต่อความสำเร็จในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย = 4.09 และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในข้อย่อยแต่ละข้อกับประเภทองค์กรจะพบว่าองค์กรใน รูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมีความสำเร็จในด้านกำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย = 4.47 มาเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาจะอยู่ในรูปแบบบริษัท มีความสำเร็จในด้าน ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ย = 4.39

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านประเภทการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็วดังกล่าวแตกต่างกัน

ความสำเร็วดังกล่าว	ลักษณะข้อมูลทั่วไปของการดำเนินงาน									
	กิจกรรมผลิตสินค้า		กิจกรรมให้บริการ		กิจกรรมค้าส่ง		กิจกรรมค้าปลีก		F	P
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. กำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	4.07	0.80	4.02	0.59	4.30	0.59	4.00	0.66	1.96	0.12
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์กรได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนของเงิน ทุนขององค์กร	4.10	0.58	4.08	0.45	4.28	0.54	3.67	0.49	5.48	0.28
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรอยู่ในเกณฑ์นำพอใจ	3.94	0.79	4.08	0.54	3.94	0.61	3.60	0.51	2.62	0.06
4. สินค้าและบริการขององค์กรอยู่ในระดับที่ได้รับบริการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	4.07	0.63	3.98	0.53	3.79	0.98	3.60	1.06	2.71	0.06
5. องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.04	0.70	4.12	0.51	4.02	0.82	3.93	0.70	0.50	0.68
6. องค์กรสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งในตลาด	4.18	0.69	4.02	0.47	4.11	0.76	3.93	0.26	1.19	0.31
7. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ดีจำนวนมาก	4.25	0.72	4.28	0.54	4.15	0.78	3.60	0.51	4.94	0.06
รวม	4.09	0.70	4.08	0.52	4.08	0.73	3.76	0.60	2.77	0.22

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยประเภทการดำเนินงานในรูปแบบของกิจการผลิตสินค้า มีระดับความคิดเห็นด้วยมากต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.09 รองลงมาจะอยู่ในรูปของกิจการให้บริการ และ กิจการค้าส่ง มีระดับความคิดเห็นด้วยมากต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.08 และ 4.08 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในข้อย่อยแต่ละข้อกับประเภทการดำเนินงาน จะพบว่าองค์กรในรูปของกิจการค้าส่ง มีความสำเร็จในด้านกำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 4.30 มาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาจะอยู่ในรูปแบบของกิจการให้บริการ มีความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ย = 4.28

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านจำนวนการจ้างแรงงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความล้ำเร่งแตกต่างกัน

ความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ : จำนวนการจ้างแรงงาน											
	1 - 15 คน		16 - 25 คน		26 - 50 คน		51 - 200 คน		เกินกว่า 200 คน ระบุ.....		F	P
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. กำไรขององค์การอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	3.96	0.73	4.26	0.56	4.30	0.50	4.17	0.65	0.00	0.00	4.18	0.06
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์การได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนเงินทุนขององค์การ	3.94	0.51	4.21	0.42	4.32	0.51	4.35	0.49	0.00	0.00	10.41	0.13
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์การอยู่ในเกณฑ์ น่าพอใจ	3.73	0.64	4.26	0.56	4.27	0.49	4.35	0.49	0.00	0.00	16.84	0.19
4. สินค้าและบริการขององค์การอยู่ในระดับที่ได้รับการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	3.68	0.79	4.37	0.50	4.30	0.46	4.13	0.34	0.00	0.00	15.35	0.17
5. องค์การมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.86	0.63	4.21	0.54	4.41	0.53	4.17	0.78	0.00	0.00	10.93	0.13
6. องค์การสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งขั้น	3.82	0.56	4.42	0.51	4.45	0.50	4.30	0.47	4.08	0.60	22.60	0.24
7. ภาพลักษณ์ขององค์การที่ปรากฏต่อลูกค้า และสังคมภายนอก เป็นภาพลักษณ์ด้านบวก	3.89	0.63	4.58	0.51	4.59	0.50	4.61	0.50	4.20	0.67	27.42	0.27
รวม	3.84	0.64	4.33	0.51	4.38	0.5	4.30	0.53	1.18	0.18	15.39	0.16

จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านจำนวนการจ้างแรงงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจำนวนการจ้างแรงงานในช่วง 26 – 50 คน และ 16 – 25 คน มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.38 และ 4.33 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในข้อย่อยแต่ละข้อกับจำนวนการจ้างแรงงาน จะพบว่าองค์กรมีการจ้างแรงงานในช่วง 51 – 200 คน, 26 – 50 คน และ 16 – 25 คน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอก เป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ย = 4.61, 4.59 และ 4.58 ตามลำดับ มาเป็นอันดับหนึ่ง

