



**การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ
ร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา**

ณัชชา ไชยา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2556



**Strategic Management and Return on Investment of
Grocery Store Owners in Muang District, Yala Province**

Nutcha Chaiya

**A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Business Administration**

Graduate School

Yala Rajabhat University

2013

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ(ภาษาไทย)

การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน
ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัด
ยะลา

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ(ภาษาอังกฤษ)

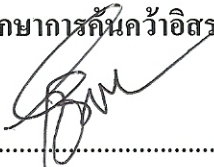
Strategic Management and Return on Investment of
Grocery Store Owners in Muang District, Yala Province

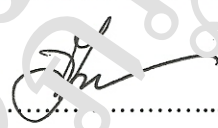
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ณัชชา ไชยา

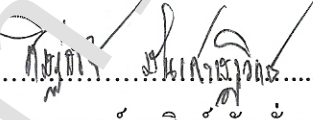
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

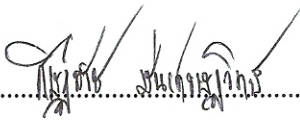
คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ

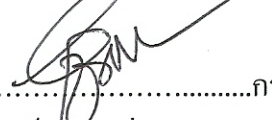

.....
(ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ)


.....ประธาน
(ดร.จันทนา รัตมีสุขานนท์)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์)


.....กรรมการ
(ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ)

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต


.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ดร.จันทนา รัตมีสุขานนท์)

วันที่ 12 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	ณัชชา ไชยา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

1. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลี้คุณูปการ ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์.ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเสริมฐวิทย์ กรรมการ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา 2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประชากรทั้งหมด จำนวน 815 ร้าน และเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 268 ร้าน โดยใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการร้านขายของชำมีประสิทธิภาพระหว่าง 6 -10 ปี 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านขายของชำโดยแยกตามรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการประเมินและควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 4.09 3) ผลตอบแทนจากการลงทุนของร้านขายของชำพบว่า ด้านยอดขายและด้านกำไร เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11 – 15 % 4) ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ ระดับนัยสำคัญ 0.01 5) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 6) ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด การตั้งราคาสินค้า ความแตกต่างด้านบริการ มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

Abstract

Independent study Title	Strategic Management and Return on Investment of Grocery Store Owners in Muang District, Yala Province
Researcher	Natcha Chaiya
Degree Sought	Master of Business Administration
Major	Business Administration
Academic year	2013
Independent Study Advisors	

- | | |
|---|-----------------|
| 1. Dr. Nirunkiat Liukhunupakan | Committee Chair |
| 2. Assoc. Prof. Dr. Sithawat Munsetthawit | Committee |

This study aims to 1) study the relationship between the experience levels and the strategic management of the grocery store owners in Muang district, Yala province, 2) find out the relationship between the strategic management and the return on investment in terms of sale figures as well as profits of the grocery store owners in Muang district, Yala province, 3) create the forecast equation on the return on investment of the grocery store owners in Muang district, Yala province via the strategic management variable. The sample in this study were those 268 grocery stores in the area derived from the Taro Yamane calculation formula.

The questionnaire was used in data collection. Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Pearson Coefficient Correlation Analysis, and Regression Analysis were employed in data analysis.

The study reveals that : 1) The grocery store owners in the area studied have their experiences between 6 – 10 years 2) When studying their strategic management in each dimension : planning, applying the strategies into use, and evaluating and monitoring, it shows that the holistically average value is at the high level (4.09) 3) When studying the return on investment, it shows that the sale figure as well as the profit increase no more than 11 -15 % 4) The experience relates to the strategic management concept at the statistically significant level of 0.01 5) The strategic management level relates to the return on investment on the sale figure and the profit at the statistically significant level of 0.01 and 6) The strategic management

variable on marketing promotion, pricing, and difference in services influence the return on investment on the sale figure and the profit.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ จนทำให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ ดร.ฐานกุล รัชมิสุขานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิษณุวัช มั่นเศรษฐวิทย์ และอาจารย์สมพงศ์ เพ็ชรบริสุทธิ์ ที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้แต่ง และผู้เรียบเรียงตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้อ้างอิง ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีในสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอบเป็นกตเวทิตา แก่บิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอนทั้งวิทยาการ คุณธรรม จริยธรรม จนทำให้ผู้เขียนประสบความสำเร็จและขอส่งผลสำเร็จทั้งมวลสู่การพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาต่อไป

ณัฏชา ไชยา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของการค้นคว้าอิสระ.....	3
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ	3
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....	4
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ธุรกิจร้านค้าปลีก	8
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	16
ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล.....	55
ทฤษฎีวงจรคุณภาพ PDCA	56
การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA	57
ผลตอบแทนจากการลงทุน	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
กรอบแนวคิดของการค้นคว้าอิสระ.....	73
สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ.....	75
ประชากร	75
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
การวิเคราะห์ข้อมูล	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	105
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ	106
อภิปรายผล	109
ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	120
ภาคผนวก	125
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	126
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ	131
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	134
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	136
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ.....	138
ภาคผนวก ฉ สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	143
ภาคผนวก ช แปลผล	148
ภาคผนวก ซ การนำเสนอการค้นคว้าอิสระ	169
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	175

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	21
2 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	22
3 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วย TOWS Matrix.....	37
4 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่.....	38
5 แสดงขั้นตอนที่ดำเนินงานจากการกำหนดกลยุทธ์	44
6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์...	48
7 แสดงโมเดล PMOA	59
8 แสดงกรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ	73

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากร	76
2 แผนการปฏิบัติคั่นคว้ออิสระ	85
3 จำนวนและคำร้อยละของร้านขายของชำ จำแนกตามระดับประสิทธิภาพในการทำงาน	87
4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา แยกเป็นรายด้าน.....	88
5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ.....	88
6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	90
7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาด้านการประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	91
8 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านยอดขาย	92
9 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านกำไร	92
10 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา	94
12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของระดับประสิทธิภาพของร้านขายของชำในเขตอำเภอ เมือง จังหวัดยะลากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ.....	95
13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการร้าน ขายของชำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ	96
14 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการร้านขายของชำกับการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	96
15 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ กับยอดขายร้านขายของชำ	97
16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ร้านขายของชำกับระดับยอดขายของธุรกิจ	99
17 การวิเคราะห์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ผู้ประกอบการร้านขายของชำกับระดับ ยอดขายของธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	100
18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ร้านขายของชำกับระดับกำไร ของธุรกิจร้านขายของชำ.....	101
19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ร้านขายของชำกับระดับกำไรของธุรกิจ	103
20 การวิเคราะห์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ผู้ประกอบการร้านขายของชำกับระดับ กำไรของธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	104

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปิดตัวลงของร้านขายของชำหรือที่เรียกกันว่า “ร้านโชห่วย” เนื่องมาจากการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) และตามด้วยการขยายตัวของคิสเคาน์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อนั้นขายความสะดวกในการซื้อของใช้สิ้นเปลืองในชีวิตประจำวัน ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน สถานที่ดูสะอาดและเย็นสบายจากระบบปรับอากาศที่ตั้งอยู่ใกล้ที่ทำงานหรือที่อยู่ และเปิดตลอด 24 ชั่วโมง และร้านสะดวกซื้อยังมีข้อได้เปรียบที่สำคัญเหนือร้านขายของชำ คือ ราคา เนื่องจากปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนารูปแบบการค้าขายไปมากมายหลายรูปแบบตามของร้านขายของชำที่จะเข้าร่วมแข่งขันด้วย คือร้านขายของชำไม่สามารถจัดให้มีการส่งเสริมการขายและสามารถแข่งขันด้วยการตัดราคาด้วยราคาต้นทุน หรือต่ำกว่าทุนและที่สำคัญ ร้านขายปลีกขนาดใหญ่และร้านค้าสะดวกซื้อที่ดั่งขึ้นมาใหม่ต่างพากันเปิดบริการกันจนถึงเที่ยงคืน หรือเปิดตลอด 24 ชั่วโมงและถึงแม้ว่าปัจจุบันได้ปรับเวลาให้ปิดกิจการเร็วขึ้นก็ตาม ก็ยังไม่ทำให้โอกาสทางการค้าของร้านขายของชำลดน้อยลงไปไม่อาจแข่งขันได้จากผลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านการเมือง จากสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ จากราคาผลผลิตทางการเกษตรประเภทยางพาราที่ราคาสูงเป็นประวัติการณ์ ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบายรัฐในด้านงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจอีกมากมาย ทำให้ธุรกิจร้านขายของชำตกอยู่ในสภาวะการแข่งขันที่สลับซับซ้อน มีความไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ฉัตรสุพันธุ์ เขจรนันท์, 2552 : 12 - 13)

การบริหารธุรกิจเชิงรุกในรูปแบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง และแนวทางของการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนการทำงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนโดยทั่วไป เพราะคำว่ากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะหมายถึง การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่งกันที่จะ มีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคาม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงินเทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อที่จะหาจุดอ่อน และจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขัน ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งกันได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (สุพานี สฤณภูวนิช, 2553 : 10)

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องใช้ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และรู้จักฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น จากภายนอกมาทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจและส่งผลต่อยอดขายและกำไรสูงสุดการ ประกอบธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะอยู่รอดหรือไม่ ส่วนใหญ่ก็จะขึ้นอยู่กับ ผู้ประกอบการ สาเหตุหลักที่ธุรกิจมักไม่ประสบความสำเร็จคือการบริหารงานที่ผิดพลาด เนื่องจาก ผู้ประกอบการมีความรู้ที่น้อยและขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน (พรพรหม พรหมเพชร, 2551 : 149) เห็นว่า ผู้บริหารธุรกิจควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานของทุก ๆ ฝ่ายเพื่อทำ หน้าที่ประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งความรู้ก็เกิดมาจากการศึกษานั้นเอง

เนื่องจาก การศึกษาเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญที่ใช้การพัฒนาระบบการคิด วิเคราะห์ เพราะผู้ประกอบการจะต้องมีทักษะในการบริหาร การศึกษาจึงมีความสำคัญมากหาก ผู้บริหารไม่มีความรู้ในการบริหารก็จะบริหารงานไม่ได้ การเกิดทักษะและความรู้ก็ล้วนมาจาก การศึกษาหาความรู้ เพราะการศึกษาทำให้เกิดทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะการทำงานจะต้องผ่านการศึกษารูปแบบทางการและได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง นอกจากการศึกษาจะทำให้เกิดทักษะทางด้านการงานแล้วยังก่อให้เกิดทักษะทางด้านมนุษย์ ถือเป็นความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี และสุดท้ายทักษะทางด้านความคิด เป็น ความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ (เสนาะ ดิยาว, 2551 : 9) การแสวงหาองค์ความรู้ใหม่นั้นเป็นสิ่งที่คู่กับนักบริหารชั้นนำ เพราะจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ใน การคิดที่จะต้องอาศัยอิงข้อมูลจริงในสภาวะนั้น ยิ่งในขณะนี้โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารนั้นต้องรู้จริงและทันเกมแห่งธุรกิจที่พลิกผันอยู่ตลอดเวลา การแสวงหาองค์ความรู้ใหม่นั้น เป็นสิ่งที่จำเป็น คุณชนินท์ เกียรติวนนท์ กล่าวว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญเป็น อย่างมาก เพราะการ ทำธุรกิจในสไตร์ของคุณชนินท์นั้นจะต้องมีการศึกษาค้นคว้า ลงลึกถึงแก่นแท้ มีแนวโน้มที่จะ

ประกอบธุรกิจใดจึงจะดีที่สุด เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริโภคมั้คู่แข่งหรือไม่ ต้องใช้เทคโนโลยีใดจึงจะเหมาะสม ความต้องการของผู้บริโภคเป็นเช่นไร ดังนั้นระดับการศึกษาจึงมีผลต่อรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

อนึ่งการวัดความสามารถทางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจที่ส่งผลต่อผลตอบแทนของกิจการ ใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุลหรือที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งเป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายและกำไร (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 297 - 298)

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ขึ้น เพื่อต้องการทราบการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำว่าเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน และสามารถนำผลการศึกษาไป ใช้ประโยชน์ในการปรับแผนธุรกิจของตนต่อไป

คำถามของการค้นคว้าอิสระ

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือไม่
2. ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
3. ทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
4. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจลงทุนในธุรกิจร้านขายของชำ สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุน
5. เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารจัดการธุรกิจร้านขายของชำ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ธุรกิจร้านขายของชำ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำนวนทั้งสิ้น 815 ร้านค้า (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา, 2555 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ได้แก่การกำหนดทิศทาง การประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

เหตุของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น ระดับประสบการณ์

ตัวแปรตาม แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรตาม ผลตอบแทนจากการลงทุน

- ยอดขาย
- กำไร

ผลตอบแทนจากการลงทุน (ยอดขาย กำไร) (ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

ยอดขายธุรกิจร้านขายของชำ ปี 2554 เปรียบเทียบกับปี 2555

ยอดขายเท่าเดิม

ยอดขายเพิ่มขึ้น 1-5%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 6-10%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 11-15%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

กำไรธุรกิจร้านขายของชำ ปี 2554 เปรียบเทียบกับปี 2555

กำไรเท่าเดิม

กำไรเพิ่มขึ้น 1-5%

กำไรเพิ่มขึ้น 6-10%

กำไรเพิ่มขึ้น 11-15%

กำไรเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. เขตพื้นที่ในการศึกษา และสถานที่เก็บข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ คือ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2556
3. ศึกษาระดับกำไรที่เพิ่มขึ้น
4. ศึกษาระดับยอดขายที่เพิ่มขึ้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกันและสะดวกต่อผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เกี่ยวกับการวิจัย ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของธุรกิจร้านขายของชำ ที่มุ่งหวังประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจร้านขายของชำ โดยมุ่งเน้นด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือผลกลยุทธ์

ผลตอบแทนจากการลงทุน หมายถึง ยอดขายจากการขายสินค้าและกำไรจากการลงทุนธุรกิจร้านขายของชำ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ สามารถพิสูจน์ได้ว่าการลงทุนในครั้งนั้นมีคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ยอดขาย คือ จำนวนเงินที่ได้รับจากการขายสินค้าหรือบริการ ซึ่งพอจะแบ่งผลของยอดขายออกได้เป็น 5 ระดับคือ (ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

1. 16 % ขึ้นไป
2. 11 – 15%
3. 6 – 10 %
4. 1-5 %
5. เท่าเดิม

กำไร หมายถึง ผลตอบแทนต่อเงินทุนที่ลงไป ซึ่งพอจะแบ่งผลการปฏิบัติของกำไรออกได้เป็น 5 ระดับ คือ (ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

1. 16 % ขึ้นไป
2. 11 – 15%
3. 6 – 10 %
4. 1-5 %
5. เท่าเดิม

ผู้ประกอบการร้านขายของชำ หมายถึง ผู้ประกอบการกิจการร้านค้าปลีก ที่จดทะเบียนพาณิชย์และดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียวหรือร่วมกันตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท แต่ยังมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ธุรกิจที่ทำการขายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค ณ จุดที่ทำการขายสินค้า ซึ่งสินค้าที่นิยมจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ได้แก่ สินค้าอุปโภค บริโภคทุกชนิด ตั้งแต่ของใช้จำเป็นในบ้าน

ระดับประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมาจากการทำงานที่ผ่านมา การทำงานให้ได้ เกิดจากการเรียนรู้ แต่การทำงานให้ดี เกิดจากประสบการณ์ทั้งบวกและลบ เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานในครั้งต่อไป (ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์, 2555)

1. น้อยกว่า 1 ปี
2. 1 – 5 ปี
3. 6 – 10 ปี
4. 11 – 15 ปี
5. 15 ปีขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ธุรกิจร้านค้าปลีก

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล

ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.

การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA โมเดล

ผลตอบแทนจากการลงทุน ROI

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ

ธุรกิจร้านค้าปลีก

ความหมายร้านค้าปลีก

การค้าปลีก (retailing) หมายถึงกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้า/บริการที่มีคุณค่าส่งมอบให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย (Final consumer) เพื่อใช้ส่วนตัว ใช้ในครัวเรือน ไม่ได้ใช้ในทางธุรกิจ ด้วยการจัดหาสินค้าหรือบริการต่างๆ ที่หลากหลายแบ่งเป็นหน่วยย่อยหรือทีละหน่วยเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (ultimate consumer) โดยมีผู้ค้าปลีก (retailing) แสดงบทบาทเป็นคนกลางในการดำเนินกิจกรรมการค้าปลีก ธุรกิจค้าปลีกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีสายผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มสินค้าอุปโภค บริโภคพื้นฐานเป็นหลักคือร้านขายของชำ (grocery store หรือ mom & pop หรือ provincial store) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่เก่าแก่ที่สุดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน นิยมเรียกอีกชื่อว่า “ร้านโชห่วย” มีพื้นที่จำหน่ายประมาณ 1-2 คูหา ลูกค้านั้นคือคนอยู่อาศัยในชุมชนแถบนั้นใช้เงินลงทุนไม่มาก ในการเปิดร้านค้าส่วนใหญ่

เป็นต้นทุนสินค้าขายเป็นหลักไม่ได้ตกแต่งอะไรมากมายนิยมใช้ที่อยู่อาศัยเป็นร้านค้า บางร้านสินค้าติดป้ายราคาแต่บางร้านไม่ติดป้ายราคาสินค้าจัดวางไม่เป็นระเบียบอาศัยความสะดวกในการหยิบเพื่อการจำหน่ายทำให้เจ้าของร้านต้องหยิบสินค้าให้เจ้าของร้านต้องระมัดระวังสินค้าถูกขโมย การบริหารร้านค้าขึ้นอยู่กับความใส่ใจของเจ้าของร้าน ในการตรวจสอบสินค้าคงเหลือในร้านไม่มีเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัยที่ช่วยจำหน่ายร้านค้าแบบนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบร้านค้าปลีกที่ทันสมัยในส่วนของการบริหารจัดการ เช่น เวลาเปิดปิดร้านอาจไม่แน่นอนเป็นไปตามความพอใจของเจ้าของร้าน (วารุณี ดันติวงศ์พานิช, 2552 : 2,63)

วิวัฒนาการร้านค้าปลีก

วิวัฒนาการของร้านค้าปลีกเริ่มมีมาตั้งแต่ช่วง ค.ศ. 1200 มีการติดต่อค้าขายระหว่างยุโรปและเอเชีย ยังไม่ปรากฏมีเงินเป็นสื่อกลางการซื้อขายแลกเปลี่ยน ในประเทศไทย พ.ศ. 1800 สมัยกรุงสุโขทัยไม่ปรากฏชนิดเงินตรา และปรากฏประวัติการใช้เงินตราชนิดต่าง ๆ ในอาณาจักรล้านนาประมาณ 1200 ปีที่แล้ว สมัยที่ไม่มีสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนในระบบการค้าการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันในยุคแรก เรียกว่า ระบบแลกเปลี่ยนสิ่งของกับสิ่งของ (barter system) หลังจากนั้นในยุคที่สองเกิดระบบเงินตราเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สิ่งที่สองฝ่ายต้องการแลกเปลี่ยนได้ในสิ่งที่ต่างฝ่ายต่างพอใจ เงินตราเป็นพัฒนาการของสื่อกลางที่ทำให้เกิดรูปแบบการแลกเปลี่ยนมาถึงปัจจุบัน คือ การแลกเปลี่ยนแบบใช้สื่อกลางคือเงิน เรียกว่า ระบบแลกเปลี่ยนแบบเงินตรา (money system) และยุคที่สามเป็นยุคปัจจุบันการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นกับสองฝ่ายผู้ขายยอมมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ซื้อไปก่อนยังไม่ต้องชำระเป็นเงินสด เรียกว่า ระบบแลกเปลี่ยนแบบสินเชื่อ หรือเครดิต (credit system) (วารุณี ดันติวงศ์พานิช, 2552 : 9 – 10) ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) เป็นรูปแบบการค้าปลีก ที่เก่าแก่คู่บ้านเมืองมานับร้อยปี ดำเนินการโดยเปิดร้านค้าขนาดเล็ก ตั้งแต่เพิงเล็ก ๆ ไปจนถึงเป็นห้องแถวประมาณ 1 – 3 คูหา มีการบริหารงานแบบเก่า เจ้าของร้านค้าเป็นผู้ขายของตนเองหรือดำเนินการจะเป็นแบบครอบครัว ร้านโชห่วย เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่คงไว้ซึ่งลักษณะการจำหน่ายสินค้า และบริการรูปแบบเดิม (สุวิมล แม้นจริง, 2552 : 277)

จากวิวัฒนาการของธุรกิจค้าปลีกของไทยข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการกันมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่สมัยอยุธยา จนถึงปัจจุบัน ซึ่งธุรกิจค้าปลีกแต่ละยุคสมัยได้มีการพัฒนา การปรับปรุงกิจการให้เหมาะสมกับวิถีชีวิต และค่านิยมที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดย มีการปรับเปลี่ยน ทั้งทางด้านรูปแบบของธุรกิจ ท่าเลที่ตั้ง และลักษณะในการดำเนินงานเพื่อให้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้

ประเภทของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีสายผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค พื้นฐานเป็นหลักสามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1 ร้านขายของชำ (grocery store หรือ mom & pop store หรือ provincial store) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่เก่าแก่ที่สุดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน นิยมเรียกอีกชื่อว่า “ร้านโชห่วย” มีพื้นที่จำหน่ายประมาณ 1 - 2 คูหา ลูกค้านำของร้านคือคนอยู่อาศัยในชุมชนแถบนั้นใช้เงินลงทุนไม่มาก ในการเปิดร้านค้าส่วนใหญ่เป็นต้นทุนสินค้าขายเป็นหลักไม่ได้ตกแต่งอะไรมากมาย นิยมใช้ที่อยู่อาศัยเป็นร้านค้า บางร้านสินค้าคิดป้ายราคาแต่บางร้านไม่ติดป้ายราคา สินค้าจัดวางไม่เป็นระเบียบ อาศัยความสะดวกในการหยิบเพื่อการจำหน่าย ทำให้เจ้าของร้านต้องหยิบสินค้า ให้ลูกค้า เจ้าของร้านต้องระมัดระวังสินค้าถูกขโมย การบริหารร้านค้าขึ้นอยู่กับความใส่ใจของเจ้าของร้านในการตรวจสอบสินค้าคงเหลือ ในร้านไม่มีเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัยที่ช่วยจำหน่ายร้านค้าแบบนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบร้านค้าปลีกที่ทันสมัย ในส่วนของระบบการจัดการ เช่น การเปิดปิดร้านค้าอาจไม่แน่นอน เป็นไปตามความพอใจของเจ้าของร้าน

1.2 ร้านค้าปลีก ขนาดเล็กหรือร้านมินิมาร์ท (minimart) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่พัฒนาปรับปรุงมาจากร้านขายของชำที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวันเช่นเดียวกัน มินิมาร์ทเป็นการย่อยส่วนของร้านสรรพอาหาร (supermarket) ในด้านพื้นที่ชนิดสินค้าและปริมาณสินค้าที่จำหน่าย โดยยังคงดำเนินงาน และการกำหนดประเภทสินค้าที่จำหน่ายเป็นเช่นเดียวกับร้านสรรพอาหารทั้งนี้อาจเพราะสภาพการคมนาคมที่แออัดมากพื้นที่ในเมืองหายากและมีต้นทุนค่าพื้นที่สูงขึ้นการลงทุนในร้านสรรพอาหารจึงค่อนข้างสูงและไม่ค่อยเหมาะสม ขณะเดียวกันแนวโน้มประชากรเริ่มกระจายออกสู่ชานเมืองมากขึ้น มินิมาร์ทจึงเหมาะสมที่จะตั้งตามตัวเมืองและชานเมืองที่ชุมชนไม่หนาแน่น ร้านจะมีระบบสินค้าคงคลังที่เน้นให้ความสำคัญในการจัดวางสินค้าอย่างเป็นระเบียบแยกหมวดหมู่ดูน่าสนใจและติดตั้งเครื่องมือที่ทันสมัยในร้าน เช่น เครื่องรับชำระเงินให้ใบเสร็จรับเงินกับลูกค้า เครื่องฉายแท่งรหัส ติดตั้งเครื่องปรับอากาศ มีป้ายราคาที่ลูกค้าเห็นได้ชัดเจน

1.3 ร้านสะดวกซื้อ หรือ คอนวีเนียนสโตร์ (Department Store) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีอัตราการหมุนเวียนสินค้าสูงพื้นที่ร้านประมาณ 1-2 คูหาของอาคารพาณิชย์ร้านค้าประเภทนี้มีรูปแบบคล้ายมินิมาร์ท แตกต่างกันในด้านบริการที่ร้านอำนวยความสะดวกในการซื้อให้กับลูกค้าด้วยบริการ 24 ชั่วโมง และตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนเนื่องจากให้ความสำคัญในการเลือกทำเล ที่ตั้งซึ่งอาจมีค่าเช่าพื้นที่หรือค่าลงทุนในที่ดินสูงมาก การจัดวางสินค้าในร้านเน้นความมีระเบียบ การตกแต่งภายในร้านดูสะอาดทันสมัยเน้นการให้บริการที่รวดเร็วธุรกิจ

ค้าปลีกที่เข้าขายร้านสะดวกซื้อได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบร้านอาหารจานด่วนร้านมินิมาร์ทหรือซูเปอร์มาร์เก็ตที่จำหน่ายสินค้า 24 ชั่วโมง รวมถึงร้านมินิมาร์ทภายในปั้มน้ำมันเช่น เซเว่นอีเลฟเว่น (7-Eleven) เอเอ็ม-พีเอ็ม (am-pm)

1.4 ร้านสรรพอาหารตลาดห้าง หรือ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super center) เป็นธุรกิจค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้า 2 กลุ่มใหญ่คือ สินค้ากลุ่มอาหาร (food) และ สินค้ากลุ่มที่ไม่ใช่อาหาร(nonfood) ลูกค้าบริการตนเองในการหยิบสินค้าที่ต้องการ ปัจจุบันร้านค้าประเภทนี้ที่มีหลายสาขามีการพัฒนาจัดกลุ่มสินค้า และความหลากหลายของสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกมากขึ้น และใช้พื้นที่ไม่น้อยกว่า 200 ตารางเมตร นิยมใส่ตะกร้าหรือใช้รถเข็นอำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้าจุดเด่นของธุรกิจค้าปลีกแบบนี้คือ สินค้ากลุ่มของสด ประเภท ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ อาหารทะเลและเครื่องปรุง ที่เน้นลูกค้ากลุ่มแม่บ้านที่ชอบความทันสมัย รักความสะดวกในการซื้อของบรรยากาศดีสะอาด ปัจจุบันทำเลที่ตั้งตลาดห้างมี 3 รูปแบบ คือ (1) ใช้พื้นที่ภายในห้างสรรพสินค้า เช่น ที่อ็อปซูเปอร์มาร์เก็ต (2) ตั้งเป็นเอกเทศ (stand alone) เช่น โกลดันเพลส และ (3) อยู่ภายในปั้มน้ำมัน เช่น เลมอนฟาร์ม

1.5 ร้านสรรพอาหารขนาดใหญ่ซูเปอร์สโตร์ หรือ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super store or super center) เป็นธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบร้านสรรพอาหารขนาดใหญ่หรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในหลักการมาซื้อทีเดียวได้ครบทุกอย่าง (one stop shopping) ร้านประเภทนี้ประกอบด้วย ซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนหนึ่งจำหน่ายสินค้าในครัวเรือนประมาณ 20 - 30 เปอร์เซ็นต์ สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี นิยมทำเลที่ตั้งเป็นเอกเทศ (stand alone) เน้นบริการที่จอร์จให้ลูกค้า เช่น ห้างบิ๊กซี ห้างเทสโก้โลตัส ห้างจัสโก้ เป็นต้น

