

Scan

**ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง  
กรณีศึกษา : ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

**นางบุหงา นราธิปภัทร**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2550**

**The Study of Organization Competency Development  
: A Case Study of Material Construction Store, Surattani Province**

**Mrs. Bunga Narathipphatthara**

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

2007

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้า  
วัสดุก่อสร้าง

: กรณีศึกษา ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ชื่อและนามสกุล

นางบุหงา นราธิปภัทร

แขนงวิชา

บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

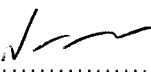
รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



..... (รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 90 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551 .....

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง** ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง  
: กรณีศึกษา ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
**ผู้ศึกษา** นางบุหงา นราธิปภัทร **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2550

### **บทคัดย่อ**

ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นับว่าเป็นธุรกิจที่มีโครงสร้างค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีความหลากหลายของประเภทสินค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวในทุกด้านเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบและเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้าง และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้างของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้าง จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง การเก็บข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้าง โดยปัจจัยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรมีระบบการตอบแทนที่เน้นผลงาน การตั้งทีมงานฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้ ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การตั้งราคาสินค้าและบริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การคิดค้นประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว การให้ข้อมูลแก่พนักงาน ส่วนปัจจัยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อย คือ การให้ทีมงานระดับปฏิบัติการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ การติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ตลอดจนเป็นข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างต่อไป

**คำสำคัญ** องค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่าน  
รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่  
ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ด้วยความใกล้ชิด  
ตลอดเวลา

นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทั้งเชิงวิชาการและเชิงประสบการณ์ ทำให้ผู้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระสามารถนำ  
ความรู้ที่ได้รับมาบูรณาการจนกระทั่งผลงานในครั้งนี้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อม  
ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา คณาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ พี่ เพื่อน นักศึกษา และผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้องที่สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

บุหงา นราธิปภัทร

ธันวาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	92
ก แบบสอบถาม.....	93
ประวัติผู้ศึกษา.....	106

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม เขตที่ตั้งของสถานประกอบการ.....	65
รูปแบบธุรกิจ ระยะเวลาของการดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน/ ทุนเริ่มต้น และจำนวนพนักงาน	
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของประเภทสินค้าที่จำหน่าย.....	66
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของแหล่งเงินทุนของกิจการ.....	67
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย.....	67
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	68
ตารางที่ 4.6 โครงสร้างองค์กร.....	69
ตารางที่ 4.7 วัฒนธรรมองค์กร.....	70
ตารางที่ 4.8 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ .....	71
ตารางที่ 4.9 ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....	72
ตารางที่ 4.10 คุณภาพและการควบคุม.....	73
ตารางที่ 4.11 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT).....	74
ตารางที่ 4.12 การผลิตและการบริการ.....	75
ตารางที่ 4.13 การบริการ.....	76
ตารางที่ 4.14 การวิจัยและพัฒนา.....	77
ตารางที่ 4.15 การบริหารการเงินและต้นทุน.....	77
ตารางที่ 4.16 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	78
ตารางที่ 4.17 การเรียนรู้และพัฒนา.....	79

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลพฤติกรรมผู้บริโภคและปัจจัยที่มีอิทธิพล พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค.....	28
ภาพที่ 2.2 McKinsey 7-S framework.....	32
ภาพที่ 2.3 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	37
ภาพที่ 2.4 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	56
ภาพที่ 2.5 ขบวนการ Benchmarking.....	59



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีโครงสร้างค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีความหลากหลายของประเภทสินค้า นอกจากนี้สินค้าแต่ละประเภทก็มีองค์ประกอบที่ซับซ้อนในตัวเอง ทั้งทางด้านการผลิตและการตลาด ทั้งนี้ธุรกิจวัสดุก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีผลเกี่ยวเนื่องมาจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจขับเคลื่อนตัวนำที่สำคัญโดยรวมของประเทศร้อยละ 25 (บริษัท ปทุมดีไซท์ จำกัด. 247 ก : เว็บไซค์) ถ้าธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รุ่งเรือง จะส่งผลให้ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจการก่อสร้างเติบโต มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น ยอดสินเชื่อจะขยายตัว ที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจจะตามมา แต่ถ้าธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำ จะส่งผลต่อธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ทำให้การก่อสร้างซบเซา ภาวะการว่างงานเพิ่มขึ้น สินเชื่ออาจหดตัวลงและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจ (กรุงเทพธุรกิจ. 2547 : เว็บไซค์) โดยจะเห็นได้จากการที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นทั้งปัจจัยที่เชื่อมต่อการผลิตและการลงทุนของประเทศ เป็นทั้งผลผลิตของภาคการก่อสร้างและยังเป็นผู้บริโภคผลผลิตของธุรกิจต่อเนื่องอื่น อาทิเช่น ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจเครื่องเรือน และตกแต่งบ้าน

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นับตั้งแต่เข้าสู่ยุครุ่งเรืองในปี 2538 ยุยุคลดถอยในปี 2540 จวบจนถึงปี 2544 ที่วงจรธุรกิจเข้าสู่ช่วงฟื้นตัวอีกครั้ง จากสถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่กลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง หลังจากที่อยู่หวัดวิฤตมาเป็นเวลาหลายปี ในปี 2546 ถือได้ว่าเป็นปีทองของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ คอนโดมิเนียม ล้วนได้รับการตอบสนองจากตลาดเป็นอย่างดี จากกำลังซื้อที่อื่นไว้และแรงหนุนจากการลดหย่อนมาตรการทางภาษีของผู้ซื้อบ้าน โดย 6 เดือนแรกของปี 2546 มีจำนวนผู้ขออนุญาตจัดสรรที่ดินกว่า 40,000 ราย (ฐานเศรษฐกิจ. 2547 : เว็บไซค์) แต่ในปี 2547 การทำตลาดไม่ง่ายอย่างปี 2546 กำลังซื้อเกิดภาวะชะงักงัน เนื่องจากผู้บริโภคได้ซื้อบ้านไปในปี 2546 ประกอบกับมีปัจจัยลบเข้ามากระทบตลาด คือ เรื่องต้นทุนค่าก่อสร้างที่ปรับตัวสูงขึ้นอันเนื่องมาจากน้ำมันมีราคาแพงขึ้น และการปรับอัตราดอกเบี้ยผู้ซื้อบ้าน เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคการเปิดตัวของผู้ประกอบการ

จากการที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธุรกิจรับสร้างบ้าน บริษัทรับเหมาธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ฯลฯ เติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2545-2546 นอกจากผู้ประกอบการจะเผชิญกับราคาวัสดุก่อสร้างที่ปรับราคาขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงต้นปี 2547 เป็นต้นมา เนื่องจากความต้องการใช้เหล็กของโลกปัจจุบันสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะความต้องการเหล็กในประเทศจีนเพื่อใช้ในการก่อสร้างสาธารณูปโภคต่าง ๆ ตลอดจนอุตสาหกรรมนานาประเภท เนื่องจากอัตราเติบโตจีดีพีสูงถึงร้อยละ 9 ในปี 2546 อุปสงค์ใช้เหล็กพุ่งสูงขึ้น ทำให้เงินต้องเร่งขยายผลิตเหล็กอย่างไม่เคยปรากฏมา

ก่อน จีนจึงเป็นผู้ผลิตเหล็กขายใหญ่ที่สุดของโลก ปริมาณผลิตสูงถึง 220.12 ล้านเมตริกตันในปี 2546 สูงกว่าปี 2545 ที่ผลิตได้ 181.69 ล้านเมตริกตันเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.2 เป็นสถิติผลิตสูงสุดเท่าที่เคยมีประเทศใดผลิต (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2547 : เว็บไซต์) ทำให้เฉลี่ยราคาวัสดุรวมทุกประเภทปรับราคาขึ้นสูงกว่าร้อยละ 30 และอาจจะส่งผลกับต้นทุนการก่อสร้างเพิ่มร้อยละ 15-20 ในอนาคต โดยเฉพาะราคาเหล็กเส้นมีการปรับราคาไปกว่าร้อยละ 60 ทำให้ผู้รับเหมาขาดทุนทั้งงานเพิ่มขึ้น ได้มีการรวมตัวของผู้ผลิตแบ่งโซนขาย และมีการใช้ฐานราคาจากผู้ขายใหญ่มาเป็นตัวตั้งราคา ทำให้ภาครัฐไม่ทราบถึงราคาที่แท้จริง เพราะผู้ซื้อรายใหญ่กับรายเล็กราคาจะแตกต่างกัน เชื่อว่าต่อไปการซื้อวัสดุต้องมีแต่เงินสดเท่านั้น เพราะทางผู้ขายก็เกรงว่าผู้บริโภคหรือประชาชนต้องรับภาระไป คือ ผู้ซื้อบ้านได้รับความเดือดร้อนซื้อบ้านแพงขึ้นอย่างเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ปัญหาดังกล่าวยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้านก่อสร้าง ปูกระเบื้อง และฉาบปูน ในการก่อสร้างมากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มตั้งแต่เมื่อไตรมาส 2 ปี 2546 ที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลับมาบูมอีกครั้ง ก็มีสัญญาณเรื่อยมาแต่มาหนักในช่วงปี 2547 จนทำให้เกิดวิกฤตขาดแคลนแรงงานกว่า 50,000 คน มีการแย่งตัวกัน ทำให้การก่อสร้างล่าช้าไม่ทันกำหนด (บริษัท ปทุมดีไซด์ จำกัด. 2547 ข : เว็บไซต์) โดยเฉพาะการที่ภาครัฐจะลงทุนโครงการสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ ทั้งสร้างเมืองใหม่ สร้างเส้นทางลัดสู่ภาคใต้บริเวณแหลมผักเบี้ย ถนนทางด่วน และ โครงการระบบขนส่งมวลชนระบบราง ฯลฯ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มูลค่ารวมไม่ต่ำกว่า 1 ล้านล้านบาท ในปี พ.ศ.2547-2552 (บริษัท ปทุมดีไซด์ จำกัด. 2547 จ : เว็บไซต์)

การลงทุนสาธารณูปโภคภาครัฐที่กำลังวางแผนขยายครั้งใหญ่ เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นไปนั้น ส่งผลให้ธุรกิจวัสดุก่อสร้างผู้ผูกฟุ้งกระจายกำลังการผลิตอีกครั้ง เนื่องจากโครงการมีทั้งการตัดถนนสายใหม่ เส้นทางยกระดับ รถไฟฟ้าใต้ดิน ศูนย์การบินในภูมิภาค ในทาชฟารี ศูนย์ประชุมนานาชาติ ซอร์ฟแวร์พาร์ค ศูนย์แสดงสินค้าไอทีอ็อป การสร้างที่อยู่อาศัยสำหรับคนมีรายได้น้อย อีกทั้งภาคเอกชนที่จะขยายการลงทุนโครงการบ้านจัดสรรสร้างใหม่ และโครงการบ้านจัดสรรเก่าที่จะขยายคอนโดมิเนียมและที่พักอื่น ๆ เป็นจำนวนมากที่จะเอื้อให้แผนเศรษฐกิจที่จะสร้างจีดีพีของประเทศเติบโตให้ได้ 8 % ในปี 2547 การอัดการลงทุนจากภาครัฐและภาคเอกชนเหล่านี้ ย่อมส่งผลดีต่อภาคธุรกิจเกี่ยวเนื่องในหมวดวัสดุก่อสร้างเกือบทุกประเภท (กรุงเทพธุรกิจ. 2546 : เว็บไซต์) จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2547 ถึง 2549 ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างมีการเติบโตในระดับปานกลาง

ในปี 2550 แม้สถานการณ์ธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มชะลอตัว แต่ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างไม่กระทบกระเทือน มั่นใจว่าจะซบเซาเฉพาะตลาดบนในกรุงเทพฯ ในกลุ่มบ้านระดับ 10 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งอยู่ในภาวะล้นตลาดตั้งแต่ในปี 2547 เพราะแข่งกันสร้างมากเกินไป แม้ว่าความต้องการบ้านจะมีสูงแต่ผู้บริโภคที่มีความต้องการบ้านมีกำลังซื้อลดลง และส่วนหนึ่งได้ตัดสินใจซื้อบ้านไปแล้ว ช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ส่วนตลาดระดับกลางและระดับล่างกลุ่มราคา 2-3 ล้านบาท ลงมา ยังเติบโต รวมทั้งตลาดในต่างจังหวัดก็ยังไปได้ดี ตลาดโดยรวมยังมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก แบบจู่โจม

ถึงตัวกลุ่มเป้าหมาย นับเป็นอาวุธสำคัญของเหล่าบรรดาผู้ประกอบการใช้ได้ผลเสมอมา โดยเฉพาะผู้ผลิตที่นำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ

ธุรกิจวัสดุก่อสร้างในปี 2550 นอกเหนือจาก “ราคา” ที่กำลังถูกจับตาว่าจะมีสินค้าตัวใดปรับขึ้นตามเหล็กและสุขภัณฑ์ จะว่าไปแล้วหากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำธุรกิจวัสดุก่อสร้างก็ตกต่ำตามไปด้วย โดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ในปี 2550 ไม่ได้เติบโตหวือหวาอย่างที่คาดการณ์กันไว้ ตลาดในปี 2550 แนวโน้มคงไม่เติบโตเท่าที่ควร เริ่มเห็นการชะลอตัวของบ้านระดับบน

ธุรกิจการก่อสร้างจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นตลาดต่างจังหวัดที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามภาวะเศรษฐกิจประเทศ เป็นจังหวัดที่มีเศรษฐกิจภาครัฐเป็นตัวนำทำให้เศรษฐกิจอื่นเติบโตตามไปด้วย เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีสถาบันการศึกษาหลายแห่ง หน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน โครงการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ กระจายลงไปในพื้นที่ค่อนข้างมาก การก่อสร้างทุกระบบมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มสูงขึ้น มีการลงทุนก่อสร้างเพิ่มขึ้นในทุกปี จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านการก่อสร้าง เป็นผลทำให้มีการแข่งขันระหว่างร้านค้าวัสดุก่อสร้างสูง ดังนั้น ร้านค้าวัสดุก่อสร้างจึงต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งยังเป็นแนวทางการส่งเสริมสนับสนุน การปรับปรุงกระบวนการจัดการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ผสมผสานระหว่างองค์ความรู้และเทคโนโลยีเข้าไว้ด้วยกัน และเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจ สำหรับผู้จะลงทุนในธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้างในยุคปัจจุบันยังต้องพัฒนาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อชดเชยความไม่แน่นอนของธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง อันจะช่วยให้ได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์จากข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวางแผนปรับปรุงกระบวนการจัดการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

จากสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงของตลาดวัสดุก่อสร้าง และพบว่าในช่วง 9 เดือนแรก ของปี 2550 นี้มีการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการก่อสร้าง และยังได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทที่แข็งตัวขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวทั้งในเชิงนโยบายและกลยุทธ์การตลาด ต้องมีกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดออกมาระดับตลาด รวมถึงมีนโยบายการตลาดใหม่ ๆ ในเชิงรุกให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และการสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน ประกอบกับผู้ศึกษาเป็นผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มาเป็นเวลานานประมาณ 10 ปี จึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี คือ

