

การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร*

เร้งรัด สุทธิสน¹

ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์² สมชัย วงษ์นายะ³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร 2) พัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร และ 3) ประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการใช้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการขายส่งและขายปลีก มีการลดราคา เพื่อเป็นการส่งเสริมการขาย ใช้เงินทุนของตนเองในการดำเนินธุรกิจ พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น ปัญหาที่สำคัญ พบว่า การแข่งขันทางด้านราคาค่อนข้างสูง เครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน สินค้ามีคุณภาพต่ำ ผู้ประกอบการมีเงินทุนไม่เพียงพอ พนักงานขาดความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ พบว่า ปัจจัยภายใน ผู้ประกอบการมีความรู้ มุ่งมั่นทุ่มเท สามารถตัดสินใจได้ทันที พนักงานมีความรู้พื้นฐานต่ำ เปลี่ยนงานบ่อย และปัจจัยภายนอก รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม สถาบันการเงินสนับสนุนสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการ ค่าแรง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น การเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมทำให้ขาดแคลนแรงงาน

2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ 29 ตัวชี้วัด และ 38 แนวทางการพัฒนา ซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย 2) สร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง 3) ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด 4) เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ 5) พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มช่องทางให้กับกลุ่มลูกค้า 6) เพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน 7) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 8) ยกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 9) แสวงหากลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการ พบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การดำเนินธุรกิจขนาดย่อม, จังหวัดกำแพงเพชร

* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พ.ศ.2556

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร,

E-mail: rengrud2827@gmail.com

² รองศาสตราจารย์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

³ รองศาสตราจารย์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



Strategy Development for Small Business Operation of Entrepreneur in Kamphaeng Phet Province*

*Rengrud Sutthison*¹

*Tuanthong Chaowakeeratiphong*² *Somchai Wongnaya*³

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the states, problems and factors related to the small business operation of entrepreneurs in Kamphaeng Phet, 2) to develop the strategies for the small business operation of entrepreneurs in Kamphaeng Phet, and 3) to assess the strategies. Data were collected through the use of interview, focus group discussion, workshop, connoisseurship and assessment form. The data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis. The research findings were as follows:

1. The states of the small business operation of entrepreneurs in Kamphaeng Phet were found that most entrepreneurs sold both wholesale and retail. Sales promotion generated higher sales. The entrepreneurs used their own money to run the business. Most of the workers were from the local community. The major problems showed that the price competition was high. The non-standard machines were used for business so that the products quality was low. Moreover, the funds were insufficient. The workers lacked the skills or knowledge to perform their work. The factors related to the small business operation of entrepreneurs were as follows: for the internal factors, it was found that the entrepreneurs were knowledgeable and willing to work and could make the decision promptly. The workers were not well educated. For the external factors, it was found the government policy supported the small business operation and financial institution supported the credits for the small business. The increasing of labour wages and fuel caused high cost. The workplaces lacked the labours as labours moved to the industrial sectors.

2. The strategies for small business operation of entrepreneurs consisted of 9 strategies, 29 indicators and 38 guideline. The strategies consisted of 1) increasing channels of distribution of products and services, 2) building a strong brand, 3) upgrading product and service quality according the standards, 4) increasing production technology manufacturing, 5) developing new products and services responding to customer requirement, 6) increasing the entrepreneurs' capability to access to financial institutes, 7) improving efficient management structure, 8) increasing the workers' efficient skills and, 9) finding network and business alliance.

3. The assessment of the strategies showed that the consistency, the propriety, the feasibility and the acceptability were at the high and highest levels.

Keywords: Strategy, Small Business Operation, Kamphaeng Phet Province

* Research Article form thesis for the Doctor of Philosophy Degree, Administration and Development Strategy Program, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Thailand, 2013

¹ Student in Doctor of Philosophy Degree, Administration and Development Strategy Program, Kamphaeng Phet Rajabhat Universities,
E-mail: nueng-ray@hotmail.com

² Associate Professor, Faculty of Education in Kamphaeng Phet Rajabhat Universities

³ Associate Professor, Faculty of Education in Kamphaeng Phet Rajabhat Universities