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน

ความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์การ : มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หน่วย : ล้านบาท									
	1 - 30		31 - 50		51 - 200		เกินกว่า200		F	P
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. กำไรขององค์การอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	3.94	0.75	4.13	0.51	4.40	0.49	4.00	0.00	6.41	0.08
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์การได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนของเงิน ทุนขององค์การ	3.97	0.51	4.11	0.53	4.36	0.49	4.25	0.50	7.86	0.10
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์การอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ	3.73	0.68	4.22	0.52	4.29	0.46	4.00	0.00	14.63	0.17
4. สินค้าและบริการขององค์การอยู่ในระดับที่ได้รับการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	3.66	0.79	4.18	0.49	4.35	0.48	4.00	0.00	15.82	0.18
5. องค์การมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.79	0.64	4.24	0.53	4.49	0.51	4.25	0.50	20.10	0.22
6. องค์การสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่งชั้น	3.84	0.58	4.22	0.47	4.49	0.51	4.00	0.00	19.55	0.21
7. ภาพลักษณ์ขององค์การที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก	3.92	0.65	4.44	0.59	4.60	0.49	4.25	0.50	19.57	0.22
รวม	3.84	0.66	4.22	0.52	4.43	0.49	4.11	0.21	14.85	0.16

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจำนวนมูลค่าสินทรัพย์ถาวรขององค์กรในช่วง 51 – 200 ล้านบาท มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.43 มาเป็นอันดับหนึ่ง และรองลงมา มีจำนวนมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในช่วง 31 – 50 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในข้อย่อยแต่ละข้อกับมูลค่าสินทรัพย์ถาวร จะพบว่าองค์กรที่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรในช่วง 51 – 200 และ 31 – 50 ล้านบาท มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้า และสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ย = 4.60 และ 4.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านสัดส่วนการจำหน่ายแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน

ความสำเร็จ	ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร : สัดส่วนการจำหน่าย				F	p
	ขายในประเทศ		ขายต่างประเทศ			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. กำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	4.09	0.67	4.40	0.55	1.07	0.30
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์กรได้รับมากกว่าอัตราต้นทุนของเงินลงทุนขององค์กร	4.09	0.53	4.40	0.55	1.66	0.20
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ	3.96	0.64	4.40	0.55	2.26	0.13
4. สินค้าและบริการขององค์กรอยู่ในระดับที่ได้รับการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป	3.93	0.73	4.40	0.55	2.06	0.15
5. องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.06	0.66	4.40	0.55	1.35	0.25
6. องค์กรสามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง	4.07	0.60	4.40	0.55	1.43	0.23
7. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก	4.18	0.67	4.80	0.45	4.18	0.14
รวม	4.05	0.64	4.46	0.54	2.01	0.20

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรในด้านสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพบว่ามีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.46 มาเป็นอันดับหนึ่ง และรองลงมาเป็นสัดส่วนการจำหน่ายต่างประเทศมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดต่อความสำเร็จในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย = 4.06 และเมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในข้อย่อยแต่ละข้อพบว่าสัดส่วนการจำหน่ายต่างประเทศขององค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดต่อความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก มีค่าเฉลี่ย = 4.80

**ตอนที่ 5 หาค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลาง และ
ขนาดย่อม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการ
ดำเนินธุรกิจมากที่สุด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23 ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของปัญหาในการประกอบธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการ
ดำเนินธุรกิจมากที่สุด

ปัญหาในการประกอบธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการจัดการองค์การ	45	20.30
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	49	22.00
ด้านการเงินและการบัญชี	60	27.00
ด้านการผลิตและเทคโนโลยี	15	6.80
ด้านการตลาด	53	23.90
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมี
ปัญหาในการประกอบธุรกิจด้านการเงินและการบัญชีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.00 รองลงมา
คือปัญหาด้านการตลาด คิดเป็นร้อยละ 23.90 ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อย
ละ 22.00 ปัญหาด้านการจัดการองค์การ คิดเป็นร้อยละ 20.30 และน้อยที่สุดคือปัญหา
ด้านการผลิตและเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 6.80

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ” เป็นการวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสู่การเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ และให้รู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ทั้งใหม่และเก่า และเพื่อเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. เพื่อศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จำนวน 500 ราย และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 ราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้ประเภทการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ โดยใช้ข้อมูลตามหมายเลขที่ปรากฏในสมุดหน้าเหลือง จำนวน 300 ราย และคัดเลือกแบบสอบถามที่ตอบกลับที่สมบูรณ์แบบเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 ราย และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เก็บข้อมูลจากหนังสือ ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าจากสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร คู่มือต่าง ๆ บทความสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหาเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