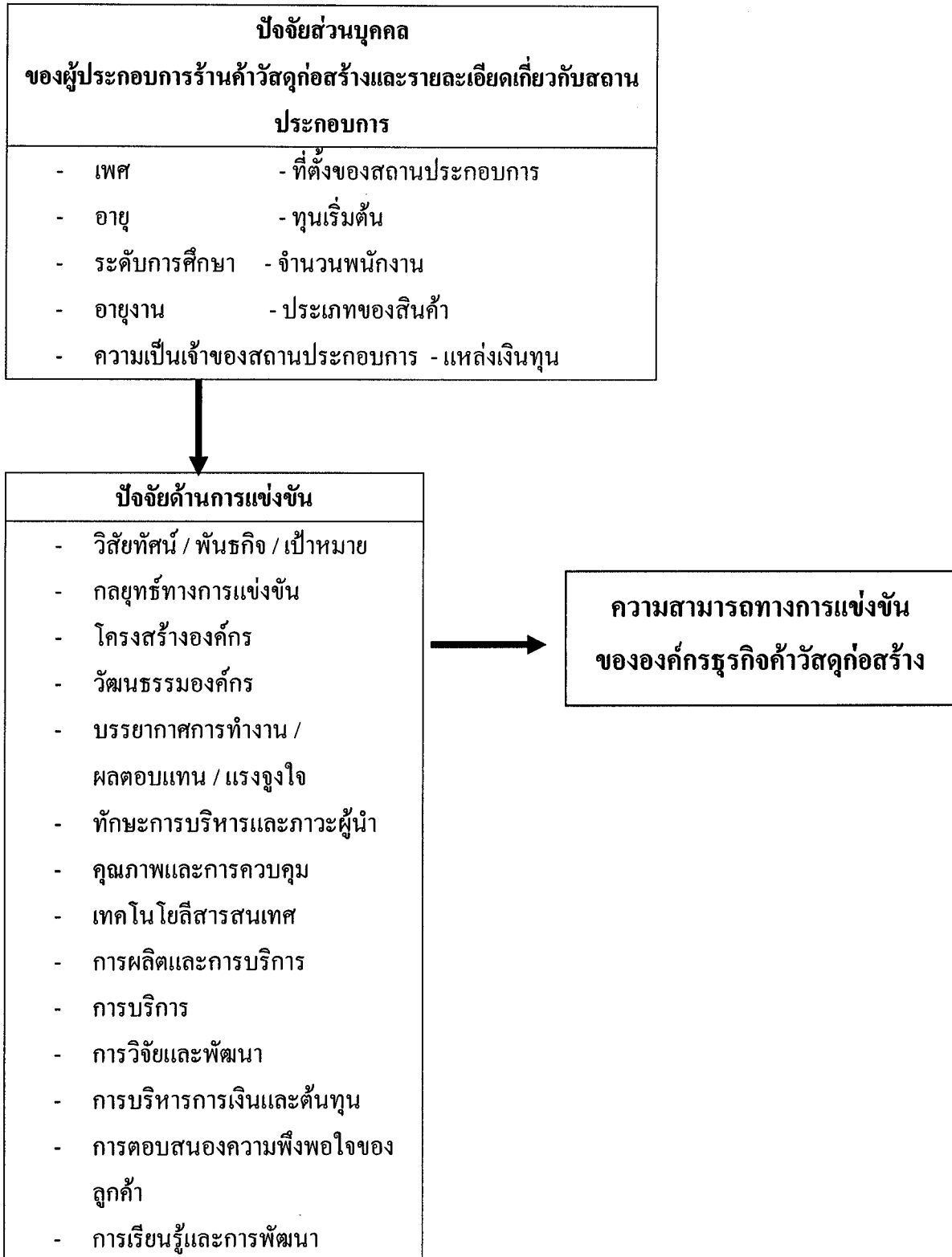
1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ
9. สินค้าและการบริการ
10. การบริการ
11. การวิจัยและพัฒนา
12. การบริหารการเงินและต้นทุน
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
14. การเรียนรู้และการพัฒนา

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้รับไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้และปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เข้ามาซื้อวัสดุก่อสร้างต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง
- 2.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้าง

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้างทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่สำรวจคือ ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปี 2550 จำนวน 187 ร้าน โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ เดือน ตุลาคม ถึง เดือนธันวาคม 2550

#### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.4.1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ และรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ประกอบการ ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงาน
- ความเป็นเจ้าของสถานประกอบการ
- ที่ตั้งของสถานประกอบการ
- ทุนเริ่มต้น
- จำนวนพนักงาน
- ประเภทของสินค้า
- แหล่งเงินทุน

4.4.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขตดังนี้

- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- โครงสร้างองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
- ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

- คุณภาพและการควบคุม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การผลิตและการบริการ
- การบริการ
- การวิจัยและพัฒนา
- การบริหารการเงินและต้นทุน
- การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และการพัฒนา

ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยวัดจากความคิดเห็นผู้ประกอบการ

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

## 5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ความสามารถในการแข่งขัน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรแก่ลูกค้าองค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency)

5.1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality)

5.1.3 นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation)

5.1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

## 5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

**วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ ซึ่งจะมี ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

**พันธกิจ (Mission)** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นการประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนของตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่าผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอะไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

**เป้าหมาย (Goal)** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

**5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน** หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**5.4 โครงสร้างองค์กร** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง ซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา ถึงสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้



5.4.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรมหรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรนั้น

5.4.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

5.4.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

5.4.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

5.5 **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จขององค์กรอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขาและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

## 5.6 **บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ**

5.6.1 **บรรยากาศการทำงาน** หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน ภารกิจ หรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.6.2 **ผลตอบแทน** หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

5.6.3 **แรงจูงใจ** หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของมนุษย์

## 5.7 **ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ**

**ทักษะทางการบริหาร** หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

**5.7.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)** หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่า ทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม ย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยรวม

**5.7.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills)** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5.7.3 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)** คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

## 5.8 คุณภาพและการควบคุม

**คุณภาพ** หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

**การควบคุม** หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไข ใ้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

**5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

**5.10 การผลิตและบริการ** หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่า ทันเวลาพอดี (Just in Time)

**5.11 การตลาด** หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

#### **5.12 การวิจัยและพัฒนา**

**การวิจัย** หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

**การพัฒนา** หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

**5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน** หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า**

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

**5.15 การเรียนรู้และพัฒนา** หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าธุรกิจในปัจจุบัน องค์กร ได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

5.15.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

5.15.2 พัฒนาระบบปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.15.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5.15.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่นุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกัน ได้เป็นอย่างดี

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบกิจการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ศึกษาจะมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรจะนำมาใช้และพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษา หลักและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง กรณีศึกษา : ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ดังนี้

1. ความสามารถในการแข่งขัน
2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / นโยบาย
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
4. โครงสร้างองค์กร
5. วัฒนธรรมองค์กร
6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
7. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ
8. คุณภาพและการควบคุม
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ
10. การผลิตและการบริการ
11. การบริการ
12. การวิจัยและพัฒนา
13. การบริหารการเงินและต้นทุน
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
15. การเรียนรู้และการพัฒนา

#### 1. ความสามารถทางการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอนำเสนอพอสังเขปดังนี้

**ความสามารถหลักในการแข่งขัน** หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาของ Hamel&Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่จะเปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกันกับการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

**ความได้เปรียบทางการแข่งขัน** หมายถึง การที่มีภาวภูมิความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ต่ำกว่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้างหรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยองค์รวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring), การปรับลดขนาด (Downsizing), การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (Better), ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับหรือระบบ (Reengineering), การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement), การเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง (Hamel&Prahalad, อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา 2545 : 137 – 138)

## 2. วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), นโยบาย (Policy)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Secott, อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546 : 14)

**2.1 วิสัยทัศน์** คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีค่าสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason of existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใด (ชนชัย ชมจินดา 2545 : 34-35)

**2.2 พันธกิจ** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นการประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคมและพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ชมจินดา 2545 : 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ณัฐพงศ์ เกศมาริช 2546 : 14)

**2.3 เป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ชนชัย ชมจินดา 2545 : 36)

**2.4 นโยบาย** คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541 : 14)

**2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร** คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่

อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545 : 13) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้ว ควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี เหมาะสม (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้ และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter 1984 : 401, อ้างถึงใน รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2545 : 66)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ก่อนเค็กหรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนคือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริง คือการที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2545 : 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence-Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพพนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D.Scott, อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริช 2546:14)

### 3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็นคือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า (Arvind Sahay, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544 : 119)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันไว้ดังนี้



### 3.1 กลยุทธ์ คืออะไร

Michael E. Porter (1966) กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ เครื่องมื่อดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายเป็นเพียงเครื่องมือเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ “<sup>4</sup>

ธนชัย ยมจินดา ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ยมจินดา 2545 : 39)

### 3.2 กลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานานทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545 : 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541 : 12)

### 3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นการจัดเตรียมสิ่ง ที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้าและเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”<sup>5</sup>

### 3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Statk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมากลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึงการมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่อยากจะลอกเลียนแบบและใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”<sup>6</sup>

### 3.5 แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter (1979) กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งอำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการหรือผลิตภัณฑ์รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำหนดแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”<sup>7</sup>

### 3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์: ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนักและหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง”<sup>9</sup>

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) การเมือง (Politics) เทคโนโลยี (Technology) การค้าระหว่างประเทศ (International Trade) และสภาวะการแข่งขัน (Competition) ตลอดช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา นับเป็นช่วงที่องค์กรธุรกิจไทยต้องทำการ

ปรับตัวกันอย่างรุนแรง จากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของธุรกิจดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และใช้ทรัพยากรที่มีในการแข่งขันให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การดำเนินงาน การควบคุมและปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)” (มัลลิกา คັນสอน. 2543 : 9) ซึ่งกลยุทธ์การตลาดก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ธุรกิจประสบความสำเร็จ

### 1. ความหมาย

กลยุทธ์การตลาด คือ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Kotler and Armstrong. 1996 : Unpaged) หรือหมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกเป้าหมายตลาด และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร จากความหมายดังกล่าว วัตถุประสงค์ก็คือ การกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าโดยใช้โปรแกรมการตลาดเป็นเครื่องมือ ซึ่งก็คือส่วนประสมทางการตลาดนั่นเอง

กลยุทธ์การตลาด หมายถึง หลักเกณฑ์ที่งานบริหารการตลาดใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจในค่าใช้จ่ายทางการตลาด ส่วนประสมการตลาด และการจัดสรรทรัพยากรทางการตลาด หรือหมายถึง การค้นหาโอกาสทางการตลาดที่น่าสนใจ และการพัฒนากลยุทธ์การตลาดและแผนการตลาดที่สามารถสร้างกำไร จากความหมายนี้จะเห็นประเด็นสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2541 ข : 34)

1. การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การกำหนดตลาด และพฤติกรรมของตลาด
2. การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย

### กระบวนการสร้างส่วนประสมการตลาด

กระบวนการสร้างส่วนประสมการตลาด เป็นการปรับเปลี่ยนปัจจัย หรือองค์ประกอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็นของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่น่าพอใจว่า องค์ประกอบของส่วนประกอบการตลาดแต่ละตัว อาจมีการซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง เราจึงไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจใด ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น ส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 337-338) คือ

1. **ผลิตภัณฑ์ / บริการ (Product)** ปัจจัยแรกที่จะแสดงว่ากิจการพร้อมจะทำธุรกิจได้ กิจการนั้นจะต้องมีสิ่งที่จะเสนอขาย อาจเป็นตัวสินค้าที่มีตัวตน บริการ ความคิด (Idea) ที่จะไปตอบสนองความต้องการได้ การศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น นักการตลาดมักจะศึกษาผลิตภัณฑ์ในรูปของ ผลิตภัณฑ์เบ็ดเสร็จ (Total Product) หมายถึง ตัวสินค้าบวกกับความพอใจ และผลประโยชน์อื่นที่

ผู้บริโภคได้รับจากการซื้อสินค้านั้น ผู้บริหารการตลาดจะต้องมีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นมา ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นถึงสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค และสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะต้องศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการเลือกตัวผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ การเพิ่มหรือลดชนิดของสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ในเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ สี ขนาด รูปทรง การให้บริการประกอบการขาย การรับประกัน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกจำหน่ายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มใด วงจรผลิตภัณฑ์ของสินค้ามีระยะเวลาอันเท่าใดในแต่ละช่วงเวลาของวงจรผลิตภัณฑ์นั้น นักบริหารการตลาดควรจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไร และเมื่อต้องการที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่กิจการธุรกิจจะต้องมีการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างไร

**2. การกำหนดราคา (Price)** เมื่อธุรกิจได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา สิ่งสำคัญที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการต่อไป คือ กำหนดราคาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขาย ก่อนที่จะกำหนดราคาสินค้า ธุรกิจต้องมีเป้าหมายว่าจะตั้งราคาเพื่อต้องการกำไร หรือเพื่อขายส่วนถือครองตลาด (Market Share) หรือเพื่อเป้าหมายอย่างอื่น อีกทั้งต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมาย และสู้กับการแข่งขันได้ในการแข่งขันในตลาดกลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือสำคัญที่คู่แข่งนำมาใช้ได้ผลรวดเร็วกว่าปัจจัยอื่น ๆ เช่น การลดราคา หรืออาจตั้งราคาสินค้าให้สูงสำหรับสินค้าที่มีลักษณะพิเศษเพื่อแสดงภาพพจน์ที่ดี อาจใช้ผลทางจิตวิทยามาช่วยเสริมการตั้งราคา การตั้งราคาสินค้าอาจมีนโยบายการให้สินเชื่อ หรือนโยบายให้ส่วนลดเงินสด ส่วนลดการค้า หรือส่วนลดประมาณ นอกจากนั้นธุรกิจจะต้องคำนึงถึงกฎข้อบังคับทางกฎหมายที่จะมีผลกระทบต่อราคาด้วย

**3. การจัดจำหน่าย (Place or Distribution)** ผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิต ผลิตขึ้นมาได้นั้นถึงแม้ว่าจะมีคุณภาพเพียงใดก็ตามถ้าผู้บริโภคไม่ทราบแหล่งซื้อ และไม่สามารถจะจัดหามาได้เมื่อเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ขึ้นมา ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

การจัดจำหน่ายแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ ช่องทางการจำหน่ายสินค้า (Channel of Distribution) เน้นการศึกษาถึงชนิดของช่องทางการจำหน่ายว่าจะใช้วิธีการขายสินค้าให้กับผู้บริโภค โดยตรงหรือการขายสินค้าผ่านสถาบันคนกลางต่าง ๆ บทบาทของสถาบันคนกลาง เช่น พ่อค้าส่ง (Eholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) และตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) ที่มีต่อตลาดอีกส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้า คือ การแจกจ่ายตัวสินค้า (Physical Distribution) การกระจายสินค้าเข้าสู่ตัวผู้บริโภค การเลือกใช้วิธีการขนส่ง (Transporation) ที่เหมาะสมในการช่วยแจกจ่ายตัวสินค้า สื่อการขนส่ง ได้แก่ การขนส่งทางอากาศ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางเรือและทางท่อ ผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงว่าจะเลือกใช้สื่ออย่างใดถึงจะดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยและสินค้านั้นไปถึงลูกค้าทันเวลา ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการแจกจ่ายตัวสินค้า คือ ขั้นตอนของการจัดเก็บรักษาตัวสินค้า (Storage) เพื่อรอการจำหน่ายให้ทันเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ

**4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติระหว่างพฤติกรรมผู้บริโภค การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ ต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Intergrated Marketing Communicaton : IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และคู่แข่ง โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญ มีดังนี้

**4.1 การโฆษณา (Advertising)** เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและ (หรือ) ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การสร้างสรรค้งานโฆษณา (Creative Strategy) และยุทธวิธีการโฆษณา (Advertising Tactics) (2) กลยุทธ์สื่อ (Media Strategy)

**4.2 การโฆษณาโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)** เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling Strategy) (2) การจัดการหน่วยงานขาย (Salesforce Management)

**4.3 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)** หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขาย มี 3 รูปแบบ คือ (1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) (2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotion) (3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงาน (Sales force Promotion)

**4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations)** การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงินส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

**4.5 การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct Response Marketing)** และการตลาดเชื่อมต่อตรง (Online Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) โดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย (1) การขายทางโทรศัพท์ (2) การขายโดยใช้จดหมายตรง (3) การขายโดยใช้แคตตาล็อก (4) การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้รูปโป่งแลกซื้อ

