

การบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา

นายตาณ ธารกัชรรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2554

**HIGH GROWTH BUSINESS MANAGEMENT OF SMALL
AND MEDIUM ENTREPRENEURS IN
MANUFACTURING INDUSTRIES
IN NAKHON RATCHASIMA PROVINCE**

Tarn Tharnthum

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Management
Suranaree University of Technology
Academic Year 2011**

การบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ.รัชฎาพร วิสุทธากร)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.มัลลิกา สังข์สนิท)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.พีรศักดิ์ สิริโยธิน)

กรรมการ

(ศ. ดร.ชูกิจ ลิมปิจำนงค์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(อ. ดร.พีรศักดิ์ สิริโยธิน)

คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

ตาม ธารกัธรรม : การบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา
(HIGH GROWTH BUSINESS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM
ENTREPRENEURS IN MANUFACTURING INDUSTRIES IN NAKHON
RATCHASIMA PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา : อ. ดร.มัลลิกา สังข์สนิท, 123 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการบริหารจัดการ
ธุรกิจ ทั้ง 6 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่ง
เงินทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น
โดยจะแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ธุรกิจที่เติบโตสูง จำนวน 34 ราย และธุรกิจที่
เติบโตไม่สูง จำนวน 90 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าสัดส่วน
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่าธุรกิจที่เติบโตสูงมีการปฏิบัติงานด้านการกลยุทธ์อยู่ในระดับที่เป็นจริง
มากที่สุด มีการปฏิบัติงานด้านการจัดการบุคคล ด้านระบบแบบแผน ด้านการได้มาซึ่งเงินทุน
และด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก มีการปฏิบัติงานด้านการเข้าสู่ตลาด
ใหม่อยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลาง แต่ธุรกิจที่เติบโตไม่สูงมีการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับ
เป็นจริงมาก มีการปฏิบัติงานด้านการจัดการบุคคล ด้านระบบแบบแผน และด้านการปรับปรุงการ
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง มีการปฏิบัติงานด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ และด้านการได้มา
ซึ่งเงินทุนอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย ส่วนการทดสอบสมมุติฐานใช้สถิติอ้างอิง T-test พบว่าธุรกิจที่
เติบโตสูงมีระดับของการบริหารจัดการทั้ง 6 ปัจจัย แตกต่างธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ทั้งด้านวิชาการ และด้านการดำเนินงานวิจัย จากบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

อาจารย์ ดร.มัลลิกา สังข์สนิท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยตรวจทานแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์

อาจารย์รัชฎาพร วิสุทธากร ประธานคณะกรรมการ การสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พิรศักดิ์ สิริโยธิน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยให้แนวคิด และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจนกระทั่งวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

คณาจารย์สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ในแขนงวิชาต่าง ๆ และเพื่อนร่วมเรียนระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ รุ่นที่ 4 ทุกท่านที่ช่วยแนะนำ ช่วยแก้ปัญหา และเป็นกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดา มารดา เพื่อน พี่ น้องที่เป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนตลอดมา รวมถึงครูบาอาจารย์ที่เคารพทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีตลอดมา

ตาม ธารกัธรรม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (ภาษาไทย).....	ก
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ).....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมุติฐานการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.6 คำนิยามศัพท์.....	8
2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต.....	11
2.2 การบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโต.....	14
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และสถานที่ทำการวิจัย.....	43
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.4 การสร้าง และหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	47
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบสมมุติฐาน.....	50

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4 ผลการศึกษา.....	52
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	53
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย.....	58
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	73
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	75
5.2 อภิปรายผล.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	87
รายการอ้างอิง.....	90
ภาคผนวก.....	95
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	96
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ.....	109
ประวัติผู้เขียน.....	123

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

2.1	ประเภทของการประกอบการ.....	12
2.2	หมวดของประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา.....	13
3.1	การแบ่งกลุ่มขนาดตัวอย่างเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มประชากรของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูง.....	45
3.2	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	48
4.1	จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตสูง.....	53
4.2	จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตไม่สูง.....	54
4.3	จำนวน และร้อยละ ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตสูง.....	56
4.4	จำนวน และร้อยละ ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตไม่สูง.....	57
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจที่เติบโตสูง.....	58
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	59
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจที่เติบโตสูง.....	60
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	61
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ของธุรกิจที่เติบโตสูง.....	62
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

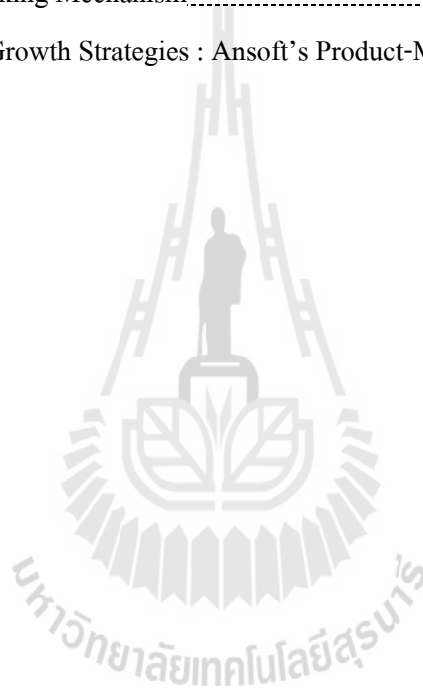
ตารางที่

หน้า

4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับระบบแบบแผนของธุรกิจที่เติบโตสูง.....	64
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับระบบแบบแผนของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	65
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ของธุรกิจที่เติบโตสูง.....	66
4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	67
4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินลงทุนของธุรกิจที่เติบโตสูง.....	68
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินลงทุนของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	69
4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของธุรกิจที่เติบโตสูง.....	70
4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง.....	71
4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในการจัดการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจำแนกตามสภาพการเติบโต.....	72

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2.1 กระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	16
2.2 Planning as a Linking Mechanism.....	26
2.3 Three Intensive Growth Strategies : Ansoff's Product-Market Expansion Grid.....	35



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางระบบเศรษฐกิจ ประเทศไทยมีจำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจรวม 2,924,912 ราย แบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2,913,167 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.6 ของผู้ประกอบการวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งมีอัตราการจ้างงานรวม 10,507,507 คน คิดเป็นร้อยละ 77.86 ของจำนวนการจ้างงานทั้งหมดภายในประเทศ นอกจากนี้การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ปี พ.ศ. 2553 สูงถึง 3,746,967 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำให้เกิดการจ้างงานสร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

จากสถิติของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ประจำเดือนสิงหาคม (2553) ระบุว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจเป็นจำนวนมาก ที่ไม่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตและไม่ประสบความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจถึงขั้นยกเลิกกิจการ โดยข้อมูลระบุว่า มีจำนวนบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด และห้างหุ้นส่วนสามัญ ทั้งทั้งประเทศไทยที่แจ้งเลิกกิจการและล้มละลาย รวม 1,182 ราย จากผู้จดทะเบียนนิติบุคคลจำนวน 4,447 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.57 ของผู้จดทะเบียนนิติบุคคลทั้งหมด ซึ่งรวมทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 6,926 ล้านบาท ซึ่งจะมีผู้ประกอบการวิสาหกิจจำนวน 1 ใน 7 ราย หรือร้อยละ 14 ของการประกอบการวิสาหกิจเท่านั้นที่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตอย่างประสบความสำเร็จได้ (Bain and Company, quoted in Recklies, 2001)

การประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตได้ จนกระทั่งต้องล้มเลิกกิจการมีผลสืบเนื่องมาจากกลุ่มปัจจัย 2 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยจากลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจ โดย Jennings and Beaver (1995) ระบุว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ขาดความสามารถในการรับรู้ และการตอบสนองสถานะทางด้านอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน และความสามารถในการควบคุมสถานะทางด้านอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง ขาดความยุติธรรมในการมอบหมายงาน

และประเมินผลการทำงานของพนักงาน รวมถึงการมุ่งเน้นเพื่อให้ความสำคัญแต่วัตถุประสงค์และผลประโยชน์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการประกอบการวิสาหกิจ เช่น ลูกจ้าง พนักงาน ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และลูกค้า สามารถส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจล้มเหลวได้ และ 2) ปัจจัยจากลักษณะธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการ Tellis and Golder (1996) ระบุว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ขาดการวางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเริ่มแรกของกิจการ จะเป็นสาเหตุที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นล้มเหลว รวมถึงการประกอบการวิสาหกิจที่ขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการลดต้นทุนการผลิตสินค้า และค่าใช้จ่ายของการประกอบการวิสาหกิจ (Hart and Knott, 2005) และการประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้งแล้วทำให้ผลตอบแทนต่อขนาดการผลิตสินค้าต่ำลง (Economy of Scale) (Jennings and Beaver, 1995) และการประกอบการวิสาหกิจที่ขาดความเข้าใจในพฤติกรรมตลาด และไม่ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริโภค รวมทั้งการบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบแบบแผน ขาดการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลของการดำเนินการ และขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Dunning, Pecotich, and O' Cass, 2004) ก็ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจล้มเหลวได้ โดยการวิจัยในครั้งนี้เน้นทำการศึกษาปัจจัยจากลักษณะธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยจากลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัย อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ประกอบการวิสาหกิจซึ่งจะมีความแปรปรวน และแตกต่างกัน ไม่สามารถควบคุมและจับต้องได้

Bessant, Phelps, and Adams (2005) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน และปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สามารถส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตได้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนแนวความคิดของ Bessant และคณะ

การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตและประสบความสำเร็จได้ การจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาและฝึกอบรมพนักงาน (Recruitment and Training) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) การกระจายงานและมอบอำนาจความรับผิดชอบ (Delegation) ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) และปริมาณงาน (Workloads) (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความสามารถในการดึงดูด รักษา และพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเจริญเติบโตทางธุรกิจของการประกอบการวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (Dobbs and Hamilton, 2006) นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องรู้วิธีการสื่อสารเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กรไปยังผู้ที่เป็นตัวแทน หัวหน้าแผนกและ

พนักงานให้รับรู้เข้าใจอย่างละเอียดถูกต้อง จึงจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการการประกอบการวิสาหกิจให้เจริญเติบโต (Mazzarol, 2003)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ (Gundry and Welsch, 2001) การจัดการด้านกลยุทธ์หมายถึงการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจแล้วเปลี่ยนเป็นกระบวนการการระบุกิจกรรม ซึ่งการระบุกิจกรรมนั้นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อวิธีการปฏิบัติงาน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตราสินค้า (Developing Brand) และกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Position) (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางด้านสินค้าและราคาสามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมมีอัตราการเติบโตทางธุรกิจสูงได้ (Dobbs and Hamilton, 2006) แต่ถ้าการประกอบการวิสาหกิจขาดการวางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเริ่มแรกของกิจการ ก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นล้มเหลวได้เช่นกัน (Tellis and Golder, 1996)

การมีระบบแบบแผนในการบริหารจัดการธุรกิจ จะสนับสนุนให้การประกอบการวิสาหกิจประสบความสำเร็จ การมีระบบแบบแผนจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดเก็บข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ของการประกอบการวิสาหกิจให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ชัดเจน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ จะเป็นประโยชน์สำหรับการพยากรณ์และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดนอกเหนือจากความคาดหมาย นอกจากนี้การมีระบบแบบแผนในการบริหารจัดการจะรวมถึงการจัดตั้งกฎระเบียบขององค์กร เป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ซึ่งการมีระบบแบบแผนจะเกี่ยวข้องกับการเรื่องของการควบคุมค่าใช้จ่ายในการประกอบการวิสาหกิจด้วยเช่นกัน (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) และสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตทางธุรกิจและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการประกอบวิสาหกิจขนาดย่อม คือ การขาดความเป็นระเบียบแบบแผนของการบริหารจัดการ (Underdown and Liles, 1998)

การประกอบการวิสาหกิจที่มีการเข้าสู่ตลาดใหม่ สามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตทางธุรกิจได้ ซึ่งการบริหารจัดการด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่จะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดเดิมในตลาดใหม่ (New Market) หรือการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดใหม่ให้แก่ลูกค้า (New Product) โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีความเข้าใจโครงสร้างทางการตลาด และความต้องการของลูกค้า (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) การบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าและการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโต และประสบความสำเร็จได้เป็นระยะเวลาที่ยาวนานกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของสินค้าและการตลาด (Dobbs and Hamilton, 2006) นอกจากนี้ที่กล่าวมา ประสิทธิภาพของการประกอบการ

วิสาหกิจที่มีการส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ จะเป็นลักษณะสำคัญของการประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเติบโตทางธุรกิจสูง (O'Gorman, 2001) รวมทั้งการจัดจำหน่ายสินค้าโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่ายออกสู่ตลาดต่างประเทศนั้น เป็นการสร้างโอกาสของการประกอบการวิสาหกิจที่จะเพิ่มยอดการจัดจำหน่ายสินค้าโดยการขยายฐานลูกค้า (Lu and Beamish, 2001) จากการศึกษาวิจัยของ West (1999) เรื่องอุปสรรคของการประกอบการวิสาหกิจให้เจริญเติบโตทางธุรกิจสูง ระบุว่า การจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดใหม่ หรือการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดใหม่ให้แก่ลูกค้า จะช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจสามารถเพิ่มยอดการจัดจำหน่ายสินค้าทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางธุรกิจสูง

การได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน จะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการประกอบการวิสาหกิจที่สามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตและประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการเงินลงทุน จะหมายถึงการที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจสามารถบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างความไว้วางใจต่อแหล่งเงินทุนหรือผู้ที่ร่วมลงทุน เมื่อการประกอบการวิสาหกิจมีแผนที่จะลงทุนเพิ่ม จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นมีความพร้อมและสามารถเพิ่มทุนได้ตามจำนวนและเวลาที่ต้องการได้ หากการประกอบการวิสาหกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาและการเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ (Bessant et al., 2005) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นจำนวนมากที่ขาดสภาพคล่องทางการเงินหรือขาดแคลนแหล่งเงินลงทุนจากภายนอก จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจไม่มีเงินลงทุนเพียงพอต่อการปฏิบัติการ ทำให้ขาดโอกาสและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการส่งผลให้การเติบโตของการประกอบการวิสาหกิจหยุดชะงัก (Carter and Van, 2005)

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโต และประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้ การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ หมายถึง การเปลี่ยนแนวความคิดที่ว่า “หากไม่มีสิ่งใดเสียไม่ต้องทำการซ่อม” มาเป็นการปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ไม่ต้องรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายจึงจะทำการซ่อมแซม ปรับปรุงและพัฒนา เพราะฉะนั้นในการประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการการปฏิบัติงาน ความสามารถในการประกอบการวิสาหกิจ และประสบการณ์หรือตัวอย่างที่ดีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานของการประกอบการวิสาหกิจนั้น จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาด้านการตลาดและยอดขาย (Marketing and Sales) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การจัดการการผลิต (Operations Management) ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า (Distribution) และความสัมพันธ์กับผู้จัดหาทรัพยากร (Supplier Relations) (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) ซึ่งการประกอบการวิสาหกิจจะเติบโตหรือถดถอยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Dobbs and Hamilton, 2006) และการนำทฤษฎีมา

ประยุกต์ใช้กับการประกอบการวิสาหกิจให้เติบโต ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Orser, Hograth, and Riding, 2000)

ข้อมูลจากงบการเงินของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่แจ้งต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งให้เห็นว่าช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2548 มีจำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตที่จดทะเบียนการค้าทั้งสิ้น 182 ราย และมีธุรกิจที่เติบโตสูง จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.47 และธุรกิจที่เติบโตไม่สูงจำนวน 132 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.53 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553) ซึ่งจำนวนของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตสูงได้มีถึงร้อยละ 70 ของผู้ประกอบการวิสาหกิจทั้งหมด ดังนั้นหากการประกอบการวิสาหกิจสามารถทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตสูงได้จะส่งผลดีต่อการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ประกอบกับประเทศไทยยังขาดงานวิจัยเชิงวิชาการที่จะใช้สนับสนุนวิธีการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดการเติบโตสูง ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ โดยการวิจัยจะทำการศึกษาลักษณะและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ในการบริหารจัดการธุรกิจของการประกอบการวิสาหกิจในอุตสาหกรรมการผลิตที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูง เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจที่แตกต่างกันจะส่งผลถึงการเติบโตของธุรกิจที่แตกต่างกัน หากการประกอบการวิสาหกิจทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตสูงได้ โอกาสที่การประกอบการวิสาหกิจจะประสบความสำเร็จย่อมมีเพิ่มมากขึ้น และอัตราการล้มเลิกกิจการก็จะลดน้อยลง นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าในระดับต่างประเทศ ส่งผลให้ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่พัฒนาและเข้มแข็ง เมื่อเศรษฐกิจเข้มแข็งจะทำให้ประชากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนแบบจำลองทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงและเติบโตทางธุรกิจไม่สูง

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระหว่างการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ผู้ทำการวิจัยได้ตั้งสมมุติฐานไว้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 Ha₁: การจัดการทรัพยากรบุคคลของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 2 Ha₂: กลยุทธ์ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 3 Ha₃: ระบบแบบแผนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 4 Ha₄: การเข้าสู่ตลาดใหม่ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 5 Ha₅: การได้มาซึ่งเงินลงทุนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 6 Ha₆: การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2548 และยังคงดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มาจากวิธีการคำนวณกรณีทราบประชากรที่แน่นอน (Finite Population) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง จำนวน 50 ราย และกลุ่มที่ 2 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง จำนวน 132 ราย โดยทำการส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านทางจดหมาย และกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในกรณีที่กลุ่ม

ตัวอย่างไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถามหรือไม่ตอบกลับ จะใช้วิธีการขอสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์โดยใช้คำถามชุดเดียวกัน

1.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบไปด้วย 6 ตัวแปรย่อย คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

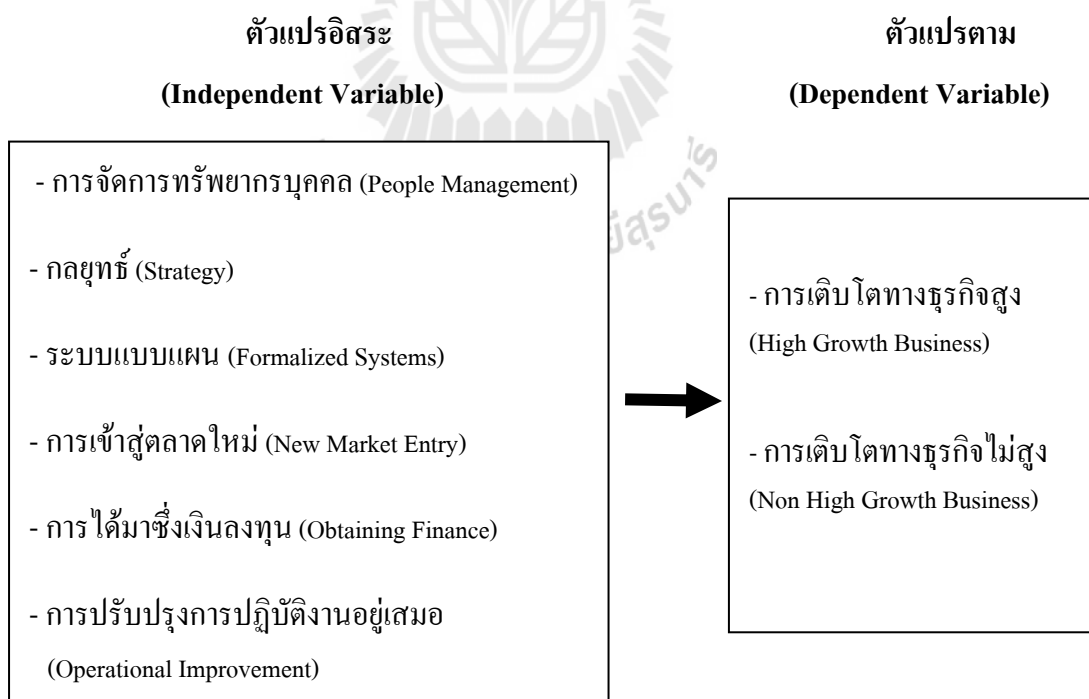
1.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบไปด้วย ตัวแปรย่อย 2 ตัวแปร คือ การเติบโตทางธุรกิจสูงและการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่ไม่สูง ดังนี้

1.4.2.1 การเติบโตทางธุรกิจสูง (High Growth Business) คือ การประกอบการวิสาหกิจที่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี

1.4.2.2 การเติบโตทางธุรกิจไม่สูง คือ การประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี

1.4.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : ปรับปรุงจากแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams, 2005

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1.5.1 ทราบถึงลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา

1.5.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและเปรียบเทียบจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ

1.5.3 ผลการศึกษาวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางสนับสนุนการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดการเติบโต

1.6 คำนิยามศัพท์

การจัดการทรัพยากรบุคคล (People Management) ได้แก่ การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การประเมินผลการทำงาน การให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล การแต่งตั้งผู้ช่วยและความเป็นผู้นำ

กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด แผนการพัฒนาลูกค้า และการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

การเข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market Entry) ได้แก่ การขยายตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้า การเจาะกลุ่มตลาดใหม่ การรับทราบความต้องการของลูกค้า การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การพัฒนา รูปแบบของสินค้า การรับจ้างผลิตสินค้า และการส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ

ระบบแบบแผน (Formalized Systems) ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า คู่แข่งขัน ค่าใช้จ่าย และการนำข้อมูลที่จัดเก็บไปใช้วางแผนและพยากรณ์ในการดำเนินธุรกิจ

การได้มาซึ่งเงินลงทุน (Obtaining Finance) ได้แก่ ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพิ่มจากแหล่งทุนภายนอกได้ตามจำนวน และตามเวลาที่ต้องการ

การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Operational Improvement) ได้แก่ การลดของเสีย การลดระยะเวลาในการผลิตและส่งมอบสินค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ การปรับปรุงพัฒนาเกี่ยวกับสินค้า ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า

การกระจายงานและการมอบหมายความรับผิดชอบ (Delegation) คือ กระบวนการการระบุกิจกรรม หรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร เพื่อปฏิบัติการทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) คือ การประกอบการวิสาหกิจที่มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15 ต่อปี

การประกอบการวิสาหกิจที่เจริญเติบโตทางธุรกิจสูง (High-Growth Business) คือ การประกอบการวิสาหกิจที่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปีเป็นเวลาดำเนินการ 3 ปี

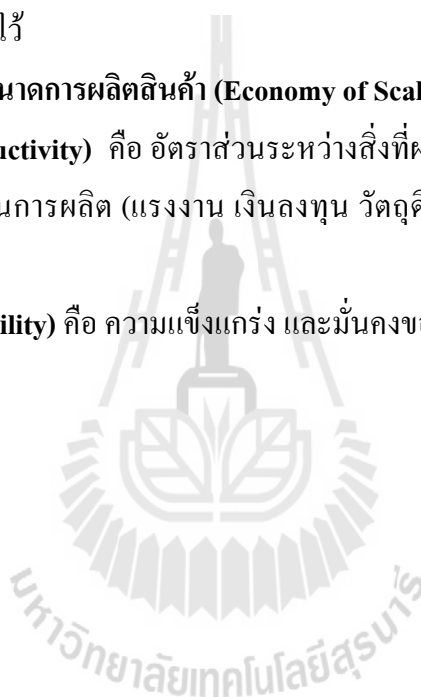
การประกอบการวิสาหกิจที่เจริญเติบโตทางธุรกิจไม่สูง คือ การประกอบการวิสาหกิจ ที่ไม่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปีเป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี

ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การผลิตสินค้าหรือปฏิบัติการทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ผลตอบแทนต่อขนาดการผลิตสินค้า (Economy of Scale) คือ การประหยัดเนื่องจากขนาด

ผลิตภาพ (Productivity) คือ อัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ผลิตได้ (สินค้า และการบริการ) เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต (แรงงาน เงินลงทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร) หรือวิธีการบริหารจัดการ

เสถียรภาพ (Stability) คือ ความแข็งแกร่ง และมั่นคงของกิจการรวมถึงสถานภาพทางการเงิน



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูง ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา เป็นการศึกษาลักษณะ และเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง ซึ่งมีข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาดังต่อไปนี้

- 2.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต
 - 2.1.1 ความหมายของผู้ประกอบการวิสาหกิจ
 - 2.1.2 ลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ
 - 2.1.3 การกำหนดขนาดของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
 - 2.1.4 การจำแนกลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต
 - 2.1.5 ความสำคัญของการประกอบการวิสาหกิจในอุตสาหกรรมการผลิต
- 2.2 การบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโต
 - 2.2.1 นิยามการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตไม่สูง
 - 2.2.2 หลักการบริหารธุรกิจให้เติบโต
 - 2.2.2.1 ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (People Management)
 - 2.2.2.2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 2.2.2.3 ด้านระบบแบบแผน (Formalized Systems)
 - 2.2.2.4 ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market Entry)
 - 2.2.2.5 ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน (Obtaining Finance)
 - 2.2.2.6 ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
(Operational Improvement)

2.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต

2.1.1 ความหมายของผู้ประกอบการวิสาหกิจ

Bolton and Thompson, 2002 quoted in Barringer and Ireland (2006) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ บุคคลที่ยอมรับความเสี่ยงระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย หรือบุคคลที่ยอมรับความเสี่ยงจากการก่อตั้งธุรกิจใหม่ โดยการเป็นผู้ประกอบการนั้นจะต้องนำสินค้า และบริการใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดจากการสร้างสรรค์ และเชื่อว่าโอกาสโดยไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

2.1.2 ลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ

ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่เกิดขึ้นทุกปี ซึ่งการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจนั้นไม่ใช่เรื่องยาก หากแต่การประกอบการวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจยิ่งกว่า มีผู้ประกอบการวิสาหกิจบางรายที่ประสบความสำเร็จและอีกจำนวนมากที่ประสบความล้มเหลว โดย Barringer and Ireland (2006) ระบุว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีแรงผลักดันในการดำเนินธุรกิจ (Passion for the Business)

แรงผลักดันที่เกิดจากความเชื่อของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เชื่อว่าการประกอบการวิสาหกิจจะทำให้ชีวิตมั่นคงและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีแรงผลักดันแล้ว ผู้ประกอบการวิสาหกิจไม่ควรจะมองภาพของการประกอบการวิสาหกิจไว้สวยงามเกินไป จะต้องมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับแนวคิดของธุรกิจ ต้องทราบถึงความเสี่ยงและศักยภาพความคล่องตัวด้านการเงินของตนเอง รวมถึงต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจเมื่อถึงสถานะที่จำเป็น

2. มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อสินค้าและลูกค้า (Product/Customer Focus)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทราบถึงความต้องการของลูกค้า และมีความสามารถ ในการสร้างสรรค์สินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

3. ไม่ย่อท้อต่อความผิดพลาดและล้มเหลว (Tenacity Despite Failure)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องไม่ย่อท้อต่อความผิดพลาดและล้มเหลว เนื่องจากลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องพยายามนำหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในการประกอบการวิสาหกิจ ซึ่งในการนำหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นั้นจะมีอัตราการล้มเหลวสูง ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจก็ต้องมีความอดทน และไม่ลดละในการประกอบการวิสาหกิจนั้น ๆ

4. ความสามารถในการคิดและเรียนรู้ในการปฏิบัติการ (Execution Intelligence)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความสามารถในการนำแนวคิดทางธุรกิจไปปฏิบัติ โดยการสร้างกลุ่มการทำงานขึ้นใหม่ จัดหาเงินทุน หาหุ้นส่วน บริหารจัดการด้านการเงิน

