

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์  
ปัจจัยโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม  
ในเขตกรุงเทพมหานคร



นางสาวอรรฉา อยู่คำ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

Factors Affecting the Successful Implementation of Medium and  
Small Sized Printing Advertising Enterprises  
in Bangkok Metropolitan

Miss Onvara Yookham



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  
2017



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา

ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

**ผู้ศึกษา** นางสาวอรรฉา อยู่คำ **รหัสนักศึกษา** 2543003038 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง **ปีการศึกษา** 2560

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ศึกษาระดับความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (4) ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร และ (5) วิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 2,929 ราย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ ได้ 400 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดสอบด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน 50-100 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาดำเนินกิจการ 5-10 ปี ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขตชั้นใน เป็นประเภทธุรกิจบริษัทจำกัด และมีจำนวนพนักงาน 50-100 คน (2) ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก (3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า แต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านเรียนรู้และเติบโต ด้านกระบวนการในองค์กร ด้านลูกค้า และด้านการเงิน อยู่ในระดับมากเช่นกัน (4) กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (5) ปัจจัยนวัตกรรมการดำเนินงาน และปัจจัยการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งใช้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 89.50 ( $R^2 = 0.895$ )

**คำสำคัญ** ความสำเร็จในการดำเนินงาน การพิมพ์ป้ายโฆษณา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



**Independent Study title:** Factors Affecting the Successful Implementation of Medium and Small Sized Printing Advertising Enterprises in Bangkok Metropolitan

**Author:** Miss Onvara Yookham; **ID:** 2543003038; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Suree Khemthong, Assistant Professor; **Academic year:** 2017

### Abstract

The purposes of this study were: (1) to study characteristics of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan; (2) to study importance level of efficiency factors of medium and small size printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan; (3) to study successful level of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan; (4) to study successful operational level classified by general factors of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan; and (5) to analyze efficient factors affecting the success of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan.

This study was a quantitative research. Population was 2,929 cases of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan. Samples were calculated by Taro Yamane formula and obtained 400 samples. Sampling method was stratified random sampling. Data collection instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis were descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation and inferential statistics such as one way ANOVA, least significant difference and multiple regression analysis.

The study results showed as follows: (1) most of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan had registered capital at the amount of 50-100 million baht, implementation period of 5-10 years, located in the inner of Bangkok Metropolitan, type of company Limited and number of employees between 50-100 persons; (2) importance level of efficiency factors was at high level. Considered each aspect, it was found that efficiency and service quality aspects was at high level; (3) an overview of successful implementation was at high level, considered each aspect, it revealed that learning and growth, organization processes, customer and financial components was also at high level; (4) different doing business period had different successful implementation with statistically significant at .05 level; and (5) innovation and efficiency factors affected the success of medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan with statistically significant at .05 level and was able to predict the percentage of successful implementation for medium and small sized printing advertising enterprises in Bangkok Metropolitan at 89.50 ( $R^2 = 0.895$ ).

**Keywords:** Successful Implementation, Printing Advertising, Medium and Small Sized Enterprises

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ และการช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรียั๋ม เข็มทอง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการให้ความรู้ คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่ต่างล้วนมี ประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ช่วยสร้างให้การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ และสามารถนำไป ปรับใช้ในชีวิตการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบิดา มารดา และเพื่อนนักศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ กำลังใจตลอดมา

อรุณ อัญญา  
สิงหาคม 2561

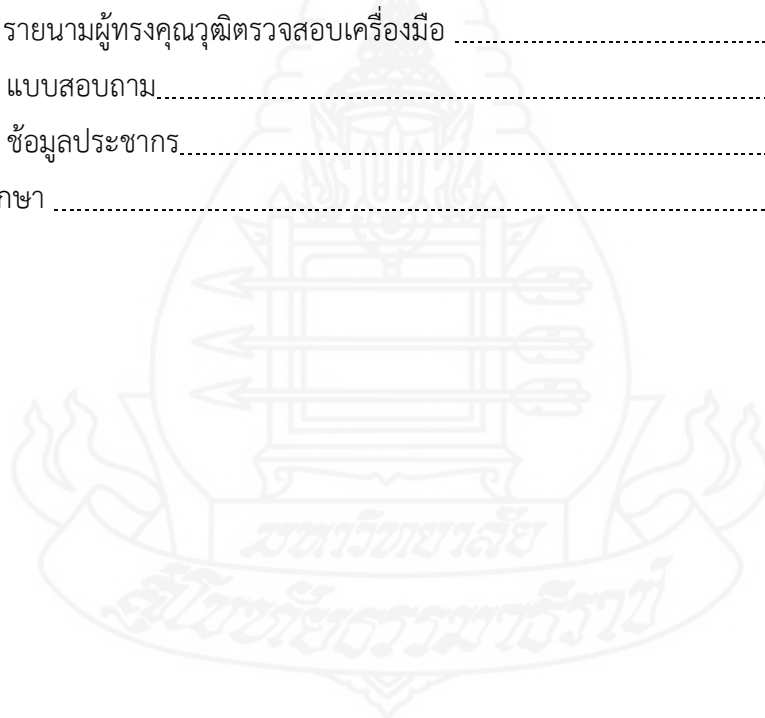


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดของการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard).....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการพิมพ์ป้ายโฆษณา.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร.....	43
ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้าย โฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	49
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	52
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	59
สรุปการศึกษา .....	59
อภิปรายผล .....	63
ข้อเสนอแนะ .....	64
บรรณานุกรม .....	65
ภาคผนวก .....	70
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ .....	71
ข แบบสอบถาม.....	74
ค ข้อมูลประชากร.....	81
ประวัติผู้ศึกษา .....	83



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	37
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร.....	43
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและ ขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	46
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	49
ตารางที่ 4.4 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ข้อมูลทั่วไปขององค์กร.....	52
ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลา ดำเนินกิจการเป็นรายคู่.....	53
ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิภาพกับความสำเร็จในการดำเนินงาน.....	54
ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับคัดเลือก เข้าสู่สมการ.....	55
ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบความแปรปรวนปัจจัยด้านประสิทธิภาพกับความสำเร็จในการ ดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	56
ตารางที่ 4.9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	57

ญ

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา..... 3



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ และการพิมพ์ โดยความนิยมที่เพิ่มขึ้นมาก ในสื่อออนไลน์ ทำให้ธุรกิจสำนักพิมพ์และโรงพิมพ์ดั้งเดิมหลายรายต้องปรับโครงสร้างธุรกิจ ทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจการ หรือแม้กระทั่งควบรวมหรือปิดกิจการ ในอีกด้านหนึ่ง การที่ ผู้บริโภคเชื่อมั่นในการซื้อขายสินค้า และบริการผ่านช่องทางออนไลน์หรือ E-Commerce มากขึ้น กลับสนับสนุนให้ธุรกิจงานพิมพ์บนบรรจุภัณฑ์หรือ งานพิมพ์ซิลค์สกรีนรวมถึงธุรกิจบรรจุภัณฑ์ เพื่อการขนส่งมีโอกาสเติบโต ซึ่งก็อาจจะทำให้ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องได้รับโอกาสที่เปิดกว้าง สำหรับการเข้ามาประกอบกิจการของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ หรือ Start-up ที่มีความสร้างสรรค์ และมีความสามารถ ก็ทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับ ความท้าทายจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

ในปี 2560 ศูนย์วิจัยกสิกรไทย รายงานว่า ในยุคปัจจุบัน สื่อโฆษณาออนไลน์ (Out of Home Media) ซึ่งประกอบด้วย ป้ายโฆษณา สื่อโฆษณาเคลื่อนที่ และสื่ออินสโตร์ ได้เข้ามาเป็นส่วน หนึ่งในการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในสังคมไทยอย่างกลมกลืน ดังจะเห็นได้จากการพบเห็นป้ายบิลบอร์ด หรือจอ LED ขนาดต่างๆ ในบริเวณที่มีผู้บริโภคนานาชาติจำนวนมาก ถนนและแยกที่การจราจรหนาแน่น และ ตลอดข้างทางด่วน อีกทั้งยังมีการติดป้ายโฆษณาข้างรถโดยสารสาธารณะ ทั้งรถประจำทาง รถแท็กซี่ รถสามล้อ รถไฟฟ้า และรถไฟใต้ดิน รวมถึงยังมีการฉายโฆษณาผ่านหน้าจอโทรทัศน์ ทั้งบนรถประจำ ทางปรับอากาศ บริเวณสถานี และภายในขบวนรถไฟและรถไฟใต้ดินเพื่อดึงดูดสายตาผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ ยังมีการโฆษณาในรูปแบบที่หลากหลายในห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และ ร้านสะดวกซื้ออีกด้วย จากข้อจำกัดของงบประมาณด้านสื่อโฆษณา ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการ มุ่งเลือกซื้อสื่อโฆษณาที่มีความคุ้มค่า กล่าวคือ ต้องเป็นสื่อโฆษณาที่สามารถเข้าถึงผู้ชมได้ในวงกว้าง แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถสร้างประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการได้อย่างใกล้ชิด และสอดคล้องโฆษณาไปกับการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างกลมกลืน โดยเมื่อ พิจารณาพฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมควบคู่กันไป ก็พบว่ามามีรูปแบบการใช้ชีวิตนอกบ้านทั้งวัน



ทำงานและวันหยุด นิยมจับจ่ายใช้สอยที่ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และร้านสะดวกซื้อ มีความจำเป็นต้องใช้เวลาบนท้องถนนยาวนาน เนื่องจากการจราจรที่ติดขัด ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางโดยใช้บริการรถโดยสารสาธารณะมากขึ้น (โพส্তুเคยย์, 2560)

ธุรกิจป้ายโฆษณาที่เป็นลักษณะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต่างได้รับผลกระทบจากการเติบโตของสื่อ และจากข้อจำกัดของงบประมาณด้านสื่อโฆษณา ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการมุ่งเลือกซื้อสื่อโฆษณาที่มีความคุ้มค่า สามารถเข้าถึงผู้ชมได้ในวงกว้าง ซึ่งจากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ลดลง เนื่องจากการบริโภคที่ชะลอตัว ทำให้ขาดสภาพคล่องไม่สามารถเรียกเก็บเงินค่าสินค้าได้ ส่งผลให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจรายย่อย (สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต, 2560) รวมทั้งผลกระทบจากปัจจัยภัยธรรมชาติที่ผ่านมา และการเติบโตทางเศรษฐกิจในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ดังกล่าว ส่งผลทำให้องค์กรธุรกิจทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันและการเจริญเติบโตในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจป้ายโฆษณาอยู่รอดและประสบความสำเร็จ โดยการปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคนิคต่างๆ มาใช้ในกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการนำเอาผลกระทบที่ธุรกิจได้รับมาปรับปรุงการสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ การขยายตลาดใหม่ หาพันธมิตรเพิ่ม รักษาฐานลูกค้าเดิม และขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2560)

จากความสำคัญปัญหาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการจะศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

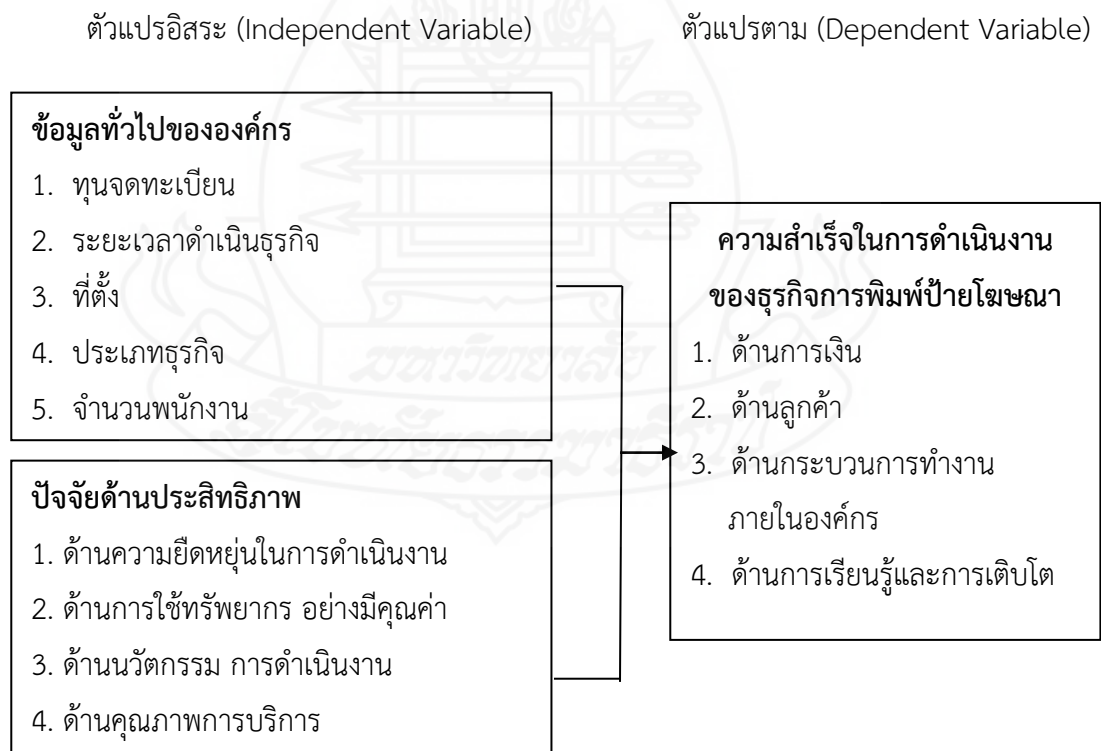
2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.4 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.5 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## 4. สมมติฐานในการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 5. ขอบเขตการศึกษา

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมการทำงาน ด้านคุณภาพการบริการ และศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานตามแบบตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ตามแนวคิดของ Robert Kaplan and David Norton (1990)

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 2,929 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์, 2561)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967)

### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 5.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1) ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน

2) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมการทำงาน และด้านคุณภาพการบริการ

5.3.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ต้นกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