## 5. บุคลากร (People) จะครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

**5.1 บทบาทของบุคลากร** สำหรับธุรกิจบริการ ผู้ให้บริการนอกจากจะทำหน้าที่ผลิตบริการแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์บริการ ไปพร้อม ๆ กันด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนจำเป็นอย่างมากสำหรับการบริการ

**5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้วยกัน** คุณภาพบริการสำหรับลูกค้ารายหนึ่ง อาจมีผลมาจากลูกค้ารายอื่นแนะนำมา ตัวอย่างที่เกิดขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าทัวร์หรือลูกค้าจากร้านอาหารที่บอกต่อกันไป แต่ปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารการตลาดจะพบก็คือ การควบคุมระดับคุณภาพการบริการให้อยู่ในระดับคงที่

**6. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence)** ธุรกิจบริการจำนวนมากที่ไม่มีลักษณะทางกายภาพของบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ส่วนประกอบที่เป็นลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏอยู่บ้าง ก็จะมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เช่น คำว่าลักษณะทางกายภาพหมายความรวมถึงสภาพแวดล้อม เช่น การตกแต่งบรรยากาศ สีสนั รูปแบบร้านที่ให้บริการ เสียง เป็นต้น ตัวอย่างบริการที่สามารถใช้ลักษณะทางกายภาพไปสนับสนุนการขายได้ อาทิ บริการรถเช่า ฉลากของสายการบิน หรือการบรรจุหีบห่อของร้านซักแห้งที่ต้องเน้นความสะอาด เป็นต้น

**7. กระบวนการให้บริการ (Process)** ในกลุ่มธุรกิจบริการ กระบวนการในการส่งมอบบริการมีความสำคัญเช่นเดียวกับเรื่องของทรัพยากรบุคคล แม้ผู้ให้บริการจะมีความสนใจดูแลลูกค้าอย่างดีก็ไม่สามารถแก้ปัญหาลูกค้าได้หมด เช่น การเข้าแถวรอ ระบบการส่งมอบบริการ การครอบคลุมถึงนโยบายและกระบวนการที่นำมาใช้ ระดับการใช้เครื่องจักรกลในการให้บริการ อำนาจตัดสินใจของพนักงานที่มีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการให้บริการ อย่างไรก็ตามความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวไม่เพียงแต่จะสำคัญต่อฝ่ายปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังมีผลสำคัญต่อฝ่ายการตลาดด้วย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความพอใจที่ลูกค้าได้รับ จะเห็นได้ว่าการจัดการทางการตลาดก็ควรครอบคลุมถึงประเด็นของกระบวนการนี้ด้วย

กลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง เครื่องชี้ทิศทางหรือนโยบายชุดหนึ่งที่บริษัทใช้สำหรับทำให้โปรแกรมทางการตลาด (4 Ps) เกิดความเหมาะสมเจาะกับโอกาสที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย โดยทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทด้วย (อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2542 : 60)

จากความหมายกลยุทธ์การตลาดมีประเด็นสำคัญ คือ 1) การกำหนดตลาดเป้าหมายและพฤติกรรมของตลาดเป้าหมาย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด 3) การกำหนดกลยุทธ์การตลาด 4) การกำหนดโปรแกรมการตลาด ซึ่งจะเห็นว่ากลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาด เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการตลาด

## 2. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จากข้อความหมายของกลยุทธ์การตลาดจะเห็นลักษณะสำคัญ คือ การค้นหาโอกาสทางการตลาดที่น่าสนใจและการพัฒนากลยุทธ์การตลาด และแผนการตลาดที่สามารถสร้างกำไร จะเห็นประเด็นสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การตลาด 2 ขั้นตอน คือ

### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Analyzing Marketing Opportunities)

ประกอบด้วย

1. ระบบข้อมูลทางการตลาดและการวิจัยการตลาด
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด
3. การวิเคราะห์ตลาดผู้บริโภคและพฤติกรรมผู้ซื้อ
4. การวิเคราะห์ตลาดองค์กรและพฤติกรรมผู้ซื้อที่เป็นองค์กร
5. การวิเคราะห์คู่แข่ง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมองธุรกิจของตนด้วยมุมมองทั้งภายในและภายนอก ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าสภาพแวดล้อมทางการตลาดทำให้เกิด โอกาสทางการตลาดหรืออุปสรรคใหม่ จึงควรให้ความสำคัญต่อการติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2547 : 79-104)

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

จุดหมายหลักของการประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การพิจารณาหาโอกาสใหม่ ๆ ทางการตลาดโดยใช้จุดแข็งขององค์กร และโอกาสที่มีมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง นอกจากนี้ยังต้องปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเตรียมพร้อมรับภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ปัจจัยด้านต่าง ๆ ในองค์กรมาพิจารณา ได้แก่

- 1.1 ด้าน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น ระบบการเงินที่มั่นคง การบัญชี และระบบข้อมูล เป็นต้น

- 1.2 ด้านทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ทรัพยากรบุคคล ดินทรัพย์ เป็นต้น
- 1.3 ด้านกระบวนการผลิต การจัดซื้อ
- 1.4 ด้านกลยุทธ์การตลาด และการบริการขององค์กร
- 1.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กร

**จุดแข็ง (Strengths)** หมายถึง ข้อได้เปรียบขององค์กรเหนือคู่แข่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจในตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น องค์กรมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีประสบการณ์ในการผลิตสูง มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง มีประสบการณ์ด้านการขาย เป็นต้น

**จุดอ่อน (Weaknesses)** หมายถึง สิ่งที่องค์กรยังขาดหรือมี แต่ด้อยกว่าคู่แข่งชั้น หรืออยู่ในสภาพเสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น การขาดทรัพยากรด้านการเงิน ส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่าคู่แข่ง ทิศทางกลยุทธ์การตลาดไม่ชัดเจน เครื่องมือด้านการผลิตไม่ทันสมัย ภาพลักษณ์องค์กรไม่ดี ขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร เป็นต้น

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

เป็นการศึกษาเพื่อค้นหา โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) อัตราดอกเบี้ย ปริมาณเงิน อัตราเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน การควบคุมค่าจ้างและราคา และการลดค่าเงิน เป็นต้น
- 2.2 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสาร และพัฒนาการใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น
- 2.3 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เช่น การออกกฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายภาษี กฎหมายการป้องกันสิ่งแวดล้อม และเสถียรภาพของรัฐบาล เป็นต้น
- 2.4 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น รูปแบบการดำเนินชีวิต การกระจายอายุของประชากร อัตราการเติบโตของประชากร เชื้อชาติ และระดับการศึกษา เป็นต้น
- 2.5 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่งขัน สินค้าทดแทน และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เป็นต้น

**โอกาส (Opportunities)** หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอก ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมาก โอกาสขององค์กรที่เป็นไปได้ เช่น การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้า การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ การซื้อกิจการของคู่แข่ง การเป็นพันธมิตรหรือการเข้าร่วมลงทุน และการนำเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ก่อนคู่แข่ง เป็นต้น



**อุปสรรค หรือ ภัยคุกคาม (Threats)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การเกิดสินค้าทดแทน การเจริญเติบโตของตลาดมีอัตราชะลอตัวลง อำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากขึ้น และมีคู่แข่งหน้าใหม่เกิดขึ้น เป็นต้น

การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด เป็นการศึกษาถึงข้อได้เปรียบต่าง ๆ จากตลาด และสิ่งแวดล้อมทางการตลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของตลาดและโอกาสต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนตลาดต่อไป ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด ประกอบด้วย การวิเคราะห์การกำหนดระบบข้อมูลทางการตลาด และการวิจัยการตลาด ซึ่งจะช่วยค้นหาถึงความต้องการจากตลาดเป้าหมาย สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและกำหนดระบบข้อมูล ซึ่งรวบรวมจากการวิจัยตลาด การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด เป็นการพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ สิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนย่อยและเป็นส่วนรวม การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อค้นหาถึงโอกาสและข้อได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบการตลาด (วิชฌุ อันสงคราม.2542 : 10) ในการประเมินโอกาสจะต้องมีระบบข่าวสารทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ต้องการข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ประกอบด้วยผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ และส่วนประกอบ พ่อค้าคนกลาง ลูกค้า และคู่แข่ง นอกจากนี้ยังต้องการข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) ประกอบด้วย การประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย พลังทางวัฒนธรรมและสังคม อันจะกระทบต่อยอดขายและกำไร ยิ่งกว่านั้นยังมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดผู้บริโภค (Consumer Markets) และตลาดธุรกิจ (Business Markets) อย่างละเอียด ตลอดจนคู่แข่งในตลาดเหล่านี้ด้วย (อคุศลย์ จาตุรงค์กุล. 2542 : 60)

## **ขั้นที่ 2 การออกแบบกลยุทธ์การตลาด (Designing Marketing Strategies or Marketing Mix Strategies)**

การออกแบบกลยุทธ์การตลาด ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix Strategies) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือใช้เครื่องมือทางการตลาด แต่ละเครื่องมือเพื่อส่งมอบผลประโยชน์ให้กับลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4Cs ซึ่งประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Customer Needs and Wants) ต้นทุนของลูกค้า (Cost to the Customer) ความสะดวกของลูกค้า (Convenience) และการติดต่อสื่อสารที่ดีกับลูกค้า (Communication)

### 3. การวางกลยุทธ์ทางการตลาด (Developing Marketing Strategies)

ในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดนั้นผู้บริหารงานตลาด จะต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าให้ดีเสียก่อน หลังจากที่มีการตัดสินใจว่าลูกค้าจำพวกไหนที่จะใช้เป็นเป้าหมาย จากนั้นก็ต้องวางกลยุทธ์การทำให้เกิดความแตกต่าง และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Differentiation and Positioning Strategy) โดยทำการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างกับตำแหน่งของกลุ่มแข่งขันภายในความนึกคิดของลูกค้า แนะนำนโยบาย (กลยุทธ์ทางการตลาด) ทำให้ปฏิบัติการทางการตลาดแคบเข้า โดยหลักแล้วกลยุทธ์การตลาดจะวางแนวทางให้เห็นว่าเราสามารถปฏิบัติด้วยวิธีใดจึงจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาด เมื่อวางกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้วก็ต้องวางกลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์เมื่อบริษัทมีบทบาทของการเป็นผู้นำ ผู้ทำจริง ผู้ตาม หรือผู้มุ่งทำการตลาดกับตลาดส่วนเล็ก เป็น (อคุลย์ จาตุรงค์กุล. 2542 : 60-61)

#### 4. พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า

ความหมายพฤติกรรม

พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำไม่ว่าสิ่งนั้นจะสังเกตได้หรือไม่ เช่น การทำงานของหัวใจ การทำงานของกล้ามเนื้อ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น (ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2537 : 1-2)

พฤติกรรม หมายถึง ปฏิกริยาชนิดที่มนุษย์แสดงออกมามากกว่าพฤติกรรมภายในอาจมีสิ่งที่เป็นรูปธรรม นามธรรม เช่น ปฏิกริยาของอวัยวะภายในร่างกาย ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ มักจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัด ส่วนพฤติกรรมภายนอกเป็นปฏิกริยาที่คนเราแสดงออกตลอดเวลาของการดำรงชีวิต เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นทั้งจากวาจาและการกระทำ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2529 : 9-11)

พฤติกรรมผู้บริโภค คือ รูปแบบของการตอบรับต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น สิ่งเร้าภายนอกสภาพแวดล้อมทางการตลาดจะเข้าไปสู่ภาวะจิตใจของผู้ซื้อ คุณลักษณะของผู้ซื้อ และกระบวนการตัดสินใจ จะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ (ชนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. 2547 : 250)

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และกิจกรรมทางกายภาพที่บุคคลกระทำเมื่อเขาทำการประเมิน (Evaluating) แสวงหาและครอบครอง (Acquiring) การใช้ (Using) หรือบริโภค (Consuming) สินค้าและบริการ (Goods and Services) (ฉัตรยาพร เสมอใจ และมีทินยา สมมี. 2545 : 10)

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การศึกษาถึงพฤติกรรม การตัดสินใจและการกระทำของคนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและการใช้สินค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 106)

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาให้ได้มาและการใช้ซึ่งสินค้าและบริการ ทั้งนี้หมายรวมถึงกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีมากอยู่ก่อนแล้ว และมีส่วนในการกำหนดให้มีการกระทำดังกล่าว (ชงชัย สันติวงษ์. 2540 : 29)

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Analyze Consumer Behavior) เป็นการวิจัยหรือค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อหรือการใช้ของผู้บริโภคเพื่อทราบถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรมของเขา คำตอบที่ได้จะช่วยให้นักการตลาดจัดกลยุทธ์การตลาดที่สามารถสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม คำถามที่ใช้เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมผู้บริโภคคือ 6Ws และ IH ซึ่งประกอบด้วย Who? Why? What? Whom? When? Where? และ How? เพื่อค้นหาคำตอบ 7 ประการ หรือ 7 Os ซึ่งประกอบด้วย Occupants, Objectives, Organizations, Occasions, Outlets และ Operations การใช้ 7 คำถามเพื่อหาคำตอบ 7 ประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค คำถามเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยการตลาดรวมทั้งการใช้กลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับคำตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

คำถาม 6Ws และ IH ประกอบด้วย

- 1) ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?)
- 2) ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the consumer buy?)
- 3) ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the consumer buy?)
- 4) ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who participates in the buying?)
- 5) ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the consumer buy?)
- 6) ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the consumer buy?)
- 7) ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the consumer buy?)

คำตอบ 7 ประการ (7 Os) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ประกอบด้วย

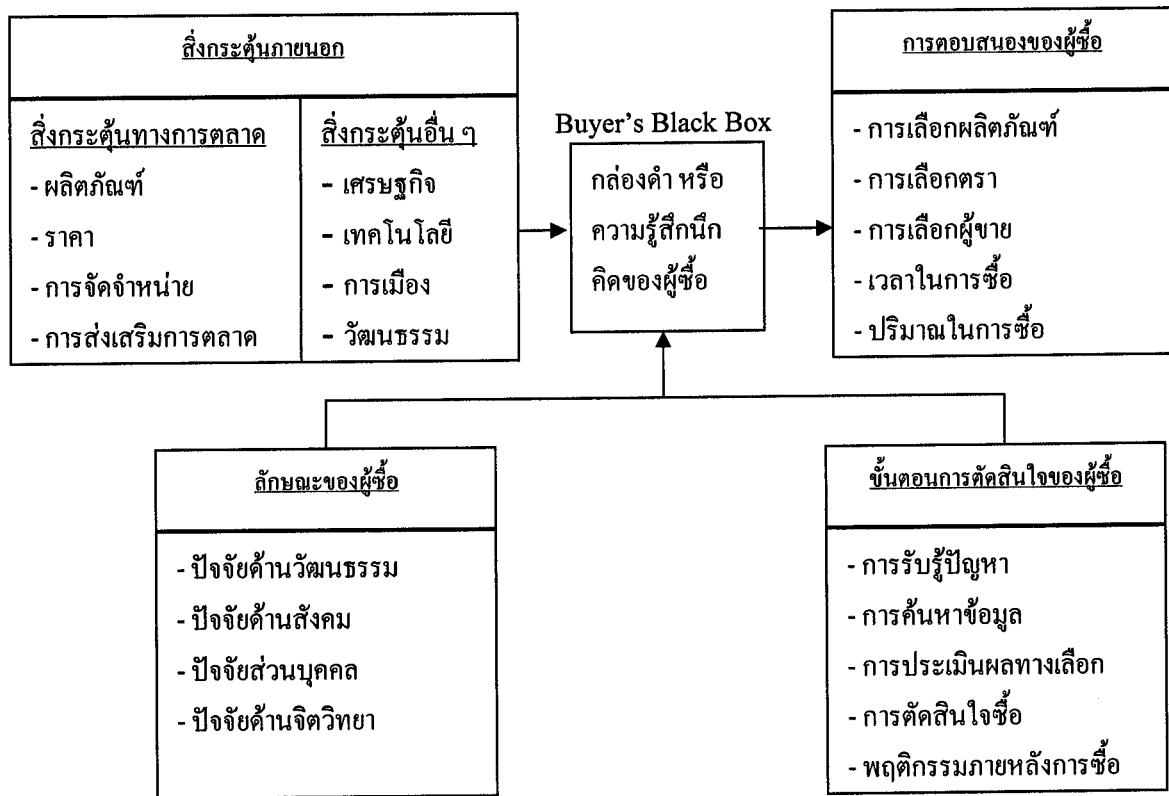
- 1) ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย (Occupants)
- 2) สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ (Objects) หรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product)
- 3) วัตถุประสงค์ในการซื้อ (Objectives) ผู้บริโภคซื้อเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายและด้านจิตใจซึ่งได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และปัจจัยเฉพาะบุคคล
- 4) องค์กร (Organizations) บทบาทของบุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อ ประกอบด้วย ผู้ริเริ่ม ผู้มีอิทธิพล ผู้ตัดสินใจซื้อ ผู้ซื้อ และผู้ใช้
- 5) โอกาสในการซื้อ (Occasions)
- 6) แหล่ง (Outlets) หรือช่องทาง (Channel) ที่ผู้บริโภคไปซื้อ
- 7) ขั้นตอนในการตัดสินใจ (Operations or Buying Process) ซึ่งประกอบด้วย