5.1.3 สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นภาพรวม และขอสรุปผลการวิจัยที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ตามลำดับดังนี้

1. จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นธุรกิจ SMEs ประเภทบริษัทจำกัด และประกอบกิจการดำเนินงานในรูปของกิจการให้บริการ มีการจ้างแรงงานในช่วงของ 1 – 15 คน มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 1 - 30 ล้านบาท และมีสัดส่วนการขายในประเทศ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในระดับเห็นด้วย แปลความหมายว่าธุรกิจ SMEs มีระดับปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในระดับเห็นด้วย แปลความหมายว่าธุรกิจ SMEs มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) โดยการทดสอบความแปรปรวนของข้อมูลแบบเอฟเทส (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรต่อปัจจัยความสำเร็จและความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิเคราะห์ที่ได้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$

4. จากการวิจัยปัญหาที่ผู้ประกอบการ SMEs พบมากที่สุดเป็นอันดับแรกในการดำเนินธุรกิจคือ ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี เนื่องจากขาดแหล่งเงินทุนในการกู้ยืมที่มีอัตราต้นทุนของดอกเบี้ยต่ำ การได้รับการสนับสนุนเงินทุนหรืออนุมัติการกู้ยืมจากธนาคารทำได้ยากและถ้าทำได้ก็จะได้ในระยะเวลาสั้นไม่เกิน 2 ปี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการทางการเงินและทำให้ไม่สามารถต่อสู้คู่แข่งที่มีเงินทุนดีกว่าได้ และปัญหารองลงมาคือปัญหาด้านการตลาด

ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการ SMEs จะมีแหล่งตลาดในประเทศไทย เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศตกต่ำก็จะมีผลต่อยอดขาย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ด้านการจัดการองค์การ

ด้านการจัดการองค์การ เมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อส่วนใหญ่ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการจัดการในด้านการจัดการองค์การเป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจ SMEs สามารถทำได้อยู่ในระดับมาก

5.2.2 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อส่วนใหญ่ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการจัดการในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจ SMEs สามารถทำได้อยู่ในระดับมาก

5.2.3 ด้านการเงินและการบัญชี

ด้านการเงินและการบัญชี เมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อส่วนใหญ่ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการจัดการในด้านการเงินและการบัญชี เป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจ SMEs สามารถทำได้อยู่ในระดับมาก

5.2.4 ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ด้านการผลิตและเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อส่วนใหญ่ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจะอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการจัดการในด้านการผลิตและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจ SMEs สามารถทำได้อยู่ในระดับมาก

5.2.5 ด้านการตลาด

ด้านการตลาด เมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อส่วนใหญ่ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการจัดการในด้านการตลาด เป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจ SMEs สามารถทำได้ อยู่ในระดับมาก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านของผู้ประกอบการ SMEs

สำหรับผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการใหม่ ควรศึกษาถึงความรู้เบื้องต้นของการลงทุนให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงทุน เช่น สถานที่เหมาะสมหรือ แหล่งเงินทุนมีมากเพียงพอที่จะรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้มากน้อยแค่ไหน องค์กรความรู้ที่จะใช้ในการทำธุรกิจประเภทนั้น ๆ มีความรู้มากน้อยแค่ไหน และบุคลากรที่มีความชำนาญ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก และควรให้ความสนใจและเข้าร่วมเพื่อติดตามข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจ SMEs ของตนเอง กับหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้จัดทำข้อมูลและสื่อความรู้ ทั้งในรูปแบบของหนังสือ DVD และ VCD เพื่อเผยแพร่ให้กับผู้ประกอบการ SMEs และผู้ที่จะเป็นผู้ประกอบการใหม่ฟรี ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในด้านการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ SMEs เช่น คู่มือการใช้งานโปรแกรมบัญชี สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จัดทำหนังสือ “คู่มือการใช้งานโปรแกรมบัญชี” พร้อมซอฟต์แวร์สำเร็จรูป SMEs ACCOUNT@CLICK ให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs มีความเข้าใจระบบบัญชีและนำซอฟต์แวร์ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนามาตรฐานทางการเงินและการบัญชีเพื่ออุดช่องว่าง พร้อมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ และ คู่มือพร้อม VCD ธรรมนูญ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) จัดทำหนังสือชุดธรรมนูญสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เล่ม 1 และ VCD ตัวอย่าง SMEs ไทยหัวใจธรรมนูญ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับ SMEs ในการประกอบธุรกิจอย่างมีธรรมนูญ มีจิตสำนึกที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับผู้ประกอบการ SMEs เป็นต้น