#### 5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง สิงหาคม พ.ศ.2561

### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม** หมายถึง การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการผลิตสื่อที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้า หรือการแนะนำให้คนอื่นรู้จักสินค้าผ่านรูปภาพ ถ้อยคำที่สั้น กระชับ โดดเด่น ไว้สำหรับเผยแพร่ในที่สาธารณะ สามารถเข้าถึงกลุ่มคนได้มาก และนับได้ว่าเป็นสื่อโฆษณาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการในปัจจุบันอีกด้วย

**6.2 ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน** หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารงาน การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีทักษะมากกว่าหนึ่งอย่าง โดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน และการร่วมในการทำงานนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่

**6.3 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า** หมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกราย ทรัพยากร เทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**6.4 ด้านนวัตกรรมการทำงาน** หมายถึง วิธีการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าหรือบริการ ด้านกระบวนการในการทำงาน ด้านการบริการจัดการหรือด้านการตลาด อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

**6.5 ด้านคุณภาพการบริการ** หมายถึง การให้บริการด้วยคุณภาพในทุกส่วนขององค์กร ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อการดำเนินงาน

**6.6 ตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard)** หมายถึง ปัจจัยเชิงดุลยภาพที่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของกิจการการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

**6.7 ด้านการเงิน** หมายถึง ความมั่นคงของด้านการเงินของกิจการ ปริมาณค่าใช้จ่าย ต้นทุนด้านการผลิต รายจ่าย อัตราของเสีย ดอกเบี้ยเงินกู้จากสถาบันการเงินที่ลดลง รวมทั้งกิจการมีสภาพคล่องในการบริหารงาน

**6.8 ด้านลูกค้า** หมายถึง คุณภาพการบริหารที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจสินค้าหรือบริการหลังขายในแต่ละปี ปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี อัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง สินค้าที่มีความหลากหลายรูปแบบ ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ

**6.9 ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร** หมายถึง การส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น การส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี ความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี และข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิต

**6.10 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต** หมายถึง บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาทางไอทีผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น บุคลากรใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ และการลดการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงานลดลงในแต่ละปี

**6.11 ความสำเร็จในการดำเนินงาน** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินกิจการการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร ให้บรรลุ ตามการวางแผน การจัดการ การดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.2 กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจได้ ให้มีคุณภาพการทำงานและการบริการที่ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพิมพ์ป้ายโฆษณา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard)

##### 1.1 ความหมาย

ตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan and Norton (2001) ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

แนวคิดแบบเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรโดยพิจารณาตัวชี้วัดในมุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว (Kaplan and Norton, 2001)



แนวคิดพื้นฐานประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (Kaplan and Norton, 2001)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

## 1.2 ความสามารถของตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าจากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ (Kaplan and Norton, 2001)



1. วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

3. การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

ตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการกิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

### 1.3 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

กระบวนการจัดทำประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (Kaplan and Norton, 2001)

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่าตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัดถูประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัดถูประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัดถูประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น

**1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการนำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ไปใช้** (Kaplan and Norton, 2001)

1. ช่วยให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรโดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

### 1.5 ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ(Balanced Scorecard)

(Kaplan and Norton, 2001)

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. ทูกรายภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ต้องเกี่ยวข้องกับทูกรายในองค์กร
3. การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรต้องระวังว่าเมื่อทำแล้วควรจะทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพราะจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
4. ต้องระวังอย่างให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดเจ้าหน้าที่ จะเป็นการใช้ Balanced Scorecard อย่างผิดวัตถุประสงค์
5. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เพราะ Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
6. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
7. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กร อาจจะต้องพบการต่อต้านจากผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่บางกลุ่ม
8. การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรเร่งรีบทำตั้งแต่การเพิ่งพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ๆ ควรต้องรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน
9. บางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่ต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทูกรายเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น ถ้าองค์กรเสียเวลากับค่าน้ำหนักเหล่านี้มากเกินไปอาจทำให้เกิดการผิดพลาดจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้
10. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ทูกรายต้องระลึกว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐานเท่านั้น ทุกสิ่งสามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา หากจะจัดทำและนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรต้องเตรียมการอะไรบ้าง

พสุ เดชะรินทร์ (2554) ระบุว่าในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ พอสมควร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรจะเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริงๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น และสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อม คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ชัดเจน
4. ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบ

ผลสำเร็จ

5. เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

#### 1.6 การบริหารระบบงานกับตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Balance Scorecard)

ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทาง Balance Scorecard นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (Kaplan and Norton, 2001)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

## 2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผลการสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

## 3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

## 4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป



## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

### 2.1 ความหมาย

วรัท พฤกษากุลนันท์ (2550: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนที่เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

สมใจ ลักษณะ (2547: 7) ได้ให้ความหมายว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ มีการใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ อย่างมีคุณค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร ซึ่งการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของคุณภาพในลักษณะการเปรียบเทียบ ระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึง ประสิทธิภาพมากขึ้น

สมยศ นาวการ (2546: 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของงาน สามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้วิธีการที่ดีที่สุด

Ginson และคณะ (สมใจ ลักษณะ, 2547: 6-7 อ้างถึงใน Ginson and others, 1988: 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตของงานต่อปัจจัยการผลิตของงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 230) กล่าวว่าความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยสำคัญในแต่ละมุมมองที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละด้าน

พันธ์ศักดิ์ สีลาวรรณกุลศิริ (2551) กล่าวว่าความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจประกอบกิจการความสำเร็จนั้นมีการลงทุนพอเหมาะขายมากหรือขายเร็ว สามารถทำกำไร และมีสภาพคล่อง รวมถึงมีความสามารถชำระหนี้

มอสเลย์ (Mosley Pietri, 1996: 20) กล่าวว่าความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรในวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่างๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมาย (มีประสิทธิผล) ด้วยการใช้ต้นทุนน้อยที่สุดได้ (มีประสิทธิภาพ)

สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามการวางแผน การจัดการ การดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 องค์ประกอบการพัฒนาความสำเร็จในการดำเนินงาน

ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลของ ความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพอใจกับลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์กร ก็ขึ้นกับ ความสามารถองค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับ องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2547: 11-12)

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพ เศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น สภาพการเงินเพื่อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลัง การซื้อ ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการ บางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี เช่น มี การประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ การซื้อขายสินค้าทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ สภาพ การซื้อขายส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ และ ผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะ กำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะ ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้าน บุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ สิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจาก องค์ประกอบด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิด การผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรใน ด้านบุคลากร การสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

## 2.3 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อธุรกิจกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แล้ว ต้องปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ธุรกิจจะต้องสอดคล้องกัน โดยผู้บริหารต้องทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจความสามารถ



ในการแข่งขันทางธุรกิจและพิจารณาถึง Value Chain (สายโซ่ที่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า) ว่ากระบวนการใดที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดกับลูกค้ามากที่สุดกล่าวคือ ธุรกิจควรตัดสินใจได้ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานใดที่ตนจะต้องเป็นเลิศแล้วตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยสร้างกระบวนการใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน แล้วสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันนั้นๆ ตัววัดผลที่สามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานภายในธุรกิจซึ่งถือได้ว่ามีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า เช่น วงจรเวลาการทำงาน (Time) คุณภาพของงาน (Quality) ทักษะและความชำนาญของพนักงาน (Employee Skills) ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานภายในธุรกิจจำเป็นต้องใช้ตัววัด ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำ (Action) ของพนักงาน เนื่องจากการกระทำส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานควรพิจารณาจาก 3 ข้อหลักๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้นทุนในการดำเนินงาน (Implementation Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการให้บริการขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจจะดีหรือไม่ต้นทุนในการดำเนินงานเป็นตัวหนึ่งที่สามารถบอกได้เพราะถ้าการทำงานมีประสิทธิภาพ ต้นทุนในการดำเนินงานต้องต่ำและผลกำไรก็ตามมา ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องพยายามลดต้นทุนให้เหมาะสมแต่คุณภาพงานยังคงดีเยี่ยมเหมือนเดิม ถ้าธุรกิจจะหวังผลกำไรการลดต้นทุนอย่างแท้จริงแล้วองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ทุกรายในองค์กรมีส่วนร่วมและมีการฝึกในการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรร่วมกัน

2. ระยะเวลาที่ให้บริการ (Service Timing) หมายถึง เวลาในการให้บริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมเพื่อให้มีเวลาเพียงพอกับการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องสามารถพิจารณากิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น อะไรเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต้องพิจารณาก่อน อะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมาพิจารณาทีหลัง อะไรเป็นเรื่องสำคัญน้อยก็ไม่ควรไปเสียเวลามากในการพิจารณา เมื่อองค์กรมีการบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

3. คุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) หมายถึง การให้บริการที่สามารถนำไปปฏิบัติและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้จริง มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ทำงานให้เสร็จในเวลาที่กำหนด การรักษาความลับ ความจริงใจและการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีแนวคิดของการจัดการโดยใช้คุณภาพรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานและคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ หรือเป็นการประสานความพยายามทุกอย่างเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น โดยทำให้พนักงานทุกรายมีส่วนร่วม

เพิ่มขึ้น สร้างให้เกิดบรรยากาศให้มีการปรับปรุงคุณภาพงานทุกอย่างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพโดยมุ่งที่ลูกค้าและการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542: 39)

#### 2.4 การวัดความสำเร็จขององค์กร

นิตย สัมพันธ์ (2542: 18-19) ได้ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจโดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ผลผลิตหรือการเพิ่มผลผลิต (productivity) เป็นการวัดที่สรุปถึงปริมาณและคุณภาพการทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรืออัตราส่วนระหว่างผลงาน (Outputs) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัยเข้า (input) ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งและตามคุณภาพที่กำหนดตั้งสมการ

$$\text{ผลิตภาพ (productivity)} = \frac{\text{ผลงาน(outputs)}}{\text{ปัจจัย (input)}}$$

2. กำไร (profit) เป็นเกณฑ์ในการวัดที่AIM มักจะเป็นเรื่องระยะสั้นอย่างมากคือ 1 ปี และเมื่อรู้ว่ากำไรมากหรือน้อยก็เป็นเรื่องของอดีตไปแล้ว ดังนั้นจึงมีการกล่าวถึงกำไรสูงสุด (profit maximum) หมายถึง การทำกำไรสูงสุดโดยพิจารณาระยะเวลาการประกอบเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (long-term profit maximization)

#### 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550: 120) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร คือ

1. ปัจจัยทางด้านบริหารองค์กรแบบสมดุล เพื่อชี้วัดความสำเร็จของกิจการ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อความสมดุลของการจัดการองค์กร
2. ปัจจัยการยอมรับและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริงจะช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
3. ต้องระบุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายให้ชัดเจนสามารถวัดได้ต้องเข้าใจง่าย ทำท่ายมีเหตุผลอธิบายได้ สามารถบรรลุได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน
4. ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ตามกำหนดที่วางไว้
5. ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจเป็นการนำเอาการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารและตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจการ ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร ให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

## 2.6 กลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ

ธนากร เกียรติบัณฑิต (2551) กล่าวว่า ธุรกิจที่จะได้รับการยอมรับสูงสุดนั้นต้องมีกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์สู่ความเลิศของการให้บริการอย่างมีคุณภาพ หรือกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคคล
3. มีการวัดคุณภาพบริการ ความถูกต้อง การใช้เวลา การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังจากลูกค้า
4. มีระบบและกลไกการสอบถามข้อย้อนกลับที่จะบอกให้ทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ การตรงต่อเวลา การบริหารตรงความต้องการ ความสุภาพอ่อนน้อม ความสามารถของบุคลากร ราคา ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท
5. มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพบริการ ทุกหน่วยงาน ทุกระดับทั่วทั้งบริษัท
6. มีโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้บริษัทมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### 3.1 ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาด

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprises: SMEs) หรือเรียกว่า ธุรกิจ SMEs หมายถึง ธุรกิจในภาคผลิต การบริการหรืออุตสาหกรรม โดยกำหนดธุรกิจได้จากเกณฑ์มูลค่าของทรัพย์สินถาวรในกิจการไม่เกิน 200 ล้านบาท หรือมีการจ้างงานในกิจการไม่เกิน 200 ราย ที่ดำเนินการด้านการผลิตแปรรูป เพื่อเป็นสินค้าบริการและนำออกจำหน่าย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ (กระทรวงอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544: 7)

นอกจากนี้ คณะกรรมการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Committee for Economic Development: CED) ได้กำหนดเกณฑ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ว่า กิจการนั้นควรมีลักษณะอย่างน้อย 2 ประการ จาก 4 ประการ ดังนี้

1. มีการบริหารงานเป็นอิสระ
2. เจ้าของเงินและเจ้าของธุรกิจเป็นบุคคลเดียวกันหรือกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่ราย
3. การดำเนินกิจการกระทำในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ โดยเจ้าของกิจการและพนักงานอาศัยอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ
4. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนพนักงาน ยอดขาย หรือสินทรัพย์แล้ว มีมูลค่าและขนาด เล็กกว่าธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีขนาดใหญ่

การให้นิยามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีความหมายครอบคลุมทั้งกิจการอุตสาหกรรมการผลิต กิจการค้าปลีกและค้าส่ง และกิจการบริการ การกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น กิจการค้าปลีกและค้าส่ง และกิจการบริการ การกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มักใช้เกณฑ์มูลค่าสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุน ยอดขาย จำนวนการจ้างงานสำหรับจำนวนพนักงานประจำนั้น ขึ้นอยู่กับระดับมาตรฐานแต่ละชนิดของลักษณะของการประกอบการ อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ ดังนี้ (दनัย เทียนพุด, 2545: 73-75)