มีความเป็นผู้นำและจูงใจพนักงานเพื่อให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแนวความคิดให้กลายมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถตรวจสอบและวัดผลได้

2.1.3 การกำหนดขนาดของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554) ระบุว่า การกำหนดประเภทของการประกอบการนั้น อาจกำหนดได้จากสภาพการก่อตั้ง สภาพขนาดของการประกอบการ หรือจากสภาพของการบริหารจัดการในองค์กร หากแต่ในการประกอบการวิสาหกิจนั้นจะยึดถือหลักเกณฑ์ตามกฎกระทรวงพาณิชย์ โดยการกำหนดจากจำนวนการจ้างงานและมูลค่าทรัพย์สินถาวร โดยไม่รวมที่ดินของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ประเภทของการประกอบการ

ลักษณะธุรกิจ	การประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม		การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง	
	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิต	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	50 - 200 คน	50 - 200 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	26 - 50 คน	50 - 100 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	16 - 30 คน	30 - 60 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51 - 200 คน	50 - 200 ล้านบาท

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2554)

ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของการประกอบการวิสาหกิจใด เข้าลักษณะการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าทรัพย์สินถาวรเข้าลักษณะของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าทรัพย์สินถาวรเข้าลักษณะของการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

2.1.4 การจำแนกลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต

อุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ได้จำแนกลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต โดยแบ่งตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีทั้งหมด 15 หมวด แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา, 2549)

ตารางที่ 2.2 หมวดของประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา

หมวด	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
15	-การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม
17	-การผลิตสิ่งทอ
18	-การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสิ่งนสัตว์
19	-การฟอกและตกแต่งหนังฟอก รวมทั้งการผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ อานม้า เครื่องเทียมลาก และรองเท้า
22	-การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์และการทำสำเนาสื่อบันทึก
24	-การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี
25	-การผลิตผลิตภัณฑ์ยาง และพลาสติก
26	-การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ
27	-การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน
28	-การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์ ยกเว้นเครื่องจักร และอุปกรณ์
29	-การผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น
32	-การผลิตอุปกรณ์และเครื่องอุปกรณ์วิทยุ โทรทัศน์และการสื่อสาร
33	-การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในการแพทย์ การวัดความเที่ยง และอุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์ นาฬิกา
34	-การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง
36	-การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น

ที่มา : สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา (2549)

2.1.5 ความสำคัญของการประกอบการวิสาหกิจในอุตสาหกรรมการผลิต

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (www, 2547) ระบุว่า อุตสาหกรรมการผลิตมีอัตราการจ้างงานเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งทำให้มีการจ้างงาน 5.95 ล้านคน และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมากกว่าทุกอุตสาหกรรม โดยในปี พ.ศ. 2546 มีจำนวนแรงงาน 5.25 ล้านคน และเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.3 ในปี พ.ศ. 2547 และรัฐบาลไทยมีนโยบายผลักดันอุตสาหกรรมการผลิตเข้าไปในตลาดโลก ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร โดยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีแนวโน้มการขยายตัวของกลุ่ม

อุตสาหกรรมการผลิตแบบก้าวกระโดดในอัตราที่สูงมาก ซึ่งได้รับการอนุมัติส่งเสริมการลงทุนจากบีโอไอเป็นมูลค่าการลงทุน 3,284 ล้านบาท และร้อยละ 50 ของโครงการทั้งหมดลงทุนอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการผลิตมีความสำคัญต่อการสร้างงานให้กับประชากร (ผู้จัดการรายสัปดาห์, www, 2547)

2.2 การบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโต

2.2.1 นิยามการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตไม่สูง

Hoogstra and Van (2004) และ Chaganti, Cook and Smeltz (2002) กล่าวว่า การเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) คือ การประกอบการวิสาหกิจที่มีรายได้จากยอดขาย หรือมีจำนวนการจ้างพนักงานที่เพิ่มขึ้น

Delmar, 1997 quoted in Dobbs and Hamilton (2006) กล่าวว่า การพิจารณาการเติบโตทางธุรกิจนอกจากการพิจารณาการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นแล้ว บางธุรกิจมีการเพิ่มจำนวนพนักงาน แต่ทำกำไรได้ลดลง ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาควบคู่กันไป

Tonge et al., 2000 quoted in Dobbs and Hamilton (2006) ระบุว่า หากการประกอบการวิสาหกิจมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี แสดงว่าการประกอบการวิสาหกิจนั้นมีการเติบโตสูง และหากการประกอบการวิสาหกิจมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกันไม่ต่ำกว่า 5 ปี จะนับได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจนั้นมีอัตราการเติบโตแบบรวดเร็ว (Rapid Growth)

Barringer and Jones (2004) และ Freel and Robson (2004), quoted in Dobbs and Hamilton, (2006) กล่าวว่า การเติบโตแบบยั่งยืน (Sustained Growth) คือ การประกอบการวิสาหกิจที่มีการเติบโตของยอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้น ในช่วงเวลาที่ติดต่อกันและขยายออกไปอย่างต่อเนื่อง

Barringer and Ireland (2006) กล่าวว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการประกอบการวิสาหกิจให้มีการเติบโตส่วนใหญ่ใช้เวลามากกว่า 5 ปี และระยะเวลาที่น้อยที่สุดที่ใช้ในการประกอบการวิสาหกิจให้เติบโต คือ 1 ปี

Spilling, 2001 quoted in Dobbs and Hamilton (2006) กล่าวว่า การเติบโตของการประกอบการวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องปรากฏขึ้นในช่วงเวลาที่คงที่แน่นอนหรือเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประกอบการวิสาหกิจที่มีการเติบโตสูง คือ การประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายอย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี และการ

ประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง คือ การประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี

2.2.2 หลักการบริหารธุรกิจให้เติบโต

Bessant, Phelps, and Adams (2005) ได้รวบรวมงานวิจัยที่ผ่านมามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1967-2003 เพื่อศึกษาบทบาทขององค์ความรู้จากภายนอก และสาเหตุสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย 6 ปัจจัย คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล (People Management) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบแบบแผน (Formalized Systems) การเข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market Entry) การได้มาซึ่งเงินลงทุน (Obtaining Finance) รวมถึงต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Operational Improvement) โดยทุกปัจจัยนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการซึมซับและประยุกต์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการอยู่เสมอ

2.2.2.1 ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (People Management)

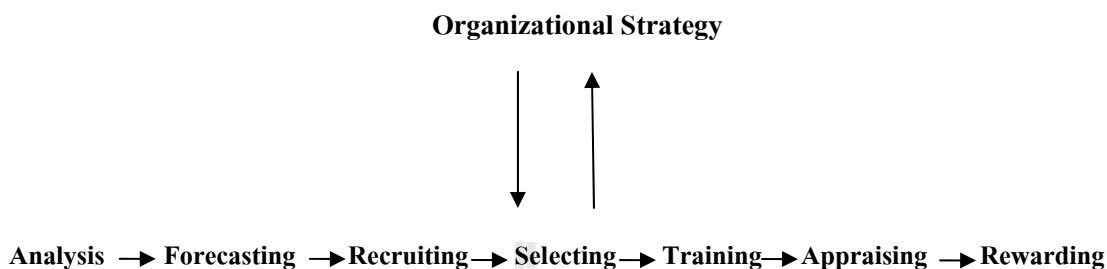
ลักษณะและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล

การจัดการบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจหรือหุ้นส่วนทำการสรรหาพนักงาน ฝึกอบรมพนักงาน มอบหมายงาน ให้ค่าตอบแทนและรางวัลแก่พนักงาน นอกจากกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลแล้ว ลักษณะของการจัดการบุคคลยังหมายรวมถึงความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ของผู้ประกอบการวิสาหกิจไปยังผู้ที่เป็นตัวแทน หัวหน้าแผนกและพนักงานให้รับรู้เข้าใจอย่างละเอียดถูกต้อง เพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทน รวมถึงมีความสามารถในการดึงดูด รักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานให้กับการประกอบการวิสาหกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการประกอบการวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการประกอบการวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จ และเติบโตได้ (Bessant, Phelps, and Adams, 2005)

การจัดการทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การมอบหมายงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การให้ค่าตอบแทนและรางวัล การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทน และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจ

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล

Goodman, Fandt, Michlitsch, and Lewis (2007) ได้ระบุถึง กระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการในการจัดการทรัพยากรบุคคล

ที่มา : Goodman, Fandt, Michlitsch, and Lewis, 2007

1) การวิเคราะห์ (Analysis)

การประกอบการวิสาหกิจจะต้องวิเคราะห์งานและเข้าใจถึงองค์ความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติ พฤติกรรมพื้นฐานของผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ หากสามารถจัดหาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถได้เหมาะสมสมกับตำแหน่งงานกับวัฒนธรรมของการประกอบการวิสาหกิจแล้วจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจประสบความสำเร็จได้

รายการแสดงหน้าที่งาน (Job Description) การประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีรายการที่แสดงถึงภารกิจหน้าที่ พฤติกรรมและขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงานที่ต้องทำงานนั้น และข้อมูลต่าง ๆ สำหรับใช้ในการช่วยอธิบายเกี่ยวกับงานนั้น ๆ และความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ

รายการแสดงรายละเอียดการทำงาน (Job Specification) การประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีรายละเอียดแสดงขั้นตอนการทำงาน รายละเอียดคุณลักษณะของผู้ที่จะมารับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน

ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ทราบถึงคุณสมบัติ ลักษณะของพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งต่าง ๆ และใช้สำหรับการพยากรณ์จำนวนของพนักงานที่ต้องการได้

2) การพยากรณ์ (Forecasting)

หลังจากการวิเคราะห์งานแล้ว จะต้องมีการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการจำนวนของพนักงาน และจำนวนของพนักงานที่มีอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับสถานประกอบการวิสาหกิจ มี

การวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งข้อมูลประชากรศาสตร์จะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้พยากรณ์ ซึ่งการพยากรณ์จะเป็นประโยชน์อย่างมาก หากการประกอบการวิสาหกิจต้องการจะขยายขนาดของการประกอบการวิสาหกิจ ข้อมูลที่เกิดจากการพยากรณ์ก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนของพนักงานใหม่ที่ต้องรับสมัคร และทำการคัดสรรจากพนักงานเดิมที่มีความเหมาะสมเป็นจำนวนเท่าใด

3) การสรรหา (Recruiting)

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหา และดึงดูดผู้ที่จะสมัครงานซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่าง โดยคุณสมบัติของผู้สมัครนั้นจะถูกระบุและแจกแจงรายละเอียดตามที่ได้กล่าวมาในขั้นตอนการวิเคราะห์งาน การสรรหาพนักงานสามารถเปิดรับสมัครได้ทั้งจากภายใน และภายนอกสถานประกอบการวิสาหกิจ ซึ่งจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน

การเปิดรับสมัครพนักงานจากภายในสถานประกอบการจะมีข้อดี คือ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานของการประกอบวิสาหกิจมีประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเลื่อนขั้นการทำงานภายในการประกอบการวิสาหกิจ ทำให้มีระบบการประเมินผลงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความมั่นใจ มีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนในการสอนงานแก่พนักงานใหม่ต่ำลง และมีความสะดวกในการจัดหาพนักงานใหม่ที่ใช้ทักษะในการทำงานระดับล่างได้ง่ายกว่าการจัดหาพนักงานที่ใช้ทักษะในการทำงานระดับสูง ข้อเสีย คือ พนักงานที่เลื่อนขั้นจากภายในสถานประกอบการวิสาหกิจที่มีความเชื่อมั่นสูง พัฒนาได้ยาก จะปฏิบัติงานในลักษณะเดิม ๆ ต้องการการฝึกอบรม นอกจากนั้นจะเกิดการเสียกำลังใจในพนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และในสถานประกอบการวิสาหกิจจะมีพนักงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมากเกินไป

การเปิดรับสมัครพนักงานจากภายนอกสถานประกอบการจะมีข้อดี คือ พนักงานที่ได้จะมีเชี่ยวชาญ มีแนวคิดแปลกใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมน้อยกว่าการฝึกอบรมพนักงานที่รับสมัครจากภายในการประกอบการวิสาหกิจ ไม่มีกลุ่มการเมืองเพื่อสนับสนุนต่อรองกับผู้ประกอบการวิสาหกิจ ข้อเสีย คือ พนักงานที่เลือกเข้ามาอาจไม่เหมาะสมกับงานหรือการประกอบการวิสาหกิจ ส่งผลถึงปัญหาด้านกำลังใจของพนักงานภายในสถานประกอบการวิสาหกิจที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวเป็นเวลานานกว่า ซึ่งการรับสมัครพนักงานจากภายนอกสถานประกอบการวิสาหกิจ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านทางหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยุ รวมถึงการเข้ามาสมัครด้วยตนเอง หรือผ่านตัวแทนในการจัดหาผู้สมัคร ซึ่งจะมีต้นทุนที่สูง แต่ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพหลากหลาย

4) การคัดเลือก (Selecting)

การคัดเลือก คือ กระบวนการของการประเมินและเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดจากผู้สมัครทั้งหมดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สถานประกอบการวิสาหกิจต้องการ โดย

ผู้สมัครก็จะสมัครในตำแหน่งที่ตนเองคิดว่าสามารถรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นได้ และทางการประกอบการวิสาหกิจก็จะสามารถเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด ที่จะมารับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้น ซึ่งจะช่วยให้ลดโอกาสผิดพลาดในการคัดเลือกคุณสมบัติของพนักงาน มีความสะดวกและสามารถลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานได้ ซึ่งหลักสำคัญในกระบวนการการคัดเลือกพนักงานคือการทำนายหรือไม่ก็เป็นการเลือกพิจารณาอย่างรอบครอบ หากการประกอบการวิสาหกิจเลือกพนักงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยกระบวนการการคัดเลือกจะทำการคัดเลือกจากใบสมัคร ทำการทดสอบความสามารถในการทำงาน ทดสอบบุคลิกภาพ และทำการสัมภาษณ์ ซึ่งคุณสมบัติ ข้อคำถามความสามารถของพนักงานที่จะต้องรับผิดชอบงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการคัดเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลรายละเอียดงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานของการประกอบการวิสาหกิจ

5) การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม คือ แผนการของการประกอบการวิสาหกิจที่พยายามจะช่วยเหลือสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้พฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับงาน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงการอยู่รอด และการประสบความสำเร็จของการประกอบการวิสาหกิจ

การฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปรับปรุงองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานในการพัฒนาวิธีการของกระบวนการการผลิตสินค้า การบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์ทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ๆ

การฝึกอบรมมีหลายประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ในการปรับตัวและกำหนดทิศทางในการทำงาน การฝึกอบรมขณะทำงานเป็นการจัดหาผู้ที่มีความชำนาญมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถที่สูงกว่า มาสอนและแนะนำแก่พนักงานขณะทำงาน และการจัดฝึกอบรมหรือส่งพนักงานไปฝึกอบรมยังนอกสถานประกอบการวิสาหกิจ

6) การประเมินผลงาน (Appraising)

การประเมินผลงานจะต้องเป็นการประเมินที่มีมาตรฐาน จึงจะส่งผลต่อความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจของการประกอบการวิสาหกิจที่ได้ตั้งไว้ การประเมินคุณภาพ หมายถึงกระบวนการการประเมินการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินคุณภาพ จะเป็นประโยชน์ต่อการจูงใจพนักงานโดยการให้ผลตอบแทนและรางวัล ทำให้พนักงานตื่นตัวที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจทราบถึงความด้อยประสิทธิภาพของแผนกและพนักงาน เพื่อจะได้จัดทำกาฝึกอบรมแก้ไขเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา รวมถึงผลของการประเมินคุณภาพจะเป็นผลสะท้อนให้ตัวพนักงานทราบว่า ที่พนักงานทำงานไปแล้วประสิทธิภาพของงานมีผลลัพธ์ออกมาเป็นอย่างไร และหากจะเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร

7) การให้รางวัล (Rewarding)

การประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการให้ค่าตอบแทน และรางวัลแก่พนักงาน เพื่อจูงใจพนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และภารกิจของการประกอบการวิสาหกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการให้รางวัลมีหลายลักษณะ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน คือ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ้นน้ำใจ เงินโบนัส ค่านายหน้า หรือการให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ บ้านหรือรถประจำตำแหน่ง วันหยุด สิทธิรับค่าจ้างในวันที่ลาป่วยลากิจ เงินเกษียณ หุ้่น เป็นต้น

ด้านความเป็นผู้นำ

Goodman, Fandt, Michlitsch, and Lewis (2007) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคม ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ตำแหน่ง หรือชื่อเรียก แต่หมายถึง กระบวนการความสามารถในการรับผิดชอบ สังเกต เข้าใจ เรียนรู้ ในการสร้างทักษะและฝึกอบรมพนักงานทุก ๆ คนของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ทุก ๆ การประกอบการวิสาหกิจต้องมี ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลทางอ้อมในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานไปให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการประกอบการวิสาหกิจนั้น ๆ ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ของการประกอบการวิสาหกิจในอนาคต มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการประกอบการวิสาหกิจที่ได้กำหนดไว้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ของการประกอบการวิสาหกิจไปยังพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและเชื่อในวิสัยทัศน์นั้น สร้างวัฒนธรรม แรงบันดาลใจที่จะจูงใจพนักงานให้เอาชนะกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำนี้จะนำมาสู่ผลของการเปลี่ยนแปลง

การมอบอำนาจการตัดสินใจ

Goodman, Fandt, Michlitsch, and Lewis (2007) ได้ระบุรายละเอียดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทน ดังนี้

1) กระบวนการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน(The Process of Delegation)

การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการประกอบการวิสาหกิจที่มีความซับซ้อนของการทำงาน ซึ่งในการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทนนั้นจะต้องมีการแต่งตั้งตัวแทน โดยทำการเลือกผู้ที่มีอำนาจ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเต็มใจในการเป็นตัวแทน มีความสามารถในการตัดสินใจแทนผู้ประกอบการวิสาหกิจในเรื่องที่ได้รับมอบหมายจึงจะส่งผลดีต่อการประกอบการวิสาหกิจ ซึ่งการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและหน้าที่ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและหน้าที่แก่ตัวแทนผู้ที่มีความสามารถและมีความชำนาญ หรือมีความสนใจงานในตำแหน่งนั้นเป็นพิเศษ โดยเป้าหมายหรือหน้าที่นี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจอาจมิได้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือสนใจ หากผู้ที่เป็นตัวแทนมีความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีการตัดสินใจที่ดีที่สอดคล้องกับเป้าหมายภาระหน้าที่ พันธกิจ ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจได้มอบหมายให้ การแต่งตั้งตัวแทนก็จะประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการมอบหมายงานและภารกิจ ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทำการสื่อสารเป้าหมาย ภารกิจหน้าที่ พันธกิจ แก่ผู้ที่เป็นตัวแทนให้ทราบอย่างละเอียดชัดเจน มีการตกลง อธิบายทำความเข้าใจ ยอมรับถึงประโยชน์ ความสำเร็จ ของผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการตัดสินใจของผู้ที่เป็นตัวแทน ผู้ที่เป็นตัวแทนจะต้องคอยตรวจสอบ รายงานผล และให้ข้อมูลรายละเอียดที่เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจ

ขั้นตอนการมอบอำนาจให้แก่ตัวแทน ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมอบอำนาจความไว้วางใจในการควบคุม ตัดสินใจแก่ผู้ที่เป็นตัวแทนให้ทราบทั่วกันในกลุ่มผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องไม่เข้าไปแทรกแซง

ขั้นตอนการให้ตัวแทนรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่มอบหมาย ผู้ที่เป็นตัวแทนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตน โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องเปิดโอกาสให้ตัวแทนได้เรียนรู้ และพัฒนาผลการตัดสินใจของตน ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้า หากตัวแทนมีการตัดสินใจที่ดีในการทำงานที่ได้รับการแต่งตั้ง ผลที่ได้รับของการประกอบการวิสาหกิจจะออกมาเป็นเชิงบวก หากผลการตัดสินใจออกมาเป็นเชิงลบจะถือว่าเป็นโอกาสในการสอน การเรียนรู้ และการพัฒนาวิธีการตัดสินใจของตัวแทนที่ถูกแต่งตั้ง

ขั้นตอนการเฝ้าสังเกต ติดตามผล ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการเฝ้าสังเกต และติดตามผล ดูความก้าวหน้าในการตัดสินใจของผู้ที่เป็นตัวแทน หรือร่วมปรึกษาถึงผลการตัดสินใจนั้น ๆ หากผู้ที่เป็นตัวแทนขาดความสามารถในการเรียนรู้ ปรับปรุง แก้ไขปัญหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

จากการตัดสินใจของตนเองแล้ว อำนาจในการตัดสินใจก็จะถูกนำกลับมาหรือจัดหาผู้ที่เป็นตัวแทนรายใหม่

2) ประโยชน์ของการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน (The Benefits of Delegation)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจที่มีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประกอบการวิสาหกิจหลายอย่าง นอกเหนือจากเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้น งานมีคุณภาพมากขึ้น ต้นทุนต่ำลง เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ปรับปรุงการบริการแก่ลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

ผู้ประกอบการวิสาหกิจควรจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ตัวแทน เนื่องจากตัวแทนจะมีความใกล้ชิดกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ ทำให้ตัวแทนทราบถึงปัญหาและมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดีกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังสามารถลดระยะเวลาในการตัดสินใจได้

การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน เปรียบเสมือนผู้ประกอบการวิสาหกิจได้ทำการฝึกทักษะ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานของการประกอบการวิสาหกิจในการแก้ไขปัญหา ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ฝึกให้พนักงานได้มีการพิจารณาปัญหาก่อนทำการตัดสินใจ ซึ่งการพัฒนาพนักงานที่กล่าวมานั้นจะส่งผลดีต่อการประกอบการวิสาหกิจในระยะยาว

3) สาเหตุของความล้มเหลวในการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน (Reasons for Failing to Delegation)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขาดความมั่นใจ ในความสามารถของผู้ที่จะถูกเลือกมาเป็นตัวแทน คิดว่าตนเองสามารถทำงานนั้นได้ดีกว่าการมอบหมายให้แก่ตัวแทน ผู้ประกอบการวิสาหกิจมีความคิดที่ว่าการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจจะต้องใช้ระยะเวลานานในการสื่อสาร การตกลงร่วมในภารกิจ เป้าหมาย และการส่งผ่านมอบอำนาจให้แก่พนักงาน จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจปฏิเสธการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน และคิดว่าตนเองสามารถทำได้เองเร็วกว่า

ผู้ประกอบการวิสาหกิจมีความเชื่อที่ว่า ไม่ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจเองหรือตัวแทนตัดสินใจผิดพลาด ผู้ประกอบการวิสาหกิจก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบในความผิดพลาดนั้นเองทั้งหมด ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจจึงขึ้นชอบที่จะตัดสินใจ หรือทำด้วยตนเองไม่ต้องการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน

ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะหลีกเลี่ยงการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน เพราะไม่มั่นใจในความไม่ปลอดภัยในมูลค่าของการประกอบการวิสาหกิจ ที่จะเกิดจากการตัดสินใจของผู้ที่เป็นตัวแทน และไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของการประกอบการวิสาหกิจที่ผู้ประกอบการ

วิสาหกิจจะต้องสื่อสารและตกลงร่วมกับตัวแทนก่อนการมอบอำนาจตัดสินใจแก่ตัวแทน เพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจเกรงว่าความลับ และข้อมูลสำคัญของการประกอบการวิสาหกิจจะรั่วไหล

4) เรียนรู้การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Learning to Delegate Effectively)

หลักการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีดังนี้

- เลือกผู้ที่จะมาเป็นตัวแทนให้เหมาะสมกับการกิจ โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องเลือกผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความต้องการที่จะปฏิบัติการกิจให้สมบูรณ์

- จัดการและสื่อสารเป้าหมาย การกิจหน้าที่ให้ชัดเจน ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ของการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนล้มเหลว เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เมื่อตัวแทนไม่เข้าใจในการกิจและเป้าหมาย การมอบอำนาจการตัดสินใจก็ล้มเหลว ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจและตัวแทนจะต้องสื่อสารภารกิจ และเป้าหมายกันอย่างชัดเจน

- มอบอำนาจควบคุมในตำแหน่งและความรับผิดชอบในการกิจ โดยต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถอดทนยอมรับต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดจากความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจของตัวแทน ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องเลือกตัวแทนที่มีคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องให้ข้อมูลความคิดเห็นสะท้อนกลับต่อตัวแทน ในเรื่องความก้าวหน้าที่เกิดจากการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตัวแทน นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีความอดทนอย่างสูงต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจของตัวแทน

- ต้องระมัดระวังในระดับของการมอบอำนาจให้แก่ตัวแทน ในการมอบอำนาจแก่ตัวแทน ไม่ได้หมายถึงการที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะละทิ้งภารกิจทั้งหมดให้อยู่ในความรับผิดชอบของตัวแทนแต่เพียงผู้เดียว ผู้ประกอบการวิสาหกิจยังคงต้องเฝ้าควบคุมทั้งกระบวนการมอบอำนาจและผลลัพธ์ที่เกิดจากการมอบอำนาจแก่ตัวแทน โดยความเชื่อมั่นของการเลือกตัวแทนจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ในการเลือกตัวแทนได้สัมพันธ์กับระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจในการกิจที่หลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งระดับของการมอบอำนาจได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง

การมอบอำนาจแก่ตัวแทนในระดับต่ำ จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตรวจสอบค้นหาความจริง และรายงานผล

การมอบอำนาจแก่ตัวแทนในระดับกลาง จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตรวจสอบค้นหาความจริง และระบุถึงแนวทางเลือก หรือแนะนำขั้นตอนของแนวทางการปฏิบัติให้แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจ

การมอบอำนาจแก่ตัวแทนในระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตรวจสอบค้นหาความจริง และลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัวแทนได้ตัดสินใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

Arnold, Allinson, Muscio, and Sowden (2004) ศึกษาความสามารถในการซึมซับองค์ความรู้ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไอร์แลนด์ ผลการศึกษาระบุว่าธุรกิจที่กำลังเติบโต มีความต้องการการบริหารจัดการที่เป็นแบบผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น

Mazzarol (2003) ศึกษาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมให้เติบโตเพื่อใช้กำหนดแบบจำลองในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระบุว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายในการบริหารจัดการ 7 ข้อ คือ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) นโยบายค่าจ้าง (Remuneration Policy) ค่าตอบแทนและรางวัล (Incentives and Reward) ระเบียบวินัยบทลงโทษและการฟื้นฟูสภาพความเป็นพนักงาน (Discipline and De-selection) การกระจายงานและมอบหมายความรับผิดชอบ (Delegation of Authority) การสร้างกลุ่มการทำงาน (Team Building) และการแต่งตั้งผู้จัดการและผู้บริหาร (Appointment of Managers)

Rauch and Frese (2000) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ กล่าวว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การฝึกอบรมพนักงาน การให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานของพนักงาน การติดต่อสื่อสาร เป้าหมายในการทำงาน และการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยสิ่งที่กล่าวมาจะเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นถึงผลเชิงบวกในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

Tabuenca and Listerri (1998) ศึกษาการประเมินประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ 4 รายในละตินอเมริกา พบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จสูงสุดเป็นเพราะมีข้อตกลงการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นตัวสนับสนุน ผลการอภิปรายที่โดดเด่นพบว่าแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในละตินอเมริกาที่ประสบความสำเร็จสูงสุด เกิดจากมีการฝึกอบรมพนักงาน