ผู้ประกอบการ SMEs และผู้ที่สนใจจะเป็นผู้ประกอบการใหม่ สามารถติดต่อขอรับได้ด้วยตัวเองที่ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาคารทีเอสที ทาวเวอร์ ถนนวิภาวดีรังสิต กทม. โทร. 02-278-8800 ต่อ 400

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ถูกจำกัดด้วยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ยังมีความครอบคลุมไม่ครบทุกประเด็น ในอนาคตควรมีการศึกษาครอบคลุมตัวแปรในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ตัวแปรในด้านกลยุทธ์, QEIC เป็นต้น

และการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ควรพิจารณาในแต่ละประเด็นเพราะการดำเนินการศึกษานี้เป็นการวิจัยเฉพาะธุรกิจ SMEs ในเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

1. หน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน
 - 1.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) “แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)”
 - 1.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “แนวทางการดำเนินงานและกรณีตัวอย่าง : บทเรียนการพัฒนากลัสเตอร์ในประเทศไทย”
 - 1.3 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (สสว.) “โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา จำแนกตามพื้นที่” ฝ่ายยุทธศาสตร์ SME รายพื้นที่/รายสาขา
 - 1.4 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
 - 1.5 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า / <http://www.dbd.go.th>
 - 1.6 กรมสรรพากร หรือ The Revenue Department / <http://www.rd.go.th>
 - 1.7 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543
 - 1.8 สภาหอการค้าไทย
 - 1.9 ผู้ว่า CEO สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (KIAAsia)
 - 1.10 ธนาคารทหารไทย
2. เว็บไซต์
 - 2.1 http://en.wikipedia.org/wiki/Business_cluster
 - 2.2 <http://www.unido.org/doc>
 - 2.3 <http://www.dinarstandard.com/innovation/Clusters>
3. บทความวิจัย วิทยานิพนธ์ และวารสารต่าง ๆ
 - 3.1 พัชรี แวงโสธรณ์ “บัญชีภาษีอากรสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” (2548)
 - 3.2 ศิรินทรณ์ สิริไปล์ “ปัญหาด้านการจัดการและแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” (2544)
 - 3.3 บุญบา อารีย์ “ศึกษาความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการบัญชีของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (2546)

- 3.4 อัจฉรา จันทร์ฉาย (2542, 112-113), สุวัญณี ธิปตพัลลภ (2542, 89-92), ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542, 126-128) “กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์
- 3.5 บทความ “คุณเพิ่ม” ในการสัมมนา พลิกแผนธุรกิจ ฝ่าวิกฤติ ปี 48 จากคุณเพิ่มพันธ์ เนียวกุล ผู้ส่งออกช่างกระป๋องและคุณสายชล เพียวน้อย แห่งบ้านไร่กาแฟ
- 3.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์อร่าม ศิริพันธุ์ (2534, 35-40)
- 3.7 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัทธிகาล ศรีวะรัมย์ (2543, 10-11)
- 3.8 ชัยวัฒน์ กุลพินิจ (2542, 20)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร**

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ในหลักสูตรปริญญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อมูลในแบบสอบถามเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นขอให้ท่าน
ผู้ตอบแบบสอบถามควรจะเป็นบุคคลในระดับผู้บริหาร, ผู้จัดการ, เจ้าของกิจการที่มีความรู้และความ
เข้าใจเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี เพื่อข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะทำให้ผลการ
วิจัยออกมาตรงประเด็นที่ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระใน
ครั้งนี้ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจทั่วไป

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยส่วนคำถาม 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- ส่วนที่ 4 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็น
ของท่านและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะไม่ก่อให้เกิด
ความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด

1. ประเภทองค์กร

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> บุคคลธรรมดา | <input type="radio"/> คณะบุคคล |
| <input type="radio"/> หุ้นส่วนสามัญที่มีโชนิติบุคคล | <input type="radio"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด |
| <input type="radio"/> บริษัทจำกัด | <input type="radio"/> กิจการร่วมค้า |

2. ประเภทการค้าดำเนินงาน

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> กิจการผลิตสินค้า | <input type="radio"/> กิจการให้บริการ |
| <input type="radio"/> กิจการค้าส่ง | <input type="radio"/> กิจการค้าปลีก |

3. จำนวนการจ้างแรงงาน

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 - 15 คน | <input type="radio"/> 16 - 25 คน |
| <input type="radio"/> 26 - 50 คน | <input type="radio"/> 51 - 200 คน |
| <input type="radio"/> เกินกว่า 200 คน ระบุ..... | |