1. ประเทศญี่ปุ่น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการที่มีการดำเนินงานทางธุรกิจ และได้มีการแบ่งลักษณะของธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมเหมืองแร่โรงงาน ขนส่ง และก่อสร้าง มีพนักงานไม่เกิน 300 ราย กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีพนักงานไม่เกิน 100 ราย กลุ่มอุตสาหกรรมบริการและธุรกิจค้าปลีกมีพนักงานใหม่เกิน 50 ราย และมีข้อจำกัดด้านทุนการดำเนินการด้วย
2. ประเทศสิงคโปร์ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการหรือบริษัทที่มีความเป็นเจ้าของกิจการระดับท้องถิ่น รั้อยละ 30 และสินทรัพย์น้อยกว่า 12 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ ในกรณีโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนธุรกิจบริการมีการจ้างงานน้อยกว่า 100 ราย
3. ประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการที่มี ยอดขายน้อยกว่า 20 ล้านดอลลาร์ และมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 500 ราย
4. ประเทศไทย ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความหมายครอบคลุมทั้ง กิจการการผลิต (ภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจการเกษตร) กิจการค้า และกิจการบริการ การกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ต่างๆ เช่น มูลค่าสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุน จำนวนการจ้างงาน ฯลฯ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่มีบทบาทส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมได้ให้นิยามความหมายของขนาด

อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีสินทรัพย์ถาวรของกิจการไม่เกิน 100 ล้านบาท หรือมีการจ้างงานของกิจการไม่เกิน 200 ราย ซึ่งหากใช้เกณฑ์การจ้างงานกำหนดนิยามอุตสาหกรรมและได้แนวทางสรุปขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยใช้เกณฑ์มูลค่าขั้นสูงของทรัพย์สินถาวร ดังนี้

4.1 กิจการผลิตสินค้า ของธุรกิจขนาดกลางมีสินทรัพย์ไม่เกิน 200 ล้านบาทและธุรกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท

4.2 กิจการให้บริการ ของธุรกิจขนาดกลางมีสินทรัพย์ไม่เกิน 200 ล้านบาทและธุรกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท

4.3 กิจการค้าส่ง ของธุรกิจขนาดกลางมีสินทรัพย์ไม่เกิน 100 ล้านบาทและธุรกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท

4.4 กิจการค้าปลีก ของธุรกิจขนาดกลางมีสินทรัพย์ไม่เกิน 60 ล้านบาทและธุรกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ไม่เกิน 30 ล้านบาท

### 3.2 ประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีหลายประเภทเช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2545: 3-4)

1. ธุรกิจการผลิต (Manufacturing Sector) เป็นธุรกิจที่นำเอาวัตถุดิบ ชิ้นส่วน อะไหล่ และปัจจัยนำเข้าต่างๆ มาผ่านกระบวนการแปรรูปจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อนำไปจำหน่ายต่อไป ลักษณะการประกอบกิจการของธุรกิจการผลิตที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า หรือไม่มีการผลิตในปริมาณที่สูงเช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ก็สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าประจำ หรือเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าเฉพาะและมักจะสามารุประหยัดต้นทุนบางอย่างได้ เช่น การใช้แรงงานตนเองและครอบครัวในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ธุรกิจการผลิตขนาดย่อมยังเป็นแหล่งวัตถุดิบและส่วนประกอบให้ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่แต่ละแห่งจะสั่งซื้อปัจจัยนำเข้าจากธุรกิจขนาดย่อมหลายประเภทแตกต่างกันไป

2. ธุรกิจ (Trading Sector) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ของรายกลางที่อยู่ในช่องทางการจำหน่ายทั้งที่เป็นการค้าส่งและการค้าปลีก ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนมากเป็นธุรกิจที่จำหน่ายทั้งที่เป็นการค้าส่งและการค้าปลีก ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนมากเป็นธุรกิจที่จำหน่ายในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลจากผู้ผลิตสินค้ามากๆ ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกจะเป็นผู้นำเอาสินค้าจากผู้ผลิตส่งให้ถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงทุกท้องถิ่น ทุกภูมิภาค โดยอาศัยความชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศ ซึ่งช่วยให้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ขยายตลาดอย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องลงทุนสร้างสำนักงานขายของตนเอง



3. ธุรกิจบริการ (Service Sector) เป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานเสนอบริการการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจให้บริการ มีอยู่จำนวนมากหลายประเภท เพราะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มาก แต่ต้องอาศัยแรงงานและมีมือของบุคลากรเพราะเป็นธุรกิจเฉพาะทางที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานจะขยายตัว ได้ยากและมีผลิตภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อระบบเศรษฐกิจเจริญขึ้นความต้องการการบริการที่เพิ่มขึ้นจะผลักดันให้เกิดการตั้งธุรกิจบริการแห่งใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นด้วย

### 3.3 ลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ได้ใช้จำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว เป็นเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544: 12)

1. ลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

1.1 กิจการการผลิต ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท

1.2 กิจการบริการ ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ล้านบาท ขนาดย่อม ไม่เกิน 50 บาท

1.3 กิจการการค้า ประกอบด้วย

1.3.1 ค้าส่ง ขนาดกลาง ไม่เกิน 100 ล้านบาท ขนาดย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท

1.3.2 ค้าปลีก ขนาดกลาง ไม่เกิน 60 ล้านบาท ขนาดย่อม ไม่เกิน 30 ล้านบาท

2. ลักษณะขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากจำนวนการจ้างงานสำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

2.1 กิจการการผลิต ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ราย ขนาดย่อมไม่เกิน 50 ราย

2.2 กิจการบริการ ขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ราย ขนาดย่อมไม่เกิน 50 ราย

2.3 กิจการการค้า ประกอบด้วย

2.3.1 ค้าส่ง ขนาดกลางไม่เกิน 50 ราย ไม่เกิน 25 ราย

2.3.2 ค้าปลีก ขนาดกลางไม่เกิน 30 ราย ไม่เกิน 25 ราย

3. ลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วสำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

3.1 กิจการการผลิต ขนาดกลาง ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

3.2 กิจการบริการ ขนาดกลาง ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

3.3 กิจการค้า ประกอบด้วย

3.3.1 ค้าส่ง ขนาดกลาง ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าทรัพย์สินถาวร

3.3.2 ค้าปลีก ขนาดกลาง ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

3.3.3 กิจการการผลิต ขนาดย่อม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าทรัพย์สิน

ถาวร

3.3.4 กิจการบริการ ขนาดย่อม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

#### 3.4 ความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยที่ยั่งยืน และเป็นหลักในการฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมถึงเป็นกลไกในการแก้ปัญหาทางสังคมได้ ความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญดังนี้ (กัตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์, 2545: 4-5)

1. เพิ่มการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ โดยช่วยสร้างงานให้แก่สังคมและชุมชน สามารถใช้ความชำนาญและทักษะผสมผสานกันได้

2. สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นแหล่งที่มาของประดิษฐ์กรรมใหม่ในตลาด ถึงแม้ว่าธุรกิจจะมีขนาดเล็ก ไม่มีเทคโนโลยีในระดับสูง แต่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ และความร่วมมือของพนักงาน ซึ่งอาจมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาได้

3. ส่งเสริมการแข่งขันเสรี กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ผลิต ซึ่งทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์มากที่สุด

4. เป็นการสนับสนุนปัจจัยในการผลิตแก่กิจการขนาดใหญ่ ในด้านการกระจายสินค้าและการป้อนวัตถุดิบและบริการ

5. สร้างสรรค์สินค้าและบริการต่อชุมชนในสังคม ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มโดยทั่วถึงกัน สินค้าและบริการแต่ละชนิดมีความหลากหลายด้าน คุณภาพ ราคาและหน้าที่การใช้งาน เป็นการตอบสนองทางเลือกแก่ลูกค้าได้ตามต้องการ

6. ช่วยพัฒนาศักยภาพในด้านสติปัญญา และความมานะพยายามของบุคคลทั้งด้านผู้ประกอบการและพนักงาน เพื่อที่จะสร้างความสำเร็จแก่กิจการ



### 3.5 ข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1. ความเป็นอิสระเจ้าของธุรกิจสามารถกระทำในสิ่งที่คิดว่าทำได้ โดยไม่มีใครเป็นเจ้านาย การตัดสินใจด้วยตนเองในสิ่งที่คิดว่าทำได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจไม่ได้มีอิสระเสมอไป บางครั้งจำเป็นต้องคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่งด้วย
2. การตัดสินใจ เจ้าของธุรกิจย่อมเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องทุกเรื่องที่มีผลกระทบต่อกิจการได้ทันที โดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารเหมือนกับธุรกิจใหญ่
3. กำไรเปรียบเสมือนเงินเดือน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของเจ้าของกิจการ เนื่องจากกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ เจ้าของกิจการเป็นผู้รับทั้งหมด ไม่ต้องเป็นผลแก่ใคร
4. ความคล่องตัวและความไม่เป็นทางการ และมีความยืดหยุ่นมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ พร้อมกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ค่อนข้างน้อย
5. การติดต่อสื่อสารสั้น มีการบริหารเพียงระดับเดียว การสั่งการเจ้าของธุรกิจสามารถสั่งตรงกับพนักงานได้ทันที หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่สัมพันธ์กับธุรกิจช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย
6. การติดต่อที่ใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า เจ้าของธุรกิจมีโอกาสร่วมสร้างสรรค์และรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่สามัคคีกลมเกลียวของพนักงานโดยมีการปฏิบัติงานโดยตรงกับผู้บริหาร
7. การเข้าประกอบธุรกิจได้ง่าย การที่บุคคลใดต้องการที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจซึ่งตนเองมีความรู้และทักษะที่ชำนาญ โดยสามารถที่จะเลือกทำเลที่ตั้งเองได้ พร้อมทั้งการจัดตั้งธุรกิจจำนวนของเงินทุนและสามารถที่จะเลือกพนักงานได้ด้วยตนเอง
8. ความยืดหยุ่นด้านการผลิต การตลาด และการให้บริการ ผู้ประกอบการย่อมที่จะตัดสินใจจะกระทำสิ่งใดและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

### 3.6 ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีปัญหาและข้อจำกัดทางด้านการบริหารงาน และจัดการทางการเงิน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (วิฑูรย์ สิมโชคติ, 2542: 190-192)

1. ปัญหาด้านการตลาด ธุรกิจขนาดกลางของขนาดย่อม ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น แต่สำหรับการตลาดภายในประเทศยังขาดความรู้ความสามารถในการตลาดในวงกว้างโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศ เข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เสียเปรียบทางการค้าเป็นอย่างมาก

2. ขาดแคลนเงินทุน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักประสบปัญหาการขอ กู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุน หรือเป็นทุนหมุนเวียน ทั้งนี้ เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3. ปัญหาแรงงาน แรงงานที่ทำงานของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะประสบ ปัญหาการเข้าออกจากราคันข้างสูง กล่าวคือเมื่อฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นจะย้ายไปออกไป ทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพของสินค้า

4. ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไปธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการและพนักงานขาดความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนากระบวนการผลิตขั้นสูง ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5. ข้อจำกัดด้านการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักขาดความรู้ในด้านการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนรู้อย่างผิดเป็นหลัก อาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงาน การบริหารภายในลักษณะนี้ แม้จะมีข้อดีในเรื่อง การดูแลที่ทั่วถึง แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัว หากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิด ปัญหาขึ้นได้

6. ปัญหาข้อจำกัดด้านบริหารส่งเสริมพัฒนาขององค์กรภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมา ได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้อง เช่นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคม การค้าและอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนมาก และกระจายอยู่ทั่วประเทศ การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่างๆ จึงไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึง และเพียงพอ

7. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ข้างต้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทั่วไปค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่างๆ เช่น นโยบายและมาตรฐานของรัฐ ข้อมูลข่าวสารการตลาด

### 3.7 การพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การพัฒนาธุรกิจ SMEs ที่ดำเนินการอยู่แล้วให้ขยายตัวเจริญเติบโตและสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกโดยมีความสามารถเทียบได้กับวิสาหกิจ SMEs ต่างชาติ และสามารถไปแข่งขันในต่างประเทศ มีแนวทางดำเนินการ คือ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544: 12)

1. เน้นความเข้มข้นการพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากล
  - 1.1 มาตรฐานคุณภาพสินค้า
  - 1.2 ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าและการให้บริการ
  - 1.3 มาตรฐานระบบการบริหารผลิต เช่น ISO หรือ ISO 14000
  - 1.4 มาตรฐานสุขอนามัย
  - 1.5 การป้องกันสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ
  - 1.6 การคุ้มครองแรงงานและสิทธิมนุษยชน
2. เน้นกลไกการสนับสนุนเงินทุน การร่วมทุน (Venture capital) และการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์สำหรับธุรกิจ SMEs
  - 2.1 เพื่อปรับปรุงผลผลิต (Productivity)
  - 2.2 เพื่อปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตและนวัตกรรม
  - 2.3 เพื่อปรับปรุงระบบการจำหน่ายและบริการได้รวดเร็ว
  - 2.4 เพื่อขยายกิจการ
3. เน้นสร้าง SMEs ที่มีอนาคตมีนวัตกรรม หรือเป็นกลุ่ม SMEs ด้านนโยบายการพัฒนาให้เกิดขึ้น และเติบโตอย่างยั่งยืนมีแนวทางดำเนินการ คือ
  - 3.1 เน้นในเรื่องข้อมูลข่าวสารการลงทุนสาขาที่มีศักยภาพ
  - 3.2 เน้นกลไกการส่งเสริมอย่างใกล้ชิดและครบวงจรในลักษณะการบ่มเพาะ (Incubation)
  - 3.3 เน้นกลไกสินเชื่อเพื่อการเริ่มต้นกิจการ (Start-up Loans)
  - 3.4 เน้นกลุ่มเป้าหมายนโยบาย เช่น กลุ่มเป้าหมายด้านนโยบาย กลุ่มผู้จบการศึกษาใหม่ที่มีความสามารถเชิงนวัตกรรม และกลุ่มราษฎร หรือราษฎรอิสระ ที่จะจัดตั้งหน่วยผลิตหรือธุรกิจชุมชน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการพิมพ์ป้ายโฆษณา

สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย (2559) ในการทำการตลาดโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า “ป้ายโฆษณาสินค้า” เป็นวิธีโปรโมตหนึ่งที่มีผลต่อผู้บริโภคอย่างมาก เนื่องจากป้ายโฆษณาเป็นสื่อที่กว้างขวาง เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้หลากหลายและชัดเจน ตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายที่สุด เช่น ป้ายโฆษณาตามทางด่วนหรือบนตึกสูง ป้ายขนาดใหญ่ ตัวอักษรโดดเด่นดึงดูดตา แนนอนว่าผ่านสายตาของรายเป็นหมื่นๆ รายทุกวัน นอกจากนี้อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้บ่งชี้ให้เห็นได้เป็นอย่างดีคือ ป้ายหาเสียงของนักการเมือง ฤดูกาลเลือกตั้งมาเยือนเมื่อไหร่ ป้ายแนะนำผู้สมัครลงเมืองเมื่อนั้น

ดังนั้น ป้ายโฆษณา คือ สื่อประเภทหนึ่งที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือการแนะนำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าผ่านรูปภาพ ถ้อยคำที่สั้น กระชับ โดดเด่น ไวสำหรับเผยแพร่ในที่สาธารณะ สามารถเข้าถึงกลุ่มรายได้มาก และนับได้ว่าเป็นสื่อโฆษณาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการในปัจจุบันอีกด้วย

##### 4.1 ประโยชน์ของป้ายโฆษณา

ประโยชน์ของป้ายโฆษณา ประกอบด้วย

1. ดึงดูดความสนใจได้ดี ป้ายโฆษณาดึงดูดความสนใจได้ดีกว่าสื่ออีกหลายประเภท เนื่องจากป้ายโฆษณามีขนาดใหญ่ ตัวอักษรขนาดใหญ่เน้นเอง
2. เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มาก หากจัดประเภทป้ายโฆษณา ก็คงจัดให้อยู่ในหมวดของสื่อโฆษณากลางแจ้ง ทั้งในรูปแบบโปสเตอร์ ไวเนล บิลบอร์ดและอื่นๆ ป้ายโฆษณานอกจากจะดึงดูดความสนใจได้ดีแล้ว ยังเป็นอิสระในการหาพื้นที่จัดวางเพื่อให้เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นก่อนการติดตั้งป้ายโฆษณาจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเสียก่อน เช่น โฆษณารถยนต์ หากต้องการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รู้ถึงรถยนต์รุ่นใหม่ล่าสุด พื้นฐานอาจจะต้องเป็นรายมีฐานะ มีรถขับอยู่แล้ว ดังนั้นป้ายโฆษณาชิ้นนี้อาจติดเป็นป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ตามทางด่วน เพื่อให้เห็นอย่างทั่วถึงครบทุกด้าน
3. ต้นทุนต่ำ ในการลงทุนทำป้ายโฆษณาต่อหนึ่งชิ้นอาจแพงกว่าสื่ออื่นๆ แต่หากเทียบคุณภาพกับจำนวนที่ต้องผลิตสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ โดยให้ผลประโยชน์เท่ากัน เช่น ต้องการทำสื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย 500,000 ราย ผู้ผลิตอาจเลือกทำป้ายขนาดใหญ่ติดบนตึกที่มีรถผ่านสม่ำเสมอ ลงทุน 200,000 บาท/ชิ้น แต่ทำเพียง 2 ชิ้น (ใช้งบ 400,000 บาท) หรือทำสื่อโบรชัวร์เฉลี่ยใบละ 2 บาท จำนวน 500,000 แผ่น (ใช้งบ 1,000,000 บาท) จะเห็นได้ว่าในปริมาณเป้าหมายที่เท่ากัน การทำป้ายโฆษณาช่วยลดต้นทุนได้มากกว่า และถ้าป้ายทำจากวัสดุที่มีคุณภาพก็ยิ่งอยู่ได้นานคุ้มมากขึ้น

#### 4.2 ประเภทของป้ายโฆษณา

ป้ายโฆษณาที่เห็นทั่วไปมีทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ แต่ละอย่างเรียกต่างกันตามรูปแบบ ดังนี้

1. ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ หรือบิลบอร์ด (Billboard) คือ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ตามทางถนนทั่วไป บนอาคารสูง สีแฉก สะดุดตา ดังรูป
2. ป้ายโฆษณาทางเท้า หรือคัตเอาท์ (Cut out) คือป้ายขนาดใหญ่ไม่ใหญ่มาก มองเห็นในระดับสายตา เช่น ป้ายหาเสียงนักการเมือง ป้ายโฆษณาหน้าร้าน เป็นต้น
3. แผ่นภาพโปสเตอร์ (Poster) คือ สื่อสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะเป็นแผ่นเดียว พิมพ์ด้วยกระดาษขนาดต่างๆ สามารถนำไปแปะตามที่ต่างๆ ได้
4. ป้ายโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต หรือแบนเนอร์ (Banner) คือ ป้าย/ภาพโฆษณาขนาดต่างๆ ที่ติดอยู่ตามเว็บไซต์ต่างๆ ปัจจุบันการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ตได้รับความนิยม เพราะผู้บริโภคใช้อินเทอร์เน็ตเยอะขึ้น ในเว็บไซต์ต่างๆ มีรายได้โดยตรงมาจากการเก็บค่าโฆษณา ราคาค่าโฆษณาของแต่ละเว็บไซต์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับข้อกำหนดราคาของเว็บไซต์ โดยมีตั้งแต่หลักร้อยไปจนถึงหลักล้าน

#### 4.3 องค์ประกอบของป้ายโฆษณา

องค์ประกอบของป้ายโฆษณา ในป้ายโฆษณา 1 แผ่น มีส่วนประกอบสำคัญๆ ดังนี้

1. วัสดุของป้ายโฆษณา ป้ายโฆษณามีหลายรูปแบบ วัสดุที่ใช้ทำป้ายโฆษณาก็มีหลายชนิดเช่นเดียวกัน วิธีการเลือกวัสดุใช้ทำป้ายโฆษณาไม่ยาก อย่างแรกต้องรู้ก่อนว่าเราทำป้ายโฆษณาแบบไหน ต้องการให้อยู่ยาวนานคงทนหรือไม่ จะตั้งภายในหรือภายนอกอาคาร มีงบประมาณเท่าไร เนื่องจากวัสดุแต่ละประเภทมีคุณสมบัติและราคาต่างกัน เช่น ไม้ ก็อาจจะมีราคาถูกกว่าป้ายผ้าไวเนล แต่ป้ายที่ทำจากไม้อาจไม่เหมาะสมสำหรับการติดตั้งในที่สูงๆ เป็นต้น สำหรับวัสดุที่ใช้ทำป้ายอื่น เช่น แผ่นอะลูมิเนียม แผ่นพลาสติกอะคริลิก แผ่นพลาสติก เป็นต้น
2. ขนาดของป้ายโฆษณา ขนาดของป้ายโฆษณามีความสำคัญมากสำหรับการทำป้ายโฆษณา เพราะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เช่น ถ้าต้องการใช้ป้ายโฆษณาใหญ่ ราคาก็จะสูงตามไปด้วย เพราะใช้วัสดุขนาดใหญ่กว่าเดิม ค่าผลิตส่วนอื่นๆ ก็แพงขึ้น แต่ก็มีข้อดีอยู่เหมือนกัน คือ สามารถใส่ข้อความได้มากขึ้นหรือใหญ่ขึ้นกว่าเดิม รวมถึงรายละเอียดเห็นได้ชัดเจนกว่า ดังนั้นไม่ว่าจะขนาดใด ก่อนลงมือสั่งทำป้ายโฆษณาควรวางแผนและออกแบบมาให้แน่นอนก่อนว่าต้องการให้รายละเอียดขนาดไหน จะไปตั้งที่ใด เพื่อให้ได้ป้ายโฆษณาที่ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ และใช้งานได้ดีตรงตามวัตถุประสงค์



3. ข้อความในป้ายโฆษณา สิ่งที่ต้องคำนึงอีกข้อหนึ่งในการทำป้ายโฆษณา คือ ข้อความ ที่จะต้องนำเสนอสิ่งที่ต้องการสื่อถึงผู้รับสารจริงๆ โดยจะต้องบริหารจัดการสรรพื้นที่ของป้าย โฆษณากับข้อความที่ต้องการใส่ เพื่อให้ข้อความออกมาพอเหมาะพอดี เพราะถ้าข้อความหนาแน่น มากจะทำให้ตัวอักษรเล็กลง มองไม่เห็นและไม่อ่าน ดังนั้นข้อความโฆษณาบนป้ายโฆษณาถือเป็นพ้อยท์ที่ควรให้ความสำคัญเช่นกัน

4. การออกแบบป้ายโฆษณา ปัจจุบันการทำป้ายโฆษณาค่อนข้างสะดวกสบาย สำหรับผู้ที่ไม่มีพื้นฐานด้านการออกแบบเลยก็สามารถจ้างร้านออกแบบให้ออกแบบโฆษณาได้ เรียกว่า แอปจะครบวงจร ทั้งออกแบบและผลิตออกมาเป็นป้ายโฆษณา ซึ่งตามร้านที่รับออกแบบป้ายโฆษณา อยู่แล้วจึงไม่ค่อยน่าห่วง เพราะกลุ่มรายที่ทำงานเหล่านี้ได้นำจะมีพื้นฐานด้านการออกแบบและมี หัวศิลปะอยู่พอสมควร ก็จะมีรู้อะไรเหมาะไม่เหมาะ แต่สำหรับรายทั่วไปที่ต้องการทำป้ายโฆษณาเอง การออกแบบจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยหลักการก็ไม่มีอะไรมากมาย ควรเน้นในเรื่องของความคิด สร้างสรรค์ สามารถสื่อความหมายได้ดี และควรออกแบบให้ข้อมูลมีความเป็นระเบียบ สวยงาม และ ชัดเจน ทั้งข้อความและภาพประกอบ

5. ทำเลที่ตั้งป้ายโฆษณา จุดประสงค์ของการทำป้ายโฆษณา คือ เพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ โฆษณาสินค้า หรือบริการใดๆ ก็ตามให้ผู้รับสารได้เห็น ดังนั้นสถานที่ที่ใช้ติดป้าย โฆษณาต้องติดในตำแหน่งที่รายทั่วไปสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายใน อาคาร ไม่ควรมีอะไรมาบดบังข้อความและสารที่โฆษณาบนป้ายโฆษณา

#### 4.4 ลักษณะป้ายโฆษณาที่ดี

ลักษณะป้ายโฆษณาที่ดี ประกอบด้วย

1. ป้ายโฆษณาต้องเข้าใจง่าย หมายความว่า จะต้องสื่อสารชัดเจน อ่านรอบเดียว สามารถเข้าใจแก่นที่ต้องการสื่อสารได้ ไม่ต้องตีความหลายชั้น เพราะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่ถึงจุดใจ

2. ขนาดของป้ายมีความเหมาะสม ทั้งทำเลที่ตั้งและข้อความที่ต้องการสื่อ เช่น ทำป้ายคัทเอาท์สูง 2 เมตร กว้าง 2 เมตร จะให้ไปไว้ในอาคารก็คงไม่ไหว ขนาดใหญ่เช่นนี้ควรตั้งไว้ที่ กลางแจ้ง เพราะป้ายขนาดใหญ่ทำให้เป็นที่เห็นเด่นชัด ในทางตรงกันข้ามถ้าใช้ป้ายผ้าไว้นิลขนาด 1x2 นิ้ว ติดบนตึกชั้น 3 ก็ไม่เหมาะสมเช่นกัน เพราะมีขนาดเล็กเกินไป

3. ไอเดียดี งานโฆษณาปัจจุบันต่างจากงานโฆษณาสมัยก่อนอย่างมาก ในอดีต ผลงานโฆษณามีเพื่อบอกชนิดสินค้า ประโยชน์ของมันเท่านั้น แต่ในสมัยนี้โฆษณาทุกสื่อเน้นขายไอเดีย เห็นแล้วต้องอึ้ง ขวนให้เกิดความรู้สึกต่างๆ ทั้ง สุข เศร้า ขบขัน และอึ้ง ตัวอย่างเช่น ผลงานโฆษณา ของไทยประกันชีวิต ในส่วนของป้ายโฆษณาจะเห็นไอเดียโดนๆ ได้จากผลงานโฆษณาต่างประเทศ

ดังนั้น ถ้าอยากให้ป้ายโฆษณาของตัวเองโดนเด่น และเป็นที่น่าสนใจ ควรมีความสร้างสรรค์ ใส่ไอเดียเข้าไปพอสมควร เพียงเท่านี้ก็เพิ่มคุณค่าให้งานโฆษณาของเราเป็นที่น่าจดจำแล้ว

4. รูปภาพเหมาะสมกับข้อความ หลายครั้งที่ป้ายโฆษณาประสบความสำเร็จเพราะภาพและข้อความส่งเสริมสัมพันธ์กัน หมายความว่า เมื่อมองโดยแยกภาพและข้อความออกจากกัน ทั้งสองอย่างก็สามารถสื่อความหมายได้ดีอยู่แล้ว แต่เมื่อนำมารวมกัน ภาพจะยิ่งส่งเสริมให้ข้อความชัดเจนขึ้น ส่วนข้อความก็ยิ่งส่งเสริมให้ภาพคมชัด สื่อความหมายได้ตรงมากขึ้น เช่น ข้อความว่า “ข้อปิ้งถูกสุดๆ ข้อคตาค้าง” และมีภาพประกอบเป็นผู่หญิงถือถุงข้อปิ้งยิ้มอัปาก ทำตาโตและทำท่าโปรยเงิน เป็นต้น จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าถ้าอยู่บนป้ายโฆษณาเดียวกันจะช่วยเพิ่มอารมณ์ความรู้สึกของผู้อ่านได้มากขึ้นด้วย