1.6 ธุรกิจค้าปลีกไฮเปอร์มาเก็ต หรือไฮเปอร์มาร์ท (hypermarket or hypermart) เป็นธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่กว่าซูเปอร์สโตร์ รูبوبคคลังสินค้า (warehouse) มีปริมาณสินค้าที่จำหน่ายมีมาก ปัจจุบันในประเทศไทยมีรูปแบบทั้งจำหน่ายปลีกและส่ง เน้นวางตำแหน่งร้านในใจกลุ่มลูกค้าด้านความประหยัด เช่น เทสโก้ โลตัส

1.7 ห้างสรรพสินค้า หรือ ดีพาร์ตเมนต์สโตร์ (department store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีชนิดของสินค้า (variety) และความหลากหลาย (assortment or depth) ของสินค้าจำนวนมาก อาทิเช่น เครื่องเขียน เสื้อผ้า เครื่องสำอางและน้ำหอม รองเท้า นาฬิกา เครื่องประดับของใช้ภายในครัว ศูนย์อาหาร ของใช้ส่วนตัว เฟอร์นิเจอร์ รวมถึงโรงภาพยนตร์ เป็นต้นในแต่ละชนิดของสินค้าถูกจัดกลุ่มสินค้าในรูปของแผนกต่าง ๆ ช่วงเวลาการเปิดห้างฯ ประมาณ 9 โมงเช้า ถึง 4 ทุ่ม โดยพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่จากพฤติกรรมของลูกค้าเป็นหลัก (วารุณี ดันติวงศ์วณิช, 2552 : 63 - 70)

รูปแบบการค้าปลีก

1. รูปแบบการค้าแบบดั้งเดิม (traditional trade) ร้านค้ารูปแบบดั้งเดิมเป็นร้านค้าที่มีมาตั้งแต่ยุคแรก ๆ ของกิจการค้าปลีก มีลักษณะเป็นร้านค้าห้องแถว พื้นที่ร้านคับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้านหรือจัดวางสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่ สินค้าจะวางอยู่ทั่วไปตามความสะดวกในการหยิบฉวยของเจ้าของร้าน การดำเนินธุรกิจอาจเป็นกิจการที่ดำเนินโดยเจ้าของคนเดียวหรือร่วมกัน จัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท แต่ยังมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว การบริหารงาน

1.1 ร้านขายปลีกทั่วไป (general store) เป็นร้านค้าที่มีขนาดใหญ่ สินค้าที่มีจำหน่ายไม่มากแต่หลากหลายประเภท เช่น หนังสือ เครื่องเขียน สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น ราคาสินค้าไม่แพง คุณภาพปานกลาง ร้านค้าประเภทนี้ส่วนมากตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ๆ รวมทั้งในชนบทที่ยังมีคนอยู่ไม่มาก เป็นร้านค้าที่เก่าแก่และมีจำนวนมากในกิจการค้าปลีกเนื่องจากใช้เงินลงทุนน้อย ค่าใช้จ่ายต่ำ

1.2 ร้านขายของชำ เป็นร้านค้าปลีกที่มีอยู่ทั่วไปทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นหมู่บ้านเล็ก ๆ ที่ค่อนข้างเงียบหรือเมืองใหญ่ ๆ ร้านขายของชำในแต่ละท้องถิ่นจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม เช่น ร้านค้าที่ตั้งอยู่ในชุมชนจะมีของขายน้อยกว่าร้านค้าที่อยู่ในชนบทหรือหมู่บ้านที่มีร้านค้าน้อย ซึ่งอาจแจกแจงได้เป็น 2 ประเภท คือ ร้านขายของชำแบบครบเครื่อง และแบบไม่ครบเครื่อง สินค้าที่ขายส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพ เช่น ข้าวสาร น้ำตาล น้ำปลา ไข่ นม น้ำอัดลม เป็นต้น หากเป็นร้านค้าที่ครบเครื่องก็จะมิใช่ของสดขายรวมอยู่ด้วย เช่น ผักสด เนื้อสัตว์ เป็นต้น ร้านขายของชำถือว่าเป็นแหล่งระบายสินค้าที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมไม่น้อย เนื่องจากเป็นตลาดที่อยู่ใกล้ผู้บริโภคมากที่สุดและจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพ

2. รูปแบบการค้าสมัยใหม่ (modern trade) แบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ คือ

2.1 ร้านค้าแบบเงินสดและบริการตนเอง (cash & carry) ลักษณะของสินค้าที่จำหน่ายนั้นจะมีความหลากหลายของประเภทสินค้าประมาณ 20,000 ถึง 30,000 รายการ โดยเน้นสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการบริโภคประจำวัน มียอดการจำหน่ายหรือการหมุนเวียนค่อนข้างสูงและจะบรรจุอยู่ในหีบห่อพลาสติก (shrink wrap) หรือกล่อง ซึ่งในห่อหรือกล่องเหล่านั้นอาจจะมีสินค้าบรรจุอยู่เป็นโหล

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านค้าแบบเงินสดและบริการตนเองจะถูกกำหนดไว้อย่างค่อนข้างชัดเจน โดยผู้ที่สามารถเข้ามาซื้อสินค้าได้จะต้องเป็นสมาชิกเท่านั้นและสามารถแจกแจงออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มร้านค้าปลีกหรือกลุ่มร้านขายของชำทั่วไป กลุ่มที่สองคือ หน่วยงานหรือห้างร้าน บริษัทต่าง ๆ และกลุ่มธุรกิจให้บริการต่าง ๆ เช่น โรงแรม ภัตตาคาร และผู้ประกอบการจัดส่งหรือเลี้ยงนอกสถานที่

ราคาสินค้าที่จำหน่ายโดยเฉลี่ยในร้านค้าประเภทนี้จะถูกกว่าราคาสินค้าที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีกและร้านค้าทั่วไป เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อที่มากกว่า รวมถึง สถานที่ตั้งของร้านค้าแบบเงินสดและบริการตนเอง โดยทั่วไปจะตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญในเขตชานเมือง รูปแบบของสิ่งปลูกสร้างหรือตัวอาคารมีลักษณะคล้ายคลึงสินค้า ปลูกสร้างเป็นอาคารชั้นเดียวหรือ 2 ชั้น หลังคาสูงเพื่อที่จะสามารถจัดเรียงสินค้าได้มากและสะดวกในการค้นหา แต่ไม่เน้นการตกแต่งหรูหราเกินความจำเป็น ลักษณะของร้านค้าแบบเงินสดและบริการตนเองในประเทศไทยได้แก่ แม็คโคร เป็นต้น

2.2 ห้างสรรพสินค้า (department store) เป็นรูปแบบการค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีสินค้าไว้บริการลูกค้าเป็นจำนวนมาก จัดแยกสินค้าเป็นหมวดหมู่ชัดเจน สินค้าที่มีอยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันก็จะถูกจัดไว้รวมกันหรือใกล้เคียงกัน สินค้าที่จำหน่ายมักมีคุณภาพสูงและราคาค่อนข้างแพง ห้างสรรพสินค้าเปรียบเสมือนการนำร้านขายของเฉพาะอย่าง (category keller) เข้ามาอยู่ภายในหลังคาเดียวกัน การบริหารงานของห้างสรรพสินค้าค่อนข้างซับซ้อนเนื่องจากต้องมีพนักงานขายประจำแต่ละแผนก เพื่อกอยให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจึงสูง ห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันพยายามที่จะจัดการบริการทั้งด้านสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อให้การจับจ่ายใช้สอยของลูกค้าสมบูรณ์ ณ ที่เดียว (one stop shopping)

หากแจกแจงระดับของห้างสรรพสินค้าตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถแจกแจงได้เป็น 2 ระดับ ห้างสรรพสินค้าระดับบน เน้นลูกค้าที่มีรายได้สูง เช่น ห้างเซ็นทรัล ห้างดิเอ็มโพเรียม เป็นต้น และห้างสรรพสินค้าระดับกลาง เน้นลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง เช่น ห้างโรบินสัน ห้างเดอะมอลล์ เป็นต้น หากแจกแจงระดับของห้างสรรพสินค้าตามขนาดของห้างสรรพสินค้าสามารถแจกแจงได้เป็น ห้างสรรพสินค้าขนาดกลาง เช่น ห้างอิมพีเรียล ห้างดั่งฮั่วเส็ง เป็นต้น และห้างสรรพสินค้าขนาดเล็ก เช่น ห้างอาเซีย ห้างวันเดอร์ ห้างสรรพสินค้าในต่างจังหวัด เป็นต้น

2.3 ซูเปอร์มาร์เก็ต (supermarket) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน โดยให้ความสำคัญกับความสดใหม่และความหลากหลายของสินค้า โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มอาหารทั้งสดและสำเร็จรูป เน้นการขายแบบบริการตนเอง (self service) เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเน้นอัตราการหมุนเวียนที่รวดเร็วของสินค้าเพื่อลดต้นทุน ทำให้ขายสินค้าได้ในราคาถูกและสินค้าจะได้สดใหม่เสมอ

ในประเทศไทย ร้านค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตมีทั้งที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าเฟรช มาร์ท ของห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์และดิเอ็มโพเรียม เป็นต้น ซึ่งโดยหลักการแล้วห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นธุรกิจค้าปลีกคนละประเภท (segment) โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของห้างสรรพสินค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีอำนาจในการซื้อสูงที่จะ

สามารถเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ มีชื่อเสียงและมีราคาสูงได้ ส่วนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนใหญ่จะเป็นแม่บ้านที่มาซื้อสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค การที่ห้างสรรพสินค้า นำซูเปอร์มาเก็ตมารวมไว้เพื่อให้เกิดหลักการที่ว่า One stop Shopping ซึ่งแนวโน้มในอนาคต การพัฒนาร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์มาร์เก็ตก็อาจจะแยกหรือจัดสัดส่วนออกจากห้างสรรพสินค้าค่อนข้างชัดเจนมากขึ้น สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ตที่ตั้งแยกออกมาจากห้างสรรพสินค้าหรือที่เรียกว่า ซูเปอร์มาเก็ต สแตนอโลนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ฟู้ดแลนด์ วิลล่า ฟู้ด โลชั่น เป็นต้น

2.4 ร้านค้าปลีกแบบเน้นสินค้าราคาถูก (discount store) เป็นร้านค้าปลีกที่นำเอาหลักการของร้านค้าปลีกซูเปอร์มาร์เก็ตมาใช้ คือ ไม่มีพนักงานขายมาดูแลหรือบริการลูกค้า ผู้ซื้อต้องบริการตนเอง โดยร้านค้านี้มีอุปกรณ์ช่วยขายจัดไว้ให้ สินค้าจำหน่ายเป็นสินค้าทั่ว ๆ ไป ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าที่ขายได้รวดเร็วเป็นหลักหรือสินค้าที่สร้างผลกำไรได้มาก เน้นขายสินค้าราคาถูก คุณภาพปานกลาง ไม่มียี่ห้อดัง คุณภาพสูงเหมือนห้างสรรพสินค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ ผู้ที่มีรายได้ปานกลางถึงต่ำ ปัจจุบันดิสเคาน์สโตร์ในประเทศไทยมี 2 รูปแบบ คือ

2.4.1 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (supercenter) เป็นร้านค้าปลีกตามแนวความคิดการค้าของสหรัฐอเมริกา เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่มเป็นหลัก รวมทั้งเครื่องใช้ไม้สอยต่างๆ และนำอาหารมาจำหน่ายเพิ่มเติมเป็นสินค้าเสริม เช่น บิ๊กซี โลตัส เป็นต้น ในอนาคตร้านค้าปลีกแบบซูเปอร์เซ็นเตอร์จะได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าระดับกลางได้มากกว่า ขณะเดียวกันการดำเนินงานซูเปอร์เซ็นเตอร์สามารถสร้างกำไร ได้มากกว่าซูเปอร์มาร์เก็ต เพราะสามารถเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าอื่นๆ นอกเหนือจากสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น เสื้อผ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งสินค้าเหล่านี้มีกำไรที่สูงกว่าสินค้าอุปโภคบริโภคมาก

2.4.2 ไฮเปอร์มาร์เก็ต (hyper market) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ไฮเปอร์มาร์เก็ตในต่างประเทศอาจจะมีขนาดใหญ่กว่าซูเปอร์มาร์เก็ตถึง 6 เท่าและมีสินค้าที่หลากหลายถึง 30,000 ชนิด ไฮเปอร์มาร์เก็ตจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งสินค้าที่จำเป็นเช่นเดียวกัน ซูเปอร์สโตร์แต่ที่แตกต่าง คือ เน้นจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารเป็นสินค้าหลักมีอาหารให้เลือก

2.5 ร้านค้าสะดวกซื้อ (convenience store) เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่มประเภทฟาสต์ฟู้ด มีสินค้าหลายชนิด แต่ไม่หลากหลายเหมือนซูเปอร์มาร์เก็ต และมีจำนวนแต่ละยี่ห้อไม่มากนัก ขนาดที่จำหน่ายเป็นขนาดเล็ก ราคาสินค้าโดยทั่วไปจะสูงกว่าราคาในซูเปอร์มาร์เก็ต เน้นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า นับตั้งแต่ทำเลที่ตั้งซึ่งมักอยู่ในแหล่งชุมชน ตามป้ายรถเมล์ โรงเรียน โรงพยาบาล เวลาในการให้บริการลูกค้าซึ่งมักจะเปิดบริการ 24 ชั่วโมง หรือเปิดให้บริการเป็นเวลานาน กลุ่มลูกค้าส่วน

ใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่มีที่พักหรือทำงานบริเวณใกล้เคียงกับร้านค้าซึ่งพฤติกรรมซื้อจะเป็นในลักษณะของการซื้อเพื่อความสะดวกในยามจำเป็น ร้านค้าสะดวกซื้อแตกต่างจากร้านชำทั่วไปในด้านการจัดส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลายกว่า เช่น 7-Eleven เป็นต้น ปัจจุบันมีการเปิดร้านสะดวกซื้อในปั้มน้ำมันมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาเติมน้ำมัน รวมถึงลูกค้าที่ขับรถที่ต้องการความสะดวกในการซื้อสินค้าเพียงเล็กน้อย เช่น ร้านว๊าน ซึ่งเปิดในปั้มน้ำมันเชลล์ ร้านไทเกอร์มาร์ท ซึ่งเปิดในปั้มน้ำมันเอสโซ่ เป็นต้น

2.6 ร้านค้าเฉพาะอย่าง (category killer) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ เดียวแต่มีหลากหลายยี่ห้อ คุณภาพ ขนาด และสีให้เลือกได้มาก จำหน่ายในราคาที่ถูกลงกว่าเป้าหมาย คือ ผู้บริโภคที่สนใจสินค้าเฉพาะด้าน เช่น พาวเวอร์บาย เป็นร้านค้าที่จำหน่ายเฉพาะสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า ซูเปอร์สปอร์ต เป็นร้านค้าที่จำหน่ายเฉพาะสินค้าเครื่องกีฬา เป็นต้น

2.7 สเปเชียลตี้ สโตร์ (specialty store) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าจำนวนจำกัดไม่กี่ประเภท อาจจะจำหน่ายเฉพาะสินค้าที่มีลักษณะพิเศษจริง ๆ หรือสินค้าที่จำหน่ายมีไม่กี่อย่าง จึงจะสามารถจัดหาสินค้าแปลกๆ มาจำหน่ายหรืออาจเป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าที่น่าสนใจ สินค้าตามแบบนิยม ร้านค้าประเภทนี้ได้แก่ มาร์คแอนด์สเปนเซอร์ วัตสัน บู้ทส์ เป็นต้น (พิชัย สุทธิบาล, 2553 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

การเลือกที่ตั้งร้านค้าปลีก

ทำเลที่ตั้ง (location) หมายถึง แหล่งที่สามารถประกอบกิจกรรมทางธุรกิจได้ โดยพิจารณาถึงกำไร ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์กับลูกค้า การเลือกทำเลที่ตั้ง จะต้องทำการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ทำเลที่ดีที่สุด ซึ่งมีแนวทางดังนี้ บริเวณพื้นที่ที่มีกิจกรรมเกิดขึ้นมาก ได้แก่ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย โรงเรียน มาตรฐานในการเลือกทำเลที่ตั้งที่ดี พิจารณาจาก

1. การสัญจรเดินทางไปมาของลูกค้า อยู่ติดหรือใกล้กับถนนสายสำคัญ ๆ หลายสาย
2. อยู่ในทำเลที่ลูกค้าสามารถเข้า - ออก ได้สะดวก
3. สภาพแวดล้อมอยู่ใกล้กับสถานที่อะไรบ้าง เช่น ตั้งร้านอยู่ใกล้กับโรงพยาบาล
4. ถ้าหากอยู่ในซอย ซอยนั้นควรมีลักษณะพิเศษที่ดึงดูดลูกค้าให้แวะเวียนเข้าซอย
5. ผลตอบแทนจากการลงทุน เงินที่ลงทุนไปต้องคุ้มค่ากับค่าเช่าที่ดิน และค่าอาคาร
6. อุปนิสัยของลูกค้ากับประเภทสินค้าที่เหมาะสมทำเล ควรศึกษาอุปนิสัยของลูกค้า

กับความเหมาะสมในกลุ่มสินค้าที่วางจำหน่าย (วารุณี ดันติวงศ์วานิช , 2552 : 275, 280 - 282)

ธุรกิจค้าปลีกเป็น ธุรกิจที่ดึงดูดค่าให้เข้าไปในร้านเพื่อซื้อสินค้า ดังนั้นทำเลที่ตั้งจะต้องมีคนพลุกพล่าน ต้องสร้างความสนใจ ให้ความสะดวกสบาย กระตุ้นความต้องการ และต้องพิจารณาถึงความสามารถในการซื้อของลูกค้า ธุรกิจค้าปลีกจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสะดวกสบายของลูกค้า
2. สิ่งอำนวยความสะดวกรูปแบบอื่น ๆ
3. ต้นทุนด้านทำเล (ฉัตรพร เสมอใจ, จิตริตน์ มีมาก, คมกฤษ ปิติฤกษ์, 2552 : 331)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับกัน ในสภาพแวดล้อมการค้าเน้นธุรกิจบ่อยครั้ง แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ต้องทุ่มเททรัพยากรบุคคลและเวลาอย่างมากมาย ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางการในแต่ละปี อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

อดีตผู้บริหารอาวุโสท่านหนึ่งของ GE Capital ได้กล่าวถึงความคิดดังกล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจมักเกิดสิ่งที่มีได้คาดหมายเสมอ เช่น มี 2 บริษัทควบรวมกิจการกัน บริษัทหนึ่งได้พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ขึ้น ภาครัฐได้ออกกฎข้อบังคับใหม่ออกมาใช้ อุปสงค์ของตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันไปในทางตรงกันข้าม ซึ่งบ่อยครั้งที่การตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่สำคัญมาก ๆ ของบริษัทจะถูกกำหนดขึ้นในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์เหล่านี้ และมักถูกกำหนดขึ้นภายใต้ความกดดันเนื่องจากบริษัทได้มีการเตรียมพร้อมที่ดีพอ กลุ่มผู้บริหารจะถกเถียงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง และการตัดสินใจที่เกิดขึ้นก็มักอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อส่วนตัวมากกว่าการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ GE Capital จึงเห็นว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้โดยการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีแบบแผนที่มุ่งสนใจต่อการสร้างความพร้อมของบริษัทสำหรับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

สมชาย ภคภาสวณิช (2553 : 1)กล่าวว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนกับประเภทของสินค้าที่มีหลายระดับหลายราคา สินค้าระดับล่างก็คือความคิดระดับล่างนั้น (Low End) คือ ลักษณะความคิดแบบบัวได้น้ำ เป็นระบบความคิดที่ขาดการพัฒนา และถูกกดดันอยู่ภายใต้กรอบ ลักษณะความคิดแบบระดับกลาง (Medium-End) หมายถึงลักษณะความคิดแบบบัวที่ปริ่มน้ำ

เป็นระบบความคิดที่เริ่มแตกตัวออกจากกรอบ มีความกว้างของความคิด ลักษณะความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จึงจัดอยู่ในลักษณะความคิดระดับกลาง ลักษณะความคิดแบบระดับบน (High-End) จะมีลักษณะความคิดที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนและเป็นระบบ ถ้าจะเปรียบก็เหมือนกับบัวเหนือน้ำที่บ้านเต็มที ความคิดดังกล่าวก็คือลักษณะความคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

ดนัย เทียนพุฒ (2553 : 1 - 3) ซึ่งให้เห็นว่า ไม่มีประโยชน์อะไรเลยถ้าองค์กรธุรกิจที่แห่แหนไปศึกษาดูงานหรือเรียนรู้จากองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากองค์กรธุรกิจของตนเองไม่มี “วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Process)” จึงเป็นกระบวนการสำคัญขององค์กรธุรกิจที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีโมเดลของการคิดเชิงกลยุทธ์อยู่ 2 ส่วน คือ

ส่วนแรก การสร้างทัศนภาพ (Scenario Generation) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาพหรือทัศนภาพของธุรกิจว่า แรงขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อะไรจึงจะทำให้ภาพหรือทัศนภาพนั้นประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน

ส่วนที่สอง คือ โมเดลความคิด (Mental Model) เป็นการสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างทางความคิดของธุรกิจขึ้นมาโดยศึกษาจากเหตุการณ์ธุรกิจ กำหนดรูปแบบของเหตุการณ์ธุรกิจแล้วจึงสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างทางความคิด หลังจากนั้นจึงนำไปทดสอบกับเงื่อนไขขององค์กรจนกระทั่งเกิดเป็น “โมเดลความคิด” ขึ้นมาในที่สุด

ธนศ ขำเกิด (2553 : 1) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ เพราะเป็นการคิดที่มีเป้าหมายตามความต้องการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตนเอง มองสภาพแวดล้อม และมองอนาคต ทำให้สามารถรุกและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารจะคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องรู้ปัญหา รู้สาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งก่อน ต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหานั้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา เช่น อาจใช้เทคนิค SWOT การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหารมองปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกันมากขึ้น

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2553 : 1 - 2) ชี้แจงว่า แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นชี้อิโอ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์เรื่องหนึ่งที่เป็นตัวผลักดันให้องค์กรเดินนำไปสู่เป้าหมายโดยไม่สะดุด

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 14) กล่าวว่า เดิมทีกลยุทธ์ใช้ในทางทหารถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ต่อมาสังคมเริ่มพัฒนาแต่ทรัพยากรเริ่มลดลงจึงก่อให้เกิดการแข่งขันทรัพยากร จึงนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่ต้องนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์ใช้ จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550 : 5) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนแผนการเล่นเกมของบริษัท บริษัทต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ส่วนต่างกำไรของบรรดาบริษัทในหลาย ๆ อุตสาหกรรมลดลงมากจนกระทั่งมีช่องว่างสำหรับความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เข้มข้นและดีที่สุด

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550 : 46) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากธุรกิจต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจโดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นไปที่ด้านกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินผลกลยุทธ์นั่นเอง

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายท่านได้ให้ความหมายไว้ในทัศนะต่างๆ ซึ่งสามารถนำมากล่าวได้ดังนี้

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555 : 20) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555 : 1) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

จิราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2554 : 4) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทางบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม กำหนดการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สตีฟ จ๊อบส์ (2554) อ้างถึงใน ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ และคณะ ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการกลยุทธ์ว่า เป็นไปไม่ได้เลยที่ผลงานดี ๆ จะออกมาจากคนที่ห่วย ๆ เป็นไปไม่ได้ที่หัวหน้าดี ๆ จะออกมาจากแม่ห่านที่ป่วยเป็นโรค คนทำงานที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จ๊อบส์ให้ความสำคัญกับการหาคนเก่ง ๆ มาเสริมทีมตลอดเวลา เขาต้องไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง สืบเสาะให้รู้ว่าคนเก่งอยู่ที่ไหน ให้เวลากับคนพวกนี้ ใครแนะนำใครมาเขาต้องไปพบด้วยตัวเอง ต้องได้พูดได้คุย เพื่อเรียนรู้วิธีคิด วิธีตอบสนอง คนเก่งจะดูคนเก่งออก วิธีเลือกคนของสตีฟ จ๊อบส์ ไม่ใช่ดูจาก Resume แต่จะดูจากความเก่งจริง ๆ การศึกษาไม่ใช่ส่วนสำคัญที่สุด แต่ดูจากการตอบสนอง ดูที่ความคลั่งไคล้ (Passion) ดูไฟในการทำงาน ความกระตือรือร้น และที่สำคัญต้องมีค่านิยมเดียวกัน จ๊อบส์ยังกล่าวอีกว่า ทุกสิ่งที่เราเรียนรู้และลงมือทำในวันนี้ แม้ไม่ก่อให้เกิดผลทันที แต่วันหนึ่งข้างหน้าจะเป็นประโยชน์เราสามารถเรียนรู้จากอดีต แต่เราไม่สามารถคาดเดาอนาคตได้ ทุกสิ่งที่เราตั้งใจเรียนรู้และทำในวันนี้จะเป็นประโยชน์ในวันข้างหน้า ซึ่ง สตีฟ จ๊อบส์ (Steve jobs) จบการศึกษาจาก โฮมสตีตไฮสคูล ในเมืองคิวเปอร์ทีโนมลรัฐแคลิฟอร์เนีย และได้สมัครเข้าเรียนต่อที่วิทยาลัยรีด (Reed College) ในเมืองพอร์ตแลนด์ มลรัฐโอเรกอน แต่ก็ต้องลาพักการเรียนหลังจากเข้าเรียนได้เพียงหนึ่งภาคการศึกษา

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2554 : 17-18) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญ ขอบธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือสร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) เราจะเห็น

ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553 : 28) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้สุพานิ สฤณภูวนิช (2553 : 1 – 2) อธิบายว่า การบริหารกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์การจะกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม มีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และเป็นเครื่องชี้ถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเชิงบริหารที่มีคุณค่าต่อองค์การซึ่งจะต้องดำเนินไปคู่กัน แต่ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์อย่างดีย่อมสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะประกันความสำเร็จให้กับองค์การได้ตลอดไป เพราะอาจจะเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหมาย ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

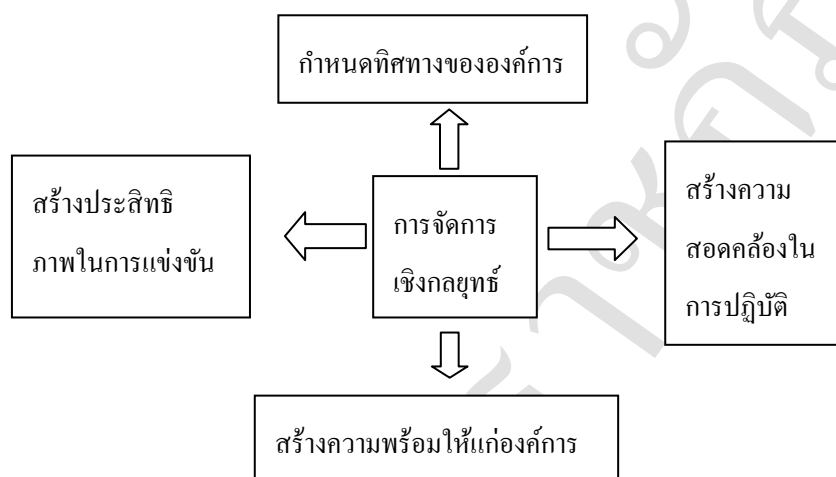
พิบูล ทีปะปาล (2551 : 10) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนงานในการดำเนินงานและการควบคุม เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและมีความสามารถในการแข่งขัน