#### 7.1 การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ

- 7.2 การค้นหาหรือความต้องการ
- 7.3 การประเมินผลพฤติกรรม
- 7.4 การตัดสินใจซื้อ
- 7.5 ความรู้สึกภายหลังการซื้อ

**โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค**

โมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior Model) เป็นการศึกษาถึงเหตุจูงใจที่ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการที่เกิดสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ที่ทำให้เกิดความต้องการ สิ่งกระตุ้นผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อ (buyer's Black Box) ซึ่งเปรียบเสมือนกล่องดำ ซึ่งผู้ผลิตผู้ขายไม่สามารถคาดคะเนได้ ความรู้สึกนึกคิดของผู้ซื้อจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะต่าง ๆ ของผู้ซื้อ แล้วมีการตอบสนองของผู้ซื้อ (Buyer's Response) หรือการตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buyer's Purchase Decision) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 83)



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลพฤติกรรมผู้บริโภค (Model of Consumer Behavior) และปัจจัยที่มีอิทธิพล  
 พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค (Factors Influencing Consumer's Buying Behavior)

จุดเริ่มต้นของโมเดลนี้มีอยู่ที่สิ่งกระตุ้น (Stimulus) ให้เกิดความต้องการ แล้วทำให้เกิดการตอบสนอง (Response) ดังรายละเอียดดังนี้

1. **สิ่งกระตุ้น (Stimulus)** สิ่งกระตุ้นอาจเกิดขึ้นเองภายในร่างกาย (Inside Stimulus) และสิ่งกระตุ้นภายนอก (Outside Stimulus) นักการตลาดจะต้องสนใจและจัดสิ่งกระตุ้นภายนอก เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ สิ่งกระตุ้นถือว่าเป็นเหตุจูงใจซื้อ ด้านเหตุผล และใช้เหตุจูงใจให้ซื้อด้านจิตวิทยา (อารมณ์) ก็ได้ สิ่งกระตุ้นภายนอกประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1 **สิ่งกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimulus)** เป็นสิ่งกระตุ้นที่นักการตลาดสามารถควบคุมและต้องจัดให้มีขึ้นเป็นสิ่งกระตุ้นที่จัดให้มีขึ้นกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 สิ่งกระตุ้นทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product Stimulus) เช่น ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สวยงาม เพื่อกระตุ้นความต้องการ

1.1.2 สิ่งกระตุ้นด้านราคา (Price Stimulus) เช่น การกำหนดราคาสินค้าให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาลูกค้าเป้าหมาย

1.1.3 สิ่งกระตุ้นด้านส่งเสริมการตลาด (Distribution Stimulus) เช่น จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึง เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้บริโภค ถือว่าเป็นการกระตุ้นความต้องการซื้อ

1.1.4 สิ่งกระตุ้นด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Stimulus) เช่น การโฆษณาสม่ำเสมอ การใช้ความพยายามของพนักงานขาย การลด แลก แจก แถม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล ทั่วไปเหล่านี้ ถือว่าเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการซื้อ

1.2 **สิ่งกระตุ้นอื่น ๆ (Other Stimulus)** เป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการของผู้บริโภคที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งบริษัทควบคุมไม่ได้ สิ่งกระตุ้นเหล่านี้ได้แก่

1.2.1 สิ่งกระตุ้นทางเศรษฐกิจ (Economic Stimulus)

1.2.2 สิ่งกระตุ้นทางเทคโนโลยี (Technological Stimulus)

1.2.3 สิ่งกระตุ้นทางกฎหมายและการเมือง (Law and Political Stimulus)

1.2.4 สิ่งกระตุ้นทางวัฒนธรรม (Cultural Stimulus)

2. **ความรู้สึนึกคิดของผู้ซื้อ (Buyer's Black Box)** ผู้ผลิตหรือผู้ขาย ต้องพยายามค้นหาความรู้สึนึกคิดของผู้ซื้อ ความรู้สึนึกคิดของผู้ซื้อได้รับอิทธิพลจากลักษณะของผู้ซื้อและกระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 84)

2.1 **ลักษณะของผู้ซื้อ (Buyer Characteristics)** ลักษณะของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านจิตวิทยา

2.2 กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buyer Decision Process) ประกอบด้วยขั้นตอน คือ การรับรู้ ความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และพฤติกรรม ภายหลังการซื้อ

3. การตอบสนองของผู้ซื้อ (Buyer's Response) หรือการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (Buyer's Purchase Decision) ผู้บริโภคจะมีการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 85)

- 3.1 การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ (Product Choice)
- 3.2 การเลือกซื้อตราสินค้า (Brand Choice)
- 3.3 การเลือกผู้ขาย (Dealer Choice)
- 3.4 การเลือกเวลาในการซื้อ (Purchase Timing)
- 3.5 การเลือกปริมาณการซื้อ (Product Amount)

#### 4. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค

ผู้บริโภคแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลมาจากความแตกต่างกันของลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ทำให้การตัดสินใจซื้อของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้น นักการตลาดจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอย่างเหมาะสม โดยสามารถแบ่งปัจจัยที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ออกเป็น 2 ประการ ได้แก่

##### 4.1 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลในด้านความคิดและการแสดงออกซึ่งมีพื้นฐานมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยที่ปัจจัยภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความจำเป็น ความต้องการ หรือความปรารถนา แรงงูใจ บุคลิกภาพ ทัศนคติ การรับรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1.1 ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ และความปรารถนา เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันและสามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งเราจะใช้คำว่าความต้องการสื่อความเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นของความต้องการในการใช้สินค้าหรือบริการ คือ เมื่อเกิดความจำเป็นหรือความต้องการ ไม่ว่าจะในด้านร่างกายหรือจิตใจขึ้น บุคคลจะหาทางที่สนองความจำเป็นหรือความต้องการนั้น ๆ

4.1.2 แรงงูใจ (Motive) เมื่อบุคคลเกิดปัญหาทางกายหรือในทางจิตใจขึ้น และหากปัญหานั้นไม่รุนแรงเขาอาจจะปล่อยวาง ไม่คิด ไม่ใส่ใจ หรือไม่ทำการตัดสินใจใด ๆ แต่หากปัญหานั้นขยายตัวหรือเกิดความรุนแรงยิ่งขึ้น เขาก็อาจเกิดแรงงูใจในการพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น

**4.1.3 บุคลิกภาพ (Personality)** เมื่อลักษณะนิสัยโดยรวมของบุคคลที่พัฒนาขึ้นมาจากความคิด ความเชื่อ อุปนิสัย และสิ่งจูงใจต่างๆ ระยะเวลา และแสดงออกมาในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดรูปแบบในการสนอง (Reaction) ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นลักษณะการตอบสนองในรูปแบบที่คงต่อตัวกระตุ้นทางสภาพแวดล้อม

**4.1.4 เจตคติ (Attitude)** เป็นการประเมินความรู้สึก ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล โดยเจตคติจะมีผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลดังนั้น เมื่อเราต้องการให้บุคคลใด ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เราจะต้องพยายามที่จะเปลี่ยนเจตคติของเขา ก่อน แต่ในความเป็นจริงเจตคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นในจิตใจ ดังนั้น การปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภค ย่อมกระทำได้ง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจแรงพยายาม และระยะเวลาดำเนินงานที่ยาวนาน

**4.1.5 การรับรู้ (Perception)** เป็นกระบวนการของบุคคลในการยอมรับความคิด หรือการกระทำของบุคคลอื่น ก้าวแรกในการเข้าสู่ความคิดในการสร้างความต้องการแก่ผู้บริโภค คือ ต้องการให้เกิดการรับรู้ก่อน โดยการสร้างภาพพจน์ของสินค้าหรือองค์การให้มีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นการสร้างการยอมรับได้เท่ากับเป็นการสร้างยอดขายนั่นเอง

**4.1.6 การเรียนรู้ (Learning)** เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการรับรู้และประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ในระยะยาว ดังนั้น หากมีการรับรู้ แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างจะคงที่ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้

## 4.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม รอบตัวของบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด และพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยปัจจัยภายนอกแบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

**4.2.1 สภาพเศรษฐกิจ (Economy)** เป็นสิ่งที่กำหนดอำนาจซื้อ (Purchasing Power) ของผู้บริโภค ทั้งในรูปของตัวเงินและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

**4.2.2 ครอบครัว (Family)** การเลี้ยงดูในสภาพครอบครัวที่แตกต่างกัน ส่งผลให้บุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น การตอบสนองต่อความต้องการผลิตภัณฑ์ ของบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากครอบครัว ซึ่งครอบครัวจะมีผลต่อพฤติกรรมบุคคลได้สูงกว่าสถาบันอื่น ๆ เนื่องจากบุคคลจะใช้ชีวิตในวัยเด็ก ซึ่งเป็นวัยซึมซับ และเรียนรู้ลักษณะอันจะก่อให้เกิดเป็นนิสัยประจำ (Habits) ของบุคคลตลอดชีวิต เป็นต้น

#### 4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และ / หรือ หน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วย ความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบวิธีการต่าง ๆ ระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร” (L.J.Bourgeois, 1999 : 260)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิดและแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำได้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่าง ๆ (cross-functional)
- Integrating roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน (Hill & Jones 1998 : 372)

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework ว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้<sup>10</sup>

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Style	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
System	มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skill	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Value	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยม ด้านคุณภาพ

ภาพที่ 2.2 McKinsey 7-S framework



#### 4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change&Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจและบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>11</sup>

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาครัฐกิจหรือรัฐบาลใด สิ่งให้เห็นชัดเจนคือ สภาพแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”<sup>12</sup>

Byrne (1992) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตองงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมา เป็นคุณเจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager”<sup>13</sup>

#### 4.2 การปรับระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของยุคสหัฐวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ (Hill&Jones 1998 : 444)

4.2.1 การปรับระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

4.2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

4.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

## 5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกัน โดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบเทียบการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (J.B. Barney, 1986 : 656-665)

### 5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้

Louis A. Musante (2001) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ผู้บริหารและองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว วัฒนธรรมนั้นความจริงคือ สินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้กิจการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม”<sup>14</sup>

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมขององค์กรคือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กรและนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”<sup>15</sup>

### 5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวอย่างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการ ที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

- ความสามารถของผู้นำ
- ความสามารถของพนักงานในองค์กร
- ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

มีการศึกษา พบว่า บริษัทที่มีความสามารถแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความใกล้เคียงกันจะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร”<sup>16</sup>

John Kotter & Heskett ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance (Free Press, 1992) ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย  
วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้<sup>17</sup>

Lorina Eastman และคณะ (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มี วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของ กิจการพบว่ามี 3 ด้าน สำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้าสะท้อนกลับ ข้อมูลในด้านคุณภาพการบริการที่ลูกค้าได้รับ (Feed back)

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจาก วัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าว ไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้ สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มผลิตภาพและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น<sup>18</sup>

ผลการวิจัยของอาจารย์ในสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า “มี ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนน ตามลำดับความสำคัญของคะแนน (1 หมายถึง ไม่สำคัญ 5 หมายถึง สำคัญที่สุด) ดังนี้ 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.79 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of Directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะ เห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ”<sup>19</sup>

## 5.2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

### 5.3.1 วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้น

พนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งทีพวกเขาได้ทำสำเร็จ

5.3.3 วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเนื้องานที่ท้าทาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ<sup>20</sup>

การศึกษา John Kotter & James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการ กับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยง และการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การศึกษาดังนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาถึงประมาณ 20 ปี และพบว่า

1. ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุก ๆ ด้าน ดังนี้ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680% ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175%

2. ราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75%<sup>21</sup>

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้<sup>22</sup>

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม

3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็วพัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นพนักงาน”

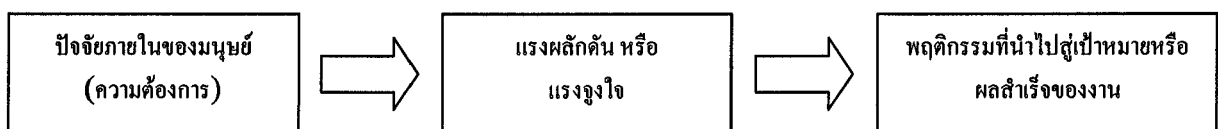
## 6. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อสร้าง กระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (GROUP-BASED BONUS) ระบบการแบ่งปันกำไร (PROFIT SHARING) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (EMPLOYEE STOCK OPTION PLAN) ซึ่งจ่ายจากความสามารรถในการปรับลดต้นทุนเพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (HILL&JONES 1998 : 404)

**การจูงใจ** หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำหรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงินหรือไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล, 2543 : 239-240)

Alan Barker (2003) กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ Alan Barker : 2003 “Competency implementation guide”

Smith (1965) กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้นหลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกัน ในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่มหรือลดทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงานจะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิตและหน่วยด้วย (Smith, อ้างถึงใน คำนิยามคนแก้ว 2526 : 81-83)

## 7. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

### 7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”<sup>23</sup>

### 7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถและนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทาง

การแข่งขันในระดับสูงสุด”

Kotter&Heskett พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด”<sup>24</sup>

### 7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้”<sup>25</sup>

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถและพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer share มากกว่า Market share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพจน์อันดีของบริษัทและให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ต้องถามตัวเองว่า “อะไรคือวัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา”

Hill&Jones(1998) ได้กล่าวว่า “การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ (Hill&Jones, 1998 : 156)

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่าน โปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (Self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดและ

ตัดสินใจเอง

3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (Pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และ โดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (Job based)

## 8. คุณภาพและการควบคุม

Robert N. Anthony ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่าการควบคุม การวางแผน โดยธรรมชาติแล้ว เป็นเรื่องที่เหมาะสมอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญคือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยขอกล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Joseph L. Massie กล่าวถึง การควบคุม ว่าเป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงานและชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G. Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องพันกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน



โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้ว หาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้นหรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุม เป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2) การพัฒนาวิธีการวัดเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์
- 3) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 326-329)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษ ที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและความต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ, 2545 :208)

### 8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่งและตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรู้สึกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Shortrange and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ, 2545 : 213-215)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิคและเครื่องมือของ Balanced Scorecard (BSC) นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

**การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน**

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็วหรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กรและสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ในการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร<sup>27</sup>

## 8.2 ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (Quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลก จะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้ จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของสินค้าและบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้งด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้านคุณภาพ

**การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)** การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิ่ง (Demming's path to quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่าปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจาก

องค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการทั้งจากพนักงาน และ/หรือ เครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควรโยนความผิดพลาดให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิง สรุปได้เป็น 14 ข้อ ดังนี้