5. การจัดองค์ประกอบบนป้ายโฆษณา องค์ประกอบหลักๆ บนป้ายโฆษณาประกอบไปด้วย ข้อความและภาพและสีสัน ทุกอย่างต้องสมดุลกัน ไม่ขัดกันเอง ไม่ทำให้รู้สึกไม่สบายตา สำหรับภาพจะต้องสื่อสารกับผู้อ่านอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น อาจเป็นภาพสินค้าที่ถ่ายมาอย่างดี เป็นภาพของรายการกำลังใช้สินค้า หรือประโยชน์ของสินค้า ฯลฯ ส่วนสีสันก็ต้องสื่ออารมณ์สอดคล้องไปกับธีมของป้ายโฆษณา ไม่ใช่ว่ากำลังพูดถึงซัมเมอร์แต่เน้นโทนสีม่วงก็ดูขัดกันเกินไป

หลักง่ายๆ ในการจัดองค์ประกอบบนป้ายโฆษณา คือ ตัวอักษรต้องเด่นชัด อ่านง่าย ตัวใหญ่ ใช้ข้อความที่กระชับ แต่สื่อความหมายได้ดี (ไม่สั้นเกินไปเพราะอ่านไม่รู้เรื่องและไม่ยาวเกินไปเพราะอ่านไม่ออก ยิ่งถ้าซับซ้อนผ่านก็จะอ่านไม่ทัน) ซึ่งในองค์ประกอบนี้เป็นงานที่ทำหายนมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดได้เลยว่าจะไปกระทบความรู้สึกของรายอ่านได้หรือไม่ ถ้าข้อความโดนหลังจากรอ่านแล้ว ผู้อ่านจะเกิดความอยากได้สินค้าของเราทันที ดังนั้นนี่จึงเป็นงานยากสำหรับการทำป้ายโฆษณา ต้องคิดแทนว่าผู้อ่านอยากอ่านอะไรและจะได้อะไรจากการอ่านข้อความบนป้ายโฆษณาของเรา ซึ่งในบริษัทใหญ่ๆ มักจะมีทีม copywriter ทำหน้าที่คิดคำโฆษณาเด็ดๆ

รูปภาพต้องจัดเรียงให้พอดี รูปภาพต้องเลือกรูปภาพที่สวยงาม คมชัด พิกเซลไม่แตก มีความเหมาะสมกับข้อความ ไม่ใส่มากเกินไปจนดูรก หรือใส่น้อยไปจนดูไม่น่าสนใจ อย่างไรก็ตามเทคนิคการวางภาพบนป้ายโฆษณามีหลายวิธี เช่น ใช้เพื่อประกอบข้อความ ใช้เป็นพื้นหลังป้ายโฆษณา หรืออาจจะเน้นให้รูปภาพเด่นกว่าข้อความก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็นวิธีไหนก็ควรทำให้ชัดเจนในวิธีนั้น ไม่ควรให้ภาพมาบังตัวอักษรจนอ่านไม่ออก หรือถ้าทำเป็นแบล็คกาว์นก็ควรปรับสีให้อ่อนลงเพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้กับข้อความ เป็นต้น ในเรื่องของการจัดองค์ประกอบรูปภาพ Herman F. Brandt ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับจุดสนใจซึ่งเป็นตำแหน่งที่เด่นที่สุดของภาพโดยวัดจากจากการมองในกรอบสี่เหลี่ยมของขนาดกระดาษ

6. ใช้วัสดุคุณภาพ ไม่ว่าจะป้ายโฆษณา นั้นจะทำมาจากวัสดุประเภทใดก็ควรยึดให้มัน ว่าควรใช้ของที่มีคุณภาพ อย่าเพียงประหยัดในเรื่องเล็กน้อย คิดว่าชื่อของเกรด B ถูกกว่าเกรด A หลายบาทเลยเลือกใช้ของเกรด B แต่ถ้างลองพิสูจน์กันจริงๆ จะรู้ว่าของที่มีคุณภาพมีราคาถูกกว่า ดูจากความคุ้มค่า คงทน เน้นอายุการใช้งานหลายปี ซึ่งถ้าหากเลือกใช้ของที่ไม่มีคุณภาพผ่านไปไม่กี่ปี ต้องมาเสียค่าซ่อมแซม และต้องเสียเวลามาดูแลอีกด้วย ในกรณีที่เป็นป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ติดตั้ง นอกอาคาร ต้องใช้ไม้ หรือโครงสร้างเหล็ก ยิ่งจำเป็นต้องเลือกของที่มีคุณภาพ มีความคงทนแข็งแรง เพราะภายนอกอาคารต้องเจอกับปัญหาต่างๆ เช่น ลมแรง ฝนตก การเลือกใช้ของที่มีคุณภาพจะช่วย ลดรายจ่ายด้านการดูแลและเพิ่มความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้งานอีกด้วย

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทเอกชน แห่งหนึ่ง มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทเอกชน แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้องค์กรนำไปสู่การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกคิดเห็นว่าปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ การที่ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการกำหนดเป้าหมายและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคมีผลต่อการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูงคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคคือความไม่พร้อมของข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล หรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน โดยที่ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการรายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูง, ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกให้ความสำคัญว่าการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนมากกว่าการประเมินแบบเก่าที่เน้นการประเมินพฤติกรรม

จุฑามันัส เกิดอุดม (2550) การนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้เพื่อวัดการทำงานในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์จะศึกษาถึงผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ภายใต้การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ตลอดทั้งเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงาน



ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้มีการนำแผนที่กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และได้มีถ่ายทอด/สื่อสารกลยุทธ์ลงมาสู่ระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี แต่ปัญหาและอุปสรรคมีบ้างตรงที่การถ่ายทอดนั้น พนักงานธนาคารในระดับปฏิบัติการยังไม่ค่อยเข้าใจในภาพรวมของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ เพียงแต่รับรู้ว่ามีเครื่องมือนี้มาใช้ แต่ไม่ทราบขั้นตอนหรือกระบวนการนำมาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานธนาคารก็เห็นด้วยกับการที่ทางธนาคารนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ และเห็นว่าหลังจากนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้แล้ว ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้นจนสังเกตได้

เดโซ ธนโชคจินดา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในโครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการในโครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การที่จะประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัยต่างๆ มากมายที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ โดยแต่ละปัจจัยกระทบต่อตัวธุรกิจในระดับที่แตกต่างกัน แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นได้ชัดว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นหลักตรงกันตรงกันว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นคือ การที่ตัวผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำธุรกิจก่อนเป็นอย่างแรก ส่วนปัจจัยถัดมาที่ช่วยเสริมให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จนั้นจะมาจากปัจจัยดังนี้ คือ ตัวสินค้าและบริการที่ต้องมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด และบุคลากรต้องมีทักษะ มุ่งมั่นและความตั้งใจการทำงาน อีกทั้งผู้วิจัยยังได้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการกับทางภาครัฐเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยความสำเร็จในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

ปิติภา สิริมงคลภัก (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ตามกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 38 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยชี้วัดด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้า 9 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน 9 ตัวชี้วัด และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 10 ตัวชี้วัด

เพ็ญจันทร์ ตันติวิมลขจร (2552) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม: กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัย ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ที่มี ต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5) ศึกษาปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จในด้านการจัดการองค์การของธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อมมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 2) ความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์การที่ ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กรใน ด้านประเภทองค์การ ประเภทการดำเนินงาน จำนวนการจ้างแรงงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร และ สัดส่วนการจำหน่าย ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าไม่แตกต่างกัน

อรรณา อ่อนมาก (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจ ชุมชน: ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า ตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ใน การศึกษาเพื่อศึกษาระดับปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์การในการดำเนินงานของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า ตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกกลุ่ม ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับการ ปฏิบัติการเกี่ยวกับปัจจัยในองค์การในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับ ความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการตลาด ด้านการบริหารบุคคล ด้านภาวะ ผู้นำ ด้านการเงิน ด้านการจูงใจ และด้านการผลิต ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับ ปัจจัยนอกองค์การในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับ ความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ นโยบายรัฐบาล และด้านสื่อมวลชน ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของวิสาหกิจของวิสาหกิจของธุรกิจของธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าตำบลแพ่ง อำเภอโกสุม พิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีจำนวน 4 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) นโยบายรัฐบาล 3) สื่อมวลชน และ 4) ระดับการศึกษา ตามลำดับ

สุพาดา สิริกุตตา (2555) ได้ศึกษา กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ ความรู้ความเข้าใจ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี และอยุธยา ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบนนำมาใช้มากที่สุดได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ รองลงมากลยุทธ์การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์นวัตกรรมกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร ตามลำดับ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์พนักงาน และกลยุทธ์การเป็นพันธมิตร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในภาพรวมร้อยละ 13.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสำเร็จของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ประกอบการที่มีความรู้ความเข้าใจมากในแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์จะมีความสำเร็จด้านผลกำไร ด้านอัตราร้อยละของความสำเร็จมากกว่าผู้ประกอบการที่มีความรู้ความเข้าใจปานกลางและน้อย นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิผลการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า นักบัญชีของ SMEs ที่มีจำนวนทุนจดทะเบียนและระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลการทำงานแตกต่างกัน และนักบัญชีที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบด้านเงินเดือนและ สวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน โดยสรุปความพึงพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลการทำงานของนักบัญชี SMEs ทั้งด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณ ผลงาน และด้านระยะเวลาในการทำงาน และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการสำหรับการปรับปรุงระดับ ความพึงพอใจในการทำงานของนักบัญชี SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้เป็นแนวทางใน การวางแผนปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลและบริหารงานของธุรกิจ SMEs ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงเพื่อให้บุคลากรใน หน่วยงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิผลการทำงานมากยิ่งขึ้น

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Nils-Goran and Wetter (n.d. อ้างถึงใน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544: 52) ได้ทำการศึกษาการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัท British Telecom (BT) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำบริษัทหนึ่งของโลกที่ทำธุรกิจด้านการสื่อสาร โดยที่ผ่านมาผู้บริหาร BT ได้มีการพัฒนา Balance Scorecard อย่างต่อเนื่องในลักษณะแยกส่วนในแต่ละด้าน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การปฏิบัติการภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และเครื่องมือทางการเงินในช่วงเวลาที่แตกต่างกันของปี ทำให้ผู้อำนวยการ (Director) ของหน่วยงานที่มีบทบาทในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ต้องออกมาต่อต้านการกระทำนั้น จากเหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าเป็นการยากที่ผู้บริหารระดับอาวุโส จะสามารถมองการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะภาพ 3 มิติ (มองอย่างเชื่อมโยง) และสามารถที่จะเข้าใจภาพที่ชัดเจนของความสำเร็จของความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการตามคำแนะนำของระบบ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน ให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์ การวัดและเป้าหมายในจำนวนไม่มาก รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการเพิ่มขึ้นของความสำเร็จของการวัดที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน (Non-Financial Measures) โดยเฉพาะในลักษณะของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) จากความผิดพลาดในอดีตขณะนี้ BT ได้มีการทดลองและเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอถึงการที่จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการนำ Balanced Scorecard มาใช้

Calantone, Cavusgil และ Zhao (2002: 515-524) ได้ศึกษาการปรับตัวขององค์กร ศักยภาพของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลการสัมภาษณ์ เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนนิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กรอบแนวความคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจาก คณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้าง เป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของ บริษัท จากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏ สิ่งที่น่าสนใจได้

Lingle and Schiemann (1996: 56-61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง From Balance Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการวัดผลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การออกแบบระบบการวัดผลที่ดีนั้นควรที่จะเหนือการยอมรับของกลยุทธ์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีจุดรวมและมีความสำเร็จร่วมเป็นไป

ในแนวเดียวกัน และเป็นที่ยอมรับของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอุปสรรคก็คือ ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความไว้วางใจในระบบข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นทางการ และระบบการวัดผลที่ไม่เพียงพอ จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้น จำต้องได้รับการยอมรับจากวัฒนธรรมองค์กร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง“ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการสำรวจ (Survey) ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนตามระเบียบการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 2,929 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์, 2561)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ องค์กรธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 2,929 ราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนี้

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

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
N = จำนวนประชากรกิจการที่ผลิตการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาด  
ย่อม  
e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้  
(โดยการศึกษาครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 50)



จากสูตรแทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{2,929}{1+(2,929) \times 0.05^2}$$

$$n = 399.86$$

ดังนั้น ตัวอย่างในการศึกษาครั้งเท่ากับ 400 ตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ ดังนี้

1) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling)

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทธุรกิจ} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร (ราย)	กลุ่มตัวอย่าง(ราย)
บริษัทจำกัด	2,050	280
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	842	115
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	37	5
<b>รวม</b>	<b>2,929</b>	<b>400</b>

2) เมื่อดำเนินการแบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจดังตารางที่ 3.1 เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการนำรายชื่อในแต่ละประเภทธุรกิจมาทำการจับฉลาก ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างคำนวณได้ในตารางที่ 3.1

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

2.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลเนื้อหาสำหรับสร้างแบบสอบถาม

2.1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 2.1.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมการทำงาน และด้านคุณภาพการบริการ ลักษณะเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

ใช้เกณฑ์ประเมินระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ลักษณะเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน  
 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานมาก เท่ากับ 4 คะแนน  
 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน  
 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานน้อย เท่ากับ 2 คะแนน  
 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

ใช้เกณฑ์ ประเมินระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความสำเร็จในการดำเนินงานมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความสำเร็จในการดำเนินงานปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความสำเร็จในการดำเนินงานน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความสำเร็จในการดำเนินงานน้อยที่สุด

**2.1.3 สร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้** ในข้อ 2.1.2 แล้ว นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ความถูกต้องเหมาะสม ความชัดเจนในการใช้ภาษา และขอบเขตของเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ

**2.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้** (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ	เท่ากับ	0.944
ความสำเร็จในการดำเนินงาน	เท่ากับ	0.877