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

ในประเทศที่พัฒนาแล้ว องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจคือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการสร้างผู้ประกอบการใหม่ สร้างสินค้า สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในอดีตการพึ่งพาเงินลงทุนและวัตถุดิบจากภายนอกในลักษณะของการรับจ้างผลิต สามารถทำรายได้เข้าประเทศจำนวนมาก แต่เมื่อต้นทุนต่างๆ สูงขึ้นทำให้ไทยไม่มีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนแรงงานและวัตถุดิบอีกต่อไป บริษัทแม่จากต่างประเทศมีการโยกย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า วิกฤติเศรษฐกิจ ในปี 2540 ส่งผลให้ผู้ประกอบการทุกขนาดไม่สามารถที่จะดำเนินการทางธุรกิจต่อไปได้เป็นจำนวนมาก ในช่วงที่ผ่านมามาภาครัฐได้ออกนโยบายและมาตรการเพื่อปกป้องวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมาตรการหนึ่งในส่วนนี้ก็คือ การส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น SMEs จึงได้รับความสำคัญในฐานะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และเป็นกลุ่มพลังที่ใหญ่ที่สุดของภาคธุรกิจที่น่าจะมีบทบาทในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2546, น. 8)

ปี พ.ศ. 2543 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย ซึ่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดให้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริม SMEs และการประสาน การจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริม SMEs กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดย สสว. เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2544 จนถึงปัจจุบัน ได้จัดทำแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้วรวม 3 ฉบับ สำหรับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับปัจจุบันคือ ฉบับที่ 3 ซึ่งมีผลครอบคลุมช่วงระยะเวลาระหว่างปี 2555-2559 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ โดยมีจำนวนถึงประมาณร้อยละ 99 ของธุรกิจทั้งหมด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคม เป็นฐานรากการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกลไกหลักในการฟื้นฟูและเสริมสร้าง ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ ตลอดจนเป็นการแก้ปัญหาความยากจน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศที่เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตภาคเกษตร และการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน โดยสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผลักดันให้มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศให้เข้มแข็งและแข่งขันได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,

2555, น.7) จังหวัดกำแพงเพชรมีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่จดทะเบียนนิติบุคคล ซึ่งมีทุนจดทะเบียนรายละไม่เกิน 1 ล้านบาท ระหว่างปี 2552-2556 จำนวน 361 ราย มีทุนจดทะเบียนรวม 330,140,000 บาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556) ธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ธุรกิจขายส่งขายปลีก โรงแรม ร้านอาหาร ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจขายปุ๋ยยาปราบศัตรูพืช และน้ำมันเชื้อเพลิง ส่งผลให้เกิดรายได้เงินตราหมุนเวียนในระดับท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการจ้างงาน ส่งผลให้กำลังซื้อและการบริโภคเพิ่มขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามแนวโน้มปัจจัยทั้งภายนอกและภายในของประเทศ ที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนธุรกิจ และมีผลกระทบต่อการลงทุนธุรกิจในจังหวัดได้ โดยเฉพาะปัจจัยด้านราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าแรงงานที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต ปัญหาจากค่าเงินบาทแข็งตัว รวมทั้งความวิตกกังวลต่อสถานการณ์การเมืองที่เกิดขึ้นนี้ ที่เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการลงทุนทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดกำแพงเพชรต้องเลิกกิจการระหว่างปี 2552-2556 เป็นจำนวน 75 ราย มีทุนจดทะเบียนรวม 63,530,000 บาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต ทักษะด้านการตลาด การจัดการแบบมืออาชีพ ขาดเงินทุนในการดำเนินกิจการและขาดศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประชาชนในท้องถิ่นและและเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยกลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ (McCarthy & Perreault, 1985; Armstrong & Kotler, 2003; Davies & Ellison, 2003; ผุสดี รุมาคม, 2540; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต,

2552; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2553) โดยศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานธุรกิจใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการตลาด 2) ด้านการผลิต 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการบริหารองค์กร และการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจในจังหวัดกำแพงเพชร ใน 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านเจ้าของกิจการ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านพนักงาน 4) ด้านการเมือง 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 7) ด้านเทคโนโลยี 8) ด้านกฎหมาย และ 9) ด้านสภาพแวดล้อม โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) มากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจในจังหวัดกำแพงเพชร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจในจังหวัดกำแพงเพชร ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 การสัมภาษณ์ (Structured Interview) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 50 คน โดยคัดเลือกผู้ประกอบการที่จดทะเบียนพาณิชย์หรือจดทะเบียนนิติบุคคลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท และผ่านการฝึกอบรมโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ หรือโครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการตลาด 2) ด้านการผลิต 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการบริหารองค์กร ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านเจ้าของกิจการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพนักงาน และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม เครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 22 คน โดยคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความรู้ ประสบการณ์ เพื่อเป็นการเพิ่มเติมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ขั้นตอนต่อไป

การวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice Interview) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 5 คน เครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามประเด็นเกี่ยวข้องกับ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตลาด 2) ด้านการผลิต 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการบริหารองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ตัวแทนจากสถาบันการเงินของรัฐ จำนวน 1 คน และตัวแทนจากสถาบันการเงินเอกชน จำนวน 1 คน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งนำสรุปผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรมาประกอบในการวิเคราะห์ และทำ SWOT Matrix เพื่อการจัดทำร่างกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร สรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่างกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา

2.3 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ โดยนำร่างกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มาทำการตรวจสอบและวิพากษ์กลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจากการวิพากษ์และมติของผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ให้มีความคิดรวบยอดของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 4 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ 29 ตัวชี้วัด และ 38 แนวทางการพัฒนา

การวิจัยขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้ประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่ได้ปรับปรุงแก้ไขมาจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ แบบประเมิน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อประเมินด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านการยอมรับได้ของกลยุทธ์การ

การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับได้ของกลยุทธ์
การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับได้ของกลยุทธ์
การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ในระดับมาก

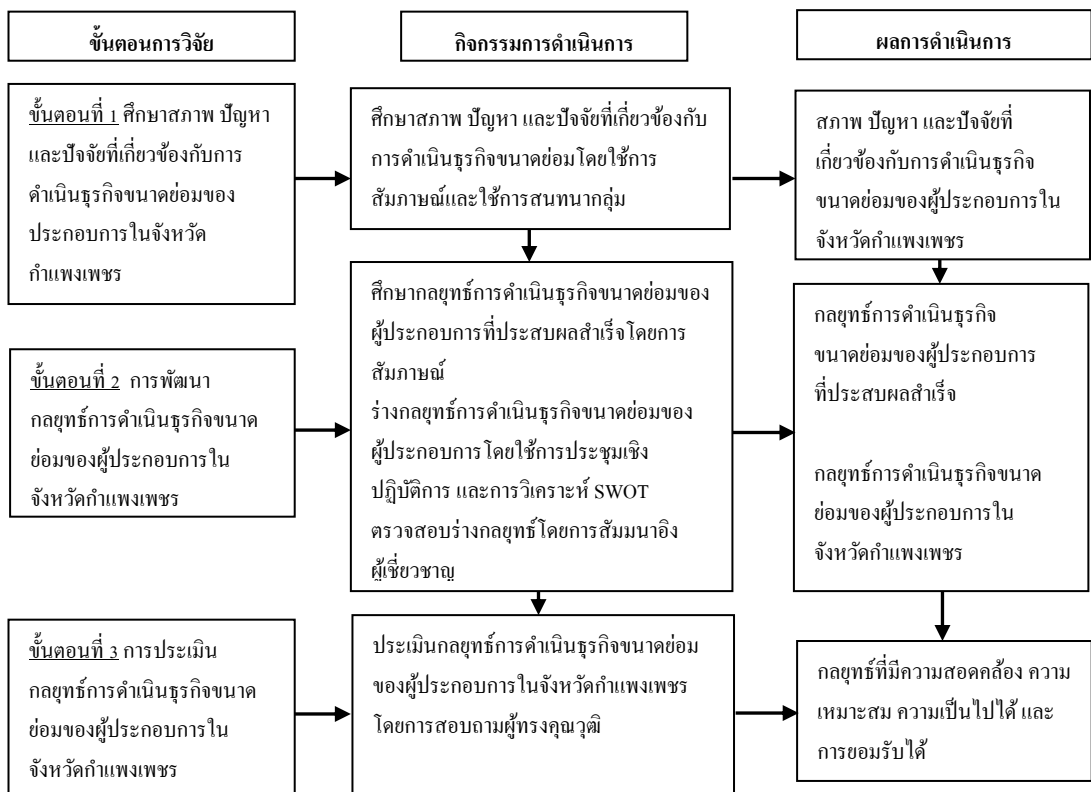
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับได้ของกลยุทธ์
การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับได้ของกลยุทธ์
การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การยอมรับได้ของกลยุทธ์
การดำเนินงานตามกรอบของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ในระดับน้อยที่สุด

โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.50 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ≤ 1.00 แสดงว่ากลยุทธ์นั้น
มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้

ผู้วิจัยใช้กระบวนการดำเนินการวิจัย ดังแผนภาพต่อไปนี้



สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร

1.1 สภาพการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร สภาพการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการขายส่งและขายปลีก การกำหนดราคาคำนึงจากต้นทุนของสินค้าและบริการ มีการลดราคา เพื่อเป็นการส่งเสริมการขาย ด้านการผลิต ผู้ประกอบการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เครื่องจักรที่ใช้สร้าง ขึ้นตามแบบที่กำหนด ด้านการเงิน ผู้ประกอบการใช้เงินทุนของตนเองและระดมทุนจากญาติพี่น้องเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้านการบริหารองค์กร มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น

1.2 ปัญหาการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านการตลาด การขายส่งและขายปลีกต้องใช้พนักงานและสถานที่สต็อกสินค้าจำนวนมาก การแข่งขันทางด้านราคาก่อนข้างสูง ด้านการผลิต วัตถุดิบในพื้นที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการ เครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน ทำให้สินค้ามีคุณภาพต่ำ ด้านการเงิน ผู้ประกอบการมีเงินทุนไม่เพียงพอ ขาดความรู้การทำแผนธุรกิจ และหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้จากสถาบันการเงิน ด้านการบริหารองค์กร ขาดแคลนแรงงาน การคัดเลือกพนักงานทำได้ยาก พนักงานขาดความรู้ความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงาน

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยภายใน ด้านจุดแข็ง คือ ผู้ประกอบการมีความรู้ มุ่งมั่นทุ่มเท สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ทันที มีการจัดโครงสร้างองค์กร มีสวัสดิการและผลตอบแทนให้กับพนักงาน ด้านจุดอ่อน คือ ผู้ประกอบการมีเงินทุนในการการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่ำ ระบบการจัดการการเงินไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความรู้พื้นฐานต่ำ เปลี่ยนงานบ่อย ปัจจัยภายนอก ด้านโอกาส รัฐบาลกำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม สถาบันการเงินสนับสนุนสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ประชาชนมีค่านิยมบริโภคสินค้าและบริการที่ต้องการความสะดวกสบาย ทำให้ผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการได้เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางด้านธุรกิจและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้รวดเร็ว จังหวัดกำแพงเพชรมีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์เพียงพอ ทำให้มีต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการต่ำ ด้านภาวะคุกคาม รัฐบาลขาดเสถียรภาพการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมไม่ต่อเนื่อง ค่าแรง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้กำลังซื้อสินค้าและบริการลดลง การเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมทำให้ขาดแคลนแรงงาน

เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีราคาสูงมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วผู้ประกอบการขาดกำลังซื้อและปรับตัวไม่ทัน การเกิดภัยธรรมชาติ ความคลาดเคลื่อนของฤดูกาลส่งผลให้เกิดความเสียหายกับธุรกิจขนาดย่อม

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา ได้ ประเด็นกลยุทธ์ 4 ข้อที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2) การพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน 3) การจัดการทางการเงินให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ 4) การพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดย่อม สำหรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ 1) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย 2) สร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง 3) ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด 4) เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ 5) พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มช่องทางให้กับกลุ่มลูกค้า 6) เพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน 7) ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 8) ยกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 9) แสวงหากลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับและมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ ของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การยอมรับได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์									
1. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย	4.76	.43	มากที่สุด	4.59	.50	มากที่สุด	4.65	.49	มากที่สุด
2. สร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง	4.65	.60	มากที่สุด	4.51	.71	มากที่สุด	4.59	.50	มากที่สุด
3. ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด	4.59	.50	มากที่สุด	4.29	.58	มาก	4.57	.51	มากที่สุด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			การยอมรับได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. เพิ่มขีดความสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ	4.59	.61	มากที่สุด	4.29	.68	มาก	4.54	.61	มากที่สุด
5. พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มลูกค้า	4.59	.71	มากที่สุด	4.51	.61	มากที่สุด	4.53	.51	มากที่สุด
6. เพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน	4.53	.51	มากที่สุด	4.29	.47	มาก	4.51	.50	มากที่สุด
7. ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.71	.47	มากที่สุด	4.59	.50	มากที่สุด	4.65	.49	มากที่สุด
8. ขกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	4.82	.39	มากที่สุด	4.54	.62	มากที่สุด	4.65	.49	มากที่สุด
9. แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ	4.82	.39	มากที่สุด	4.53	.62	มากที่สุด	4.71	.47	มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่นำผลมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร

1.1 สภาพการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร 1) ด้านการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการขายส่งและขายปลีก การกำหนดราคาคำนึงจากต้นทุนของสินค้าและบริการ มีการลดราคา เพื่อเป็นการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจที่มีทั้งการขายปลีกและการขายส่งสามารถกระจายสินค้าและสนองตอบต่อความต้องการของผู้ซื้อสินค้าได้ครอบคลุมทั่วถึงมากยิ่งขึ้น 2) ด้านการผลิต พบว่า ผู้ประกอบการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เครื่องจักรที่ใช้สร้างขึ้นตามแบบที่กำหนด เป็นการลดต้นทุนในการผลิต แต่มีวัตถุดิบบางชนิดจำเป็นต้องจัดหาจากแหล่งอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การประกอบธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในท้องถิ่น การเลือกใช้วัตถุดิบสามารถจัดหาได้ง่าย การขนส่งสะดวก มีราคาไม่สูงเกินไปช่วยให้ลดต้นทุนในการผลิต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลักณา ปานสำลี (2541) ที่พบว่า ธุรกิจขนาดย่อมสาขาอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ มีการวางแผนการใช้วัตถุดิบ มีแหล่งวัตถุดิบส่วนใหญ่อยู่ในท้องถิ่น สามารถจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมาใช้ได้ต่อเนื่องตลอดปี คุณภาพของวัตถุดิบส่วนใหญ่ได้ตามเกณฑ์ 3) ด้านการเงิน พบว่า ผู้ประกอบการใช้เงินทุนของตนเองและระดมทุนจากญาติพี่น้องเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ประกอบการมีการเตรียมเงินทุน

ของตนเองสำหรับการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธวัชชัย พิเศษผล (2543, น.36) ที่กล่าวว่า กิจกรรมส่วนใหญ่เริ่มต้นด้วยทุนของผู้เป็นเจ้าของ เมื่อธุรกิจเติบโตจึงมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อดำเนินธุรกิจและขยายกิจการ 4) ด้านการบริหารองค์กร พบว่า มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การมอบหมายงานให้กับพนักงานอย่างชัดเจนตามความสามารถ ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542, น.101-103) ที่กล่าวว่า การกำหนดหน้าที่การงานเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้าง และมีกี่กลุ่ม ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะและขนาดขององค์กร

1.2 ปัญหาการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร 1) ด้านการตลาด พบว่า การขายส่งและขายปลีกต้องใช้พนักงานและสถานที่สต็อกสินค้าจำนวนมาก การแข่งขันทางด้านราคาค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจำหน่ายสินค้ามีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดราคา ค่าช่องทางการจัดจำหน่าย กิจกรรมส่งเสริมการขาย ที่ส่งผลให้เกิดการจำหน่ายสินค้าและบริการ 2) ด้านการผลิต พบว่า วัตถุดิบในพื้นที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการ เครื่องจักรไม่ได้มาตรฐาน ทำให้สินค้ามีคุณภาพต่ำ ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่นและเครื่องจักรที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เสนอว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐาน ทำให้มาตรฐานของสินค้าและบริการของกลุ่มวิสาหกิจทั่วไปไม่เป็นที่ยอมรับของตลาด 3) ด้านการเงิน พบว่า ผู้ประกอบการมีเงินทุนไม่เพียงพอ ขาดความรู้การทำแผนธุรกิจ และหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้จากสถาบันการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ประกอบการใช้เงินทุนตนเองในการเริ่มกิจการ ยังขาดการวางแผนทางการเงินที่ดี และจัดทำแผน การดำเนินธุรกิจเพื่อหาแหล่งเงินทุนในการเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชื่นจิตร อังวรารักษ์ และณรงค์นิตย์ จันทร์จรัส (2546) ที่พบว่า ปัญหาแหล่งเงินทุนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ปัญหาที่พบในระดับมาก ได้แก่ ปัญหาด้านการต้องการหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน ขาดความน่าเชื่อถือจากสถาบันการเงิน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน และขาดประสบการณ์ในธุรกิจ ไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ในการนำเงินกู้ไปใช้ไม่ชัดเจน และขาดความเข้าใจในการขอสินเชื่อ 4) ด้านการบริหารองค์กร พบว่า ขาดแคลนแรงงาน การคัดเลือกพนักงานทำได้ยาก พนักงานขาดความรู้ความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แรงงานในท้องถิ่นและแรงงานที่มีความรู้ความสามารถมีการเคลื่อนย้ายเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม

ที่มีรายได้และสวัสดิการที่ดีกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, น.120) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไปธุรกิจขนาดย่อมมักมีปัญหาไม่สามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมมาทำงานได้ หรือเมื่อได้มาแล้วก็มักอยู่ไม่ทน เพราะพนักงานเห็นว่างานในธุรกิจขนาดย่อมเป็นงานหนัก ค่าตอบแทนต่ำ และขาดความมั่นคง

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบการมีความรู้ มุ่งมั่นทุ่มเท สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ทันที 2) มีการจัดโครงสร้างองค์กร มีสวัสดิการและผลตอบแทนให้กับพนักงาน พนักงานมีความใกล้ชิดที่ดีต่อกัน 3) ผู้ประกอบการมีเงินทุนในการดำเนินการธุรกิจไม่เพียงพอ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่ำ 4) ขาดความเข้าใจในการทำแผนธุรกิจ ระบบการจัดการการเงิน ไม่มีประสิทธิภาพ 5) พนักงานมีความรู้พื้นฐานต่ำ ขาดความอดทน เปลี่ยนงานบ่อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย ไหมเจริญ (2550) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ได้แก่ 1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ด้านความกล้าเสี่ยง 3) ด้านความชำนาญ 4) ด้านความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน 5) ด้านความขยันขันแข็ง 6) ด้านความเชื่อมั่น 7) ด้านความเอาใจจริงเอาใจและมีวินัยในการทำงาน 8) ด้านความสามารถหาโอกาสในวิกฤต ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย 1) รัฐบาลมีนโยบายการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม 2) เศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ธุรกิจขนาดย่อมมีการพัฒนาและขยายตัวเพิ่มมากขึ้น 3) สถาบันการเงินสนับสนุนสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม 4) เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางด้านธุรกิจและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้รวดเร็ว 5) ค่าแรง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น 6) การเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมทำให้ขาดแคลนแรงงานไม่สามารถขยายกิจการได้ 7) การเกิดภัยธรรมชาติ ความคลาดเคลื่อนของฤดูกาลส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหายกับธุรกิจขนาดย่อม สอดคล้องกับแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เสนอว่า ผู้ประกอบการยังขาดความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจในการประกอบธุรกิจแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาล ไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนาจ ชีระวนิช (2544, น.16-18) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่ มักจะขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดความสามารถทางการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตัดสินใจ การควบคุมทางการเงินไม่ดีพอ การขาดแคลนเงินทุน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา ชาดินกรบ (2547) ที่พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อมมีปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ มีปัญหาเกี่ยวกับทักษะฝีมือ แรงงาน ของพนักงาน และการเคลื่อนย้ายแรงงานตามฤดูกาล