**ข้อแนะนำ 14 ข้อ ของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)**

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่จะสร้างนวัตกรรมและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเพื่อกระบวนการผลิตใหม่ ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่ เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ แทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว
4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย
5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (on the job training) แบบสมัยใหม่ โดยการเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่าง ๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และค้นหาวิธีการเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไข และ/หรือ ปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่ เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อการสนับสนุนและผลักดันให้การเปลี่ยนแปลง

### การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการเป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค Benchmarking ด้วย ในเทคนิค Benchmarking นี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตาม หากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่า ก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (Outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าว คือ กลุ่มของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่าควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

### การรีปรับระบบ (Reengineering)

การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้ว ตามวิธีที่เสนอโดยเคมมิง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว

Hammer เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ชนชัย ยมจินดา 2545 : 81-82)

## 9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ Information Technology (IT) เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

James martin (1996) กล่าวว่า “กลยุทธ์ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กร ที่จะขับเคลื่อนองค์กร ไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง”<sup>28</sup>

Peter Well (1998) กล่าวว่า “องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้รวดเร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่”<sup>29</sup>

ชุมพร ชูร์พิพัฒน์ กล่าวว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอยู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี” (ชุมพร ชูร์พิพัฒน์ 2544 : 86)

## 10. การผลิตและการบริการ

การผลิตและการบริการเป็นงานปฏิบัติการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก หากมีการจัดการระบบการผลิตและการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้การทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ มีความคล่องตัวและปฏิบัติงานง่ายขึ้น มีผู้ให้แนวคิดในการจัดการการผลิตและการบริการ เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันไว้ดังนี้

Michael E. Porter ได้กล่าวไว้ใน Competitive Strategy โดยระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประการ โดยกลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า (Differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในการผลิตหรือบริการของตน อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น

1. ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี
2. ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพ
3. ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลาย
4. ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

แก่ลูกค้า

5. ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค

(สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ ดร.อุตตม สวานายน 2545 : 144-145)

สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิตและปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้าและพนักงานในองค์กร (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546 : 14-2, 14-3)

ชุมพร กุร์พีพัฒน์ กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและการบริการ ว่า เทคโนโลยีทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการ เมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบหรือปรับปรุงแบบการผลิตและระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้าหรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยีมักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กรที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี (ชุมพร กุร์พีพัฒน์ 2544 : 84)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า กิจกรรมไม่เพียงแต่จะต้องผลิตสินค้า เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้เท่านั้น แต่จะต้องทำให้เกิดผลกำไรแก่องค์กรด้วย โดยการผลิตสินค้าและให้บริการได้ในปริมาณที่เพียงพอ ในเวลาที่ต้องการแบบพอดี ในราคาที่เหมาะสมจากต้นทุนที่เหมาะสม และมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด จึงจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำพาองค์กรให้อยู่รอดในธุรกิจได้

## 11. การบริการ

### 11.1 การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เป็นระบบ (System) ระบบหนึ่ง ในกระบวนการจัดการในยุคปัจจุบัน ที่ตั้งอยู่บนรากฐานเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ IT เนื่องจากระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้กล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางและได้นำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่า ระบบดังกล่าวนี้จะสามารถนำมาใช้ในการสร้างลูกค้าผู้ภักดีได้ อย่างไรก็ตามสำหรับ ขบวนการสร้างลูกค้าผู้ภักดี จะต้องเริ่มจากการแสวงหาจากกลุ่มลูกค้าทั่ว ๆ ไปก่อน และลูกค้าผู้ภักดีจะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากลูกค้าทั่ว ๆ ไป เช่น ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือทูตเงาของบริษัทในการบอกต่อ ชักชวนให้ผู้อื่นมาร่วมใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และยังช่วยแก้ต่างแทนบริษัทในกรณีที่ได้รับข่าวเชิงลบ และที่เข้าใจคลาดเคลื่อนเป็นอย่างมากคือ ขนาดของธุรกิจที่วัดจากผลกำไรหรือจากยอดขาย ไม่มี ความสัมพันธ์โดยตรงกับการเป็นลูกค้าผู้ภักดี

ดังนั้น ในการที่ผู้บริหารจะนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในองค์กรจะต้องเข้าใจในหลักการสำคัญสามประการ ได้แก่ ปรัชญาของการบริหาร วิวัฒนาการของการบริหารลูกค้า และระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เชิงจัดการ



ปรัชญาการบริหาร “ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหาร” เนื่องจากการบริหารเป็นทั้งศิลปะและวิทยาการ การที่จะนำเพียงระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพียงระบบเดียวมาใช้ไม่สามารถที่จะสร้างลูกค้าผู้ภักดีได้ ลูกค้าผู้ภักดีเกิดขึ้นจากการร่วมกันสร้างจากทุกระบบทุกฝ่ายให้ลูกค้าผู้ภักดีมีความพึงพอใจในคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ มีความชื่นชมในบริการ ในพนักงานขององค์กร มีความปรารถนาที่จะทำธุรกิจร่วมกันในระยะยาว มีความผูกพันทางใจที่อยากจะพรรณนาได้ เป็นความสัมพันธ์ที่เหนือคำกล่าวอ้าง ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า การสร้างลูกค้าผู้ภักดีจะต้องใช้ทั้งทรัพยากรและเวลา เป็นที่น่าสังเกตว่า ลูกค้าผู้ภักดีจะภักดีต่อผลิตภัณฑ์เดียวหรือกลุ่มเดียว หรือต่อหน่วยธุรกิจเดียว ในขณะที่องค์กรมีผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจมากกว่าหนึ่ง

การสร้างลูกค้าผู้ภักดีเป็นศิลปะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการในวิทยาการจัดการ ได้แก่ การวิเคราะห์ การประมวลผล การวางแผนปฏิบัติการ และประเมินผลงาน วัตถุประสงค์ที่แท้จริงหรือประโยชน์ที่จะได้รับคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องหวังว่าจะเป็นลูกค้า อย่างไรก็ตามก่อนตัดสินใจนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ ต้องพิจารณาถึง

1. ขนาดของธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนลูกค้าและขนาดของลูกค้า และต้องพิจารณาถึงระยะเวลาในการคืนทุนหรือคุ้มทุน นอกจากนั้นแล้วจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารตลอดจนระยะเวลาและจำนวนเงินที่จะต้องลงทุนเพิ่มในอนาคต
2. ต้องคิดถึงอนาคตว่าระบบที่จะนำมาใช้จะสามารถเชื่อมโยงหรือขยายต่อออกไปได้ไม่อย่างไร เช่น การที่จะนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผน อาทิ ข้อมูลจากการวิจัยตลาด ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่สาม เป็นต้น
3. ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร การที่จะนำที่ปรึกษาหรือผู้ให้บริการมาติดตั้งและดำเนินการแทนนั้นมีข้อดีในด้านความรวดเร็ว ความเป็นมืออาชีพในการติดตั้ง แต่มีข้อเสียที่บุคคลภายนอกจะขาดความเข้าใจในธุรกิจ ในสายสัมพันธ์ทั้งภายในภายนอก ในวัฒนธรรมองค์กร และอุตสาหกรรม ฯลฯ
4. ความต้องการหรือความพร้อมของลูกค้าที่อาจเป็นไปได้ทั้งตัวเร่งหรือตัวฉุดให้เข้าออกไปที่จะนำระบบนี้มาใช้
5. ระบบนี้เหมาะสำหรับการให้บริการกับลูกค้าที่ประจำ มีการซื้อซ้ำ และผลิตภัณฑ์ไม่สลับซับซ้อน ในกรณีลูกค้าใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนนั้นการใช้พนักงานขายจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นไปได้ลองปรึกษาหรือไปดูระบบที่องค์กรอื่นกำลังใช้อยู่ก่อนตัดสินใจจะทำการตัดสินใจดียิ่งขึ้น

## 11.2 แนวคิดการประกันคุณภาพในงานบริการ

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)<sup>30</sup> การประกันคุณภาพโรงพยาบาล การประกันคุณภาพสินค้า และการประกันคุณภาพในธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ

ประการแรก คือ การบริการเป็นเรื่องที่สัมผัสจับต้องได้ยากกว่าตัวสินค้า เราไม่สามารถจะนำงานบริการมานับจำนวนชิ้นหรือชั่งตวงวัดได้ หรือแม้แต่จะทำการทวนสอบเพื่อเทียบกับมาตรฐานหรือข้อกำหนดใด ๆ ได้เหมือนกับตัวสินค้าที่สามารถจับต้องหรือชั่งตวงวัดได้

ประการที่สอง คือ การบริการจะเกิดขึ้นและถูกบริโภคในขณะเดียวกันหรือเกือบจะเป็นเวลาเดียวกัน ดังนั้น เราจึงไม่สามารถนำงานบริการที่บกพร่องมาแก้ไขหรือซ่อมแซมก่อนที่จะถึงมือลูกค้าได้เหมือนกับชิ้นงานหรือตัวสินค้าที่บกพร่องหรือชำรุด

ประการที่สาม คือ การบริการเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นจากผู้ให้บริการส่งมอบให้กับผู้รับบริการ เราไม่สามารถแยกการบริการออกจากตัวผู้ให้บริการได้ ดังนั้น การบริการที่เกิดจากผู้ให้บริการที่แตกต่างกัน ก็อาจทำให้คุณภาพของงานบริการแตกต่างกันไปได้

ดังนั้น การประกันคุณภาพในงานบริการจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิถีพิถัน ซึ่งเราต้องเข้าใจถึงต้นเหตุหรือมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความแปรปรวน (ความไม่แน่นอนหรือความไม่คงเส้นคงวา) ในงานบริการ เพื่อจะให้การบริการมีความสม่ำเสมอ เชื่อถือได้ การขจัดความผันแปรต่าง ๆ ให้หมดไป หรือให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้ทุก ๆ การให้บริการเป็นไปตามมาตรฐาน หรือคุณภาพที่กำหนดไว้ จึงเป็นหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพในงานบริการ

## 12. การวิจัยพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี กล่าวไว้ว่า “ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญคือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ละความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็นและรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้”<sup>33</sup>

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ดูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กร นั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2545 : 32)

ทฤษฎี Resource-Base View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบหรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มีของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท<sup>34</sup>

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเจริญเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระบวนการทางด้านนวัตกรรมและเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณเรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหานานา โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรมและให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต<sup>35</sup>

### 13. การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงินและต้นทุน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงินและต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางแนวทางดังนี้

David P. Vondle ได้เสนอเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management, Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้กระบวนการดังนี้ (David P. Vondle, 1989)

1. Work Management
2. Material Management

## 3. Facilities Management

## 4. Cost Management

John K. Shank & Vijay Govindarajan นำเสนอในเรื่อง Strategic Cost Management : the new tool competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (John K. Shank & Vijay Govindarajan, 1993)

1. Value chain analysis
2. Strategic positioning analysis
3. Cost drive analysis

Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวใน Internal Analysis : Resource Strength / Weakness and Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย<sup>36</sup>

1. Resource Strengths and Weakness
2. Value Chains
3. Strategic Cost Analysis

Michael E. Porter กล่าวไว้ใน Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย<sup>37</sup>

1. Tarket Market
2. Marketing
3. Sale
4. Distribution
5. Manufacturing
6. Labour
7. Purchasing
8. Research and Development
9. Product Line

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กร เป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และกิ่งก้านของกงล้อ (Spokes) คือนโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุนและการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน บริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ<sup>38</sup>

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้าหรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน (Focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงการบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มีการ ดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุนการติดตามผล การดำเนินงาน การจัดสรรและ/หรือ เปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของ แผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่ม ใช้งบประมาณ<sup>39</sup>

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็น ระบบที่เน้นผลลัพธ์และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ<sup>40</sup>

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรร ทรัพยากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการและโดยมีการวัดผล<sup>41</sup>

ต้นแบบแนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กรหรือ กิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควร ต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุน กิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker & Jams A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิด ค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำ

ข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM (Activity Based Costing Management) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้ เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตาม ต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าว โดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ 2546)

#### 14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan & Norton ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง BSC ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัด มุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม<sup>42</sup>

การวัดมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 5 รูปแบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

##### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ หรือความพอใจ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Satisfaction” ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายความหมาย ดังนี้

คอตเลอร์ (Kotler, 2000 : 36) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คือ ความรู้สึกยินดีหรือผิดหวังของลูกค้า อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานจริงของ สินค้าหรือผลประโยชน์จริงของสินค้าที่เกิดจากการ รับรู้ด้วยตนเอง กับสิ่งที่ลูกค้านั้นคาดหวัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 45) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบ

ระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของบุคคล การคาดหวังของบุคคล (Expectation) เกิดจากประสบการณ์ และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ ส่วนผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์เกิดจากนักการตลาด และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) การสร้างคุณค่าเพิ่มเกิดจากการผลิต (Manufacturing) และจากการตลาด (Total Quality) คุณค่าเกิดจากความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าจะต้องมากกว่าต้นทุนของลูกค้า (Cost) ต้นทุนของลูกค้าส่วนใหญ่ก็คือ ราคาสินค้า (Price) นั่นเอง

## 2. เครื่องมือในการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า

เป็นวิธีการที่จะติดตาม วัดและค้นหาความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัทที่ยึดปรัชญา หรือแนวความคิดทางการตลาด (Marketing Concept) ที่มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า ที่ลูกค้าจะมีจุดมุ่งหมายที่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง คือ (1) วิธีการสร้างความพึงพอใจจะทำโดยการลดต้นทุนของลูกค้า (ลดราคา) หรือการเพิ่มบริการและจุดเด่นของสินค้า (2) บริษัทจะต้องสามารถสร้างกำไร โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น ลงทุนในการผลิตมากขึ้น หรือมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (3) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทด้วย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต คนกลาง วิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 45-49)

2.1 ระบบการติเตียนและข้อเสนอแนะ (Complaint and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของ บริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ธุรกิจนิยมใช้ ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า ฯลฯ ธุรกิจเหล่านี้จะมีกล่องเพื่อรับความคิดเห็นจากลูกค้า

2.2 การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Surveys) เป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องมือที่ใช้มาก คือ การวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัทจะต้องเตรียมแบบสอบถามเพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามีดังนี้

2.2.1 การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (Rating Customer Satisfaction) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอยู่ในรูปแบบของการให้คะแนน เช่น ไม่พอใจอย่างยิ่ง ไม่พอใจ ไม่แน่ใจ พอใจ พอใจอย่างยิ่ง

2.2.2 การถามว่าลูกค้ารับความพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่ อย่างไร

2.2.3 การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้น เรียกว่า การวิเคราะห์ปัญหาของลูกค้า (Product Analysis)

2.2.4 เป็นการถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่าง ๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์ เรียกว่าเป็นการให้คะแนนการทำงานของผลิตภัณฑ์ (Product Performance Rating) วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์

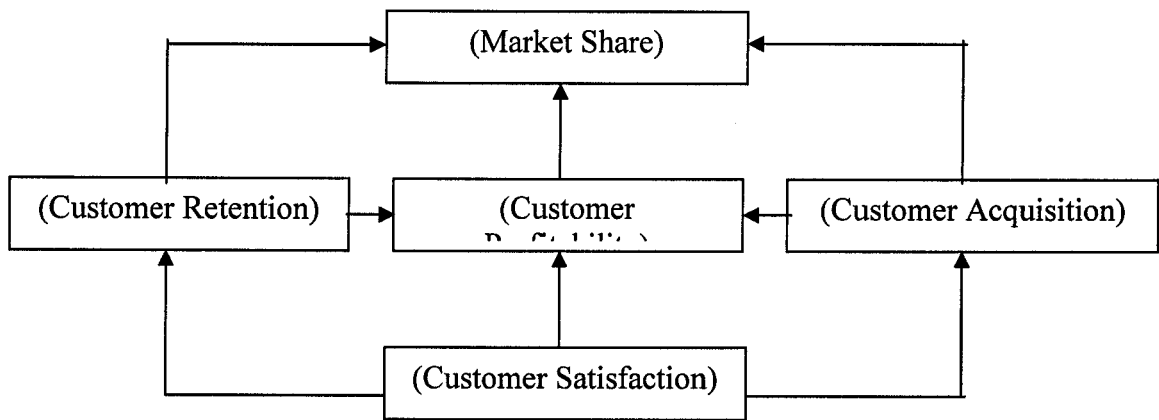
2.2.5 เป็นการสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า (Repurchase Intention)