4. มูลค่าสินทรัพย์ถาวร

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 - 30 ล้านบาท | <input type="radio"/> 31 - 50 ล้านบาท |
| <input type="radio"/> 51 - 200 ล้านบาท | <input type="radio"/> เกินกว่า 200 ล้านบาท ระบุ..... |

5. สัดส่วนการจำหน่าย

- | |
|---|
| <input type="radio"/> ในประเทศประมาณ.....บาท หรือ% |
| <input type="radio"/> ต่างประเทศประมาณ.....บาท หรือ.....% |

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ด้านการจัดการองค์การ					
1.1 องค์การมีการกำหนดทิศทางในเรื่อง เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์อย่างชัดเจน					
1.2 องค์การมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ นโยบายสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน					
1.3 มีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ เป็นกลไก ในการบรรลุผลสำเร็จ					
1.4 มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการชัดเจน					
1.5 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อ ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและใช้เป็น แนวทางกำหนดกลยุทธ์					
1.6 มีการเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการ พัฒนาตนเองและการเรียนรู้เพิ่ม ขึ้น					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์					
2.1 องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้					
2.2 พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะได้รับโอกาสและความ ก้าวหน้าในอาชีพอย่างเสมอภาค					
2.3 พนักงานมีความสามารถเหมาะสมและพอเพียงใน การปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติ					
2.4 องค์กรเห็นความสำคัญและตระหนักในคุณค่าของ พนักงานทุกคน					
2.5 การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น มากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
3. ด้านการเงินและการบัญชี					
3.1 มีความสามารถด้านการเงินที่สอดคล้องและ เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร					
3.2 องค์กรมีการจัดทำงบประมาณของแผนการใช้ จ่ายเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
3.3 องค์กรมีความสามารถในการทำให้เกิดความมั่งคั่ง สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าขององค์กร					
3.4 องค์กรมีการบริหารสภาพคล่องในการจ่ายชำระหนี้ เมื่อครบกำหนดชำระได้เป็นอย่างดีและสม่ำเสมอ					
3.5 องค์กรมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนที่มี ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยต่ำกว่าอุตสาหกรรม					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
4. ด้านการผลิตและเทคโนโลยี					
4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสามารถตอบสนองเชิง การแข่งขันได้					
4.2 ต้นทุนการดำเนินการผลิตอยู่ในเกณฑ์ค่าที่สามารถ ตอบสนองกลยุทธ์ด้านราคาได้					
4.3 บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในการผลิตอยู่ใน เกณฑ์ดีเท่าหรือดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง					
4.4 องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมด้าน การผลิตใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
4.5 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ ดีเท่าหรือเทียบเท่ากับคู่แข่ง					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
5. ด้านการตลาด					
5.1 คุณภาพสินค้า ขององค์กรสามารถ แข่งขันกับ คู่แข่งได้					
5.2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ดีกว่าหรือ ดีเท่ากับคู่แข่ง					
5.3 ตรายี่ห้อเป็นที่รู้จักของลูกค้าโดยทั่วไป ในอุตสาหกรรม					
5.4 ราคาของสินค้า/บริการอยู่ใน เกณฑ์เฉลี่ยของ อุตสาหกรรมและสามารถแข่งขันได้					
5.5 องค์กรมีช่องทางในการกระจาย สินค้ามากพอตอบ สนองความต้องการของผู้บริโภคได้					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. กำไรขององค์กรอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยของ อุตสาหกรรม					
2. อัตราผลตอบแทนที่ได้รับขององค์กรได้รับ มากกว่าอัตราต้นทุนของเงินทุนขององค์กร					
3. ส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรอยู่ในเกณฑ์น่า พอใจ					
4. สินค้าและบริการขององค์กรอยู่ในระดับที่ ได้รับการยอมรับในตลาดโดยทั่วไป					
5. องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ					
6. องค์กรสามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อ ลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเท่ากับคู่แข่ง					
7. ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและ สังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวก					

แบบสอบถาม

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่านมากที่สุด

1. ปัญหาในการประกอบธุรกิจด้านใดที่ท่านเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน

(เลือกตอบเพียงปัญหาเดียว)

- ปัญหาด้านการจัดการองค์การ
- ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี
- ปัญหาด้านการผลิตและเทคโนโลยี
- ปัญหาด้านการตลาด

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร
วัน เดือน ปีเกิด	12 ตุลาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	B. B. A. (ACCOUNTING) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	426 ถนนบางแวก แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