Jones, Morris, and Rockmoore (1995) ศึกษาวิธีปฏิบัติการจัดการทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งงานของการประกอบการ จากการพิจารณาบริษัทของผู้ประกอบการพบว่า

ผู้ประกอบการจะสนับสนุนพนักงานให้มีระดับการทำงานสูงขึ้น ผู้ประกอบการต้องมีกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงาน

Arthur (1994) ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมการผลิต และ Huselid et al. (1997) ศึกษาวิธีการและกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของธุรกิจ ระบุว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญสำหรับธุรกิจที่กำลังขยายใหญ่ขึ้น และธุรกิจขนาดย่อม

Hornsby and KuratKo (1990) ศึกษาการจัดการทรัพยากรบุคคลในธุรกิจขนาดย่อม ได้วิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพและความถี่ในการใช้วิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลจำนวน 40 วิธี จึงทำการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลออกเป็น 7 หัวข้อ คือ การวิเคราะห์งาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือก ค่าตอบแทน สวัสดิการ การติดตาม และการประเมินผลงาน ซึ่งวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลจะใช้มากขึ้นในธุรกิจที่มีจำนวนของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

Huselid, Jackson, and Schuler (1997) ศึกษาวิธีการและกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของธุรกิจ กล่าวว่าขอบเขตของกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จะกำหนดให้อยู่ในรูปแบบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน การให้อำนาจตัดสินใจในการทำงาน การติดต่อสื่อสารของพนักงาน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม รวมถึงการพัฒนาความสามารถผู้จัดการขององค์กร

Aldrich and Langton (1997) ศึกษาวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลและวงจรชีวิตองค์กร ผลการศึกษาพบว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการปกป้องธุรกิจของครอบครัวในการไม่ยอมรับถึงระบบวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลในช่วงเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการเจริญเติบโตของธุรกิจ

Golhar and Deshpande (1997) ศึกษาวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลของธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศแคนาดา พบว่าวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลหลาย ๆ วิธีของธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อมมีความคล้ายคลึงกัน แสดงให้เห็นว่าวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญสำหรับธุรกิจที่กำลังขยายใหญ่ขึ้น

Sexton, Upton, Wacholtz, and McDougall (1997) ศึกษาการเรียนรู้สิ่งที่จำเป็นสำหรับการกำหนดแนวทางในการเติบโตของผู้ประกอบการวิสาหกิจ จากการสำรวจพบว่า การจูงใจพนักงานจะช่วยให้ธุรกิจเติบโต ซึ่งการจูงใจเป็นการเรียนรู้ที่ติดอันดับ 1 ใน 10 ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจที่มีการเติบโต จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเชี่ยวชาญโดยใช้นโยบายในการจัดการทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ การวิเคราะห์งาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้แก่การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้ การกระจายงานและการมอบหมายความรับผิดชอบ การตัดสินใจจะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม ตลอดจนการสร้างกลุ่มในการทำงานเพื่อให้เกิดการติดต่อประสานงาน ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน นอกจากนี้การฝึกอบรมพนักงานและการติดตามเพื่อประเมินผลการทำงานก็ถือเป็นนโยบายที่การประกอบการวิสาหกิจที่ต้องการเติบโตต้องให้ความสำคัญ เพราะการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้นจะช่วยในส่วนของการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น การติดตามประเมินผลจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามที่แผนการได้กำหนดไว้และเกิดการแก้ไขและปรับปรุง การประกอบการวิสาหกิจไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่หากต้องการขยายใหญ่ขึ้น การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลนับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการประกอบการวิสาหกิจนั้น ๆ ซึ่งการวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

2.2.2.2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

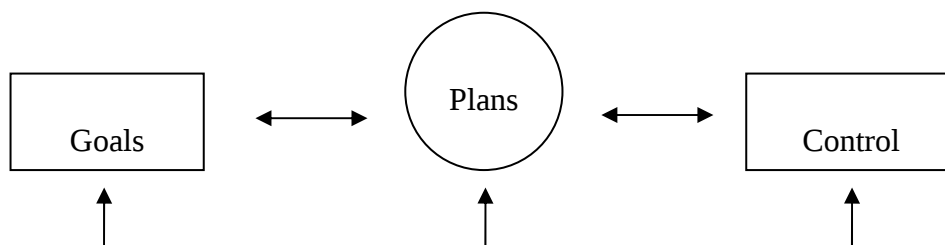
ลักษณะและความสำคัญของกลยุทธ์

การจัดการด้านกลยุทธ์ หมายถึง การมองเห็นโอกาสทางธุรกิจแล้วเปลี่ยนเป็นกระบวนการการระบุนกิจกรรม ซึ่งการระบุนกิจกรรมนั้นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อวิธีการปฏิบัติงานและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตราสินค้า และกำหนดตำแหน่งทางการตลาด หากการประกอบการวิสาหกิจได้มีการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสม และสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมกับการประกอบการวิสาหกิจนั้นในช่วงระยะเริ่มแรกในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้ (Bessant, Phelps, and Adams, 2005)

กลยุทธ์ตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผนในการดำเนินธุรกิจของการประกอบการวิสาหกิจไว้ล่วงหน้า ซึ่งการประกอบการ

วิสาหกิจนั้นจะต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กำหนดตำแหน่งทางการตลาด และมีแผนการพัฒนาราคาสินค้าให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก

การวางแผนในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้า ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทราบถึงกลไกของการวางแผน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 Planning as a Linking Mechanism

ที่มา : Goodman, Fandt, Michlitsch, and Lewis, 2007

การวางแผน คือ กระบวนการของการกำหนดเค้าโครงของกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้การประกอบการวิสาหกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทราบถึงการได้มาของทรัพยากรและวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ ซึ่งการวางแผนไว้ล่วงหน้าเปรียบเสมือนการกำหนดพิมพ์เขียวของการประกอบการวิสาหกิจ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการประกอบการวิสาหกิจ โดยพิมพ์เขยวนั้นจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวางแผนในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เชื่อมั่นได้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกอบการวิสาหกิจนั้น นอกจากนั้นยังสามารถทำให้มั่นใจว่าการประกอบการวิสาหกิจมีสินค้าและบริการ ที่มีความเหมาะสมในการนำเสนอต่อลูกค้า การวางแผนในการดำเนินธุรกิจยังเป็นการกำหนดทิศทาง บทบาทหน้าที่ของพนักงานในการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งการวางแผนและควบคุมจะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการประกอบการวิสาหกิจได้

การวางแผนเป็นกิจกรรมของการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ ดังคำกล่าวที่ว่า “ล้มเหลวในการวางแผน แผนก็จะทำให้เกิดความล้มเหลว” ดังนั้นในการวางแผนในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความสามารถในการวางแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการประกอบการวิสาหกิจ และมีการควบคุมตรวจสอบในแผนที่ได้วางไว้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้า จะนำไปสู่การประกอบการวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพที่เหนือระดับ มุมมองทั่วไปของกระบวนการการวางแผนจะก่อให้เกิดประโยชน์ 4 อย่าง คือ

1. ทำให้ทราบทิศทางของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงสิ่งที่การประกอบการวิสาหกิจจะไม่ทำ ซึ่งในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจนี้จะต้องกำหนดพันธกิจให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจนทั่วกัน

2. ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น ในการประกอบการวิสาหกิจจะมีกลุ่มการทำงานหลายกลุ่ม หากทุกกลุ่มทราบถึงแผนของการประกอบการวิสาหกิจจะส่งผลให้การทำงานของทุกกลุ่มมีการประสานงาน มีความสอดคล้องในการทำงานร่วมกัน และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ทำให้ทราบถึงแนวความคิดในอนาคต การวางแผนเป็นการบังคับให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจได้คิดพิจารณา ถึงทรัพยากรที่ต้องการ ศักยภาพที่ตนเองมี โอกาสหรืออุปสรรคของการประกอบการวิสาหกิจที่ต้องเผชิญในอนาคต โดยจะคำนึงถึงความสำคัญของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาในกระบวนการการวางแผน เพื่อมุ่งเน้นการเอาชนะ และข้ามผ่าน อุปสรรคต่าง ๆ จะส่งผลให้การเตรียมพร้อมการประกอบการวิสาหกิจในอนาคตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

4. ทำให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวางแผนของการประกอบการวิสาหกิจ ก่อให้เกิดระบบการควบคุมความก้าวหน้าของการประกอบการวิสาหกิจ กิจกรรมในการควบคุมแผน คือการประเมินผล ความก้าวหน้า การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมแผนก่อให้เกิดกลไกที่สามารถทำให้การประกอบการวิสาหกิจเชื่อมั่นถึงทิศทางของการดำเนินธุรกิจ และการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

นุชนาฏ รามสมภพ (www, 2010) ระบุว่า ก่อนที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะตัดสินใจดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และมีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะทำการผลิตสินค้าจำหน่ายและบริการแก่ลูกค้า โดยกลุ่มลูกค้าจะต้องมีจำนวนมากพอที่จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีผลกำไร และสินค้าที่การประกอบการวิสาหกิจผลิตขึ้นนั้นจะต้องสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด จึงจะทำให้การประกอบการวิสาหกิจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทราบหลักในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้า

ในการตัดสินใจของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่จะผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย และบริการแก่ลูกค้าให้ระลึกเสมอว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจไม่สามารถผลิตสินค้า หรือบริการหนึ่งชนิดที่

สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ทุกราย เนื่องจากลูกค้ามีเป็นจำนวนมาก มีที่อยู่กระจัดกระจาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทำการเลือกที่จะผลิตสินค้าและบริการให้แก่กลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนมากพอ ที่จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีผลกำไร และการประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพียงพอในการผลิตสินค้าชนิดนั้นให้มีคุณภาพและราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

ก่อนที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความสามารถในการแบ่งส่วนตลาด ซึ่งการแบ่งส่วนตลาดหมายถึงการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าคือ ความต้องการ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรม ซึ่งลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีความต้องการในสินค้าหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจสามารถมองภาพของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้น โดยการแบ่งส่วนตลาดจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. การตลาดรวม (Mass Market) คือ การผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากจำหน่ายแก่ลูกค้าทุกคนเหมือนกัน
2. การตลาดแบบแบ่งส่วน (Segment Marketing) คือ การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความต้องการของลูกค้า และทำการผลิตสินค้าจำหน่ายแก่ลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
3. การตลาดส่วนย่อย (Niche Marketing) คือ การแบ่งลูกค้าออกเป็นส่วนย่อย ๆ จากการแบ่งกลุ่ม และผลิตสินค้าจำหน่ายแก่ลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าในส่วนย่อยนั้น
4. การตลาดเฉพาะบุคคล (Micro Marketing) คือ การผลิตสินค้าจำหน่ายแก่ลูกค้าตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล

ลักษณะของการแบ่งส่วนตลาดที่ดี คือ เมื่อแบ่งส่วนตลาดแล้วจะต้องสามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้ จะต้องสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของตลาดนั้น ๆ ได้ จะต้องมีความขนาดของตลาดที่ใหญ่เพียงพอ ที่มีความต้องการซื้อที่มากพอ จะต้องสามารถเข้าดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อจูงใจลูกค้าได้ รวมถึงจะต้องมีความแตกต่างที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้จากสินค้าของคู่แข่ง ประโยชน์ของการแบ่งส่วนตลาดทำให้ทราบถึงความต้องการ และขอบเขตความพอใจของแต่ละส่วนตลาด ทำให้ทราบถึงโอกาสทางการตลาดหรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของการประกอบการวิสาหกิจ ทำให้สามารถผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถเตรียมแผนและงบประมาณทางการตลาดได้เหมาะสม

การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Targeting)

การเลือกตลาดเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด (Target Market) ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะทำการตัดสินใจเลือกส่วนตลาดที่ตนเองสนใจและเข้าไปดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ากลุ่มนั้น โดยขั้นตอนการเลือกตลาดเป้าหมายผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทำการพิจารณา 3 ปัจจัย คือ 1) ขนาดและการเติบโตของส่วนตลาด 2) ความน่าสนใจในการแข่งขันกับคู่แข่งในส่วนตลาดนั้น และ 3) วัตถุประสงค์และทรัพยากรต่าง ๆ ของการประกอบการวิสาหกิจมีความเหมาะสมกับส่วนตลาด

การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้า (Market Positioning)

การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้า จะเป็นกระบวนการกำหนดสินค้าให้มีความแตกต่าง ชัดเจนจากคู่แข่ง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสินค้าจะต้องสามารถระบุความได้เปรียบ หรือความแตกต่างทางการแข่งขันกับคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความแตกต่างด้านสินค้า เป็นการพิจารณาคุณลักษณะเด่นของสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้านรูปแบบ คุณสมบัติ ความคงทน คุณภาพ ราคา ความน่าเชื่อถือของสินค้า
2. ความแตกต่างด้านการบริการ เป็นการพิจารณาในเรื่องของการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้านความสะดวกในการซื้อหา การรับประกัน การติดตั้ง การจัดส่งสินค้า รวมถึงการให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการใช้ บำรุงรักษาและซ่อมแซมสินค้าแก่ลูกค้า
3. ความแตกต่างทางด้านบุคลากร เป็นการพิจารณาความสามารถของพนักงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ การติดต่อสื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ของพนักงาน
4. ความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์ เป็นการพิจารณาภาพลักษณ์ของสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้านตราสินค้า สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ และที่มาของผลิตภัณฑ์

การพัฒนาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก

คลชัย บุญยะรัตเวช (www, 2549) กล่าวว่า ตราสินค้าจะเป็นการผสมผสานของชื่อตัวหนังสือ ตัวเลข สัญลักษณ์ ลายมือชื่อ รูปทรง สี คำขวัญ และแบบอักษร ประกอบกันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานเอกลักษณ์ของตราสินค้า

ตราสินค้าควรจะมียอดประกอบมาจากคุณสมบัติที่เป็นเนื้อแท้ของตัวสินค้า โดยการกำหนดตราสินค้าจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ การออกเสียง และคุณภาพของสินค้า ซึ่งความสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้น จะทำให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อตัว

สินค้า โดยตราสินค้าต้องมีความหมายสำคัญ ง่ายต่อการจดจำ ทำให้นึกถึง สามารถชักชวนชักจูง และโน้มน้าวลูกค้า

องค์ประกอบของตราสินค้า สามารถลดภาระความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด ทำให้เกิดการตระหนักรู้และเชื่อมโยงกับตัวสินค้า ทำให้น่าสนใจและสามารถดึงดูดลูกค้า โดยตราสินค้าสามารถสื่อถึงบทบาทที่จำเป็น และความยุติธรรมที่เที่ยงตรงในคุณภาพของตัวสินค้า (Kotler and Keller, 2006)

การทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักโดยให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าแบบระลึกได้เอง และโดยการกระตุ้นมีวิธีการ ดังนี้

1. การสร้างความโดดเด่นในสินค้าหรือตราสินค้า เพื่อให้เป็นที่สนใจของลูกค้า โดยการทำให้สินค้าแตกต่างจากคู่แข่ง จะทำให้ลูกค้ารู้จัก จดจำ สินค้าได้เร็วขึ้น
2. ใช้คำขวัญหรือเสียงเพลง โดยการสร้างคำขวัญหรือเสียงเพลงที่โดดเด่น และประทับใจ จะสามารถช่วยให้ลูกค้ารู้จัก จดจำ สินค้าได้เร็วขึ้น
3. การใช้สัญลักษณ์ ลูกค้าจะเชื่อมโยงสัญลักษณ์กับตราสินค้า เมื่อลูกค้าได้พบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับตราสินค้า จะทำให้ลูกค้านึกถึงตัวสินค้า
4. การสื่อสารถึงลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบถึงรายละเอียดของสินค้า จะส่งผลให้ลูกค้ารู้จักและจดจำตราสินค้าได้ โดยใช้วิธีโฆษณาประชาสัมพันธ์
5. การเป็นผู้สนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ จะส่งผลให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความสนใจในกิจกรรมนั้น ๆ จดจำตราสินค้าได้เร็วขึ้น
6. การใช้กลยุทธ์ขยายตราสินค้า โดยการใช้ตราสินค้ากับสินค้าหรือของแถมอื่น ๆ เป็นการเพิ่มโอกาสให้ลูกค้าได้เห็นตราสินค้าบ่อยขึ้น เป็นการตอกย้ำตราสินค้าให้ลูกค้าระลึกถึงอยู่เสมอ
7. การส่งเสริมการขาย จะนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าซึ่งกลยุทธ์นี้จะสามารถเรียกร้องให้ลูกค้ามาสนใจในตัวสินค้ามากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านกลยุทธ์

Valos, Bednall, and Callaghan (2007) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากความแตกต่างของกลยุทธ์ (Porter's Strategy) ต่อการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ผลจากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่าการจำแนกกลยุทธ์ของธุรกิจจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership) ความแตกต่างทางการตลาด (Marketing Differentiator) เช่น ความแตกต่างทางด้านตราสินค้า กลุ่มลูกค้า และ ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiator) เช่น ความแตกต่างทางด้านนวัตกรรม และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

Ensley, Amason, and Markman (2003) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการเติบโตอย่างมากและมีความจำเป็นต่อนักลงทุนใหม่อย่างไร โดยสรุปได้ว่าในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น และการกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการไม่หยุดนิ่งของสิ่งแวดล้อมและปัจจัย 4 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงนวัตกรรมใหม่ ความสามารถในการวิเคราะห์ และความเข้มแข็งในการเผชิญกับอุปสรรคของธุรกิจ

Zahra and George (2002) ศึกษาการซึมซับองค์ความรู้โดยการรวบรวมบทวิจารณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดและการเผยแพร่ ผลการศึกษาระบุว่ากลยุทธ์ของธุรกิจช่วยให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

Gundry and Welsch (2001) ศึกษาความพยายามอย่างสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจเกิดการเติบโตสูงของผู้ประกอบการหญิง ระบุว่าผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจให้เกิดการเติบโตสูง จะมีความแตกต่างจากผู้ประกอบการที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้เกิดการเติบโตสูงได้ เนื่องจากผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตสูงนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจที่ครอบคลุมหลาย ๆ ด้านในการดำเนินธุรกิจ

Chittipeddi and Wallett (1991) ศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจและกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจในคริสต์ศักราช 1990 กล่าวว่า การวางแผนธุรกิจอย่างรอบครอบจะต้องมีการพิจารณาแผนของธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับแนวทางของธุรกิจ ซึ่งการพิจารณาแนวทางของธุรกิจนั้นจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี เช่น ความต้องการทางการเงิน และปัจจัยสำคัญ ๆ ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

Koberg, Uhlenbruck, and Sarason (1996) ศึกษาสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร โดยพิจารณาบทบาทช่วงของวงจรชีวิตธุรกิจประกอบ ระบุว่ามีการยอมรับว่าธุรกิจที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจนั้นเติบโตได้อย่างรวดเร็วมากกว่า

Valos, Bednall, and Callaghan (2007) ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากความแตกต่างของกลยุทธ์ (Porter's Strategy) ต่อการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ผลจากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่าการจำแนกกลยุทธ์ของธุรกิจจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership) ความแตกต่างทางด้าน

การตลาด (Marketing Differentiator) เช่น ความแตกต่างทางด้านตราสินค้า กลุ่มลูกค้า และ ความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiator) เช่น ความแตกต่างทางด้านนวัตกรรม และ คุณภาพของผลิตภัณฑ์

Ireland and Hitt (1997) ศึกษาประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจเจริญเติบโตสูง พบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) และกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง (High Quality Strategy) สามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจได้รับผลตอบแทนจากการจัดจำหน่ายสินค้าสูงขึ้นส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจสูง

สรุปได้ว่า การประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการประกอบการวิสาหกิจไว้ล่วงหน้า โดยกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจนั้นจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำด้านราคา กลุ่มความแตกต่างด้านการตลาด และกลุ่มความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านใดนั้นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและศักยภาพของการประกอบการวิสาหกิจนั้น ๆ จะต้องวิเคราะห์ความเข้มแข็ง และมีความสามารถพิจารณาในการเผชิญหน้ากับอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งหากพิจารณาอย่างรอบคอบและเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจนแล้ว จะช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหากการประกอบการวิสาหกิจมีการนำแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพไปใช้ในการประกอบการจะสามารถทำให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตได้อย่างรวดเร็ว สำหรับประเทศไทยยังขาดงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.2.3 ด้านระบบแบบแผน (Formalized Systems)

ลักษณะและความสำคัญของระบบแบบแผน

การจัดการด้านระบบแบบแผนจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดเก็บข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ของการประกอบการวิสาหกิจให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ชัดเจน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ จะเป็นประโยชน์สำหรับการพยากรณ์ในการดำเนินธุรกิจและประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดนอกเหนือจากความคาดหมาย นอกจากนี้การมีระบบแบบแผนในการบริหารจัดการจะรวมถึงการจัดตั้งกฎระเบียบขององค์กร เพื่อเป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันของพนักงานอย่างมีระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการมีระบบแบบแผนยังเกี่ยวข้องกับเรื่องของการควบคุมค่าใช้จ่ายของการประกอบการวิสาหกิจด้วยเช่นกัน หากการประกอบการวิสาหกิจใดมีการบริหารจัดการด้านระบบแบบแผนอย่าง

มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้ (Bessant, Phelps, and Adams, 2005)

ระบบแบบแผนตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับ เรื่องของการจัดเก็บข้อมูลค่าใช้จ่าย ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลโครงสร้างกฎระเบียบขององค์กร ข้อมูล ความต้องการของลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง อันเป็นระบบแบบแผน

Goodman, Fandl, Michlitsch, and Lewis (2007) ระบุว่า การประกอบการวิสาหกิจ ส่วนใหญ่ จะมีการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลกันอย่างมีแบบแผน โดยทำการจัดเก็บข้อมูลเป็น หมวดหมู่และมีระดับชั้นของข้อมูลที่จะใช้ในการบริหารจัดการในแต่ละระดับชั้น การประกอบการ วิสาหกิจจะทำการจัดเก็บข้อมูลดิบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และจากภายในที่มีความเกี่ยวข้องกับการ ประกอบการวิสาหกิจนั้น โดยจะนำข้อมูลดิบที่สำคัญมาเรียบเรียง คำนวณ และนำข้อมูลที่มีความ สัมพันธ์ระหว่างกันจัดไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ที่มีรูปแบบ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากกระบวนการ จัดเก็บจะถูกนำไปกระจายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและใช้สนับสนุนกิจกรรมของการประกอบการวิสาหกิจ รวมถึงผู้ประกอบการวิสาหกิจสามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ควบคุมการ ปฏิบัติการ วิเคราะห์ปัญหา และสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า

การจัดเก็บข้อมูลของการประกอบการวิสาหกิจหลาย ๆ แห่ง จะมีรูปแบบการจัดเก็บ ข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างข้อมูลที่คล้ายคลึงกัน โดยจะแบ่งเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้ ข้อมูล ฝ่ายขายและการตลาด ข้อมูลฝ่ายการผลิต ข้อมูลฝ่ายการเงินและบัญชี ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล และข้อมูลฝ่ายโรงงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านระบบแบบแผน

Underdown and Liles (1998) ศึกษาสิ่งที่เปลี่ยนไปของธุรกิจการผลิตขนาดย่อม โดยสาเหตุ ที่ทำให้ธุรกิจไม่เติบโต และไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขนาดย่อมคือธุรกิจขาดการเป็นระบบ แบบแผนในการบริหารจัดการ เช่น การจัดลำดับของกิจกรรมในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมี ประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดกฎระเบียบขององค์กร

Hanks and Chandler (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของระบบแบบแผนใน การประกอบการวิสาหกิจและช่วงของการประกอบการวิสาหกิจ พบว่าระบบแบบแผนของข้อมูลจะ สนับสนุนให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตทางธุรกิจ เพราะในช่วงที่การประกอบการวิสาหกิจ เติบโตจะมีระบบแบบแผนของข้อมูล 3 กลุ่ม คือ ระบบแบบแผนทางด้านเอกสาร นโยบายของ องค์กร และบทบาทของพนักงาน ได้แก่ เอกสารสัญญา ข้อตกลง กฎระเบียบ เป็นต้น

Scott and Bruce (1987) ศึกษาช่วงการเติบโต 5 ช่วงในธุรกิจขนาดย่อม กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจในช่วงก่อตั้งจนกระทั่งช่วงธุรกิจเติบโต ธุรกิจจะมีการพัฒนาเกี่ยวกับระบบแบบแผนในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยใช้หลักเหตุและผลที่เกิดจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจ

สรุปได้ว่า ระบบแบบแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเติบโตของการประกอบการวิสาหกิจ โดยการจัดการด้านระบบแบบแผนของข้อมูลจะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ด้านเอกสาร ด้านนโยบายองค์กรและด้านบทบาทของพนักงาน ซึ่งหากการประกอบการวิสาหกิจมีการจัดลำดับของกิจกรรม มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน ค่าใช้จ่าย ข้อมูลคู่แข่ง อันเป็นระบบแบบแผน มีการกำหนดกฎระเบียบขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจมีการเติบโตได้ สำหรับประเทศไทยการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการด้านระบบแบบแผน

2.2.2.4 ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market Entry)

ลักษณะและความสำคัญของการเข้าสู่ตลาดใหม่

การจัดการด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่จะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดเดิมในตลาดใหม่ (New Market) หรือการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดใหม่ให้แก่ลูกค้า (New Product) โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีความเข้าใจโครงสร้างทางการตลาด และความต้องการของลูกค้า (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) การบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าและการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตทางธุรกิจ และประสบความสำเร็จได้เป็นระยะเวลาที่ยาวนานกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของสินค้าและการตลาด (Dobbs and Hamilton, 2006) รวมทั้งการจัดจำหน่ายสินค้าโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่ายออกสู่ตลาดต่างประเทศนั้น เป็นการสร้างโอกาสของการประกอบการวิสาหกิจที่จะเพิ่มยอดขายการจัดจำหน่ายสินค้าโดยการขยายฐานลูกค้า (Lu and Beamish, 2001) ซึ่งมีผู้ประกอบการวิสาหกิจเป็นจำนวนมากที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การขยายตลาด ถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับต้นทุนทางโอกาสที่สูงกว่าคู่แข่งก็ตาม (Gundry and Welsch, 2001) จากการศึกษาวิจัยของ West (1999) เรื่องอุปสรรคของการประกอบการวิสาหกิจให้เติบโตทางธุรกิจสูง ระบุว่า การจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดใหม่ หรือการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดใหม่ให้แก่ลูกค้า จะช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจสามารถเพิ่มยอดขายการจัดจำหน่ายสินค้าทำให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจสูง

การเข้าสู่ตลาดใหม่ตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการขยายตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย การแนะนำสินค้าให้แก่ลูกค้ารายใหม่ รวมถึงการหา

ข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อผลิตสินค้าชนิดใหม่ หรือพัฒนารูปแบบสินค้าเดิม เพื่อทำการจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้า รวมถึงการรับจ้างผลิตสินค้า และส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ

Kotler and Keller (2006) กล่าวว่า การประกอบการวิสาหกิจที่ต้องการเติบโต จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับยอดขายรวมและผลกำไร ซึ่งยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องทำการขยายตลาดเพื่อขายสินค้าให้ได้มากขึ้น เกณฑ์การพิจารณาโอกาสในการขยายตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ต้องคำนึงถึง 1) โอกาสที่การประกอบการวิสาหกิจจะบรรลุเป้าหมายการความเติบโตในสินค้าปัจจุบัน 2) โอกาสที่การประกอบการวิสาหกิจจะผลิตสินค้าชนิดใหม่ที่ต้องการให้สัมพันธ์กับสินค้าปัจจุบัน 3) โอกาสที่การประกอบการวิสาหกิจจะเพิ่มสินค้าที่น่าสนใจซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าปัจจุบัน