2.3 การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่ทำเป้าหมาย (Goal Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพให้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัท และคู่แข่งกัน พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ

2.4 การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis) ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น ๆ บริษัท IBM ได้ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อทราบถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เช่น ราคาสูงเกินไป บริการไม่ดีพอ ผลิตภัณฑ์ไม่น่าเชื่อถือ รวมทั้งอาจจะศึกษาอัตราการสูญเสียลูกค้าด้วย

5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.4 การวัดมุมมองด้านลูกค้า



## 14. การเรียนรู้และพัฒนา

### 14.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge P.M. ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง โครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหาและกระจายข้อมูลความรู้ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร (Senge P.M. อ้างถึงใน Bourgeois, 1999 : 284)

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999 : 22)

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ ๆ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และ/หรือ ปรับแต่งปรัชญาและความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพและความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้งสองส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploration of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ (exploration for the new)

Hill & Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge – intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันให้กับองค์กร (Hill & Jones, 1998 : 319)

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่กับตัวคน 5 ประการ คือ<sup>43</sup>

### 1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

### 2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเงื่อนที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัดและสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมายและความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานที่ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้

ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ดี ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

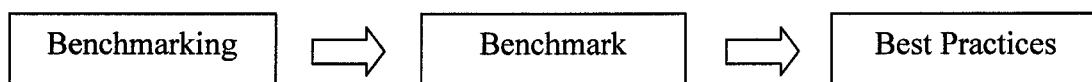
## 5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาคด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริงบูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การจัดตั้งที่ชัดเจนของการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

### 14.2 Benchmarking

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ซึ่งจะขอกล่าวถึงเพียงบางส่วน ดังนี้

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับ โลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดนำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช 2545 : 11)



ภาพที่ 2.5 ขบวนการ Benchmarking

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติ และกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T. Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณท์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต อังใน ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์ 2545 : 52-54)

เบ็ง คาร์ลอฟ ใช้คำว่า “การเทียบเคียง-แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็น โอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับตัวอย่างที่ดี (เบ็ง คาร์ลอฟ, 2544 : 21-22)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน พอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัด และเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ / วัดผลผลิตภัณท์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่ง หรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน / จุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา / ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน / ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณภาพในการตอบคำถาม คือ ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้าง จำนวน 34 คน

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling method) โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Smpling) โดยมีจุดมุ่งหมายของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์คือ ผู้ตอบแบบสอบถาม จะต้องมีความเป็นผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สาเหตุที่เลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจ เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการค้าวัสดุก่อสร้าง ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานตัวแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 34 คน

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ประมวลผลข้อมูล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ

- หลังจากการตรวจสอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือก จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางหาค่าร้อยละและการแจกแจงความถี่

ส่วนที่ 2 : เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนตัวแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กับข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ผู้วิจัยได้เสนอค่าเฉลี่ยโดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง	ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง	ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน น้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง	ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง	ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน มาก
ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง	ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน มากที่สุด

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean)

5.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ และสำหรับรายการใดที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ การคำนวณและการวิเคราะห์ข้อมูล จะคำนวณจากจำนวนข้อมูลที่สมบูรณ์ในแต่ละเรื่องนั้น ๆ ผลการศึกษา ได้ดำเนินการตามลำดับในส่วนของธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ค่าร้อยละ (Percentage)
- $\bar{x}$  = ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithenetic mean)
- S.D. = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการใช้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการดำเนินงาน และการบริหารงานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
ข้อมูลพื้นฐานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 34 ร้าน คำนวณ ร้อยละ โดยจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ ดังปรากฏในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม เขตที่ตั้งของสถานประกอบการ รูปแบบธุรกิจ ระยะเวลาของการดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน/ ทุนเริ่มต้น และจำนวนพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม		
เจ้าของกิจการ	23	67.65
ผู้จัดการ	11	32.35
รวม	34	100.00
2. เขตที่ตั้งของสถานประกอบการ		
อยู่ในเขตเทศบาล	15	44.12
อยู่นอกเขตเทศบาล	19	55.88
รวม	34	100.00
3. รูปแบบธุรกิจ		
แบบกิจการเจ้าของคนเดียว	20	58.82
แบบห้างหุ้นส่วน	14	41.18
รวม	34	100.00
4. ระยะเวลาของการดำเนินงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	4	12.50
5 - 10 ปี	22	68.75
11 - 15 ปี	6	18.75
รวม	32	100.00
5. ทุนจดทะเบียน/ ทุนเริ่มต้น		
น้อยกว่า 500,000 บาท	15	46.88
500,001 - 1,000,000 บาท	6	18.75
1,000,001 - 5,000,000 บาท	6	18.75
มากกว่า 5,000,000 บาท ขึ้นไป	5	15.62
รวม	32	100.00
6. จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 5 คน	15	46.88
5 - 10 คน	10	31.25
11 - 15 คน	1	3.12
มากกว่า 15 คน	6	18.75
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ (ร้อยละ 67.65) มีเขตที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่นอกเขตเทศบาล (ร้อยละ 55.88) รูปแบบธุรกิจเป็นแบบเจ้าของคนเดียว (ร้อยละ 58.82) สถานประกอบการมีระยะเวลาการดำเนินงาน 5-10 ปี (ร้อยละ 68.75) รองลงมาเป็น 11-15 ปี (ร้อยละ 18.75) สถานประกอบการมีทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้นน้อยกว่า 500,000 บาท (ร้อยละ 46.88) รองลงมาเป็น 500,001-1,000,000 บาท และ 1,000,001-5,000,000 บาท ซึ่งเท่ากัน (ร้อยละ 18.75) และสถานประกอบการส่วนใหญ่มีพนักงานน้อยกว่า 5 คน (ร้อยละ 46.88) รองลงมาเป็น 5-10 คน (ร้อยละ 31.25)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของประเภทสินค้าที่จำหน่าย

ประเภทสินค้าที่จำหน่าย	จำนวน	ร้อยละ
1. วัสดุก่อสร้าง	24	70.59
2. วัสดุปูพื้นผนัง - เพดาน	11	32.35
3. สุขภัณฑ์ห้องน้ำ - อุปกรณ์	20	58.82
4. ประตู - หน้าต่าง	15	44.12
5. อุปกรณ์ประตู - หน้าต่าง	17	50.00
6. อุปกรณ์ประปา	17	50.00
7. สี - อุปกรณ์ทาสี	18	52.94
8. กระจก - อลูมิเนียม	4	11.76
9. เครื่องมือช่าง - เครื่องมือไฟฟ้า	9	26.47
10. โคมไฟ - อุปกรณ์ไฟฟ้า	4	11.76
11. เฟอร์นิเจอร์ - ตกแต่งบ้าน	4	11.76
12. อุปกรณ์ทำสวน - จัดสวนต้นไม้	2	5.88
13. หล่อเสาปูน, ท่อ	21	61.76
14. อื่น ๆ	4	11.76

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ประเภท โครงสร้าง (ร้อยละ 70.59) รองลงมาเป็น หล่อเสาปูน, ท่อ สุขภัณฑ์ห้องน้ำ - อุปกรณ์ และ สี - อุปกรณ์ทาสี (ร้อยละ 61.76, 58.82 และ 52.94 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของแหล่งเงินทุนของกิจการ

แหล่งเงินทุนของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เงินออมส่วนตัว	24	70.59
2. เงินจากหุ้นส่วน	6	17.65
3. เงินจากผู้ถือหุ้น	2	5.88
4. เงินจากญาติพี่น้อง	6	17.65
5. อื่น ๆ	11	32.35

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ประกอบการร้านวัสดุก่อสร้างมีแหล่งเงินทุนของกิจการส่วนใหญ่มาจากเงินออมส่วนตัวมากที่สุด (ร้อยละ 70.59) รองลงมาเป็นแหล่งอื่น ๆ เช่น ธนาคาร (ร้อยละ 32.35)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายได้ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน	4.09	1.1	เห็นด้วย	4.09	1.1	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	3.36	1.03	ไม่แน่ใจ	3.36	1.03	ไม่แน่ใจ
3. องค์กรของมามีวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	2.94	1.09	ไม่แน่ใจ	4.05	0.88	เห็นด้วย
4. แผนงานในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร	4.09	1.1	เห็นด้วย	4.09	1.1	เห็นด้วย
5. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ขององค์กรมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจ ประสบความสำเร็จ	4.06	0.89	เห็นด้วย	4.06	0.89	เห็นด้วย
โดยรวม	3.70	1.04	เห็นด้วย	3.93	0.82	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ประกอบการร้านวัสดุก่อสร้าง มีการใช้และปฏิบัติจริงต่อปัจจัยก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้างด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย โดยรวมมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับองค์กร

ได้กำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน, แผนงานในองค์กร มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร, วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอยู่ในระดับเห็นด้วย และไม่แน่ใจ 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านองค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ ด้านแผนงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร, วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ, การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย, วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ขององค์กรเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ส่วนความคาดหวังในอนาคตส่วนมากผู้ประกอบการเห็นด้วย แต่ยังไม่แน่ใจในเรื่ององค์กรของท่าน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	3.76	1.03	เห็นด้วย	3.76	1.03	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา	3.52	0.91	เห็นด้วย	3.52	0.91	เห็นด้วย
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	2.94	1.09	ไม่แน่ใจ	2.94	1.09	ไม่แน่ใจ
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรของท่าน	3.52	0.91	เห็นด้วย	3.52	0.91	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.76	1.15	ไม่แน่ใจ	2.76	1.15	เห็นด้วย
รวม	3.30	1.01	เห็นด้วย	3.30	1.01	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันของกลยุทธ์ทางการแข่งขันเป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วย 3 ข้อ คือ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน, องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา, ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรของท่าน และ ไม่แน่ใจในข้อท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี, องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน

ความคาดหวังในอนาคต ผู้ประกอบการเห็นด้วยเช่นเดียวกับผลการศึกษาการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.6 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	2.38	1.39	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.41	1.23	เห็นด้วย	3.41	1.23	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ
4. องค์กรของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ
5. องค์กรของท่านมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (Flat Organization)	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ
รวม	2.48	1.08	ไม่แน่ใจ	2.69	0.99	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในเรื่อง โครงสร้างองค์กร ผู้ประกอบการเห็นด้วยในข้อที่องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้ประกอบการไม่แน่ใจ สำหรับความคาดหวังในอนาคต ผู้ประกอบการมีความเห็นด้วยเพิ่มขึ้นอีก 1 ข้อ คือข้อ องค์กรของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ส่วนอีก 3 ข้อ ผู้ประกอบการยังไม่แน่ใจ

ตารางที่ 4.7 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผน ความสำเร็จของบุคลากร โดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.27	0.9	ไม่แน่ใจ	3.56	1.08	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (Teamwork)	2.75	0.77	ไม่แน่ใจ	3.35	1.18	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning culture)	3.29	0.67	ไม่แน่ใจ	3.29	0.67	ไม่แน่ใจ
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.59	1.08	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3.59	1.08	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.56	1.08	เห็นด้วย	3.56	1.08	เห็นด้วย
รวม	3.29	0.9	เห็นด้วย	3.47	1.01	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผู้ประกอบการมีการใช้และปฏิบัติจริงในองค์กรโดยรวมเห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เห็นด้วยเรื่ององค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนอีก 3 ข้อยังไม่แน่ใจ คือ องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย, องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน, องค์กรของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับความคาดหวังในอนาคต ผู้ประกอบการมีทั้งเห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย โดยรวมเห็นด้วย แต่ยังไม่แน่ใจในเรื่องที่องค์กรของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อกระตุ้น ให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.52	0.91	เห็นด้วย	3.76	1.03	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์และความสามัคคี ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ	3.36	1.03	ไม่แน่ใจ	3.52	0.91	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์	2.94	1.09	ไม่แน่ใจ	2.94	1.01	ไม่แน่ใจ
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนและ กำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงานอย่างชัดเจน	2.76	1.15	ไม่แน่ใจ	3.52	0.91	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านมีระบบจ่ายผลตอบแทน ที่เน้นผลงาน (Performance Based Pay)	3.76	1.03	เห็นด้วย	3.76	1.03	เห็นด้วย
รวม	3.26	1.04	ไม่แน่ใจ			เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ในเรื่องบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมยังไม่แน่ใจ มีเห็นด้วยอยู่เพียง 2 ข้อ คือ เรื่ององค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และในเรื่ององค์กรของท่านมีระบบจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน ส่วนอีก 3 ข้อ ผู้ประกอบการยังไม่แน่ใจ สำหรับความคาดหวังในอนาคตโดยรวม ผู้ประกอบการเห็นด้วย ยังพบว่าไม่แน่ใจเพียง 1 ข้อ คือ ข้อองค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ตารางที่ 4.9 ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.09	1.11	ไม่แน่ใจ
3. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team)	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (Self-managing Team)	1.68	0.98	ไม่แน่ใจ	1.68	0.98	ไม่แน่ใจ
รวม	2.08	0.94	ไม่แน่ใจ	2.43	1.09	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในเรื่องทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมยังไม่แน่ใจ โดยทุกข้อมีระดับการปฏิบัติไม่แน่ใจหมด สำหรับความคาดหวังในอนาคตโดยรวมยังไม่แน่ใจ เช่นกัน มีเห็นด้วย 2 ข้อ ในประเด็นองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน และในประเด็นองค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้



ตารางที่ 4.10 คุณภาพและการควบคุม

คุณภาพและการควบคุม	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้รับผล งานทุกฝ่าย (ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก)	3.35	1.18	เห็นด้วย	3.35	1.18	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI)	2.85	1.08	เห็นด้วย	2.85	1.08	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพมาใช้ (TQM, ISO, QCC เป็นต้น)	1.82	1.27	ไม่แน่ใจ	2.85	1.08	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงาน ไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญทุกกิจกรรม	1.88	1.32	ไม่แน่ใจ	3.35	1.18	เห็นด้วย
5. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่องค์กรของท่านได้กำหนดขึ้น	1.88	1.32	ไม่แน่ใจ	2.7	1.24	เห็นด้วย
6. องค์กรของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหาร งานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	1.82	1.27	ไม่แน่ใจ	2.55	1.06	เห็นด้วย
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.75	0.77	เห็นด้วย
8. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคในการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Score card) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ
10. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	3.42	1.06	เห็นด้วย
11. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริหาร	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.79	1.39	เห็นด้วย
รวม	2.21	1.11	ไม่แน่ใจ	2.84	1.07	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ในเรื่องคุณภาพและการควบคุม ผู้ประกอบการมีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมยังไม่แน่ใจ มีเห็นด้วยอยู่เพียง 2 ข้อ (จาก 11 ข้อ) คือ ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้รับผลงานทุกฝ่าย และอีกข้อคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับความคาดหวังในอนาคตโดยรวมผู้ประกอบการเห็นด้วย มีไม่แน่ใจเพียง 2 ข้อ ข้อแรก คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคในการประเมินแบบคุลยภาพมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และอีกข้อคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ

ตารางที่ 4.11 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	2.42	0.79	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ขององค์กรท่านสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องทันเวลา	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ	2.85	1.08	เห็นด้วย
รวม	2.26	0.89	ไม่แน่ใจ	3.05	1.14	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในปัจจัยเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผู้ประกอบการมีการใช้และปฏิบัติจริงโดยรวมยังไม่แน่ใจ (ไม่แน่ใจหมดทุกข้อ) ส่วนความคาดหวังในอนาคต ผู้ประกอบการเห็นด้วย (เห็นด้วยหมดทุกข้อ)