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคครั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**3.1.1 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่จัดเตรียมไว้ให้กับกลุ่มตัวอย่าง** และในแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาอธิบายและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ชี้แจงการศึกษาค้นคว้าอิสระให้ทราบ และวิธีการกรอกข้อมูลแก่ผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามอย่างละเอียด

**3.1.2 ผู้ศึกษารับแบบสอบถามกลับคืน** แล้วทำการตรวจสอบ คัดแยกเฉพาะฉบับสมบูรณ์ออก เพื่อนำมาดำเนินการต่อไป

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัย เอกสารต่างๆ และระบบสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด แล้วใช้โปรแกรมสถิติทางคอมพิวเตอร์ในการศึกษาคครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

**4.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร** ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check list) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

**4.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ** ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ลักษณะเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) 5 ระดับ

ใช้เกณฑ์ประเมินระดับการมีด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

**4.3 การทดสอบสมมติฐานข้อมูลทั่วไปขององค์กร** ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน แตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน ใช้สถิติการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

**4.4 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านประสิทธิภาพ** ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ มีผลต่อระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ และตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Min	แทน	ค่าต่ำสุด
Max	แทน	ค่าสูงสุด
$t$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา $t$ - distribution
$F$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา $t$ - distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum Squares)
M.S.	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of squares)
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
$B$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized)
$R^2_{Adj}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรม SPSS
$X_1$	แทน	ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน
$X_2$	แทน	ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
$X_3$	แทน	ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน
$X_4$	แทน	ด้านคุณภาพการบริการ
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
$Y$	แทน	ความสำเร็จในการดำเนินงาน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรแตกต่างกันมีผลต่อระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

### ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
1. ทุนจดทะเบียน		
น้อยกว่า 50 ล้านบาท	82	20.5
50 -100 ล้านบาท	153	38.25
101 - 150 ล้านบาท	133	33.25
151 -200 ล้านบาท	32	8.00
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
2. ระยะเวลาดำเนินกิจการ		
น้อยกว่า 5 ปี	67	16.75
5 – 10 ปี	169	42.25
11 – 15 ปี	128	32.00
16 ปีขึ้นไป	36	9.00
รวม	400	100.00
3. ที่ตั้ง		
พื้นที่ กรุงเทพฯ เขตชั้นใน	196	49.00
พื้นที่ กรุงเทพฯ เขตชั้นกลาง	127	31.75
พื้นที่ กรุงเทพฯ เขตชั้นนอก	77	19.25
รวม	400	100.00
4. ประเภทธุรกิจ		
บริษัทจำกัด	280	70.00
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	115	28.75
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	5	1.25
รวม	400	100.0
5. จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 50 ราย	52	13.00
50 – 100 ราย	201	50.25
101 – 150 ราย	89	22.25
151 – 200 ราย	58	14.50
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำแนกตามตัวแปรดังนี้  
 ทุนจดทะเบียน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีทุนจดทะเบียน น้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.50 ทุนจดทะเบียน 50 -100 ล้านบาท จำนวน 153 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.25 ทุนจดทะเบียน 101 - 150 ล้านบาท จำนวน 133 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.25 และ ทุนจดทะเบียน 151 -200 ล้านบาท จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.00

ระยะเวลาดำเนินงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.75 ระยะเวลาดำเนินงาน 5 – 10 ปี จำนวน 169 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.25 ระยะเวลาดำเนินงาน 11 – 15 ปี จำนวน 128 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.00 และระยะเวลาดำเนินงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.00

ที่ตั้ง พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีที่ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่ กรุงเทพฯ เขตชั้นใน จำนวน 196 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.00 พื้นที่ กรุงเทพฯ เขตชั้นกลาง จำนวน 127 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.75 และพื้นที่กรุงเทพฯ เขตชั้นนอก จำนวน 77 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.25

ประเภทธุรกิจ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีประเภทธุรกิจบริษัทจำกัด จำนวน 280 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.00 ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 115 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.75 และห้างหุ้นส่วนสามัญ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.25

จำนวนพนักงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 ราย จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.00 มีจำนวนพนักงาน 50 – 100 ราย จำนวน 201 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.25 มีจำนวนพนักงาน 101 – 150 ราย จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.25 มีจำนวนพนักงาน 151 – 200 ราย จำนวน 58 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.50

## **ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>1. ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน</b>				
1.1	ธุรกิจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	3.42	0.355	มาก
1.2	ธุรกิจได้ทำการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากร ด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้งานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ	3.51	0.344	มาก
1.3	ธุรกิจทำการสร้างเครือข่ายการทำงานที่นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบหลัก เพื่อเป็นการสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร	3.62	0.433	มาก
1.4	ธุรกิจได้กำหนดให้สมาชิกในองค์กรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในหน่วยงานเฉพาะกิจร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.71	0.332	มาก
รวม		3.56	0.344	มาก
<b>2. ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า</b>				
2.1	ธุรกิจได้ทำการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	3.74	0.355	มาก
2.2	ธุรกิจมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างคุ้มค่า	3.78	0.533	มาก
2.3	ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	3.89	0.643	มาก
2.4	ธุรกิจมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.95	0.643	มาก
รวม		3.79	0.433	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>3. ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน</b>				
3.1	ธุรกิจสามารถสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ	3.51	0.433	มาก
3.2	ธุรกิจมีการสร้างสรรค์คิดค้น แนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงานป้ายโฆษณา	3.58	0.542	มาก
3.3	ธุรกิจมีการนำแนวคิดและสร้างวิธีการมาใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	3.64	0.532	มาก
รวม		3.60	0.543	มาก
<b>4. ด้านคุณภาพการบริการ</b>				
4.1	ธุรกิจสามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้าด้วยการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ	3.91	0.422	มาก
4.2	ธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจต่อการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ	3.82	0.522	มาก
4.3	ธุรกิจสามารถสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาัดเอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม	3.81	0.725	มาก
4.4	ธุรกิจให้บริการต่อลูกค้าด้วยความสุภาพและเป็นกันเองเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.78	0.144	มาก
รวม		3.79	0.543	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจได้ทำการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้งานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ธุรกิจทำการสร้างเครือข่ายการทำงานที่นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบหลัก เพื่อเป็นการสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร และธุรกิจได้กำหนดให้สมาชิกในองค์กรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในหน่วยงานเฉพาะกิจร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 3.51 3.62 และ 3.71 ตามลำดับ

ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจได้ทำการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ธุรกิจมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างคุ้มค่า ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และธุรกิจมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 3.78 3.89 และ 3.95 ตามลำดับ

ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจสามารถสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ธุรกิจมีการสร้างสรรค์คิดค้น แนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงานป้ายโฆษณา และธุรกิจมีการนำแนวคิดและสร้างวิธีการมาใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 3.58 และ 3.64 ตามลำดับ

ด้านคุณภาพการบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจสามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้าด้วยการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ ธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจต่อการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ ธุรกิจสามารถสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาไรด์เอาเปรียบลูกค้า และสังคมโดยรวม และธุรกิจให้บริการต่อลูกค้าด้วยความสุภาพและเป็นกันเองเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 3.82 3.81 และ 3.78 ตามลำดับ



### ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา		$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>1. ด้านการเงิน</b>				
1.1	ความมั่นคงทางด้านการเงินของกิจการ	3.71	0.033	มาก
1.2	ปริมาณค่าใช้จ่ายลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.41	0.244	มาก
1.3	ต้นทุนในการผลิตลดลงในแต่ละปี	3.57	0.474	มาก
1.4	กิจการมีสภาพคล่องในการบริหารงาน	3.62	0.276	มาก
1.5	ได้รับการลดดอกเบี้ยจากสถาบันการเงินในปีที่ผ่านมา	3.91	0.167	มาก
1.6	ปริมาณรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3.47	0.784	มาก
รวม		3.61	0.356	มาก
<b>2. ด้านลูกค้า</b>				
2.1	คุณภาพการบริหารที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น	3.79	0.667	มาก
2.2	ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขาย ในแต่ละปี	3.74	0.266	มาก
2.3	ปริมาณการซื้อซ้ำมีเพิ่มมากขึ้น	3.81	0.843	มาก
2.4	ปริมาณการเพิ่มของลูกค้าใหม่	3.89	0.277	มาก
2.5	สินค้าที่มีความหลากหลายรูปแบบ	3.91	0.487	มาก
2.6	ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ	3.90	0.662	มาก
รวม		3.75	0.363	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>3. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร</b>			
3.1 การส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลา เพิ่มมากขึ้น	3.91	0.343	มาก
3.2 การส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี	3.82	0.455	มาก
3.3 ความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี	3.81	0.453	มาก
3.4 ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้า ในการขนส่งต่อปี	3.87	0.532	มาก
3.5 ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงอันเนื่องมาจาก กระบวนการผลิต	3.86	0.134	มาก
3.6 อัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิต ต่อปี	3.57	0.345	มาก
3.7 ปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขาย ทั้งปี	3.77	0.543	มาก
3.8 อัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง	3.91	0.764	มาก
รวม	3.81	0.422	มาก
<b>4. ด้านเรียนรู้และการเติบโต</b>			
4.1 บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	3.73	0.334	มาก
4.2 บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	3.70	0.422	มาก
4.3 บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ด้านไอที การออกแบบ	3.69	0.543	มาก
4.4 บุคลากรใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่ จนประสบความสำเร็จ	3.81	0.427	มาก
4.5 การลดการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงานลดลง ในแต่ละปี	3.91	0.432	มาก
4.6 อัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน	3.74	0.565	มาก
รวม	3.86	0.345	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ความมั่นคงทางด้านการเงินของกิจการ ปริมาณค่าใช้จ่ายลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ต้นทุนในการผลิตลดลงในแต่ละปี กิจการมีสภาพคล่องในการบริหารงาน ได้รับการลดดอกเบี้ยจากสถาบันการเงินในปีที่ผ่านมา และปริมาณรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 3.41 3.57 3.62 3.91 และ 3.47 ตามลำดับ

ด้านลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ คุณภาพการบริหารที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายในแต่ละปี ปริมาณการซื้อซ้ำมีเพิ่มมากขึ้น ปริมาณการเพิ่มของลูกค้าใหม่ สินค้าที่มีความหลากหลายรูปแบบ และลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 3.74 3.81 3.89 3.91 และ 3.90 ตามลำดับ

ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ การส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น การส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี ความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี และข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 3.82 3.81 3.87 และ 3.86 ตามลำดับ

ด้านเรียนรู้และการเติบโต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ด้านไอที การออกแบบ บุคลากรใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ การลดการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงานลดลงในแต่ละปี และอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.70 3.69 3.81 3.91 และ 3.74 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

**4.1 สมมติฐานที่ 1** ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ ที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน แตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ การพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน โดยสามารถแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้

$H_0$ : ข้อมูลทั่วไปแตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ข้อมูลทั่วไปแตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.4 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.D.	F	df	Sig.
<b>ทุนจดทะเบียน</b>						
น้อยกว่า 50 ล้าน	82	3.78	0.293	0.997	3	0.394
50-100 ล้าน	153	3.70	0.304			
101 - 150 ล้าน	133	3.68	0.291			
151-200 ล้านบาท	32	3.70	0.269			
<b>ระยะเวลาดำเนินกิจการ</b>						
น้อยกว่า 5 ปี	67	3.77	0.297	2.965*	3	0.032
5 - 10 ปี	169	3.73	0.288			
11-15 ปี	128	3.73	0.286			
16 ปีขึ้นไป	36	3.65	0.289			
<b>ที่ตั้ง</b>						
ชั้นใน	196	3.76	0.312	1.089	2	0.338
ชั้นกลาง	127	3.71	0.294			
ชั้นนอก	77	3.66	0.263			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.D.	F	df	Sig.
<b>ประเภทธุรกิจ</b>						
บริษัทจำกัด	280	3.76	0.312	1.089	2	0.338
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	115	3.71	0.294			
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	5	3.66	0.263			
<b>จำนวนพนักงาน</b>						
น้อยกว่า 50 คน	52	3.73	0.296	0.627	3	0.598
50 - 100 คน	201	3.68	0.314			
101-150 คน	89	3.71	0.273			
151 - 200 คน	58	3.72	0.261			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.4 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กร พบว่า กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไปนี้ (LSD) ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินกิจการเป็นรายคู่

ระยะเวลา ดำเนินการ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า			
		5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		3.77	3.73	3.73	3.65
น้อยกว่า 5 ปี	3.77	-	0.05	0.05	0.13*
5 - 10 ปี	3.73		-	0.00	0.08*
11 - 15 ปี	3.73			-	0.08*
16 ปีขึ้นไป	3.65				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม มีระยะเวลาดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี มีความสำเร็จในการดำเนินงาน สูงกว่ากลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม มีระยะเวลาดำเนินงาน 16 ปี ขึ้นไป ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

**4.2 สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_0$ : ปัจจัยด้านประสิทธิภาพไม่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยด้านประสิทธิภาพมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิภาพกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

ตัวแปร	ความยืดหยุ่น ในการ ดำเนินงาน	การใช้ ทรัพยากร อย่างมีคุณค่า	นวัตกรรม การ ดำเนินงาน	คุณภาพ การ บริการ	ความสำเร็จ ในการ ดำเนินงาน
ความยืดหยุ่น ในการดำเนินงาน	1	0.722*	0.613*	0.761*	0.651*
การใช้ทรัพยากร อย่างมีคุณค่า	0.722*	1	0.578*	0.885*	0.690*
นวัตกรรมการ ดำเนินงาน	0.613*	.578**	1	.698*	0.953*
คุณภาพการบริการ	0.761*	.885*	0.698*	1	0.727*
ความสำเร็จ ในการดำเนินงาน	0.651*	0.690*	0.953*	.727*	1

\*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



จากตารางที่ 4.6 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน (Y) โดยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ คือ ปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน ( $X_3$ ) ด้านคุณภาพการบริการ ( $X_4$ ) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ( $X_2$ ) และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ( $X_1$ )