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 19) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้

นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้กลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร



ภาพที่ 1 แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

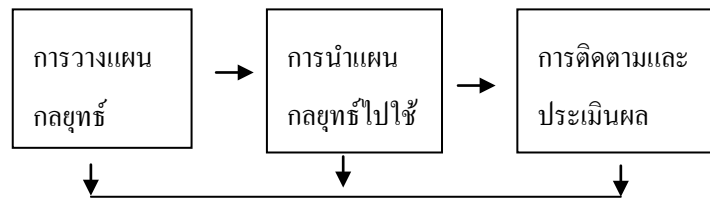
ที่มา : (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2552 : 22)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของการ จัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง เพื่อให้มียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในอันที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริม ธุรกิจให้การบริหารจัดการซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 9) ให้แนวคิด ว่า กระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านได้แก่

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : (สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2553 : 9)

จากแผนภาพสรุปได้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีการแข่งขันกันมากมายและรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศ ระหว่างภูมิภาคและระหว่างโลก ภายใต้กฎกติกาของหลักเสรี (Freedom) และหลักความเป็นธรรม (Fairness) ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 29 – 30) ได้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ที่สำคัญที่จะทำ

ให้องค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Good Business Result) ตามที่กำหนดการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะทำให้องค์การสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้นำไปใช้ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอนในการกำหนดแผนเพื่อช่วยให้องค์การสามารถมีการดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 16 – 17) ซึ่งให้เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะประกอบด้วยกระบวนการย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนยอมรับในแผน

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 29 - 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญและแผนหลักต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ถ้าเป็นธุรกิจเขาจะเรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะทำให้องค์การสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้นำไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553 : 108 – 110) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการวางแผนในระยะยาว โดยการเชื่อมโยงปัจจัยภายนอกเข้ากับภายในบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถวางแผนทางปฏิบัติโดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2553 : 44 - 45) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์วิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน การวางแผนต้องค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. ปัจจุบันอยู่ที่ใด ? (คือเริ่มด้วยการทำ SWOT)
2. อนาคตต้องการจะไปไปที่ใด ? (คือการทำ VISION MISSION GOALS)

3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น ? (คือ STRATEGY ที่จะต้องต้นทุนต่ำ สร้างความแตกต่าง และ Focus)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 5 – 6) ให้แนวคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ธุรกิจ ในลักษณะที่ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำ และเป็นทั้งการแก้ไข และการป้อมปรัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นกลาง และยาว นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นการวางแผนอย่างมีระบบ “Systemic Planning” ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีลักษณะในการกำหนดองค์รวมโดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ใช้ได้ทั้งในระดับการวางแผนชีวิต การวางแผนธุรกิจ การวางแผนรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนการวางแผนสำหรับการบริหารประเทศ

จากความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานและจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันได้แก่สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกถึงทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคตดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555 : 80) ได้สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะสภาพแวดล้อมดังกล่าวมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือภัยคุกคาม (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (Societal or General Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจเทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม และ 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมหรือบางครั้งอาจเรียกว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งจะได้อธิบายในบทต่อไปประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพ

แวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรทราบถึงทิศทางหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อจะได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553 : 111) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ในขณะที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 88) ได้สรุปไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือขอบเขตขององค์กรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถสร้างโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบถึงข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ การตรวจสอบ การติดตาม การพยากรณ์ และการประเมิน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553 : 7) กล่าวว่า เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และในด้านธุรกิจนั้น การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ซึ่งอาจจะยาวนานถึง 10 -15 ปี หรือ 20 ปี

เสนาะ ดิเียว (2551 : 105-107) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนด กลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาสองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น ประการที่สอง ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์กรต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยองค์กรจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกลงทุนขององค์กรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กรแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1.1 ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคน และอื่น ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจ เช่น หากในสังคมมีผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจการรักษายาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

1.2 การเมืองและกฎหมาย (Political and Law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์การต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อมและขณะเดียวกันส่งผลให้ทางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

1.3 เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเลเซอร์ทำให้ Compact Discs ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้าน Biotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยารักษาโรค

1.4 วัฒนธรรมและสังคม (Social Culture) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การ เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

1.5 เศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomics) ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลงจะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

1.6 สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment) หมายถึง ผลกระทบอันเกิดจากระดับโลก ไม่ว่าเศรษฐกิจ การเมือง แนวคิด หรือผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาหาร fast foods ขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

2.1 การคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและมาแย่งส่วนตลาด (Market Share) ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออาจรวมตัวกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่ขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคาที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100 % ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) มีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาค้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขายทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

2.4 การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่เกิดขึ้นมาก อย่างไรก็ตามเรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่ม ๆ ที่เคยใช้กัน

2.5 ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือกึ่งผูกขาด

ไอร์แลนด์ และ โฮสคิสสัน (Ireland & Hoskisson, 2551 : 40) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรส่วนมากประสบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่สับสน ซับซ้อนและมีเงื่อนไขของโลกาภิวัตน์ทำให้ยากต่อการตีความดังนั้น องค์กรจะใช้วิธีการซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งมี 4 ขั้นตอนได้แก่ การตรวจสอบซึ่งเป็นการบ่งชี้สัญญาณการเปลี่ยนแปลง การตรวจติดตามโดยใช้การสังเกต การพยากรณ์เป็นการคำนวณทุกของผลลัพธ์ที่คาดหมาย และสุดท้ายคือการประเมินเพื่อจัดหมวดเวลากับกลยุทธ์ที่จะใช้ ดังนั้นสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) คือสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลภายนอกต่อองค์กรทั้งหมด ได้แก่

1. การศึกษาอิทธิพลด้านเศรษฐกิจ (Economic Forces) ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องศึกษาและให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา รายได้ประชาชาติ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน แนวโน้มของผู้บริโภค เช่น ในภาวะที่เศรษฐกิจของประเทศไทยเจริญรุ่งเรือง ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มียอดขายสูงเป็นอย่างมากตั้งแต่กลางปี 2540 เศรษฐกิจของไทยอยู่ในภาวะถดถอยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประสบความล้มเหลวเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันจึงต้องชะลอการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ไว้ก่อน

2. ศึกษาอิทธิพลด้านเทคโนโลยี (Technological Forces) คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ในการคิดค้นเพื่อให้กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปัจจุบันวิทยาการทางด้านคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาการไปอย่างรวดเร็วผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญศึกษาหาความรู้ในด้านนี้เพื่อจะได้นำมาพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจให้ก้าวหน้าทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น การบันทึกบัญชี แต่เดิมใช้พนักงานทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี เริ่มตั้งแต่สมุดรายวันทั่วไป ผ่านรายการไปสมุดแยกประเภททั่วไปหายอดคงเหลือ ท่างบทดลอง แต่ในปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานสามารถบันทึกรายการค้าในเครื่องคอมพิวเตอร์ และสามารถให้เครื่องคอมพิวเตอร์จัดทำงบทดลองหรืองบการเงินได้ทันที หรือแสดงยอดสินค้าคงเหลือได้โดยโปรแกรมสำเร็จรูป เทคโนโลยีเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

3. ศึกษาอิทธิพลด้านกฎหมายและการเมือง (Political/legal Forces) คือ กฎหมายระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร นโยบายของรัฐบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลในการกำหนดกิจกรรมขององค์กรผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องติดตามและทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของรัฐบาลเพื่อจะได้ดำเนินการธุรกิจได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ เช่น รัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรซึ่งเป็นรายได้สำคัญของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงออกกฎหมายยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับการขายผลผลิตทางการเกษตร เป็นต้น

4. ศึกษาข่าวสารบ้านเมืองและสถานการณ์ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้เพื่อทำการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุการณ์ไม่สงบเริ่มทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นและขยายวงกว้างมากขึ้น ซึ่งเดิมนั้นจะเกิดขึ้นในบริเวณพื้นที่เสี่ยงเท่านั้นไม่ได้ขยายวงกว้างมากนักส่งผลให้นักลงทุนจากภายนอกเข้ามาทำการลงทุนในจังหวัด ทั้งนี้เพราะนักลงทุนกังวลถึงความปลอดภัย นอกจากนี้ธุรกิจที่ดำเนินการในจังหวัดก็ได้รับผลกระทบโดยมีการปิดกิจการและย้ายกิจการไปนอกพื้นที่มากขึ้น (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับสำนักการเงินการคลัง กรมบัญชีกลาง และคลังจังหวัดทุกจังหวัด, 2554 : 1 – 2)

สมคิด บางโม (2553 : 19) ได้ให้แนวคิดว่า ลูกค้าน่าจะสร้างแรงกดดันต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจด้วยการเคลื่อนไหวและมีพฤติกรรมที่ไม่อาจคาดคะเนได้ การเคลื่อนไหวของผู้บริโภคมีเป้าหมายที่สำคัญคือการป้องกันหรือรักษาสิทธิของผู้บริโภค เช่น ไม่ยอมซื้อสินค้าจากร้านใดร้านหนึ่งเพราะมีราคาแพง พฤติกรรมของผู้บริโภคอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น ความพอใจ ราคาสินค้า คุณภาพ การเคลื่อนไหวของลูกค้าจะให้ความสนใจ 3 ประเด็นคือ

1. ข้อมูลสำหรับลูกค้า ได้แก่ ราคา คุณภาพ
2. ความปลอดภัยของสินค้า

3. การป้องกันสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555 : 127) ได้สรุปไว้ว่า การที่องค์กรจะให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะละเลยมิได้ก็คือ จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถแบ่งมุมมองในการศึกษาออกเป็น 2 มุมมองหลัก ๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือมุมมองภาพรวมการวิเคราะห์ภายในองค์กร โดยห่วงโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ห่วงโซ่แห่งคุณค่า แนวคิดนี้ได้แบ่งกิจกรรมขององค์กรออกเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยแต่ละกิจกรรมใช้เพื่อประเมินทรัพยากรองค์กรในเชิงความสัมพันธ์แต่ละกิจกรรมว่าเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อย

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอเพิ่มเติมในประเด็นทรัพยากร จิตความสามารถองค์กร สมรรถนะองค์กร และสมรรถนะหลักองค์กรเพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 36) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไว้ดังนี้ จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่ทำให้มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความสามารถอื่น ๆ ที่มีผลในเชิงบวกให้แก่องค์กร โดยองค์กรจะสามารถที่จะนำจุดแข็งมาใช้ในการปฏิบัติการให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการปฏิบัติงานขององค์กรและมีผลในเชิงลบแก่องค์กร ในการดำเนินงานขององค์กรก็ควรที่จะปิดบังจุดอ่อนและปกป้องตนเองไม่ให้้องค์กรอื่นได้ล่วงรู้ เพราะจำทำให้้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งได้

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553 : 113 – 114) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ ในด้านทรัพยากรทางการบริหารที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ความสามารถ รวมถึงความสามารถในการผนึกกำลังจากทรัพยากรที่ตนมีอยู่ร่วมกับองค์ความรู้และความสามารถขององค์กรไปสู่การสร้างความสามารถหลักขององค์กรและการได้เปรียบการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่้องค์กรสามารถควบคุมได้

สมชาย ภคภาสวณิช (2552 : 8 – 10) กล่าวว่า ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ้องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือจะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรหรือของธุรกิจ (Internal Environment) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์้องค์กรภายในไม่ว่าจะ

เป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือเพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรหรือธุรกิจนั้นจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือหลักการ 3 ประการ คือ จะต้องมีความรู้ของคู่แข่งหรือข้อมูลของอุตสาหกรรม เพื่อที่จะมาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร จะต้องคำนึงถึงกลไกหรือเครื่องวัดที่เป็นรูปธรรม (Benchmarking) และจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance)

ฉัตรพันธุ์ เกรณันท์ (2552 : 94) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเพื่อสามารถระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในโดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรซึ่งสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2553 : 124 - 125) อธิบายว่า ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรเพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาแต่ทั้งนี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นไปตามนี้เท่านั้น ยังคงขึ้นกับลักษณะของแต่ละองค์กรด้วย

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 90 - 91) ได้ให้ความหมายของจุดแข็ง หมายถึง ข้อได้เปรียบของบริษัทเหนือคู่แข่งที่บริษัทสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจในตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ได้แก่

1. มีทีมงานบริหารที่เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
2. มีความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม และลูกค้าเป็นอย่างดี
3. มีความรู้ความชำนาญ ทางด้านเทคนิคหรือทักษะบางอย่างที่โดดเด่นพิเศษ
4. มีส่วนครองตลาดสูง
5. มีฐานทางการเงินที่มั่นคง เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจ
6. มีบุคลากรทางการตลาดที่มีคุณภาพสูง
7. มีความสามารถในการแข่งขันด้านราคาดี
8. ประสบการณ์ด้านการขายสูง
9. มีช่องทางการจัดจำหน่ายกว้างและมั่นคง
10. มีชื่อเสียงดี เป็นที่ทรงใจลูกค้ามานาน
11. มีชื่อเสียงด้านการบริการลูกค้าที่ดี

จุดอ่อน หมายถึง สิ่งที่ยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของกลุ่มแข่งขันหรืออยู่ในสภาพเสียเปรียบอันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่

1. ขาดทรัพยากรด้านการเงิน
2. ขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร
3. ชื่อเสียงไม่ดี
4. เครื่องจักรไม่ทันสมัย
5. วัฒนธรรมของบริษัทไม่เอื้ออำนวย
6. ภาพลักษณ์ของบริษัทไม่ดี
7. ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์
8. ต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับของกลุ่มแข่งขันหลัก

เสนาะ ดิยาว (2551 : 107-109) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ว่าเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่คนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้จัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญลูกโซ่คุณค่า กระบวนการและระบบงานหลัก

1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า CSF เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ

(1) ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์กรทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือหาก

ดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือประสิทธิภาพ การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

(2) ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึง ฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการแข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันมีขนาดใหญ่พอ ๆ กัน ฐานะทางการแข่งขัน คือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมากมาย ฐานะทางการแข่งขันคือการเป็นผู้ตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C.) บริษัทเล็ก ๆ จะคอยติดตามการเคลื่อนไหวของบริษัท IBM ทุก ๆ การเคลื่อนไหวของ IBM เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบเท่ากับคอมพิวเตอร์ของ IBM อยู่เสมอ

(3) การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับที่ การบริหาร และระบบงานจะเก่าล้าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ๆ จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

(4) สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ลูกโซ่คุณค่าเป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์กรมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกันผลตอบแทนที่องค์กรได้รับก็คือ ผลการประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์กรเป็น 2 กิจกรรมคือ (1) กิจกรรม ขั้นต้น (Primary Activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์กรต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่งการจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า Inbound Logistic กิจกรรมที่สองการผลิต หรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสมลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า Outbound Logistic กิจกรรมที่สี่คือการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เช่น การวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจ

พนักงานขาย กิจกรรมที่ห้าคือบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ

กิจกรรมแรก การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ระบบ งาน และข้อมูลต่างๆ เรียกว่า Firm Infrastructure

กิจกรรมที่สอง ได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์กร

กิจกรรมที่สามคือ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ ๆ

กิจกรรมที่สี่ การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

3. กระบวนการและระบบงานหลัก (Core Process and System) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอากิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแยกเป็น 2 กระบวนการและระบบคือ

(1) กระบวนการขั้นต้น (Primary Process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ กระบวนการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา กระบวนการที่สองคือการบริหารอุปสงค์ (Demand Management) เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมานั่นเอง กระบวนการที่สามารถทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (Order Fulfillment) แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น หากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้ากระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาเพื่อผลิต กำหนดตารางการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งสินค้านั้นให้ได้

(2) ระบบสนับสนุน (Support System) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ ระบบแรก การใช้เงินลงทุน (Capital Resourcing) เป็นระบบที่สำคัญและต้องมาก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดและจัดสรรเงินลงทุนให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม ระบบที่สองคือ การใช้คน (Human Resourcing) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น ระบบที่สามคือ การใช้ข้อมูล (Information Resourcing) การดำเนินงานต่าง ๆ

ในองค์การย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนั้นจึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์การ ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์การให้สอดคล้องกัน ระบบที่สำคัญคือระบบควบคุม (Control System) ระบบควบคุมคือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงินแต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การ การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

4. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Porter' Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าคิดขึ้นโดย ไมเคิล พอร์เตอร์ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยในการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การในการใช้ทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการว่ากิจกรรมใดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีบ้าง โดยในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้จะแบ่งกิจกรรมทางธุรกิจออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน

1. กิจกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการการจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ

2. กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทางเทคโนโลยี และการจัดซื้อจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้ทราบว่ากิจการสามารถทำกิจกรรมใดได้มีประสิทธิภาพดีบ้าง กิจกรรมเหล่านั้นก็จะจุดแข็งขององค์การ และเมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ความได้เปรียบที่ยั่งยืนทั้ง 4 ประการ ก็จะช่วยให้ทราบว่ากิจกรรมใดเป็นสมรรถนะหลักขององค์การซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจได้ แต่ในกิจกรรมที่กิจการทำได้ไม่ดีซึ่งเป็นจุดอ่อนขององค์การก็มีทางเลือกที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นให้ดีขึ้น หรืออาจเลือกที่จะจัดจ้าง องค์กรภายนอกที่ทำกิจกรรมนั้น ได้ดีกว่าทำแทนก็ได้

Edward Russell-Walling.2007 : อ้างถึงใน ัญญา สันตรการผล (2553 : 380 – 382) ได้มองว่ากิจกรรมทุกอย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ ต้องมีความเชื่อมโยงกันเหมือนกับห่วงโซ่ที่มีความซับซ้อน โดยแต่ละกิจกรรมมีต้นทุนของตนเอง และสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End product) ดังนั้นองค์การต้องการที่จะขายผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายในระดับราคาที่สะท้อนถึงคุณค่าทั้งหมด ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต และสูงกว่าต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้น ซึ่งส่วนต่างคือกำไรต่อหน่วย โดย Porter เสนอว่าการที่จะเพิ่มส่วนต่างให้มีค่าสูงสุดได้นั้น องค์การต้องวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่ออกมาให้ได้ และเขาแบ่งกิจกรรมขององค์การออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

กิจกรรมหลัก (Primary activities) เป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย

การขนส่งขาเข้า การรับและจัดเก็บวัตถุดิบที่ได้จากซัพพลายเออร์ แล้วทำการกระจายวัตถุดิบเหล่านั้น

- การผลิต การประกอบหรือการผลิตสินค้าให้สำเร็จ หรือการให้บริการ
- การขนส่งขาออก การจัดเก็บและกระจายสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว
- การตลาดและการขาย เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าซึ่งรวมถึงการตั้งราคา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย และการโฆษณา
- การบริการ การให้ความช่วยเหลือลูกค้าหลังจากที่พวกเขาซื้อสินค้าไปแล้ว ซึ่งรวมถึงการติดตั้ง บริการหลังการขาย และการจัดการกับคำร้องเรียน

Michael E .Porter กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

ดังคำกล่าวในตำราพิชัยสงครามที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ” เพื่อให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในตลาด เราจำเป็นต้องรู้จักคู่แข่งในอุตสาหกรรมของเราเป็นอย่างดีด้วย ในการวิเคราะห์คู่แข่งมีมุมมองหลักอยู่ 5 ด้าน ซึ่งอ้างอิงมาจากมุมมองแห่งการขับเคลื่อนธุรกิจของ ไมเคิล พอร์เตอร์ ดังนี้

1. เป้าหมายในอนาคต วิเคราะห์ในเรื่องเป้าหมายของกลุ่มแข่งขันเทียบกับของเรานั้น ด้านไหน กล้าเสี่ยงแค่ไหน
2. ความสามารถ วัตถุประสงค์อ่อนจุดแข็งของกลุ่มแข่งขัน ความสามารถของกลุ่มแข่งขันในแต่ละด้านเมื่อเทียบกับเรา
3. การตอบสนอง กลุ่มแข่งขันจะทำอะไรในอนาคต กลุ่มแข่งขันมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันใดบ้าง สภาวะการแข่งขันจะเปลี่ยนไปอย่างไร
4. กลยุทธ์ปัจจุบัน กลุ่มแข่งขันกำลังแข่งอย่างไร กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการแข่งขันหรือไม่
5. สมมติฐาน อนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือค่อนข้างคงที่สมมติฐานของกลุ่มแข่งขันวิเคราะห์ประเมินจากข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการเป็นวิธีที่เน้นการประเมินว่ากิจการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ ในเรื่องอะไรบ้าง Michael E.Porter ได้เสนอว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. จากการมีต้นทุนต่ำ (Low Cost) กว่าคู่แข่ง เป็นต้นทุนการบริหารจัดการในทุกด้าน

2. สินค้าและบริการมีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง (Differentiation) ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญในสายตาของลูกค้า เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 53)

การวิเคราะห์ของ PIMS (Profit Impact of Market Strategy Analysis ; PIMS)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 77) ได้กล่าวว่าในปี ค.ศ. 1975 สถาบันการวางแผนกลยุทธ์ (The Strategic Planning Institute) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการศึกษาวิจัยปัจจัยภายในที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อกิจการ เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยอะไรบ้างและภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้างที่มีผลต่อกลยุทธ์ที่จะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุน (ROI) และสภาพคล่อง (Cash Flows) ของกิจการ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอยู่ 9 ตัว ที่มีผลกระทบถึง 80 % ของการเปลี่ยนแปลงในผลกำไรของหน่วยธุรกิจ และได้ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่มี ROI สูงและบริษัทที่มี ROI ต่ำ และพบว่าบริษัทที่มี ROI สูงนั้น มีคุณลักษณะดังนี้

- มีการลงทุนต่ำ รวมทั้งทรัพย์สินถาวร และเงินทุนหมุนเวียน
- มีส่วนครองตลาดสูง
- ตลาดมีการเจริญเติบโต
- สินค้ามีคุณภาพโดยเปรียบเทียบสูงกว่าคู่แข่ง
- มีสินค้าคงเหลือน้อย
- มีการใช้กำลังการผลิตสูง (Capacity Utilization)
- มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง (อัตราส่วนของผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง

เปรียบเทียบกับผลผลิตที่คาดหวัง)

- มีต้นทุนทางตรงต่อหน่วย ต่ำกว่าคู่แข่ง
- ใช้กลยุทธ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานในแนวตั้ง (Vertical Integration)
- ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจมากที่สุดก็คือคุณภาพของสินค้าและบริการ และถ้าเป็นผู้นำในตลาดได้ก็มักจะต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาด

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 17 – 21) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง แผนแม่บท (Master Plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช่มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ประดิษฐ์ ภิญโญภาสกุล (2553 : 84 - 85) การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (TOWS Matrix) SWOT สามารถนำมาใช้จับคู่ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกได้ด้วยโดยอาศัยแบบจำลองที่เรียกว่า TOWS Matrix ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส	กลยุทธ์ WO ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยการลดจุดอ่อน
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ภาพที่ 3 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วย TOWS Matrix

ที่มา : (พิบูล ทิปะปาล, 2551 : 152)

จากการจับคู่ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกด้วย TOWS Matrix จะได้กลยุทธ์ออกมา 4 กลุ่ม คือ

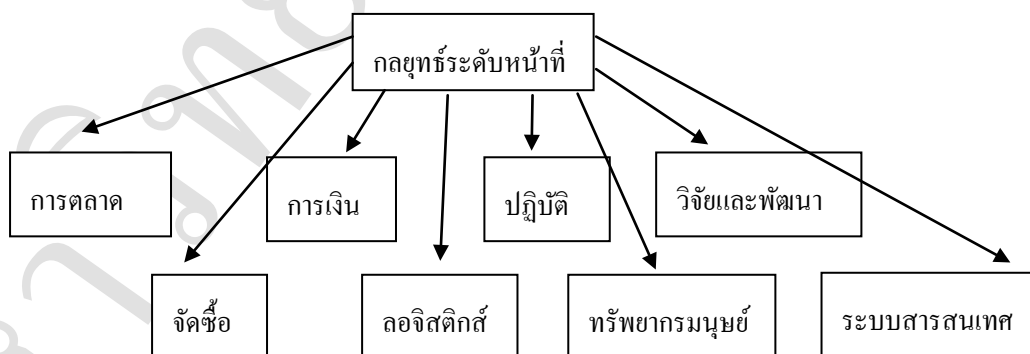
- กลยุทธ์ SO เป็นการจับคู่จุดแข็งภายในเข้ากับโอกาสภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น
- กลยุทธ์ WO เป็นการจับคู่จุดอ่อนภายในเข้ากับโอกาสภายนอกโดยพยายามลดจุดอ่อนเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น
- กลยุทธ์ ST เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรคเพื่อใช้จุดแข็งในการหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- กลยุทธ์ WT เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรคเพื่อพยายามลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 216) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่งาน และกลยุทธ์แต่ละหน้าที่งานนี้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกันด้วยซึ่งแนวคิดการจัดการสมัยกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานนี้จะจะเป็นจะเป็นงานในส่วนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Stage)

ไอร์แลนด์ และ โฮสคิสสัน (Ireland & Hoskisson (2551 : 102) ได้ชี้แนะว่าทุก ๆ บริษัทจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจแต่อาจจะไม่ใช่กลยุทธ์ทุกระดับก็ได้ เพราะกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์หลักที่ธุรกิจต้องมีตั้งแต่ร้านซักแห้งจนถึงธุรกิจต่างประเทศขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจใดเหมาะกับกลยุทธ์ใด เนื่องจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นชุดของความเชื่อมั่นและการกระทำเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประคิษฐ์ ภิญญากาศกุล (2553 : 94-101) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารของแต่ละแผนกหรือหน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่สำหรับแผนกของตนให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันของหน่วยธุรกิจซึ่งแต่ละแผนกจะต้องทราบว่าหน้าที่ของแผนกคนทำหน้าที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าอย่างไร จะสร้างคุณค่าเพิ่มและส่งต่อคุณค่าขึ้นไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจได้อย่างไรจึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมดังนั้นเนื่องจากกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์พื้นฐานที่ทุกธุรกิจต้องมี ตั้งแต่ร้านขายขนมครกไปจนถึงธุรกิจส่งออกและเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจเครื่องเขียนจึงจะกล่าวในหัวข้อดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ที่มา : (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552 : 184)

จากภาพที่ 4 ได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่มักจะเกี่ยวข้องกันหน้าที่หลัก ๆ ของธุรกิจซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรและยอดขายให้กับธุรกิจ

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 51 – 52) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 253 – 254) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสำคัญ การดำเนินกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติควรเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 228 – 229) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายกิจกรรม ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานได้ดีจึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเรื่องหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปสาระสำคัญได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานปฏิบัติการประจำปี กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านงบประมาณ ดำเนินงาน กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการ

บริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ฉันทะพนธ์ เจริญพันธ์ (2552 : 235 – 236) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนกัน กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความสำเร็จ (Success) เป็นผลลัพธ์ที่ทุกองค์การต้องการ โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง 2 ขั้นตอนถูกจัดเตรียมและดำเนินงานอย่างดีทำให้ผู้บริหารกลยุทธ์มีโอกาสปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าสถานะอื่น
2. การเสี่ยง (Roulette) หมายถึง กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดอย่างไม่สมบูรณ์แต่ถูกนำไปใช้งานโดยจัดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างดีซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ 2 ด้าน คือ การดำเนินงานที่ดีจะทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ หรือแสดงสัญญาณว่ากลยุทธ์ไม่เหมาะสมเพื่อจะดำเนินการปรับปรุงให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมขึ้น และผลลัพธ์ที่ร้ายที่สุดคือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้กลยุทธ์ที่ไม่ดีล้มเหลวเร็วขึ้น
3. ปัญหา (Trouble) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีแต่ถูกนำไปดำเนินการอย่างไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์มากเกินไปโดยลืมนึกถึงความเป็นจริงในการปฏิบัติ หรือมีสมมติฐานว่าผู้ปฏิบัติจะสามารถนำกลยุทธ์ไปประยุกต์อย่างสมบูรณ์
4. ความล้มเหลว (Failure) จะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้ดำเนินงานอย่างดีถ้าองค์การมีความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ขั้นตอนอยู่ในช่วงนี้จะเป็นการยากแก่ผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ทำให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง

สุพานี สฤญวานิช (2553 : 264) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีดังนี้

1. การศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานในด้านต่าง (Functional Objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย
2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การแข่งขัน

3. จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณ ด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างเป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรโดยรวมมา ก แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ต้น

4. นำไปปฏิบัติ(Take Actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ พิบูล ทีปะปาล (2551 : 231 – 232) ได้กล่าวว่า งานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สำคัญได้แก่

1. การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ
2. จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
4. กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. จัดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรของบริษัทสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละวัน
6. กำหนดให้มีรางวัลและสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี
7. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมของบริษัท
8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2553 : 136 - 137) ได้ชี้แนะว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์
2. การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการกระจายอำนาจ และให้อิสระในการทำงานตามสมควรภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น มีความจริงใจต่อกัน ความสามัคคี การให้ความช่วยเหลือกัน มีการเรียนรู้ตลอดเวลา การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

4. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การใช้บุคลากรที่มีความสามารถตรงกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

5. โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงานและประสานงาน เช่น ระบบบริหารและติดตามงานอัตโนมัติ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

6. ระบบการรายงานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา

7. ระบบการควบคุมภายในและการบริหารผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ

8. การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงิน การประกาศเกียรติคุณ หรือการส่งไปอบรม

9. มีการติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ และรายงานให้กับผู้บริหารทราบอยู่เสมอโดยควรมีการวิเคราะห์ด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาส อุปสรรค หรือกลายเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กรอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

ไอร์แลนด์ และ โฮสคิสสัน (Ireland & Hoskisson, (Trans), 2551 : 402-404) ได้ชี้แนะว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีวิธีการดำเนินงานและแนวทางไม่เหมือนใครการเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีวิธีการดำเนินงาน เพื่อค้นหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความมั่งคั่ง

สาโรจ โอปัททชีวิน (2550 : 241) ได้ให้แนวคิดที่ว่า กลยุทธ์จะไม่มีโอกาสถูกดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จในองค์กรที่ไม่ทำตลาดและบริการให้ดี ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนตามที่ต้องการได้ เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าด้วยคุณภาพด้านเทคโนโลยี หรือเป็นบริษัทที่มีระบบสารสนเทศไม่ดี ซึ่งการตรวจสอบประเด็นการตลาด การเงิน/การบัญชี การพัฒนา และระบบสารสนเทศ ถือเป็นใจกลางสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จึงสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นขั้นตอนของการดำเนินงานโดยจะพิจารณาจากลักษณะของกิจการและศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้จะต้องสอดคล้องกับทรัพยากรและหน่วยธุรกิจ ดังนั้นจึงนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปปฏิบัติการทางกลยุทธ์เนื่องจากกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์หลัก ๆ ของทุกธุรกิจ ประกอบกับสภาพแวดล้อมตามหน้าที่ที่ต้องวิเคราะห์จะเกี่ยวกับการตลาด สินค้า การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การเงิน การบัญชี การพัฒนา และระบบสารสนเทศ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แผนการของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. การเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งด้านความสามารถสมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ให้สำเร็จ

2. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
4. กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. คิดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ตามบทบาทเชิงกลยุทธ์ของเรา

6. กำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ ทางผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สำคัญ
7. ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวไปข้างหน้า
เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2553 : 51-53) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมจะประกอบคือ

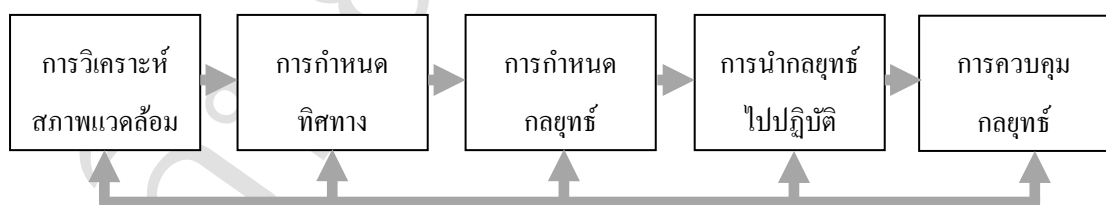
1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็ทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้น เพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

- การมอบหมายงานหรือโครงการให้แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล และกระบวนการทางด้านธุรกิจเป็นสำคัญ
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ องค์กรที่มีการจัดระบบที่ดี และ บุคลากรที่มีความสามารถ
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์
- การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก
- เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จ ทำได้ 3 วิธีดังนี้
 - (1) เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ
 - (2) สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน
 - (3) จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 232) การนำกลยุทธ์ได้ปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ทีู่กกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มีอาจชีพอาจจะประสบความสำเร็จและสร้างความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในการตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์

เสนาะ ดิยาว (2551 : 115) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นเรื่องยาก เพราะเหตุผล 4 ประการคือ

ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้

ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์

ประการที่สาม ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่

ประการสุดท้าย เกิดจากความใจร้อนของคนที่ต้องการให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาตามสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิบัติ (Adaptive and Generative Change)

การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายาวนาน การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ (On The System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้้องค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์กรเอง และจากองค์กรอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ขั้นคือ

2.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นการศึกษาที่ต้องเรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

2.2 เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น เดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นช้าหรือเร็วย่อมต้องการความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 290) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์การคือระดับขององค์การโดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่งาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพที่เหนือกว่า มีนวัตกรรมที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญเป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การ (ผ่านภาระงานบริหารกลยุทธ์) และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 299) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ การควบคุมกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารระดับสูงในการติดตามประเมินและตัดสินใจแก้ปัญหาของการดำเนินกลยุทธ์

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 251 – 253) ชี้แนะว่าการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้เพื่อการประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบ การประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินการตามระบบดังกล่าวก็จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญได้ว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การควบคุม การกำกับ การดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าใช้ทรัพยากรตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์การจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ซึ่งการควบคุมและการประเมินผลนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงต้องมีการประเมินผลด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 291) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อติดตามให้ทราบว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้และความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การรวมทั้งกลไกต่าง ๆ ในการควบคุม
3. เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างไรหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุของความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร และเมื่อทราบสาเหตุจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

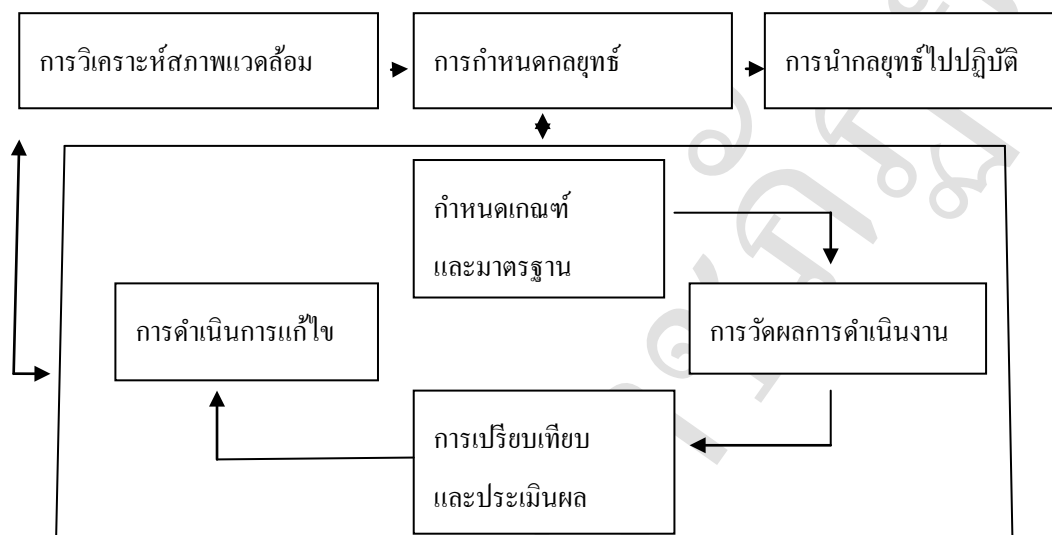
ฉันทูพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 284 - 286) อธิบายว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษา วางแผน และดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนต้องสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมกลยุทธ์ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการควบคุม และความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่จะตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การได้ จะต้องมีการและมาตรวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถวัดข้อมูลที่ตรงความต้องการที่จะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล ผู้ควบคุมกลยุทธ์นำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยที่เป้าหมายขององค์การจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข ผู้ควบคุมควรทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : (สุพจน์ สฤษฏ์วานิช, 2553 : 291)

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 176 - 177) ได้กล่าวว่าลักษณะของการควบคุมกลยุทธ์ 4 ประการ ดังนี้

1. การควบคุมสถานการณ์ เป็นการควบคุมปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และระบบการควบคุมก็จะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นและไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมมีผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท
2. การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านธุรกรรมและด้านอุตสาหกรรมซึ่งธุรกรรมและอุตสาหกรรมในแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างไปตามกิจการนั้นๆ ซึ่งในการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้นั้นก็ควรมีการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กรนั้นๆ

3. ความระมัดระวังในการใช้กลยุทธ์ จะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตัวควบคุมสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกของบริษัทที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบกับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ซึ่งความระมัดระวังในการใช้กลยุทธ์ควรครอบคลุมในวงกว้างไม่เฉพาะจุดใดจุดหนึ่งเท่านั้น

4. การควบคุมสัญญาณเตือนพิเศษ เป็นการเตือนพิเศษเพื่อให้บริษัทได้มีการตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ใช่ว่ามีประสิทธิภาพแค่ไหนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันอย่างปัจจุบันทันด่วนแม้ว่ามีความพยายามนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรมากขึ้น แต่ยังมีหลายองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อะไรคือหลักการพื้นฐานที่จะช่วยให้้องค์การประสบผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการจัดการเชิงกลยุทธ์ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้กล่าวถึงการดำเนินกลยุทธ์ไว้ในหนังสือที่ชื่อ The Strategy-Focused Organization ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจะดำเนินการอยู่บนหลักการที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. แปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติการต่าง ๆ (Translate the strategy to operational teams) ทำความชัดเจนให้เกิดขึ้น สร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานร่วมกันโดยที่แต่ละคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจนว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง

2. ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align the organization to the strategy) เพราะแต่ละหน่วยย่อยต่างมีบทบาทหน้าที่ มีองค์ความรู้ มีภาษา มีวัฒนธรรมที่เป็นของตนเองที่อาจเหมือนหรือแตกต่างจากหน่วยอื่น ๆ ได้ การจะทำให้กลยุทธ์ได้รับการปฏิบัติและดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีพลังนั้น จำเป็นต้องปรับองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น เป็นการสร้างให้เกิดพลังผนึก (Synergy) ที่เข้มแข็งในองค์กร

3. ทำกลยุทธ์ให้เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคน (Make strategy everyone's everyday job) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการนั้นต้องทำให้ทุก ๆ คนเข้าใจกลยุทธ์และทำงานประจำวันของตนไปในทิศทางที่สอดคล้อง สนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่าง (Top Down Direction) แต่เป็นการสื่อสารระหว่างทั้งสองระดับ (Top Down Communication) ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์ใหม่ ๆ แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

4. ทำกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make strategy a continual process) องค์กรส่วนใหญ่กระบวนการบริหารจะวนเวียนอยู่ที่เรื่องของงบประมาณ (Budgeting) และแผนปฏิบัติการ (Operating Plan) การประชุมในทุกเดือนจะถูกอุทิศให้กับการทบทวนผลการปฏิบัติงานเทียบกับแผน ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่เกิดขึ้น และกำหนดเป็นแผนงานเพื่อลดความแปรปรวนนั้น กระบวนการบริหารแบบนี้ไม่ใช่สิ่งผิดเพราะยังคงมีความจำเป็นอยู่ แต่ประเด็นที่สำคัญคือองค์กรส่วนมากจะมีการประชุมเพียงแค่นี้และไม่มีการประชุมที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ

สามารถอภิปรายในเรื่องกลยุทธ์ได้ มีผลวิจัยว่าร้อยละ 85 ของทีมผู้บริหารใช้เวลาอย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อเดือนเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์นี้ อย่างนี้จะมีข้อสงสัยหรือไม่ว่าเหตุใดการดำเนินกลยุทธ์จึงล้มเหลวในเมื่อการอภิปรายหรือการติดตามการดำเนินกลยุทธ์ไม่เคยปรากฏอยู่ในวาระการประชุมของผู้บริหารหรือไม่เคยปรากฏอยู่ในปฏิทินขององค์กรเลย

5. ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำ (Mobilize change through executive leadership) หลักการข้อ 1 ถึงข้อ 4 เป็นเรื่องของเครื่องมือ (Tool) รูปแบบ (Framework) หรือกระบวนการสนับสนุน แต่องค์กรต้องการมากกว่านั้นเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จ นั่นคือการเป็นเจ้าของ (ของงาน) และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของทีมผู้บริหาร เพราะกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนขององค์กร กลยุทธ์ต้องการการประสานงานของทีม และกลยุทธ์ต้องการการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารเท่านั้น (เจดีย์ ทางเจริญ, 2554 : 9 - 10)

การวิเคราะห์ผู้บริโภคเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 90) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ผู้บริโภค (ใครคือลูกค้า ทำอะไร และอย่างไร) (Customer: Who What and How) กลยุทธ์การแข่งขันคือความสามารถที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยสร้างความแตกต่างหรือข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หัวใจสำคัญคือสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งลูกค้าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงานต่อไปขององค์กร และเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Dell ที่พยายามค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อนำมาเสนอให้กับลูกค้าและพยายามหาหนทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของกิจการของตนมากกว่าของคู่แข่งเดิมแต่ก่อนบริษัทใช้ชื่อว่าบริษัทเดล คอมพิวเตอร์ (Dell Computer Group) เพราะบริษัทเดล แสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมาได้หยิบจุดเด่นคือ คอมพิวเตอร์ เป็นสื่อทางการตลาด ทำให้ลูกค้าได้รู้จักบริษัทในฐานะเป็นจำหน่ายคอมพิวเตอร์ (PC) ต่อมาได้นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้ลูกค้าแบบเครือข่าย เช่นการออกแบบเครื่องมือซึ่งพกพาได้สะดวก เครื่องฉาย เครื่องปริ้นซ์ และคอมพิวเตอร์ Sever สำหรับบริษัทใหญ่ ๆ จึงได้มีการตัดคำว่า คอมพิวเตอร์ออกให้เหลือเพียงแค่ชื่อบริษัทเดล เพื่อให้มีความหลากหลายต่อการนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ ไม่ใช่มีแต่สินค้าคอมพิวเตอร์อย่างเดียวเหมือนดังแต่ก่อน

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 323 - 324) ได้กล่าวถึงการนำ Customer Relationship Management (CRM) มาใช้ในองค์กรว่า CRM คือกระบวนการซึ่งบริษัทนำมาใช้เพื่อ

ทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าของบริษัทและสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว เทคโนโลยีของ CRM ก็คือทำการเก็บและบริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าแล้วนำข้อมูลข้างต้นมาสังเคราะห์ที่ความต้องการออกมาวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่เกิดขึ้นในวงรอบที่สัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลของ CRM ทำให้บริษัทรู้ลึกถึงความต้องการและพฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกค้า จึงสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นส่วน ๆ ได้ชัดเจน จึงสามารถปรับแต่งสินค้า (หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่) ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าข้างต้นได้ง่ายขึ้น

การควบคุม

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552 : 279 – 299) การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่สำคัญสุดท้ายของ “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ซึ่งประกอบด้วย 5 หน้าที่หลักคือการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งการควบคุมนี้ถือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบกลยุทธ์และการปฏิบัติ โดยการตรวจสอบหรือการควบคุมนี้ต้องมีศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ วางแผน และดำเนินการร่วมกับการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถวัดผลได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือซึ่งสามารถตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

การวัดผลสำเร็จเชิงปริมาณ

นิยมนำมาใช้ตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินการกลยุทธ์เพื่อสะท้อนปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรม โดยผู้ควบคุมอาจวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต หรือผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน โดยมีเทคนิคที่นิยมใช้ ดังนี้

1. การวัดค่า ROI (Return on Investment) หรือผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลองค์กร นอกจากนี้ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลเช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) อัตราส่วนทางการเงินดำเนินงาน (Activity Ratios) หรืออัตราส่วนการกำไรอื่น (Other Profitability Ratios) เป็นต้น
2. การวัดค่า Z (Z-score) เป็นสูตรสำเร็จในการวัดความเสี่ยงของธุรกิจซึ่งจะประกอบด้วยผลรวมของอัตราส่วนทางการเงินที่เลือกมา พร้อมกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละอัตราส่วนตามผลประโยชน์และความเชื่อถือได้ โดยค่า Z จะช่วยให้ฝ่ายบริหารและนักกลยุทธ์

เข้าใจสถานะทางการเงินของธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานในทางปฏิบัติ

3. การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders Audit) ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบจากการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Stakeholder) เจ้าหนี้ (Creditor) ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) สหภาพแรงงาน (Labor Union) รัฐบาล (Government) และกลุ่มผลประโยชน์ทางสังคม (Social interest group)

การวัดความสำเร็จเชิงคุณภาพ (Quality measurement)

เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ เนื่องจาก การวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณอาจได้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งโดยปกติเราจะวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยการถามคำถามผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ประเมินจะตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่

- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปริมาณและความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์มีความเสี่ยงหรือไม่เพราะเหตุใด
- การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ตั้งคำถามเพื่อหาแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในส่วนของผู้ประกอบการ

เสนาะ ตีเขียว (2551 : 333 - 335) ได้กล่าวว่า การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) องค์กรจะอยู่รอดได้จะต้องมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน การควบคุมทางการเงินจึงมีความสำคัญของทุกองค์กรโดยเฉพาะจะต้องทำให้รายได้สูงกว่ารายจ่าย เพื่อเป็นหลักประกันว่ามีเงินสดสำหรับใช้ลงทุนและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างสม่ำเสมอ การควบคุมทางการเงินแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ งบประมาณและอัตราส่วนทางการเงิน

1. งบประมาณ (Budget) ได้แก่ การวางแผนเป็นตัวเลขสำหรับการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละกิจกรรมขององค์กร งบประมาณที่สำคัญก็คือ งบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณลงทุน งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล งบประมาณที่ผู้บริหารสนใจมากคือ งบประมาณรายได้และงบประมาณรายจ่าย การควบคุมโดยงบประมาณก็คือ การหาความแตกต่างจากงบประมาณ (Budget Variance) ทั้งนี้ เพราะงบประมาณเป็นโครงการหากเงินที่จ่ายจริงแตกต่างไปจากงบประมาณก็จะได้ว่าวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุใด โดยการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับจากเงินที่จ่ายไปจริง และดูว่าการจ่ายเงินนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

2. อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) การหาอัตราส่วนทางการเงินเป็นการวัดสถานภาพทางการเงินขององค์กรโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานทางอุตสาหกรรมและเป็นการวัดความมั่นคงทางการเงินขององค์กรด้วย อัตราส่วนทางการเงินเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าองค์กรนั้นจะอยู่รอดหรือไม่ อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญวัดฐานะขององค์กร 5 เรื่องดังนี้ (1) สภาพคล่อง (Liquidity) วัดว่า บริษัทสามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้เพียงใดเมื่อหนี้ครบกำหนด (2) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เป็นการวัดว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด (3) การบริหารหนี้ (Debt Management) เป็นการวัดว่าบริษัทหาเงินโดยการเป็นหนี้ระดับใด (4) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เป็นการวัดผลรวมของการบริหารสินทรัพย์ การบริหารหนี้ และสภาพคล่องที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท (5) ค่าทางการตลาด (Market Value) เป็นการวัดว่าผู้ลงทุนสนใจผลประโยชน์ในอดีตและในอนาคตของบริษัทมากน้อยเพียงใด การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของแต่ละอย่างทีกล่าวนั้นใช้เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการควบคุมก่อนดำเนินงานและการควบคุมหลังดำเนินงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 220 - 211) ได้กล่าวว่า การควบคุม (Control หรือ Controlling) เป็นกลไกต่างๆ ซึ่งใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้หรือเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการบริหารธุรกิจเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ หรือเป็นการติดตามแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

การแก้ไขสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการควบคุมต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ปัญหาได้ การควบคุมสามารถแยกออกตามหน้าที่ต่าง ๆ คือ

- (1) การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ
- (2) การควบคุมการปฏิบัติการหรือการควบคุมการผลิต
- (3) การควบคุมการตลาด
- (4) การควบคุมการวิจัยและพัฒนา
- (5) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budgetary Control) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินหน้าที่ขององค์กรทั้งหมด ซึ่งจะใช้การวัดแบบดั้งเดิมทางการเงิน โดยพิจารณากำไรส่วนผู้บริหารระดับกลางในทุกแผนกใช้การควบคุมงบประมาณเพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณ และต้องการให้ผู้บริหารวิเคราะห์ถึงสิ่งที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน

2. การควบคุมการปฏิบัติการ (Operations Control) หรือการควบคุมการผลิต (Production Control) ผู้บริหารใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อควบคุมการผลิตสินค้าและบริการ บริษัทจำนวนมากใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อช่วยลดเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

3. การควบคุมการตลาด (Marketing Control) เป็นกระบวนการประเมินวิธีการตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่าย และการเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการควบคุมการตลาดต้องติดตามยอดขายโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การตั้งราคาเพื่อการแข่งขัน การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย หลายบริษัทใช้การควบคุมการตลาดโดยติดตามยอดขายในแต่ละเขต ติดตามราคาของคู่แข่ง และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการแข่งขัน

4. การควบคุมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development (R&D) Control) เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมประกอบด้วยการจัดลำดับที่เป็นทางการ และการเลือกโครงการต่าง ๆ โดยถือเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าหรือการจัดโครงการที่พัฒนาแล้ว

5. การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Control) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การปรับปรุงความสามารถของพนักงาน และการให้รางวัลหรือโบนัส โปรแกรมการจูงใจ โดยมุ่งที่การกระตุ้นพนักงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กระบวนการควบคุมการตลาด

ศิษย์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ (2552 : 225-226) ได้กล่าวไว้ว่า การควบคุมการตลาดเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารการตลาด ทำให้บริษัทเกิดความมั่นใจว่า การปฏิบัติงานของบริษัทจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการควบคุมการตลาดมีขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย การวัดผลการทำงาน การวิเคราะห์ผลการทำงาน และการแก้ไข

รูปแบบการควบคุมทางการตลาด แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ การควบคุมแผนประจำปี การควบคุมกำไร การควบคุมประสิทธิภาพ และการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมแผนประจำปีเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างปีเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามที่วางไว้และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่จำเป็น การควบคุมนี้ใช้ได้กับทุกระดับองค์กร โดยที่ผู้บริหารใช้เครื่องมือตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนประจำปี 4 วิธีคือ การวิเคราะห์ยอดขาย วิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย และการวิเคราะห์การเงิน

การควบคุมกำไร บริษัทต้องทำการวิจัยเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณากำไรที่แท้จริงของแต่ละผลิตภัณฑ์ อาณาเขตขาย กลุ่มผู้บริโภค ช่องทางการจำหน่าย และขนาดการสั่งซื้อ การควบคุมกำไรสามารถใช้วิธีต่าง ๆ คือ วิเคราะห์กำไรทางการตลาด การปฏิบัติการแก้ไข

การควบคุมประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาด้านประสิทธิภาพของการจัดการพนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย

การควบคุมกลยุทธ์การตลาด เป็นการใช่วิธีตรวจสอบการตลาด ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การตรวจสอบการตลาด เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมการตลาด วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาปัญหาและโอกาส และแนะนำแผนปฏิบัติที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด การตรวจสอบการตลาด องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การตรวจสอบกลยุทธ์การตลาด การตรวจสอบองค์การการตลาด การตรวจสอบระบบตลาด การตรวจสอบกำไร และการตรวจสอบหน้าที่การตลาด

การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance)

พินูต ทิปะปาล (2551 : 252) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานจริงจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน เช่น ทุก ๆ ไตรมาส ทุก ๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น ส่วนสิ่งที่วัดอาจเป็น การวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของทั้งองค์การอันเป็นส่วนรวม พฤติกรรมของกลุ่มทำงาน หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล ส่วนเทคนิคการวัดอาจจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2553 : 1-3) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ, ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการจัดการดังนี้

INPUT คือทรัพยากรการบริหาร(Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ / จัดการ (Method /

Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว ใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตรงกับที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบัน ยึดถือหน้าที่ 4 ประการคือ POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), การควบคุม (Controlling)

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.