	Current Product	New Product
Current Markets	1. Market-penetration strategy	3. Product-development strategy
New Markets	2. Market-development strategy	4. Diversification strategy

ภาพที่ 2.3 Three Intensive Growth Strategies : Ansoff's Product-Market Expansion Grid

ที่มา : Kotler and Keller, 2006

หลักการขยายตลาดของการประกอบการวิสาหกิจตามหลักของ Ansoff's Product-Market Expansion Grid สามารถทำได้โดย

- 1) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเดิมจากสินค้าชนิดเดิม
- 2) การขยายตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดเดิม
- 3) การผลิตสินค้าชนิดใหม่จัดจำหน่ายในตลาดเดิม
- 4) การผลิตสินค้าชนิดใหม่จัดจำหน่ายในตลาดใหม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่

Karakaya and Kobu (1994) ศึกษากระบวนการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในการประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว โดยทำการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ผลิตสินค้าประเภทเทคโนโลยีสูง (High Technology) และไม่ใช่สินค้าประเภทเทคโนโลยี (Non High Technology) โดยผลการศึกษาระบุว่าแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มี 6 ข้อ

คือ ต้องคำนึงถึงลูกค้าระดับสุดท้าย แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการด้านการตลาดที่ดี มีการบริหารจัดการด้านการผลิตที่ดี ศึกษาคู่แข่งชั้น และผู้ร่วมลงทุน โดยผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัย 7 ปัจจัย คือ การแข่งขัน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การตลาด ราคาผลิตภัณฑ์ ความล้ำสมัยของผลิตภัณฑ์ การกำหนดพื้นที่และจำนวนของผู้จัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้จัดหาทรัพยากรที่จะนำมาผลิตสินค้าใหม่

De Koning and Muzyka (1998) ศึกษาการประกอบการวิสาหกิจที่ยั่งยืนในกรอบของการสร้างสรรค์การเติบโตของธุรกิจขนาดกลาง ระบุว่าบริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าบริษัทอื่นเพราะบริษัทนั้นมีความสามารถในการรับรู้ถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้า โดยพนักงานของบริษัทต้องมีการพบลูกค้าเพื่อชักจูงและโน้มน้าวให้เกิดการซื้อขายสินค้า รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการตลาดกับลูกค้าเพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าของบริษัท

Crow (1996) ทำการศึกษาวิจัยด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการการพัฒนา พบว่าหลักการพิจารณาการพัฒนาผลิตภัณฑ์มี 3 ด้าน คือ 1) ต้องมีกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดกิจกรรมและทิศทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและแหล่งการจัดจำหน่าย 2) ต้องมีหลักการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ และจะต้องพยายามทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 3) ต้องมีการพิจารณาเรื่องของการขนส่งและการมีอยู่จริงของทรัพยากรและกลุ่มลูกค้า โดยวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีอยู่ 4 ข้อ คือ 1) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงกว่าที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวัง 2) พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าเพื่อให้มีความได้เปรียบทางด้านราคามากกว่าคู่แข่ง 3) พัฒนาขั้นตอนการผลิตสินค้าเพื่อลดระยะเวลาในการผลิตสินค้ารวมทั้งการจัดส่งสินค้าไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าในระยะเวลาที่รวดเร็ว 4) มีการออกแบบการผลิตสินค้าให้มีผลิตภาพสูงเพื่อจัดจำหน่ายแก่ลูกค้า โดยปรับปรุงการออกแบบสินค้าและปรับปรุงการผลิตสินค้าให้มีความยุ่งยากลดน้อยลง

Sealy (1999) ศึกษาแผนการของที่ปรึกษาในการพัฒนาธุรกิจของโครงการผู้ประกอบการชาวอังกฤษโปแลนด์กล่าวว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการชาวอังกฤษโปแลนด์มีความต้องการที่ปรึกษาทางด้านการตลาดในการดำเนินธุรกิจ

สรุปได้ว่า การเข้าสู่ตลาดใหม่นั้นจะมีประโยชน์ในเรื่องของการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้า โดยการเข้าสู่ตลาดใหม่จะต้องมีการขยายพื้นที่ในการจัดจำหน่ายสินค้า มีการปรับปรุงสินค้า รวมถึง

ผลิตสินค้าใหม่ ซึ่งมีแนวคิดสำคัญ คือ ต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า วิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการด้านการตลาดที่ดี มีการบริหารจัดการด้านการผลิตที่ดี ศึกษาคู่แข่ง และผู้ร่วมลงทุน โดยผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจะขึ้นอยู่กับ การแข่งขัน คุณภาพ ราคาของผลิตภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้จัดหาทรัพยากรที่จะนำมาผลิตสินค้าใหม่ รวมถึงการกำหนดพื้นที่และจำนวนของตัวแทนผู้จัดจำหน่าย และที่สำคัญอีกประการคือการแนะนำสินค้าใหม่โดยใช้พนักงานในการโน้มน้าวเพื่อให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจ นอกจากนี้การรับจ้างผลิตสินค้าและส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ สามารถส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเกิดการเติบโตได้เช่นกัน สำหรับประเทศไทยยังขาดงานวิจัยเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.2.5 ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน (Obtaining Finance)

ลักษณะและความสำคัญของการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน

การจัดการการได้มาซึ่งเงินลงทุน จะหมายถึงการที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจสามารถบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างความไว้วางใจต่อแหล่งเงินทุน หรือผู้ที่พร้อมลงทุนจากภายนอกองค์กร เมื่อการประกอบการวิสาหกิจมีแผนที่จะลงทุนเพิ่ม จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นมีความพร้อมและสามารถเพิ่มทุนในเวลาที่ต้องการได้ หากการประกอบการวิสาหกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นจำนวนมากที่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือขาดแคลนแหล่งเงินทุนจากภายนอก จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจไม่มีเงินลงทุนเพียงพอต่อการปฏิบัติการ ทำให้ขาดโอกาสและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้การเจริญเติบโตของการประกอบการวิสาหกิจหยุดชะงัก (Dobbs and Hamilton, 2006)

การได้มาซึ่งเงินลงทุนตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจ และสามารถจัดหาเงินลงทุนเพิ่มเติมได้ตามจำนวนและตามเวลาที่กำหนด

INC equity (www, 2551) ระบุว่า แหล่งเงินทุนมาได้จากหลายแหล่ง ได้แก่

1. ครอบครัว ญาติพี่น้องและเพื่อนฝูง

การกู้ยืมเงินทุน จากญาติพี่น้อง เพื่อนจัดว่าเป็นแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุด เพราะด้วยความคุ้นเคย และความน่าเชื่อถือ จะทำให้ผู้ประกอบการมีความสะดวกในเรื่องของการไม่ต้องใช้หลักประกันหรือผู้ค้ำยืม ระยะเวลาดำเนินการสั้น อัตราดอกเบี้ยที่ต้องเสียก็จะน้อยกว่าการกู้

จากแหล่งทุนอื่นๆ ทั้งยังมีความยืดหยุ่นในเรื่องของระยะเวลาการปลดหนี้ได้นานกว่า เมื่อเทียบกับการกู้เงินลงทุนจากแหล่งทุนอื่น ๆ

2. เครดิตการ์ด

เครดิตการ์ดมีประโยชน์มาก เพราะถือเป็นเงินลงทุนเบื้องต้นของตนเองโดยเฉพาะในเรื่องการจัดการกระแสเงินสดในระหว่างการประกอบการวิสาหกิจ ข้อดีของการใช้เงินทุนจากบัตรเครดิตคือไม่ต้องเสียดอกเบี้ย ในกรณีที่ผู้ชำระเงินเต็มจำนวน และทันตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ไม่รวมถึงบัตรเครดิตเงินสด ซึ่งอาจเสียดอกเบี้ยมากกว่าธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันแต่ถือได้ว่ามีสภาพคล่องที่ดี

3. สถาบันการเงิน

การกู้ยืมจากสถาบันการเงินขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารนั้นยุ่งยากกว่าการกู้เงินจากแหล่งเงินกู้อื่น ๆ แต่สามารถอนุมัติวงเงินค่อนข้างสูง สถาบันการเงินหรือธนาคารถือเป็นแหล่งเงินกู้ยืมที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจรู้จักกันเป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะให้วงเงินในการกู้ยืมที่ค่อนข้างสูง และมีอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมกว่าแหล่งทุนอื่นๆ แต่ขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารนั้นยุ่งยากกว่าการกู้เงินจากแหล่งทุนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารการกู้ยืมหลักทรัพย์ และผู้ค้ำประกัน

4. ลิขสิทธิ์

การเช่าทรัพย์สิน มีประโยชน์มากในกรณีที่ผู้ต้องการอุปกรณ์ทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น เครื่องมือประกอบการ ยานพาหนะ รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างคอมพิวเตอร์ เพื่อมาใช้สอยในการประกอบการวิสาหกิจ โดยที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจไม่ต้องเสียเงินส่วนที่จะเอาไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อมาซื้อ ไม่ต้องหาหลักทรัพย์อื่นมาค้ำประกัน แต่ข้อเสียของลิขสิทธิ์คือ หากการประกอบการวิสาหกิจยกเลิกสัญญาเช่าซื้อก่อนกำหนดมากเท่าไรผู้ประกอบการวิสาหกิจก็จะเสียค่าปรับมากขึ้นเท่านั้น

5. บริษัทร่วมลงทุนและนักลงทุนส่วนบุคคล

การลงทุนแบบบริษัทร่วมลงทุน และนักลงทุนส่วนบุคคล ถือว่ายังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก แต่ในต่างชาตินั้นบริษัทร่วมลงทุนและนักลงทุนส่วนบุคคลถือว่ามีความเหมาะสมสำหรับธุรกิจแนวใหม่ที่มีความเสี่ยงสูง จนกระทั่งธนาคารและสถาบันการเงินไม่กล้าปล่อยเงินกู้ให้แก่การประกอบการวิสาหกิจ บริษัทร่วมลงทุนและนักลงทุนส่วนบุคคลอาจไม่ได้รู้จักกับว่าที่เจ้าของกิจการเป็นการส่วนตัว แต่เป็นผู้ที่มีกำลังทรัพย์มากและเล็งเห็นว่าธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจนั้นแม้จะมีความเสี่ยงมาก แต่ก็มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงเช่นกัน จึงให้การสนับสนุนเรื่องการลงทุน แต่ข้อเสียของการกู้ยืมจากบริษัทร่วมลงทุนและนักลงทุนส่วนบุคคลก็มีเช่นกัน เพราะไม่ใช่ว่านักลงทุนจะยอมตอบตกลงง่าย ๆ ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องทำแผนธุรกิจให้ดึงดูด

ใจเพื่อให้เกิดการร่วมลงทุน อีกทั้งผู้ประกอบการวิสาหกิจอาจเสียอิสระในการบริหารจัดการ กล่าวคือผู้ร่วมลงทุนเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการร่วมด้วย ทั้งยังมีกระบวนการเร่งรัด เนื่องจากผู้ลงทุนเหล่านี้ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง ทำให้ต้องการเห็นผลกำไรที่รวดเร็ว

6. เงินกู้ยืมในระบบ

เงินกู้ยืมในระบบมีขั้นตอนและการอนุมัติที่รวดเร็ว และสะดวกกว่าการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงิน แต่มีข้อเสียในเรื่องอัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมที่สูงมาก ผู้ประกอบการวิสาหกิจจึงควรพิจารณาทางเลือกนี้เป็นทางเลือกสุดท้ายในกรณีที่มีความจำเป็น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน

Zapalska and Geoff (2000) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในช่วงเริ่มต้นกิจการ และช่วงที่กิจการมีการเติบโตทางธุรกิจในสถานะที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และการเงิน พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจในประเทศไทยร้อยละ 80 ต้องการเงินลงทุนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินสะสมส่วนตัวของผู้ประกอบการวิสาหกิจเอง ซึ่งแหล่งเงินลงทุนที่จะพิจารณากู้ยืมเป็นอันดับแรก ๆ คือ จากเพื่อนและบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดี ลำดับต่อมาจะเป็นธนาคาร และสถาบันการลงทุน ซึ่งวิธีที่นิยมที่สุดสำหรับการจัดหาเงินลงทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจประมาณร้อยละ 20 ของผู้ประกอบการวิสาหกิจในประเทศไทย จะใช้เอกสารสัญญาการกู้ยืมระยะสั้น และหลังจากนั้น จะใช้สินทรัพย์ร่วมกับเอกสารสัญญาการขอกู้ยืมระยะยาว

Saemundsson and Dahlstrand (1999) ศึกษาอุปสรรคที่เป็นตัวหยุดชะงักการเติบโตทางธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจ โดยศึกษาบทบาทและความต้องการเงินลงทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่าเงินทุนส่วนตัวและเงินลงทุนจากการกู้ยืมเป็นแหล่งเงินทุน 2 แหล่ง ที่ผู้ประกอบการโดยทั่วไปใช้สำหรับการเพิ่มเงินลงทุน ในขณะที่บางบริษัทสามารถจัดหาเงินลงทุนเพิ่มจากนักลงทุนอิสระ หรือเงินลงทุนจากนักลงทุนที่ไม่หวังผลตอบแทน

Gundry and Welsch (2001) ศึกษาความพยายามอย่างสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เห็นได้ของการกำหนดกลยุทธ์ ให้ธุรกิจเติบโตสูง ระบุว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม ที่มีการเติบโตสูงกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีการเติบโตต่ำ

เนื่องจากการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีการเติบโตสูงมีแหล่งเงินกู้ยืมให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ และช่วงการขยายตัวของธุรกิจ

Cooper (1986) ศึกษาการประกอบการวิสาหกิจและสินค้าเทคโนโลยีสูง และ Moore (1994) ศึกษาข้อจำกัดทางด้านเงินทุน และการพัฒนาการเติบโตของธุรกิจขนาดย่อมที่เกี่ยวกับธุรกิจด้านเทคโนโลยี ระบุว่าธุรกิจยุโรปที่ขาดแคลนเงินลงทุนเพิ่ม จะเป็นอุปสรรคในการเติบโตของธุรกิจ และเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมต้องขายธุรกิจนั้น

สรุปได้ว่า เงินลงทุนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเติบโตของวิสาหกิจ เพราะหากวิสาหกิจประสบความสำเร็จในด้านการตลาดสามารถเพิ่มยอดขายได้แต่ขาดสภาพคล่อง จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจล้มเหลวจนกระทั่งต้องล้มเลิก หรือขายกิจการได้ โดยแหล่งกู้ยืมสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญคือ เพื่อนและบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีตามด้วยธนาคารและสถาบันการเงิน โดยส่วนใหญ่สถาบันทางการเงินจะต้องใช้หลักทรัพย์และเอกสารในการกู้ยืม สำหรับประเทศไทยยังขาดงานวิจัยเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินลงทุนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.2.6 ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (Operational Improvement)

ลักษณะและความสำคัญของการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอสามารถช่วยให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตและประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้ การปรับปรุงการปฏิบัติงานหมายถึงการเปลี่ยนแนวคิดที่ว่า “หากไม่มีสิ่งใดเสียไม่ต้องทำการซ่อม” มาเป็นการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอไม่ต้องรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายจึงจะทำการซ่อมแซม หรือปรับปรุงพัฒนา เพราะฉะนั้นในการจะปรับปรุงพัฒนาสิ่งใดการประกอบการวิสาหกิจนั้นจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการการปฏิบัติงาน ความสามารถของตนเอง และประสบการณ์หรือตัวอย่างที่ดีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานของการประกอบการวิสาหกิจนั้น จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปรับปรุงพัฒนาด้านการตลาดและยอดขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และความสัมพันธ์กับผู้จัดหาทรัพยากร (Bessant, Phelps, and Adams, 2005) ซึ่งการประกอบการวิสาหกิจจะเติบโต หรือถดถอยจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (Dobbs and Hamilton, 2006) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Orser, Hograth, and Riding (2000) ที่ระบุว่า การประกอบการวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอให้ดำเนินต่อไป

อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการเติบโตทางธุรกิจ

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอตามแนวคิดของ Bessant, Phelps, and Adams (2005) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีขึ้น การลดของเสียและระยะเวลาในกระบวนการผลิตสินค้า มีการลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าการพัฒนา รูปแบบของสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า มีการปรับราคาสินค้าให้เหมาะสมในการแข่งขันกับคู่แข่ง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ รวมถึงการปรับปรุงช่องทางที่เหมาะสมในการจัดจำหน่ายสินค้า และ ปรับปรุงการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า

Goodman, Fandl, Michlitsch, and Lewis (2007) กล่าวว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานของการประกอบการวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลิตภาพและคุณภาพของการประกอบการวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น โดยเป้าหมายการปรับปรุงการปฏิบัติงานของการประกอบการวิสาหกิจจะอยู่บนพื้นฐานเรื่องของผลกำไร หากการประกอบการวิสาหกิจไม่มีผลกำไรเป็นตัวเงินจากการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อย่างน้อยการปรับปรุงการปฏิบัติการณ์ก็มีแนวโน้มในการสร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ให้แก่ลูกค้า เพิ่มมากขึ้น

ตัวชี้วัดในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของการประกอบการวิสาหกิจมี 2 อย่าง คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ โดยการวัดประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้น ๆ ส่วนการวัดประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับเรื่องจำนวนของผลิตภาพของการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นจะคำนึงถึง การลดทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการผลิตลง และพยายามเพิ่มคุณภาพและปริมาณของสิ่งของที่จะผลิตได้ให้มากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

Coles, Harris, and Dickson (2003) ศึกษาข้อดีของผลการทดสอบของความขัดแย้งและการร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาผลิตสินค้าใหม่ ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์เป็นองค์ความรู้ที่ดีที่สุดและสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจโดยสามารถนำไปเปรียบเทียบกับธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงกว่าได้

Harris (2003) ศึกษาอุปสรรคในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดย่อม ผลที่ได้จากการศึกษาคือการขาดการเปรียบเทียบกับองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ที่ดีที่สุดของธุรกิจอื่น ซึ่งเป็นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อมให้เกิดการเติบโต

สรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ได้จริง โดยเมื่อนำประสบการณ์ของการประกอบการวิสาหกิจอื่นมาเปรียบเทียบกับความสามารถที่ตนเองมีอยู่ จะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียของตนเอง ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการประกอบการวิสาหกิจจนนำไปสู่การเติบโตได้ สำหรับประเทศไทยยังขาดงานวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา มีรูปแบบการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาลักษณะและเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงกับการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงจะมีระดับของการปฏิบัติงานในปัจจุบันนี้ ๆ แตกต่างกันโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา

3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และสถานที่ทำการวิจัย

3.2.1 ประชากร

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีอัตราการเติบโตของธุรกิจสูงและไม่สูง ที่ทำการจดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2548 จำนวน 237 ราย และปัจจุบันยังคงดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งจะยกเว้นการพิจารณาธุรกิจการผลิตสุรา เนื่องจากในปี พ.ศ. 2545 และปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้มีผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ผลิตสุราจดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2545 และปี พ.ศ. 2546 สูงถึงร้อยละ 50 ของผู้ประกอบการวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งจะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อน ดังนั้นประชากรที่ไม่นับรวมธุรกิจการผลิตสุราระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2548 จะมีจำนวนทั้งสิ้น 182 ราย เป็นข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลและงบการเงินของการ

ประกอบการวิสาหกิจที่แจ้งต่อสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ โดยมีขั้นตอนการได้มาซึ่งประชากร ดังนี้

1. ทำการสืบค้นฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจที่จดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2548 โดยสืบค้นแบบมีเงื่อนไข คือ มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200,000,000 บาท และเป็นการประกอบการวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

2. นำข้อมูลงบการเงินทั้ง 4 ปี มาคำนวณสูตรส่วนที่เพิ่มขึ้นของยอดขายของแต่ละการประกอบการวิสาหกิจ โดยการประกอบการวิสาหกิจที่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายได้อย่างน้อย ร้อยละ 15 ต่อปี เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี จะถือว่าเป็นประชากรที่มีการเติบโตสูงและการประกอบการวิสาหกิจที่ไม่สามารถดำรงอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายได้อย่างน้อยร้อยละ 15 ต่อปีเป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี จะถือว่าเป็นประชากรที่เติบโตทางธุรกิจไม่สูง

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่ใช้ในการศึกษานั้นได้มีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และมีระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่าได้ในระดับ 0.05 โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma^2 N}{d^2 (N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

d = ความคลาดเคลื่อนสูงสุดระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรกับค่าเฉลี่ยของตัวอย่างเท่ากับ 0.05

$z_{\frac{\alpha}{2}}$ = 1.96 (ระดับความเชื่อมั่น 95%)

σ^2 = ความแปรปรวนของตัวอย่าง = 1

ความแปรปรวนของตัวอย่าง ประมาณการจาก

$$\sigma = \frac{1}{4}(Max - Min)$$

$$\sigma = \frac{1}{4}(5 - 1)$$

$$\sigma^2 = 1$$

$$\text{การคำนวณ} \quad \frac{(1.96)^2 \times (1)^2 \times (182)}{(0.1)^2 \times (182 - 1) + (1.96)^2 \times (1)^2}$$

$$n = 123.61 \text{ หรือ } 124 \text{ ราย}$$

จากประชากรที่ไม่นับรวมการผลิตสุรา จำนวน 182 ราย สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 124 รายโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) และแบ่งประชากรได้เป็น 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง จำนวน 50 ราย และกลุ่มที่ 2 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง จำนวน 132 ราย ตามจำนวนประชากรของการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การแบ่งกลุ่มขนาดตัวอย่างเป็นส่วนสำคัญของกลุ่มประชากรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูง

กลุ่มวิสาหกิจ	จำนวนผู้ประกอบการ		จำนวนตัวอย่าง (ราย)
	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	
การเติบโตสูง	50	27.47	34
การเติบโตไม่สูง	132	72.53	90
รวม	182	100	124

ที่มา: ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ,2550 ร่วมกับการคำนวณ

เนื่องจากประชากรมีจำนวนน้อย การวิจัยในครั้งนี้จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนของประชากรที่มีอยู่ทั้งหมด โดยจะแบ่งประชากรที่ทำการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตใน จังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงมีจำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.47 ของประชากร ทั้งหมด สามารถเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 30 ราย คิดเป็น ร้อยละ 60 ของประชากรที่เติบโตสูง

กลุ่มที่ 2 คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตใน จังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีจำนวน 132 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.53 ของ ประชากรทั้งหมด สามารถเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 80 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.61 ของประชากรที่เติบโตไม่สูง

3.2.3 สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตใน จังหวัดนครราชสีมา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และเหตุผลใน การตัดสินใจดำเนินธุรกิจมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ ได้แก่ จำนวนพนักงานในปัจจุบัน ยอดขายรวมในปีที่ทำการ ดำรง มีลักษณะคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ ได้แก่ การจัดการด้านบุคคล ด้านกลยุทธ์ ด้าน ระบบแบบแผน ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน และด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มี ลักษณะคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire)

- การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ด้านการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การมอบหมายงาน การให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำ

- กลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า การกำหนด ตำแหน่งทางการตลาด การกำหนดแผนการพัฒนตราสินค้า และการนำแผนไปปฏิบัติ

- ระบบแบบแผน ได้แก่ ข้อมูลค่าใช้จ่าย ข้อมูลพนักงาน กฎระเบียบของบริษัท ข้อมูล ของคู่แข่ง การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลความต้องการของลูกค้า และการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์

- การเข้าสู่ตลาดใหม่ ได้แก่ การขยายตลาด การหาข้อมูลลูกค้า การแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ การพัฒนารูปแบบสินค้า การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การรับจ้างผลิตสินค้า และการส่งสินค้าออกจำหน่ายยังต่างประเทศ

- การได้มาซึ่งเงินลงทุน ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และสามารถจัดหาเงินลงทุนได้ตามจำนวนที่ต้องการ และตามเวลาที่กำหนด รวมถึงสัดส่วนเงินลงทุนส่วนตัว และการกู้ยืม

- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น การลดของเสียในกระบวนการผลิต การลดระยะเวลาในการผลิต ลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ พัฒนารูปแบบสินค้า ปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขัน หาช่องทางที่เหมาะสมในการจัดจำหน่ายสินค้า และการปรับปรุงการโฆษณาประชาสัมพันธ์

3.4 การสร้าง และหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

วิธีการสร้างแบบสอบถาม มีดังนี้

- 1) ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจ
- 2) กำหนดกรอบหรือขอบเขตของข้อมูลที่จะจัดเก็บให้สอดคล้องกับปัญหาหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง จำนวน 5 ราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้พัฒนาแบบสอบถามโดยมีข้อคำถามหลัก ดังนี้

1. ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร
2. ท่านมีตัวแทนในการตัดสินใจการทำงานขณะที่ท่านไม่อยู่หรือไม่
3. ท่านมีหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร
4. ท่านประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานหรือไม่ และมีวิธีในการแก้ไขอย่างไร
5. ท่านมีการกำหนดแผนการทางธุรกิจไว้ล่วงหน้าก่อนดำเนินการธุรกิจหรือไม่
6. ท่านมีการกำหนดกลุ่มลูกค้า หรือราคาและคุณภาพของสินค้าไว้อย่างไร
7. ท่านมีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทอย่างไร และข้อมูลเหล่านั้นก่อนประโยชน์ต่อท่านอย่างไรบ้าง
8. ท่านมีการเพิ่มยอดขายสินค้าอย่างไร มีการรับจ้างผลิตหรือการส่งออกหรือไม่อย่างไร

9. สัดส่วนเงินลงทุนเป็นอย่างไร อัตราส่วนการกู้ยืมกับเงินส่วนตัวเป็นอย่างไร

10. ท่านมีวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร มีการศึกษาดูงานที่อื่นหรือไม่

เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อนำข้อมูลมา

ออกแบบสอบถาม

4) สร้างแบบสอบถามแล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ ดร.มัลลิกา สังข์สนิท และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการวิจัย ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐ ได้แก่ อาจารย์รัชฎาพร วิสุทธากร หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และภาคเอกชน ได้แก่ คุณวิภากรณ์ เกียรติอำนวย เจ้าของบริษัท เจ. เอช. อุตสาหกรรม จำกัด เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสอบถามให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5) นำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 ราย แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัค (Cronbachs' alpha Coefficient) เพื่อวัดค่าความเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยค่าความเชื่อมั่นที่ได้จะขึ้นอยู่กับค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม และจำนวนข้อคำถาม โดยหากข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันสูงหรือจำนวนข้อคำถามมีมาก ค่าความเชื่อมั่นก็จะมีค่าสูง ดังนั้น จึงกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่มากกว่า 0.70 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550) เป็นมาตรฐานในการวิจัยครั้งนี้ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ในการคำนวณเพื่อวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ	ผลการวิเคราะห์	
	ข้อคำถาม	ค่า Cronbachs' alpha
แบบสอบถามด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	17	0.87
แบบสอบถามด้านกลยุทธ์	6	0.94
แบบสอบถามด้านระบบแบบแผน	7	0.83
แบบสอบถามด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่	7	0.90
แบบสอบถามด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน	2	0.71
แบบสอบถามด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	9	0.89
รวม	46	0.86

จากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ค่า Cronbachs' alpha พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามอยู่ในระดับ 0.86 และมีค่าความเชื่อมั่นในรายข้อเกินกว่า 0.70 ซึ่งเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงสามารถใช้แบบสอบถามดังกล่าวในการเก็บข้อมูลได้

6) ข้อคำถามของแบบสอบถามมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อของปัจจัยเป็นแบบ Rating scale โดยกำหนดคะแนนแบ่งเป็น 5 ช่วง ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ข้อความเชิงบวก</u>
เป็นจริงมากที่สุด	5
เป็นจริงมาก	4
เป็นจริงปานกลาง	3
เป็นจริงน้อย	2
เป็นจริงน้อยที่สุด	1

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น ทำการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ และนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ สรุปผล โดยจะทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Data Source) และ ทูติยภูมิ (Secondary Data Source) ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจาก 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนและปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะใช้เพื่อการสร้างแบบสอบถาม สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลในส่วนที่ 2 โดยทำการออกแบบสอบถามและพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดจนทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยการทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บข้อมูลจากสมาชิกสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 ราย (Pre-test) และกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดนครราชสีมา ยกเว้นการผลิตสุรา ที่จดทะเบียนการค้าในปี พ.ศ. 2545-2548 และยังคงดำเนินกิจการ ณ ปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มที่เก็บแบบสอบถามได้อย่างสมบูรณ์ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่จดทะเบียนการค้าในปี พ.ศ. 2545 ถึง ปี พ.ศ. 2548 ที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงจำนวน 50 ราย ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 30 ราย และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจไม่สูงจำนวน 90 ราย ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 132 ราย โดยทำการส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านทางจดหมาย และกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถามหรือไม่ตอบกลับ จะใช้วิธีการขอสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์โดยใช้คำถามชุดเดียวกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ประมวลผลทางสถิติในลำดับต่อไป

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ คือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นข้อมูลออนไลน์และข้อมูลที่ขอคัดลอก เกี่ยวกับการจดทะเบียนนิติบุคคล และข้อมูลงบการเงิน รวมทั้งข้อมูลจากสถาบันการศึกษาในรูปแบบเอกสาร วารสาร บทความ สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้างานวิจัย และสร้างแบบสอบถาม

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบสมมุติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับข้อมูลทั่วไป เป็นการสรุปข้อมูลในรูปแบบของค่าความถี่ (Frequencies) การหาค่าสัดส่วน หรือร้อยละ (Percentage) การวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติอ้างอิง T – test (Inference Statistics) ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในเรื่องข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลด้านธุรกิจ และข้อมูลด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจนั้น ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจ

สูงและเติบโตทางธุรกิจไม่สูง ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) การหาค่าสัดส่วนหรือร้อยละ (Percentage)

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ระหว่างการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐานในการวิจัยใช้สถิติอ้างอิง T – test การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในแต่ละด้านว่าผู้ประกอบการมีการจัดการในปัจจัยด้านต่างๆ แตกต่างกันระหว่างธุรกิจที่เติบโตสูงกับธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ตามสมมุติฐาน

การแปลผลจากแบบสอบถามการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความสำคัญ แบ่งเป็น 6 ระดับ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจที่มีระดับการบริหารจัดการธุรกิจด้านนั้น ๆ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงน้อย เป็นจริงน้อยที่สุดและไม่ทำเลย โดยจะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

$$\text{ค่าพิสัย (Range)} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{5} = \frac{5 - 0}{5} = 1.00$$

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	การแปลผล
4.01 – 5.00	การประกอบการวิสาหกิจ	เป็นจริงมากที่สุด
3.01 – 4.00	มีระดับของการบริหารจัดการ	เป็นจริงมาก
2.01 – 3.00	ธุรกิจในปีขยายนั่น ๆ	เป็นจริงปานกลาง
1.01 – 2.00		เป็นจริงน้อย
0.00 – 1.00		เป็นจริงน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 182 ราย ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูง จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 60 ของประชากรที่เติบโตสูง และการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง จำนวน 80 ราย จากจำนวนประชากร 132 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.61 ของประชากรที่เติบโตไม่สูง ซึ่งสามารถเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้จำนวน 110 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60.44 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งลักษณะทางประชากรศาสตร์ ออกเป็น เพศ อายุ การศึกษาและเหตุผลในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตสูง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน) n = 30	ร้อยละ
เพศ	ชาย	16	53.33
	หญิง	14	46.67
	รวม	30	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	7	23.33
	30 - 40 ปี	11	36.67
	41 - 50 ปี	9	30.00
	51 - 60 ปี	1	3.33
	60 ปีขึ้นไป	2	6.67
	รวม	30	100.00
การศึกษา	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	1	3.33
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	2	6.67
	อนุปริญญา	3	10.00
	ปริญญาตรี	12	40.00
	ปริญญาโท	12	40.00
	ปริญญาเอก	0	0.00
	รวม	30	100.00
เหตุผลที่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้	มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้	22	30.56
	มองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ	20	27.78
	มีความชื่นชอบธุรกิจนี้	16	22.22
	มีผู้แนะนำหรือชวนร่วมลงทุน	7	9.72
	ต้องการเอื้อประโยชน์ระหว่างธุรกิจในเครือหรือขยายจากธุรกิจเดิม	6	8.33
	เหตุผลอื่น ๆ	1	1.39
	รวม	72*	100.00

หมายเหตุ : *ผลรวมมากกว่า 30 คน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.33 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.67 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี อายุ 60 ปีขึ้นไปและอายุระหว่าง 51- 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 30 ร้อยละ 23.33 ร้อยละ 6.67 และร้อยละ 3.33 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือระดับอนุปริญญา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 10 ร้อยละ 6.67 และร้อยละ 3.33 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ส่วนเหตุผลที่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้เหตุผลว่ามีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้ในระดับร้อยละ 30.56 รองลงมาคือการมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 27.78 และมีความชื่นชอบในธุรกิจ มีเพื่อนหรือผู้แนะนำชวนร่วมลงทุน ตลอดจน ต้องการเอื้อประโยชน์ระหว่างธุรกิจเดิมในเครือหรือขยายธุรกิจจากธุรกิจเดิม และเหตุผลอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 22.22 ร้อยละ 9.72 ร้อยละ 8.33 และร้อยละ 1.39 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตไม่สูง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์		จำนวน(คน) n = 80	ร้อยละ
เพศ	ชาย	36	45.00
	หญิง	44	55.00
	รวม	80	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	10	12.50
	30 - 40 ปี	27	33.75
	41 – 50 ปี	25	31.25
	51 - 60 ปี	9	11.25
	60 ปีขึ้นไป	2	2.50
	ไม่ระบุ	7	8.75
รวม		80	100.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลักษณะทาง ประชากรศาสตร์	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน) n = 80	ร้อยละ
การศึกษา	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	4	5.00
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	8	10.00
	อนุปริญญา	19	23.75
	ปริญญาตรี	33	41.25
	ปริญญาโท	9	11.25
	ปริญญาเอก	0	0.00
	ไม่ระบุ	7	8.75
รวม		80	100.00
เหตุผลที่ตัดสินใจ ดำเนินธุรกิจนี้	มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้	54	36.74
	มีความชื่นชอบธุรกิจนี้	36	24.49
	มองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ	25	17.00
	ต้องการเอื้อประโยชน์ระหว่างธุรกิจในเครือ	15	10.20
	หรือขยายจากธุรกิจเดิม	14	9.53
	มีผู้แนะนำหรือชวนร่วมลงทุน	3	2.04
	เหตุผลอื่น ๆ	3	2.04
รวม		147*	100.00

หมายเหตุ : *ผลรวมมากกว่า 80 คน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 45 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมดโดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.75 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41-50 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี อายุระหว่าง 51-60 ปี และอายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.25 ร้อยละ 12.5 ร้อยละ 11.25 และร้อยละ 2.5 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.25 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาโท ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 23.75 ร้อยละ 11.25 ร้อยละ 10 และร้อยละ 5 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ ส่วนเหตุผลที่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้เหตุผลว่ามีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้ คิด

เป็นร้อยละ 36.74 รองลงมา คือ มีความชื่นชอบในธุรกิจนี้ คิดเป็นร้อยละ 24.49 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด โดยมีเหตุผลในเรื่องการมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ การต้องการเอื้อประโยชน์ระหว่างธุรกิจในเครือหรือขยายธุรกิจเดิม ตลอดจนการมีผู้แนะนำหรือชวนร่วมลงทุนในอัตราร้อยละ 17 ร้อยละ 10.20 ร้อยละ 9.53 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดตามลำดับ

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านธุรกิจประกอบด้วย จำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบันและยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551 โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตสูง

ข้อมูล	รายละเอียด	จำนวน (คน) n = 30	ร้อยละ
จำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบัน	ไม่เกิน 50 คน	23	76.67
	50 – 100 คน	6	20.00
	101 – 150 คน	1	3.33
	151 – 200 คน	0	0.00
	รวม	30	100.00
ยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	3	10.00
	3 – 5 ล้านบาท	4	13.33
	มากกว่า 5 – 10 ล้านบาท	3	10.00
	มากกว่า 10 – 30 ล้านบาท	5	16.67
	มากกว่า 30 – 50 ล้านบาท	4	13.33
	มากกว่า 50 – 100 ล้านบาท	3	10.00
	มากกว่า 100 - 300 ล้านบาท	2	6.67
	มากกว่า 300 – 500 ล้านบาท	3	10.00
	มากกว่า 500 ล้านบาท	3	10.00
	รวม	30	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบันไม่เกิน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 76.67 มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51- 100 คน ร้อยละ 20 และจำนวนพนักงานระหว่าง 101-150 คน ร้อยละ 3.33 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ ส่วน

ยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 10 – 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ รายได้มากกว่า 3 - 5 ล้านบาท และ มากกว่า 30 - 50 ล้านบาท ในอัตราร้อยละ 13.33 เท่ากัน ส่วนรายได้ไม่เกิน 3 ล้านบาท รายได้มากกว่า 5 - 10 ล้านบาท รายได้มากกว่า 50 - 100 ล้านบาท รายได้มากกว่า 300-500 ล้านบาท และรายได้มากกว่า 500 ล้านบาทอยู่ในอัตราร้อยละ 10 เท่ากันและรายได้มากกว่า 100 -300 ล้านบาทในอัตราร้อยละ 6.67 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลด้านธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ธุรกิจเติบโตไม่สูง

ข้อมูล	รายละเอียด	จำนวน(คน) n = 80	ร้อยละ
จำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบัน	ไม่เกิน 50 คน	67	83.75
	50 – 100 คน	7	8.75
	101 – 150 คน	3	3.75
	151 – 200 คน	3	3.75
	รวม	80	100.00
ยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	22	27.50
	3 – 5 ล้านบาท	20	25.00
	มากกว่า 5 – 10 ล้านบาท	17	21.25
	มากกว่า 10 – 30 ล้านบาท	10	12.50
	มากกว่า 30 – 50 ล้านบาท	4	5.00
	มากกว่า 50 – 100 ล้านบาท	4	5.00
	มากกว่า 100 - 300 ล้านบาท	2	2.50
	มากกว่า 300 – 500 ล้านบาท	0	0.00
	มากกว่า 500 ล้านบาท	1	1.25
	รวม	80	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบันไม่เกิน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 83.75 มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51- 100 คน ร้อยละ 8.75 และจำนวนพนักงานระหว่าง 101-150 คน และพนักงานระหว่าง 151-200 คน ร้อยละ 3.75 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดตามลำดับ ส่วนยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.75 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ รายได้มากกว่า 3-5 ล้านบาท รายได้มากกว่า 5-10 ล้านบาท รายได้มากกว่า 10-30 ล้านบาทใน

อัตราร้อยละ 25 ร้อยละ 21.25 และร้อยละ 12.5 ตามลำดับ ส่วนรายได้มากกว่า 30-50 ล้านบาท และรายได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท อยู่ในอัตราส่วนร้อยละ 5 เท่ากัน และรายได้มากกว่า 100-300 ล้านบาท รายได้มากกว่า 500 ล้านบาท อยู่ในอัตราส่วนร้อยละ 2.5 และ 1.25 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงและเติบโตทางธุรกิจไม่สูง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจที่เติบโตสูง

ข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านกลยุทธ์	4.30	1.58	เป็นจริงมากที่สุด	1
-ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	3.96	0.56	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	3.91	0.71	เป็นจริงมาก	3
-ด้านระบบแบบแผน	3.84	0.99	เป็นจริงมาก	4
-ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน	3.47	0.66	เป็นจริงมาก	5
-ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่	3.27	0.77	เป็นจริงปานกลาง	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.55	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก จากกลุ่มตัวอย่าง 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับเป็นจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีระดับเป็นจริงมาก และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล มีระดับเป็นจริง

มาก และด้านระบบแบบแผน ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน มีระดับเป็นจริงในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 4 และ 5 ส่วนด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่มีระดับความเป็นจริงปานกลาง ในลำดับที่ 6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจในธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

ข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านกลยุทธ์	3.79	2.34	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	2.97	0.54	เป็นจริงปานกลาง	2
-ด้านระบบแบบแผน	2.87	0.79	เป็นจริงปานกลาง	3
-ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	2.85	0.82	เป็นจริงปานกลาง	4
-ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน	2.43	0.77	เป็นจริงน้อย	5
-ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่	2.28	1.10	เป็นจริงน้อย	6
ค่าเฉลี่ยรวม	2.86	0.64	เป็นจริงปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง จากกลุ่มตัวอย่าง 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล มีระดับเป็นจริงปานกลาง และด้านด้านระบบแบบแผน มีระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีระดับเป็นจริงปานกลาง เป็นลำดับที่ 4 ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน และด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่มีระดับความเป็นจริงน้อย ในลำดับที่ 5 และ 6 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการบริหารจัดการธุรกิจในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยกลุ่มที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูง ต่างให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์เป็นลำดับแรกเหมือนกัน โดยกลุ่มที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด กลุ่มที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ากลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านระบบแบบแผน และ และด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน เป็นลำดับที่ 2-5 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนการเข้าสู่ตลาดใหม่ให้ระดับความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจที่

เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านระบบแบบแผน ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ในลำดับที่ 2-4 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยให้ความสำคัญด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนและการเข้าสู่ตลาดใหม่ในลำดับที่ 5 และ 6 ในระดับเป็นจริงน้อย

4.2.1 การวิเคราะห์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

เมื่อวิเคราะห์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นรายด้านย่อย ๆ 8 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจที่เติบโตสูง

ด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านมอบอำนาจการตัดสินใจ	4.37	0.96	เป็นจริงมากที่สุด	1
-ด้านการสื่อสาร	4.33	1.09	เป็นจริงมากที่สุด	2
-ด้านความเป็นผู้นำ	4.25	0.73	เป็นจริงมากที่สุด	3
-ด้านการให้ค่าตอบแทนและ เงินรางวัล	4.19	1.87	เป็นจริงมากที่สุด	4
-ด้านการมอบหมายงาน	3.97	1.13	เป็นจริงมาก	5
-ด้านการทำงานเป็นทีม	3.70	0.95	เป็นจริงมาก	6
-ด้านการสรรหาพนักงาน	3.60	0.95	เป็นจริงมาก	7
-ด้านการฝึกอบรมพนักงาน	3.44	1.26	เป็นจริงมาก	8
ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	0.71	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรเป็นรายชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมอบอำนาจการตัดสินใจ มีระดับความเป็นจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสื่อสาร มีระดับความเป็นจริงมากที่สุด และด้านความเป็นผู้นำมีระดับความเป็นจริงมากที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

ด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านความเป็นผู้นำ	3.46	1.00	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการสื่อสาร	3.44	0.74	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการมอบหมายงาน	3.41	0.76	เป็นจริงมาก	3
-ด้านมอบอำนาจการตัดสินใจ	3.41	1.00	เป็นจริงมาก	4
-ด้านการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล	2.98	1.04	เป็นจริงปานกลาง	5
-ด้านการสรรหาพนักงาน	2.88	0.93	เป็นจริงปานกลาง	6
-ด้านการทำงานเป็นทีม	2.74	0.91	เป็นจริงปานกลาง	7
-ด้านการฝึกอบรมพนักงาน	2.40	1.09	เป็นจริงน้อย	8
ค่าเฉลี่ยรวม	2.97	0.54	เป็นจริงปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเป็นผู้นำมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมาคือด้านการสื่อสาร มีระดับความเป็นจริงมาก และด้านการมอบหมายงาน มีระดับความเป็นจริงมาก ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยกลุ่มที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นลำดับแรก ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในด้านการเป็นผู้นำเป็นลำดับแรก แต่ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมพนักงานเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน โดยเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความแตกต่างกันโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัลเป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมากที่สุดและด้านการมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การสรรหาพนักงานและการฝึกอบรมพนักงานในลำดับที่ 5-8 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร การ

มอบหมายงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมาก และการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล การสรรหาพนักงาน การทำงานเป็นทีมในลำดับที่ 5-7 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงปานกลาง และการฝึกอบรมพนักงานเป็นลำดับสุดท้าย ในระดับเป็นจริงน้อย

4.2.2 การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์

เมื่อวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์เป็นรายด้านย่อย ๆ 5 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ของธุรกิจที่เติบโตสูง

ด้านกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ	4.67	1.65	เป็นจริงมากที่สุด	1
-ด้านการวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า เกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า	4.63	1.81	เป็นจริงมากที่สุด	2
-ด้านการกำหนดตำแหน่งทาง การตลาด	4.51	1.71	เป็นจริงมากที่สุด	3
-ด้านการกำหนดแผนการพัฒนา ตราสินค้า	4.33	1.88	เป็นจริงมากที่สุด	4
-ด้านการประเมินและติดตามแผน	2.90	3.00	เป็นจริงปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	1.58	เป็นจริงมากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์เป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า มีระดับความเป็นจริงมากที่สุด และด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

ด้านกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการกำหนดตำแหน่งทาง การตลาด	4.00	2.56	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ	3.90	2.57	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการกำหนดแผนการพัฒนา ตราสินค้า	3.69	2.65	เป็นจริงมาก	3
-ด้านการวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า เกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า	3.60	2.48	เป็นจริงมาก	4
-ด้านการประเมินและติดตามแผน	3.34	3.02	เป็นจริงมาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	2.34	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์เป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติมีระดับความเป็นจริงมาก และด้านการกำหนดแผนการพัฒนาตราสินค้า มีระดับความเป็นจริงมาก ตามลำดับ

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์เป็นรายข้อสามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก และผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายข้อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายข้อนั้นมีความแตกต่างกันโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นลำดับแรก ส่วนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นลำดับแรก ในขณะที่เดียวกันกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงต่างให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินและติดตามแผนเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน โดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านด้านการนำแผนไปปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด การกำหนดแผนการพัฒนาตราสินค้า เป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมากที่สุดและการประเมินและติดตามผลอยู่ในลำดับสุดท้ายในระดับเป็นจริงปานกลาง

ส่วนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในการนำไปปฏิบัติ การกำหนดแผนการพัฒนาตราสินค้า การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า และการประเมินและติดตามผลอยู่เป็นลำดับที่ 2-5 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมากทุกข้อ โดยการประเมินและติดตามผลอยู่ในลำดับสุดท้ายเช่นเดียวกันกับกลุ่มที่เติบโตสูง

4.2.3 การวิเคราะห์ระบบแบบแผน

เมื่อวิเคราะห์ด้านระบบแบบแผนเป็นรายด้านย่อย ๆ 7 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับระบบแบบแผนของธุรกิจที่เติบโตสูง

ระบบแบบแผน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านข้อมูลค่าใช้จ่าย	4.40	0.85	เป็นจริงมากที่สุด	1
-ด้านข้อมูลพนักงาน	4.07	1.08	เป็นจริงมาก	2
-ด้านกฎระเบียบของบริษัท	4.03	1.38	เป็นจริงมาก	3
-ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	3.97	1.27	เป็นจริงมาก	4
-ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้า	3.80	1.16	เป็นจริงมาก	5
-ด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์	3.70	1.46	เป็นจริงมาก	6
-ด้านข้อมูลของคู่แข่ง	2.90	1.35	เป็นจริงปานกลาง	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	0.99	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าปัจจัยด้านระบบแบบแผน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมาก จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านข้อมูลพนักงานมีระดับความเป็นจริงมาก และด้านกฎระเบียบของบริษัทมีระดับความเป็นจริงมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับระบบแบบแผนของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

ระบบแบบแผน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านข้อมูลค่าใช้จ่าย	3.99	0.89	เป็นจริงมาก	1
-ด้านกฎระเบียบของบริษัท	3.02	1.01	เป็นจริงปานกลาง	2
-ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	2.90	0.93	เป็นจริงปานกลาง	3
-ด้านข้อมูลพนักงาน	2.89	1.02	เป็นจริงปานกลาง	4
-ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้า	2.81	0.94	เป็นจริงปานกลาง	5
-ด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์	2.56	0.94	เป็นจริงปานกลาง	6
-ด้านข้อมูลของกลุ่มแข่งขัน	1.92	1.25	เป็นจริงน้อย	7
ค่าเฉลี่ยรวม	2.87	0.79	เป็นจริงปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าปัจจัยด้านระบบแบบแผน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงปานกลาง จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านกฎระเบียบของบริษัทมีระดับความเป็นจริงปานกลางและด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบมีระดับความเป็นจริงปานกลาง ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านระบบแบบแผนในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงที่มีค่าระดับความสำคัญอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยกลุ่มที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายเป็นลำดับแรกโดยกลุ่มที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามีความแตกต่างกันโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านข้อมูลพนักงาน ด้านกฎระเบียบบริษัท ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ในลำดับที่ 2-6 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมาก และด้านข้อมูลคู่แข่งเป็นลำดับ

สุดท้ายในระดับเป็นจริงปานกลางซึ่งแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญด้านกฎระเบียบบริษัท การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านข้อมูลพนักงาน ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ในลำดับที่ 2-6 ตามลำดับในระดับเป็นจริงปานกลางและด้านข้อมูลคู่แข่งชั้นในลำดับสุดท้ายเหมือนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงในระดับเป็นจริงน้อย

4.2.4 การวิเคราะห์การเข้าสู่ตลาดใหม่

เมื่อวิเคราะห์ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่เป็นรายด้านย่อย ๆ 7 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ของธุรกิจที่เติบโตสูง

การเข้าสู่ตลาดใหม่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการขยายตลาด	4.07	1.05	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการหาข้อมูลลูกค้า	3.73	0.78	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่	3.63	1.00	เป็นจริงมาก	3
-ด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า	3.30	1.12	เป็นจริงปานกลาง	4
-ด้านการผลิตสินค้าชนิดใหม่	3.03	1.22	เป็นจริงปานกลาง	5
-ด้านการรับจ้างผลิตสินค้า	2.90	1.37	เป็นจริงปานกลาง	6
-ด้านการส่งสินค้าออก	2.23	1.38	เป็นจริงน้อย	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.27	0.77	เป็นจริงปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงปานกลาง จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการขยายตลาดมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการหาข้อมูลลูกค้ามีระดับความเป็นจริงมาก และด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่มีระดับความเป็นจริงมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาดใหม่ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

การเข้าสู่ตลาดใหม่	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการขยายตลาด	3.52	1.00	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการหาข้อมูลลูกค้า	2.61	1.28	เป็นจริงปานกลาง	2
-ด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่	2.59	1.37	เป็นจริงปานกลาง	3
-ด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า	2.27	1.44	เป็นจริงน้อย	4
-ด้านการรับจ้างผลิตสินค้า	1.82	1.32	เป็นจริงน้อย	5
-ด้านการผลิตสินค้าชนิดใหม่	1.59	1.82	เป็นจริงน้อยที่สุด	6
-ด้านการส่งสินค้าออก	1.54	1.22	เป็นจริงน้อยที่สุด	7
ค่าเฉลี่ยรวม	2.28	1.10	เป็นจริงน้อย	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงน้อย จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการขยายตลาดมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการหาข้อมูลลูกค้ามีระดับความเป็นจริงปานกลาง และด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่มีระดับความเป็นจริงน้อยตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย โดยกลุ่มที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านการขยายตลาดเป็นลำดับแรก และด้านการส่งสินค้าออกเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญในแต่ละด้านพบว่า มีลำดับการให้ความสำคัญใกล้เคียงกันแต่มีความแตกต่างกันในด้านการให้ระดับความสำคัญโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ลำดับความสำคัญในด้านการหาข้อมูลลูกค้า และด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ในลำดับที่ 2 และ 3 ในระดับเป็นจริงมาก กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในลำดับเท่ากันแต่ให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลางเท่านั้น ส่วนด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง กลุ่มเติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงน้อย และด้านการผลิตสินค้าชนิดใหม่และด้านการรับจ้างผลิตของกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูงในระดับเป็นจริงปานกลางและด้านการส่งสินค้าออกในระดับเป็นจริงน้อย ตามลำดับ

4.2.5 การวิเคราะห์ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน

เมื่อวิเคราะห์ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุนเป็นรายด้านย่อย ๆ 4 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินลงทุนของธุรกิจที่เติบโตสูง

การได้มาซึ่งเงินลงทุน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ ตามจำนวน	3.77	0.82	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลา	3.73	0.91	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการเข้าถึงแหล่งทุน	3.53	1.59	เป็นจริงมาก	3
-ด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและ การกู้ยืม	2.83	1.34	เป็นจริงปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.47	0.66	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมาก จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรก ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวนมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลา มีระดับความเป็นจริงมาก ด้านการเข้าถึงแหล่งทุนมีระดับความเป็นจริงมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินลงทุนของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

การได้มาซึ่งเงินลงทุน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ ตามจำนวน	2.69	1.06	เป็นจริงปานกลาง	1
-ด้านการเข้าถึงแหล่งทุน	2.40	1.97	เป็นจริงน้อย	2
-ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลา	2.40	1.17	เป็นจริงน้อย	3
-ด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและ การกู้ยืม	2.24	1.35	เป็นจริงน้อย	4
ค่าเฉลี่ยรวม	2.43	0.77	เป็นจริงน้อย	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงน้อยจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวนมีระดับความเป็นจริงปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการเข้าถึงแหล่งทุนมีระดับความเป็นจริงน้อย และด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลามีระดับความเป็นจริงน้อย ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย โดยกลุ่มที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวนเป็นลำดับแรกเหมือนกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามีความแตกต่างกันโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลา ด้านการเข้าถึงแหล่งทุนในระดับเป็นจริงมาก และด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืมในระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในด้านการเข้าถึงแหล่งทุนการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลา และด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืม เป็นลำดับที่ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงน้อย

4.2.6 การวิเคราะห์การปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เมื่อวิเคราะห์ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นรายด้านย่อย ๆ 9 ด้าน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของธุรกิจที่เติบโตสูง

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ	4.43	0.63	เป็นจริงมากที่สุด	1
-ด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต	4.37	0.76	เป็นจริงมากที่สุด	2
-ด้านการลดของเสีย	4.20	0.96	เป็นจริงมากที่สุด	3
-ด้านการลดระยะเวลา	4.07	0.98	เป็นจริงมาก	4
-ด้านการปรับปรุงประชาสัมพันธ์	3.87	1.31	เป็นจริงมาก	5
-ด้านการลดระยะเวลาในการ ส่งมอบสินค้า	3.83	0.79	เป็นจริงมาก	6
-ด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า	3.83	0.87	เป็นจริงมาก	7
-ด้านการหาช่องทางเหมาะสม ในการจำหน่าย	3.63	1.22	เป็นจริงมาก	8
-ด้านการปรับราคาให้เหมาะสมกับ การแข่งขัน	3.43	1.25	เป็นจริงมาก	9
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.56	เป็นจริงมาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมากจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 30 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด และด้านการลดของเสียมีระดับความเป็นจริงมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
-ด้านความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบ	3.55	0.84	เป็นจริงมาก	1
-ด้านการลดของเสีย	3.47	1.02	เป็นจริงมาก	2
-ด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต	3.14	1.18	เป็นจริงปานกลาง	3
-มีการลดระยะเวลา	2.86	0.96	เป็นจริงปานกลาง	4
-ด้านการลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า	2.56	1.19	เป็นจริงปานกลาง	5
-ด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า	2.47	1.19	เป็นจริงน้อย	6
-ด้านการหาช่องทางเหมาะสมในการจำหน่าย	2.47	1.35	เป็นจริงน้อย	7
-ด้านการปรับปรุงประชาสัมพันธ์	2.37	1.26	เป็นจริงน้อย	8
-ด้านการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขัน	2.30	1.24	เป็นจริงน้อย	9
ค่าเฉลี่ยรวม	2.85	0.82	เป็นจริงปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เป็นรายชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงปานกลาง จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 80 ราย โดย 3 ลำดับแรกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบมีระดับความเป็นจริงมาก รองลงมา คือ ด้านการลดของเสียมีระดับความเป็นจริงมาก และด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตมีระดับความเป็นจริงปานกลางตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยกลุ่มที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบเป็นลำดับแรกเหมือนกัน โดยกลุ่มที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