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้น ได้ประเด็นกลยุทธ์ 4 ข้อที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2) การพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน 3) การจัดการทางการเงินให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ 4) การพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดย่อม และมีกลยุทธ์รวม 9 กลยุทธ์ ที่ครอบคลุมกระบวนการการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องรูฟฟ์ เชนนันท์ และคณะ (2545, น.8) ที่กล่าวไว้ว่าการกำหนดประเด็นการทำธุรกิจที่สำคัญควรคำนึงถึงประเด็นการจัดหาสินค้า การตลาด และการจัดหาเงินทุนในการทำธุรกิจ นำผลมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย และกลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินธุรกิจที่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย สามารถกระจายสินค้าเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง และการสร้างภาพลักษณ์ ตราสินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจและการตัดสินใจซื้อของกลุ่มผู้บริโภค ทำให้การดำเนินธุรกิจมีการขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีย์ เควี (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาการตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดตาก พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการจำหน่าย เพื่อกระจายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เพื่อต้องการให้ลูกค้าเข้าใจในผลิตภัณฑ์และเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีัญญา เชื้อมั่ง (2545) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีสินค้าและบริการมีรูปแบบที่แตกต่างกันและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญจันทร์ ดันติวิมลจกร (2552) ที่พบว่า ความสำเร็จในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรากฏต่อลูกค้าและสังคมภายนอกเป็นภาพลักษณ์ด้านบวกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม

2.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานมี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มลูกค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คุณภาพสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ได้

ผลผลิตที่ได้คุณภาพ มีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในเวลารวดเร็ว และลดต้นทุนการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปภาวดีา คนเวชยันต์ (2551) ที่พบว่า กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องมีสินค้าให้เลือกหลากหลายตามช่วงระยะเวลาของการสอบวัดความรู้ระดับชาติ มีการคัดสรรผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบเนื้อหาแปลกใหม่ที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ สินค้าอาจมีมาตรฐานด้านเนื้อหาที่เท่าเทียมกันแต่วัสดุอาจแตกต่างกันตามคุณภาพของราคาได้ มีการเพิ่มประเภทของสินค้าที่ลูกค้าสามารถมาร้านเดียวได้ของที่ต้องการครบทุกอย่าง และสอดคล้องกับแนวคิดของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, น.7) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารธุรกิจขนาดเล็กสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้เกิดได้ทั้งในด้านการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบริการ การพัฒนากระบวนการ และการพัฒนาด้านการจัดการ ซึ่งสามารถส่งเสริมความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ

2.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การจัดการทางการเงินให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการดำเนินงาน มี 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาใช้ในการผลิต จ้างงาน และการดำเนินงานต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชื่นจิตร อังวรารักษ์ และณรงค์นิตย์ จันทร์จรัส (2546) ที่พบว่า ผู้ประกอบการควรจัดทำแผนธุรกิจและข้อมูลให้เป็นระบบ และเพิ่มความเข้มแข็งด้านการตลาด จัดเตรียมเอกสารข้อมูลและแผนธุรกิจที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ และอำพล ทัพทวี (2556) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่สำคัญเกี่ยวกับด้านการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจเคมีเกษตรในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการเคมีเกษตรให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินทั้งภาครัฐและเอกชน

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดย่อม มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่ 9 แสวงหา กลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานในองค์กรเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) ที่พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการ เน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อ การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เสนอว่า การพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจ การรวมกลุ่มและเครือข่าย

วิสาหกิจ เป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศ วัฒนพร (2553, น. 204) ที่กล่าวว่า หนึ่งในกลยุทธ์ที่นำพาให้เครือเจริญโภคภัณฑ์ก้าวสู่ความยิ่งใหญ่ที่เป็นส่วนสำคัญในการขยายธุรกิจออกไปอย่างไม่หยุดยั้งนั้นก็คือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ระดับมากและมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาด้วยการประยุกต์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้ได้ กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ และตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการตลาด ผู้มีประสบการณ์ในการสอนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจขนาดย่อม และผู้มีประสบการณ์ในการทำงานวิจัย ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับ สภาพ ปัญหา และปัจจัยการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิดาดา คุปตานนท์ (2551, น.47-48) ที่กล่าวว่า หลักการสร้างกลยุทธ์และการวางแผนที่ดีต้องมีการพิจารณาจากข้อมูลที่มีความแม่นยำตรง ตัวแปรต่างๆ อย่างรอบคอบ พิจารณาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากแผนนั้น ยังสอดคล้องกับ (ธงชัย สันติวงษ์, 2553) ที่ต้องมีการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมจากภายนอกเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุณี ไกรแก้ว (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือ วิเคราะห์ SWOT 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร/หน่วยงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) 3) การวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องมุ่งเน้น/ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ (ประเด็นกลยุทธ์) 4) การกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละประเด็นกลยุทธ์ (เป้าประสงค์) 5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) 6) การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ (กลยุทธ์)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้ประกอบการควรนำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ แบ่งตามประเภทธุรกิจ ดังนี้ 1) ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้า กลยุทธ์ที่สำคัญที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2 สร้างภาพลักษณ์และตรา