Edward W. Deming, (2011 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) วงจรคุณภาพ DEMING CYCLE : PDCA เมื่อมีองค์กร ย่อมมีการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ซึ่งการทำงานนั้นมีขอบเขตที่ครอบคลุมในหน่วยงานใหญ่ คือ ทั่วทั้งองค์กรขอบเขตระดับฝ่าย ส่วน แผนก กลุ่ม และงานในส่วนพนักงานแต่ละคน วงจร PDCA จะเป็นเครื่องมือบริหารงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆระดับ หรือกล่าวได้ว่า ทุกงานต้องมี PDCA ซึ่ง

PDCA ในระดับบุคคลแต่ละคน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำงานระดับองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลความพยายามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

P : Plan หมายถึง การกำหนดโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย รวมถึงการกำหนดค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (Key Performance Indicator : KPI's) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์

D : Do หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ และคุณธรรม

C : Check หมายถึง การควบคุม (Controlling) การเฝ้าระวัง (Monitoring) การตรวจติดตาม(Audit) การวัด (Measurement) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance indicators) เปรียบเทียบกับค่าชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย (KPI's)

A : Corrective Action หมายถึง การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยเรียนรู้จากข้อบกพร่องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาและข้อบกพร่องเกิดขึ้นซ้ำอีก

ประโยชน์ของ PDCA การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงการวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้นดังนี้

(1) ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

(2) ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ

(3) ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

(4) ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขาย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA โมเดล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA = Public Sector Management Quality Award) จุดมุ่งหมาย เพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้องค์กรดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่มา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Thailand Quality Award (TQA)

เกณฑ์ PMQA อาศัย ค่านิยมหลัก 11 ประการ ได้แก่ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2. ความรับผิดชอบต่อสังคม 3. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5. การมุ่งเน้นอนาคต 6. ความคล่องตัว 7. การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 9. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์ PMQA ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวด ภายหลังจากการประเมินตนเอง องค์กรควรวิเคราะห์ จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for Improvement: OFI) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

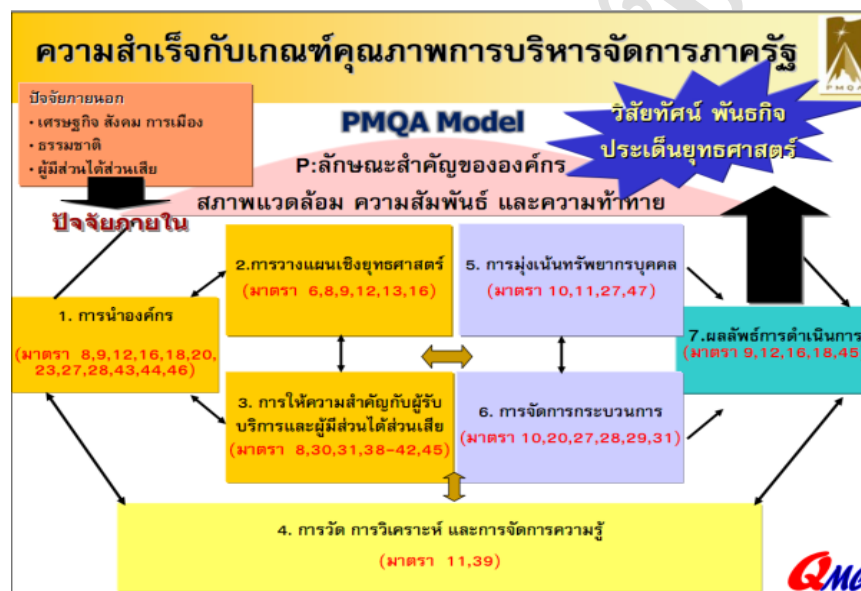
1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ
 - กลุ่มการนำองค์กร คือ หมวดหนึ่ง การนำองค์กร หมวดสอง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวดสาม การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - กลุ่มปฏิบัติการ คือ หมวดห้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวดหก การจัดการกระบวนการ
 - กลุ่มพื้นฐานระบบ คือหมวดสี่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่หมวดเจ็ด ผลลัพธ์การดำเนินการ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ
 - มิติด้านประสิทธิผล
 - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - มิติด้านการพัฒนาองค์กร

PMQA ไม่ได้กำหนดเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือการบริหารจัดการสำหรับการพัฒนาองค์กรไว้ องค์กรต้องเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเอง

องค์ประกอบของ PMQA มี 2 ส่วน

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile) (เริ่มโดยให้องค์กรรู้จักตนเองก่อน)
 - ลักษณะองค์กร
 - ความท้าทายต่อองค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 7 หมวด
 1. การนำองค์กร

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 6. การจัดการกระบวนการ
 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ
3. ลักษณะสำคัญของ PMQA
1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
 2. สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
 3. มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในทำให้เกิดการบูรณาการ



ภาพที่ 7 แสดงโมเดล PMQA

ที่มา : (ธีรพงศ์ แก่นอินทร์, 2554 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment; ROI)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 291) ได้ให้ความหมายว่า ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment; ROI) เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net Income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total Assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลการดำเนินงานของ

องค์การ เนื่องจาก ROI จะแสดงภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับสินทรัพย์และ/หรือทรัพยากรขององค์การนอกจาก ROI แล้ว ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นต้น

ยอดขาย (Sales Volume)

ศิษย์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ อัสพร อีซอ สุริดา วัฒนยืนยง (2550 : 44) ได้ให้ความหมายของยอดขายไว้ว่า ยอดขายจะแตกต่างจากส่วนครองตลาดเพราะยอดขายหมายถึงปริมาณสินค้าของธุรกิจที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ยอดขายจัดเป็นเป้าหมายทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาว่าสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายยอดขายที่วางแผนได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นนี้จะมองเฉพาะธุรกิจหรือบริษัท แตกต่างจากเป้าหมายส่วนครองตลาดที่ยอดขายดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

กำไร (profit)

ศิษย์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ อัสพร อีซอ สุริดา วัฒนยืนยง (2550 : 43) ได้ให้ความหมายของกำไรไว้ว่า กำไรหมายถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือการเสี่ยงภัย ธุรกิจมีการลงทุน ที่ความเสียมามากมาย เช่น มีการลงทุนผลิตสินค้าใหม่ ขยายสาขาใหม่ สร้างโกดังเพิ่ม ฯลฯ สิ่งที่ธุรกิจคาดหวังจากการลงทุนหรือเสี่ยงภัยดังกล่าว ก็คือ กำไร นั่นเอง

รัตนา สายคณิต (2551 : 198-201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่ามีทฤษฎีหลายทฤษฎีในวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้มุ่งอธิบายเรื่องของกำไร โดยมีจุดเน้นต่างกันบางทฤษฎีเน้นการอธิบายแหล่งที่มาของกำไร บางทฤษฎีเน้นการอธิบายส่วนประกอบของกำไรและบางทฤษฎีเน้นการอธิบายการจัดสรรกำไร เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีกำไรต่างๆออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด และกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

1. ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน แนวคิดของทฤษฎีกลุ่มนี้ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทนจากการทำหน้าที่ (Compensatory or Functional Theories) ของผู้ประกอบการในการวางแผนและรวบรวมปัจจัยการผลิตต่างๆ มาใช้ผลิตสินค้าในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่สุด และทำหน้าที่เสี่ยงภัยในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น กำไร(ทางเศรษฐศาสตร์) จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นค่าตอบแทนให้ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ในการประกอบธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แนวคิดของทฤษฎีกลุ่มนี้อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน เพราะรูปแบบขององค์กรธุรกิจได้เปลี่ยนจากองค์กรธุรกิจที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของมาเป็นองค์กรธุรกิจในรูปของบริษัท ซึ่งได้มี

การการแยกความเป็นเจ้าของออกจากการบริหารและการจัดการ ดังนั้น ผู้ที่ได้รับจัดสรรกำไรคือเจ้าของบริษัท ซึ่งได้แก่ผู้ถือหุ้น ส่วนผู้ประกอบการซึ่งได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการจะได้รับค่าตอบแทนจากการทำหน้าที่ของเขาในรูปของเงินเดือน ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทนของการทำหน้าที่ในการประกอบการจึงสามารถนำมาใช้ได้เฉพาะกับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของและรับผิดชอบบริหารงานเอง

2. ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด ตามแนวคิดของทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด (Monopoly Theories) ในการประกอบธุรกิจ เช่น องค์กรธุรกิจที่ได้รับสัมปทาน สิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิพิเศษจากรัฐให้เป็นผู้ผลิตสินค้าชนิดนั้นแต่เพียงผู้เดียวเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถประกอบธุรกิจได้รับกำไรสูงเกินกว่าปกติ อำนาจการผูกขาดอาจจะได้มาจากปัจจัยอื่น ๆ ก็ได้ เช่น การเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ทำให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด หรือทำให้สามารถใช้เทคนิคการผลิตบางอย่างที่จำเป็นต่อการผลิต และเป็นของหายาก เช่น แหล่งแร่หินอ่อนและน้ำมัน เป็นต้น

3. ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นการขยายความจากกลุ่มทฤษฎีในหัวข้อ 2 โดยถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ (Technology and Innovation Theories) นักเศรษฐศาสตร์ที่มีแนวความคิดตามทฤษฎีนี้ถือว่า การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (Inventions) เกิดจากความพยายามของนักวิชาการ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ นั้น ถ้ามิได้มีการนำมาใช้ประโยชน์ในทางธุรกิจแล้ว สิ่งเหล่านั้นก็จะมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจ (Innovations) จึงมีผลทำให้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือ ความรู้ใหม่นั้นมีคุณค่าทางเศรษฐกิจและกระตุ้นให้มีการพัฒนาความใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในทางธุรกิจจะได้รับกำไรสูงกว่าปกติ

กำไรทางบัญชีและกำไรทางเศรษฐศาสตร์

แนวคิดของทฤษฎีเกี่ยวกับกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์แตกต่างกับกำไรทางบัญชี ดังนั้น ในหัวข้อนี้จึงควรพิจารณาความแตกต่างของกำไรในแนวคิดของนักการบัญชีและนักเศรษฐศาสตร์บ้าง

กำไรทางบัญชี (Accounting Profit) หมายถึง ผลต่างของรายรับกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่บันทึกไว้ในสมุดบัญชีของกิจการ หรือที่เรียกว่าต้นทุนทางบัญชี ซึ่งอาจจะต้นทุนที่ได้มีการจ่ายออกไปจริง เช่น ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าดอกเบี้ยและค่าเช่าโรงงาน เป็นต้น และต้นทุนที่ไม่ได้จ่ายจริงแต่ได้มีกรคำนวณขึ้น ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หมายถึง ผลต่างของรายรับกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่บันทึกไว้ในสมุดบัญชี และยักรวมถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นค่าเสียโอกาสในการได้รับดอกเบี้ยจากเงินทุนของตนเอง ค่าเสียโอกาสในการรับเงินเดือนหรือรายได้จากการประกอบอาชีพ และค่าเสียโอกาสในการรับค่าเช่าจากการให้เช่าที่ดินของตนเอง เป็นต้น

สรุปได้ว่า กำไรทางบัญชีแตกต่างกับกำไรทางเศรษฐศาสตร์ก็เนื่องมาจากความแตกต่างของการคิดต้นทุนทางบัญชีและต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้นทุนทางบัญชีมักจะต่ำกว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ จึงเป็นไปได้ว่าในการประกอบธุรกิจบางอย่าง ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจได้ทำงบการเงินออกมา และสรุปว่ามีผลกำไรเกิดขึ้น จึงยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ แต่เมื่อนักเศรษฐศาสตร์ได้คิดคำนวณต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ปรากฏว่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อาจเป็นศูนย์ หรือมีค่าติดลบ การดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ จะยิ่งทำให้ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจเสียหายมากขึ้น จึงอาจเสนอแนะให้เลิกกิจการหรือมีฉะนั้นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อลดต้นทุนทางบัญชี หรือแสวงหาหนทางที่จะเพิ่มยอดขายรับให้สูงขึ้น

การวางแผนเกี่ยวกับกำไร

การวางแผนเกี่ยวกับกำไร (Profit Planning) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ (Operating Decision) ว่าองค์กรธุรกิจควรจะผลิตสินค้าหรือผลผลิตเป็นจำนวนเท่าใดภายใต้สภาพการณ์ของต้นทุน รายรับ และราคาที่กำหนด การวางแผนเกี่ยวกับกำไรจึงต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของอุปสงค์ในอนาคต ความสามารถในการผลิตของกิจการที่จะสนองอุปสงค์และต้นทุนต่าง ๆ ในการผลิต องค์กรธุรกิจจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับกำไร เพื่อใช้กำไรเป็นเป้าหมายของการประกอบธุรกิจในระยะสั้น และเป็นเป้าหมายในการตัดสินใจลงทุนในระยะยาว

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เริ่มต้นจากการวางแผน กลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (จุดแข็ง,จุดอ่อน) มีการนำข้อมูลของกลุ่มแข่งขันมาวิเคราะห์ มีการศึกษาพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการนำนโยบายของรัฐบาลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจ มีการนำสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากำหนดกลยุทธ์ มีการนำสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมวัฒนธรรมของลูกค้ามากำหนดกลยุทธ์ มีการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของราคาคอมพิวเตอร์ใน ตลาดโลก มีการกำหนดปัญหาและความต้องการขององค์กรธุรกิจ มีการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ ธุรกิจมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจมีการทบทวน และปรับปรุงกลยุทธ์ในทุกปี หลังจากนั้นธุรกิจจะต้องนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นด้วยการลครอบ

ระยะเวลาดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า มีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อลดต้นทุนและความสูญเสียเพื่อเพิ่มคุณค่า มีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิต

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ มีการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ มีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ และสุดท้ายธุรกิจจะต้องดำเนินการควบคุมและประเมินผลโดยการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง มีการใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นเกณฑ์การประเมินผลด้านการเงินในปัจจุบัน มีการประเมินด้านการบริหารพิจารณาจากความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า และ มีการประเมินความต้องการของลูกค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมทินี เชิงแรง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริโภคในการใช้บริการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตจังหวัดเชียงราย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปริมาณของผู้บริโภค จำแนกคุณลักษณะของลูกค้า ความคิดเห็นของผู้บริโภค ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตจังหวัดเชียงราย เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริโภคร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 15 - 25 ปีเป็นนิสิตนักศึกษา มีสมาชิกในครอบครัว 3 - 4 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ส่วนตัวและครอบครัวโดยเฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ส่วนใหญ่เลือกใช้บริการซื้อสินค้าประเภทของใช้ประจำวัน จากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมทุกวัน ใช้จ่ายในแต่ละครั้งต่ำกว่า 100 บาท เหตุผลที่เลือกใช้บริการเพราะหาสินค้าได้ง่ายความคิดเห็นของผู้บริโภคและลักษณะการใช้บริการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม พบว่าผู้บริโภคเห็นว่าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีสินค้าหลายชนิดให้เลือกซื้อ พนักงานสุภาพมีความเป็นกันเอง แต่ไม่มีการใช้คู่มือในการแลกเปลี่ยนสินค้า และการชิงโชค สะสมแต้มส่วนลด ส่วนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ บริโภคเห็นว่ามีการจัดวางสินค้าแยกประเภท หมวดยี่ห้อ สินค้ามีหลายยี่ห้อแต่ไม่มีการลดราคาให้แก่ผู้ซื้อผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้บริโภคเพศชายและเพศหญิง และกลุ่มที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นในการเลือกใช้บริการทั้งร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ไม่แตกต่างกันผู้บริโภคที่มีอาชีพ จำนวน

สมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกันมีระดับความคิดเห็นในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทธิสินี ถิระธรรมสรณ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินธุรกิจร้านโชห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินธุรกิจร้านโชห่วย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยการวิจัยเป็นเชิงสำรวจ ซึ่งสำรวจผลกระทบของร้านโชห่วยจำนวน 45 ร้าน ผลการวิจัยพบว่าผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินธุรกิจร้านโชห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านมุมมองต่อเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ระดับปานกลางผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนเนื่องจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อประกอบการต่อผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ระดับมาก ผลกระทบภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อยอดการจำหน่ายสินค้าในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ปีผ่านมาต่อผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ผลกระทบภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ความคิดเห็นถึงแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจต้องเริ่มในระดับประเทศในภาพรวมอยู่ระดับน้อย และความคิดเห็นถึงปัญหาเศรษฐกิจที่ต้องเริ่มจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

สมยศ ตระกูลจิง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้นแบบในจังหวัดอุดรธานี วัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้นแบบในจังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ประกอบการร้านค้าปลีกจำนวน 5 ร้าน และลูกค้าใช้บริการร้านค้าปลีกต้นแบบในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 320 ราย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้นแบบในจังหวัดอุดรธานี ภายใต้โครงการพัฒนาธุรกิจการค้าปลีกของกระทรวงพาณิชย์ สามารถอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างมาก ทั้งยังทำให้ยอดขายและประมาณลูกค้าของร้านค้าปลีกต้นแบบมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ประกอบการร้านค้าปลีกขนาดย่อมรายอื่นในโอกาสต่อไป

จรรยาภรณ์ พงศ์ประจักษ์กุล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วย และเปรียบเทียบการบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วยที่มีความแตกต่างในด้านระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 300 ร้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ส่วนใหญ่

มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น และมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการ 5-10 ปี ผู้ประกอบการมีระดับปฏิบัติในการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้ประกอบการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน พบว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การวางแผนซื้อสินค้ามาจำหน่ายในแต่ละครั้ง การวางแผนในการควบคุมสต็อกสินค้าคงเหลือเพื่อไม่ให้ต้นทุนสินค้ามีมากเกินไป ด้านการจัดองค์กรพบว่า สิ่งที่ผู้ประกอบการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การจัดวางประเภทสินค้าในร้านค้าให้มีความสะดวกสบายในการหยิบสินค้าด้านการอำนวยความสะดวกพบว่า สิ่งที่ผู้ประกอบการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การสั่งงานด้วยตนเองด้วยวาจา ด้านการควบคุม พบว่า สิ่งที่ผู้ประกอบการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การตรวจสอบและควบคุมสินค้าคงเหลือส่วนด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่า ผู้ประกอบการมีการปฏิบัติในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่จะปฏิบัติในระดับน้อย ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในร้าน ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วย แตกต่างกัน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กรด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการอำนวยความสะดวกและการควบคุมและผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการต่างกันมีการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วย แตกต่างกันเพียง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน และด้านการควบคุมแต่มีการดำเนินงานด้านการอำนวยความสะดวกไม่มีความแตกต่างกัน

ฉันทส เพียรธรรม (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของร้านโชห่วยภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ มีพื้นที่ศึกษาอยู่ในเขตเทศบาลบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านโชห่วยจำนวน 20 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค การปรับตัวของร้านโชห่วย ผลวิจัยพบว่า การเข้ามาแทนที่ของร้านสะดวกซื้อได้ส่งผลกระทบทำให้ร้านโชห่วยที่มีอยู่เดิมต้องปิดตัวลง แต่ขณะเดียวกันก็มีร้านโชห่วยขนาดเล็ก ๆ เกิดขึ้นใหม่ตามบริเวณตรอกซอยที่อยู่ลึกเข้าไปจากถนนใหญ่ เพราะช่วง 10 ปี ที่ผ่านมามีการขยายตัวของประชากรในเขตเมือง ทำให้มีแรงงานย้ายเข้ามาพักอาศัยในพื้นที่ จากการวิจัยพบว่า ร้านโชห่วยที่ปิดตัวลงมักตั้งอยู่ในทำเลค่อนข้างดี อยู่ในแหล่งการค้าหรือแหล่งสัญจร ส่วนร้านโชห่วยที่ยังคงประกอบกิจการอยู่ได้ มักตั้งอยู่ในทำเลระดับปานกลาง มีที่ตั้งอยู่บริเวณกลางซอยหรือหน้าปากทางเข้าชุมชนหมู่บ้าน อย่างไรก็ตาม ร้านโชห่วยเหล่านี้ก็อาจจะต้องปิดตัวลงในอนาคตอันใกล้ได้เช่นกัน หากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย ฉะนั้น ถ้าหากยังต้องการจะดำเนินกิจการต่อก็ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยจะต้อง

พยายามรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าประจำกลุ่มเดิม พร้อมไปกับหากลุ่มลูกค้าประจำใหม่ ซึ่งส่วนมากจะเป็นกลุ่มแรงงานที่ย้ายเข้ามาอยู่อาศัยในพื้นที่ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการศึกษามีผลต่อการปรับตัวในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า การใช้ป้ายแสดงราคาสินค้า การใช้นโยบายเรื่องส่วนลด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้น ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีพื้นฐานการศึกษาที่ดีด้วยเนื่องจากการต้องมีการวิเคราะห์ วางแผน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ฉวีวรรณ แซ่หลี่ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายของผู้ประกอบการ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไรของผู้ประกอบการ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการของ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 267 ราย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สิ่งที่มีผลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับ 0.05 หมายความว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีความสำคัญต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ประสบการณ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขายและของกำไร ที่ระดับ 0.01 ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2.52 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 2.53 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 2.53 ส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากันคือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% เช่นกัน

ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการศึกษาและประสบการณ์ที่มีผลต่อแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างไร 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระได้แก่เจ้าของหรือผู้จัดการธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 155 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สิ่งที่มีผลต่อแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายความว่าระดับการศึกษาของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ไม่สามารถกำหนดหรือมีอิทธิพลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ 2) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสบการณ์กับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับ 0.05 หมายความว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์มีความสำคัญต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์มีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขาย และของกำไร ที่ระดับ 0.01 ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.32 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 3.16 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากัน คือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % เช่นกัน

อาหมัด เค็งระกินา (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวการจัดการเชิง

กลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย กำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.53 รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.49 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ 2) ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มียอดขายจากการดำเนินงานของกิจการเพิ่มขึ้นระหว่าง 20 - 16 % มีกำไรจากการดำเนินงานของกิจการ ระหว่าง 20 - 16 % ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ มีผู้ผลิตหลายรายหันไปส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้าน มากขึ้น เพราะสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงกว่าการจำหน่ายภายในประเทศปัญหาด้านทุนการผลิตสูงขึ้นจากการสูงขึ้นของราคาระดับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเฉพาะอย่างยิ่ง วัตถุดิบหลักอย่างไม้ยางพารา รวมทั้งการสูงขึ้นของราคาน้ำมันในตลาดโลกและค่าจ้างแรงงาน ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ของไทยสูงขึ้นมาก 3) สิ่งที่มีผลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับ 0.05 หมายความว่าระดับการศึกษา และประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล)สามารถกำหนดหรือมีอิทธิพลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) 4) สิ่งที่มีผลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน แสดงให้เห็นว่าระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับ 0.01 หมายความว่าระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล)สามารถกำหนดหรือมีอิทธิพลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) 5) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขายและกำไร ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล) เพิ่มขึ้นระหว่าง 16 - 20% จำนวน 53 ร้าน คิดเป็น

ร้อยละ 30.5 มีกำไรจากการดำเนินงานของกิจการเพิ่มขึ้นระหว่าง 16 - 20% จำนวน 44 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ตามลำดับ

ลออ มามะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีกกับส่วนประสมการตลาดและพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคในเขตเทศบาลนครยะลา การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีก กับพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีก กับ ส่วนประสมการตลาด (4P's) และ(3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคกับส่วนประสมการตลาด (4P's) ของร้านค้าปลีก กลุ่มตัวอย่าง 400 คน คือประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลนครยะลา ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีกกับพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค โดยภาพรวม พบว่า ด้านสินค้าที่ผู้บริโภคซื้อจากร้านค้าปลีกส่วนมากเป็นสินค้าประเภท อาหารกึ่งสำเร็จรูป ไอศกรีม สิ่งของเบ็ดเตล็ด ผลิตภัณฑ์จากกลุ่มแม่บ้าน สินค้าในชุมชน เช่น เครื่องจักรสาน ไม้กวาดและมีความสัมพันธ์ หากร้านค้าปลีกไกลเกินกว่าระยะทางที่ไปใช้บริการผู้บริโภคยังคงจะใช้บริการของร้านปลีกต่อไป ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีกกับส่วนประสมการตลาด มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสินค้า ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคกับส่วนประสมการตลาดของร้านค้าปลีก สินค้าที่ผู้บริโภคซื้อจากร้านค้าปลีกส่วนมากจะเป็นสินค้าประเภท เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์และบุหรี่ยาสูบ อาหารกึ่งสำเร็จรูป ไอศกรีม สิ่งของเบ็ดเตล็ด หากร้านค้าปลีกอยู่ไกลเกินกว่าระยะทางที่ไปใช้บริการ ผู้บริโภคยังคงจะใช้บริการของร้านปลีกต่อไป

ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภูมิหลังของผู้ประกอบการและรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 3) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ประชากรที่ใช้ในการ ศึกษา ครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลาจำนวน 193 คน ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของลูกค้ายพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 41 – 50 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ 6 ปีขึ้นไป ส่วนการจัดการเชิงกล

ยุทธศาสตร์ด้านการวางแผน ปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าของลูกค้า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือการที่กิจการมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเพื่อจำหน่าย และให้แก่ลูกค้า ด้านการควบคุม คือการ จัดทำระบบควบคุมการเงินอย่างชัดเจน ถูกต้อง ส่วน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียน ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับ การศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่า ซึ่งระดับการศึกษาและประสบการณ์ใน การดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้ประกอบการที่มีระดับการ จัดการเชิงกลยุทธ์ที่สูงจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนในด้านตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน ยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์ และสามารถนำมาอธิบายความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 20.4

จรัสศรี ชินวัฒน์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและความพึงพอใจของ ลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกในเขตอำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมี วัตถุประสงค์ คือ ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลข้อมูลของร้านค้าปลีกและศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าใน การเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก จำแนกตามพฤติกรรม ในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก การวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้บริการร้านค้าปลีกอยู่ในเขต อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 250 คน ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของลูกค้า พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุระหว่าง 21 – 30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาอยู่ระดับ ปริญญาตรี มีอาชีพข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ มีรายได้ ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาทต่อเดือน เหตุผลที่ เลือกใช้บริการร้านค้าปลีกเพราะใกล้สถานที่ที่ต้องการซื้อ ความถี่ในการซื้อสินค้า อยู่ระหว่าง 4 - 6 ครั้งต่อเดือน ซื้อแต่ละครั้ง อยู่ที่ 501 – 1,000 บาท ในช่วงเวลา 18.01 น. – 24.00 น. ซื้อสินค้า ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ข้อดีของร้านค้าปลีก คือสะดวกใกล้บ้าน /ที่ทำงาน ส่วนข้อเสียคือ ไม่ คิดป้ายราคา ลูกค้าส่วนใหญ่มีสถานที่สะดวกในการเลือกซื้อระยะห่างจากร้านค้าปลีกน้อยกว่า 200 เมตร ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการร้านค้าปลีก พบว่า ลูกค้าที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ต่างกันมีความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกไม่แตกต่างกัน ลูกค้าที่มีการใช้

จ่ายในการซื้อสินค้าต่อครั้งต่างกัน จะมีความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีกที่แตกต่างกัน และความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการร้านค้าปลีก ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และการชำระค่าสินค้า ด้านสถานที่จัดจำหน่ายและสิ่งแวดล้อม ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านบุคลากรและกระบวนการให้บริการ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

นุจิต อินทา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงรายมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจร้านค้าปลีกที่ผู้ประกอบการได้นำมาใช้ดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการกิจการพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา มีลักษณะดำเนินกิจการแบบเจ้าของคนเดียว และดำเนินกิจการมาเป็นเวลาระหว่าง 5 – 10 ปี ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ พบว่า ไม่มีการวางแผนการบริหารการดำเนินกิจการร้านค้าของตนเองและมีผู้ประกอบการกิจการร้านค้าปลีกส่วนน้อยที่ได้มีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน มีการตรวจสอบผลประกอบการและมีการแก้ไขหรือปรับปรุงด้วย

โชติกา แสนททยก (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านขายของชำในเขตอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงรายมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยในการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านขายของชำและประสิทธิภาพของกลยุทธ์ร้านขายของชำในเขตอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการร้านขายของชำพบว่า ผู้ประกอบการร้านขายของชำส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย อายุระหว่าง 36 – 50 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา มีทำเลที่ตั้งของร้านค้าติดถนนใหญ่ มีลักษณะดำเนินงานกิจการแบบเจ้าของคนเดียว รูปแบบของร้านค้าเป็นอาคารพาณิชย์ ทาวเฮ้าส์ ขนาด 2 คูหา ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการร้านขายของชำให้ความสำคัญปัจจัยด้านการเลือกสินค้าเนื่องจากเน้นความหลากหลายของสินค้ามากที่สุด และใช้กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายเนื่องจากการจัดจำหน่ายทำให้ร้านค้าเข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถนำแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ที่ได้ผลไปเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการหรือธุรกิจต่อไป

จิรเดช อักษรภรณ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท อีโนเว รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอีโนเว รับเบอร์(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ การวิเคราะห์การบริหารกลยุทธ์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ อยู่ในตำแหน่งที่

จุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจในระดับสูง โดยบริษัทฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์หลักในระดับบริษัทโดยใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพและการเจาะตลาด การพัฒนาตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์การพัฒนา การสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านวิเคราะห์ตลาดเพื่อตอบสนองลูกค้าให้ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทางด้านบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรใน บริษัทฯ เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารที่ดีภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ในระดับบริษัทและในระดับธุรกิจ

สุทัศนีย์ สุจิชน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็น เว็บไซต์ และรายงานประจำปีของบริษัทฯในช่วงปี พ.ศ.2548-2550 การวิเคราะห์การบริหาร กลยุทธ์ของบริษัทพบว่า บริษัท อยู่ในตำแหน่งที่มีจุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจในระดับสูง โดย บริษัทได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์การพัฒนา การสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาสถานที่ให้บริการ การให้บริการแบบครบวงจร 2) การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนทั้งตลาด ในประเทศและต่างประเทศ การตั้งศูนย์บริการลูกค้าแบบครบวงจรและการเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การเจาะกลุ่มลูกค้า การขายแฟรนไชส์ การมุ่งเน้นสินค้าล้ำสมัยและ สินค้าแบรนด์เนม และ 4) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านวิเคราะห์ตลาด เพื่อตอบสนองลูกค้าให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทางด้านบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในบริษัทเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารที่ดีภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ในระดับบริษัทและในระดับ ธุรกิจ

สิริพร จูฬาก (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา บริษัท หลักทรัพย์ พัฒนาสิน จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิภาพและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อดำรงความสามารถในการแข่งขันและพัฒนา บริษัทหลักทรัพย์ พัฒนาสิน จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลทุติยภูมิรายปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2547-2549 มาทำการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค จุดแข็งและ

จุดอ่อนขององค์กร ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์พบว่า บริษัทฯ อยู่ในตำแหน่งจุดแข็ง และมีโอกาสทางการแข่งขัน บริษัทฯควรใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจและทำการตลาดในเชิงรุก เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการที่ทันสมัยรวมทั้งการเพิ่มช่องทางการให้บริการที่รวดเร็ว

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยการจัดการธุรกิจร้านขายของชำให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มผลการดำเนินงานนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนเป็นข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการลงทุนต่อไป

กรอบแนวความคิดของการค้นคว้าอิสระ

ผู้ศึกษา ได้ใช้ทฤษฎี กระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2553 : 1 - 3) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดกรอบความคิดในการค้นคว้าอิสระ



ภาพที่ 8 แสดงกรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

เหตุของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น	ระดับประสบการณ์
ตัวแปรตาม	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น	แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
ตัวแปรตาม	ผลตอบแทนจากการลงทุน
	- ยอดขาย
	- กำไร

สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ

ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎี วงจรคุณภาพ P.D.C.A. ของ Edward W. Deming (2554 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การศึกษา เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ครั้งนี้เป็นการค้นคว้าอิสระ ที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่มีรายชื่อการจดทะเบียนพาณิชย์ กับสำนักงานพัฒนาธุรกิจจังหวัดยะลา ทั้งหมด 815 ร้าน (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา, 2555 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำที่จดทะเบียนพาณิชย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีจำนวนทั้งหมด 815 ราย ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรที่ใช้ในการคำนวณของ Taro Yamane (อังคณา ธรรมสังการ, 2550 : 74) คำนวณได้ ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\&= \frac{815}{1 + 815(0.05)^2} \\&= 268\end{aligned}$$

โดยกำหนดให้ e คือความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 หรือ 0.05

N แทน จำนวนผู้ประกอบการร้านขายของชำทั้งหมด ที่อยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อคำนวณจากสูตรแล้วจะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 268 ร้าน หลังจากนั้นนำจำนวนประชากรในแต่ละตำบลจำนวน 13 ตำบลมาคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 268 ร้าน จะได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำบล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

ตำบล	จำนวนร้านขายของชำ ที่จดทะเบียนพาณิชย์ (ราย)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้ จากการคำนวณ (ราย)
ลำใหม่	10	3
ลิดล	12	4
ลำพระยา	8	3
หน้าถ้ำ	7	2
เปาะเส้ง	6	2
พร่อน	12	4
ตาเซะ	49	16
ยุโป	21	7
ท่าสาป	8	3
บุคิ	15	5
สะเตงนอก	64	21
บันนังสาด	13	4
สะเตง	590	194
รวม	815	268

ที่มา : สำนักงานธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา, 2555

ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสัดส่วน (Quota Sampling Random) ทราบจำนวนร้านค้าที่แน่นอนและเจาะร้านค้าที่มีขนาดใหญ่มีลูกค้าให้บริการจำนวนมากตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปต่อร้าน

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษารั้งนี้ ใช้ระยะเวลา ปี 2556

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-Questionnaire) ปลายเปิด (Opened-end) สร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบธุรกิจร้านขายของชำ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 1 ข้อ คือ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ และ ด้านการควบคุม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้นเป็น 15 ข้อ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) เป็นรูปแบบของการถามที่ใช้ประเมินค่าสิ่งที่ต้องการวัดซึ่งไม่อาจวัดออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน แต่บอกให้ทราบถึงระดับของความคิดเห็น ความรู้สึก หรือเจตคติ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2550 : 105) มีช่องแสดงทัศนะ 5 ระดับ คือ ซึ่งกำหนดค่าคะแนนไว้ดังนี้

การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด	ให้คะแนน 5 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง	ให้คะแนน 3 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

เกณฑ์ระดับคะแนน

คะแนนเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	การปฏิบัติมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	การปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	การปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	การปฏิบัติน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	การปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีคำถามจำนวน 2 ข้อคือ ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขายจากการดำเนินงานกิจการ และระดับการเพิ่มขึ้นของกำไร ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งคัดแปลงตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขาย / กำไร	เท่าเดิม
ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขาย / กำไร	5%
ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขาย / กำไร	6-10%
ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขาย / กำไร	11-15%
ระดับการเพิ่มขึ้นยอดขาย / กำไร	16% ขึ้นไป

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open –ended Form) เป็นคำถามที่ไม่มีคำตอบให้เลือก ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ (ธีรยุทธ พึ่งเทียร, 2545 : 109)

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และศึกษาแบบสอบถามของชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์ (2555 : 92 - 97) และแบบสอบถามของณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : 135 –140) แล้วนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามโดยครอบคลุมงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม และการศึกษาแนวคิดเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุน จากยอดขาย และกำไร
2. กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของเนื้อหาที่ต้องการทราบ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยเนื้อหา 3 ระดับคือ

+1	เป็นคำถามที่ตรงกับเนื้อหา
0	เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
และ -1	เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจแล้วว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ล้วน สายยศ และ อังคนา สายยศ, 2543: 249) ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้ } IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	ΣR	แทน	ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงทางเนื้อหาและโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ได้ค่าเฉลี่ย 1.00 แปลว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องระดับดีมาก และนำเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ใช้ในการวิจัยต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลอง (Try Out) ใ้กับผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน

5. นำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เพื่อหาความสัมพันธ์รายข้อของข้อคำถามหลายๆข้อ ระดับค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในช่วง 0 - 1 ในกรณีที่ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูงหรือค่อนข้างสูง ถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 0.5 หรือมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ปานกลางหรือค่อนข้างน้อย หรือน้อย และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ . 834 (สรชัย พิศาลบุตร, 2551 : 82)

6. แบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้ศึกษา จากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ที่เป็นกลุ่มประชากรด้วยตนเอง
3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าร้อยละ การหาค่าความถี่ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย
2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อและรายด้าน
3. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 34)

การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด	ให้คะแนน 5 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง	ให้คะแนน 3 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน
เกณฑ์ระดับคะแนน	
คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง การปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง การปฏิบัติน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด

4. ทดสอบสมมุติฐานใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

4.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา กับระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การหาความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4.2 หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา การหาความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1. ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดียนจิตต์ จิตต์อารี, 1999: 236)

$$P = \left[\frac{fx}{N} \right] \times 100$$

โดย	P	แทนค่าสถิติร้อยละ
	f	แทนความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
	X	ค่าของข้อมูล หรือคะแนน
	N	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2. สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean หรือ μ) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 34-35)

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ	μ	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3. สูตรความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 65)

$$\sigma = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ

X	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

2.1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression)

ตัวแปรอิสระ (X) 1 ตัว ตัวแปรตาม (Y) 1 ตัว

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon \quad \text{เป็นสมการถดถอยของประชากร}$$

$$Y' = b_0 + b_1 X \quad \text{เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง}$$

$$Z'_Y = B_1 Z_X \quad \text{เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนมาตรฐาน}$$

เมื่อ

X, Z_X เป็นค่าของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ
และคะแนนมาตรฐาน

Y เป็นค่าของตัวแปรตาม

Y', Z'_Y เป็นค่าพยากรณ์ของตัวแปรตามในรูปคะแนนดิบ
และคะแนนมาตรฐาน

β_0 และ β_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ
ในสมการ (ประชากร)

b_0 และ b_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ
ในสมการ (กลุ่มตัวอย่าง)

B_1 เป็นสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ
(คะแนนมาตรฐาน)

ε เป็น ค่าความคลาดเคลื่อน

การหาค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการ

จาก $Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง
สามารถหาค่าของ b_0 และ b_1 ได้จากสูตร

$$b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{X} \quad \text{และ} \quad b_1 = r_{xy} \frac{S_y}{S_x}$$

เมื่อ

$\bar{Y}, \bar{X}$ เป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปร Y และ X

r_{xy} เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y
ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

S_y, S_x เป็นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร Y และ X

การหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of Estimation)

สามารถหาได้จากสูตร

$$S_{Y.X} = \sqrt{\frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n-2}} \quad \text{หรือ} \quad S_{Y.X} = S_y \sqrt{\frac{(1-r^2)(n-1)}{n-2}}$$

การทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย

สมมติฐานของการทดสอบ

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

สถิติทดสอบ เป็นการทดสอบแบบสองทาง

$$t = \frac{b - \beta}{\sqrt{\frac{S_{Y.X}^2}{(n-1)S_x^2}}}, \quad df = n-2$$

ช่วงความเชื่อมั่น $(1-\alpha)100\%$ ของการประมาณค่า Y

จากสมการถดถอย $Y' = b_0 + b_1 X$ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง สามารถใช้ค่า Y' มาประมาณค่า Y ที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่อ $X=X_i$ ดังนี้

$$Y = Y' \pm t_{\frac{\alpha}{2}, n-2} \cdot S_{Y.X} \sqrt{\left(1 + \frac{1}{n}\right) + \frac{(X_i - \bar{X})^2}{(n-1)S_X^2}}$$

แผนปฏิบัติการคั่นคว้าอิสระ

ผู้ค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ

ลำดับที่	กิจกรรม	เดือน ปี / สัปดาห์ที่																			
		มีนาคม 2556				เมษายน 2556				พฤษภาคม 2556				มิถุนายน 2556				กรกฎาคม 2556			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	กำหนดปัญหา																				
2	ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																				
3	เสนอเค้าโครงเพื่อขอ อนุมัติหัวข้อและ อาจารย์ที่ปรึกษา																				
4	สร้างแบบสอบถามและ หาค่าความเที่ยงตรง																				
5	ทดลองใช้เครื่องมือเพื่ อหาคุณภาพ																				
6	เก็บรวบรวมข้อมูล																				
7	วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผล																				
8	เขียนรายงาน การค้นคว้าอิสระ																				

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantization Research) โดยการใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 ร้าน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านขายของชำ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ กับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดไว้ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significance)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Adj R2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
SEest	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
A	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหน่วยธุรกิจร้านขายของชำ ซึ่งแสดงจำนวนและค่าร้อยละ โดยจำแนกตาม ประสบการณ์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของร้านขายของชำ จำแนกตาม ระดับประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=268)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	11	4.10
1 – 5 ปี	65	24.25
6 - 10 ปี	92	34.32
11 - 15 ปี	62	23.13
15 ปีขึ้นไป	38	14.27

จากตารางที่ 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 92 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 34.32 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 65 ร้าน คิดเป็นร้อยละ 24.25 ตามลำดับ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง
จังหวัดยะลา

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ
ร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา แยกเป็นรายด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.13	.55	มาก
ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	4.07	.52	มาก
ด้านการประเมินผลและการควบคุม	4.06	.55	มาก
รวม	4.09	.45	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำใน
เขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา แยกเป็นรายด้าน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} =$
4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$)
ด้านการประเมินผลและการควบคุมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.06$)

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
- มีการประมาณการความต้องการของผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านขายของชำมากขึ้นเพียงใด	4.15	0.72	มาก
- มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการธุรกิจร้านขายของชำมากขึ้นเพียงใด	4.11	0.72	มาก
- มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่มากขึ้นเพียงใด	4.17	0.76	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
- มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านขายของชำของตนเองกับคู่แข่งมากน้อยเพียงใด	4.10	0.78	มาก
- มีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด	4.13	0.77	มาก
รวม	4.13	0.55	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการร้านขายของชำมีการวางแผนเกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ มีการประมาณการความต้องการของผู้บริโภคเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านขายของชำ ($\bar{X} = 4.15$) และมีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.13$) มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการธุรกิจร้านขายของชำ ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนเรื่องมีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านขายของชำของตนเองกับคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.10$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
- มีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้มากนักน้อยเพียงใด	4.11	0.77	มาก
- มีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดีมากนักน้อยเพียงใด	4.16	0.76	มาก
- มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจมากนักน้อยเพียงใด	4.02	0.71	มาก
- มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้ามากนักน้อยเพียงใด	3.87	0.81	มาก
- ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากนักน้อยเพียงใด	4.18	0.73	มาก
รวม	4.07	0.52	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีการตั้งราคาสินค้าสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือมีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี ($\bar{X} = 4.16$) และวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้ ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า ($\bar{X} = 3.87$)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการควบคุม โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการควบคุม	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
- มีการตรวจสอบรายรับ- รายจ่ายของกิจการมากน้อยเพียงใด	4.19	0.70	มาก
- มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อมากน้อยเพียงใด	4.05	0.75	มาก
- ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองมากน้อยเพียงใด	3.94	0.75	มาก
- มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด	4.06	0.76	มาก
- มีการประเมินการบริหารงานของตนเองมากน้อยเพียงใด	4.05	0.76	มาก
รวม	4.06	0.55	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาด้านการควบคุมโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมา มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน ($\bar{X} = 4.06$) มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อและมีการประเมินการบริหารงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

จำนวน และร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขต
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านขายของชำใน
เขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านยอดขาย

ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ	จำนวน (n=268)	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	38	14.17
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 %	103	38.43
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10%	60	22.38
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5%	44	16.41
เท่าเดิม	23	8.58

จากตารางที่ 8 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายจากธุรกิจร้านขายของชำ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มียอดขายจากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านขายของชำเพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15% จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 38.43 รองลงมาเพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.38 เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.41 เพิ่มขึ้นมากกว่า 16% จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 14.17 ยอดกำไรเท่าเดิม จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.58 และ น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านขายของชำใน
เขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านกำไร

กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ	จำนวน (n=268)	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	31	11.56
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 %	101	37.68
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10%	73	27.23
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5%	44	16.41
เท่าเดิม	19	7.08

จากตารางที่ 9 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไรจากธุรกิจร้านขายของชำ พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกำไร จากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านขายของชำ เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 % จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 37.68 รองลงมาเพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.23 เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5% จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.41 เพิ่มขึ้นมากกว่า 16% จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.56 และมีขอดกำไรเท่าเดิม น้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.08 ตามลำดับ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ตารางที่ 10 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ที่	ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่
1.	เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้	51
2.	จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น	40
3.	ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นแต่ราคาขายเท่าเดิม	36
4.	เงินลงทุนมีจำกัด	34
5.	สินค้าหมดอายุก่อนกำหนด	31
6.	ภาวะการแข่งขันสูง	31
7.	ผู้ประกอบการยังมีความรู้ในการบริหารจัดการน้อย	29
8.	การบริการที่ล่าช้าไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า	8
9.	สินค้าค้างสต็อกมากเกินไป	3
10.	ร้านคับแคบ	2
11.	ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม	1

จากตารางที่ 10 ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา รวมทุกด้านพบว่า ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน รองลงมาปัญหาจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น และต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นแต่ราคาขายเท่าเดิม ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.	ต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า	53
2.	สร้างเอกลักษณ์ของร้านค้าตนเองให้แตกต่างจากร้านอื่น	45
3.	บริการส่งถึงที่โดยไม่คิดค่าขนส่งเพิ่ม	34
4.	ให้เครดิตกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้า	24
5.	สร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า	15
6.	มีการรับเปลี่ยน – คืนสินค้า	9
7.	หาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ในแหล่งชุมชน	8
8.	ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	3
9.	ปรับธุรกิจค้าปลีกใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น	2

จากตารางที่ 11 ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา รวมทุกด้านพบว่า ต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า รองลงมาคือ สร้างเอกลักษณ์ของร้านค้าตนเองให้แตกต่างจากร้านอื่น ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1

ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของระดับประสบการณ์ของธุรกิจร้านขายของชำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำ

ตัวแปร	การวางแผนกลยุทธ์			การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ		ด้านการควบคุม
	การศึกษาพฤติกรรม	การปรับปรุง	การตั้งซื้อสินค้า	ความแตกต่าง	มีโปรโมชัน	การบันทึก
ประสบการณ์	.164** (.004)	.109* (.038)	.151** (.007)	.124* (.021)	.197** (.001)	.102* (.047)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1- tailed).

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1- tailed).

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีการตั้งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน ($r_{xy} = .164^{**}$ $r_{xy} = .109^{*}$ $r_{xy} = .151^{**}$ $r_{xy} = .124^{*}$ $r_{xy} = .197^{**}$ $r_{xy} = .102^{*}$)

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านขายของชำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	14.158	1	14.158	12.590	.000a
Residual	299.137	266	1.125		
Total	313.295	267			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	1.357	.435	3.537	.000
ระดับประสบการณ์(exp)	.450	.087	2.132	.005
Model = 1 R = .213 ^a R ² = .045 Adjusted R ² = .042 SE = 1.06409				

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ ระดับประสบการณ์ (exp) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R^2) เท่ากับ .045 ซึ่งสามารถพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .045 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.357 + .450 \exp$$

โดยที่ Y_1 แทน การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม
exp แทน ระดับประสบการณ์

สมมติฐานที่ 2

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำ กับระดับยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
		1.000
การวางแผน	การศึกษาข้อมูล	.152**
		.006
	การศึกษาพฤติกรรม	.205**
		.000
	การเปรียบเทียบ	.164**
		.004
	การปรับปรุง	.159**
		.004
	การวางระบบ	.165**
		.003
	การสั่งซื้อสินค้า	.243**
		.000

ตารางที่ 15 (ต่อ) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำกับระดับยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
		1.000
การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	ความแตกต่าง	.228**
		.000
	มีโปรโมชัน	.158**
		.005
	การตั้งราคา	.290**
		.000
	การตรวจสอบ	.237**
		.000
	การควบคุม	.211**
		.000
การควบคุม	การสรุปยอด	.311**
		.000
	การบันทึก	.280**
		.000
	การบริหารงาน	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1- tailed).

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในด้านการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการ มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อกิจการ มีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อและความต้องการของลูกค้า มีการเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง มีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้มีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสม มีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ

มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน มีการประเมินการบริหารงานของตนเองมีความสัมพันธ์กับยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำ กับระดับยอดขาย

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	35.008	1	35.008	28.527	.000 ^a
Residual	346.436	266	1.227		
Total	361.444	267			
Regression	47.045	2	23.523	19.827	.000 ^b
Residual	314.399	265	1.186		
Total	361.444	267			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำกับระดับยอดขาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	.594	.442	1.342	.181
การบันทึก (c4)	.352	.094	3.736	.000
การตั้งราคาสินค้า(b5)	.312	.098	3.185	.002
Model = 1	R = .311 ^a	R ² = .097	Adjusted R ² = .093	SE = 1.10779
Model = 2	R = .361 ^b	R ² = .130	Adjusted R ² = .124	SE = 1.08922

a Predictors : (Constant), มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน

b Predictors : (Constant), มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน , ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบันทึก (c4) และการตั้งราคาสินค้า (b5) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม ระดับยอดขาย (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R^2) เท่ากับ .097 , .130 ซึ่งสามารถพยากรณ์ยอดขาย (Y_1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ(R^2) เท่ากับ.097 , .130 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = .594 + .352 c4 + .312 b5$$

โดยที่ Y_1 แทน ระดับยอดขาย

c4 แทน การบันทึก

b5 แทน การตั้งราคาสินค้า

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง
จังหวัดยะลาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำ
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำ กับระดับกำไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	กำไร
		1.000
ด้านการวางแผนกลยุทธ์	การศึกษาพฤติกรรม	.192**
		.001
	การเปรียบเทียบ	.160**
		.000
	การปรับปรุง	.125*
		.000
	การวางระบบ	.224**
การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ		.000
	การสั่งซื้อสินค้า	.251**
		.000
	ความแตกต่าง	.277**
		.000
	มีโปรโมชัน	.155**
		.005
	การตั้งราคา	.297**
		.000
	การตรวจสอบ	.259**
		.000
	การสรุปยอด	.254**
		.000

ตารางที่ 18 (ต่อ) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำกับระดับกำไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	กำไร
		1.000
การควบคุม	การประเมิน	.171**
		.003
	การบันทึก	.311**
		.000
	การบริหารงาน	.286**
		.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1- tailed).

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1- tailed).

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในด้านการประมาณการความต้องการของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อกิจการ มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อและความต้องการของลูกค้า มีการเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง มีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้มีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสม มีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน มีการประเมินการบริหารงานของตนเองมีความสัมพันธ์กับกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำกับกำไร

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	30.906	1	30.906	28.386	.001 ^a
Residual	289.613	266	1.089		
Total	320.519	267			
Regression	42.427	2	21.214	20.215	.000 ^b
Residual	278.091	265	1.049		
Total	320.519	267			
Regression	47.397	3	15.799	15.272	.000 ^c
Residual	273.121	264	1.035		
Total	320.519	267			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับประสิทธิผลของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายของชำกับระดับกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	.299	.451	.663	.508
มีการบันทึกสินค้า (c4)	.272	.091	3.027	.003
การตั้งราคาสินค้า(b5)	.245	.096	2.557	.011
ความแตกต่าง(b3)	.214	.097	2.192	.029
Model = 1 R = .311 ^a R ² = .096 Adjusted R ² = .093 SE = 1.04344				
Model = 2 R = .364 ^b R ² = .132 Adjusted R ² = .126 SE = 1.02440				
Model = 3 R = .385 ^b R ² = .148 Adjusted R ² = .138 SE = 1.01713				

a Predictors : (Constant), มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน

b Predictors : (Constant), มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน ,ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า

c Predictors : (Constant), มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน ,ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า,มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ ตาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านมีการบันทึกสินค้า (c4) การตั้งราคาสินค้า (b5) และความแตกต่างด้านบริการ (b3) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปร ระดับกำไร (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R^2) เท่ากับ .096 , .132 , .148 ซึ่งสามารถพยากรณ์กำไร (Y_1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .096 , .132 , .148 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = .299 + .272 c4 + .245 b5 + .214 b3$$

โดยที่

Y_1 แทน ระดับกำไร

c4 แทน มีการบันทึกสินค้า

b5 แทน การตั้งราคาสินค้า

b3 แทน ความแตกต่างด้านบริการ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำนวนทั้งสิ้น 268 ร้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่จำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎี วงจรคุณภาพ P.D.C.A. ของ Edward W. Deming (2554 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษา จากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำที่เป็นกลุ่มประชากรด้วยตนเอง ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สรุปผล

ส่วนที่ 1

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี มากที่สุด ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลสะเตง มากที่สุด รองลงมาก็คือพื้นที่ตำบลสะเตงนอก ตามลำดับ

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ แยกเป็นรายด้าน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.13 รองลงมาก็คือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.07 และด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 4.06 และ ตามลำดับ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการร้านขายของชำ มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือเป็นธุรกิจร้านขายของชำมีการประมาณการความต้องการของผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.15 และมีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ตามลำดับ

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือมีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.16 และวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.11 ตามลำดับ

ด้านการประเมินผลและการควบคุมโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมีการตรวจสอบรายรับ - รายจ่าย ของกิจการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.19 รองลงมาเป็นการบันทึกสินค้าขายได้ในแต่ละวัน มีค่าเฉลี่ย 4.06 และ มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ และมีการประเมินการบริหารงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตามลำดับ

3. ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกิน 11 - 15% เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากัน คือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 11 - 15 เช่นกัน

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ รวมทุกด้านพบว่า ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้รวมถึงสูงสุด รองลงมาจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น และต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นแต่ราคาขายเท่าเดิม ตามลำดับ

5. ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ รวมทุกด้านพบว่า ร้านค้าต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า มีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ สร้างเอกลักษณ์ของร้านค้าตนเองให้แตกต่างจากร้านอื่น ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

พบว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน ($r_{xy} = .164^{**}$ $r_{xy} = .109^{*}$ $r_{xy} = .151^{**}$ $r_{xy} = .124^{*}$ $r_{xy} = .197^{**}$ $r_{xy} = .102^{*}$)

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในด้านการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการ มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อกิจการ มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้า มีการเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง มีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้มีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสม มีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน มีการประเมินการบริหารงานของตนเองมีความสัมพันธ์กับยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ผลตอบแทนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในด้านการประมาณการความต้องการของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อกิจการ มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อและความต้องการของลูกค้า มีการเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง มีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกค้า มีการตั้งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสม มีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง มีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน มีการประเมินการบริหารงานของตนเองมีความสัมพันธ์กับกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

การพยากรณ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอยของการลงทุนด้านยอดขายและกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ แสดงให้เห็นว่าสัมประสิทธิ์ของ R Square มีค่าเท่ากับ .148 มีดัชนีวัดความเชื่อมั่น 14.8 เปอร์เซ็นต์ ในการพยากรณ์ตัวแปรอิสระ ด้านการบันทึกข้อมูลสินค้าขายดีในแต่ละวัน ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการสินค้าของธุรกิจ เหลือเพียง 85.2 เปอร์เซ็นต์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ ยังมีตัวแปรอื่นที่เป็นปัจจัยในการลงทุนธุรกิจร้านขายของชำ

อภิปรายผล

ส่วนที่ 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านประสบการณ์ พบว่า ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ระหว่าง 6 – 10 ปี พบว่า แม้ในสามจังหวัดชายแดนใต้จะประสบกับปัญหาความไม่สงบทำให้ผู้ประกอบการไม่กล้ามาลงทุน ผู้ประกอบการเดิมก็ล้มเลิกกิจการ แต่สืบเนื่องจากธุรกิจร้านขายของชำเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคง

เพราะสินค้าสามารถจำหน่ายได้ตลอดทั้งปี แม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรมากเท่ากับธุรกิจบางประเภทแต่ก็เป็นธุรกิจที่มีผลกำไรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่ต้องกังวลสภาพดินฟ้าอากาศ สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉันทนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจเครื่องเขียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ 6 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา พบว่า ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน ปฏิบัติและควบคุมกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการในธุรกิจร้านขายของชำในงานวิจัยนี้อยู่ในธุรกิจประเภทพาณิชย์กรรมที่จำเป็นต้องติดต่อกับลูกค้ากับผู้บริโภค ต้องมีการตัดสินใจประจำวันในการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ใช้ความคิดในการเชิงวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ประกอบการอยู่ในระดับ มาก ไม่ว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ส่วนด้านการประเมินผลและการควบคุมสอดคล้องกับแนวคิดของ พินุล ทีปะปาล (2551:10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถี ทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม สอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะดิยาว (2551,109) สนับสนุนว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือในที่นี้คือผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่บริหารต้องมีการแผนกลยุทธ์ที่สามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนด และการนำกลยุทธ์ไปใช้