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$  change) ในการทำนายความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการ

Model	R	$R^2$	$R^2$ change	F	Sig.
1	0.930	0.866	0.866	438.468	0.000
2	0.946	0.895	0.029	286.011	0.000

\*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

a. Predictors: (Constant) นวัตกรรมการดำเนินงาน

b. Predictors: (Constant) นวัตกรรมการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวแปรอิสระที่นำสู่สมการทำนายมี 2 ตัวแปร คือ ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน ( $X_3$ ) และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ( $X_2$ ) ดังนี้

ปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.866 ( $R^2 = 0.866$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 86.60

เมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระตัวที่สอง คือ ปัจจัยด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เพิ่มเป็น 0.895 ( $R^2 = 0.895$ ) ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 89.50 โดยด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

สามารถอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา ขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.90 ( $R^2$  change = 0.029)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression) ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบความแปรปรวนปัจจัยด้านประสิทธิภาพกับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรอิสระ	B	Std.Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.209	0.157		1.327	0.189
การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	0.175	0.040	0.192	4.336*	0.000
นวัตกรรมการดำเนินงาน	0.765	0.040	0.845	19.134*	0.000
R = 0.946 $R^2 = 0.895$ S.E.E = 0.084 F = 286.011 Sig.=0.000					

\*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ใช้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการดำเนินงานได้ร้อยละ 89.50 ( $R^2 = 0.895$ ) มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 1 จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสามารถสร้างสมการทำนายความสำเร็จ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.209 + 0.175X_2 + 0.765X_3$$

จากสมการอธิบายได้ว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกมีผลความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้ง 2 ตัวแปร กล่าวคือ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.175 (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าคะแนนด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.765 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = 0.192X_2 + 0.845X_3$$

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ตั้งไว้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p><b>1. ข้อมูลทั่วไปของกิจการ</b> ได้แก่ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินกิจการที่ตั้ง ประเภทธุรกิจ และจำนวนพนักงาน แตกต่างกันมีผลสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน</p> <p>1.1 ข้อมูลทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีผลสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน</p> <p>1.2 ข้อมูลระยะเวลาดำเนินกิจการแตกต่างกันมีผลสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน</p> <p>1.3 ข้อมูลที่ตั้งแตกต่างกันมีผลสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน</p>	<p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สมมติฐานที่ตั้งไว้	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
1.4 ข้อมูลประเภทธุรกิจแตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐาน
1.5 ข้อมูลจำนวนพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐาน
<b>2. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ</b> ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ด้านนวัตกรรมในการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	
2.1 ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐาน
2.2 ปัจจัยด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่ามีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง กับสมมติฐาน
2.3 ปัจจัยด้านนวัตกรรมในการดำเนินงาน มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง กับสมมติฐาน
2.4 ปัจจัยด้านคุณภาพการบริการ มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.4 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.5 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 *กลุ่มตัวอย่าง* คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย จากจำนวนประชากรทั้งหมด 2,929 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

1.2.2 *เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้* เป็นแบบสอบถามปลายปิด จากแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา และตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2561 โดยการแจกแบบสอบถามและรวบรวมด้วยตนเอง จำนวน 400 ชุด และได้แบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ประมวลผลการศึกษาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ทดสอบด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### 1.3 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

#### 1.3.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1) **ทุนจดทะเบียน** พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีทุนจดทะเบียน น้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.50 ทุนจดทะเบียน 50-100 ล้านบาท จำนวน 153 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.25 ทุนจดทะเบียน 101-150 ล้านบาท จำนวน 133 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.25 และทุนจดทะเบียน 151-200 ล้านบาท จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.00

2) **ระยะเวลาดำเนินกิจการ** พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาดำเนินกิจการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.75 ระยะเวลาดำเนินกิจการ 5-10 ปี จำนวน 169 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.25 ระยะเวลาดำเนินกิจการ 11-15 ปี จำนวน 128 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.00 และระยะเวลาดำเนินกิจการ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.00

3) **ที่ตั้ง** พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีที่ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่กรุงเทพฯ เขตชั้นใน จำนวน 196 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.00 พื้นที่กรุงเทพฯ เขตชั้นกลาง จำนวน 127 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.75 และพื้นที่กรุงเทพฯ เขตชั้นนอก จำนวน 77 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.25

4) **ประเภทธุรกิจ** พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีประเภทธุรกิจบริษัทจำกัด จำนวน 280 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.00 ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 115 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.75 และห้างหุ้นส่วนสามัญ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.25



5) จำนวนพนักงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 รายจำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.00 มีจำนวนพนักงาน 50–100 ราย จำนวน 201 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.25 มีจำนวนพนักงาน 101–150 ราย จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.25 มีจำนวนพนักงาน 151–200 ราย จำนวน 58 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.50

**1.3.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร** เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

1) ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจได้ทำการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้งานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ธุรกิจทำการสร้างเครือข่ายการทำงานที่นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบหลัก เพื่อเป็นการสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร และธุรกิจได้กำหนดให้สมาชิกในองค์กรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในหน่วยงานเฉพาะกิจร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 3.51 3.62 และ 3.71 ตามลำดับ

2) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจได้ทำการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ธุรกิจมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างคุ้มค่า ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และธุรกิจมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 3.78 3.89 และ 3.95 ตามลำดับ

3) ด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจสามารถสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ คิดค้น แนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงานป้ายโฆษณา และธุรกิจมีการนำแนวคิดและสร้างวิธีการ มาใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 3.58 และ 3.64 ตามลำดับ

4) *ด้านคุณภาพการบริการ* โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ธุรกิจสามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้าด้วยการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ ธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจต่อการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ ธุรกิจสามารถสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาไรด์เอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม และธุรกิจให้บริการต่อลูกค้าด้วยความสุภาพและเป็นกันเองเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 3.82 3.81 และ 3.78 ตามลำดับ

### 1.3.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

1) *ด้านการเงิน* โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ ความมั่นคงทางด้านการเงินของกิจการ ปริมาณค่าใช้จ่ายลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ต้นทุนในการผลิตลดลงในแต่ละปี กิจการมีสภาพคล่องในการบริหารงาน ได้รับการลดดอกเบี้ยจากสถาบันการเงินในปีที่ผ่านมา และปริมาณรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 3.41 3.57 3.62 3.91 และ 3.47 ตามลำดับ

2) *ด้านลูกค้า* โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายในแต่ละปี ปริมาณการซื้อซ้ำมีเพิ่มมากขึ้น ปริมาณการเพิ่มของลูกค้าใหม่ สินค้าที่มีความหลากหลายรูปแบบ และลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 3.74 3.81 3.89 3.91 และ 3.90 ตามลำดับ

3) *ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร* โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ การส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น การส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี ความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี และข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 3.82 3.81 3.87 และ 3.86 ตามลำดับ

4) *ด้านเรียนรู้และการเติบโต* โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 แยกเป็นรายข้อได้ดังนี้ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ด้านไอที การออกแบบ บุคลากรใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ การลดการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงานลดลงในแต่ละปี และอัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.70 3.69 3.81 3.91 และ 3.74 ตามลำดับ

### 1.3.4 การทดสอบสมมติฐาน จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1) สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลทั่วไปแตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม มีระยะเวลาดำเนินกิจการ น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี มีความสำเร็จในการดำเนินงานสูงกว่ากลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม มีระยะเวลาดำเนินกิจการ 16 ปีขึ้นไป

2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสามารถสร้างสมการทำนายความสำเร็จ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.209 + 0.175X_2 + 0.765X_3$$

นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Y = 0.192X_2 + 0.845X_3$$

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**2.1 ระยะเวลาดำเนินกิจการ** แตกต่างกันมีความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต แตกต่างกัน เนื่องจาก ระยะเวลาดำเนินกิจการสามารถช่วยให้ธุรกิจได้ทำการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้งานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ธุรกิจสามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้าด้วยการผลิตป้ายโฆษณา

ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิติภา สิริมงคลภัค (2550) พบว่า กิจกรรมที่มีระยะเวลาดำเนินกิจกรรมที่นานพอสมควร จะมีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรมุ่งผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม มีการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับกิจการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

**2.2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ** ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามณัส เกิดอุดม (2550) พบว่า ธุรกิจที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด และมีการใช้นวัตกรรมใหม่มาช่วยในการดำเนินธุรกิจ เช่น สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคั้งนี้

3.1.1 การนำเครื่องมือ ตัวชี้วัดเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจ ช่วยให้ธุรกิจสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ธุรกิจต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

#### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาด้านปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ เพื่อนำผลที่ไปใช้วางแผนพัฒนาธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น กำหนด กลยุทธ์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสร้างความพึงพอใจสูงสุด

3.2.2 เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ควรมีการศึกษาในจังหวัดอื่นๆ เนื่องจากธุรกิจได้มีการพัฒนาสู่ระดับภูมิภาคมากขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปิดตลาดในภูมิภาคมากขึ้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

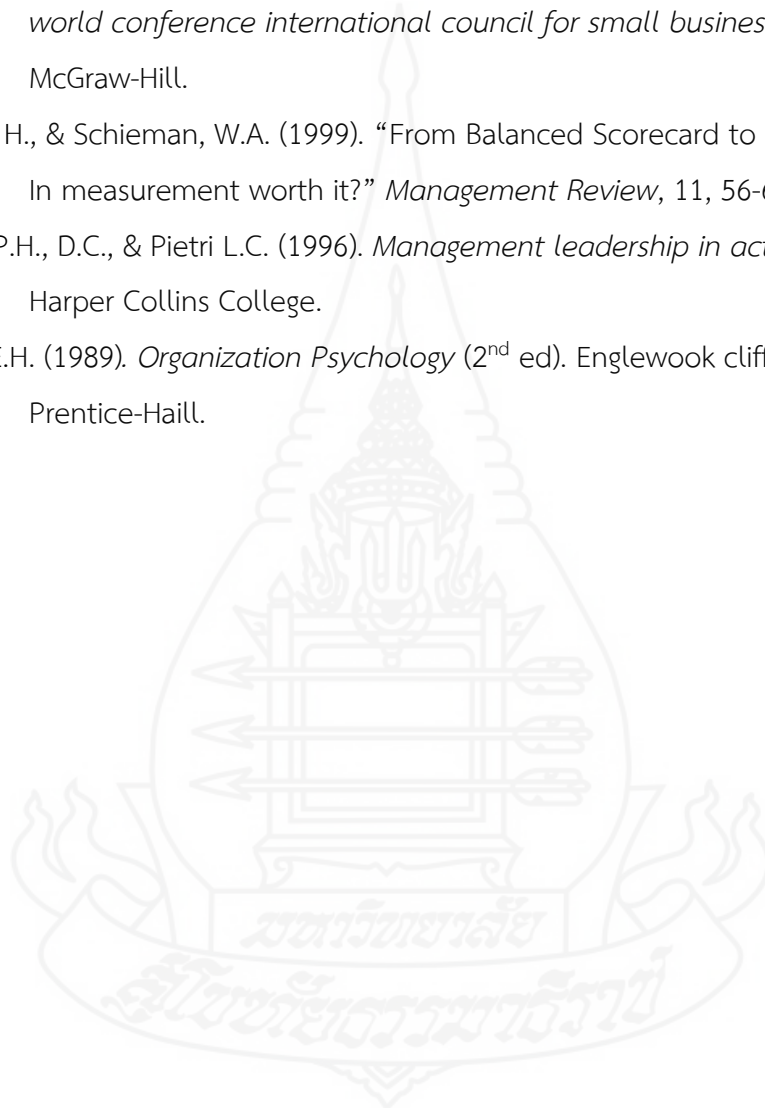
- กัตัญญู หิรัญสมบุรณ์. (2545). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: เท็กซ์แอนด์เจอร์นัล.  
กระทรวงอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2544).  
*รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2544*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กรมพัฒนาธุรกิจ, กระทรวงพาณิชย์. (Online) สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2560 จาก  
<http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/est/1.html>.
- กรมสรรพากร. (Online) สืบค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2560 จาก <http://www.rd.go.th/publish/7452.0.html>.
- จุฑามานัส เกิดอุดม. (2551). *การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการทำงาน  
ในองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน.  
(ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
กรุงเทพมหานคร.
- จุฬารัตน์ ชันแก้ว. (2551). *ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอน  
ความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์  
ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับประสิทธิผล  
การทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลคู่ศตวรรษที่ 21. (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
นาโกต้า.
- เดโช ธนโชคจินดา. (2550). *ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมใน  
โครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่. (การศึกษาแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *ทฤษฎีและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.



- ธนากร เกียรติบันลือ. (2551). คุณภาพบริการ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก  
[http://209.85.135.104/search ?](http://209.85.135.104/search?).
- ทวีป อินทร์ถาวร และคณะ. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทในการส่งเสริมการทำวิจัยในโรงเรียน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- นิตย สัมพันธ์. (2542). ยุทธศาสตร์การบริหารใน 3 โลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
 กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปติภา สิริมงคลภัก. (2550). การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมิน  
 องค์กร กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพมหานคร.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์ และดุษฎิ โยฎิ. (2546). การศึกษาชาวอาร์มณึในฐานตัวกำหนดความสำเร็จ  
 ของผู้บริหาร. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ฉบับปริทัศน์, 2(10).
- พลุ เดชะรินทร์. (2554). *Balanced Scorecard and Key Performance Indicators*.  
 กรุงเทพฯ: คณะพาณึศาสตรและการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ สึถาวรณกุลศึริ. (2551). ธุรกิจพารวย (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.manager.co.th/SMEs/View New.aspx?>.
- เพ็ญจันทร ตันตวิมลขจร. (2552). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา  
 เขตพื้นที่ภาชีเจริญ กรุงเทพมหานคร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
 มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธึราช, นนทบุรี.
- โพสตุเหตุย. (2560). สึ่รูปแบบใหม่มาแรงสวนทางตลาดโฆษณาซบเซา. ลงวันที่ 7 กันยายน 2560.
- ภัทราวตึ พรหมสุวรรณ. (2548). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด *Balanced  
 Scorecard* มาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.  
 (งานนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิจุรย สึมะโชคตึ. (2542). การเพิ่มผลผลิตสำหรับ SMEs: คู่มือการตรวจวินิจฉัยการด้วยตนเอง  
 เพื่อการเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงงาน. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- วิลาวรรณ รพิพิศาล. (2550). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- ศึริพร พงศ์ศึริโรจน. (2543). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ เทคนิค.
- ศึริวรรณ เสริรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม  
 และไซเท็กส์.

- ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ. (2557). *ผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองต่อภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 57*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). *บรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ ปรับตัวไว รอดได้แน่*. ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2560. *เศรษฐกิจไทยปี 2556 และปี 2557*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต. (2557). *เอสเอ็มอี สะดุดผลกระทบการเมือง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์.
- \_\_\_\_\_. (2544). *แผนยุทธศาสตร์ปี 2550-2554*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สรอายุ ประมวลชาติ. (2544). *ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย: กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS)*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรม. (2559). สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560 จาก [www.fti.or.th](http://www.fti.or.th).
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณากิจ 1991.
- สนใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สุพาดา สิริกุตตา. (2555). *กลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมภาคกลางตอนบน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฑทอง. สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- อุไรวรรณ แยมเนียม. (2544). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์วางแผนและควบคุมทางการตลาด (หน่วยที่ 4, น.164-165)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- อันดา อ่อนมาก. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน: ธุรกิจผลิตภัณฑ์ สื่อกก ตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- Beckhard, C. (1980). *Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Calantone, R.J., S.T. Cavusgil, and Y. Zhao. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance" *Industrial Marketing Management*, 31(1), 515-524.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Ferse, M. (2000). *Does planning matter: Relations between planning and success in small enterprises in Ireland and Germany in proceeding of the 42<sup>th</sup> world conference international council for small business*. Sanfrancisco: McGraw-Hill.
- Lingle, J. H., & Schieman, W.A. (1999). "From Balanced Scorecard to Strategic gauges: In measurement worth it?" *Management Review*, 11, 56-61.
- Mosley, P.H., D.C., & Pietri L.C. (1996). *Management leadership in action*. New York: Harper Collins College.
- Sehein, E.H. (1989). *Organization Psychology* (2<sup>nd</sup> ed). Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

### 1. นายแพทย์โชติศักดิ์ เจนพาณิชย์

ตำแหน่งงาน :

#### - ภาคราชการ การแพทย์

- 2529-2532 แพทย์เวชปฏิบัติ โรงพยาบาลตราด
- 2532-2535 แพทย์ประจำบ้านสาขาโสต ศอ นาสิกโรงพยาบาลศิริราช
- 2535-2539 โสต ศอ นาสิกแพทย์ โรงพยาบาลตรัง
- 2539-2559 โสต ศอ นาสิกแพทย์ โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า
- 2559- ปัจจุบัน ข้าราชการบำนาญ

#### - งานแพทยสภา

- 2549-2552 ผู้อำนวยการศูนย์การต่อเนื่องของแพทย์ แพทยสภา
- 2560-2558 กรรมการแพทยสภา
- 2560-ปัจจุบัน กรรมการแพทยสภา

#### - ภาคเอกชน การแพทย์

- 2541 - ปัจจุบัน ผู้ประกอบกิจการและผู้ดำเนินการสถานพยาบาลที่ไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน  
งามวงศ์วานการแพทย์ คลินิกเวชกรรม
- 2559 - ปัจจุบัน แพทย์ part time รพ.กรุงเทพ ปากช่อง

#### - ภาคธุรกิจ ส่วนตัว

- 2559 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินคัส จำกัด ผลิตสบู่ล้างหน้า handmade  
ขายแพทย์ บุคคลทั่วไป

ประวัติการศึกษา : พบ., วว.โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา, ป.ฝังเข็ม, นบ., บธม.



## 2. คุณนพรัตน์ ชูโสด

ตำแหน่งงาน :

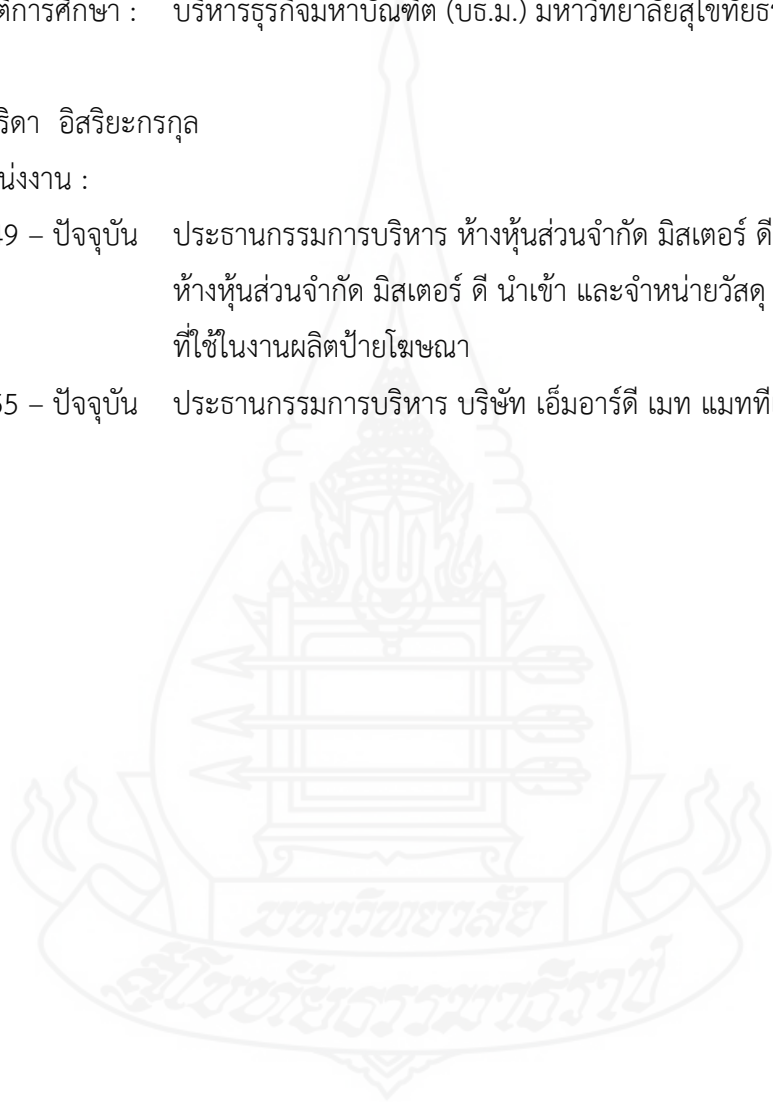
- 2554 – ปัจจุบัน บรรณาธิการข่าวเว็บไซต์ บริษัท สำนักข่าว ไอ.เอ็น.เอ็น จำกัด
- 2560 – ปัจจุบัน กรรมการสมาคมนักข่าววิทยุและโทรทัศน์ไทย Thai Broadcast Journalists Association (Thaibja)

ประวัติการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## 3. คุณณริตา อีสริยะกรกุล

ตำแหน่งงาน :

- 2549 – ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหาร ห้างหุ้นส่วนจำกัด มิสเตอร์ ดี ห้างหุ้นส่วนจำกัด มิสเตอร์ ดี นำเข้า และจำหน่ายวัสดุที่ใช้ในงานผลิตป้ายโฆษณา
- 2555 – ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เอ็มอาร์ดี เมท แมททีเรียล จำกัด



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



**แบบสอบถามเพื่อการศึกษา**  
**เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์**  
**ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร**

---

**คำชี้แจง**

การศึกษาครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาระดับปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ศึกษาระดับความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (4) ศึกษาระดับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร และ (5) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

นางสาวอรรรรา อยู่คำ

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่เกี่ยวกับข้อมูลของท่านให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

### 1. ทุนจดทะเบียน

1. น้อยกว่า 50 ล้านบาท  2. 50 -100 ล้านบาท  
 3. 101 - 150 ล้านบาท  4. 151 -200 ล้านบาท

### 2. ระยะเวลาดำเนินกิจการ

1. น้อยกว่า 5 ปี  2. 5 – 10 ปี  
 3. 11 – 15 ปี  4. 16 ปีขึ้นไป

### 3. ที่ตั้ง

1. พื้นที่ กรุงเทพฯเขตชั้นใน ได้แก่ 21 เขตการปกครอง ดังนี้ พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน บางรัก ยานนาวา สาทร บางคอแหลม ดุสิต บางซื่อ พญาไท ราชเทวี ห้วยขวาง คลองเตย จตุจักร ธนบุรี คลองสาน บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ ดินแดง วัฒนา

2. พื้นที่ กรุงเทพฯเขตชั้นกลาง ได้แก่ 18 เขตการปกครอง ดังนี้ พระโขนง ประเวศ บางเขน บางกะปิ ลาดพร้าว บึงกุ่ม บางพลัด ภาษีเจริญ จอมทอง ราษฎร์บูรณะ สวนหลวง บางนา ทุ่งครุ บางแค วังทองหลาง คันนายาว สะพานสูง สายไหม

3. พื้นที่ กรุงเทพฯเขตชั้นนอก ได้แก่ 11 เขตการปกครอง ดังนี้ มีนบุรี ดอนเมือง หนองจอก ลาดกระบัง ตลิ่งชัน หนองแขม บางขุนเทียน หลักสี่ คลองสามวา บางบอน ทวีวัฒนา

### 4. ประเภทธุรกิจ

1. บริษัทจำกัด  2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
 3. ห้างหุ้นส่วนสามัญ

### 5. จำนวนพนักงาน

1. น้อยกว่า 50 คน  2. 50 – 100 คน  
 3. 101 – 150 คน  4. 151 – 200 คน

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทที่ท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน</b>						
1.1	ธุรกิจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม					
1.2	ธุรกิจได้ทำการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้งานที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ					
1.3	ธุรกิจทำการสร้างเครือข่ายการทำงานที่นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบหลัก เพื่อเป็นการสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร					
1.4	ธุรกิจได้กำหนดให้สมาชิกในองค์กรแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในหน่วยงานเฉพาะกิจร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>2. ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า</b>						
2.1	ธุรกิจได้ทำการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ					
2.2	ธุรกิจมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างคุ้มค่า					
2.3	ธุรกิจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับความรู้และประสบการณ์ของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด					
2.4	ธุรกิจมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
<b>3. ด้านนวัตกรรมกรดำเนินงาน</b>						
3.1	ธุรกิจสามารถสร้างกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ					
3.2	ธุรกิจมีการสร้างสรรค์คิดค้น แนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงานป้ายโฆษณา					
3.3	ธุรกิจมีการนำแนวคิดและสร้างวิธีการมาใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้					



ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>4. ด้านคุณภาพการบริการ</b>						
4.1	ธุรกิจสามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า ด้วยการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ					
4.2	ธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า เมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจต่อการผลิตป้ายโฆษณาที่มีคุณภาพ					
4.3	ธุรกิจสามารถสร้างการรับรู้ที่ดีให้กับลูกค้าในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรโดยไม่เอาใจเอาเปรียบลูกค้าและสังคมโดยรวม					
4.4	ธุรกิจให้บริการต่อลูกค้าด้วยความสุภาพและเป็นกันเองเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					

### ส่วนที่ 3 ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จของบริษัทท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในน้อยที่สุด

ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการเงิน</b>						
1.1	ความมั่นคงทางการเงินของกิจการ					
1.2	ปริมาณค่าใช้จ่ายลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา					
1.3	ต้นทุนในการผลิตลดลงในแต่ละปี					
1.4	กิจการมีสภาพคล่องในการบริหารงาน					
1.5	ได้รับการลดดอกเบี้ยจากสถาบันการเงินในปีที่ผ่านมา					
1.6	ปริมาณรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					

ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณา		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>2. ด้านลูกค้า</b>						
2.1	คุณภาพการบริหารที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น					
2.2	ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายในแต่ละปี					
2.3	ปริมาณการซื้อซ้ำมีเพิ่มมากขึ้น					
2.4	ปริมาณการเพิ่มของลูกค้าใหม่					
2.5	สินค้าที่มีความหลากหลายรูปแบบ					
2.6	ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ					
<b>3. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร</b>						
3.1	การส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น					
3.2	การส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี					
3.3	ความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี					
3.4	ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี					
3.5	ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิต					
3.6	อัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี					
3.7	ปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี					
3.8	อัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง					
<b>4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>						
4.1	บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด					
4.2	บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ					
4.3	บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ด้านไอที การออกแบบ					
4.4	บุคลากรใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ					
4.5	การลดการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงานลดลงในแต่ละปี					
4.6	อัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน					

.....



ภาคผนวก ค  
ข้อมูลประชากร

ประเภทธุรกิจ: C: การผลิต

หมวด: 18119: การพิมพ์อื่นๆ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น


จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ ประเภทนิติ: บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ณ 2561

สถิติการจดทะเบียนคงอยู่, ภาค: กรุงเทพมหานคร

ณ 2561

	คงอยู่			
	บริษัท จำกัด	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล	รวม
กรุงเทพมหานคร	2,050	842	37	2,929
รวม	2,050	842	37	2,929

ที่มาข้อมูล: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า วันที่ปรับปรุงข้อมูล : คลิกเพื่อดูการจดทะเบียน  
ตามพื้นที่ 

จัดทำโดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (สนามบินน้ำ) 44/100 ถนนนนทบุรี 1

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

© 2012-2013 "DBD" (Department of Business Development)

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอรรวรา อยู่คำ
วัน เดือน ปีเกิด	18 กุมภาพันธ์ 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอ็มอาร์ดี เมท แมททีเรียล จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด มิสเตอร์ ดี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