สินค้าให้โดดเด่นมีความแตกต่าง กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการผลิตสินค้าและบริการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มลูกค้า กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน 2) ธุรกิจบริการกลยุทธ์ที่สำคัญที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 3) ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก กลยุทธ์ที่สำคัญที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 9 แสวงหากลุ่มเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ

2. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรนำกลยุทธ์นี้ไปเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ แผ่นพับ การประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ไปสู่การปฏิบัติ
2. ควรทำการวิจัยพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดอื่นๆ เพื่อพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนล่าง
3. ควรมีการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมเฉพาะธุรกิจ เช่น ธุรกิจผลิตปุ๋ยและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร ธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจสปา ธุรกิจรีสอร์ท ธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2556). สถิติการจดทะเบียนการค้า. Retrieved September 20, 2013, from <http://www.dbd.go.th>.

กระทรวงอุตสาหกรรม (2546). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. จารุณี ไกรแก้ว. (ม.ป.ป.). การจัดทำแผนกลยุทธ์. Retrieved August 17, 2012, from <http://www.oaep.go.th/images/news/20120214113850.pdf>

ชื่นจิตร อังวรารังค์, และนงกันต์ชัย จันทร์จิรัส. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องปัญหาแหล่งเงินทุนของธุรกิจขนาดย่อมของไทย. ขอนแก่น: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, และคณะ. (2545). การบริหารการดำเนินงานและการผลิต. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. ทศ คณนาพร. (2553). บริหารงาน บริหารคนให้สุดขีดศักยภาพได้ล้นเกิน. กรุงเทพฯ: แสบปู้๊.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัชชัย พืชผล. (2543). *การเงิน การบัญชี ที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สารมารถเกิดดี.
- ปภาวดีา ตนเวชยันต์. (2551). *การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของห้างหุ้นส่วนจำกัดสี่อักษร 2005 จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- สุสดี รุมาคม. (2540). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์เซ็นเตอร์.
- พิชัย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ (Organization and Management)*. กรุงเทพฯ: ชิงค์ บียอนด์ บั๊คส์.
- เพ็ญจันทร์ ตันติวิมลจร. (2552). *ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม : กรณีศึกษาเขตพื้นที่ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิทยาการจัดการ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ลัดดา ปานสำลี. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาการประกอบธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดนครสวรรค์*. นครสวรรค์: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- วัชร ใหมเจริญ. (2550). *คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จในเขตอำเภอเมืองจังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *ครบเครื่องเรื่องบริหารธุรกิจขนาดย่อม (แนวปฏิบัติและกรณีศึกษา)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). *SMEs : เสาคู่ธุรกิจอุตสาหกรรมสู่ชาติ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เทคนิคการจัดการใหม่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศรัญญา เชื้อมั่ง. (2545). *กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเงินอุดหนุนจากโครงการวิสาหกิจ SMEs*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.



- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2549). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554)*. Retrieved June 9, 2013, from <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?List=15dca7fb-bf2e-464e-97e5-440321040570&ID=59>. [2556, มิถุนายน 9].
- _____. (2554). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)*. Retrieved June 9, 2013, from <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/แผนการส่งเสริม SMEs/03203.pdf>
- สุจิตรา ชาคันทรบ. (2547). *ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่เข้ารับการอบรม ณ ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล. สถาบันราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2542). *เอกสารประกอบการสอน รายวิชาองค์การและการจัดการ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อารีย์ เดวี. (2548). *การพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำพล ทัพพวิ. (2556, มกราคม-เมษายน). *การพัฒนากลยุทธ์การประกอบธุรกิจเคมีเกษตรในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง*. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 2(22), 45-48.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing and introduction*. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education,.
- Davies, B., & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school*. (2nd ed). London: Routled Gefalmer.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1985). *Essentials of marketing*. (3rd ed). Homewood, III.: Ricchard D. Irwin.