ตารางที่ 4.12 การผลิตและการบริการ

การผลิตและการบริการ	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านมีอัตรากำลังเพียงพอต่อการให้บริการ	2.76	1.30	เห็นด้วย	3.56	1.08	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยี (อุปกรณ์และเครื่องมือ) ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุนอยู่เสมอ	2.38	1.39	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขาย (Suppliers) เพื่อทำให้เกิดระบบการบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ (แบบทันเวลาพอดี : Just In Time)	3.21	0.98	เห็นด้วย	3.21	0.98	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.41	1.23	เห็นด้วย	3.41	1.23	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ ๆ ด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง	1.56	1.05	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
รวม	2.66	1.19	เห็นด้วย	3.36	1.10	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ในปัจจัยเรื่องการผลิตและการบริการ ผู้ประกอบการมีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมเห็นด้วย มีไม่แน่ใจ 2 ข้อ คือ ข้อองค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยี (อุปกรณ์และเครื่องมือ) ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุนอยู่เสมอ และอีกข้อคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ ๆ ด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง สำหรับความคาดหวังในอนาคต ผู้ประกอบการตอบเห็นด้วยทุกข้อ

ตารางที่ 4.13 การบริการ

การบริการ	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Brand Image)	2.76	1.30	เห็นด้วย	3.56	1.08	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. องค์กรของท่านตั้งราคาสิน / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.21	0.98	เห็นด้วย	3.21	0.98	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านได้สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงสินค้า / บริการได้อย่างสะดวก	3.41	1.23	เห็นด้วย	3.41	1.23	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมต่อเนื่อง	3.35	1.18	เห็นด้วย	3.35	1.18	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้า / ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	1.88	1.32	ไม่แน่ใจ	3.44	1.11	เห็นด้วย
6. องค์กรของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ (CRM : Customer Relation Management)	1.82	1.27	ไม่แน่ใจ	2.71	0.97	เห็นด้วย
รวม	2.73	1.21	เห็นด้วย	3.28		เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นต่อปัจจัยทางการบริการในการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมเห็นด้วย แต่ยังไม่แน่ใจ 2 ประเด็น คือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้า / ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดีและชื่อองค์กรของท่านได้นำระบบบริหารจัดการ ลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ สำหรับความคาดหวังในอนาคตโดยรวมเห็นด้วย แต่มีเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่ององค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

ตารางที่ 4.14 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และแนวความคิดใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	1.88	1.32	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ	1.82	1.27	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ	2.09	1.11	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
รวม	1.93	1.23	ไม่แน่ใจ	3.12	1.17	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ประกอบการมีความเห็นต่อปัจจัยการวิจัยและพัฒนาในการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยรวมไม่แน่ใจและไม่แน่ใจทุกข้อ สำหรับความคาดหวังในอนาคตผู้ประกอบการเห็นด้วยทุกข้อ

ตารางที่ 4.15 การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงินและต้นทุน	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	2.79	1.39	เห็นด้วย	3.42	1.06	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	2.55	1.06	เห็นด้วย	2.79	1.39	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอื่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน	1.68	0.98	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านสามารถใช้นโยบายบริหารต้นทุนต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	1.56	1.05	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
รวม	2.16	1.06	ไม่แน่ใจ	3.11	1.19	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุนในการใช้และปฏิบัติจริงโดยรวมในระดัปลำบาก มี 2 ข้อที่เห็นด้วย คือ องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง สำหรับความคาดหวังในอนาคตผู้ประกอบการเห็นด้วยทุกข้อ

ตารางที่ 4.16 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ	2.76	1.30	เห็นด้วย	3.41	1.23	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีช่องทางให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสะท้อนกลับข้อมูลความพึงพอใจ และบอกความต้องการด้านการบริการต่าง ๆ ได้	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
3. การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า / ผู้รับบริการขององค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและทันการ	1.68	0.98	เห็นด้วย	2.76	1.30	เห็นด้วย
รวม	2.20	1.05	ไม่แน่ใจ	3.03	1.20	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นต่อปัจจัยการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยรวมไม่แน่ใจ มีเห็นด้วย 2 ข้อ คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ และองค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและทันการ สำหรับความคาดหวังในอนาคตผู้ประกอบการเห็นด้วยทุกข้อ

ตารางที่ 4.17 การเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนา	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	2.42	0.79	ไม่แน่ใจ	2.94	1.10	เห็นด้วย
2. องค์กรของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลขององค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน	2.39	0.97	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
3. องค์กรของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ	2.00	0.97	ไม่แน่ใจ	3.41	1.23	เห็นด้วย
4. องค์กรของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่เป็นเลิศ (Bench Marking) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	1.56	0.99	ไม่แน่ใจ	3.21	0.98	เห็นด้วย
5. องค์กรของท่านมีการสะท้อนกลับการวิเคราะห์ข้อมูล การเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรให้พนักงานทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	2.26	0.86	ไม่แน่ใจ	2.76	1.30	เห็นด้วย
รวม	2.12	0.91	ไม่แน่ใจ	3.01	1.18	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นต่อปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนาในการใช้และปฏิบัติจริง ไม่แน่ใจทุกข้อ สำหรับความคาดหวังในอนาคตผู้ประกอบการเห็นด้วยทุกข้อ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง การศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษา
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้าง

#### สรุปผลการวิจัย

1. ธุรกิจร้านวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล จำหน่ายวัสดุก่อสร้างประเภท โครงสร้าง และหล่อเสาปูน ท่อ รูปแบบธุรกิจเป็นแบบเจ้าของคนเดียว ผู้ดำเนิน การเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุ 36 - 45 ปี ระยะเวลาดำเนินงาน 5 - 10 ปี มีทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้น น้อยกว่า 500,000 บาท จำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 คน แหล่งเงินทุนของกิจการมาจากเงินออมส่วนตัว ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตพบว่าผู้ประกอบการมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขัน ดังนี้

##### 1.1 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

เห็นด้วยเรื่อง - วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจ

ประสบความสำเร็จ

- แผนงานในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
- องค์กรของท่าน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายได้ถูกต้อง และ



เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน

- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- องค์กรของมีวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย

### 1.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน
- ไม่แน่ใจเรื่อง - ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี
- องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 โครงสร้างองค์กร

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ
- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน
- องค์กรของท่านมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ
- องค์กรของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- องค์กรของท่านมีนโยบายที่จะปรับระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

### 1.4 วัฒนธรรมองค์กร

- เห็นด้วยอย่างยิ่งเรื่อง องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผน ความสำเร็จของบุคลากรในองค์กรโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย
- องค์กรของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน

### 1.5 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

เห็นด้วยเรื่อง องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์

- องค์กรของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน
- องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

### 1.6 ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน
- องค์กรของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ

### 1.7 คุณภาพและการควบคุม

เห็นด้วยเรื่อง - ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้รับผลงานทุกฝ่าย (ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก)

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม
- องค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพมาใช้
- องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญทุกกิจกรรม
- ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่องค์กรของท่านได้กำหนดขึ้น

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคในการประเมินแบบดุลยภาพมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริหาร

#### 1.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ไม่แน่ใจเรื่อง - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรท่านสามารถส่งผ่านและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องทันเวลา
- องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
  - องค์กรของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก
  - องค์กรของท่านเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสาร ข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา

#### 1.9 การผลิตและการบริการ

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านมีอัตรากำลังเพียงพอต่อการให้บริการ
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายเพื่อทำให้เกิดระบบการบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ
  - องค์กรของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยี (อุปกรณ์และเครื่องมือ) ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดต้นทุนอยู่เสมอ

#### 1.10 การบริการ

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านตั้งราคาสิน / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร
  - องค์กรของท่านได้สร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงสินค้า / บริการ ได้อย่างสะดวก

- องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมต่อเรื่อง
- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้า / ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี
- องค์กรของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้

#### 1.11 การวิจัยและการพัฒนา

- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ
- องค์กรของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และแนวความคิดใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ

#### 1.12 การบริหารการเงินและต้นทุน

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง
- องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง
- ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอื่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน
- องค์กรของท่านสามารถใช้นโยบายบริหารต้นทุนต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- องค์กรของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

#### 1.13 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

- เห็นด้วยเรื่อง - องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและทันการ
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ
- ไม่แน่ใจเรื่อง - การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า / ผู้รับบริการขององค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
- องค์กรของท่านมีช่องทางให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสะท้อนกลับข้อมูลความพึงพอใจและบอกความต้องการด้านการบริการต่าง ๆ ได้

#### 1.14 การเรียนรู้และพัฒนา

ไม่แน่ใจเรื่อง - องค์กรของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลขององค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

- องค์กรของท่านมีการสะท้อนกลับการวิเคราะห์ข้อมูล การเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรให้พนักงานทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

- องค์กรของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ

- องค์กรของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ระดับความคิดเห็นเมื่อมีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต

2.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วยเพิ่มขึ้นจากการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน 3 ข้อ (จากเดิมเห็นด้วยเพียง 1 ข้อ) มีเพียง 1 ข้อที่ยังไม่แน่ใจ คือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

2.2 ปัจจัยด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ความคาดหวังในอนาคต และจากการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันเหมือนกัน

2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วยเพิ่มขึ้น 1 ข้อ คือ โครงสร้างองค์กรของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย ยังมีความไม่แน่ใจอีก 3 ข้อ

2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วยอย่างยิ่งเหมือนเดิม 1 ข้อ เห็นด้วยเหมือนเดิม 1 ข้อ เห็นด้วยเพิ่มขึ้นจากไม่แน่ใจ 2 ข้อ แต่ยังไม่แน่ใจเหมือนเดิม 1 ข้อ คือ องค์กรของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ความคาดหวังในอนาคตเห็นด้วยเพิ่มขึ้นจากการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน 2 ข้อ ยังไม่แน่ใจอีก 1 ข้อ คือ องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์

2.6 ปัจจัยทักษะด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ความคาดหวังในอนาคต จากไม่แน่ใจทั้ง 4 ข้อ เปลี่ยน เป็นเห็นด้วย 2 ข้อ คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน องค์กรของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้ และยังไม่แน่ใจอีก 2 ข้อ คือ องค์กรของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกๆระดับ และ

ข้อองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ  
ดำเนินการด้านต่าง ๆ

2.7 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วยทั้ง 4 ข้อ จากการใช้  
และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ที่เห็นด้วย 2 ข้อ ไม่แน่ใจ 2 ข้อ จำนวน 2 ข้อที่เพิ่มขึ้นจากที่ไม่แน่ใจ คือ องค์กร  
ของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพมาใช้ และองค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐาน  
ของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญทุกกิจกรรม

2.8 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังในอนาคตจากการใช้และปฏิบัติจริงใน  
ปัจจุบันที่ไม่แน่ใจหมดทุกข้อ เปลี่ยนเป็นเห็นด้วยหมดทุกข้อ

2.9 ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ ความคาดหวังในอนาคต เปลี่ยนจากเห็นด้วยในข้อ  
องค์กรของท่านมีอัตรากำลังเพียงพอต่อการให้บริการเป็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง ข้ออื่น ๆ เห็นด้วยหมด โดย  
เพิ่มขึ้นจากไม่แน่ใจเป็นเห็นด้วยจำนวน 2 ข้อ และเห็นด้วยเหมือนเดิม 2 ข้อ

2.10 ปัจจัยด้านการบริการ ความคาดหวังในอนาคต เปลี่ยนจากเห็นด้วยเป็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง  
1 ข้อ คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เห็นด้วยเหมือนเดิม 3 ข้อ และ  
เปลี่ยนจากไม่แน่ใจเป็นเห็นด้วย 2 ข้อ คือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่  
เข้าถึงลูกค้า / ผู้รับ บริการกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และข้อองค์กรของท่านได้นำระบบบริหารจัดการ  
ลูกค้าสัมพันธ์มาใช้

2.11 ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ความคาดหวังในอนาคต เปลี่ยนจากไม่แน่ใจหมดทุกข้อ  
เป็น เห็นด้วยหมดทุกข้อ

2.12 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วยเหมือนกับการ  
ใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน 2 ข้อ อีก 3 ข้อ เปลี่ยนจากไม่แน่ใจเป็นเห็นด้วย คือ ข้อองค์กรของท่านมี  
ขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอื่นที่มีขนาดใกล้เคียงกัน, องค์กรของท่านสามารถใช้  
นโยบายบริหารต้นทุนต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และข้อองค์กรของท่านมี  
การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

2.13 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ความคาดหวังในอนาคต เห็นด้วย  
เหมือนกับการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน 2 ข้อ เปลี่ยนจากไม่แน่ใจเป็นเห็นด้วย 2 ข้อ คือ องค์กรของ  
ท่านมีช่องทางให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสะท้อนกลับข้อมูลความพึงพอใจและบอกความต้องการด้านการ  
บริการต่างๆ ได้ และข้อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า / ผู้รับบริการของ  
องค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

2.14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ความคาดหวังในอนาคตเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้และ  
ปฏิบัติจริงในปัจจุบันหมดทุกข้อ คือ เปลี่ยนจากไม่แน่ใจเป็นเห็นด้วย

## อภิปรายผล

ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างกรณีศึกษาร้านวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ที่ประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

1.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมาก แต่ยังมีผู้ประกอบการบางส่วนยังไม่แน่ใจว่า องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย หรือไม่ รวมถึงไม่แน่ใจว่าบุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้เรื่องวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย หรือไม่ แสดงว่ายังมีผู้ประกอบการบางส่วนที่ไม่ได้ใส่ใจที่จะให้พนักงานในองค์กรมาเกี่ยวข้องในเรื่องของการกำหนดหรือรับรู้อะไรก็ตาม / พันธกิจ / เป้าหมาย ของสถานประกอบการ

1.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่ององค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา แสดงว่าผู้ประกอบการส่วนมากเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ แต่มีผู้ประกอบการบางส่วนที่ยังไม่แน่ใจว่าตนเองจะมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

ผู้ประกอบการส่วนนี้จึงต้องมีการศึกษาและปรับปรุงในประเด็นนี้

1.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า โครงสร้างองค์กรของของตนเองมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย แต่บางส่วนมีความไม่แน่ใจบ้างว่าองค์กรจะเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน และการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจยังเป็นของผู้ประกอบการ ไม่ได้มอบให้ผู้ปฏิบัติการตัดสินใจได้ทุกเรื่อง

1.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ไม่แน่ใจเรื่องบุคลากรในองค์กรเข้าใจมีวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ แสดงว่าผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจผู้ประกอบการควรได้ประเมินผลดูเพื่อได้ปรับปรุงในประเด็นนี้ ให้บุคลากรได้เข้าใจตรงกัน เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อลูกค้าให้เกิดคุณภาพต่อไป

1.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่ององค์กรมีระบบการตอบแทนที่เน้นผลงาน แต่ผู้ประกอบการบางส่วนไม่แน่ใจเรื่อง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและการจัดกิจกรรมเพื่อความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

ผู้ประกอบการส่วนมากไม่ถึงกับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เพียงแต่อาจจะเพราะยังไม่ตระหนักถึงความจำเป็นของกิจกรรมด้านนี้ว่ามีผลดีต่อ

**1.6** ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการเห็นด้วยที่องค์กรจะมีการจัดตั้งทีมงานฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้ เพื่ออำนวยความสะดวกเรื่องต่างๆ ให้กับลูกค้า และเป็นการส่งเสริมการขาย ส่วนเรื่องการให้ทีมงานระดับปฏิบัติการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ ผู้ประกอบการยังไม่แน่ใจ แสดงว่า ผู้ประกอบการยังต้องการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองอีก เพื่อเป็นการมั่นใจของผู้ประกอบการ

**1.7** ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม ผู้ประกอบการไม่ถึงกับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่เห็นด้วยในเรื่องของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องมีคุณภาพ โดยให้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม ด้านคุณภาพผู้ประกอบการรับประกันตัวสินค้าโดยยินดีรับคืนหรือเปลี่ยนใหม่หากสินค้ามีการหัก ชำรุด เสียหาย หรือได้ไม่ครบเนื่องจากอุปกรณ์วัสดุก่อสร้างเป็นสินค้าที่ต้องการความคงทน มีอายุการใช้งานยาวนาน และส่วนมากสินค้ามีราคาต่อชิ้นสูง ดังนั้น ลูกค้าจึงต้องการสินค้ามีคุณภาพได้มาตรฐานเหมาะสมกับราคา หากเกิดการชำรุดเสียหายระหว่างขนส่ง จึงต้องการให้มีการรับประกันสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ ว่าสาเหตุหลักที่เลือกซื้อสินค้าเนื่องจากสินค้าได้มาตรฐานมีคุณภาพ

**1.8** ปัจจัยด้านการผลิตและบริการ ผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และให้มีอัตรากำลังเพียงพอต่อการให้บริการ เนื่องจากลูกค้าทั่วไปที่มาซื้อวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในเรื่องการเลือกซื้อสินค้า อุปกรณ์แต่ละชนิด ลูกค้าจึงต้องการคำแนะนำจากพนักงานที่เชี่ยวชาญ และบริการเป็นกันเอง พูดยาสุขภาพอ่อนนุ่ม เพื่ออำนวยความสะดวก สร้างความประทับใจในการเลือกใช้บริการครั้งต่อไป และการแนะนำบอกต่อด้วย

**1.9** ปัจจัยด้านการบริการ ผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่องการตั้งราคาสินค้าและบริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การให้บริการผู้ประกอบการจัดให้มีรถรับส่งสินค้าอย่างรวดเร็ว เนื่องจากส่วนใหญ่อุปกรณ์สินค้าวัสดุก่อสร้างเป็นสินค้าที่มีขนาดใหญ่ หรือปริมาณมากในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง จำเป็นต้องใช้แรงงานและรถขนส่งที่จัดไว้โดยเฉพาะ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าหลังการขาย

**1.10** ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้ประกอบการเห็นด้วยเรื่องการคิดค้นประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการ แต่ไม่แน่ใจเรื่องการต่อเนื่องของการดำเนินการและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ อาจจะเนื่องจาก สินค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ที่จำหน่ายเป็นสินค้าทั่วไปที่ใช้ในการก่อสร้าง และรับมาจากผู้ผลิตอีกทอดหนึ่ง โดยไม่ได้เป็นผู้ผลิตสินค้าเอง จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านนี้มากนัก



1.11 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ผู้ประกอบการเห็นด้วยที่องค์กรของตนมีอัตราการเจริญเติบโตและรายได้อย่างต่อเนื่อง แต่ไม่แน่ใจเรื่องการมีกำไรอย่างต่อเนื่องและการปรับลดต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาจจะเป็นเนื่องจากผู้ประกอบการเผชิญกับราคาวัสดุก่อสร้างที่ปรับราคาขึ้นสูงตลอดเวลาจึงประสบกับปัญหาด้านทุนสูง จึงทำให้ไม่สามารถใช้นโยบายการลดราคาเพื่อแข่งขันกับร้านค้าทั่วไป ได้

1.12 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการ แต่ไม่แน่ใจเรื่องการมีช่องทางให้ลูกค้า / ผู้รับบริการสะท้อนกลับข้อมูลความพึงพอใจและบอกความต้องการด้านการบริการต่างๆ ได้ นั่นคือผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ค่อย ได้คำนึงถึงการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้ามากนัก อาจจะเนื่องจากยังไม่มีเวลา หรือบุคลากรเพียงพอหรือยังไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการติดตามผลต่อการค้าอย่างมีข้อมูลเป็นระบบ

1.13 ปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ประกอบการเห็นด้วยต่อการให้ข้อมูลขององค์กรและข้อมูลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน แต่ยังไม่แน่ใจในเรื่องที่จะให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ และมีการเทียบวัดปัจจัยด้านบริการองค์กรในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งนี้ อาจจะจากสาเหตุเพราะไม่เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านนี้มากนัก เพราะพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้แรงงานและเป็นสถานประกอบการที่มีขนาดกลาง ผู้ประกอบการเป็นผู้บริหารกิจการและตัดสินใจเอง ยังเป็นลักษณะของกิจการในครัวเรือน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติของผู้ประกอบการค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีความแตกต่างในเรื่องที่ตั้งของสถานประกอบการ รูปแบบธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้น จำนวนพนักงาน พบว่า

2.1 ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีรูปแบบธุรกิจ และระยะเวลาของการดำเนินงานแตกต่างกัน มีระดับปฏิบัติไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากรูปแบบธุรกิจทั้งที่มีเจ้าของคนเดียว และธุรกิจในรูปแบบของนิติบุคคล ต่างก็มีการบริหารงานและการตัดสินใจยังรวมอยู่ที่ผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการนั่นเอง และถึงแม้ระยะเวลาการดำเนินกิจการต่างกัน แต่ทุกกิจการมีเป้าหมายธุรกิจที่เหมือนกัน จึงให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่ในเขตเทศบาล มีการปฏิบัติต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากกว่าผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีเขตที่ตั้งของสถานประกอบการนอกเขตเทศบาล อาจเนื่องมาจากกิจการที่ตั้งในเขตเทศบาลเป็นกิจการที่มีขนาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้นมากกว่าทำให้สามารถจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้ครบถ้วนหลากหลาย มากกว่า มีกระบวนการให้บริการที่เป็นระบบสามารถจัดหาพนักงานจำนวนมากกว่า มียอดขายมากกว่าเนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งชุมชนใหญ่ที่มีอำนาจซื้อสูงและยังครอบคลุมพื้นที่รอบ

นอกใกล้เคียง มีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงมีความสามารถในการทำกำไรจากผลประกอบการได้มากกว่ากิจการที่ตั้งนอกเขตเทศบาล

2.3 ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้นเกิน 1,000,000 บาทขึ้นไป มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การตลาดทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริม การตลาด ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการให้บริการ มากกว่าผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีทุนจดทะเบียน / ทุนเริ่มต้นในการดำเนินงานมาก จะสามารถดำเนินงานในทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์ สามารถจัดหาสินค้าให้หลากหลายมาบริการลูกค้า

2.3.2 ด้านราคา มีความสามารถในการให้เครดิตแก่ลูกค้าจากการจัดระดับลูกค้าได้

2.3.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่จอดรถ การจัดทำป้ายให้สวยงาม เด่นสะดุดตาได้มากกว่า

2.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด มีเงินทุนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

2.3.5 ด้านบุคลากร จ้างพนักงานทำงานได้มากขึ้น เหมาะสมกับขนาดของกิจการ และมีศักยภาพในการพัฒนาบุคลากรได้มากกว่า

2.3.6 ด้านลักษณะทางกายภาพ สามารถปรับแต่งร้านให้สวยงามทันสมัยได้มากกว่าร้านที่มีเงินทุนน้อย

2.3.7 ด้านกระบวนการให้บริการ สามารถจัดการบริการอำนวยความสะดวกเรื่องขนส่งสินค้าและสนองความต้องการของลูกค้าในทุกด้านได้มากกว่าด้วย

2.4 ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 15 คนขึ้นไป มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การตลาด 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านกระบวนการให้บริการมากกว่าผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 คน อาจเนื่องจากการที่มีกิจการที่มีจำนวนพนักงานมาก จะทำให้มีศักยภาพในการสนับสนุนกิจกรรมการบริการของธุรกิจเป็นอย่างดีในทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้น เพราะถ้าจำนวนพนักงานน้อยจะให้การบริการไม่ทันเวลา ไม่ทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลเสียต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจได้

### 3. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันระดับความคิดเห็นจากการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันระดับความคิดเห็นจากการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต พบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างส่วนมากมีความคาดหวังในอนาคตในระดับการปฏิบัติที่เห็นด้วยเพิ่มขึ้น มีผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างส่วนน้อยที่ยังไม่แน่ใจเหมือนเดิม นั้นแสดงว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยนั้นต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรค้าวัสดุก่อสร้าง ส่วนปัจจัยที่ยังไม่แน่ใจส่วนน้อยนั้น ผู้ประกอบการอาจจะคำนึงถึงความยากต่อการปฏิบัติ, ไม่มีความรู้ต่อเรื่องนั้นดีพอ หรืออาจจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการในค่านับสูง จึงไม่แน่ใจต่อเรื่องนั้น

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรวางแผนการจำหน่ายโดยให้ความเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการซื้อสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความพอใจสูงสุดให้ลูกค้า ดังนี้

1.1 ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยมีการรับประกันตัวสินค้าหากสินค้าได้ไม่ครบ แตก หัก ชำรุด เสียหาย และรับคืนหรือเปลี่ยนใหม่หากคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน จัดให้สินค้ามีความหลากหลายทั้งคุณภาพและระดับราคา เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่มีระดับรายได้ต่างกัน

1.2 ด้านราคา ผู้ประกอบการควรมีกลยุทธ์ในการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ราคาเหมาะสมกับคุณภาพสินค้าแต่ละระดับและลูกค้าแต่ละกลุ่ม

จัดทำป้ายแสดงราคาสินค้าเพื่อความสะดวกของลูกค้า มีสินค้าพิเศษหมุนเวียนมาจำหน่าย มีส่วนลดการค้า มีการจัดระดับลูกค้าเพื่อให้เครดิต โดยเฉพาะกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างที่รับจ้างหน่วยงานราชการ โดยการมีส่วนร่วมในการทำนิติกรรมสัญญากับหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นหลักประกันหนี้สูญ เช่น การโอนสิทธิ์เรียกร้องตามกฎหมาย หรือใช้มาตรการค้าประกัน โดยเช็ค เป็นต้น

1.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในเรื่องของทำเลที่ตั้งร้าน โดยอยู่ในบริเวณที่คมนาคมสะดวก / ง่าย ที่จอดรถสะดวกเพียงพอ มีป้ายชื่อร้านเห็นเด่นชัด ซึ่งจะอำนวยความสะดวก

ความสะดวกต่อการเดินทางไปใช้บริการของลูกค้า ควรรับชำระค่าสินค้าด้วยบัตรเครดิตเพื่อดึงดูดลูกค้า เป็นการอำนวยความสะดวกให้กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพและกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง

1.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดรายการลด แลก แจก แถม จับฉลากรางวัลให้น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ และประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อในท้องถิ่นให้ได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง มีการจัดแสดงสินค้า ณ จุดขาย เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าได้เห็นตัวสินค้าทั้งขนาด รูปแบบ ลวดลายสีสันทัน วิธีติดตั้งและใช้งานจริง ๆ พร้อมทั้งการบริการกิจกรรมการกุศล เพื่อเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของกิจการ และรับสมัครสมาชิกเพื่อสะสมยอดซื้อ จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะดึงดูดลูกค้าที่มีศักยภาพและกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากกลุ่มนี้จะมียอดซื้อในปริมาณมากและสม่ำเสมอ

1.5 ด้านบุคลากร ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับพนักงานขายที่มีความกระตือรือร้น อธิษาศัยดี แต่งกายเรียบร้อย มีความเชี่ยวชาญสามารถที่จะให้คำแนะนำรายละเอียดของสินค้าแก่ลูกค้าได้ เป็นอย่างดี และมีจำนวนเพียงพอกับจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ

1.6 ด้านลักษณะทางกายภาพ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความสว่าง โถงของร้าน อากาศถ่ายเท การตกแต่งร้านที่ทันสมัย จัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่เป็นระเบียบ ค้นหาสินค้าที่ต้องการได้ง่าย สะอาด สวยงาม มีโทรศัพท์ วารสาร หนังสือพิมพ์ จัดบริการน้ำดื่มและห้องน้ำสะอาดให้เพียงพอ สร้างบรรยากาศที่ดีของ พร้อมติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ

1.7 ด้านกระบวนการให้บริการ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดหาสินค้าให้มีครบ หลาก หลาย และเพียงพอตามความต้องการของลูกค้า เป็นธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่มีสินค้าและบริการครบวงจรรวมอยู่ในสถานที่เดียว มีรถบริการขนส่งสินค้ารวดเร็วอย่างเพียงพอพร้อมทั้งจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวกและประหยัดเวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง

2.2 ควรศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของร้านค้าวัสดุก่อสร้าง

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จารุวรรณ เจริญสุข “พฤติกรรมผู้ซื้อในการเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างประเภทไม้” : กรณีศึกษา  
บริษัท เชียงใหม่สุขสวัสดิ์ ไม้ จำกัด 2544
- ชายชัย ถิวณิชย์ “ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้างของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงราย”  
2542
- ธงชาติ อำแดงพิน “การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการวัสดุก่อสร้างสำหรับ  
โครงการบ้านพักอาศัย” 2547
- มนัส อนุศิริ “การจัดการวัสดุก่อสร้างในภาคใต้ของประเทศไทย” 2535
- ศานิตย์ ภูบุบผา “การดำเนินงานของร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดท่าขี้เหล็ก ประเทศ  
เมียนมาร์” 2545
- สมพงษ์ ชูประสิทธิ์ “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างเพื่อพัฒนาแนวทางการ  
ปรับปรุงดัชนีราคาวัสดุก่อสร้าง” 2544

## ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## แบบสอบถาม

### การศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study)

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

กรณีศึกษา : ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันนั้น มีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้จำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวนมากตามไปด้วย ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวล้วนมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการเกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านเห็นความสำคัญของการศึกษาและกรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านใน

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านถือเป็นความลับ และจะนำเสนอในภาพรวม ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน รวม 83 ข้อ จำนวน 12 หน้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป จำนวน 11 ข้อ

ส่วนที่ 2 : การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต รวมทั้งสิ้น 72 ข้อ  
ค่าคะแนนระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 สำหรับตอบความคิดเห็นว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับตอบความคิดเห็นว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับตอบความคิดเห็นว่า ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 สำหรับตอบความคิดเห็นว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับตอบความคิดเห็นว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ผู้ศึกษา : นางบุหงา นราธิปภัทร รหัสประจำตัวนักศึกษา 2483000119

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



9. จำนวนพนักงาน

( ) 1. น้อยกว่า 5 คน

( ) 3. 11 – 15 คน

( ) 2. 5 – 10 คน

( ) 4. มากกว่า 15 คน

10. ประเภทสินค้าที่จำหน่าย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) 1. วัสดุก่อสร้าง (โครงสร้าง)

( ) 3. สุขภัณฑ์ห้องน้ำ – อุปกรณ์

( ) 5. อุปกรณ์ประตู่ – หน้าต่าง

( ) 7. สี – อุปกรณ์ทาสี

( ) 9. เครื่องมือช่าง – เครื่องมือไฟฟ้า

( ) 11. เฟอร์นิเจอร์ – ตกแต่งบ้าน

( ) 13. หล่อเสาปูน, ท่อ

( ) 2. วัสดุปูพื้นผนัง – เพดาน

( ) 4. ประตู – หน้าต่าง

( ) 6. อุปกรณ์ประปา

( ) 8. กระจก อลูมิเนียม

( ) 10. โคมไฟ – อุปกรณ์ไฟฟ้า

( ) 12. อุปกรณ์ทำสวน – จัดสวนต้นไม้

( ) 14. อื่น ๆ ระบุ.....

11. แหล่งเงินทุนของกิจการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) 1. เงินออมส่วนตัว

( ) 3. เงินจากผู้ถือหุ้น

( ) 5. อื่น ๆ ระบุ.....

( ) 2. เงินจากหุ้นส่วน

( ) 4. เงินจากญาติพี่น้อง





















## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางบุหงา นราธิปภัทร
วัน เดือน ปี	15 มีนาคม พ.ศ. 2502
สถานที่เกิด	อำเภอหนองฮี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา
สถานที่ทำงาน	ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอเชียบ้านสื่งก่อสร้าง อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตำแหน่ง	หุ้นส่วน