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุน

ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นธรรมชาติของธุรกิจที่หวังที่จะให้กิจการของตนมีความเจริญรุ่งเรือง มียอดขายและกำไรที่เพิ่มขึ้น การประกอบธุรกิจนั้นเป้าหมายสูงสุดในการประกอบธุรกิจก็คือการสร้างยอดขายและกำไรให้ธุรกิจให้ได้มากตามที่กำหนด จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลามียอดขายและกำไรจากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 % เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากการสังเกต พบว่า ข้อมูลผู้ประกอบการตอบในแบบสอบถาม ไม่ค่อยตรงตามความเป็นจริงของผู้ประกอบการมากนัก เนื่องมาจากกลัวว่าจะมีผลกระทบต่อการชำระภาษีเป็นส่วนมาก และในมุมมองของผู้ประกอบการมักจะประเมินยอดขายหรือกำไรของกิจการอยู่ในระดับกลางหรือต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากวัฒนธรรมของสังคมไทย ที่ทำให้คนไทยมีนิสัยอ่อนน้อม ถ่อมตน จึงทำให้ผู้ประกอบการประเมินยอดขายและกำไรอยู่ในระดับกลาง ทั้ง ๆ ที่บางครั้ง กิจการมีรายได้ดี ยอดขายและกำไรมาก กิจการเจริญรุ่งเรือง ประกอบกับผลกระทบที่ส่งผลต่อธุรกิจหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในกิจการที่ส่งผลต่อยอดขายและกำไรที่ลดลง และสืบเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดวิกฤตของไทย ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การเมืองระหว่างเชื้อเผ่าเผ่ากับเชื้อเผ่าแดง อุทกภัย ราคาน้ำมัน ราคาพืชผลทางการเกษตรและอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2552 : 291) ได้กล่าวว่าผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment; ROI) เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net Income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total Assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ROI จะแสดงภาพรวมของความสัมพัทธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับสินทรัพย์และ/หรือทรัพยากรขององค์กรนอกจาก ROI แล้ว ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิษย์วัชร มั่นเศรษฐวิทย์ นิรันดร์เกียรติ ลีวัญญ์การ อัสพร อีซอและสุริดา วัฒนยืนยง (2550 : 44) ได้กล่าวไว้ว่า ยอดขายจะแตกต่างจากส่วนครองตลาดเพราะยอดขายหมายถึงปริมาณสินค้าของธุรกิจที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ยอดขายจัดเป็นเป้าหมายทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาว่าสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายยอดขายที่วางแผนได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นนี้จะมองเฉพาะธุรกิจหรือบริษัท แตกต่างจากเป้าหมายส่วนครองตลาดที่ยอดขายดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน สอดคล้องกับรัตน สหายคณิต (2550 : 198-201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่ามีทฤษฎีหลายทฤษฎีในวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้มุ่งอธิบายเรื่องของกำไร โดยมีจุดเน้นต่างกันบางทฤษฎีเน้นการ

อธิบายแหล่งที่มาของกำไร บางทฤษฎีเน้นการอธิบายส่วนประกอบของกำไรและบางทฤษฎีเน้นการอธิบายการจัดสรรกำไร เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีกำไรต่างๆออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด และกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 2

ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนตามกลยุทธ์พบว่าประสบการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเนื่องจากธุรกิจร้านขายของชำเป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นต่อความดำรงชีวิต เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้เป็นธุรกิจที่สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดตลอดเวลา เนื่องจากสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นสินค้าใช้แล้วหมดไปทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงดำรงกิจการอยู่ซึ่งในสมัยอดีตนั้นการประกอบธุรกิจต่อบรรพบุรุษจะนำประสบการณ์มาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าและความต้องการของลูกค้า การนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554) เห็นว่า ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียน ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่า ซึ่งระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการที่มีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สูงจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน และผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผน ปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการวางแผน คือ การสังเกตพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของลูกค้า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือการที่กิจการมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

เพื่อจำหน่ายและให้แก่ลูกค้า ด้านการควบคุมคือการ จัดทำระบบควบคุมการเงินอย่างชัดเจน ถูกต้อง

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า การสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า สอดคล้องกับ จรรยาธิ์ พงศ์ประจักษ์กุล (2547) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการต่างกัน มีการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกแบบโซ่ห่วย โดยรวมแตกต่างกัน ในด้านการวางแผนซื้อสินค้ามาจำหน่าย การวางแผนควบคุมสต็อกสินค้าคงเหลือ เพื่อไม่ให้ต้นทุนสินค้ามากเกินไป

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม จากการศึกษาพบว่า การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน สอดคล้องกับ จรรยาธิ์ พงศ์ประจักษ์กุล (2547) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการต่างกัน มีการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกแบบโซ่ห่วยแตกต่างกัน ด้านการควบคุม ได้แก่ ควบคุมงบประมาณด้านการเงินของกิจการ การควบคุมตรวจสอบบัญชีรายรับ รายจ่ายของกิจการ การตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนจะนำไปจำหน่ายให้กับลูกค้า การตรวจสอบและควบคุมสินค้าคงเหลือเป็นประจำ

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่ระดับ 0.01

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า การศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการ การศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบกิจการธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง การนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่า การศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการ การศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบกิจการธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง การนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีผลต่อการเพิ่มยอดขายการศึกษาในส่วนนี้ยังคงสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีการ จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจแบบช้า ส่งผลต่อแนวโน้ม

โดยทั่วไปของธุรกิจ สอดคล้องกับ ปรีชา ชลวัฒนพงศ์ (2551 : 19, 47) สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรายได้ของผู้บริโภค ทำให้ธุรกิจขายสินค้าได้ มากขึ้น และแรงจูงใจซื้อจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อหรือแสวงหาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้นต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเพื่อโฆษณาจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ จนทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้า

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ พบว่า การวางระบบการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้เจ้าหนี้ การตั้งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อย และมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่า การวางระบบการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้เจ้าหนี้ การตั้งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อย และมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี การสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีผลต่อการเพิ่มยอดขาย สอดคล้องกับ สุทัศน์ สุชีชน (2551 : บทคัดย่อ) เห็นว่าการสังเกตพฤติกรรมในการซื้อสินค้าเป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านวิเคราะห์ตลาด เพื่อตอบสนองลูกค้าให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทางด้านบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในบริษัทเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารที่ดีภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ในระดับบริษัทและในระดับธุรกิจ สอดคล้องกับ โชติกา แสนทายก (2551 : บทคัดย่อ) ที่เห็นว่าปัจจัยด้านการบริการและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้แก่ ความเป็นกันเองของพนักงานและเจ้าของร้าน อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบคนที่พูดดี ความเป็นมิตร ดังนั้น การที่พนักงานและเจ้าของร้านให้ความเป็นกันเองจึงเกิดความประทับใจและเต็มใจในการซื้อสินค้า สอดคล้องกับ สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551:117) พบว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ และมีการเลือกใช้กระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 11 ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแนวโน้มชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง ระดับราคาสินค้าที่ยังคงอยู่ในระดับสูง รวมทั้งระดับราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่ยังคงส่งผลกระทบทางด้านจิตวิทยาเป็นระยะเวลานานและยังคงเป็นปัจจัย

สำคัญอย่างมาก ได้แก่ สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ปัจจุบันเริ่มที่จะมีความรุนแรง และส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของภูมิภาคระดับหนึ่ง เนื่องจากผลกระทบทางภาวะเศรษฐกิจที่มีผลต่อธุรกิจร้านขายของชำนั้นไม่รุนแรงเหมือนธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม จึงทำให้ธุรกิจร้านขายของชำยังคงมียอดขายและกำไร สามารถจำหน่ายได้เรื่อย ๆ กลุ่มผู้บริโภคก็มีทั้งในแวดวงการศึกษา การทำงาน และชีวิตประจำวัน จากการศึกษา พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย สอดคล้องกับ ปรีชา ชลวัฒนพงศ์ (2551 : 148) กล่าวว่า ival การกำหนดราคาถือเป็นส่วนประสมการตลาดที่สำคัญมีผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจเพราะการตั้งระดับราคาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมีผลทำให้ยอดขายสูงขึ้นและและครองส่วนแบ่งการตลาดจะนำมาซึ่งรายได้และกำไรของกิจการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา การตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ การสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ การประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน การประเมินการบริหารงานของตนเอง มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่า การตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ การสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ การประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน การประเมินการบริหารงานของตนเอง มีผลต่อการเพิ่มยอดขาย สอดคล้องกับ จิรเดช อักษรภรณ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจากงบกำไรขาดทุน และงบดุล ผลการดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งทางด้านการบริหารสภาพคล่องของบริษัท ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ความสามารถในการก่อหนี้ และบริษัทมียอดขายเพิ่มมากขึ้น

ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร จากการศึกษา พบว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่ระดับ 0.01

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาพบว่า การศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบกิจการธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง การนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การศึกษาพฤติกรรมซื้อขายและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบกิจการธุรกิจของตนเองกับคู่แข่ง การนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ มีผลต่อการเพิ่มกำไร สอดคล้องกับจรัสศรี ชินวัฒน์

(2552) เห็นว่าการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาลักษณะความต้องการ และพฤติกรรมการซื้อ ตลอดจนพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภค ซึ่งผลที่ได้นั้นจะเป็นแนวทาง สำหรับให้นักการตลาดของบริษัทธุรกิจ ได้นำไปวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมทางการตลาดให้ เหมาะสมกับความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคนำมาซึ่งผลกำไรของ บริษัทในที่สุด สอดคล้องกับมีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด วารุณี ดันติวงศ์วานิช (2552 : 84) ที่เห็นว่าพฤติกรรมต่างๆของผู้บริโภคทุกกลุ่มที่เกิดขึ้นนี้ เปรียบเสมือนกล่องดำที่รอการค้นหจากนักการตลาดและผู้บริหาร ซึ่งนอกจากนี้ในการดำเนิน ธุรกิจค้าปลีกผู้บริหารการค้าปลีกต้องกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายที่ชัดเจนและเล็งเห็นว่ากิจการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างกำไรได้สูงสุดในธุรกิจระยะยาวโดยการกำหนด ตลาดเป้าหมายที่ตั้งใจดำเนินธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้ธุรกิจสามารถออกแบบกลยุทธ์การตลาดในธุรกิจ ค้าปลีกที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้อย่างแท้จริง พิบูล ธิปะปาล (2551:4) ที่ เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำการศึกษาให้เข้าใจเพื่อที่จะ มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรที่ต้องการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของธุรกิจร้านขายของชำใน เขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา พบว่า การวางระบบการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้เจ้าหนี้ การสั่งซื้อ สินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อย และมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี การสร้างความแตกต่างด้าน บริการของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การวางระบบการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้เจ้าหนี้ การสั่งซื้อสินค้าที่ ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อย และมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดี การสร้างความแตกต่างด้านบริการ ของธุรกิจ มีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้า ธุรกิจตั้ง ราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า มีผลต่อการเพิ่มกำไร สอดคล้องกับ ฉัตรยาพร เสมอใจ จิตติรัตน์ มีมาก คมกฤษ ปิติภักษ์ (2552 : 280) กล่าวไว้ว่า ราคาหมายถึงมูลค่าที่กำหนดขึ้นมาให้กับ ผลิตภัณฑ์ ราคาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ซึ่งอาจดึงดูดลูกค้าให้ ตัดสินใจซื้อได้ทันที วิธีการตั้งราคาที่ดีที่สุดควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความสามารถในการซื้อ ของลูกค้า สามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจและที่สำคัญสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา การตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ การสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ การประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง การบันทึกสินค้าขายดี

ในแต่ละวัน การประเมินการบริหารงานของตนเอง มีความสัมพันธ์กับกำไร แสดงให้เห็นว่าการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ การสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการซื้อ การประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน การประเมินการบริหารงานของตนเอง มีผลต่อการเพิ่มกำไร สอดคล้องกับ รัตนา สายคณิต (2550 : 198 - 201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่าการวางแผนเกี่ยวกับกำไร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ว่าองค์กรธุรกิจควรจะผลิตสินค้าหรือผลผลิตเป็นจำนวนเท่าใด ภายใต้สภาพการณ์ของต้นทุน รายรับ และราคาที่กำหนด การวางแผนเกี่ยวกับกำไรจึงต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของอุปสงค์ในอนาคต ความสามารถในการผลิตของกิจการที่จะสนองอุปสงค์และต้นทุนต่าง ๆ ในการผลิต

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบธุรกิจร้านขายของชำ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

การพยากรณ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอยของการลงทุนด้านยอดขายและกำไรของผู้ประกอบธุรกิจร้านขายของชำ ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ ได้แก่ มีการบันทึกข้อมูลสินค้าขายดีในแต่ละวัน ธุรกิจตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า มีการสร้างความแตกต่างด้านบริการสินค้าของธุรกิจ มีผลต่อการลงทุนด้านยอดขายและกำไร แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการลงทุน สอดคล้องกับ รัตนา สายคณิต (2550 : 198 - 201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่าการวางแผนเกี่ยวกับกำไร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ว่าองค์กรธุรกิจควรจะผลิตสินค้าหรือผลผลิตเป็นจำนวนเท่าใด ภายใต้สภาพการณ์ของต้นทุน รายรับ และราคาที่กำหนด การวางแผนเกี่ยวกับกำไรจึงต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของอุปสงค์ในอนาคต ความสามารถในการผลิตของกิจการที่จะสนองอุปสงค์และต้นทุนต่าง ๆ ในการผลิต สอดคล้องกับ โชติกา แสนทยก (2551 : บทคัดย่อ) ที่เห็นว่าปัจจัยด้านการบริการและการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้แก่ ความเป็นกันเองของพนักงาน และเจ้าของร้าน อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่ชอบคนที่พูดดี ความเป็นมิตร ดังนั้น การที่พนักงานและเจ้าของร้านให้ความเป็นกันเองจึงเกิดความประทับใจและเต็มใจในการซื้อสินค้า สอดคล้องกับ สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551:117) พบว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ และมีการเลือกใช้กระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ดังนี้

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำเผชิญในการดำเนินธุรกิจ ลำดับ 1 คือปัญหา เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งตรงกับบทความของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2554 : 1) ที่กล่าวว่า จากภาวะความไม่สงบในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่จังหวัด ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคม ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนไม่มีความมั่นใจในการลงทุนและประกอบธุรกิจในพื้นที่ ภาคประชาชนได้รับความเดือดร้อนในด้านของการว่างงาน และรายได้ที่ไม่พอเพียงต่อการดำรงชีพ รองลงมาคือปัญหาจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่รวดเร็ว 9 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาพบว่า กิจการควรมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า เป็นข้อเสนอแนะที่มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด สมยศ ตระกูลจิ่ง (2546 : 71) เห็นว่า การสอบถามความต้องการสินค้าของลูกค้า ลูกค้าที่เคยใช้บริการร้านค้าปลีกต้นแบบ เห็นว่า ร้านค้ามีการสอบถามความต้องการสินค้าของลูกค้าเพื่อใช้ประกอบการคัดเลือกสินค้า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

จากผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการลงทุน การศึกษาครั้งนี้ค้นพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายมากกว่าผลตอบแทนด้านกำไร จึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1 ผู้ประกอบการรายใหม่และผู้ประกอบการรายเดิม สามารถตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และทำการประเมินตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการ วิเคราะห์วางแผน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติและควบคุมได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจ ภายใต้อิทธิพลที่มีการแข่งขันกันสูง และโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน เพราะธุรกิจร้านขายของชำเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งจำนวนมากจึงควรพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจให้มีศักยภาพการแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ และสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับกิจการ

1.3 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การบริการ และการดำเนินงาน เพราะการบริการที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขายและกำไรของธุรกิจอีกด้วย

1.4 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการตลาด การเงิน ซึ่งผู้ประกอบการควรวางแผนและนำกลยุทธ์เหล่านี้มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายและสามารถส่งเสริมการทำงานของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มปัจจัยที่แทรกซ้อนระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุน

2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำ ควรเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการขยายตัวของประเทศอาเซียน

2.3 รูปแบบการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ควรได้รับการแก้ไข

บรรณานุกรม

กิตติรัตน์ ณ ระนอง. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นซีอีโอ.

[Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.pharmacafe.com/board/viewtopic.php?f=17&t=18133> [2556, กรกฎาคม 28]

เจด็จ ทางเจริญ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ [online], เข้าถึงได้จาก : <http://iamstrategy.com/ink>
จรรยาธิษั พงศ์ประจักษ์กุล.(2547).การบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าปลีกแบบโชห่วย ในเขตอำเภอ
เมือง จังหวัดนครราชสีมา.ภาคินพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จรัสศรี ชินวัฒน์. (2552).พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกใช้บริการร้านค้าปลีก
ในเขตอำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ภาคินพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป).
พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

จิรเดช อักษราภรณ์. (2551).การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร
กรณีศึกษา บริษัท อีโนเว รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).สารนิพนธ์
เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิรวรรณ บุญศรีวงษ์.(2554).การจัดการเชิงกลยุทธ์. [online], เข้าถึงได้จาก :
<http://www.gotoknow.org/posts/340098> [2556, กรกฎาคม 28]

เจ๊ะอามิง โต๊ะตาหยง. (2550). สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้และแนวทางแก้ไข.
[online], เข้าถึงได้จาก: <http://www.jehrrming.net/arti.php?id=327&page=3>.
[2554, พฤษภาคม 1]

ณวิวรรณ แซ่หลี. (2555).การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP
ประเภทอาหารและเครื่องดื่มในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้(สตูล สงขลา ยะลา
ปัตตานี นราธิวาส). ภาคินพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

นัตยาพร เสมอใจ จูติรัตน์ มีมาก คมกฤษ ปิติกฤษ. (2552). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.กรุงเทพฯ :
วิพรีน (1991).

นันทส เพียรธรรม. (2555). การปรับตัวของร้านโชห่วยภายใต้กระแสการขยายตัวของร้านสะดวก
ซื้อสมัยใหม่. วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2555
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ชวัลรัตน์ แก้วบัวสังข์. (2555).การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ
ร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้(สตูล สงขลา ยะลา

- ปัตตานี นราธิวาส).ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2546). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี : เทพเนรมิตการ
พิมพ์.
- โชติกา แสันทายก. (2551).กลยุทธ์การตลาดในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการร้านขายของชำ
ในเขตอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ และคณะ. (2554). สตีฟ จอบส์ “Steve Jobs” สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา.
ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วิ.พรีน(1991).
- _____. (2554). พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ.(2553). วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์.[Online], เข้าถึงได้จาก: http://www.smebiz-consult.com/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=36. [2556, กรกฎาคม 28]
- เดือนจิตต์ จิตอารี. (2548). การวิจัยธุรกิจ.พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระ
เกียรติ.
- ธนศ ขำเกิด.(2553).ผู้บริหารต้องคิดเชิงกลยุทธ์.[Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.gotoknow.org/posts/23123> [2556, กรกฎาคม 28]
- ธีรพงศ์ แก่นอินทร์. (2554). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. [เข้าถึงได้จาก
: www.qa.pn.psu.ac.th/PMQA160353.doc [2556, กรกฎาคม 28]
- ธีรยุทธ์ พึ่งเกียรติ.(2545). สถิติเบื้องต้นและการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล.
- นุชิต อินทา. (2551). กลยุทธ์ธุรกิจร้านค้าปลีกในเขตอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล. (2553). แผนกลยุทธ์: กุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ.
กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย.
- ปรีชา ชลวัฒนพงศ์. (2551). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ : มณฑลการพิมพ์.

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2554). ยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ. วารสาร
ดำรงราชานุภาพ

พรพรม พรหมเทศ. (2551). ธุรกิจเบื้องต้น=Business : a changing world / O.C. Ferrell, Geoffrey
Hirt ฉบับปรับปรุงใหม่ 2551. กรุงเทพฯ.

พิชัย สุทธิบาล. (2553). รูปแบบการค้าปลีก. [Online]. เข้าถึงได้จาก : www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=20383 [2556, สิงหาคม 3].

พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่อมรรการพิมพ์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :
วี.พี.รินทร์.

เมทินี เขียงแรง.(2550).การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริโภคในการใช้บริการร้านค้าปลีก
แบบดั้งเดิมกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตจังหวัดเชียงราย.ภาคนิพนธ์หลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงราย.

ยุทธ ไกรวรรณ.(2550). การสร้างเครื่องมือวิจัย.กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2550) คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ : ธุรกิจการค้า. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

รัตนา สายคณิต. (2551). เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์.

ลออ มามะ. (2554).ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อร้านค้าปลีกกับส่วนประสมการตลาดและ
พฤติกรรมการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคในเขตเทศบาลนครยะลา.ภาคนิพนธ์
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏยะลา.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

วารุณี ดันติวงศ์วานิช.(2552).ธุรกิจการค้าปลีก.พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
_____. (2552).หลักการตลาด.กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

วีรพงษ์ ไชยหงส์. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. [online], เข้าถึงได้จาก www.weerapong.net.
[2556, กรกฎาคม 3].

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติชนนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ :ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2553). **องค์กรและการจัดการฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : Diamond in business world.

ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ อัสพร อีซอ สุธิดา วัฒนยืนยง. (2550). **เอกสารประกอบการสอนหลักการตลาด**. ชะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์.(2552). **เอกสารประกอบการสอนการบริหารการตลาด**. ชะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับสำนักการเงินการคลัง กรมบัญชีกลางและคลังจังหวัดทุกจังหวัด. **เศรษฐกิจภาคใต้**. (2554). [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/cebf/download/analysis/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%AB%E0%B9%8C%204%20%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%81%E0%B8%94%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B9%83%E0%B8%95%E0%B9%89%20%E0%B8%9CE0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%97%E0%B8%9AE0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%B4%B8%94%E0%B8%82%E0%B8%B6%E0%B9%89%E0%B8%99.pdf>. [2556, กรกฎาคม 12]

สรชัย พิศาลบุตร. (2551). **การวิจัยทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์.

สมคิด บางโม.(2553). **การเป็นผู้ประกอบการ**.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). **การคิดเชิงกลยุทธ์** [Online],เข้าถึงได้จาก : http://iamstrategy.com/1_info/136busi.html. [2553,ธันวาคม 7]

สมยงค์ ตระกูลจิ่ง. (2546). **การบริหารจัดการร้านค้าปลีกต้นแบบในจังหวัดอุดรธานี**. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล. (2551). ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิริพร จูฬาก. (2551). การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา บริษัท หลักทรัพย์พัฒน์สิน จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์. (2553). การบริหารบริษัทข้ามชาติ : แนว ทฤษฎีและแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธนาพรส.
- สุทธิสินี ธีระธรรมสรณ์. (2554). การศึกษาผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินธุรกิจร้านโชห่วยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สุทัศน์ สุจิชน. (2551). การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุวิมล แม้นจริง. (2552). การจัดการการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช.เอ็นกรุ๊ป.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา. (2556). การจดทะเบียนพาณิชย์.ยะลา
- เสนาะ ดิยาว. (2551). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาหมัด เติ้งระกีนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านเฟอร์นิเจอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้(สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส). ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อังคณา ธรรมสังการ. (2550). การวิจัยทางธุรกิจ. สงขลา : โรงพิมพ์นำผล.
- Edward Russell-wallling. (2553) MBA 50 หลักการบริหาร. แปลโดย ฉัฐยา สิ้นตระการผล. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Edward W. Deming. (2011). **The new Economics for industry Government and Education**. 2nd ed. USA : Routledge.
- Michael A.Hitt,R”Duane Ireland and Roert E.Hoskisson. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุลและพรรณนະ บุญชัย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ยะลา**

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลาโดยมุ่งเน้นศึกษาแนวทางการบริหารจัดการและผลดำเนินการของธุรกิจในส่วนของการขยายและกำไรจากการลงทุน ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ทั้งเชิงวิชาการ และการเอื้อประโยชน์ต่อภาคธุรกิจ ในการพัฒนาธุรกิจร้านขายของชำ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

อนึ่ง ข้อมูลจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์แห่งการวิจัยเท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุน

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

นางสาวณัชชา ไชยา

สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

แบบสอบถามเรื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของรัฐกิจร้านขายของชำ
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ยะลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () น้อยกว่า 1 ปี
- () 1 – 5 ปี
- () 6 - 10 ปี
- () 11 - 15 ปี
- () 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ยะลา
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด
 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนกลยุทธ์					
1.ท่านมีการประมาณความต้องการของผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านขายของชำมากนักน้อยเพียงใด					
2.ท่านการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการธุรกิจร้านขายของชำมากนักน้อยเพียงใด					
3.ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่มากนักน้อยเพียงใด					
4.ท่านมีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านขายของชำของตนเองกับคู่แข่งมากนักน้อยเพียงใด					
5.ท่านมีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์มากนักน้อยเพียงใด					
ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ					
1.ท่านมีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้มากนักน้อยเพียงใด					
2.ท่านมีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดีมากนักน้อยเพียงใด					
3.ท่านมีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจมากนักน้อยเพียงใด					
4.ท่านมีโปร โมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้ามากนักน้อยเพียงใด					
5.ท่านมีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากนักน้อยเพียงใด					

การจัดการเชิงกลยุทธ์	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการควบคุม					
1.ท่านมีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการมากน้อยเพียงใด					
2.ท่านมีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อสะดวกในการบริหารจัดการซื้อมากน้อยเพียงใด					
3.ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองมากน้อยเพียงใด					
4.ท่านมีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด					
5.ท่านมีการประเมินการบริหารงานของตนเองมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

ผลตอบแทนจากการลงทุน	ระดับของการเพิ่มขึ้น				
	16 % ขึ้นไป	11-15 %	6-10%	1-5%	เท่าเดิม
ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ					
กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ					

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจร้านขายของชำ

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านขายของชำ

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

...ขอขอบคุณ ทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม...