ความแตกต่างกันโดยกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต การลดของเสีย เป็นลำดับที่ 2 และ 3 ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ตามด้วย การลดระยะเวลา การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ การลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า การพัฒนารูปแบบสินค้า การหาช่องทางเหมาะสมในการจัดจำหน่ายและด้านการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขัน ในลำดับที่ 4-9 ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนกลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการลดของเสีย เป็นลำดับที่ 2 ในระดับเป็นจริงมาก และด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต การลดระยะเวลา การลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ในลำดับที่ 3-5 ตามลำดับ และการพัฒนารูปแบบสินค้า การหาช่องทางจำหน่ายที่เหมาะสม การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์และการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขันในลำดับที่ 6-9 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงน้อย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ระหว่างการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยในการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามสภาพการเติบโต

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจ	เติบโตสูง		เติบโตไม่สูง		t	P
	($\bar{X}$)	(S.D.)	($\bar{X}$)	(S.D.)		
-ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	3.91	0.71	2.97	0.54	46.85	0.00*
-ด้านกลยุทธ์	4.30	1.58	3.79	2.34	19.06	0.00*
-ด้านระบบแบบแผน	3.84	1.00	2.87	0.79	34.64	0.00*
-ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน	3.45	0.66	2.43	0.77	36.62	0.00*
-ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่	3.27	0.77	2.28	1.10	24.00	0.00*
-ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.96	0.56	2.85	0.82	36.72	0.00*

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามสภาพที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงพบว่า การปฏิบัติในภาพรวม มีความแตกต่างกันทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในรายด้านของกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตสูง พบว่าปัจจัยทุกด้านระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนและปัจจัยด้านการ

ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอมีความสัมพันธ์ระหว่างกันทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านกลยุทธ์ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ เลย และเมื่อทำการวิเคราะห์ในกลุ่มธุรกิจที่มีการเติบโตไม่สูง พบว่าปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนมีความสัมพันธ์กับทุกปัจจัย และปัจจัยทุกด้านระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ และปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอมีความสัมพันธ์ระหว่างกันทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์เฉพาะกับปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนเท่านั้น

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 5 ราย สามารถสรุปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

4.3.1 ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบครอบครัวแม้จะมีสายการบังคับบัญชา แต่ก็ให้ความสำคัญในเรื่องความรู้สึกของพนักงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับระบบค่าตอบแทนและเงินรางวัล โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของพนักงานมาก

4.3.2 ด้านกลยุทธ์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลุ่มลูกค้า และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและรักษาคุณภาพสินค้าเป็นสำคัญนอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังมีเป้าหมายสำคัญ คือ การวางกลยุทธ์เพื่อการส่งออก

4.3.3 ด้านระบบแบบแผน ผู้ประกอบการทุกรายให้ความสำคัญกับข้อมูลเรื่องค่าใช้จ่าย เพราะถือเป็นตัวแปรสำคัญในการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

4.3.4 ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้ประกอบการเน้นการขยายตลาด โดยการแนะนำสินค้า และจะเป็นไปในลักษณะลูกค้าบอกต่อ ส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่จะส่งออกตลาดต่างประเทศ

4.3.5 ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เน้นการกู้ยืมเนื่องจากระวังปัญหาความผันผวนทางเศรษฐกิจ บางส่วนใช้วิธีการระดมทุนจากบริษัทในเครือ บางส่วนใช้วิธีคิดแบบค่อย ๆ โต แต่ขณะเดียวกันก็ยังมีผู้ประกอบการที่เติบโตด้วยทุนส่วนตัวบวกกับการกู้ยืม แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการสามารถหาทุนได้ตามจำนวนและได้ตามเวลาที่กำหนด

4.3.6 ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้ประกอบการเน้นการประชุมเพื่อให้ได้รับรู้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ ส่วนการพัฒนาจะใช้วิธีการอบรมและศึกษาดูงานทั้งนี้เพื่อดูเทคโนโลยีและระบบการจัดการต่าง ๆ ก่อนนำกลับมาปรับปรุงการประกอบการวิสาหกิจของตนเอง

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงและเติบโตทางธุรกิจไม่สูง และ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งเงินลงทุน รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระหว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมาที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง และมีสมมติฐานงานวิจัย คือ

สมมติฐานข้อที่ 1. Ha_1 : การจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2. Ha_2 : กลยุทธ์ของการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3. Ha_3 : ระบบแบบแผนของการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4. Ha_4 : การเข้าสู่ตลาดใหม่ของการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5. Ha_5 : การได้มาซึ่งเงินลงทุนของการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6. Ha_6 : การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

การวิจัยนี้มีรูปแบบการศึกษาวิจัยเป็นแบบผสม ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น

(Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งการวิจัยนี้ ประชากรมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนประชากร โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง จำนวน 50 ราย และกลุ่มที่ 2 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง จำนวน 132 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับเอกสารงานศึกษาวิจัย โดยทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ และทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม จากความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามและจำนวนข้อคำถามในแต่ละปัจจัยด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ของอัลฟาครอนบัก ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.71 - 0.94

ทำการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในปี พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2548 และยังคงดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน ทั้งสิ้นจำนวน 182 ราย โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง จำนวน 50 ราย ซึ่งจัดเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรที่เติบโตสูง และกลุ่มที่ 2 คือ การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง จำนวน 132 ราย เก็บข้อมูลในการวิเคราะห์ได้จำนวน 80 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.61 ของจำนวนประชากรที่เติบโตไม่สูง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลด้านธุรกิจ ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจทั้ง 6 ปัจจัย คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ ระบบแบบแผน การเข้าสู่ตลาดใหม่ การได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลทั่วไปและข้อมูลด้านธุรกิจ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ การหาค่าสัดส่วนหรือร้อยละ ส่วนข้อมูลด้านการจัดการธุรกิจ วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐานใช้สถิติอ้างอิง T – test กรณีตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ในการทดสอบสมมุติฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างในธุรกิจที่เติบโตสูงส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.33 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31- 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.67

การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมดและเหตุผลที่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าเนื่องจากมีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 30.56 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.75 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.25 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมดและเหตุผลที่ตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าเนื่องจากมีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 36.74 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

5.1.2 ข้อมูลธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างในธุรกิจที่เติบโตสูงส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบันไม่เกิน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 76.67 ส่วนยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 10 – 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.67 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และในส่วนของธุรกิจที่เติบโตไม่สูง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน ณ ปัจจุบันไม่เกิน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 83.75 มี ส่วนยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2551 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.75 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

5.1.3 ข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจ

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลการบริหารจัดการธุรกิจพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการบริหารจัดการธุรกิจในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.47$ และ S.D. = 1.34) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$ และ S.D. = 1.57) ซึ่งมีความแตกต่างตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

5.1.3.1 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.98$ และ S.D. = 1.06) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$ และ S.D. = 1.04)

5.1.3.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านกลยุทธ์พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านกลยุทธ์ในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ($\bar{X} =$

4.32 และ S.D. = 2.04) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.78$ และ S.D. = 2.63)

5.1.3.3 ปัจจัยด้านระบบแบบแผน

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านระบบแบบแผนพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านระบบแบบแผนในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.85$ และ S.D. = 1.28) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$ และ S.D. = 1.17)

5.1.3.4 ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ระบบแบบแผนในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$ และ S.D. = 1.27) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงน้อย ($\bar{X} = 2.32$ และ S.D. = 1.55)

5.1.3.5 ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.49$ และ S.D. = 1.27) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงน้อย ($\bar{X} = 2.48$ และ S.D. = 1.46)

5.1.3.6 ปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

จากการศึกษาและเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของข้อมูลด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอในกลุ่มที่เติบโตสูงผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ เป็นจริงมาก ($\bar{X} = 3.98$ และ S.D. = 1.03) ส่วนกลุ่มที่เติบโตไม่สูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ ระดับ เป็นจริงปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$ และ S.D. = 1.25)

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1. Ha₁ : การจัดการทรัพยากรบุคคลของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรบุคคลของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านมอบอำนาจการตัดสินใจ ด้านการสื่อสาร ด้านความเป็นผู้นำและด้านการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนด้านการมอบหมายงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสรรหาพนักงานและด้านการฝึกอบรมพนักงานในระดับเป็นจริงมาก

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ให้ความสำคัญในด้านความเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร ด้านการมอบหมายงานและด้านมอบอำนาจตัดสินใจในระดับเป็นจริงมาก ส่วนด้านการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล ด้านการสรรหาพนักงาน และด้านการทำงานเป็นทีมในระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนด้านการฝึกอบรมพนักงานในระดับเป็นจริงน้อย

สมมุติฐานข้อที่ 2. Ha₂ : กลยุทธ์ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านการนำไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า ด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดและด้านการกำหนดแผนการพัฒนาราคาสินค้า ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนด้านการประเมินและติดตามผลอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ให้ความสำคัญด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด การนำไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดแผนการพัฒนาราคาสินค้า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้าและด้านการประเมินและติดตามผลอยู่ในระดับเป็นจริงมาก

สมมุติฐานข้อที่ 3. Ha₃ : ระบบแบบแผนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านระบบแบบแผนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายในระดับเป็นจริงมากที่สุด ด้านข้อมูลพนักงาน ด้านกฎระเบียบบริษัท ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนด้านข้อมูลของคู่แข่งอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ให้ความสำคัญในด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายในระดับเป็นจริงมาก ด้านกฎระเบียบบริษัท ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านข้อมูลพนักงาน ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ ในระดับเป็นจริงปานกลางส่วนด้านข้อมูลของคู่แข่งขึ้นอยู่กับระดับเป็นจริงน้อย

สมมุติฐานข้อที่ 4. Ha₄ : การเข้าสู่ตลาดใหม่ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านการขยายตลาด ด้านการหาข้อมูลลูกค้า ด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า ด้านการผลิตสินค้าใหม่ ด้านการรับจ้างผลิตสินค้าในระดับเป็นจริงปานกลางและด้านการส่งออกสินค้าในระดับเป็นจริงน้อย

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ให้ความสำคัญในด้านการขยายตลาด ในระดับเป็นจริงมาก ด้านการหาข้อมูลลูกค้า ด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ ในระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า และด้านการรับจ้างผลิตสินค้าในระดับเป็นจริงน้อยและด้านการผลิตสินค้าชนิดใหม่ และด้านการส่งออกสินค้าในระดับเป็นจริงน้อยที่สุด

สมมุติฐานข้อที่ 5. Ha₅ : การได้มาซึ่งเงินลงทุนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวน ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลาและด้านการเข้าถึงแหล่งทุนในระดับเป็นจริงมาก ส่วนด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืมอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง

-ธุรกิจที่เติบโตไม่สูง ให้ความสำคัญในด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวน ในระดับเป็นจริงปานกลาง ด้านการเข้าถึงแหล่งทุน ด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลาและด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืมอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย

สมมุติฐานข้อที่ 6. H_{a6} : การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูงและเติบโตทางธุรกิจไม่สูง มีความแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการเติบโตทางธุรกิจสูง และเติบโตทางธุรกิจไม่สูงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

-กลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตและด้านการลดของเสีย ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนด้านการลดระยะเวลา ด้านการปรับปรุงประชาสัมพันธ์ ด้านการลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ด้านการพัฒนารูปแบบสินค้า ด้านการหาช่องทางเหมาะสมในการจำหน่าย และด้านการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขันในระดับเป็นจริงมาก

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการธุรกิจทั้ง 6 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน และปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงกับการประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงมีระดับการปฏิบัติงานทั้ง 6 ปัจจัยโดยเฉลี่ย อยู่ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงมีระดับการปฏิบัติงานทั้ง 6 ปัจจัยโดยเฉลี่ย อยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง หากแต่ถ้าพิจารณาลำดับของการให้ความสำคัญในการปฏิบัติปัจจัยการบริหารจัดการธุรกิจทั้ง 6 ด้านจะพบว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกลยุทธ์เป็นลำดับแรกของปัจจัยทั้งหมด ส่วนด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนและด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ของการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง และเติบโตไม่สูงให้ความสำคัญเป็น ลำดับที่ 5 และลำดับที่ 6 ตามลำดับ เหมือนกัน แต่มีความแตกต่างของการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงอยู่ที่ปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และปัจจัยด้านระบบแบบแผน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอเป็นลำดับที่ 2 และปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับที่ 3 และปัจจัยด้านระบบแบบแผนเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งจะแตกต่างจากการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านระบบแบบแผนเป็นลำดับที่ 3 และปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอเป็นลำดับที่ 4

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงและไม่สูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา ในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบแบบแผน ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน และด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงทั้งในส่วนของลำดับการให้ความสำคัญและลำดับการให้ความสำคัญในรายชื่อย่อยของแต่ละด้านซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างของลักษณะผู้ประกอบการและลักษณะของธุรกิจและกระบวนการในการบริหารจัดการดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายชื่อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายชื่อนั้นมีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นลำดับแรก ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในด้านการเป็นผู้นำเป็นลำดับแรก แต่ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมพนักงานเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัลเป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมากที่สุดและด้านการมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การสรรหาพนักงานและการฝึกอบรมพนักงานในลำดับที่ 5-8 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมาก ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร การมอบหมายงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับในระดับเป็นจริงมาก และการให้ค่าตอบแทนและเงินรางวัล การสรรหาพนักงาน การทำงานเป็นทีมในลำดับที่ 5-7 ตามลำดับในระดับเป็นจริงปานกลาง และการฝึกอบรมพนักงานเป็นลำดับสุดท้ายในระดับเป็นจริงน้อย

มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mazzarol (2003) ที่ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมต่อการเติบโตของธุรกิจ ได้ระบุว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน นโยบายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและรางวัล ระเบียบวินัยบทลงโทษและการพัฒนาความเป็นพนักงาน การกระจายงานและการมอบหมายความรับผิดชอบ การสร้างกลุ่มการทำงาน และการแต่งตั้งผู้จัดการและผู้บริหาร หากการประกอบการวิสาหกิจมีการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีก็จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตได้ และ Rauch and Frese (2000) ที่ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความสำเร็จของการประกอบการวิสาหกิจ พบว่าการประกอบการวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมพนักงาน การให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานของพนักงาน การติดต่อสื่อสารเป้าหมายในการทำงาน รวมถึงการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ดังนั้นสรุปได้ว่าการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตได้

5.2.2 ด้านกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการธุรกิจด้านการจัดการด้านกลยุทธ์ในการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายข้อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายข้อนั้นมีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการนำไปปฏิบัติ เป็นลำดับแรก ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดเป็นลำดับแรก ในขณะที่เดียวกันการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงต่างให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินและติดตามแผนเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านด้านการนำไปปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด การกำหนดแผนการพัฒนาตราสินค้า เป็นลำดับที่ 2-4 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมากที่สุดและการประเมินและติดตามผลอยู่ในลำดับสุดท้ายในระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในด้านการนำไปปฏิบัติ การกำหนดแผนการพัฒนาตราสินค้า การวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับ

การกำหนดกลุ่มลูกค้า และการประเมินและติดตามผลอยู่เป็นลำดับที่ 2-5 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมากที่สุด โดยการประเมินและติดตามผลอยู่ในลำดับสุดท้ายเช่นเดียวกันกับการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูง

มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Gundry and Welsch (2001) ที่ศึกษาความพยายามอย่างสูงของผู้ประกอบการหญิงในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตสูง พบว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ ซึ่งกลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสม และครอบคลุมกับลักษณะของการประกอบการวิสาหกิจนั้น ๆ และ Ensley, Amason and Markman (2003) ที่ทำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์มีความจำเป็นต่อนักลงทุนใหม่และส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเกิดการเติบโตอย่างมาก พบว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพของการประกอบการวิสาหกิจนั้น และ Tellis and Golder (1996) กล่าวว่า การประกอบการวิสาหกิจที่ล้มเหลวในช่วงแรก ๆ ของการดำเนินธุรกิจ เกิดจากการประกอบการวิสาหกิจนั้นขาดการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนั้นสรุปได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจที่มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า และกลยุทธ์มีความเหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมกับลักษณะของการประกอบวิสาหกิจนั้นจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้

5.2.3 ด้านระบบแบบแผน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านระบบแบบแผนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านระบบแบบแผนอยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการด้านระบบแบบแผนในการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงที่มีค่าระดับความสำคัญอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายข้อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายข้อนั้นมีความเหมือนกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านข้อมูลค่าใช้จ่ายเป็นลำดับแรก ซึ่งการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญ ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญ ในระดับเป็นจริงมาก แต่มีความแตกต่างกันในรายข้ออื่น ๆ โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านข้อมูลพนักงาน ด้านกฎระเบียบบริษัท ด้านการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ในลำดับที่ 2-6 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงมาก และด้านข้อมูลคู่แข่งเป็นลำดับสุดท้ายในระดับเป็นจริงปานกลางซึ่งแตกต่างจากการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงที่ให้ความสำคัญด้านกฎระเบียบบริษัท การจัดเก็บข้อมูลอย่าง

เป็นระบบ ด้านข้อมูลพนักงาน ด้านข้อมูลความต้องการของลูกค้าและด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการพยากรณ์ในลำดับที่ 2-6 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงปานกลางและด้านข้อมูลคู่แข่งชั้นในลำดับสุดท้ายเหมือนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงในระดับเป็นจริงน้อย

มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hanks and Chandler (1995) ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของระบบแบบแผนในการประกอบการวิสาหกิจและช่วงระยะเวลาของการประกอบการวิสาหกิจ พบว่า การจัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบแบบแผนจะสนับสนุนให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโต ซึ่งระบบแบบแผนของข้อมูลจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ระบบแบบแผนทางด้านเอกสาร นโยบายองค์กร บทบาทพนักงาน ได้แก่เอกสารข้อตกลง กฎระเบียบ 2) ระบบแบบแผนโครงสร้าง และรายงานต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลลูกค้า 3) ระบบแบบแผนในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายละเอียดแผนการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม และ Underdown and Liles (1998) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดเล็ก พบว่าสาเหตุที่ทำให้การประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตไม่เติบโตและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดการเป็นระบบแบบแผนในการจัดลำดับของกิจกรรม รวมถึงการขาดการกำหนดกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นสรุปได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจที่มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบแบบแผน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้ ดังนั้นสรุปได้ว่า การประกอบการวิสาหกิจที่มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบแบบแผน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตได้

5.2.4 ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่อยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง กลุ่มธุรกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายข้อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายข้อนั้นมีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านการขยายตลาดเป็นลำดับแรก และด้านการส่งสินค้าออกเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญในแต่ละด้านพบว่ามีลำดับการให้ความสำคัญใกล้เคียงกันแต่มีความแตกต่างกันในการให้ระดับความสำคัญโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ลำดับความสำคัญในการ

หาข้อมูลลูกค้า และด้านการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ในลำดับที่ 2 และ 3 ในระดับเป็นจริงมาก การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในลำดับเท่ากันแต่ให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลางเท่านั้น ส่วนด้านการพัฒนารูปแบบสินค้าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงปานกลาง การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงน้อย และด้านการผลิตสินค้าชนิดใหม่และด้านการรับจ้างผลิตของการประกอบการวิสาหกิจที่มีการเติบโตสูงในระดับเป็นจริงปานกลางและด้านการส่งสินค้าออกในระดับเป็นจริงน้อย ตามลำดับ

มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Tabuenca and Listerri (1998) ศึกษาการประเมินประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจ 4 รายในละตินอเมริกา พบว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จสูงสุดเป็นเพราะมีข้อตกลงการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นตัวสนับสนุน และ De Koning and Muzyka (1998) ศึกษาวิจัยการประกอบการวิสาหกิจที่ยั่งยืนของการสร้างสรรค์การเติบโตของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง พบว่าธุรกิจเติบโตได้เนื่องจากมีความสามารถในการรับรู้ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านการตลาดกับลูกค้าเพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าของการประกอบการวิสาหกิจนั้น ดังนั้นสรุปได้ว่า การประกอบการวิสาหกิจที่มีการเพิ่มยอดขาย มีการขยายตลาด มีการพัฒนาสินค้า หรือ ผลิตสินค้าชนิดใหม่ จะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตสูงได้

5.2.5 ด้านการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนอยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนในการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงน้อย

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายข้อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายข้อนั้นมีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านการหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวนเป็นลำดับแรกเหมือนกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการหาเงินทุนเพิ่มได้ตามเวลา ด้านการเข้าถึงแหล่งทุนในระดับเป็นจริงมากและด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืมในระดับเป็นจริงปานกลาง ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในด้านการ

เข้าถึงแหล่งทุนการหาเงินทุนเพิ่มได้ตามเวลา และด้านสัดส่วนเงินทุนส่วนตัวและการกู้ยืม เป็นลำดับที่ 2 - 4 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงน้อย

มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Saemundsson and Dahlstrand (1999) ที่ศึกษาอุปสรรคที่เป็นตัวหยุดชะงักการเติบโตทางธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจ โดยศึกษาบทบาทและความต้องการเงินลงทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่าเงินทุนส่วนตัวและเงินลงทุนจากการกู้ยืมเป็นแหล่งเงินทุน 2 แหล่ง ที่ผู้ประกอบการโดยทั่วไปใช้สำหรับการเพิ่มเงินลงทุน ในขณะที่บางบริษัทสามารถจัดหาเงินลงทุนเพิ่มจากนักลงทุนอิสระ หรือเงินลงทุนจากนักลงทุนที่ไม่หวังผลตอบแทน และ Moore (1994) ที่ศึกษาข้อจำกัดทางด้านเงินทุน และการพัฒนาการเติบโตของธุรกิจขนาดย่อมที่เกี่ยวกับธุรกิจด้านเทคโนโลยี ระบุว่าธุรกิจในยุโรปที่ขาดแคลนเงินลงทุนเพิ่มจะเป็นอุปสรรคในการเติบโตของธุรกิจ และเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมต้องขายธุรกิจนั้น และ Gundry and Welsch (1997) ศึกษาความมุ่งหวังของผู้ประกอบการวิสาหกิจต่อกลยุทธ์การเติบโตสูงของการประกอบการวิสาหกิจ พบว่าสาเหตุที่การประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่มีการเติบโตสูงมากกว่าการประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่เติบโตไม่สูง เนื่องจากการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงมีแหล่งเงินกู้ยืมให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มต้นการดำเนินธุรกิจ และช่วงการขยายตัวของธุรกิจ ดังนั้นสรุปได้ว่า การประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพิ่มได้เมื่อมีความต้องการ จากแหล่งทุนต่าง ๆ จึงจะส่งผลต่อการเติบโตสูงของการประกอบการวิสาหกิจได้

5.2.6 ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เติบโตสูงและเติบโตไม่สูงมีความแตกต่างกัน โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงจะให้ความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับที่สูงกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูง โดยค่าเฉลี่ยรวมของการบริหารจัดการด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอในการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงอยู่ในระดับเป็นจริงมาก การประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงอยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง โดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงและไม่สูงต่างให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบเป็นลำดับแรกเหมือนกัน

ผลการวิเคราะห์ความสำคัญเป็นรายชื่อ พบว่าการให้ความสำคัญเป็นรายชื่อนั้นมีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมากที่สุด ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญในระดับเป็นจริงมาก และเมื่อพิจารณาในแต่

ละด้านพบว่ามีความแตกต่างกันโดยการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตสูงให้ความสำคัญด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต การลดของเสีย เป็นลำดับที่ 2 และ 3 ในระดับเป็นจริงมากที่สุด ตามด้วยการลดระยะเวลา การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ การลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า การพัฒนารูปแบบสินค้า การหาช่องทางเหมาะสมในการจัดจำหน่ายและด้านการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขัน ในลำดับที่ 4-9 ในระดับเป็นจริงมาก ส่วนการประกอบการวิสาหกิจที่เติบโตไม่สูงให้ความสำคัญด้านการลดของเสีย เป็นลำดับที่ 2 ในระดับเป็นจริงมาก และด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิต การลดระยะเวลา การลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ในลำดับที่ 3-5 ตามลำดับ และการพัฒนารูปแบบสินค้า การหาช่องทางจำหน่ายที่เหมาะสม การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ และการปรับราคาให้เหมาะสมกับการแข่งขันในลำดับที่ 6-9 ตามลำดับ ในระดับเป็นจริงน้อย

ซึ่งสอดคล้องกับ Harris (2003) ที่กล่าวว่า อุปสรรคของการเติบโตของวิสาหกิจขนาดย่อม เกิดจากการขาดการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการซึมซับองค์ความรู้และสามารถเปรียบเทียบได้ จากประสบการณ์หรือการประกอบการวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพที่สูงกว่า ดังนั้นสรุปได้ว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาวิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อันประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบแบบแผน ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน และปัจจัยด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอของการประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเติบโตทางธุรกิจสูงกับการประกอบการวิสาหกิจที่มีอัตราการเติบโตทางธุรกิจไม่สูง สามารถสรุปข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อให้การประกอบการวิสาหกิจเกิดการเติบโตสูงได้ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีการนำแผนธุรกิจที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องคือการดำเนินธุรกิจแบบมีทิศทางทำให้โอกาส

ของการดำเนินธุรกิจผลิตลดน้อยลง และทำให้การประกอบการวิสาหกิจไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้รวดเร็วกว่า ซึ่งจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตสูงได้

2) ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการการผลิตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีการพัฒนาข้อบกพร่องของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตสูงได้

3) ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องมีการแต่งตั้งตัวแทนที่มีความเหมาะสม เพื่อมอบอำนาจการตัดสินใจแทนเพื่อลดภาระหรือความล่าช้าเมื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เนื่องจากผู้ประกอบการวิสาหกิจไม่สามารถทำงานได้ทุกๆ ตำแหน่งในเวลาเดียวกัน และผู้ประกอบการวิสาหกิจก็ไม่ได้มีความรอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง ซึ่งการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนของผู้ประกอบการวิสาหกิจจะนำไปสู่การเติบโตสูงของการประกอบการวิสาหกิจ

4) ด้านระบบแบบแผน ผู้ประกอบการวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญต่อข้อมูลของพนักงาน ทำให้ทราบข้อมูลเชิงลึก ความต้องการและปัญหาของพนักงาน ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เห็นภาพของการประกอบการวิสาหกิจที่ชัดเจน ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการโน้มน้าว จูงใจพนักงานให้พนักงานทำงานให้แก่การประกอบการวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการแข่งขัน และปรับปรุงการประกอบวิสาหกิจ ซึ่งจะทำให้การประกอบการวิสาหกิจเกิดการเติบโตสูงได้

5) ด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุน ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องมีความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวน ภายในระยะเวลาที่ต้องการได้ ซึ่งจะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมีสภาพคล่องหากการประกอบการวิสาหกิจต้องการขยายกิจการ ซึ่งจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจนั้นเติบโตสูงได้

6) ด้านการเข้าสู่ตลาดใหม่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจต้องพยายามสร้างสรรค์หรือผลิตสินค้าชนิดใหม่ จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การประกอบการวิสาหกิจเติบโตสูงได้

5.3.2 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา มีข้อจำกัดในการวิจัยดังนี้

1) การศึกษการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงในอุตสาหกรรมการผลิต ในประเทศไทยมีจำนวนน้อยมาก จึงส่งผลให้การเปรียบเทียบหรืออ้างอิงผลการศึกษาเพื่อใช้สรุปผลในภาพรวมเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการธุรกิจที่เติบโตสูงยังไม่ชัดเจน จึงควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยในการบริหารจัดการธุรกิจที่ส่งผลให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ให้มากขึ้น

2) การศึกษการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการเติบโตสูงนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจบริการได้ เนื่องจากปัจจัยบางปัจจัยไม่ได้สนับสนุนธุรกิจบริการ เช่น ปัจจัยการรับจ้างผลิตสินค้า และไม่สามารถนำไปใช้ศึกษากับอุตสาหกรรมผลิตในการประกอบการวิสาหกิจขนาดใหญ่ได้ เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรและมีรายละเอียดของการบริหารจัดการที่ซับซ้อนมากกว่า รวมถึงมีศักยภาพทางการเงินในการจ้างผู้บริหารแบบมืออาชีพ และมีลำดับชั้นของการบริหารงาน ส่งผลให้ปัจจัยที่ใช้ศึกษานี้ไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับการประกอบการวิสาหกิจขนาดใหญ่

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1) ควรทำการศึกษาวิจัยการประกอบการวิสาหกิจที่เป็นอุตสาหกรรมผลิตในสินค้าประเภทเดียวกันที่มีขั้นตอนการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าคล้ายๆกัน เนื่องจากการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าบางอย่างมีความแตกต่างกัน เช่น ถ้าใช้เครื่องจักรผลิตทักษะของพนักงานก็อาจไม่จำเป็นมากนัก หรือถ้าใช้แรงงานผลิตเป็นหลักจะต้องใช้ทักษะของพนักงานมากกว่า ทำให้การประกอบการวิสาหกิจที่ใช้แรงงานผลิตต้องมีระดับการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่สูงมากกว่าการประกอบการวิสาหกิจที่ใช้เครื่องจักรผลิต ส่งผลให้การเปรียบเทียบปัจจัยบางปัจจัยขาดความน่าเชื่อถือได้

2) ควรทำการศึกษาถึงสาเหตุของปัจจัยด้านกลยุทธ์ว่าทำไมไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ เลยในกลุ่มธุรกิจที่เติบโตสูง ส่วนในกลุ่มที่เติบโตไม่สูงก็มีความสัมพันธ์เฉพาะกับปัจจัยด้านการได้มาซึ่งเงินลงทุนเท่านั้น

รายการอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2553). **ฐานข้อมูลธุรกิจ** [ออนไลน์]. ได้จาก:
<http://knowledgebase.dbd.go.th/dbd/FSA/filterCompany.aspx>
- คลชัย บุญยะรัตเวช. (2549). **ส่วนประกอบสำคัญที่เป็นพื้นฐานเอกลักษณ์ของแบรนด์** [ออนไลน์].
ได้จาก: <http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?tabID=2&ArticleID=1333&ModuleID=21&GroupID=589>
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 7.**
กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- นุชนาฏ รามสมภพ. (2010). **การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์** [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=2211.0>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). **รายงานสถานการณ์ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ปี 2549 และแนวโน้มปี 2550** [ออนไลน์]. ได้จาก:
http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_1_id=22.265
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). **นิยาม SMEs** [ออนไลน์]. ได้จาก:
<http://www.sme.go.th/Pages/Define/Define.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2547). **ประชากรโลก: ประชากรไทย 2547.** [ออนไลน์]. ได้จาก :http://www.nso.go.th/nsor.jsp?f=life_upload/87.pdf
- Aldrich, H., and Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.**
- Arnold, E., Allinson, R., Muscio, A., and Sowden, P. (2004). **Making best use of technological knowledge: a study of absorptive capacity of Irish SMEs.** Brighton: Technopolis Group.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal.** 37 (3): 670-687.

- Barringer, B. R., and Ireland, R., D. (2006). **Entrepreneurship : Successfully Launching New Ventures**. New Jersey: Pearson Education.
- Bessant, J., Phelps, B., and Adams, R. (2005). **A review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development** [On-line]. Available: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1036/1/Bessant-Phelps-Adams-Rev%20of%20Lit%20Business%20Growth%20and%20Development-Final%20Report.pdf>
- Carter, R., and Van, A. H. (2005). Bootstrap financing and owners' perception of their business constraints and opportunities. **Entrepreneurship and Regional Development**. 17(2): 129-144.
- Chaganti, R., Cook, R. G., and Smeltz, W. J. (2002). Effects of style, strategies, and system on the growth of small business. **Journal of Development Entrepreneurship**. 7(2): 175-193.
- Chittipeddi, K., and Wallett, T. (1991). Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's. **Journal of Small Business Management**. 29 (1): 94-98.
- Cooper, A. C. (1986). **The art of science and Entrepreneurship**. Cambridge: MA: Harper&Row.
- Coles, A. M., Harris, L., and Dickson, K. (2003). Testing goodwill: conflict and corperation in new product development networks. **International Journal of Technology Management**. 25(1-2): 51-64.
- Crow, K. (1996). Strategic approach product and process development. **DRM Associates**.
- De Koning, A. J., and Muzyka, D. F. (1998). Sustainable enterprises: creating growth in mid-sized companies. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference**.
- Dobbs, M., and Hamilton, R. T. (2006). Small business growth: recent evidence and new directions. **International of Entrepreneurial Behaviour and Research**. 13(5): 296-322.
- Dunning, J., Pecotich, A., and O' Cass, A. (2004). What happens when things go wrong? Retail sales explanations and their effects. **Psychology and Marketing**. 21(7): 553 -572.
- Ensley, M. D., Amason, A. C., and Markman, G. D. (2003). Does the strategy of hyper-growth new ventures matter. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference**.

- Golhar, D. Y., and Deshpande, S. P. (1997). Human resource management practices of large and small Canadian manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**. 35 (3): 9-30.
- Goodman, S. H., Fandt, P. M., Michlitsch, J. F., and Lewis, P. S. (2007). **Management : Challenges for tomorrow's leaders**. Mason, OH: Thomson South - Western.
- Gundry, L. K., and Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of Business Venturing**. 16(5): 453-470.
- Hanks, S. H., and Chandler, G. N. (1995). **Patterns of formalization in emerging business ventures** [On-line]. Available: <http://209.85.175.104/search?q=cache:YAt14xpg5Z4J:www.babson.edu/entrep/fer/papers95/hanks.htm+Patterns+of+formalization+in+emerging+business+ventures&hl=th&ct=clnk&cd=1&gl=th>
- Harris, R. J. (2003). **Effectiveness of marketing support to SMEs, in EFMD Entrepreneurial and Professional Management in small Businesses**. Milan, Italy: EISB Formaper.
- Hart, P. E., and Knott, A. M. (2005). **Is failure good?** [On-line]. Available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=901472
- Hoogstra, G. J., and Van, D. J. (2004). Explaining firm employment growth: does location matter?. **Small Business Economics**. 22(¾): 361-370.
- Hornsy, J. S., and Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. **Journal of Small Business Management**. 28 (3): 9-18.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic Human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of management Journal**. 40 (1): 171-188.
- INC quity. (2551). แหล่งเงินทุนที่ควรรู้. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://incquity.com/articles/money-talk/funding-source>
- Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (1997). Performance strategies for high-growth entrepreneurial firms. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference**.
- Jennings, P. L., and Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. **Journal of Strategic Change**. 4(4): 185-200.

- Jones, F. F., Morris, M. H., and Rockmore, W. (1995). HR practices that promote entrepreneurship. **HR Magazine** 5(May): 86-91.
- Karakaya, F., and Kobu, B. (1994). New Product Development Process: An Investigation of Success and Failure in High-Technology and Non-high-Technology Firms. **Journal of Business Venturing**. 9(1): 49-66.
- Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., and Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. **Journal of Business Venturing**. 11(2): 133-149.
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2006). **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Education.
- Lu, J. W., and Beamish, P. W. (2001). The internationalization and growth of SMEs. **Strategic Management Journal**. 22 (6/7): 565-586.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research** 9(1): 27-49.
- Moore B. (1994). **Financial constraints to the growth and development of small high-technology firms**. London: Routledge.
- O' Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. **International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research**. 7(2): 60-71.
- Orser, B. J., Hograth, S. S., and Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. **Journal Small Business Management**. 38(4): 42-58.
- Rauch, A., and Frese, M. (2000). Effects of human resource strategies on success of small scale business: a longitudinal study. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference**.
- Recklies, O. (2001). **Managing growth – 5 phases of growth** [On-line]. Available: <http://www.themanager.org/Strategy/ManagingGrowthI.htm>
- Saemundsson, R. J., and Dahlstrand, A. L. (1999). Breaking the entrepreneurial growth barrier: the role of venture capital and acquisitions for the emergence of medium-sized technology-intensive firms. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference**.
- Scott, M., and Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. **Long Range Planning** 20(3): 45.

- Sealy, C., and Gibson, A. (1999). The Polish-British Enterprise Project: developing a business consultancy programme. **International conference on building a modern and effective development service industry for small enterprises, organized by the Committee of Donor agencies for small Enterprise Development.**
- Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz, L. E., and McDougall, P. P. (1997). Learning need of growth-oriented entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. 12(1): 1-8.
- Tabuenca, A. G., and Llisterri, J. J. (1998). Enterprise development centers: evaluation of growth. **Frontiers of entrepreneurship research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.**
- Tellis, G. J., and Golder, P. N. (1996). First to market, first to fail?. **Sloan Management Review**. 67-75.
- Underdown, D. R., and Liles, D. H. (1998). Transformation issues in small manufacturers. **The Seventh Industrial Engineering Research Conference.**
- Valos, M. J., Bednall, D. H. B., and Callaghan, B. (2007). The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management. **Market research and CRM**. 25(2): 147-156.
- West, G. P. (1999). **Barriers to entry for high-growth entrepreneurial firms: Implications for public policy in manufacturer-retail relations** [On-line]. Available: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/XXII/XXII_A/XXII_A_text.htm
- Zahra, J. (1994). Psychologische Strategien der Handlungsplanung. **Giessen, Fachbereich Psychologie: Unvveroeffentlichte Diplomarbeit**. 94.
- Zapalska, A. P., and Geoff. (2000). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Case Study of Thailand. **Journal of private Enterprise, Spring 2000.**



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจ (เจ้าของธุรกิจ) เท่านั้น ซึ่งจะใช้ในการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน อุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา
 2. ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลในทางลบต่อตัวท่าน และบริษัท ของท่านเพราะข้อมูลที่ได้นำไปประมวลผล และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น โดยคำตอบใน แบบสอบถามจะถือเป็นความลับ เพื่อการประมวลผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะมีเพียง ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาที่จะรับทราบข้อมูลในแบบสอบถาม
 3. ดังนั้นขอความกรุณาตอบข้อคำถามทุกข้อ การตอบแบบสอบถามนี้ไม่มีถูกหรือผิดขอให้ท่าน ตอบคำถามตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ผลการวิจัยที่ ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับนำไป ปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ
 4. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ประกอบการวิสาหกิจ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ และส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งจะใช้เวลาในการตอบคำถามประมาณ 20 นาที
 5. หลังจากการตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความอนุเคราะห์กรุณานำแบบสอบถามใส่ซอง สีน้ำตาล (ที่ชำระค่าไปรษณีย์เรียบร้อยแล้ว) แล้วปิดผนึกและส่งแบบสอบถามคืนกลับให้แก่ผู้วิจัย ผ่านทางไปรษณีย์ ขอความกรุณาส่งคืนแบบสอบถามภายในวันที่ 11 ธันวาคม 2553 และขอ อนุญาตติดต่อประสานงานที่ท่านไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถาม หรือเกิดความผิดพลาด ในการส่งแบบสอบถามกลับคืน
- สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายดาณ ชาร์กัธรรม

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจ

คำชี้แจง

กรุณาใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง () และ ☐ หน้าข้อความที่เป็นข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่า 30 ปี () 2. 30-40 ปี
() 3. 41-50 ปี () 4. 51-60 ปี
() 5. 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () 1. ประถมศึกษา () 2. มัธยมศึกษา
() 3. อนุปริญญา () 4. ปริญญาตรี
() 5. ปริญญาโท () 6. ปริญญาเอก

4. เหตุผลที่ท่านตัดสินใจดำเนินธุรกิจนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. มีความชื่นชอบธุรกิจนี้
() 2. มีประสบการณ์ หรือมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนี้
() 3. ต้องการเอื้อประโยชน์ระหว่างธุรกิจนี้ในเครือ หรือขยายจากธุรกิจเดิม
() 4. มองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ
() 5. มีผู้แนะนำ หรือชวนร่วมลงทุน
() 6. เหตุผลอื่น ๆ.....

การจัดการบุคคล (ต่อ)

[illegible]

การจัดการบุคคล (ต่อ)

[illegible]

การจัดการบุคคล (ต่อ)

ข้อที่	การจัดการบุคคลเกี่ยวกับการสรรหา พนักงาน, การฝึกอบรมพนักงาน, การ มอบหมายงาน, การทำงานเป็นทีม, การ ประเมินผลการทำงาน, การให้ค่าตอบแทน และเงินรางวัล, การแต่งตั้งผู้ช่วย และ ความเป็นผู้นำ	เป็น จริง มาก ที่สุด (5)	เป็น จริง มาก (4)	เป็น จริง ปาน กลาง (3)	เป็น จริง น้อย (2)	เป็น จริง น้อย ที่สุด (1)	ไม่ทำ เลย
21.	ท่านมีการมอบหมายงานและอำนาจการ ตัดสินใจแทนท่านในเรื่องต่างๆ ไปให้กับ ผู้ช่วยของท่าน เช่น ญาติ ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22.	ท่านให้การช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหากับ ผู้ช่วยของท่านทุกครั้ง เมื่อผู้ช่วยของ ท่านไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23.	ท่านมีการพูดโน้มน้าวความรู้สึกของ พนักงานให้อยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บริษัท ประสบความสำเร็จ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

กลยุทธ์

24. ท่านมีการวางแผนหรือแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจของท่านตั้งแต่เมื่อใด

- () 1. ก่อนการดำเนินธุรกิจ () 2. เมื่อดำเนินธุรกิจได้ 1 ปี
 () 3. เมื่อดำเนินธุรกิจได้ 2 ปี () 4. เมื่อดำเนินธุรกิจได้ 3 ปี
 () 5. หลังจากปีที่ 4 ของการดำเนินธุรกิจเป็นต้นไป หรือ ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ไว้ (ข้ามไปตอบข้อที่

กัลยัทธ (ต่อ)

[illegible]

ระบบแบบแผน

[illegible]

การเข้าสู่ตลาดใหม่

ข้อที่	การเข้าสู่ตลาดใหม่โดยการขยายตลาด, ผลิตภัณฑ์ใหม่, พัฒนารูปแบบใหม่ของสินค้าจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขาย รวมถึงการส่งออกและรับจ้างผลิตสินค้า	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	เป็นจริงน้อยที่สุด (1)	ไม่ทำเลย
38.	บริษัทของท่านมีการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39.	บริษัทของท่านมีการพัฒนาสินค้าให้มีรูปแบบใหม่ๆ เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้า	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40.	บริษัทของท่านมีการผลิตสินค้าตัวใหม่ เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้า	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41.	บริษัทของท่านมีการขยายตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องทุกปี	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42.	บริษัทของท่านพยายามแนะนำสินค้าแก่กลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าของบริษัทอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

43. ธุรกิจของท่านมียอดการส่งสินค้าออกจัดจำหน่ายยังต่างประเทศเมื่อเทียบกับยอดการจัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมดของบริษัทท่าน

- () 1. ไม่มีการส่งออก () 2. ไม่เกินร้อยละ 25 () 3. คิดเป็นร้อยละ 26-50
() 4. คิดเป็นร้อยละ 51-75 () 5. คิดเป็นร้อยละ 76-100

44. ธุรกิจของท่านมียอดของการรับจ้างผลิตสินค้าเมื่อเทียบกับยอดการจัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมดของบริษัทท่าน

- () 1. ไม่มีการรับจ้างผลิตสินค้า () 2. ไม่เกินร้อยละ 25 () 3. คิดเป็นร้อยละ 26-50
() 4. คิดเป็นร้อยละ 51-75 () 5. คิดเป็นร้อยละ 76-100

การได้มาซึ่งเงินลงทุน

45. เงินลงทุนเริ่มแรกมีสัดส่วนของเงินลงทุนจากการกู้ยืมคิดเป็นร้อยละเท่าไรของเงินลงทุนทั้งหมด

- () 1. ไม่ได้ใช้เงินลงทุนจากการกู้ยืม () 2. ไม่เกินร้อยละ 25
() 3. คิดเป็นร้อยละ 26-50 () 4. คิดเป็นร้อยละ 51-75
() 5. คิดเป็นร้อยละ 76-100

46. เมื่อท่านต้องการขยายธุรกิจมีจำนวนของแหล่งเงินทุนที่ท่านคิดว่าจะอนุมัติเงินลงทุนเพิ่มให้แก่ท่านจำนวน

- () 1. 1 แหล่งทุน () 2. 2 แหล่งทุน
() 3. 3 แหล่งทุน () 4. 4 แหล่งทุน
() 5. มีมากกว่า 5 แหล่งทุน () 6. ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อที่ 47)

ข้อที่	การได้มาซึ่งเงินลงทุนเพิ่มจากการกู้ยืมแหล่งทุนจากภายนอก (ไม่ใช่เงินทุนส่วนตัว) เมื่อต้องการขยายธุรกิจ	เป็นจริงมากที่สุด (5)	เป็นจริงมาก (4)	เป็นจริงปานกลาง (3)	เป็นจริงน้อย (2)	เป็นจริงน้อยที่สุด (1)
47.	เมื่อท่านต้องการขยายธุรกิจ หรือท่านต้องการเงินลงทุนเพิ่มท่านสามารถจัดหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามจำนวนที่ต้องการ	☐	☐	☐	☐	☐
48.	เมื่อท่านต้องการขยายธุรกิจ หรือท่านต้องการเงินลงทุนเพิ่มท่านสามารถจัดหาเงินลงทุนเพิ่มได้ตามเวลาที่ต้องการ	☐	☐	☐	☐	☐

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

[illegible]

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (ต่อ)

ข้อที่	การปรับปรุงพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการ กระบวนการการผลิต, การพัฒนาสินค้า, การตลาดและยอดขาย รวมถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ	เป็น จริง มาก ที่สุด (5)	เป็น จริง มาก (4)	เป็น จริง ปาน กลาง (3)	เป็น จริง น้อย (2)	เป็น จริง น้อย ที่สุด (1)	ไม่ ทำ เลย
56.	บริษัทของท่านมีความพยายามในการค้นหา ช่องทาง การจัดจำหน่ายสินค้าที่เหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าใน การซื้อสินค้าของบริษัทอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57.	บริษัทของท่านมีความพยายามในการค้นหา วิธีสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้าให้ลูกค้า รับทราบอยู่เสมอ	☐	☐	☐	☐	☐	☐





ภาคผนวก ข
บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

1) บทสัมภาษณ์ คุณภัทร ลาภาพันธ์

ตำแหน่ง : เจ้าของกิจการ บริษัท ราชสีมายางรีเคลม จำกัด

ธุรกิจผลิตยางนอกยางใน

ผู้สัมภาษณ์** สวัสดีครับ ผมชื่อตาณ ธารภัทรธรรม เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยีการจัดการ กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่สละเวลาและให้เกียรติในการตอบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ยินดีครับ ยินดี

ผู้สัมภาษณ์** ช่วยเล่าความเป็นมาของ บริษัทราชสีมายางรีเคลมให้ฟังหน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** บริษัทราชสีมายางรีเคลม เกิดขึ้นจากการขยายตัวของ บริษัทเมืองงามรับเบอร์ แต่เนื่องจากเรามีพื้นที่จำกัด ก็เลยเปิดเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมาเลย เรารับทำยางคอมปาวด์ ยางแฟลท ยางรีไซเคิล บริษัทเรายังเป็นบริษัทขนาดเล็ก ยังไม่มีระบบอะไรมากมาย

ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์** ตอนนี้อย่างนี้ การเติบโตของบริษัทช่วงนี้เกิดขึ้น เพราะเราทำตลาดเอง หาลูกค้าเอง การใช้พนักงานระดับผู้ช่วยยังใช้น้อยมาก ตอนนี้มีแค่ 2 คน นอกนั้นก็พนักงานระดับล่างเลย แต่ถ้าองค์กร โตขึ้นการมีพนักงานที่ดีมีคุณภาพจะช่วยได้เยอะ อย่างน้อยก็แบ่งเบาภาระเรา แต่ตอนนี้ยังเราต้องดูแลเองทั้งหมด

ผู้สัมภาษณ์** บริษัทเคยประสบปัญหาด้านแรงงานอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ก็มีบ้างนะ หน้าเก็บเกี่ยว แต่เราก็แก้ปัญหาด้วยการรับเกินไว้บ้าง บริษัทเราเป็นบริษัทเล็ก ๆ งานมีฝุ่น ไม่สะอาด คนที่มีความสามารถก็ไม่ค่อยอยากมาอยู่กับเรา ส่วนมากเป็นพนักงานระดับล่าง เราก็ดูแลกันแบบเป็นครอบครัว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่นั่นระบบระเบียบอะไรมากมาย

ผู้สัมภาษณ์** ก่อนการดำเนินธุรกิจท่านมีการวางแผนทางธุรกิจไว้ล่วงหน้าหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์** เราก็มีแผนไว้ในใจนะ แต่ไม่เคยเขียนแผนอะไรไว้เลย อนาคตก็อยากจะเพิ่มกำลังการผลิต ตอนนี้นำผลผลิตเพื่อใช้เองครึ่งหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งก็ขาย ส่วนใหญ่เราจะขายในเครือเดียวกันก่อนจะเอื้อกันในกลุ่ม

ผู้สัมภาษณ์การตรวจคุณภาพของสินค้า ทำอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เราใช้วิธีสุ่มตรวจครับ ตรวจเป็นล็อตจากการขายตัวของบริษัทเมืองงามรับเบอร์ แต่เนื่องจากเรามีพื้นที่จำกัด ก็เลยเปิดเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมาเลย เรารับทำยางคอมปาวด์ ยางแฟลท ยางรีไซเคิล บริษัทเรายังเป็นบริษัทขนาดเล็ก ยังไม่มีระบบอะไรมากมาย**

ผู้สัมภาษณ์ท่านมีการเพิ่มยอดขายอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เราทำการตลาดเองนะ เจ้าของกิจการนี้ละทำการตลาดเอง ดูแลเองทุกอย่างในเรื่อง การผลิต การขาย ส่วนบัญชีอะไรต่าง ๆ นี่เราใช้กองกลาง ใช้กลุ่มในเครือ ใช้คนร่วมกัน เรามีการส่งออกในนามบริษัทและรับจ้างผลิตด้วย เราใช้การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากก็ได้ลูกค้ามาเพิ่มเรื่อย ๆ จากคุณภาพที่ดีของเรา**

ผู้สัมภาษณ์การได้มาซึ่งเงินลงทุนเป็นอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์ถ้าหมายถึงเรื่องเงินทุนนะ เราไม่ค่อยอยากกู้ เพราะวิกฤติเศรษฐกิจปี 40 ทำให้เรารู้สึกไม่มั่นคง เลยคิดว่าระดมทุนในกลุ่มน่าจะดีกว่า แต่ก็ไม่เคยมีปัญหาอะไรนะ เราระดมได้ตามที่ต้องการ ไม่เคยมีปัญหา ไม่ต้องกังวลเรื่องดอกเบี้ย เกิดวิกฤติขายไม่ได้ก็ไม่เป็นไร เงินของเราเอง**

ผู้สัมภาษณ์ในเรื่องการทำงานบริษัทมีวิธีดูแลปรับปรุงและพัฒนางานอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เราใช้วิธีการดูงานจากต่างประเทศนะ ไปดูหลาย ๆ โรงงาน แล้วนำมาทำต่อ ก่อนทำก็ประชุมกันฟังปัญหาจากพนักงานพยายามจะจับให้เป็นระบบนะ แต่มันยังเล็ก บริษัทยังเล็กอยู่ระบบอะไรก็ยังไม่สมบูรณ์หรอก**

ผู้สัมภาษณ์มีคำแนะนำดี ๆ สำหรับผู้ที่อยากเติบโตในธุรกิจอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เรายังเล็กนะ ยังไม่โตเต็มที่ แต่ก็อยากบอกว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้เราเติบโตได้ คือความมานะพยายาม อยู่กับปัญหาให้ลึกเพื่อที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เรื่องของคนก็ต้องให้ความสำคัญต้องช่วยเหลือเกื้อกูล ต้องมีสวัสดิการพื้นฐานให้เขา จะส่งงานอะไรก็ให้ชัดเจน ถ้าเราจ่ายค่าตอบแทนที่ได้มาตรฐานเราก็จะได้พนักงานที่เต็มใจทำงานให้เรา เลือกคนให้เหมาะกับงานก็จะช่วยให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น คนมีความสุข งานก็ออกมาดี เวลางานออกมาดีเราก็ตอบแทนเขาเพิ่มขึ้นด้วยการให้รางวัลอะไรเป็นพิเศษก็ได้ เขาจะได้มีกำลังใจ ส่วนเครดิตต่าง ๆ ต้องรักษาให้ดี การดูแลลูกค้านี้สำคัญที่สุดต้องทำให้เขาพอใจมันก็จะต่อยอดไปได้เรื่อย ๆ**

ผู้สัมภาษณ์ขอบคุณมากครับสำหรับข้อเสนอแนะดี ๆ วันนี้รับกวนเวลาเพียงเท่านี้ ขอบคุณครับ**

2) บทสัมภาษณ์ คุณชูเกียรติ อังศรีวงศ์

ตำแหน่ง : เจ้าของกิจการ บริษัท วี แอนด์ พี สยามวอเตอร์โปรดักส์ จำกัด

ธุรกิจผลิตน้ำดื่มและน้ำแร่

ผู้สัมภาษณ์** สวัสดีครับ ผมชื่อ ตาม ธารภรณ์ธรรม เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยีการจัดการ กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่สละเวลาและให้เกียรติในการตอบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ยินดีครับ

ผู้สัมภาษณ์** ช่วยเล่าความเป็นมาของ บริษัท วี แอนด์ พี สยามวอเตอร์โปรดักส์ จำกัด หน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** บริษัท วี แอนด์ พี สยาม วอเตอร์ โปรดักส์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ ตำบลลาดบัวขาว อำเภอ สีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ผลิตน้ำดื่มเป็นหลัก ธุรกิจนี้เกิดจากเจ้าของมองเห็นโอกาส เพราะมีที่ดินที่มีแหล่งน้ำก็เลยคิดทำโรงงานขึ้นมา

ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์** สำคัญมากนะครับ พนักงานนี้มีส่วนช่วยให้บริษัทเติบโตได้มาก แต่ต้องเป็นพนักงานที่ดีมีคุณภาพนะครับ ในการทำงานเรามีการแบ่งเป็นแผนก แต่ก็ไม่ใช่ละเอียดมาก ยังดูแลกันเป็นระบบครอบครัว พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน เวลาสั่งการอะไรต้องระวังเรื่องการสื่อสารให้ดี ผู้ช่วยผมจะต้องดูแลแทนได้ ช่วยแก้ปัญหาให้ในหลาย ๆ อย่าง ถ้าผมไม่อยู่ผมก็จะมอบหมายงานไว้ สมัยนี้เทคโนโลยีทันสมัยครับ สั่งการได้ทางโทรศัพท์แต่ก็นั่นแหละไม่เหมือนเราเอง แต่พนักงานที่เก่ง ๆ ก็จะช่วยได้เยอะ แบ่งเบาภาระผมได้เยอะ คนไหนทำงานดี ๆ ผมก็จะมีรางวัลให้นะ หรือไม่ก็ชวนไปทานข้าวด้วย คือ ให้ความสำคัญสนทนเป็นพิเศษ

ผู้สัมภาษณ์** บริษัทเคยประสบปัญหาด้านแรงงานอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** อยู่กับคนที่ต้องมีปัญหาบ้างละ ที่สำคัญเลย คือเรื่องการสื่อสารที่ทำให้เกิดการเข้าใจผิดของพนักงาน แต่อย่างที่บอกเราอยู่กันแบบครอบครัว ก็จะช่วยเหลือกันรวมถึงเรื่องส่วนตัวด้วย

ผู้สัมภาษณ์** ก่อนดำเนินธุรกิจ ท่านมีการวางแผนธุรกิจไว้หรือไม่ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** เรามีการวางแผนนะ ก่อนตั้งโรงงานเลย พอมองเห็นโอกาส เราก็ระดมหุ้น มีอยู่ 10 หุ้นส่วน หาผู้จัดการมาวางแผนธุรกิจ ลดต้นทุน พัฒนาสินค้ารวมถึงดูแลกลุ่มลูกค้าด้วย แต่ธุรกิจนี้

ดื่มนี้จะไม่เอื้อต่อการสานต่อไปธุรกิจอื่นนะในความคิดของผม

ผู้สัมภาษณ์มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและตัวสินค้าไว้อย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์แรก ๆ เราไม่มีจุดเน้นอะไรในสินค้า สินค้าเราเหมือนคนอื่นทั่วไป เราก็แข่งขันในแง่ของการลดต้นทุน แต่ไม่ไหว มันสู้กันยาก ก็เลยเปลี่ยนมาศึกษาลูกค้าหลาย ๆ กลุ่มและพยายามหาจุดเด่นที่แตกต่างจากคนอื่น สุดท้ายก็ได้ลูกค้า Hi-End กลุ่มที่มากกว่า เราเลือกผลิตน้ำแร่ เพราะคนกลุ่มนี้มีกำลังในการจ่ายมากกว่า**

ผู้สัมภาษณ์มีการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ อย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เรามีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน จัดเก็บทุกอย่าง อย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลในการช่วยพยากรณ์การขาย ประชุมทุกเดือน แต่ต่อมาก็เห็นว่าแต่ละเดือนไม่แตกต่างกันมากก็เลยขยับมาเป็น 3 เดือนประชุมครั้ง**

ผู้สัมภาษณ์มีการเพิ่มยอดขายอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์หลังจากที่ลองทดลองถูกอยู่พอสมควรเราก็เลือกกลุ่มลูกค้า Hi-End ลูกค้าเราส่วนใหญ่ปากต่อปาก เราหาผู้แทนจำหน่ายในจังหวัดต่าง ๆ อยากส่งออกเหมือนกันแต่ยังชะลออยู่ตอนนี้เราผลิตน้ำดื่มให้สนามบินสุวรรณภูมิ แต่เป็น House Brand**

ผู้สัมภาษณ์สัดส่วนของเงินลงทุนเป็นอย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่ได้จากแหล่งทุนใดครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์ช่วงแรกเป็นทุนส่วนตัวทั้งหมด ด้วยการใช้รถ ใช้เครื่องจักร เข้าไฟแนนซ์ เราไม่อยากจะยืม แต่เราก็มีแหล่งเงินกู้ที่สามารถเพิ่มได้ทันทีเมื่อต้องการ เราระดมได้ตามที่ต้องการ ผู้จัดการจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาแหล่งทุน**

ผู้สัมภาษณ์การปรับปรุงและพัฒนางานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้างครับ**

ผู้ให้สัมภาษณ์เราใช้วิธีการดูงานจากบริษัทต่าง ๆ ในประเทศ แล้วปรับปรุงคุณภาพหรือรักษาไว้ซึ่งคุณภาพไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมที่ทำไว้ ส่วนกฎระเบียบต่าง ๆ ก็พยายามที่จะทำให้เป็นระบบในอนาคต**

ผู้สัมภาษณ์**มีคำแนะนำสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่อยากเติบโตอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เรายังไม่โตเต็มที่นะครับแต่เราก็มีเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น มีการวางแผนล่วงหน้าทั้งกลุ่มลูกค้า จุดที่เราอยู่ในตลาด รวมถึงการกำหนดแผนในการพัฒนายี่ห้อของเรา และทำตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลตลอดเวลา เราวางกลยุทธ์ทางการตลาดด้วย และปรับปรุงคุณภาพของเราอยู่เสมอที่สำคัญการศึกษาดูงานคนอื่น จะช่วยให้เราได้แนวคิดแนวทางในการปรับใช้กับธุรกิจของเรา ไม่ต้องต่างประเทศหรือกระบี่เมืองไทยเรามีบริษัทที่เป็นระบบแล้วมากมาย อย่างเบียร์ช้างหรือ AIS ก็ถือว่ามีระบบต่าง ๆ ที่ค่อนข้างสมบูรณ์มาก

ผู้สัมภาษณ์**ขอบคุณมากครับ วันนี้รับกวนเวลาเพียงเท่านี้ครับ ขอบคุณมากครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ขอบคุณครับ



3) บทสัมภาษณ์ คุณวิภากรณ์ เกียรติอำนาจ

ตำแหน่ง : เจ้าของกิจการ บริษัท เจ. เอช. อุตสาหกรรม จำกัด

ธุรกิจพลาสติกสถาน

ผู้สัมภาษณ์ **สวัสดีครับ ผมชื่อตาม ธารกัธรรม ป็นนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยีการจัดการ กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่สละเวลาและให้เกียรติในการตอบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ไม่เป็นไรค่ะ ขอบขอบคุณที่ให้เกียรติเช่นกันค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ **ช่วยเล่าความเป็นมาของ บริษัท เจ.เอช. อุตสาหกรรม จำกัด ให้ฟังหน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**บริษัท เจ.เอช.อุตสาหกรรม จำกัด เริ่มต้นกิจการด้วยการทำโรงสีข้าว และเห็นปัญหาเรื่องกระสอบข้าวที่ทำจากปอเริ่มหายาก ก็เลยมองเห็นโอกาสว่าน่าจะเป็นการดีที่จะทำสินค้าทดแทนจึงเปลี่ยนธุรกิจมาเป็นการผลิตกระสอบพลาสติก การลงทุนทั้งหมดในช่วงแรกใช้ทุนส่วนตัวและครอบครัวไม่ได้ทำการกู้ยืม ก็ฟันฝ่าอุปสรรคมาเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบัน

ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์** พนักงานถือเป็นกำลังสำคัญนะค่ะ ในการดำเนินธุรกิจ เราให้ความสำคัญกับพนักงานด้วยการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุม มีเงินพิเศษให้หัวหน้างาน คนที่เป็นหัวหน้าต้องจัดการได้ในหลาย ๆ หน้าที่ หากทำไม่ได้ ก็ต้องพิจารณา ต้องมาช่วยกันแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นกลุ่มควบคุมดูแลกันเอง แต่ต้องมีแผนการทำงานนะเพราะเราใช้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เรามีการฝึกอบรมก่อนการทำงาน การดูแลจะเป็นระบบตามลำดับขั้น ขาดเหลืออะไรก็ช่วยกันขัดแย้งกันก็มาถกกันซึ่งก็เป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นการฝึกพนักงานไปในตัว

ผู้สัมภาษณ์**มีการกำหนดกลุ่มลูกค้า ราคา คุณภาพของสินค้าในการแข่งขันไว้อย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ปัจจุบันนี้การแข่งขันสูง ต้องเน้นความแตกต่าง ด้านต้นทุน ด้านการบริการและด้านคุณภาพ เรามีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย และมีการรับจ้างผลิต ซึ่งจุดใหญ่เราเน้น Cost Focus Differentiate

ผู้สัมภาษณ์**มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์**บริษัทมีกฎระเบียบวินัยที่ชัดเจน มีบทลงโทษ มี Action Plan ข้อมูลต่าง ๆ เราจับเป็นวินาทีเลย เพราะเราใช้ประสิทธิภาพเครื่องจักรและคนเป็นตัวชี้วัด

ผู้สัมภาษณ์**มีการเพิ่มยอดขายอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**การที่จะผลิตสินค้าใหม่ต้องพิจารณาความต้องการของตลาดให้ดี บริษัทเราจุดคุ้มทุน หากไม่คุ้มบางครั้งก็อาจต้องลงทุน เพราะเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการใช้สินค้าที่เราไม่มี ก็จำเป็นต้องดึงตลาดไว้ เพื่อการแข่งขัน ลักษณะของเราลูกค้าจะบอกต่อปากต่อปาก และเราก็ลงพื้นที่จริงเพื่อพบลูกค้า การส่งออกต่างประเทศเราจะระมัดระวังเป็นพิเศษ ต้องเป็นงานที่เราชำนาญจริง ๆ เราไม่อยากเสียเวลาถูกตีกลับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ อีกอย่างปัญหาด้านภาษาเรายังไม่พร้อม ก็ถือว่ารอลูกค้าก่อนค่อยเป็นค่อยไป แต่ตอนนี้เรากำลังเปิดตลาดเพื่อนบ้านนะคะ เราส่งออกไปที่ลาว อนาคตข้างหน้าก็ค่อย ๆ ขยายออกไปอีกที

ผู้สัมภาษณ์**สัดส่วนเงินลงทุนเป็นอย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เราใช้ทั้งทุนส่วนตัวและทุนกู้ยืมค่ะ

ผู้สัมภาษณ์**มีการปรับปรุงและพัฒนางานของบริษัทอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เราใช้วิธีการศึกษาดูงานจากโรงงานต่าง ๆ นาระบบ 5ส. มาใช้ในโรงงาน มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการเปรียบเทียบตัวเองกับคู่แข่งในด้านต่าง ๆ มีการพูดคุยกันทุกเช้า ระดับหัวหน้างานก็ช่วยกันดูแล ทำแผนการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและลดระยะเวลา

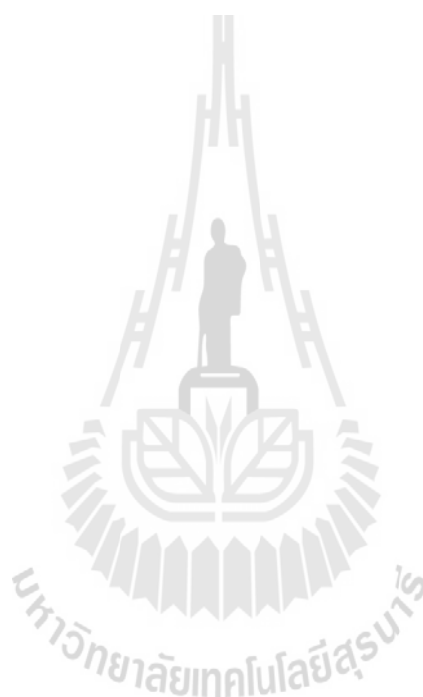
ผู้สัมภาษณ์**มีคำแนะนำสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่อยากเติบโตอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**การเติบโตของธุรกิจจะเน้นตัวเราคนเดียวคงไม่ได้ ต้องมองแวดล้อมตัวเราด้วย เพราะพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้งานเราเดินได้ การมอบอำนาจในการตัดสินใจ การยอมรับข้อต่อเนื่อง หรือการกำหนดกลุ่มในการทำงาน การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนควบคุมดูแลซึ่งกันและกันทั้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม มีวิธีการประเมินผลและตรวจสอบได้จะช่วยให้พัฒนาได้เป็นอย่างดี ส่วนกลยุทธ์ที่ดีก็จะช่วยให้เราแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ลูกค้าก็เป็นหัวใจสำคัญที่เราต้องดูแลเป็นพิเศษ เงินทองก็ต้องมีความพร้อม ที่สำคัญเราต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นตรวจสอบเขา ตรวจสอบเราอย่างต่อเนื่องต้องกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจนกำหนดราคาและกำหนดคุณภาพ อีกอย่างที่สำคัญ คือ คู่ค้าของเรากลุ่มซัพพลายเออร์นี่ เราต้องครองใจเขาให้ได้ ถ้าวัตถุดิบขาดเขา

ต้องหาให้เราก่อนหรือหากการเงินสะดวกก็ต้องให้เครดิตกันได้ อีอย่างนะกะ เราควรมีแผนธุรกิจ
ล่วงหน้าด้วยเพราะจะได้รับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันทั่วทั้งที่

ผู้สัมภาษณ์**วันนี้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากครับ ขอบคุณที่สละเวลารับ สวัสดิ์ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ขอบคุณเช่นกันค่ะ หากต้องการคำปรึกษาเพิ่มเติมเรายินดีนะคะ ขอบคุณค่ะ



4) บทสัมภาษณ์ คุณชัย นาทีทอง

ตำแหน่ง : กรรมการผู้จัดการ บริษัท แป้งมันอีสาน จำกัด

ธุรกิจผลิตแป้งมันสำปะหลัง

ผู้สัมภาษณ์ **สวัสดีครับ ผมชื่อตาม ธารกรณ์ธรรม ป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยีการจัดการ กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่สละเวลาและให้เกียรติในการตอบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ยินดีครับ

ผู้สัมภาษณ์ **ช่วยเล่าความเป็นมาของ บริษัท แป้งมันอีสาน จำกัด หน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**บริษัท แป้งมันอีสาน จำกัด ก่อตั้งตั้งแต่ปี 2516 เริ่มแรกเราเป็นโรงงานทอกระสอบที่ผลิตจากต้นปอ ต่อมาชาวบ้านเริ่มปลูกปอน้อยลง แ่หันไปปลูกมันสำปะหลังแทน ธุรกิจเราก็เลยต้องหันตามกลุ่มในพื้นที่ เพราะเราตั้งอยู่ที่หนองบัวศาลามาตั้งแต่เริ่มต้น ลักษณะของเราเป็นแบบครอบครัวแต่ก็มีคณะกรรมการในการดำเนินงานแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ค่อยเป็นรูปธรรมมากขึ้นเรื่อย ๆ

ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์** พนักงานสำหรับเราถือว่ามีความสำคัญมากเพราะธุรกิจจะเดินไม่ได้ถ้าไม่มีพนักงานโรงงานก็อยู่ไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์** เรื่องระบบค่าตอบแทนมีหลักเกณฑ์อย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** เราก็พยายามนะที่จะดูแลพวกเขาให้ได้มากที่สุด เรามีเงินเดือน มีที่พักฟรี น้ำไฟฟ้าฟรี เราดูตามสภาพฝีมือแรงงาน เราอยู่กันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย มีปัญหาเรื่องงานก็ค่อยปรับปรุงกัน ให้โอกาส เราจะรับฟังปัญหาจากคนงาน และให้ความช่วยเหลือแม้แต่เรื่องของครอบครัว สิ้นปีเราก็มีโบนัสให้ ก็ถือว่า เราดูแลได้ดีในระดับหนึ่ง

ผู้สัมภาษณ์** มีการกำหนดคุณภาพและราคาสินค้าเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**กลยุทธในแง่ไหนล่ะ ถ้าเป็นเรื่องของการผลิต ตอนนี้เราไม่มีแผนที่จะผลิตอย่างอื่น ไม่ขยายเพิ่ม อยู่แค่นี้อยู่ได้ เราเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ เพราะราคาของเราก็ไม่แตกต่างจากคู่แข่ง

ผู้สัมภาษณ์**มีระบบการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์**บริษัทนี้แบ่งการทำงานเป็นแผนก เราทำมานานแล้ว ทำมาประมาณ 35 ปีแล้ว ก็มีการคิดอยู่ว่าพรุ่งนี้จะเกิดเหตุอะไร จะต้องทำอย่างไร เรามีการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า รายละเอียดของสินค้า โดยแผนกต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ของตนเอง แผนกลูกค้าแผนกบุคคล แผนกตรวจสอบคุณภาพ หรือฝ่ายผลิตก็ต้องมียุทธศาสตร์ของสินค้าเก็บไว้

ผู้สัมภาษณ์**การเพิ่มยอดขาย ทำอย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ที่ผ่านมาเราพยายามลดต้นทุน แล้วลงทุนกับไปโอแก๊ส ปรากฏว่าปีกว่า ๆ ก็ต้นทุนอนาคตเราก็ยังส่งสินค้าออกต่างประเทศด้วยวิธีการขายตรง และค้าส่ง ซึ่งเรามีชื่อเสียงทางนี้อยู่แล้ว บางครั้งลูกค้าสั่งเราก็ผลิตแล้วก็ดีตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ตัวสินค้าก็ตัวเดียวกันนั่นละ คือ เราขายทั่วประเทศ

ผู้สัมภาษณ์**ในด้านเงินทุนมีการจัดการอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ตอนแรกเลยเราลงทุนด้วยทุนส่วนตัวและการกู้ยืมอย่างละครึ่ง เมื่อต้องการลงทุนเพิ่มอีกเราจะใช้การกู้ยืมเป็นหลัก เราได้รับเครดิตจากธนาคาร เพราะเราทำมานาน เรามีความมั่นคง เราสามารถหาทุนได้ตามที่ต้องการ ไม่มีปัญหาอะไร

ผู้สัมภาษณ์**การปรับปรุงและพัฒนางานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เราเรียนรู้ไปโอแก๊สจากต่างประเทศ เมื่อ 10 ปีที่แล้ว ลงทุน 20 ล้านไม่คุ้มทุนเลย ยกเลิกไม่ทำ ปัจจุบันน้ำมันแพงขึ้นก็เลยคุ้ม ยิ่งปัจจุบันนี้การแข่งขันสูง จึงต้องปรับปรุงตลอดเวลา ชื่อวัตถุดิบตัวเดียวกันแต่ราคาแพงกว่าเราก็สู้ไม่ได้ ดังนั้นเราจึงต้องปรับปรุงตลอดเวลา ทั้งด้านเครื่องจักร ด้านกระบวนการต่าง ๆ ที่จะลดต้นทุน

ผู้สัมภาษณ์**มีคำแนะนำสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่อยากเติบโตอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เรื่องต้นทุนนี้สำคัญมากนะครับ การดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายให้อยู่ในขอบข่ายที่จำเป็นจะช่วยเรื่องการแข่งขันได้เยอะ ถ้าเราจะโตเราต้องมีแหล่งทุนที่ดี สามารถหาได้ตามจำนวนที่ต้องการ และทันเวลาและก็ควรจัดสัดส่วนให้เหมาะสมระหว่างทุนของเรากับการกู้ยืม การขยายตลาด การหาลูกค้าเพิ่มด้วยการรับจ้างผลิตหรือการส่งออกก็ล้วนเป็นแนวทางทางการตลาดที่เราจะต้องศึกษา สิ่งเหล่านี้สอดคล้องและสัมพันธ์กันถ้าเราดูแลได้ดี ทุกอย่างก็จะไปได้สวย

ผู้สัมภาษณ์**วันนี้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากครับ ขอขอบคุณที่สละเวลารับ สวัสดิ์ครับ

5) บทสัมภาษณ์ คุณเทียม นาคประกอบ

ตำแหน่ง : ผู้จัดการโรงงาน บริษัท ลองจิ้นประเทศไทย จำกัด

ธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

ผู้สัมภาษณ์** สวัสดีครับ ผมชื่อตาด ธารภักธรรม เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยีการจัดการ กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่สละเวลาและให้เกียรติในการตอบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** ไม่เป็นไรครับ เชิญครับ เชิญ

ผู้สัมภาษณ์** ช่วยเล่าความเป็นมาของ บริษัท ลองจิ้น ประเทศไทย จำกัด หน่อยครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** บริษัท ลองจิ้น ประเทศไทย จำกัด เจ้าของจริง ๆ เป็นชาวไต้หวัน ชื่อคุณหวง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก BOI และเริ่มดำเนินกิจการมาได้ประมาณ 10 ปี อยู่กันแบบครอบครัว เริ่มต้นกิจการที่ตำบลจอหอ ต่อมาก็ย้ายมาอยู่ที่พุดซา เราผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกครับ ก็ค่อย ๆ ขยับโตขึ้นเรื่อย ๆ ค่อยเป็นค่อยไป

ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าพนักงานมีส่วนช่วยให้ธุรกิจของท่านเติบโตได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์** ทุกวันนี้ะเทคโนโลยีเจริญขึ้นมากอะไรอะไรก็เทคโนโลยี เพราะการแข่งขันมันสูง แข่งกันลดต้นทุนแข่งทุกอย่าง แข่งจนลืมไปว่าภายใต้เทคโนโลยีใหม่ ๆ นั้นล้วนต้องพึ่งพาคนทั้งสิ้น คนที่เกี่ยวข้องกับเราทั้งทางตรงและทางอ้อมเราต้องดูแลเอาใจใส่ สนับสนุนเพราะอะไรหรอ ก็เพราะว่าถ้าเรามีคนที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถได้รับการฝึกมาอย่างดี คนเหล่านี้จะเป็นผู้ดูแลเทคโนโลยีอีกต่อหนึ่ง การทำให้คนรอบข้างมีความสุขก็จะทำให้เขาอยากอยู่กับเรา อยากทำงานกับเรา เวลาเราขาดคน เขาก็หาคนให้เรา เรียกว่าซื้อใจกัน สำหรับผม ธุรกิจจะโตหรือไม่ลำดับแรกอยู่ที่คนในองค์กร

ผู้สัมภาษณ์** มีหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** เรามีสวัสดิการพื้นฐานเท่าที่เราจะให้ได้แต่ไม่ต่ำกว่าที่ภาครัฐกำหนด เราอยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัย ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ก็มีอยู่บ้าง เช่น พุดกันคนละคำแล้วบอกต่อผิดเพี้ยนไป เราก็ใช้วิธีเรียกมาประชุมกันพยายามทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็กและทำเรื่องเล็ก ๆ ให้หายไป การได้พุดคุยกันบ่อย ๆ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

ผู้สัมภาษณ์**กลยุทธ์ของบริษัทเป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เราให้ความสำคัญกับเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดนะ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ยังไม่เท่าไร
ในด้านการตลาดเราจะวางแผนล่วงหน้า กำหนดลูกค้าให้ชัดเจน เราจะพัฒนาสินค้าเราไปในทิศทาง
ไหนแล้วก็ติดตามประเมินผลด้วยว่าเรามาถูกทางหรือไม่

ผู้สัมภาษณ์**บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดเก็บข้อมูลอย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ผมว่าเรื่องข้อมูลเป็นเรื่องจำเป็นนะ เพราะการมีข้อมูลจะช่วยประกอบการตัดสินใจ
ของเรา ทำให้การตัดสินใจง่ายขึ้น ทั้งเรื่องค่าใช้จ่าย เรื่องพนักงาน เรื่องลูกค้าหรือแม้แต่เรื่องของคู่
แข่งขันเราก็ต้องศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลนะ

ผู้สัมภาษณ์**วิธีการจัดเก็บข้อมูลทำอย่างไรครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เราแยกเป็นแผนก แผนกใครแผนกมัน ฝ่ายบุคคลต้องมีข้อมูลกฎระเบียบ ฝ่าย
การเงินบัญชีต้องมีข้อมูลค่าใช้จ่าย ฝ่ายการตลาดต้องมีข้อมูลลูกค้า อะไรอย่างนี้ ดูแลกันในส่วนที่
เกี่ยวข้องเรียกหาเรียกดูต้องได้

ผู้สัมภาษณ์**การเข้าสู่ตลาดใหม่ของบริษัทเป็นอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**เรายังไม่เปิดตลาดใหม่เท่าที่ควร ที่มีอยู่ก็เป็นการรักษาสถานลูกค้าเดิม ในอนาคตคิด
ว่าอาจต้องขยายฐานหรือขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น

ผู้สัมภาษณ์**ในด้านเงินทุนมีการจัดการอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์** อันนี้ก็หัวใจหลักนะ ธุรกิจกำลังโตอยู่พอดี เกิดขาดเงินทุนสำหรับขยาย การเติบโต
ก็หยุดชะงัก ดังนั้นควรมีการวางแผนที่ดี หาแหล่งเงินทุนไว้ ลูกเงินจะได้มีที่พึ่ง

ผู้สัมภาษณ์**การปรับปรุงและพัฒนางานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้างครับ

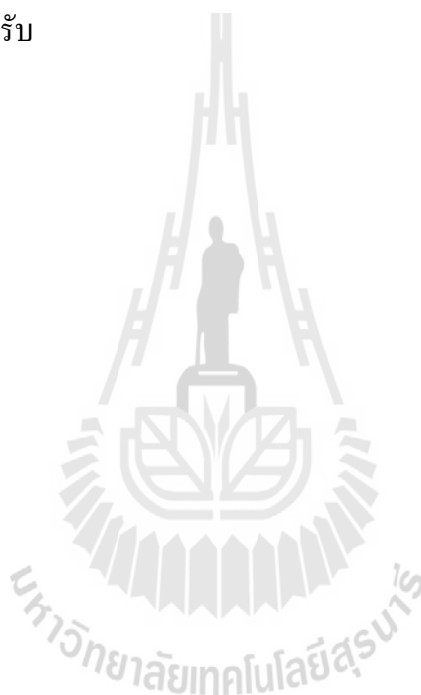
ผู้ให้สัมภาษณ์**เราก็พยายามปรับปรุงนะ ในเรื่องของคนเราก็มีการศึกษาหาความรู้ที่ต่าง ๆ ฝึกอบรม
บ่อย ๆ เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยี ส่วนเครื่องจักรก็ต้องทันสมัย เพราะไม่จ้ะเราก็ตามคู่แข่งไม่ทัน

ผู้สัมภาษณ์**มีคำแนะนำสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่อยากเติบโตอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**อยากบอกว่าเราอย่าไปยึดติดว่าจะต้องผลิตเฉพาะของของเรา ยี่ห้อเรา ใครจ้างผลิตเราก็ก็นะ อะไรที่จะทำแล้วเกิดการใช้คนและเครื่องจักรได้เต็มประสิทธิภาพ ทำแล้วไม่ขาดทุนก็ทำเถอะ เพราะขาดทุนคือกำไร เราจะได้ประสบการณ์ด้วย แต่ต้องรอบคอบนะ ขาดทุนบ่อย ๆ มาก ๆ เข้าก็ไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์**ขอบคุณที่สละเวลาค่ะ สวัสดีครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์**ขอบคุณครับ



ประวัติผู้เขียน

นายตาณ ชาร์กธรรม เกิดเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2520 ภูมิลำเนาเดิมเป็นชาวอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ประวัติการศึกษาหลังจากจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย จังหวัดนครราชสีมา ในปีการศึกษา 2539 ได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาโยธา มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ในปีการศึกษา 2543 หลังจากนั้นได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา ในปีการศึกษา 2549

ประสบการณ์ในการทำงาน หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้เข้าปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วรรณวิกรคอนสตรัคชั่น เป็นระยะเวลา 6 ปี หลังจากนั้นได้ทำการก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด โปรแอกทีฟ บิวด์ เป็นธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และเป็นผู้ดำเนินกิจการจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันอาศัยอยู่ บ้านเลขที่ 105/1 หมู่ 2 ตำบลสีคิ้ว อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา 30140

E-mail : bumpjc@hotmail.com