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อแบบสอบถาม
เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำ
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. ระดับการศึกษาสูงสุด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ประสบการณ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ท่านมีการประมาณความต้องการของผู้บริโภคต่าง ๆ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านขายของชำมาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ท่านการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการกิจการธุรกิจร้านขายของชำมาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่มาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ท่านมีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านขายของชำของตนเองกับคู่แข่งมาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. ท่านมีการนำพฤติกรรมของลูกค้ามาปรับปรุงแผนกลยุทธ์มาน้อยเพียงใด	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
8. ท่านมีการวางระบบบริหารการเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้มาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9. ท่านมีการสั่งซื้อสินค้าที่ขายดีที่มีการสั่งซื้อบ่อยและมีการลดปริมาณสินค้าที่ขายไม่ดีมาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
10. ท่านมีการสร้างความแตกต่างด้านบริการของธุรกิจมาน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11. ท่านมีโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ที่เหมาะสมกับร้านขายของชำเพื่อดึงดูดลูกค้ามาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
12. ท่านมีการตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. ท่านมีการตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการมากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14. ท่านมีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อสะดวกในการบริหารจัดการซื้อสินค้ามากน้อยเพียงใด	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
15. ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองมากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	1	ใช้ได้
16. ท่านมีการบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
17. ท่านมีการประเมินการบริหารงานของตนเองมากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18. ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
19. กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้

ค่า IOC = $16.2 / 19 = 0.8526$ คือ ใช้ได้

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Reliability**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)****Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	57.0667	26.6161	.4621	.8352
A2	56.8667	25.7747	.5473	.8296
A3	56.6667	27.7471	.4590	.8354
A4	56.9000	28.7828	.2734	.8441
A5	56.9667	25.6885	.5696	.8280
B1	56.8667	28.6713	.2765	.8442
B2	56.6333	26.8609	.4879	.8334
B3	56.9667	27.4126	.3670	.8410
B4	57.5000	27.2931	.4111	.8380
B5	56.9333	27.6506	.4400	.8362
C1	56.7333	26.3402	.6001	.8270
C2	56.8667	25.1540	.6337	.8235
C3	57.2000	26.2345	.6531	.8245
C4	56.9000	27.6103	.4246	.8369
C5	56.9333	27.6506	.4400	.8362

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 15

Alpha = .8437

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร.ณพพงศ์ ชีระวร

ปร.ด.บริหารธุรกิจ

ประธานหอการค้าจังหวัดยะลา

2. ดร.ฐานกุล รัศมีสุขานนท์

ปร.ด.บริหารธุรกิจ

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

3. ดร.นันทา จันทรแก้ว

ปร.ด. การบัญชี

อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๕๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

๑๓๓ ถนนเทศบาล ๓ ตำบลสะเตง

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ข้อมูล

เรียน หัวหน้าสำนักงานธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา

ด้วยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้จัดการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท รุ่นที่ ๓ ในรายวิชา ๓๒๕๖๒๒๕ : วิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ มีนักศึกษาที่สนใจเพื่อดำเนินการจัดทำการวิจัย เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านขายของชำในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ผู้ดำเนินการวิจัย คือ นางสาวณัฏชา ไชยารักษ์นักศึกษา ๗๓๕๓๔๔๐๕๕

ในการนี้เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัยเรื่องดังกล่าวของนักศึกษาและสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จึงขออนุมัติคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการจัดทำการศึกษาเรื่องดังกล่าวต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

๑.
๒.
๓.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ และขอขอบคุณเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นิรันดร์เกียรติ ลือคุณูปการ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

คณะวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ ๐๗๓-๒๙๖๓๐

โทรสาร ๐๗๓-๒๙๖๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๖๐๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๕ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.นันทา แสงแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวณัฏชา ไชยา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวุฒูปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพินิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๕ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ฐานกุล รัศมีสุขานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวณัชชา ไชยา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวงศ์อุปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษณุวัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชดังกล่าว จึงขออนุญาตจากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวทิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๕ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ณพพงศ์ วีระวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวณัชชา ไชยา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวุฒูปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษณุวัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวทิน นพินิตย์)

รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๕๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๕๖๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1. ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดียนจิตต์ จิตต์อารี. 1999: 236)

$$P = \left[\frac{fx}{N} \right] \times 100$$

โดย P แทนค่าสถิติร้อยละ

f แทนความถี่ในการปรากฏของข้อมูล

X ค่าของข้อมูล หรือคะแนน

N ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.2. สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean หรือ μ) (ชูศรี วงรัตน์, 2541 : 40)

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ μ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.3. สูตรความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541: 66)

$$\sigma = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ

X แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

2.1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression)

ตัวแปรอิสระ (X) 1 ตัว ตัวแปรตาม (Y) 1 ตัว

$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$ เป็นสมการถดถอยของประชากร

$Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

$Z'_Y = B_1 Z_X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนมาตรฐาน

เมื่อ

X, Z_X เป็นค่าของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

Y เป็นค่าของตัวแปรตาม

Y', Z'_Y เป็นค่าพยากรณ์ของตัวแปรตามในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

β_0 และ β_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ ในสมการ (ประชากร)

b_0 และ b_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ ในสมการ (กลุ่มตัวอย่าง)

B_1 เป็นสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (คะแนนมาตรฐาน)

ε เป็น ค่าความคลาดเคลื่อน

การหาค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการ

จาก $Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

สามารถหาค่าของ b_0 และ b_1 ได้จากสูตร

$$b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{X} \quad \text{และ} \quad b_1 = r_{xy} \frac{S_y}{S_x}$$

เมื่อ

$\bar{Y}, \bar{X}$ เป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปร Y และ X

r_{xy} เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

S_Y, S_X เป็นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร Y และ X

การหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of Estimation)

สามารถหาได้จากสูตร

$$S_{Y.X} = \sqrt{\frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n-2}} \quad \text{หรือ}$$

$$S_{Y.X} = S_Y \sqrt{\frac{(1-r^2)(n-1)}{n-2}}$$

การทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย

สมมติฐานของการทดสอบ

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

สถิติทดสอบ เป็นการทดสอบแบบสองทาง

$$t = \frac{b - \beta}{\sqrt{\frac{S_{Y.X}^2}{(n-1)S_X^2}}}, \quad df = n-2$$

ช่วงความเชื่อมั่น $(1-\alpha)100\%$ ของการประมาณค่า Y

จากสมการถดถอย $Y' = b_0 + b_1 X$ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง สามารถใช้ค่า Y' มาประมาณค่า Y ที่เกิดขึ้นได้ เมื่อ $X=X_i$ ดังนี้

ช่วงความเชื่อมั่น $(1-\alpha)100\%$ ของ Y

$$Y = Y' \pm t_{\frac{\alpha}{2}, n-2} \cdot S_{Y.X} \sqrt{\left(1 + \frac{1}{n}\right) + \frac{(X_i - \bar{X})^2}{(n-1)S_X^2}}$$

ภาคผนวก ข

แปดผล

exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	4.1	4.1	4.1
	2	65	24.3	24.3	28.4
	3	92	34.3	34.3	62.7
	4	62	23.1	23.1	85.8
	5	38	14.2	14.2	100.0
	Total	268	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a	268	2.20	5.00	4.1358	.55044
b	268	2.00	5.00	4.0731	.52420
c	268	2.40	5.00	4.0619	.55056
tt	268	2.80	4.93	4.0903	.45952
Valid N (listwise)	268				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	268	2.00	5.00	4.1567	.72261
a2	268	2.00	5.00	4.1119	.72060
a3	268	2.00	5.00	4.1754	.76133
a4	268	2.00	5.00	4.1045	.78152
a5	268	2.00	5.00	4.1306	.77515
a	268	2.20	5.00	4.1358	.55044
Valid N (listwise)	268				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	268	2.00	5.00	4.1157	.77269
b2	268	2.00	5.00	4.1679	.76790
b3	268	2.00	5.00	4.0224	.71858
b4	268	1.00	5.00	3.8769	.81405
b5	268	2.00	5.00	4.1828	.73957
b	268	2.00	5.00	4.0731	.52420
Valid N (listwise)	268				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	268	2.00	5.00	4.1940	.70288
c2	268	1.00	5.00	4.0597	.75710
c3	268	2.00	5.00	3.9403	.75710
c4	268	2.00	5.00	4.0634	.76907
c5	268	2.00	5.00	4.0522	.76258
c	268	2.40	5.00	4.0619	.55056
Valid N (listwise)	268				

[illegible]

b1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.-035 .282 268	.336** .000 268	.340** .000 268	.341** .000 268	.389** .000 268	.400** .000 268	1 000 268	.441** .000 268	.279** .000 268	.166** .003 268	.350** .000 268	.400** .000 268	.462** .000 268	.364** .000 268	.372** .000 268	.346** .000 268
b2	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.151** .007 268	.351** .000 268	.277** .000 268	.436** .000 268	.264** .000 268	.359** .000 268	.441** .000 268	1 000 268	.407** .000 268	.291** .000 268	.394** .000 268	.390** .000 268	.318** .000 268	.333** .000 268	.337** .000 268	.311** .000 268
b3	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.124** .021 268	.210** .006 268	.154** .006 268	.308** .000 268	.223** .000 268	.284** .000 268	.279** .000 268	.407** .000 268	1 000 268	.402** .000 268	.394** .000 268	.229** .000 268	.238** .000 268	.305** .000 268	.370** .000 268	.312** .000 268
b4	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.197** .001 268	.090 .070 268	.100 .051 268	.198** .001 268	.120 .024 268	.168** .003 268	.166** .003 268	.291** .000 268	.402** .000 268	1 000 268	.305** .000 268	.042 .247 268	.176** .002 268	.243** .000 268	.286** .000 268	.330** .000 268
b5	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.045 .230 268	.318** .000 268	.313** .000 268	.329** .000 268	.258** .000 268	.272** .000 268	.350** .000 268	.394** .000 268	.394** .000 268	.305** .000 268	1 000 268	.429** .000 268	.308** .000 268	.321** .000 268	.394** .000 268	.355** .000 268
c1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.099 .053 268	.360** .000 268	.282** .000 268	.335** .000 268	.243** .000 268	.331** .000 268	.400** .000 268	.390** .000 268	.229** .000 268	.042 .247 268	.429** .000 268	1 000 268	.506** .000 268	.268** .000 268	.365** .000 268	.288** .000 268

c2	Pearson Correlation	.013	.284**	.317**	.320**	.331**	.293**	.462**	.318**	.238**	.176**	.308**	.506**	1	.470**	.418**	.429**
	Sig. (1-tailed)	.413	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c3	Pearson Correlation	.060	.209**	.259**	.285**	.219**	.147**	.364**	.333**	.305**	.243**	.321**	.268**	.470**	1	.463**	.434**
	Sig. (1-tailed)	.166	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c4	Pearson Correlation	.102	.299**	.291**	.339**	.307**	.325**	.372**	.337**	.370**	.288**	.394**	.365**	.418**	.463**	1	.575**
	Sig. (1-tailed)	.047	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c5	Pearson Correlation	.056	.325**	.378**	.378**	.349**	.388**	.346**	.311**	.312**	.330**	.355**	.288**	.429**	.434**	.575**	1
	Sig. (1-tailed)	.181	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	exp		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.213 ^a	.045	.042	1.06046

a. Predictors: (Constant), ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.158	1	14.158	12.590	.000 ^a
	Residual	299.137	266	1.125		
	Total	313.295	267			

a. Predictors: (Constant), ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

b. Dependent Variable: exp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.357	.521		2.606	.010
	ระดับประสบการณ์	.450	.127	.213	3.548	.000

a. Dependent Variable: ระดับการจัดการ

เชิงกลยุทธ์

[illegible]

c4	Pearson Correlation	.311**	.299**	.291**	.339**	.307**	.325**	.372**	.337**	.370**	.288**	.394**	.365**	.418**	.463**	1	.575**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c5	Pearson Correlation	.280**	.325**	.378**	.378**	.349**	.388**	.346**	.311**	.312**	.330**	.355**	.288**	.429**	.434**	.575**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	c4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	b5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: dv1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.311 ^a	.097	.093	1.10779
2	.361 ^b	.130	.124	1.08922

a. Predictors: (Constant), c4

b. Predictors: (Constant), c4, b5

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.008	1	35.008	28.527	.000 ^a
	Residual	326.436	266	1.227		
	Total	361.444	267			
2	Regression	47.045	2	23.523	19.827	.000 ^b
	Residual	314.399	265	1.186		
	Total	361.444	267			

a. Predictors: (Constant), c4

b. Predictors: (Constant), c4, b5

c. Dependent Variable: dv1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.419	.365		3.892	.000
c4	.471	.088	.311	5.341	.000
2 (Constant)	.594	.442		1.342	.181
c4	.352	.094	.233	3.736	.000
b5	.312	.098	.199	3.185	.002

a. Dependent Variable: dv1

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	a1	-.019 ^a	-.306	.760	-.019	.911
	a2	.067 ^a	1.102	.271	.068	.915
	a3	.112 ^a	1.815	.071	.111	.885
	a4	.075 ^a	1.228	.220	.075	.906
	a5	.065 ^a	1.055	.292	.065	.894
	b1	.058 ^a	.917	.360	.056	.862
	b2	.156 ^a	2.550	.011	.155	.886
	b3	.131 ^a	2.107	.036	.128	.863
	b4	.075 ^a	1.228	.220	.075	.917
	b5	.199 ^a	3.185	.002	.192	.844
	c1	.142 ^a	2.291	.023	.139	.867
	c2	.098 ^a	1.537	.125	.094	.825
	c3	.002 ^a	.033	.973	.002	.785
	c5	.151 ^a	2.133	.034	.130	.669

2	a1	-.066 ^b	-1.065	.288	-.065	.863
	a2	.025 ^b	.413	.680	.025	.869
	a3	.072 ^b	1.150	.251	.071	.840
	a4	.046 ^b	.756	.450	.047	.884
	a5	.034 ^b	.554	.580	.034	.870
	b1	.011 ^b	.181	.857	.011	.813
	b2	.107 ^b	1.690	.092	.103	.806
	b3	.081 ^b	1.259	.209	.077	.790
	b4	.035 ^b	.567	.571	.035	.874
	c1	.087 ^b	1.329	.185	.082	.771
	c2	.066 ^b	1.028	.305	.063	.801
	c3	-.034 ^b	-.512	.609	-.031	.763
	c5	.116 ^b	1.642	.102	.101	.649

a. Predictors in the Model: (Constant), c4

b. Predictors in the Model: (Constant), c4, b5

c. Dependent Variable: dv1

b1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.224** .000 268	.336** .000 268	.340** .000 268	.341** .000 268	.389** .000 268	.400** .000 268	1	.441** .000 268	.279** .000 268	.186** .003 268	.350** .000 268	.400** .000 268	.452** .000 268	.364** .000 268	.372** .000 268	.346** .000 268
b2	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.251** .000 268	.351** .000 268	.277** .000 268	.436** .000 268	.264** .000 268	.359** .000 268	.441** .000 268	1	.407** .000 268	.291** .000 268	.394** .000 268	.390** .000 268	.318** .000 268	.333** .000 268	.337** .000 268	.311** .000 268
b3	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.277** .000 268	.210** .000 268	.154** .006 268	.308** .000 268	.223** .000 268	.284** .000 268	.279** .000 268	.407** .000 268	1	.402** .000 268	.394** .000 268	.229** .000 268	.238** .000 268	.305** .000 268	.370** .000 268	.312** .000 268
b4	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.155** .005 268	.090** .070 268	.100** .051 268	.198** .001 268	.120** .024 268	.168** .003 268	.166** .000 268	.291** .000 268	.402** .000 268	1	.305** .000 268	.042** .247 268	.176** .002 268	.243** .000 268	.288** .000 268	.330** .000 268
b5	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.297** .000 268	.318** .000 268	.313** .000 268	.329** .000 268	.258** .000 268	.272** .000 268	.350** .000 268	.394** .000 268	.394** .000 268	.305** .000 268	1	.429** .030 268	.308** .000 268	.321** .000 268	.394** .000 268	.355** .000 268
c1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	.259** .000 268	.360** .000 268	.282** .000 268	.335** .000 268	.243** .000 268	.331** .000 268	.400** .000 268	.390** .000 268	.229** .000 268	.042** .247 268	.429** .000 268	1	.506** .000 268	.268** .000 268	.365** .000 268	.288** .000 268

c2	Pearson Correlation	.254**	.284**	.317**	.320**	.331**	.293**	.462**	.318**	.238**	.176**	.308**	.506**	1	.470**	.418**	.429**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c3	Pearson Correlation	.171**	.209**	.259**	.285**	.219**	.147**	.364**	.333**	.305**	.243**	.321**	.268**	.470**	1	.463**	.434**
	Sig. (1-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c4	Pearson Correlation	.311**	.299**	.291**	.339**	.307**	.325**	.372**	.337**	.370**	.288**	.394**	.365**	.418**	.463**	1	.575**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
c5	Pearson Correlation	.286**	.325**	.378**	.378**	.349**	.388**	.346**	.311**	.312**	.330**	.365**	.288**	.429**	.434**	.575**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	c4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	b5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	b3		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: dv2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.311 ^a	.096	.093	1.04344
2	.364 ^b	.132	.126	1.02440
3	.385 ^c	.148	.138	1.01713

a. Predictors: (Constant), c4

b. Predictors: (Constant), c4, b5

c. Predictors: (Constant), c4, b5, b3

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.906	1	30.906	28.386	.000 ^a
	Residual	289.613	266	1.089		
	Total	320.519	267			
2	Regression	42.427	2	21.214	20.215	.000 ^b
	Residual	278.091	265	1.049		
	Total	320.519	267			
3	Regression	47.397	3	15.799	15.272	.000 ^c
	Residual	273.121	264	1.035		
	Total	320.519	267			

a. Predictors: (Constant), c4

b. Predictors: (Constant), c4, b5

c. Predictors: (Constant), c4, b5, b3

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.906	1	30.906	28.386	.000 ^a
	Residual	289.613	266	1.089		
	Total	320.519	267			
2	Regression	42.427	2	21.214	20.215	.000 ^b
	Residual	278.091	265	1.049		
	Total	320.519	267			
3	Regression	47.397	3	15.799	15.272	.000 ^c
	Residual	273.121	264	1.035		
	Total	320.519	267			

a. Predictors: (Constant), c4

b. Predictors: (Constant), c4, b5

d. Dependent Variable: dv2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.505	.343		4.382	.000
	c4	.442	.083	.311	5.328	.000
2	(Constant)	.697	.416		1.676	.095
	c4	.326	.089	.229	3.680	.000
	b5	.306	.092	.206	3.313	.001
3	(Constant)	.299	.451		.663	.508
	c4	.276	.091	.194	3.027	.003
	b5	.245	.096	.165	2.557	.011
	b3	.214	.097	.140	2.192	.029

a. Dependent Variable: dv2

Excluded Variables^d

					Partial	Collinearity
						Statistics
Model		Beta In	t	Sig.	Correlation	Tolerance
1	a1	-.012 ^a	-.196	.845	-.012	.911
	a2	.000 ^a	-.011	.991	.000	.915
	a3	.098 ^a	1.588	.113	.097	.885
	a4	.071 ^a	1.165	.245	.071	.906
	a5	.027 ^a	.441	.660	.027	.894
	b1	.126 ^a	2.016	.045	.123	.862
	b2	.165 ^a	2.699	.007	.164	.886
	b3	.188 ^a	3.035	.003	.183	.863
	b4	.072 ^a	1.182	.238	.072	.917
	b5	.206 ^a	3.313	.001	.199	.844
	c1	.168 ^a	2.718	.007	.165	.867
	c2	.150 ^a	2.358	.019	.143	.825
	c3	.034 ^a	.522	.602	.032	.785
	c5	.160 ^a	2.265	.024	.138	.669
2	a1	-.060 ^b	-.980	.328	-.060	.863
	a2	-.048 ^b	-.777	.438	-.048	.869
	a3	.056 ^b	.889	.375	.055	.840
	a4	.041 ^b	.672	.502	.041	.884
	a5	-.006 ^b	-.099	.921	-.006	.870
	b1	.082 ^b	1.293	.197	.079	.813
	b2	.115 ^b	1.809	.072	.111	.806
	b3	.140 ^b	2.192	.029	.134	.790
	b4	.030 ^b	.493	.623	.030	.874
	c1	.113 ^b	1.739	.083	.106	.771
	c2	.118 ^b	1.848	.066	.113	.801
	c3	-.002 ^b	-.029	.977	-.002	.763
	c5	.124 ^b	1.758	.080	.108	.649

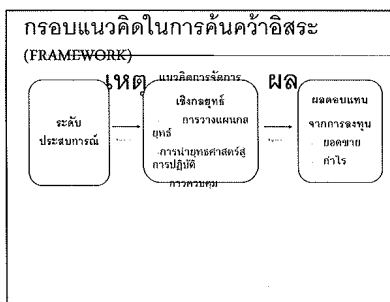
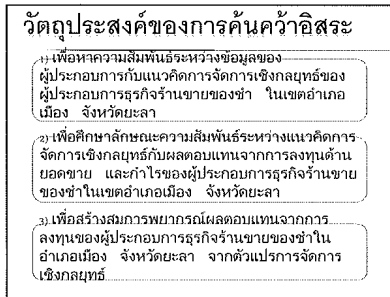
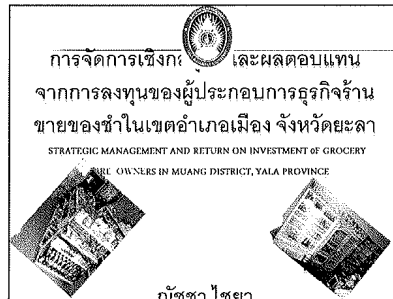
3	a1	-.067 ^c	-1.096	.274	-.067	.861
	a2	-.046 ^c	-.752	.453	-.046	.869
	a3	.036 ^c	.565	.572	.035	.820
	a4	.030 ^c	.499	.618	.031	.878
	a5	-.026 ^c	-.424	.672	-.026	.851
	b1	.069 ^c	1.084	.279	.067	.804
	b2	.085 ^c	1.294	.197	.080	.752
	b4	-.009 ^c	-.139	.890	-.009	.802
	c1	.111 ^c	1.724	.086	.106	.771
	c2	.111 ^c	1.747	.082	.107	.799
	c3	-.019 ^c	-.295	.768	-.018	.752
	c5	.112 ^c	1.586	.114	.097	.645

a. Predictors in the Model: (Constant), c4

b. Predictors in the Model: (Constant), c4, b5

c. Predictors in the Model: (Constant), c4, b5, b3

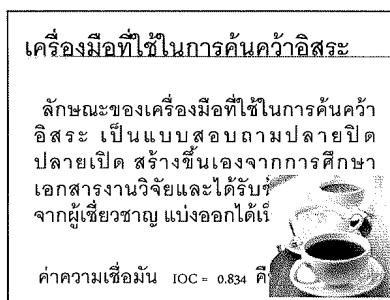
ภาคผนวก ซ
นำเสนอการค้นคว้าอิสระ



ประชากร

↓

จำนวนผู้ประกอบการร้านขายของชำ	ประชากร (ร้าน)
จังหวัดยะลา	152
จังหวัดปัตตานี	100
จังหวัดนราธิวาส	120
รวม	372



Age Group	Percentage
18-24	23.13%
25-34	24.25%
35-44	24.25%
45-54	4.1%

ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์							
ตัวแปร	ประ สมการ การ วัด	การวางแผนกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การควบคุม					
		การ วางแผน กลยุทธ์	การ ปรับ ปรุง แก้ไข	การ สั่ง อำนวยการ ลง มือ	ความ แตก ต่าง	มี โปร แกรม ขึ้น	การ บันทึก สินค้า
ประสิทธิภาพ	1	.164*	.109*	.151*	.124*	.197*	.102

ผลของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ

ให้สังเกตว่าค่า p-value น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

	SS	df	MS	F	p-value
Regression	14.158	1	14.158	12.590	.000 ^{**}
Residual	299.137	266	1.125		
Total	313.295	267			

• มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed).

	ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)		1.357	.435	3.537	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายของชำ	.450	.087	2.132	.005

model R R Square Adjusted R Square Std. Error of The Estimate

1 .213^a .039 .035 1.06409

a. R Squared Change: 1.357 < .500_N โดยที่ V_{t-1} แทน การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้าน การวางแผนกลยุทธ์

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม

บวกกับแนวคิดการวัดการเติบโตของธุรกิจร้านขายของชำ

ข้อควรระวังในการตีความ: ค่า p-value ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

H₁: ยอดขายของร้านขายของชำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	1.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.152 ^{**}
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.006
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.360 ^{**}
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
การควบคุม	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.164 ^{**}
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.004
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.152 ^{**}
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.004
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.165 ^{**}
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.003
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.165 ^{**}

• มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed).

ยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	1.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.228 ^{**}
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.158 ^{**}
การควบคุม	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.005
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.290 ^{**}
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.290 ^{**}

• มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed).

ยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	1.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.237 ^{**}
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.211 ^{**}
การควบคุม	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.311 ^{**}
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.008
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.280 ^{**}
การวางแผน	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.000
	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.280 ^{**}

• มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed).

ยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ (ต่อ)

	SS	df	MS	F	p-value
Regression	35.008	1	35.008	28.527	.000 ^{**}
Residual	346.436	266	1.227		
Total	361.444	267			

Regression

	SS	df	MS	F	p-value
Regression	47.045	2	23.523	19.827	.000 ^{**}
Residual	314.399	265	1.186		
Total	361.444	267			

• มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed).

ยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	.594	.442	1.342	.181
การบันทึกลูกค้า (x ₁)	.352	.094	3.732	.000
การตั้งราคาสินค้า (x ₂)	.312	.098	3.185	.002

ยอดขายของธุรกิจร้านขายของชำ				
model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.311 ^a	.097	.093	1.10779
2	.361 ^a	.124	.124	1.08922

a. Predictors: (Constant), การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน

b. Predictors: (Constant), การบันทึกสินค้าขายดีในแต่ละวัน, การตั้งราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณภาพสินค้า

โดยที่ y_i แทน ยอดขาย

x_1 แทน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การจัดการเชิงกลยุทธ์		ตัว	กำไร
แปร	กำไร		1.000
		การตีตลาด	.192**
การวางแผน	การปรับปรุง	พฤติกรรม	.001
		การเปรียบเทียบ	.160**
			.000
			.125**

กำไรของธุรกิจร้านขายของชำ		ตัว	กำไร
การจัดการเชิงกลยุทธ์	แปร		
		การวางระบบ	.324**
			.000
		การสั่งซื้อสินค้า	.251**
			.000
		ความแตกต่าง	.277**
			.000
		มีโปรโมชั่น	.155**
			.005
		การตั้งราคาสินค้า	.297**
			.000

กำไรของธุรกิจร้านขายของชำ (ต่อ)		ตัว	กำไร
การจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร		
		การตรวจสอบงบการเงิน	.329**
			.000
		การสรุปยอด	.254**
			.000
		การประเมินตนเอง	.171**
			.003
		การบันทึก	.311**
			.000
		การบริหารงาน	.286**
			.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed).

กำไรของธุรกิจร้านขายของชำ (ต่อ)					
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p value
Regression	30.906	1	30.906	28.386	.001 ^a
Residual	289.613	266	1.089		
Total	320.519	267			
Regression	42.427	2	21.214	20.215	.000 ^a
Residual	278.091	265	1.049		
Total	320.519	267			
Regression	47.397	3	15.799	15.272	.000 ^a
Residual	273.121	264	1.033		
Total	320.519	267			

a. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed).

กำไรของธุรกิจร้านขายของชำ (ต่อ)					
ตัวแปร	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate	p value
ค่าคงที่ (Constant)	.299	.000	.000	.308	.508
มีโปรโมชั่น (x ₁)	.272	.090	.087	1.032	.003
การตั้งราคา (x ₂)	.240	.096	.135	1.011	.011
ความแตกต่าง (x ₃)	.214	.091	.102	1.009	.009

อภิปรายผล

ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมืองจังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา พบว่าประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนตามกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

อภิปรายผล (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของชำในเขตอำเภอเมืองจังหวัดยะลา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านยอดขาย จากการศึกษา พบว่าผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนตามกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	ณัชชา ไชยา
รหัสประจำตัว	735394059
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 9 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2516
วุฒิเดิม	บริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาการบัญชี
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 128/7 ซอย อ.ไพรินทร์ ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมือง จังหวัดยะลา รหัสไปรษณีย์ 95000
โทรศัพท์	089-9789189
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลวังพญา
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชี
ประวัติการศึกษา	กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา