



การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจ
ร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้
(ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ปานทิพย์ แก้วสะอาด

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2556



**Strategic Management and Return on Investment of Book Stores
in the Four Southern Border Provinces
(Yala Pattani Narathiwat and Songkhla)**

Parnthip Phaewsa-ard

**A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Business Administration
Graduate School
Yala Rajabhat University**

2013

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	ปานทิพย์ แก้วสะอาด
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ
ปีการศึกษา	2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

1. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีลคุณุปการ ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ กรรมการ

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) 3) สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) จำนวนทั้งสิ้น 200 ร้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ มีประสบการณ์ระหว่าง 15 ปีขึ้นไป 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ โดยแยกตามรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์และด้านการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 3) ผลตอบแทนจากการลงทุนของร้านหนังสือพบว่า ด้านยอดขายและด้านกำไร เพิ่มขึ้นไม่เกิน 1 - 5 % 4) ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 5) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 6) ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดทำฐานข้อมูล การศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การขายเชื่อ การสร้างความแตกต่างด้านบริการ และการใช้เทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

Abstract

Independent study Title : Strategic Management and Return on Investment of Book Stores in the Four Southern Border Provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla)

Researcher : Parnthip Phaewsa-ard

Degree Sought : Master of Business Administration

Major : Business Administration

Academic year : 2013

Independent Study Advisors :

1. Lect. Dr. Nirunkait Liwkhunupakarn Committee Chairman
2. Assoc. Prof. Dr. Sitthawat Munsetthawit Committee

The study entitled 'Strategic Management and Return on Investment of Book Stores in the Four Southern Border Provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla)' aims to 1) find out the relationship between the experience level of those book stores' entrepreneurs in the four southern border provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla) and their strategic management concept, and 2) study the relationship between the strategic management concept and the return on investment on the sale figure and the profit of those book stores' entrepreneurs in the four southern border provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla), and 3) set up the forecast equation for the return on investment from the strategic management variables.

The sample in this study are those 200 book stores' entrepreneurs in the four southern border provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla). A questionnaire was used in data collection while Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Pearson Coefficient Correlation Analysis, and Regression Analysis were employed as the statistical tools in data analysis.

The study reveals that : 1) Those book stores'entrepreneurs in the four southern border provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla) have more than 15 years of experience 2) When considering strategic management in each dimension, it is found that strategic planning,

strategic performance, and controlling dimensions are at the average level (Mean 3.33) 3) When studying the return on investment of those book stores' entrepreneurs in the four southern border provinces (Yala Pattani Narathiwat and Songkhla), it shows that their sale figure and profit increase not more than 1 - 5% 4) The experience level of those entrepreneurs in the four southern border provinces relates to the strategic management concept at the statistically significant level at 0.01 5) The strategic management concept relates to the return on investment on the sale figure and profit at the statistically significant level at 0.01 6) The strategic management variables on staff performance evaluation, data base set-up, economic data study, credit sale, service-providing differentiation, and technology use affect the return on investment on the sale figure and profit.

ชื่อเรื่องการค้าคว่ำอิสระ (ภาษาไทย) การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน
ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4
จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส
สงขลา)

ชื่อเรื่องการค้าคว่ำอิสระ (ภาษาอังกฤษ) Strategic Management and Return on Investment of
Book Stores in the Four Southern Border Provinces
(Yala Pattani Narathiwat Songkhla)

ชื่อผู้ทำการค้าคว่ำอิสระ ปานทิพย์ แผ้วสะอาด

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้าคว่ำอิสระหลัก

คณะกรรมการสอบการค้าคว่ำอิสระ

(ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ)

ประธาน
(ดร.ฐานกุล รัศมีสุขานนท์)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้าคว่ำอิสระร่วม

กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์)

กรรมการ
(ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ)

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้าคว่ำอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

(ดร.ฐานกุล รัศมีสุขานนท์)

วันที่ 1 เดือน ก.ค. พ.ศ. 2557

“อธิการบดีของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระ จนทำให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ ดร.ฐานกุล รัชมิสุขานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ ดร.นันทา จันทรแก้ว และ ดร.ณพพงศ์ ชีระวร ที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้แต่ง และผู้เรียบเรียงตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้อ้างอิง ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นกตเวทิตา แก่บิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอนทั้งวิทยาการ คุณธรรม จริยธรรม จนทำให้ผู้เขียนประสบความสำเร็จและขอส่งผลสำเร็จทั้งมวลสู่การพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาต่อไป

ปานทิพย์ แก้วสะอาด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ	3
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ	4
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับร้านหนังสือในประเทศไทย.....	8
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	11
ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POLC โมเดล.....	37
ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.....	38
ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment; ROI)	40
ข้อมูลเกี่ยวกับ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ	59
สมมติฐานในการค้นคว้าอิสระ	60

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ.....	61
ประชากร	61
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....	80
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	117
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....	122
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	127
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	132
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ	134
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ	138
ภาคผนวก ช รายชื่อร้านหนังสือที่ทำการค้นคว้าอิสระ	141
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	151
ภาคผนวก ฌ แปลผล	153
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	176

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากร	61
2 แผนการปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ	70
3 จำนวนและร้อยละของธุรกิจร้านหนังสือ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการ ทำงาน	72
4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับ แนวคิดการ จัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) แยกเป็นรายด้าน	73
5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับแนวคิดการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	74
6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	75
7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน หนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และ สงขลา) ด้านการประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมและจำแนกเป็น รายข้อ	76
8 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้าน หนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาสและ สงขลา) ด้านยอดขาย	77
9 แสดงจำนวนและร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านกำไร	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10	แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)..... 79
11	แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) 79
12	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสบการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านหนังสือ 80
12.1	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสบการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 81
12.2	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสบการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านหนังสือ ด้านการปฏิบัติการควบคุม 82
13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านหนังสือ 83
14	การวิเคราะห์ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) 84
15	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ กับยอดขายของธุรกิจร้านหนังสือ..... 86
16	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับยอดขายของผู้ประกอบการร้านหนังสือ 87
17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณกับการจัดการเชิงกลยุทธ์กับยอดขายของผู้ประกอบการร้านหนังสือ โดยการวิเคราะห์ (Multiple Regression Analysis) 87
18	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านกำไรธุรกิจร้านหนังสือ 88
19	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกำไรของผู้ประกอบการร้านหนังสือ 89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกำไรของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับหาใช้การวิเคราะห์ (Multiple Regression Analysis).....	89

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ประชาชนให้ความสำคัญกับการศึกษามากขึ้น หนังสือจึงมีความสำคัญต่อการศึกษา ค้นคว้า และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างสติปัญญา ความรู้ และพัฒนาความคิดของมนุษย์อันเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การศึกษา และสังคม และยังเป็นสื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคม สำหรับการอ่านนั้น ปัจจุบันต่างเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การอ่านเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมยุคข่าวสารที่มีการแข่งขันกันสูงมาก การอ่านจะช่วยให้รับข่าวสาร ความรู้ ได้อย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการแสวงหาความรู้ที่สะดวกและประหยัดที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการดูโทรทัศน์ ภาพยนตร์ การฟังวิทยุ หรือการเดินทางท่องเที่ยว เนื่องจากการอ่านหนังสือไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ รวมทั้งหนังสือยังเป็นสื่อที่มีราคาไม่สูงนัก สามารถอ่านได้หลายครั้งและยังพกพาไปได้สะดวกตามแต่ผู้บริโภคจะพอใจ ผู้อ่านสามารถเลือกจังหวะและสถานที่ในการซึมซับเนื้อหาได้โดยไม่จำกัด หนังสือจึงเป็นสื่อที่ทันสมัยอยู่เสมอ ช่องทางการกระจายหนังสือที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้ทั่วทุกภูมิภาคนั้นก็คือร้านหนังสือ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งรวบรวมสาระความรู้ที่สำคัญ ธุรกิจร้านหนังสือจึงถือเป็นธุรกิจสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้คนไทยรักการอ่านและมีอัตราการเพิ่มจำนวนการอ่านหนังสือของคนไทย และยังเป็นการเพิ่มสินค้าทางปัญญาต่อประชากรของประเทศไทยด้วย ซึ่งจะทำให้ประเทศได้พัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและอีกทางหนึ่งเป็นการเพิ่มผู้ประกอบการที่เป็นอิสระให้มีมากยิ่งขึ้น (สุรังสี เกตุวิชิต, 2546 : 1)

ร้านหนังสือเป็นหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกที่ได้รับความนิยมมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและมีผู้ประกอบการสนใจลงทุนทำธุรกิจร้านขายหนังสือจำนวนมาก เนื่องจากการจัดตั้งร้านขายหนังสือนั้นสามารถทำได้ง่าย ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีระบบแบบแผน รวมถึงการใช้ประสบการณ์หรือสิ่งที่ผ่านมาในอดีตมาเป็นปัจจัยในการทำร้านหนังสือให้มีประสิทธิภาพ และมีกำไรในอนาคตในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการมากขึ้น โดยยอมรับว่าผู้ประกอบการคือ รากฐาน

สำคัญของธุรกิจโดยเฉพาะในธุรกิจขนาดเล็กจนถึงธุรกิจขนาดกลาง ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรม (innovation) ใหม่ ๆ ที่จะเริ่มจุดเริ่มต้นของการสร้างฐานะจากเงินลงทุนไม่มากนัก หรือจากการร่วมลงทุนลงแรงกับการสร้างธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีและวิธีการบริหารจัดการที่ไม่ซับซ้อนเป็นจุดเริ่มต้นในการผลักดันให้โครงสร้างธุรกิจอุตสาหกรรมของชาติปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่เหมาะสม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้ประกอบการบางคนมีพรสวรรค์ (Talent) ติดมาตั้งแต่กำเนิดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีความถนัดทางด้านนี้มาตั้งแต่เกิดหรือบางคนอาจเป็นเพราะมีประสบการณ์เรียนรู้จากการเติบโตมาในครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจมาก่อน ซึ่งในอีกหลายๆคนอาจจะต้องเข้าทำการศึกษาเรียนรู้จากระบบการศึกษาโดยตรงหรือบางคนอาจจะต้องศึกษาฝึกหัดจากความสำเร็จของผู้ประกอบการอื่นๆที่มีประสบการณ์ ดังนั้นพื้นฐานของภูมิความรู้ความชำนาญเหล่านี้ของผู้ประกอบการจึงน่าที่จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนนำพาให้ธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จได้มากน้อยแตกต่างกัน (จินตนา บุญบงการ, 2542 : 57)

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาตลาดหนังสือมีการเติบโตอย่างมาก นอกเหนือจากผู้อ่านจะหันมาอ่านหนังสือกันมากขึ้นแล้ว ปัจจัยในเรื่องร้านค้าแบบโมเดิร์นเทรดถูกพัฒนาและเปิดตัวขึ้นมาก ทำให้ธุรกิจร้านหนังสือมีการพัฒนารูปแบบเข้าไปอยู่ในกลุ่มโมเดิร์นเทรดเหล่านี้ด้วยเช่นกัน ท่ามกลางกระแสการแข่งขันของบริษัทหนังสือ เช่น บริษัทอมรินทร์บุ๊ค เซ็นเตอร์ บริษัทซีเอ็ดบุ๊ค เซ็นเตอร์ ร้าน B2S ร้าน Book Smile ซึ่งมีนโยบายขยายพื้นที่ออกสู่ต่างจังหวัดมากขึ้น นอกจากนี้พฤติกรรมผู้ใช้บริการหนังสือที่เปลี่ยนไป โดยหันมาซื้อหนังสือจากห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้า จึงเป็นปัญหากับร้านหนังสือท้องถิ่นประจำจังหวัดที่มีความเสียเปรียบในด้านเงินทุน การบริหารจัดการการตลาดและเทคโนโลยี เช่นเดียวกันปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลให้ร้านหนังสือใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา ทำให้ร้านหนังสือท้องถิ่นประจำจังหวัดต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นวันจะมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง และแนวทางของการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนการทำงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนโดยทั่วไป เพราะคำว่ากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะหมายถึง การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่งที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคาม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทาง

การเงินเทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อที่จะหาจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (สุพานี สฤณภูวนิช, 2553 : 10)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)” ขึ้นเพื่อต้องการทราบการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน และสามารถนำผลการศึกษาไป ใช้ประโยชน์ในการปรับแผนธุรกิจของคนต่อไป

คำถามงานวิจัย

1. ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือไม่
2. ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
3. ทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)
4. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจลงทุนในธุรกิจร้านหนังสือ สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุน
5. เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านหนังสือที่ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารจัดการธุรกิจร้านหนังสือให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ทราบสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาวិจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน ธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือที่เปิดดำเนินการอยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ในปี 2555 จำนวนทั้งสิ้น 200 ร้าน (ที่มา : สมาคมผู้จำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั่วประเทศ : มีนาคม 2557)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ได้แก่ การกำหนดทิศทางการประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

เหตุของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น ระดับประสบการณ์

ตัวแปรตาม แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรตาม ผลตอบแทนจากการลงทุน

- ยอดขาย
- กำไร

ผลตอบแทนจากการลงทุน (ยอดขาย กำไร) (ณัฐนันท์ สุภัทรชัชวงศ์, 2554)

ยอดขายธุรกิจร้านหนังสือ ปี 2555 เปรียบเทียบกับปี 2556

ยอดขายเท่าเดิม

ยอดขายเพิ่มขึ้น 5%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 6 - 10%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 11 - 15%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

กำไรธุรกิจร้านหนังสือ ปี 2555 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2556 (ณัฐนันท์ สุภัทรชัชวงศ์, 2554)

กำไรเท่าเดิม

กำไรเพิ่มขึ้น 5%

กำไรเพิ่มขึ้น 6 - 10%

กำไรเพิ่มขึ้น 11 - 15%

กำไรเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. เขตพื้นที่ในการศึกษา และสถานที่เก็บข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ คือ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี 2556
3. ศึกษาในระดับกำไร

ระดับที่ 1	กำไรเท่าเดิม	
ระดับที่ 2	กำไรเพิ่มขึ้น	1 - 5%
ระดับที่ 3	กำไรเพิ่มขึ้น	6 - 10%
ระดับที่ 4	กำไรเพิ่มขึ้น	11 - 15%
ระดับที่ 5	กำไรเพิ่มขึ้น	16% ขึ้นไป
4. ศึกษาในระดับยอดขาย

ระดับที่ 1	ยอดขายเท่าเดิม	
ระดับที่ 2	ยอดขายเพิ่มขึ้น	1 - 5%
ระดับที่ 3	ยอดขายเพิ่มขึ้น	6 - 10%
ระดับที่ 4	ยอดขายเพิ่มขึ้น	11 - 15%
ระดับที่ 5	ยอดขายเพิ่มขึ้น	16% ขึ้นไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกันและสะดวกต่อผู้ศึกษา จึงได้นิยามคำศัพท์เกี่ยวกับการวิจัยดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างร้านหนังสือให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของร้านหนังสือเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าร้านหนังสือสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในร้านหนังสือคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) หมายถึง ยอดขายหนังสือและกำไรจากการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือสามารถพิสูจน์ได้ว่าการลงทุนในครั้งนั้นมีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ยอดขาย คือ จำนวนเงินที่ได้รับมาจากการขายสินค้าหรือบริการ ซึ่งพอจะแบ่งผลของยอดขายออกได้เป็น 5 ระดับ คือ (ฉันทะนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

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

กำไร หมายถึง ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่ลงไป ซึ่งพอจะแบ่งผลการปฏิบัติของกำไรออกได้เป็น 5 ระดับ คือ (ฉันทะนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

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

ร้านหนังสือ หมายถึง ร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) เท่าเดิมหรือที่เพิ่มขึ้นได้ที่มีหนังสือจำหน่ายมี 2 ประเภท คือ 1) ร้านแผงลอยภายในร้าน ขายเฉพาะหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร 2) ร้านหนังสืออิสระไม่มีเครื่องขาย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร พ็อกเก็ตบุ๊ก แบบเรียน คู่มือเรียน

ระดับประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมาจากการทำงานที่ผ่านมา การทำงานให้ได้เกิดจากการเรียนรู้ แต่การทำงานให้ดีขึ้นเกิดจากประสบการณ์ ประสบการณ์ทั้งบวกและลบ เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานในครั้งต่อ ๆ ไป

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

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษาแนวความคิดและทฤษฎี รวมถึงผลงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสมมติฐาน การกำหนดตัวแปร กรอบแนวความคิด และแนวทางในการดำเนินงานค้นคว้าอิสระ ได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับร้านหนังสือในประเทศ
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล
ทฤษฎีวงจรคุณภาพ PDCA
ผลตอบแทนจากการลงทุน
ข้อมูลเกี่ยวกับ 4 จังหวัดชายแดนใต้
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ
สมมติฐานในการค้นคว้าอิสระ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับร้านหนังสือในประเทศไทย

หมอบรัดเล เป็นมิชชันนารีสอนศาสนาชาวอเมริกันเดินทางมาเมืองไทยพร้อมภรรยา ในปีพ.ศ. 2404 หมอบรัดเล เริ่มต้นเป็นผู้ซื้อลิขสิทธิ์และการพิมพ์หนังสือเล่มแรกออกจำหน่ายโดยซื้อหนังสือนิราศลอนดอนของหม่อมราโชทัย หรือ ม.ร.ว. กระจ่าง อิศรางกูร มาจัดพิมพ์เป็นเล่มจำหน่ายครั้งแรก หมอบรัดเลยังคิดค้นวิธีการขายหนังสือด้วยวิธีระบบตั้งจองล่วงหน้าอีกด้วย จากการพิมพ์เพื่อต้องการเผยแพร่ศาสนาคริสต์ต่อมาการพิมพ์ได้เปลี่ยนเข้าสู่การเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ หลังจากนั้นก็เริ่มต้นกลายเป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์อย่างจริงจัง นั่นคือการออกหนังสือพิมพ์รายต่าง ๆ ก่อนจะมีการพิมพ์หนังสือเล่มนี้ที่มีเนื้อหาสาระหลากหลาย ทั้งวิชาการ ความรู้และบันเทิงเริงรมย์ ในช่วงรัชกาลที่ 3 เป็นต้นมา เมื่อมีการพิมพ์หนังสือพิมพ์รายวันและรายการต่าง ๆ พร้อมกับการพิมพ์หนังสือเล่มที่มีเนื้อหาหลากหลายออกมา วิธีการซื้อขายก็เริ่มขึ้นโดยกลุ่มผู้อ่าน

หนังสือส่วนมากแล้วจะเป็นผู้มีฐานะดีทางสังคมหรือผู้มียศมีตำแหน่ง เป็นระบบการขายตรง หรือระบบสมาชิกนั่นเอง โดยเฉพาะโรงพิมพ์หมอสุมิ ซึ่งได้เริ่มต้นทำธุรกิจกับสื่อสิ่งพิมพ์อย่างเต็มตัว และมีการซื้อขายหนังสือในรูปแบบของร้านหนังสือ นั่นคือ ใช้โรงพิมพ์เป็นสถานที่จำหน่ายไปในตัว จวบจนอย่างเข้าราชการที่ 4 หรือพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ร้านจำหน่ายหนังสือก็เริ่มจะปรากฏให้เห็นอย่างแท้จริง โดยเฉพาะที่โรงพิมพ์ราษฎร์เจริญสำเพ็ง ช่างวัดเกาะประมาณปี พ.ศ. 2547 ที่แห่งนี้จึงเปรียบเสมือนร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในยุคนั้น โดยใช้โรงพิมพ์เป็นร้านขายหนังสือไปในตัวและมีพ่อค้าแม่ค้ามารับหนังสือจากโรงพิมพ์ไปขายอีกทอดหนึ่ง นอกจากนี้แล้วยังมีร้านนายศรี สะพานหัน ร้านเจริญรัฐ ได้สะพานหัน วัดสามปลื้ม ในปี พ.ศ. 2478 - 2480 ร้านหนังสือที่มีชื่อในยุคนั้นก็มีอีก 2 ร้าน นั่นคือ ร้านไพบูลย์ แพร่งนากับร้านเฮ้งฮ้าง ย่านเสาชิงช้า ยุครัชกาลที่ 5 โรงพิมพ์โสภณพิพรรฒ ก็เป็นอีกแห่งหนึ่งที่รับพิมพ์งานหนังสือต่าง ๆ จากหอสมุดแห่งชาติออกมาอย่างมากมายและมี ก.ศ.ร กุหลาบ เป็นบรรณาธิการ หนังสือสยามประเทศก็เป็นอีกคนหนึ่งที่น่าเอาหนังสือจากหอสมุดนำมาพิมพ์ใหม่อย่างหลากหลายเช่นเดียวกับเทียนวรรณ ซึ่งเน้นหนักไปในด้านการพิมพ์หนังสือที่มีเนื้อหาสาระทางการเมืองออกมาจำหน่ายให้กับประชาชน (เกล็ดดาว ดังชัยภูมิ, 2550 : 5)

ในช่วงเวลาคาบเกี่ยวก่อนจะเข้าสู่ยุคปัจจุบันอย่างวันนี้ร้านหนังสือหรือชุมทรัพย์ทางปัญญาของคนกรุงเทพฯ ที่มีชื่อเสียงและเป็นแหล่งรวมของหนังสือทุกรูปแบบ ก็คือร้านหนังสือสนามหลวงที่ยังอยู่ในความทรงจำก็คือ ราคาถูก และจำหน่ายหนังสือต่างประเทศ แต่ในเวลาต่อมาร้านหนังสือสนามหลวงก็แปรเปลี่ยนไป โดยถูกย้ายไปตั้งบริเวณสวนจตุจักรมาจนถึงทุกวันนี้ โดยเหลือเอาไว้เพียงด้านหน้าหนึ่งของหน้าหนึ่งของร้านหนังสือไทยเท่านั้นในช่วงเวลาที่ไล่เลี่ยกันนี้เองร้านหนังสืออีกร้านหนึ่งที่นำกลัว ก็คือร้าน DK ดวงกมล สยามสแควร์ ซึ่งเป็นอีกร้านหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงรสนิยมทางการอ่านหนังสือของคนไทย ซึ่งในร้านมีหนังสือทุกประเภทให้เลือกอ่านทั้งหนังสือไทยและต่างประเทศ โดยในยุคที่ร้านหนังสือเล่มนี้ยังกลายเป็นศูนย์รวมของนักคิदनักเขียนหัวก้าวหน้าไปในตัวอีกด้วย จากความรุ่งเรืองมาสู่ยุคตกต่ำแล้วในที่สุด ร้านหนังสือ DK ดวงกมล สยามสแควร์ ก็เหลือไว้แต่เพียงด้านหน้าให้รำลึกถึงในบางเวลาเท่านั้น อีกร้านหนึ่งที่เป็นตัวแทนในการสะท้อนภาพการแข่งขันธุรกิจร้านหนังสือและการนำเอาวิธีบริหารธุรกิจสมัยใหม่มาใช้ จนสามารถขยายสาขาออกไปอย่างรวดเร็วทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด เป็นการนำเอารูปแบบของแฟรนไชส์มาใช้ มีการเปิดรับสมาชิก มีการแจกของชำร่วยให้กับลูกค้า ขณะเดียวกันยังพิมพ์หนังสือออกสู่ตลาดอย่างมากมายอีกด้วย จนกระทั่งช่วงเวลาหนึ่งต้องเผชิญกับมรสุมทางเศรษฐกิจอย่างหนักหน่วงนั่นเอง ร้านหนังสือดอกหญ้าจึงกลายเป็นตำนานของร้านหนังสือเมืองไทย และต่อสู้เพื่อจะเติบโตอีกครั้งอย่างเช่นในทุกวันนี้ ในขณะที่ธุรกิจการแข่งขันด้านนี้เชียวราคาก็มีการ

เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาร้านหนังสือใหม่ๆก็เกิดขึ้นและเติบโตตามวันเวลา ไม่ว่าจะเป็นร้านหนังสือนายอินทร์ ร้านซีเอ็ดบุ๊ค ร้าน B2S ร้านศูนย์หนังสือจุฬาฯ รวมทั้งร้านระดับกลาง ระดับเล็กอีกจำนวนมากซึ่งร้านหนังสือเหล่านี้เปรียบเสมือนผู้ร่วมสร้างชุมชนทรัพยากรทางปัญญาให้กับคนไทยที่เป็นหนอนหนังสือทั้งสิ้น ทุกวันนี้ร้านหนังสือของคนกรุงเทพฯ ได้มีการพัฒนาการตลอดเวลาทั้งระบบธุรกิจและการบริการลูกค้า ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างจุดสนใจสำหรับลูกค้า โดยเฉพาะร้านหนังสือ เอ.อาร์ ซึ่งถือว่าเป็นร้านแรก ๆ ที่บริการขายหนังสือให้กับนักอ่านทางอินเทอร์เน็ตโดยมีหนังสือทั่วไทย และต่างประเทศให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้ตามใจชอบ

จากยุคอดีตถึงปัจจุบัน ร้านหนังสือก็ไม่แตกต่างจากสรรพสิ่งอื่นเท่าใดนักนั่นคือการเกิดมีการเติบโตและมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง โดยจะแตกต่างกันเฉพาะรูปแบบและวิถีทางของใครของมันเท่านั้น

ประเภทร้านขายหนังสือในประเทศไทย

1. ร้านแผงลอย ซึ่งตั้งกระจายอยู่ทั่วไป ร้านประเภทนี้ใช้พื้นที่ขายน้อยมาก ขายเฉพาะหนังสือพิมพ์หรือหนังสือรายปักษ์ เช่น นิตยสาร วารสาร เป็นต้น แต่บางร้านก็อาจจะนำหนังสือการ์ตูนหรือฟ็อกเก็ตบุ๊กมาจำหน่ายด้วย (เนื่องจากร้านแผงลอยมีรูปแบบการดำเนินงานและการลงทุนที่แตกต่างออกไปจากที่จะศึกษาจึงไม่รวมอยู่ในการศึกษาครั้งนี้)
2. ร้านขายหนังสือประเภทอิสระ (Stand Alone) เป็นร้านที่เปิดโดยลำพัง ไม่มีเครือข่ายหรือสาขา ผู้ประกอบการควบคุมหรือดูแลร้านด้วยตนเอง
3. ร้านในรูปแบบสาขาหรือเชนสโตร์ (Chain Store) เป็นร้านหนังสือขนาดใหญ่ มีเครือข่ายกว้างขวาง ร้านประเภทนี้จะได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพราะมีสาขามาก ร้านสาขาส่วนใหญ่จะสร้างเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง โดยออกแบบร้านให้ดูดีสะอาดและมีบริการหลากหลาย

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและความเข้าใจ ทำการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุก ๆ องค์กร โดยคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลายดังนี้

ไพโรจน์ ปิยะวงศวัฒนา (2556 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด การเติบโตและการขยายตัวขององค์กร บนพื้นฐานการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใต้ทรัพยากรองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 17) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนด และการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2550 : 1) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธเนศ ขำเกิด (2553 : 1) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ เพราะเป็นการคิดที่มีเป้าหมายตามความต้องการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตนเอง มองสภาพแวดล้อม และมองอนาคต ทำให้สามารถทำงานในเชิงรุกและรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารจะคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องรู้ปัญหา รู้สาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้ง ต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหานั้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา เช่นอาจใช้เทคนิค SWOTS การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหารมองปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะทำได้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกันมากขึ้น

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

พัศตร์พอง วัฒนสินธุ์ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 4) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and Threats) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่”

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจ โดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นไปที่ด้าน

กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมหรือ ประเมินผลกลยุทธ์นั่นเอง

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

อารีย์ แพ้วสกุลพันธ์ (2553 : 3) ได้กล่าวว่าจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา หรืออีกนัยหนึ่งอาจสรุปได้ง่าย ๆ ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ (Benefits of strategic management) ดังนี้

- เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
- เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร
- เพื่อความสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- เพื่อการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 19 - 20) ได้กล่าวว่า ถ้าเราสังเกตข่าวสารสำคัญใน รายการโทรทัศน์ วิทยุ และวารสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือต่างประเทศ จะพบว่าเนื้อความในข่าวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการ ดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่นการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดัชนีทางเศรษฐกิจ หรือ การเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริการ ในด้านต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริการ แม้กระทั่งการดำเนินกิจการภายใน องค์กรก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งสิ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทั้งในด้านระยะเวลาของ การตอบสนองที่หดสั้นลง ตลอดจนความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผล ให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดย คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

การที่บุคคลโดยเฉพาะผู้ที่สนใจศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจ สามารถนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อให้เข้าใจศักยภาพของธุรกิจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) เป็นการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การและความสามารถในการปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจทำการปรับตัว และฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่าง

เหมาะสม ดังคำกล่าวของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ในหนังสือเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ที่ว่า “ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญ การท้าทายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน” ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่เก่ง เพื่อที่จะนำพาองค์กรของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น และคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 22 - 23) ได้ชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขันต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร ซึ่งเรียกการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญของ “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวย หรือขัดขวางการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

อารีย์ แก้วสกุลพันธุ์ (2553 : 48) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์ภายนอก เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ปัจจัยใดที่มีผลช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้นหรือมากขึ้น เช่นการมียอดขายเพิ่มขึ้น มีกำไรดีขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น ฯลฯ ปัจจัยนั้นเรียกว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดโอกาส (Opportunities) แก่องค์กรหรือธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยแวดล้อมใดที่เป็นอันตราย

หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ยากขึ้น หรือบรรลุได้น้อยลง ปัจจัยนั้นเรียกว่า ปัจจัยอันเป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัด หรืออุปสรรค (Threat)

จักร ดิงศกัทธิย์ (2553 : 27 - 28) ได้กล่าวไว้ว่า “หัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ” สภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า และในหลาย ๆ กรณีรวมเอาภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำกำไรขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคตจะเป็นผู้กำหนดคุณภาพ คุณลักษณะการใช้งานและประโยชน์ใช้สอยของสินค้าและบริการ หากไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวของลูกค้าได้ ก็อาจถูกคู่แข่งปัจจุบันและคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่แย่งส่วนแบ่งตลาดไปได้โดยง่าย

เทคโนโลยีก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในบริบทของการแข่งขัน เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขึ้นในโลก ย่อมมีผลกระทบต่อบริบทของการแข่งขันขององค์การ ซึ่งในบางครั้ง ก็รุนแรงถึงขนาดที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทชั้นนำในปัจจุบันนั้นล้าสมัยและลูกค้าก็อาจเลิกใช้ไปเสียก็ได้

สิ่งทดแทน (Substitutes) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามอีกปัจจัยหนึ่งในสภาพแวดล้อมภายนอก ดังตัวอย่าง ในต้นศตวรรษที่ 1980 ได้เกิดซอฟต์แวร์ประมวลผลคำ (word-processing software) เพื่อใช้ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) และได้กลายเป็นสิ่งทดแทนเครื่องพิมพ์ดีดไป พัฒนาการของซอฟต์แวร์ประมวลผลคำเป็นไปอย่างรวดเร็วภายในระยะ 10 ปี สามารถแทนเครื่องพิมพ์ดีดได้แทบทั้งหมด หรือแม้กระทั่งโทรศัพท์มือถือในปัจจุบันที่มีสมรรถนะในการถ่ายภาพดิจิทัล ก็ได้กลายเป็นสิ่งทดแทนกล้องและฟิล์มไปแล้วเช่นกัน

เสนาะ ดิยาว (2551 : 105 - 107) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาสองค์การจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น ประการที่สอง ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์การต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์การโดยองค์การจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกลงทุนขององค์การและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดย ตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กรแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1.1 ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคนและอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น หากในสังคมมีผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจการรักษายาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

1.2 การเมืองและกฎหมาย (Politic and Law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์กรต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหารสภาพแวดล้อม และขณะเดียวกันส่งผลให้ทางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

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

1.4 วัฒนธรรมและสังคม (Social Culture) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการศึกษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

1.5 เศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomics) ซึ่งส่งผลต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ 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) ของยอดขาย

รวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออาจรวมตัวกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่มีขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคาที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100 % ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) มีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาต้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขายทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

2.4 การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่มากขึ้นมาก อย่างไรก็ตามเรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่ม ๆ ที่เคยใช้กัน

2.5 ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือกึ่งผูกขาด

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 36) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไว้ดังนี้ จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่ทำให้มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความสามารถอื่น ๆ ที่มีผลในเชิงบวกให้แก่องค์กรโดยองค์กรสามารถที่จะนำจุดแข็งมาใช้ในการปฏิบัติการให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการปฏิบัติงานขององค์กรและมีผลในเชิงลบแก่องค์กรในการดำเนินงานขององค์กรก็ควรที่จะปิดบังจุดอ่อนและปกป้องตนเองไม่ให้้องค์การอื่นได้ล่วงรู้ เพราะจะทำให้้องค์การเสียเปรียบ คู่แข่งขันได้

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 14) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถ

ควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัท

เสนาะ ดิเฮอร์ (2551 : 107 - 109) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ว่าเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในสถานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่คนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญลูกโซ่คุณค่า กระบวนการและระบบงานหลัก

1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อๆว่า CSF เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ

(1) ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์กรทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือหากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือประสิทธิภาพการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

(2) สถานะทางการแข่งขัน หมายถึง สถานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหากในการแข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันที่มีขนาดใหญ่พอๆกัน สถานะทางการแข่งขัน คือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมากมาย สถานะทางการแข่งขัน คือการเป็นผู้ตาม

(3) สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

(4) การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะเก้ล่าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ๆ จะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

2. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การประเมินจุดอ่อน จุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ห่วงโซ่คุณค่าเป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์กรมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับก็คือ ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) ห่วงโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ (1) กิจกรรมหลัก (Primary Activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์กรต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่ง การจัดหาวัตถุดิบเข้ามามีการผลิตอย่างต่อเนื่อง และไม่มีมากจนเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า Inbound Logistic กิจกรรมที่สอง การผลิตหรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสมลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า Outbound Logistic กิจกรรมที่สี่ คือ การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เช่น การวิจัยตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจพนักงาน กิจกรรมที่ห้า คือ บริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึงการให้ความใส่ใจต่อผู้อ่าน เจ้าของร้านหรือว่าผู้จัดการร้านที่ดีต้องมีหลักจิตวิทยาและความรู้รอบตัวอยู่พอสมควรเพื่อใช้ในการติดต่อพูดคุยกับลูกค้าให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับตัวสินค้า และควรถามไถ่ถึงบริการจากผู้อ่านที่เป็นลูกค้าอยู่เสมอและนำไปปรับปรุงแก้ไข (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปได้ไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ

กิจกรรมแรก การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ระบบงาน และข้อมูลต่าง ๆ เรียกว่า Firm Infrastructure

กิจกรรมที่สอง ได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้องค์กร

กิจกรรมที่สาม คือการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ ๆ

กิจกรรมที่สี่ การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

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

(1) กระบวนการขั้นต้น (Primary Process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ กระบวนการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา กระบวนการที่สอง คือ การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมานั่นเอง กระบวนการที่สามารถทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (Order Fulfillment) แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น หากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้ากระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาผลิต กำหนดตารางการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่ง และการติดตั้งสินค้าให้ได้

(2) ระบบสนับสนุน (Support System) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบแรก การใช้จ่ายเงินลงทุน (Capital Resourcing) เป็นระบบที่สำคัญและต้องมาก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดและการจัดสรรเงินลงทุนให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่ง คือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม ระบบที่สอง คือ การใช้คน (Human Resourcing) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้น และตำแหน่ง เป็นต้น ระบบที่สาม คือ การใช้ข้อมูล (Information Resourcing) การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนั้นจึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน ระบบที่สี่ คือระบบควบคุม (Control System) ระบบควบคุมคือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงินแต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทาง

เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553 : 14 - 15) อธิบายว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นหน้าที่ประการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการระบุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว องค์กรธุรกิจต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป้าหมายต้องสอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาพการณ์ต่างๆ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทิศทางองค์กรจะไปทิศทางใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้อง นั่นคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนั่นเอง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ (Stakeholder)

ในการดำเนินงานขององค์กรจะมีบุคคลและกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงาน กลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องนี้เรียกว่า Stakeholders' ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ชัก พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน เป็นต้น บุคคลเหล่านี้อาจเป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรหรืออยู่นอกองค์กร ดังนี้

Stakeholders ภายในองค์กร

คณะกรรมการบริษัท

ผู้ถือหุ้น

พนักงาน

ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

Stakeholders ภายนอกองค์กร

ลูกค้า

ผู้ทำธุรกิจร่วม เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่าย

รัฐบาล

สหภาพแรงงาน

คู่แข่ง

ชุมชนในท้องถิ่น

สาธารณชนทั่วไป

หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ

ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังว่าจะได้รับความพอใจจากองค์กรธุรกิจ และองค์กรจะต้องพิจารณาความต้องการของแต่ละฝ่ายและพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กรต้องครอบคลุมความต้องการของทุกกลุ่ม แต่ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มได้ ดังนั้น องค์กรต้องเลือกและตัดสินใจว่าองค์กรจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มใดก่อน หลัง และมากน้อยเพียงใดระบุถึงความสำคัญของแต่ละกลุ่ม

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพรวมในอนาคตขององค์กร เมื่อผู้บริหารได้มองการณ์ไกลโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะเป็นไปตามการคาดคะเนไม่ว่าจะเป็นอย่างไรองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ใด ในสภาวะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกันออกไป จึงไม่จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เหมือนกัน อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่ดีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น จะต้องเป็นผู้จำหน่ายหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัด หรือเป็นร้านหนังสือที่มีบริการดีที่สุดในจังหวัด

การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในองค์กร แต่อาจกำหนดและระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุเป็นภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การกำหนดภารกิจ (Mission) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที่ต้องกระทำเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร การกำหนดภารกิจ จะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ ตัวอย่างเช่น

- ธุรกิจที่ทำคืออะไร
- เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรคืออะไร
- เป้าหมายพื้นฐานในการดำเนินอยู่ขององค์กรคืออะไร
- ปัจจุบันใครที่เป็นหรือควรที่จะเป็น

โดยสรุปได้แก่การตอบคำถามที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ธุรกิจของเราคืออะไร
2. ใครคือลูกค้าของเรา

3. คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า
4. ธุรกิจของเราเป็นอย่างไร
5. ธุรกิจของเราควรเป็นอย่างไร

จริยธรรมทางธุรกิจและจรรยาบรรณของผู้บริหารกับการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์มีผลเกี่ยวข้องกับปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการดำเนินงานจะบอกถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจและความสำคัญของสังคมและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่องค์กรมี ดังนั้นองค์กรทางธุรกิจนอกจากดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรตามวัตถุประสงค์แล้ว องค์กรทางธุรกิจยังดำเนินการอยู่ได้สภาพแวดล้อมของสังคมฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน บริษัท ลูกค้า เจ้าหนี้ สังคมกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนรัฐบาล กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกลุ่มที่ธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยประกอบกิจการค้าและทำกำไรด้วยเสมอ ดังนั้น จึงเป็นส่วนที่ธุรกิจจะมองข้ามความสำคัญไปไม่ได้ หากแต่จะต้องสนใจนำมาประกอบการพิจารณาในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่อส่วนนี้อยู่เสมอ ธุรกิจจะต้องสามารถจ่ายอัตราเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นเพียงพอ จึงมีผู้ลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท ธุรกิจจะต้องจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการรวมทั้งการจัดเรื่องความปลอดภัยให้แก่คนงานอย่างเพียงพอ การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานต่าง ๆ จึงจะสามารถว่าจ้างคนงานให้ทำงานกับบริษัทได้ ในส่วนของลูกค้าธุรกิจจะต้องซื้อสตัคต่อลูกค้าด้วยการขายสินค้าที่มีคุณภาพ ไม่โฆษณาชวนเชื่อเกินเหตุผล หรือไม่ปะปนสินค้า หรือโก่งน้ำหนักรของสินค้าออกจากความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้าขององค์กรธุรกิจแล้ว องค์กรธุรกิจควรมีเป้าหมายในความรับผิดชอบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมด้วย

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning): การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นถึงว่า ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision)

ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคนอื่น ๆ (2553 : 44 - 45) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน การวางแผนต้องค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. ปัจจุบันอยู่ที่ใด? (คือเริ่มด้วยการทำ SWOT)
2. อนาคตต้องการจะไปไปที่ใด? (คือการทำ VISION MISSION GOALS)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น ? (คือ STRATEGY ที่จะใช้ต้องต้นทุนต่ำ สร้างความแตกต่าง และ Focus)

วิเชียร วิทยอุตม (2553 : 29 - 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญและแผนหลักต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ถ้าเป็นธุรกิจเขาจะเรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะทำให้องค์กรสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้นำไปใช้ก่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553 : 50) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาว ที่เน้นองค์กรทั้งหมดในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารพิจารณาแต่ละหน่วยแต่ละแผนกทั้งหมดในภาพรวม ในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอนในการกำหนดแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมีการดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดทำกรวางแผนกลยุทธ์ดังนี้ ประการแรก ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องอุทิศเวลาให้กับกรวางทิศทางในการดำเนินการของบริษัท ประการที่สอง การวางแผนกลยุทธ์ควรเป็นไปในแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้จริง ประการที่สาม กระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นทุกคนต้องตระหนักและนำไปใช้ได้ ประการที่สี่ บทบาทของผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นบุคคลที่ต้องช่วย

ดำเนินการกระบวนดังกล่าว และประการสุดท้ายผู้จัดการที่อยู่ในสายงานวางแผนต้องมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรมการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

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

การมอบหมายงานหรือโครงการให้แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล และกระบวนการทางด้านธุรกิจเป็นสำคัญ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ องค์กรที่มีการจัดระบบที่ดี และ บุคลากรที่มีความสามารถ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์

การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก

เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จ ทำได้ 3 วิธีดังนี้

(1) เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ

- (2) สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน
- (3) จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

แผนการของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. การเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งด้านความสามารถสมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้สำเร็จ
2. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
4. กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. คิดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ตามบทบาทเชิงกลยุทธ์ของเรา
6. กำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ ทางผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สำคัญ
7. ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวไปข้างหน้า

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

ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้

ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์

ประการที่สาม ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่

ประการสุดท้าย เกิดจากความใจร้อนของคนที่ต้องการให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาตามสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์กรและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิบัติ (Adaptive and Generative Change) การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ (On The System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์กรเอง และจากองค์กรอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ชั้นคือ

2.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นการที่ต้องเรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

2.2 เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นช้าหรือเร็วย่อมต้องการความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

การนำเครื่องมือไปใช้ในการดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2553 : 315 - 319) ได้กล่าวว่าในการดำเนินธุรกิจย่อมต้องการเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้แน่นอนว่าเครื่องมือต่างๆมีมากมายและเราอาจจะรู้จักไม่ทั้งหมด แต่อย่างน้อยก็ควรรู้ว่าเครื่องมือไหนบ้างที่เขานิยมใช้กันอย่างเช่นการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเครื่องมือที่นิยมหยิบยกมาใช้ ได้แก่

1. Balanced Scorecard คือ การบริหารแบบหนึ่งที่สำคัญประสิทธิภาพ (Performance) และทำการวัดผลที่ได้จากการบริหารข้างต้นว่าได้ตามที่ต้องการหรือไม่ Balanced Scorecard จะเปลี่ยนถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ให้อยู่ในรูปกลุ่มของวัตถุประสงค์และการวัดประสิทธิภาพที่เข้าใจได้ วัดหรือประเมินได้ เช่น

- ประสิทธิภาพทางการเงิน (ยอดขายรายได้ผลตอบแทนในการลงทุน กระแสเงินสด)
- ประสิทธิภาพของคุณค่าที่ให้แก่ลูกค้า (ส่วนแบ่งตลาด ความพึงพอใจ ความซื่อสัตย์ต่อयीห่อ)
- ประสิทธิภาพของกระบวนการธุรกิจภายใน (อัตราผลผลิต คุณภาพ ระยะเวลาที่กำหนด)
- ประสิทธิภาพทางนวัตกรรม (รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อเสนอแนะ จาก พนักงาน อัตรา)
- การปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ
- ประสิทธิภาพของพนักงาน (องค์ความรู้ อัตราการลาออก ขวัญและ กำลังใจ)

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- กำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจและกลยุทธ์
- กำหนดตัวบ่งชี้เกณฑ์ประสิทธิภาพที่เชื่อมกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจและ กลยุทธ์ที่เป็นผลลัพธ์
- กำหนดวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของธุรกิจและกลยุทธ์
- สร้างตัววัดที่มีประสิทธิภาพและมีความหมายตามมาตรฐานทั้งระยะสั้น ยาว
- มั่นใจว่าทั่วทั้งองค์การยอมรับตัววัดข้างต้น
- จัดหางบประมาณ การตรวจติดตาม การสื่อสารและระบบการให้รางวัลที่ เหมาะสม
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ที่ได้กับที่กำหนดไว้
- ดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ช่วงว่าง (Gap) ลดลง

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- ปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือทำให้กลยุทธ์ชัดเจนขึ้น
- เชื่อมต่อวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปยังเป้าหมายระยะยาวและงบประมาณประจำปี
- ติดตามองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ (Key Elements) ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- เป็นการรวมวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการวางแผนการใช้ทรัพยากร
- สะดวกต่อการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ใช้เปรียบเทียบประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจที่อยู่ตามภูมิศาสตร์กัน

2. Business Process Reengineering เป็นการออกแบบกระบวนการหลักของธุรกิจ (Core Business Process) ขึ้นมาใหม่โดยไม่มีเค้าโครงร่างเดิมอยู่เลย เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็วแก่ ผลผลิต ระยะเวลาในการผลิตและคุณภาพ บริษัทจะเริ่มด้วยกระดาษแผ่นหนึ่งและเริ่ม คิดถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สามารถก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้ามากขึ้น จากนั้นจะสร้างระบบคุณค่าใหม่ขึ้นมา เพื่อเพิ่มการเน้นความสำคัญลงไปที่สิ่งต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องการ บริษัทจะลดลำดับขั้นขององค์การให้น้อยลงและจัดกิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตออกไป มุ่งเน้นที่สองพื้นที่คือ ออกแบบฟังก์ชันขององค์การใหม่ให้เป็นแบบกลุ่มข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) และใช้เทคโนโลยีการเพื่อกระจายข้อมูลและทำการตัดสินใจ

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- ปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า
- ออกแบบกระบวนการหลักใหม่ ทั่วไปมักจะใช้ IT เข้าช่วยปรับปรุง/แก้ไข
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นแบบกลุ่มข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อจะได้รับผิดชอบกระบวนการรวดเร็วตั้งแต่ต้นจนจบ
- คิดรูปแบบพื้นฐานขององค์กรรูปแบบใหม่รวมถึงเรื่องเกี่ยวกับคนด้วย
- ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจต่าง ๆ ทั้งองค์การ
- การปรับเปลี่ยนแบบนี้ มักจะมองไปในเชิงการนำ IT หรือ ระบบอัตโนมัติเข้ามาแทนกระบวนการทำงานด้วยมือ ทำ Reengineering แล้ว IT มักเหนื่อย

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- ลดต้นทุนและรอบเวลาผลิตโดยการขจัดกิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และพนักงานผู้สร้างกิจกรรมนั้น ๆ ขึ้นมา การจัดองค์การแบบกลุ่มทำงานที่มีสมาชิกแบบข้ามสายงานจำให้ลดชั้นการบริหารลง ก่อให้เกิดการเร่งการไหลของสารสนเทศ ลดข้อผิดพลาดและการแก้ไขอันเกิดจากการส่งต่องาน
- ปรับปรุงคุณภาพโดยการลดงานที่กระจายการทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ก่อให้เกิดเจ้าของกระบวนการอย่างชัดเจน ผู้ทำงานสนองตอบต่อผลลัพธ์งานได้มากขึ้นและสามารถวัดประสิทธิภาพของเขาได้ชัดเจน

การวิเคราะห์ผู้บริโภคเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 90) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ผู้บริโภค (ใครคือลูกค้า ทำอะไรและอย่างไร) (Customer : Who What and How) กลยุทธ์การแข่งขันคือความสามารถที่จะทำให้นักค้ามีความพึงพอใจ โดยสร้างความแตกต่างหรือข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หัวใจสำคัญคือสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งลูกค้าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงานต่อไปขององค์กร และเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Dell ที่พยายามค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อนำมาเสนอให้กับลูกค้าและพยายามหาหนทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของกิจการของตนมากกว่าของคู่แข่งเดิม แต่ก่อนบริษัทใช้ชื่อว่าบริษัทเดล คอมพิวเตอร์ (Dell Computer Group) เพราะบริษัทเดล แสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมาได้หยิบจุดเด่นคือ คอมพิวเตอร์ เป็นสื่อทางการตลาด ทำให้นักค้าได้รู้จักบริษัทในฐานะเป็นผู้จำหน่ายคอมพิวเตอร์ (PC) ต่อมาได้นำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้าแบบเครือข่าย เช่นการออกแบบเครื่องมือซึ่งพกพาได้สะดวก เครื่องฉาย เครื่องปรี้นซ์ และคอมพิวเตอร์ Sever สำหรับบริษัทใหญ่ ๆ จึงได้มีการตัดคำว่า คอมพิวเตอร์ออกให้เหลือเพียงแค่ชื่อบริษัทเดล เพื่อให้มีความหลากหลายต่อการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ไม่ใช่มีแต่สินค้าคอมพิวเตอร์อย่างเดียวเหมือนดังแต่ก่อน

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ (2553 : 323-324) ได้กล่าวถึงการนำ Customer Relationship Management (CRM) มาใช้ในองค์กรว่า CRM คือกระบวนการซึ่งบริษัทนำมาใช้เพื่อ

ทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าของบริษัทและสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว เทคโนโลยีของ CRM ก็คือทำการเก็บและบริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าแล้วนำข้อมูลข้างต้น มาทำเป็นสารสนเทศที่ต้องการออกมาวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือแก้ปัญหา ที่เฉพาะเจาะจงที่เกิดในวงรอบที่สัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ก่อให้เกิดความ พึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลของ CRM ทำให้บริษัทรู้ลึกถึงความต้องการและ พฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกค้า จึงสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นส่วนๆ ได้ชัดเจน จึงสามารถปรับแต่ง สินค้า (หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่) ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าข้างต้นได้ง่ายขึ้น

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- ศึกษาข้อมูลประวัติ พฤติกรรม รสนิยมการบริโภค (สินค้าและบริการ) ของลูกค้า
- จัดเก็บข้อมูลเอาไว้เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูล จะใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยก็ได้แต่อย่าลืมความเหมาะสม ความพร้อมและความคุ้มค่าของการจัดเก็บ และการเลือกใช้เทคโนโลยี
- จัดแบ่งกลุ่มและจัดเรียงความสำคัญของลูกค้า ยิ่งแบ่งกลุ่มได้ชัดเจนและ แยกแยะย่อยเท่าใด ก็ยิ่งเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น แต่อย่าลืม! ใช่ว่าลูกค้าสำคัญเท่ากันทุกกลุ่ม พึง จัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- สร้างสรรค์มาตรการ กลยุทธ์ในการสนองตอบ VOC เหล่านั้นอย่างชาญฉลาด และเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า แต่อย่าลืมติดตามและประเมินเพื่อปรับปรุงและปรับกลยุทธ์ นั้น ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาวิธีการ ติดตาม ฝ้าคุ รับฟัง VOC อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- วิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้า
- ช่วยพยากรณ์ยอดขาย
- ใช้สารสนเทศร่วมกันระหว่างกลุ่มพนักงานขายกับกลุ่มสนับสนุนทำให้การ ประสานงานกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- จัดโปรโมชั่นต่าง ๆ และวัดการสนองตอบต่อโปรแกรมข้างต้น
- ป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับเปลี่ยน แก้ไข ดัดแปลง การโปรโมชั่น หรือ การ ออกแบบผลิตภัณฑ์

- เพิ่มยอดขาย และรักษาลูกค้า

ระบบสารสนเทศและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สัลยุทธิ์ สว่างวรรณ (2550 : 77 - 76) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบไปด้วย กลุ่มของกิจกรรมและการตัดสินใจต่างๆ ของ ธุรกิจที่กำหนดวัตถุประสงค์ให้แก่งสิ่งต่อไปนี้

ผลผลิตและบริการที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้น

อุตสาหกรรมตามประเภทที่องค์กรธุรกิจแข่งขันอยู่ในขณะนั้น

คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และลูกค้าขององค์กรธุรกิจ

เป้าหมายระยะไกลขององค์กรธุรกิจ

กลยุทธ์มักจะเป็นผลมาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี ซึ่งองค์กรธุรกิจตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างน้อยปีละครั้ง กระบวนการนี้จะผลิตเอกสารที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ และผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจะได้รับมอบหมายงานให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์นั้น แต่องค์กรธุรกิจจะต้องยอมรับแผนเหล่านี้เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรธุรกิจได้รับนั้นยังไม่สำคัญเท่ากับว่าเราได้วางแผนงานเอาไว้หรือไม่ อย่างไร ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม แผนกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดว่าองค์กรธุรกิจจะทำงานอะไรจนกระทั่งสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์มักจะเกิดขึ้นในสามระดับคือ (1) ธุรกิจขนาดเล็ก (Business) องค์กรธุรกิจเพียงแห่งเดียวที่ซึ่งผลิตสินค้าและบริการกลุ่มหนึ่ง (2) องค์กรธุรกิจขนาดกลาง (Firm) กลุ่มของธุรกิจที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีหลายแผนก (3) อุตสาหกรรมธุรกิจขนาดใหญ่ (Industry) กลุ่มของธุรกิจที่ประกอบกันเป็นสิ่งแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมหรือระบบที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับสิ่งแวดล้อม

ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในกลยุทธ์ของบริษัท และการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กรตามที่กล่าวถึงนี้ ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศชนิดใด เช่น ระบบห่วงโซ่อุปทาน ระบบลูกค้าสัมพันธ์ หรือระบบบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ สามารถที่จะมีการนำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจได้ทั้งสิ้น

4. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 23) ได้ให้ความหมายของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ไว้ว่า คือ การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อ

องค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสพผลสำเร็จดังที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553 : 150) ได้ให้ความหมายการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการประเมิน การดูแลติดตามการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อหาทางปรับปรุงการดำเนินงาน และเพื่อให้กลยุทธ์เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ขององค์กร การควบคุมนี้จะดำเนินงานทั้งในช่วงที่กลยุทธ์ดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินการสิ้นสุดลง เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม ควรมีลักษณะดังนี้

1. เครื่องมือควรมีความยืดหยุ่น (Flexible) เพียงพอ และสามารถตอบสนองได้ในทุกสถานการณ์

2. ข้อมูลถูกต้องและมีความแน่นอนเที่ยงตรง

3. ต้องสามารถจัดหาข้อมูลให้ผู้จัดการได้ทันเวลา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่น ๆ (2550 : 220 - 211) ได้กล่าวว่า การควบคุม (Control หรือ Controlling) เป็นกลไกต่าง ๆ ซึ่งใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้หรือเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการบริหารธุรกิจเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ หรือเป็นการติดตามแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

การแก้ไขสิ่งที่จำเป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการควบคุมต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ปัญหาได้ การควบคุมสามารถแยกออกตามหน้าที่ต่างๆ คือ

(1) การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ

(2) การควบคุมการปฏิบัติการหรือการควบคุมการผลิต

(3) การควบคุมการตลาด

(4) การควบคุมการวิจัยและพัฒนา

(5) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budgetary Control) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินหน้าที่ขององค์การทั้งหมด ซึ่งจะใช้การวัดแบบดั้งเดิมทางการเงิน โดยพิจารณากำไรส่วนผู้บริหารระดับกลางในทุกแผนกใช้การควบคุมงบประมาณ เพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณ 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 Control (R&D) เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมประกอบด้วยการจัดลำดับที่เป็นทางการ และการเลือกโครงการต่างๆ โดยถือเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าหรือการจัดโครงการที่พัฒนาแล้ว

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

เสนาะ ดิยาว (2551 : 333 - 335) ได้กล่าวว่า การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) องค์กรจะอยู่รอดได้จะต้องมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน การควบคุมทางการเงินจึงมีความสำคัญของทุกองค์กร โดยเฉพาะจะต้องทำให้รายได้สูงกว่ารายจ่าย เพื่อเป็นหลักประกันว่ามีเงินสดสำหรับใช้ลงทุนและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างสม่ำเสมอ การควบคุมทางการเงินแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ งบประมาณและอัตราส่วนทางการเงิน

1. งบประมาณ (Budget) ได้แก่ การวางแผนเป็นตัวเลขสำหรับการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละกิจกรรมขององค์กร งบประมาณที่สำคัญก็คือ งบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณลงทุน งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล งบประมาณที่ผู้บริหารสนใจมากคือ งบประมาณรายได้และงบประมาณรายจ่าย การควบคุมโดยงบประมาณ ก็คือ การหาความแตกต่างจากงบประมาณ (Budget Variance) ทั้งนี้เพราะงบประมาณเป็นโครงการ หากเงินที่จ่ายจริงแตกต่างไปจากงบประมาณก็จะได้ว่าเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุใด โดยการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับจากเงินที่จ่ายไปจริง และดูว่าการจ่ายเงินนั้น ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

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) เป็นการวัดผลรวมของการบริหารสินทรัพย์การบริหารหนี้ และสภาพคล่องที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท (5) ค่าทางการตลาด (Market Value) เป็นการวัดว่าผู้ลงทุนสนใจผลประโยชน์ในอดีตและในอนาคตของบริษัทมากน้อยเพียงใด การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของแต่ละอย่างที่กำลังมานี้ใช้เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการควบคุมก่อนดำเนินงานและการควบคุมหลังดำเนินงาน

กระบวนการควบคุมการตลาด

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

กระบวนการควบคุมการตลาดมีขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย การวัดผลการทำงาน การวิเคราะห์ผลการทำงาน และการแก้ไข

รูปแบบการควบคุมทางการตลาด แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ การควบคุมแผนประจำปีการควบคุมกำไร 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 เป็นการพิจารณาด้านประสิทธิภาพของการจัดการ พนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย

การควบคุมกลยุทธ์การตลาด เป็นการใช้วิธีตรวจสอบการตลาด ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การตรวจสอบการตลาด เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การตลาด วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาปัญหาและโอกาส และแนะนำแผน ปฏิบัติที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด การตรวจสอบการตลาด องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การตรวจสอบกลยุทธ์การตลาด การตรวจสอบองค์การตลาด การตรวจสอบระบบตลาด การตรวจสอบกำไร และการตรวจสอบหน้าที่การตลาด

การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance)

พินุล ทีปะปาล (2551 : 252) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานจริงจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน เช่น ทุก ๆ ไตรมาส ทุก ๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น ส่วนสิ่งที่จะวัดอาจเป็น การวัดพฤติกรรม การปฏิบัติงานของทั้งองค์การอันเป็นส่วนรวม พฤติกรรมของกลุ่มทำงาน หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงานรายบุคคล ส่วนเทคนิคการวัดอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546 : 13) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ

กระบวนการ ทรัพยากรการบริหารและวัตถุประสงค์ 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) และ การตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของปฏิบัติงานมีมากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิตรวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบัน ยึดถือหน้าที่ 4 ประการ คือ POLC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling)

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งย่อยๆ ได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.

สมคิด บางโม (2540 : 74) กล่าวถึง วงจร PDCA หรือวงจรเดมิ่งคือ แนวความคิดในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และการพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) อย่างต่อเนื่อง นำเสนอโดย ดร.เดมิ่ง ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของวิธีการต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Edward W. Deming, (2011 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) วงจรคุณภาพ DEMING CYCLE : PDCA เมื่อมีองค์กรย่อมมีการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ซึ่งการทำงานนั้นมีขอบเขตที่ครอบคลุมในหน่วยงานใหญ่ คือ ทั้งทั้งองค์กรขอบเขตระดับฝ่าย ส่วน แผนกกลุ่ม และงานในส่วนพนักงานแต่ละคน วงจร PDCA จะเป็นเครื่องมือ

บริหารงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆระดับ หรือกล่าวได้ว่า ทุกงานต้องมี PDCA ซึ่ง PDCA ในระดับบุคคลแต่ละคน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำงานระดับองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลความพยายามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั่นเอง กล่าวคือ ทุกแผนกในองค์กรต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของงานที่ตนทำ ก่อนส่งมอบให้กับแผนกถัดไปวงล้อเดมिंगประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการวางแผน (Plan Stage) ต้องยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง โดยการสำรวจตลาดเพื่อวิจัยลูกค้าจากนั้นจึงวิเคราะห์สมรรถภาพกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุด ดังนั้นจึงต้องศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกระบวนการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด เช่นการพ่นสี แผนกประกอบเป็นลูกค้าของของการพ่นสี ซึ่งต้องการให้แผ่นโลหะแห้งภายใน 1 นาทีภายหลังจากการพ่น แต่ในกระบวนการพ่นสีจริงนั้นต้องใช้เวลา 1.5 นาที แผนกพ่นสีต้องสร้างทีมเพื่อลดเวลาการรอคอยให้สีที่พ่นแห้งลงให้ได้ภายในเวลา 0.5 นาที ดังนั้นจึงต้องศึกษาถึงผลของการปรับค่าพารามิเตอร์ในการพ่นสี ที่ส่งผลกระทบต่อเวลาที่ทำให้แผ่นโลหะแห้ง การแก้ปัญหาข้างต้น ต้องปรับแก้ภายใต้สมมติฐานที่ว่า หากส่วนผสมของสารเคมีบางตัวลดลงจะทำให้เวลาที่ทำให้แห้งลดลง (กล่าวได้ว่า ขั้นตอนการวางแผนจะต้องกำหนดสมมติฐานที่ต้องการทดลองให้ได้) เป็นต้น

2. ขั้นการลงมือปฏิบัติ (Do Stage) เป็นการทดลองตามขั้นการวางแผนในห้องทดสอบ ซึ่งใช้จำนวนตัวอย่างน้อย โดยอิงตามหลักการทางสถิติเพื่อพิสูจน์ว่าสมมติฐานดังกล่าวเป็นจริง

3. ขั้นการตรวจสอบ (Check Stage) เป็นการวิเคราะห์ผลจากการทดลองว่า ความแตกต่างระหว่างความคาดหมายกับสมรรถภาพกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่ภายหลังการทดลอง หรือมีข้อบกพร่องอื่นเกิดขึ้นแทนหรือไม่ดังนั้นในขั้นนี้จึงต้องประยุกต์กลวิธีทางสถิติเพื่อวิเคราะห์คำตอบ

4. ขั้นการดำเนินการ (Act Stage) เป็นขั้นที่ต้องตัดสินใจภายหลังการปฏิบัติตามแผน กล่าวคือ ถ้าผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จากขั้นการตรวจสอบเกิดผลในแง่ดี แผนที่น่าเสนอ (Proposed Plan) จะนำไปปฏิบัติ และประเมินผล อีกครั้งภายหลังการปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจริงว่าตรงกับแผนที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้หรือไม่ แต่ถ้าผลลัพธ์เกิดผลในแง่ไม่ดี จะต้องดำเนินการพัฒนาแผนใหม่ ส่งผลให้วงล้อต้องหมุนต่อไป สิ่งสำคัญคือ ความต้องการของลูกค้าไม่เคยหยุดนิ่งเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพด้วยการประยุกต์วงล้อเดมिंगจึงเป็นวัฏจักรต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การปรับปรุงคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญของทุกบริษัท หรือแม้กระทั่งของทุกคน เนื่องจากมันสามารถทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นได้ โดยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และการลดต้นทุน (Reduction Cost) อีกทั้งยังเป็นวิธีการลดความเบี่ยงเบนของผลิตภัณฑ์ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจะอยู่ในขีดจำกัดข้อกำหนดของลูกค้าก็ตาม

ประโยชน์ของ PDCA การวางแผนงานก่อนปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงการวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้นตอน

- (1) ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน
- (2) ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ
- (3) ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย
- (4) ขั้นการประเมินผล คือการวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขายการจัดจำหน่าย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment; ROI)

ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2552 : 291) ได้ให้ความหมายว่า ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment : ROI) เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net Income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total Assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ROI จะแสดงภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับสินทรัพย์และ/หรือทรัพยากรขององค์กรนอกจาก ROI แล้ว ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นต้น

ยอดขาย (Sales Volume)

ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ และคนอื่น ๆ (2550 : 44) ได้ให้ความหมายของยอดขายไว้ว่า ยอดขายจะแตกต่างจากส่วนครองตลาดเพราะยอดขายหมายถึงปริมาณสินค้าของธุรกิจที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ยอดขายจัดเป็นเป้าหมายทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาว่าสามารถดำเนินงานบรรลุ

เป้าหมายยอดขายที่วางแผนได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นนี้จะมองเฉพาะธุรกิจหรือบริษัท แตกต่างจากเป้าหมายส่วนครองตลาดที่ยอดขายดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

กำไร (Profit)

ศิษุวัช มั่นเศรษฐวิทย์ และคนอื่น ๆ (2550 : 43) ได้ให้ความหมายของกำไรไว้ว่า กำไรหมายถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือการเสี่ยงภัย ธุรกิจมีการลงทุน ที่ความเสี่ยงมากมาย 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 ซึ่งได้มีการแยกความเป็นเจ้าของออกจากการบริหารและการจัดการ ดังนั้น ผู้ที่ได้รับจัดสรรกำไรคือเจ้าของบริษัท ซึ่งได้แก่ผู้ถือหุ้น ส่วนผู้ประกอบการ ซึ่งได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการจะได้รับค่าตอบแทนจากการทำหน้าที่ของเขาในรูปของเงินเดือน ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทนของการทำหน้าที่ในการประกอบการจึงสามารถนำมาใช้ได้เฉพาะกับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของและรับผิดชอบบริหารงานเอง

2. ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด ตามแนวคิดของทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด (Monopoly Theories) ในการประกอบธุรกิจ เช่น องค์กรธุรกิจที่ได้รับสัมปทาน สิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิพิเศษจากรัฐให้เป็นผู้ผลิตสินค้าชนิดนั้นแต่เพียงผู้เดียวเป็น

ระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถประกอบธุรกิจได้รับกำไรสูงเกินกว่าปกติ อำนาจการผูกขาดอาจจะได้มากปัจจัยอื่นๆ 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 ถ้าได้มีการนำมาใช้ประโยชน์ในทางธุรกิจแล้ว สิ่งเหล่านั้นก็จะมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจ (Innovations) จึงมีผลทำให้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือ ความรู้ใหม่นั้นมีคุณค่าทางเศรษฐกิจและกระตุ้นให้มีการพัฒนาความใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในทางธุรกิจจะได้รับกำไรสูงกว่าปกติ

กำไรทางบัญชีและกำไรทางเศรษฐศาสตร์

แนวคิดของทฤษฎีเกี่ยวกับกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์แตกต่างกับกำไรทางบัญชี ดังนั้น ในหัวข้อนี้จึงควรพิจารณาความแตกต่างของกำไรในแนวคิดของนักการบัญชีและนักเศรษฐศาสตร์บ้าง

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

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

สรุปได้ว่า กำไรทางบัญชีแตกต่างกับกำไรทางเศรษฐศาสตร์ก็เนื่องมาจากความแตกต่างของการคิดต้นทุนทางบัญชีและต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้นทุนทางบัญชีมักจะต่ำกว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ จึงเป็นไปได้ว่าในการประกอบธุรกิจบางอย่าง ผู้เป็นเจ้าของ

ธุรกิจได้ทางการเงินออกมา และสรุปว่ามีผลกำไรเกิดขึ้น จึงยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ แต่เมื่อนักเศรษฐศาสตร์ได้คิดคำนวณต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ปรากฏว่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อาจเป็นศูนย์ หรือมีค่าติดลบ การดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ จะยังทำให้ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจเสียหายมากขึ้น จึงอาจเสนอแนะให้เลิกกิจการหรือมีฉะนั้นนั้นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อลดต้นทุนทางบัญชี หรือแสวงหาหนทางที่จะเพิ่มยอดขายรับให้สูงขึ้น

การวางแผนเกี่ยวกับกำไร

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

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เริ่มต้นจากการวางแผน กลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) มีการนำข้อมูลของกลุ่มแข่งขันมาวิเคราะห์ มีการศึกษาพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการนำนโยบายของรัฐบาลมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจ มีการนำสภาพเศรษฐกิจของประเทศมา กำหนดกลยุทธ์ มีการนำสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมวัฒนธรรมของลูกค้ามา กำหนดกลยุทธ์ มีการศึกษาแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อของผู้บริโภค และความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีการกำหนดปัญหาและความต้องการขององค์กรธุรกิจ มีการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ ธุรกิจมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจมีการทบทวน และปรับปรุงกลยุทธ์ในทุกปี หลังจากนั้นธุรกิจจะต้องนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนา ขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งข้อมูลสารสนเทศของการขาย การพยากรณ์ การวางแผน การจัดซื้อ และการเติมเต็ม โดยมีวัตถุประสงค์สูงสุดคือการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และเพิ่มกำไร โดยการทำให้มั่นใจว่ามีการนำส่งผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ต้องการ ในเวลาที่ถูกต้อง

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ มีการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ มีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ และสุดท้ายธุรกิจจะต้องดำเนินการควบคุมและประเมินผลโดยการตรวจสอบ

การเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง มีการใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นเกณฑ์การประเมินผลด้านการเงินในปัจจุบัน มีการประเมินด้านการบริหารพิจารณาจากความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า และ มีการประเมินความต้องการของลูกค้า

ข้อมูลเกี่ยวกับ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัดยะลา

คำว่า ยะลา มาจากภาษาพื้นเมืองเดิมว่า ยะลอ ซึ่งแปลว่า “แห” เป็นเมืองชายแดนภาคใต้ที่มีความน่าสนใจทั้งทางด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และธรรมชาติที่สวยงาม เป็นเมืองที่ผสมผสานวัฒนธรรมของชนต่างเชื้อชาติ ทั้ง ไทย จีนและอิสลาม ตัวเมืองยะลามีการวางผังเมืองที่เป็นระเบียบเรียบร้อย และยังเป็นศูนย์กลางการศึกษาที่สำคัญแห่งหนึ่งของภาคใต้ เดิมยะลาเป็นส่วนหนึ่งของเมืองปัตตานี ซึ่งเป็นเมืองขึ้นอยู่กับราชอาณาจักรไทยครั้งสมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี ในปี พ.ศ. 2310 หลังจากที่กรุงศรีอยุธยาเสียแก่พม่า บรรดาหัวเมืองต่างๆ ในบริเวณแถบนี้ต่างก็ประกาศตัวเป็นอิสระ ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ได้ทรงรับสั่งให้กรมพระราชวังบวรมหาสุรสิงหนาทยกทัพหลวงไปตีเมืองปัตตานี ในปี พ.ศ. 2351 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้แยกหัวเมืองปัตตานีเป็น 7 หัวเมือง คือ เมืองปัตตานี เมืองสายบุรี เมืองหนองจิก เมืองยะหริ่ง เมืองระแงะ เมืองรามัน และเมืองยะลา สำหรับเมืองยะลานั้นมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าเมืองหลายครั้ง ก่อนที่จะมีการประกาศยุบเลิกมณฑล ตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยระเบียบแห่งราชอาณาจักรสยามในปี พ.ศ. 2476 และกลายมาเป็นจังหวัดหนึ่งของไทยในที่สุด จังหวัดยะลาเป็นจังหวัดที่อยู่ใต้สุดของประเทศไทย มีพื้นที่ประมาณ 4,521 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อจังหวัดสงขลา ปัตตานี นราธิวาส และประเทศมาเลเซีย เป็นจังหวัดเดียวในภาคใต้ที่ไม่มีพื้นที่ติดต่อกับทะเล พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและป่าไม้ พื้นที่ราบมีน้อย

อาณาเขตและการปกครอง

มีอาณาเขตติดต่อจังหวัดสงขลา ปัตตานี นราธิวาส และประเทศมาเลเซีย ยะลาแบ่งการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ คืออำเภอเมือง อำเภอเบตง อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา อำเภอรามัน อำเภอธารโต อำเภอคางัง และอำเภอกรงปินัง

อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดกับ	จังหวัดปัตตานี
ทิศใต้	ติดกับ	ประเทศมาเลเซีย
ทิศตะวันออก	ติดกับ	จังหวัดนราธิวาส
ทิศตะวันตก	ติดกับ	จังหวัดสงขลา

สภาพทางภูมิศาสตร์

จังหวัดยะลาเป็นจังหวัดที่อยู่ใต้สุดของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพฯ ทางรถไฟ 1,055 กิโลเมตร ทางรถยนต์ 1,084 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 4,521 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและป่าไม้พื้นที่ราบมีน้อย ประชากรของจังหวัดยะลาส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม อาชีพที่สำคัญได้แก่ การทำสวนยาง การเพาะปลูกพืชไร่ ทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ ยางพารา ดินบุก และป่าไม้ มี 2 ฤดู คือ ฤดูร้อนและฤดูฝน อุณหภูมิโดยเฉลี่ยระหว่าง 21-27 องศาเซลเซียส

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดยะลาตั้งอยู่ในเขตรมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้มีสภาพอากาศแบบร้อนชื้น มี 2 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม และฤดูฝนเริ่มตั้งแต่ พฤษภาคม - กุมภาพันธ์ อุณหภูมิค่าสุดเฉลี่ยประมาณ 23.1 องศาเซลเซียสและสูงสุดเฉลี่ย 32.7 องศาเซลเซียส ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 2,281.6 มิลลิเมตร ต่อปี มีฝนตกเฉลี่ย 135 วันต่อปี เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน มีฝนตกชุกที่สุด (จังหวัดยะลา, 2556)

จังหวัดปัตตานี

เมืองปัตตานีตั้งเมื่อ พ.ศ. 2444 ตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ อำเภอเมืองปัตตานีเป็นเมืองเก่าแก่ มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยโคกทรัพยากรเป็นอู่ข้าวอู่น้ำ มีชาวยุโรปหลายชาติเข้ามาทำการค้าแต่โบราณคำว่า "ปัตตานี" เป็นชื่อเมือง ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่ามีความเป็นมาอย่างไร เป็นเพียงคำบอกเล่าที่สืบทอดกันมา ซึ่งมีหลักฐานในการเรียกเป็นทางการตั้งแต่สมัย รัชการที่ 2 โปรดเกล้าฯ ให้แยกปัตตานี เป็น 7 หัวเมือง คือ ปัตตานี ยะลา ยะหริ่ง ระแงะ รามัน สายบุรี และหนองจิก ต่อมารัชการที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯยกเลิกระบบหัวเมือง โดยแบ่งเป็นมณฑล คือ ปัตตานี

ยะลา สายบุรี และระแงะ และในปี พ.ศ. 2475 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติแห่งราชอาณาจักรสยาม จัดการปกครองขึ้นใหม่เป็นจังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส โดยได้ผนวกหนองจิก สายบุรี และยะหริ่งให้อยู่ในจังหวัดปัตตานี รามัน ให้อยู่ในจังหวัดยะลา และระแงะอยู่ในจังหวัดนราธิวาส ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ชาวปัตตานีมีอาชีพหลักคือ การทำนา สวนยาง นอกจากนี้ ประชาชนที่อาศัยอยู่ทางทิศตะวันออกของจังหวัด เช่น อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอปะนาเระ และ อำเภอสายบุรี ยังประกอบอาชีพประมง ซึ่งส่งผลให้เกิดผลผลิตในภาคอุตสาหกรรมต่อเนื่องอย่างมากมาย

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอไทย
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอยะรัง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอยะหริ่ง
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอหนอง

สภาพภูมิประเทศ

แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย พื้นราบชายฝั่งทะเล ซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ ประมาณ 1 ใน 3 ของพื้นที่จังหวัดได้แก่ ทางตอนเหนือและทางตะวันออกของจังหวัด มีหาดทรายยาว และเป็นที่ราบชายฝั่งกว้างประมาณ 10 - 30 กิโลเมตรพื้นที่ราบลุ่ม บริเวณตอนกลาง และตอนใต้ของ จังหวัด มีแม่น้ำปัตตานีไหลผ่าน ที่ดินมีความเหมาะสมในการเกษตรกรรม และพื้นที่ภูเขา ซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนน้อยอยู่ทางตอนใต้ของ อำเภอโคกโพธิ์ อำเภอกะป้อ และทางตะวันออกของอำเภอ สายบุรี (วิธิพิเศย สารานุกรมเสรี, 2556)

จังหวัดนราธิวาส

จังหวัดนราธิวาส เดิมเป็นเพียงหัวเมืองชายแดนภาคใต้ หนึ่งใน 8 หัวเมือง อันได้แก่ ปัตตานี หนองจิก ยะหริ่ง สายบุรี ระแงะ รือมัง จาลอหรือยาลอ และจะนะ ประชากรใช้ภาษามลายู พื้นเมืองเป็นภาษาพูด ส่วนภาษาเขียนเป็นภาษาอาหรับคัดแปลงการอ่านเป็นภาษามลายูและโรมัน มาเป็นภาษายาวี ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ในขณะนั้น นราธิวาสมีสภาพเป็นเพียง

หมู่บ้านแห่งหนึ่งชื่อว่า “บ้านบางนรา” เพราะตั้งอยู่ริมแม่น้ำบางนราใกล้กับทะเล มีการปกครองขึ้นกับเมืองสาขบุรี ครั้นต่อมาถูกโอนมาขึ้นกับเมืองระแงะ พ.ศ. 2449 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้รวมหัวเมืองทั้งหมดเป็นมณฑลเทศาภิบาล เรียกว่า มณฑลปัตตานี ในช่วงเวลานั้นทางราชการได้ย้ายศาลว่าการจากเมืองสาขบุรีมาตั้งอยู่ที่บ้านบางนรา ด้วยเหตุที่ว่าบริเวณที่ตั้งของบ้านบางนรานั้นได้เจริญเป็นชุมชนใหญ่ มีการค้าทั้งทางบกและทางทะเลคึกคักกว่าเมืองสาขบุรี ดังนั้น จึงได้ลดฐานะเมืองระแงะและเมืองสาขบุรีลงมาขึ้นกับเมืองบางนราแทน จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงเปลี่ยนชื่อเมืองบางนราเป็น นราธิวาส

ที่ตั้ง

จังหวัดนราธิวาสเป็นจังหวัดใต้สุดของประเทศไทย ตั้งอยู่ทางฝั่งตะวันออกของแหลมมลายู มีอาณาเขตติดกับรัฐกลันตัน ประเทศมาเลเซีย ห่างจากกรุงเทพฯ ทางรถยนต์ประมาณ 1,477 กิโลเมตร ทางรถไฟประมาณ 1,116 กิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีทิวทัศน์ธรรมชาติทั้งป่าและชายทะเล และเป็นจังหวัดหนึ่งใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่อยู่ในโครงการสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ (IMT – GT Growth triangle Development Project) มีศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวเมืองชายแดนอยู่ที่อำเภอสุไหงโกทิงก์ ที่ชาวมาเลเซียและสิงคโปร์มาเที่ยวพักผ่อนและซื้อสินค้า

อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดปัตตานี ในเขตอำเภอสาขบุรี อำเภอไม้แก่น และอำเภอไทย
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอไทย และประเทศมาเลเซีย
ทิศใต้	ติดต่อกับรัฐกลันตันประเทศมาเลเซีย
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดยะลา ในเขตอำเภอบันนังสตา

สภาพภูมิประเทศ

มีพื้นที่ประมาณ 4,475.43 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่าไม้และภูเขา 2 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดทางแถบทิศตะวันตกเฉียงใต้จรดเทือกเขาสันกาลาคีรีซึ่งเป็นแนวกันพรหมแดนไทย - มาเลเซีย ลักษณะพื้นที่จะมีความลาดเอียงจากทิศตะวันตกไปสู่ทิศตะวันออก พื้นที่ราบส่วนใหญ่

ใหญ่อยู่บริเวณติดกับอ่าวไทยและราบลุ่มบริเวณแม่น้ำ 4 สาย คือแม่น้ำบางนรา แม่น้ำสายบุรี แม่น้ำตากใบ และแม่น้ำสุไหงโก – ลก

สภาพภูมิอากาศ

จังหวัดนราธิวาส มี 2 ฤดู คือ ฤดูร้อนและฤดูฝน ลักษณะภูมิอากาศโดยทั่วไปมีอากาศร้อนชื้น ฝนตกชุกมีมรสุมพัดผ่านคือ ลมมรสุมตะวันตกเฉียงเหนือประมาณเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนกันยายน ลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนมกราคม จึงทำให้ฝนตกมากในช่วงนี้อุณหภูมิโดยเฉลี่ยประมาณ 27 - 29 องศา เซลเซียส

เศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโดยทั่วไปของจังหวัดนราธิวาสขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตรเป็นสำคัญ อาชีพหลักคือ การทำสวนยางพารา สวนมะพร้าวและผลไม้ต่างๆ การทำนา การประมงและการเลี้ยงสัตว์ ผลผลิตทางการเกษตรจึงทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับหนึ่ง การค้าขายและการบริการทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับสองรองลงมา (จังหวัดนราธิวาส, 2556)

จังหวัดสงขลา

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย เป็นเมืองท่าและเมืองชายทะเลที่สำคัญแห่งหนึ่งของภูมิภาค มาตั้งแต่ สมัยโบราณ และเป็นเมืองที่มีอารยธรรมเจริญรุ่งเรืองมาเป็นเวลานานหลายศตวรรษ จึงมีแหล่งโบราณสถานและโบราณวัตถุมากมาย อีกทั้งยังมีมรดกทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาสู่รุ่นสู่รุ่นจากบรรพบุรุษดั้งเดิม ทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณี ภาษา และการละเล่นพื้นเมืองต่างๆ ที่น่าสนใจและน่าศึกษามากมายนอกจากนี้สงขลายังมีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายทะเล ทะเลสาบ ป่าไม้ น้ำตก และมีทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ทั้งบนบกและในน้ำ มีอ่าวหาดใหญ่เป็นศูนย์กลางการค้าและการคมนาคมเป็นที่ตั้งของสนามบินนานาชาติแห่งสำคัญของภูมิภาคและของประเทศ จึงทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเฉพาะชาวมาเลเซีย มาเยี่ยมเยือนและท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากในแต่ละปี จังหวัดสงขลา มีเนื้อที่ประมาณ 7,393 ตารางกิโลเมตร หรือ 4,620,625 ไร่ เป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 26 ของประเทศ ลักษณะพื้นที่ทางทิศเหนือของจังหวัดส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ทางทิศ

ตะวันออกเป็นที่ราบริมทะเล ส่วนทางทิศใต้และทิศตะวันตก เป็นเขตภูเขาและที่ราบสูง โดยมีเทือกเขาสันกาลาคีรีเป็นพรมแดนธรรมชาติกั้นระหว่างสงขลาและรัฐเคดาห์ สหพันธรัฐมาเลเซีย เมืองสงขลาเดิมมีชื่อที่คนไทยใช้เรียกกันว่า "เมืองสทิง" สันนิษฐานว่าชื่อเมือง "สงขลา" น่าจะเพี้ยนมาจากคำว่า "สิงหลา" ที่แปลว่าเมืองสิงห์ อันเป็นชื่อที่พ่อค้าชาวเปอร์เซียอินเดียใช้เรียกกันในอดีต เนื่องจากได้แล่นเรือผ่านเข้ามาในทะเลสาบสงขลา เห็นเกาะหนู-เกาะแมวจากระยะไกล ๆ มีลักษณะคล้ายสิงห์ 2 ตัวหมอบเฝ้าปากทางเข้าเมือง จึงตั้งชื่อเมืองตามนั้น หรืออีกข้อ สันนิษฐานหนึ่งกล่าวว่า คำว่า "สงขลา" นั้นมาจากคำว่า "สิงขร" ที่แปลว่า "ภูเขา" เนื่องจากเมืองสงขลาในยุคดั้งเดิมตั้งอยู่เชิงเขา เมื่อพ่อค้าชาวมลายูเดินทางเข้ามาค้าขาย ได้ออกเสียงเพี้ยนเป็น "เซ็งกอรา" และต่อมาเมื่อชาวตะวันตกเข้ามา ก็ออกเสียงชื่อเมือง เพี้ยนเป็น "ซิงกอร่า" (Singora) จากนั้นจึงค่อยๆ เพี้ยนเป็นคำว่า "สงขลา" ดังปัจจุบัน เมืองสงขลาเป็นชุมชนขนาดใหญ่มาตั้งแต่ ในอดีตตัวเมืองเดิมตั้งอยู่ริมชายฝั่งทะเลสาบสงขลา ในบริเวณที่เป็นอำเภอสทิงพระในปัจจุบัน เป็นศูนย์กลางการปกครองของ ดินแดนรอบๆ ทะเลสาบสงขลาในช่วงระหว่างพุทธศตวรรษที่ 12 - 19 มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบศรีวิชัย มีการขุดคลองเชื่อมต่อ ระหว่างตัวเมืองกับทะเลสาบสงขลาและอ่าวไทย และทำการติดต่อค้าขายกับพ่อค้าชาวจีนในสมัยราชวงศ์ถัง (ประมาณ พ.ศ. 1201 - 1450) ต่อมาอาณาจักรศรีวิชัยได้เริ่มเสื่อมอำนาจลงเพราะการรุกรานจากชนชาติต่างๆ ทั้งพวกโจฬะ จากอาณาจักรตันซอร์ ทางภาคใต้ของอินเดีย พวกโจรสลัดมาเลย์ และชาวมุสลิมมลายู ที่อพยพมาจากหมู่เกาะต่าง ๆ ในประเทศอินโดนีเซีย โดยมีประเทศ อังกฤษสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ชุมชนเมืองสทิงพระเก่าก็ได้อพยพโยกย้ายไปตั้งรกรากอยู่ในหลายพื้นที่ของดินแดนแถบนี้ เกิดเป็น เมืองต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตลอดระยะเวลาหลายร้อยปีในสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 แห่งกรุงศรีอยุธยา เมืองสงขลา เป็นหนึ่งในเมืองประเทศราชจำนวน 16 หัวเมือง และในสมัยกรุงธนบุรี เมืองสงขลาเริ่มมีบทบาทสำคัญขึ้นอีกครั้ง เนื่องจากการค้า กับประเทศจีนเจริญขึ้น มีคนจีนอพยพเข้ามาตั้งถิ่นฐานในเมืองสงขลาเป็นจำนวนมาก ต่อมาสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรง แต่งตั้งหัวหน้าคนจีนขึ้นเป็นเจ้าเมือง เมืองสงขลาจึงถูกปกครองโดยเจ้าเมืองในตระกูล ณ สงขลา ติดต่อกันมาเป็นเวลานานถึง 126 ปี เจ้าเมืองชาวจีนเหล่านี้ได้วางพื้นฐานความเจริญด้านต่าง ๆ และพัฒนาเมืองสงขลาจากที่เป็นเมืองบริวารเล็กๆ ของนครศรีธรรมราช เจริญเติบโตจนกระทั่งกลายเป็นเมืองศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่ และเป็นที่ตั้งที่ว่าการมณฑลนครศรีธรรมราชระหว่างปี พ.ศ. 2439 - 2476 ทำการค้าขายกับกรุงเทพมหานคร สิงคโปร์ และเมืองอื่นๆ อย่างเจริญรุ่งเรือง และมีการก่อสร้างศิลปวัตถุและศาสนสถานไว้มากมาย บริเวณสองฝั่งปากทะเลสาบสงขลา ปัจจุบันจังหวัดสงขลาแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 16 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสงขลา อำเภอรโนด อำเภอกระเสถสินธุ์ อำเภอสทิงพระ อำเภอสิงหนคร อำเภอกวนเนียง อำเภอรัตภูมิ อำเภอบางกล่ำ อำเภอ

หาดใหญ่ อำเภอนาหม่อม อำเภोजะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอสะเดา และ
อำเภอคลองหอยโข่ง (จังหวัดสงขลา, 2556)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกสัดดาว ดังชัยภูมิ (บทคัดย่อ : 2550) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาการประกอบธุรกิจร้านหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เคยที่ใช้บริการร้านหนังสือ 2) แนวทางพัฒนาการประกอบธุรกิจร้านหนังสือที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ได้ศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในการศึกษาเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการสอบถามความคิดเห็นของตัวแทนผู้ประกอบการร้านหนังสือ 2 ราย ผู้จัดการร้านหนังสือ 4 คน พนักงานร้านหนังสือ 4 คน และผู้ที่เคยใช้บริการร้านหนังสือ 10 คนและนำประเด็นที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถามในการศึกษาเชิงปริมาณโดยการนำไปสำรวจความคิดเห็นและพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 270 คน พบว่า 1) ควรมีความหลากหลายของการให้บริการ 2) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับแวดวงหนังสือ พัฒนาฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้ด้วยคำตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม 3) ควรให้ความสำคัญกับการจัดการรายการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่เดิมและลูกค้าใหม่ 4) ควรออกแบบร้านให้มีความเหมาะสมกับสถานที่

วิลาศ ปัญญาวงศ์ (บทคัดย่อ : 2552) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการ ร้านหนังสือสุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการร้านหนังสือสุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำนวน 400 ราย ส่วนประสมการตลาดบริการร้านหนังสือสุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่นิยมซื้อคือ หนังสือทั่วไป ซึ่งเป็นหนังสือประเภทนวนิยาย เรื่องสั้น สารคดี ปกฉีก และหนังสือสำหรับเด็ก ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียน นักศึกษา และพนักงานบริษัท ดังนั้น ในการกำหนดส่วนตลาดและการเลือกตลาดเป้าหมายของร้านหนังสือ สุริวงษ์บุ๊คเซ็นเตอร์ควรพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นนักเรียน นักศึกษาและกลุ่มคนทำงานเป็นตลาดเป้าหมาย (Target marketing) โดยการจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องเริ่มต้นด้วยการแบ่งส่วนตลาดก่อนแล้วกำหนดตลาดเป้าหมายและกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มนักเรียน นักศึกษาควรเน้นด้านผลิตภัณฑ์ควรจัดหาหนังสือที่นำมาจำหน่ายให้ตรงกับความต้องการ เพิ่มความหลากหลายของหมวดหมู่หนังสือ เช่น หนังสือตำราเรียน แบบเรียน

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนักเรียน สำหรับผู้ทำงานคนทำงาน เช่น หนังสือ ประเภทนวนิยาย เรื่องสั้น ให้เพิ่มความหลากหลายขึ้น จัดหาหนังสือให้หลากหลาย ประเภท โดยถือเกณฑ์คุณภาพและราคาที่เหมาะสม นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของผู้ซื้อ

วาสนา พุทธมนต์พิทักษ์ (บทคัดย่อ : 2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านหนังสือของผู้บริโภคในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าปิ่นเกล้า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการร้านหนังสือ โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการร้านหนังสือในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าปิ่นเกล้าจากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20 - 29 ปีระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นนักเรียน นักศึกษา และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 20,000 บาท และพฤติกรรมการใช้บริการร้านหนังสือ พบว่าส่วนใหญ่มาใช้บริการร้านหนังสือมากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน เป็นลูกค้าร้านหนังสือเป็นระยะเวลา 1 - 2 ปี ใช้เวลาในร้านหนังสือเฉลี่ยครั้งละ 15 - 30 นาที มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยครั้งละ 101 - 500 บาทประเภทของหนังสือที่ถูกค่าที่นิยมเลือกซื้อ ได้แก่ นิตยสาร และวารสาร หนังสือที่ถูกค่าต้องการให้ร้านหนังสือจัดหาบริการเพิ่มเติม ได้แก่ นวนิยาย

มนทา แสงสว่าง (บทคัดย่อ : 2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดค้าปลีกที่มีผลต่อการซื้อหนังสือจากร้านหนังสือของผู้บริโภคในจังหวัดสมุทรสาคร การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดค้าปลีกที่มีผลต่อการซื้อหนังสือจากร้านหนังสือของผู้บริโภคในจังหวัดสมุทรสาคร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 ราย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พักอาศัยอยู่ในจังหวัดสมุทรสาครเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพ พนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 10,001-20,000 บาท เคยใช้บริการร้านซีอีดับเบิลยูเซ็นเตอร์ มากที่สุด ใช้บริการเดือนละ 2 - 3 ครั้ง ในช่วงวันอาทิตย์ โดยจะซื้อหนังสือมูลค่าเฉลี่ยระหว่าง 201 - 400 บาท ต่อครั้ง ประเภทหนังสือที่สนใจเลือกซื้อมากที่สุด ได้แก่ นิตยสาร ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจเลือกซื้อหนังสือด้วยตนเอง และส่วนใหญ่เห็นว่าร้านหนังสือที่มีอยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร ยังตอบสนองความต้องการในการซื้อหนังสือได้ไม่ครบถ้วน เนื่องจากมีหนังสือไม่ตรงความต้องการ หากมีการจัดตั้งร้านหนังสือขึ้นในจังหวัดสมุทรสาคร ส่วนใหญ่สนใจใช้บริการ โดยในร้านหนังสือควรมีมุมจำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์การเรียนเพิ่ม

ปัทิตา กองคำ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผลการวิเคราะห์โดยใช้หลัก

หารศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ จำนวน 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์ด้านการตลาด การวิเคราะห์ด้านเทคนิค การวิเคราะห์ด้านการจัดการ และการวิเคราะห์ด้านการเงิน พบว่า โครงการลงทุนธุรกิจหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีความเป็นไปได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ เท่ากับ 5,699,544.81 บาท ซึ่งเป็นค่าบวก นอกจากนั้นอัตราผลตอบแทนของโครงการได้เท่ากับ 11.14 % ซึ่งมากกว่าอัตราผลตอบแทนลค่าที่ตั้งสมมติฐานไว้ ซึ่งเท่ากับ 11 % และระยะเวลาคืนทุนของโครงการเท่ากับ 2 ปี 6 เดือน 8 วัน

รัฐพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา (บทคัดย่อ : 2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ วิจัยเรื่อง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า เขต คลองสาน กรุงเทพมหานคร และ (2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า จำแนก ตาม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ได้จากการเก็บตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ขนาดตัวอย่างมีจำนวน 384 คน ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Tukey ผลการศึกษา (1) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 6 ปัจจัย ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือ เช่า เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้าน ผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและลักษณะทางกายภาพ และปัจจัยด้านบุคลากร ส่วน ปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านส่งเสริมทางการตลาด และปัจจัยด้าน กระบวนการให้บริการ (2) ผลการเปรียบเทียบปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่าของผู้บริโภค พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และอาชีพ ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้าน ผลิตภัณฑ์ เพศ และอายุที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านราคา เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่าด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและ ลักษณะทางกายภาพ เพศ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านการส่งเสริมทางการตลาด เพศ อายุ และอาชีพ ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านบุคลากร และอายุ อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านกระบวนการให้บริการ

อาทิตยา หว่าละ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการซื้อหนังสือผ่านร้านหนังสือออนไลน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความต้องการซื้อหนังสือ

ผ่านร้านหนังสือออนไลน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาซื้อหนังสือผ่านร้านหนังสือออนไลน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่ามีความต้องการซื้อหนังสือผ่านร้านหนังสือออนไลน์ในหมวดวรรณกรรมมากที่สุด รองลงมาคือ หมวดภาษาศาสตร์ และหมวดบริหารและการจัดการตามลำดับ โดยหนังสือในหมวดวรรณกรรมที่มีความต้องการซื้อมากที่สุด คือ วรรณกรรมเสชา/เบาสมอง รองลงมาคือ ภาษาอังกฤษ รองลงมา คือ การออกเสียงและการอ่าน และการสนทนา ตามลำดับ สำหรับหนังสือในหมวดบริหารและการจัดการที่มีความต้องการมากที่สุด คือ สมัครงาน รองลงมาคือ พัฒนาตนเองและ การบริหารและการจัดการตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาซื้อหนังสือผ่านร้านออนไลน์ ที่สำคัญมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านราคา ในขณะที่ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญในระดับมาก

สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย จำนวน 218 คน พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปฏิบัติเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ได้แก่ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริการและการดำเนินงาน ด้านการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดซื้อและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านความสัมพันธ์ลูกค้า ด้านเครือข่ายธุรกิจ ด้านการเรียนรู้ขององค์กร ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้ และด้านการดำเนินงานที่เน้นการประกอบการผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมด้านการตลาด ด้านการเงินและด้านการจัดซื้อแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีจำนวนทุนจดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้นแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวม ด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยีแตกต่างกัน และผู้ประกอบการ

ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีจำนวนทุนจดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้นแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวม ด้านเครือข่ายธุรกิจ และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน

ฉวีวรรณ แซ่หลี่ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุน รวมทั้ง ด้านยอดขายของผู้ประกอบการ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไรของผู้ประกอบการ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการของ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 267 ราย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สิ่งที่มีผลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ระดับ 0.05 หมายความว่าประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม มีความสำคัญต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ประสบการณ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 3) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขายและของกำไร ที่ระดับ 0.01 ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2.52 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 2.53 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ย 2.53 ส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากันคือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% เช่นกัน

กรวิกา รอดปาน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้านหนังสือ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารประสบการณ์ลูกค้า 2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า 3) การมีส่วนร่วมของลูกค้าที่มีต่อกิจกรรม และ 4) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ กลุ่มตัวอย่างของร้านหนังสือที่เลือกศึกษา คือ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ นายอินทร์ ศูนย์

หนังสือจุฬาฯ ปิทูเอส และคิโนะคุนิยะ ส่วนกลุ่มลูกค้าของร้านหนังสือทั้ง 5 ร้านข้างต้น มีจำนวน 50 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ 1. ขั้นตอนในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจหนังสือมีแนวทางในการสร้าง ประสบการณ์ลูกค้าแตกต่างกัน โดยมี 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางสร้างประสบการณ์ทางกายภาพ และ 2) แนวทางการสร้างประสบการณ์ทางความรู้สึก โดยผ่านพนักงาน สื่อสิ่งพิมพ์ และทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่ในการสื่อสารกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางการสร้างประสบการณ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ เป็นไปตามท้องถื่นความต้องการ 2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประสบการณ์ลูกค้า มี 2 เรื่อง คือ 1) พนักงานและการ บริการ 2) ลูกค้า การแก้ไขปัญหา คือ การฝึกอบรมพนักงานและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า 3) การมีส่วนร่วมของลูกค้าในกิจกรรมที่ร้านหนังสือจัดขึ้น ลูกค้าส่วนใหญ่ทราบข่าวสารด้วยตนเองและเข้าร่วมเปิดตัวหนังสือมากที่สุด โดยลูกค้าส่วนมากมีความพึงพอใจเรื่องเนื้อหาของงานมากที่สุด 4) ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบรรยากาศของร้านหนังสือ โดยเฉพาะร้านหนังสือที่มีสาขาที่สะดวกในการเข้าไปใช้บริการ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจในด้านสินค้ามากที่สุด

ปนรรฐพร พจน์พัฒน์พล (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคในธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคในธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคในธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ 3) ความคิดเห็น อุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ กลุ่มผู้บริโภค อายุ 18 ปีขึ้นไปที่มีประสบการณ์ในการซื้อหนังสือจากร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ของศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกับกลุ่มผู้บริโภค จำนวน 400 คน และการสนทนาแบบกลุ่มย่อย กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 2 กลุ่มแบ่งออกเป็น 1) กลุ่มนิสิต/นักศึกษา 2) กลุ่มบุคคลวัยทำงาน การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ถดถอยแบบง่าย การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การพรรณนา โดยการสรุปบทสนทนาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้มีการอ้างคำพูดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีความภักดีในตราสินค้าในธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับสูง 2) เพศ การเปิดรับเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและความเชื่อใจมีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าของร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความคิดเห็นว่าร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในเรื่องความสะดวกรวดเร็ว และการขนส่งล่าช้าเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ส่วนข้อเสนอแนะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการให้ร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นรวมถึงการจัดการช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

นฤพรณ ตั้งวานิชย์เจริญ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของร้านหนังสือประเภทเซนสโตร์ การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของร้านหนังสือประเภทเซนสโตร์ โดยศึกษาจากความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อปัจจัยทางการตลาดของร้านหนังสือ การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีอายุระหว่าง 18 - 22 ปี กำลังศึกษาอยู่ในจังหวัดขอนแก่นและเป็นผู้ที่เคยไปใช้บริการร้านหนังสือประเภทเซนสโตร์ จำนวน 400 คน โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยย่อยด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ลูกค้านี้มีความต้องการมากที่สุดให้ร้านหนังสือมีหนังสือออกใหม่วางจำหน่ายเสมอ และมีความต้องการระดับมากให้ร้านหนังสือมีการจัดหมวดหมู่สินค้าอย่างชัดเจน มีหนังสือจากหลากหลายสำนักพิมพ์ให้เลือก สินค้าที่วางจำหน่ายอยู่ในสภาพเรียบร้อยสมบูรณ์ไม่ชำรุดหรือเสียหาย มีหนังสือที่กำลังเป็นที่นิยมและมียอดจำหน่ายสูง มีการจำหน่ายสินค้าหลากหลาย ปริมาณหนังสือมีเพียงพอต่อความต้องการ เป็นร้านที่มีภาพลักษณ์ดีและมีชื่อเสียง มีบริการรับจองหนังสือ และมีการรับประกันเปลี่ยนสินค้าได้หากมีปัญหา 2) ปัจจัยย่อยด้านราคา ลูกค้านี้มีความต้องการมากให้ร้านหนังสือมีหนังสือหลายระดับราคาให้เลือก สามารถชำระเงินด้วยบัตรเครดิตได้ ขายหนังสือตามราคาปกหนังสือ และราคาหนังสือและสินค้าอื่น ๆ มีราคาถูกกว่าร้านอื่น 3) ปัจจัยย่อยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ลูกค้านี้มีความต้องการมากให้ร้านหนังสือมีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ใกล้หรืออยู่ในศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้า มีทำเลที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง มีจำนวนสาขามากและทั่วถึง ทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ใกล้ที่พักอาศัย 4) ปัจจัยย่อยด้านการ

ส่งเสริมการตลาด ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุดให้ร้านหนังสือมีการห่อปกหนังสือให้ฟรี และมีความต้องการระดับมากในด้านที่สมาชิกร้านหนังสือจะได้รับส่วนลดเมื่อซื้อสินค้า มีการแนะนำหนังสือที่น่าอ่าน หนังสือออกใหม่ มีการจัดอันดับหนังสือขายดีของทางร้าน มีการแจกที่คั่นหนังสือ มีการจัดช่วงลดราคาสินค้าตามฤดูกาลต่าง ๆ มีการรับสมัครสมาชิกฟรีมีการแจกของสมนาคุณเมื่อซื้อสินค้าที่ร่วมรายการครบตามที่กำหนด ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกไม่จำกัด บัตรสมาชิกสามารถใช้กับร้านค้าอื่นๆที่ร่วมรายการได้ มีเว็บไซต์และสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ 5) ปัจจัยย่อยด้านกระบวนการให้บริการ ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุดให้ร้านหนังสือมีความถูกต้องในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า มีความรวดเร็วและถูกต้องในการให้บริการทางการเงินและมีความรวดเร็วในการบริการ 6) ปัจจัยย่อยด้านบุคลากร ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุดให้ร้านหนังสือมีพนักงานที่มีอัธยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ดี พนักงานมีความพร้อมและเต็มใจให้บริการ พนักงานพูดจาสุภาพ อ่อนน้อม พนักงานสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้เป็นอย่างดี พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในสินค้าแต่ละชนิดเป็นอย่างดี พนักงานแต่งกายสะอาดเรียบร้อย และมีจำนวนพนักงานมากพอในการให้บริการ 7) ปัจจัยย่อยด้านลักษณะทางกายภาพ ลูกค้ามีความต้องการมากที่สุดให้ร้านหนังสือสะอาดอากาศเย็นสบาย ปลอดภัย มีการจัดตกแต่งร้านที่สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย น่าเข้าไปใช้บริการ บริเวณภายในร้านกว้างขวาง ไม่แออัด และป้ายชื่อร้านโดดเด่นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน

วฤศ อุปศิริ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่าในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และ (2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ใช้วิธีการเก็บตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test การทดสอบค่า F-test และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภค ในการเลือกใช้

บริการร้านหนังสือเช่า ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด ปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ 2) ผลการเปรียบเทียบปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภค ในการเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า พบว่า อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านราคา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านการส่งเสริมทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านลักษณะทางกายภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า ด้านกระบวนการให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณชร แสนหันพกุล (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาพลักษณ์ทางการตลาดของร้านจำหน่ายหนังสือประเภทแฟรนไชส์และประเภทไม่ใช่แฟรนไชส์ของผู้บริโภคในอำเภอเมืองนครปฐม ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบภาพลักษณ์ทางการตลาดของร้านจำหน่ายหนังสือประเภทแฟรนไชส์และประเภทไม่ใช่แฟรนไชส์ ของผู้บริโภคในอำเภอเมืองนครปฐม โดยใช้แบบสอบถามกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง พบว่า การเปรียบเทียบภาพลักษณ์ทางการตลาด ผิดแบบสอบถามเห็นว่า ร้านจำหน่ายหนังสือประเภทแฟรนไชส์และประเภทไม่ใช่แฟรนไชส์ที่มีรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด มีภาพลักษณ์ด้าน

กระบวนการให้บริการสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ส่วนร้านจำหน่ายหนังสือประเภทไมซ์แฟรนไชส์ที่เป็นบริษัทมหาชน จำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าภาพลักษณ์ด้านการสร้างและการนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ของปัจจัยย่อยของส่วนประสมทางการตลาดของร้านจำหน่ายหนังสือแต่ละประเภท พบว่า ร้านจำหน่ายหนังสือประเภทแฟรนไชส์และประเภทไมซ์แฟรนไชส์ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความภาพลักษณ์ของปัจจัยย่อยของแต่ละส่วนประสมทางการตลาด (7 Ps เรียงตามลำดับ) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มีหนังสือจากหลากหลายสำนักพิมพ์ คิดป้ายราคาสินค้าแต่ละชิ้นให้เห็นอย่างชัดเจน มีการจัดหนังสือขายดี เป็นต้น

กรอบแนวความคิดการค้นคว้าอิสระ

ผู้ศึกษา ได้ใช้ทฤษฎี กระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546 : 13) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดกรอบความคิดในการค้นคว้าอิสระ

เหตุของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ระดับประสบการณ์

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลตอบแทนจากการลงทุน

- ยอดขาย
- กำไร

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎี วงจรคุณภาพ PDCA ของ Edward W Deming (2011 : ไม่ปรากฏ
เลขหน้า) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและด้านกำไร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การศึกษา เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ครั้งนี้เป็น การค้นคว้าอิสระ ที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้าน หนังสือ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือที่จดทะเบียน เปิดดำเนินการอยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ในปี 2555 จำนวนทั้งสิ้น 200 ร้าน (ที่มา : สมาคมผู้จำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั่วประเทศ : มีนาคม 2557) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

สถานที่ประกอบการ	จำนวนประชากร (ร้าน)
จังหวัดปัตตานี	55
จังหวัดยะลา	34
จังหวัดนราธิวาส	37
จังหวัดสงขลา	74
รวม	200

ที่มา : สมาคมผู้จำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั่วประเทศ : มีนาคม 2557

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-questionnaire) ปลายเปิด (Opened-end) สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้ประกอบธุรกิจร้านหนังสือ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 1 ข้อ คือ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายหนังสือที่อยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ ด้านการควบคุม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 18 ข้อ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) เป็นรูปแบบของการถามที่ใช้ประเมินค่าสิ่งที่ต้องการวัดซึ่งไม่อาจวัดออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน แต่บอกให้ทราบถึงระดับของความคิดเห็น ความรู้สึก หรือเจตคติ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2552 : 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 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีคำถามจำนวน 2 ข้อคือ ระดับการ

เพิ่มขึ้นยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ และระดับการเพิ่มขึ้นของกำไร ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งตัดแปลงตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (ยูทษ์ ไกยวรรณ, 2552 : 106) ดังนี้

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

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Form) เป็นคำถามที่ไม่มีคำตอบให้เลือก ผู้ตอบสามารถสามารถตอบได้อย่างอิสระ (ยูทษ์ ไกยวรรณ, 2552 : 106)

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และศึกษาแบบสอบถามของชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์ (2555 : 92 - 97) และแบบสอบถามของณัฐนันท์ สุภครชัยวงศ์ (2554 : 135 - 140) แล้วนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามโดยครอบคลุมงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม และการศึกษาแนวคิดเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนจากยอดขาย และกำไร

2. กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของเนื้อหาที่ต้องการทราบ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยเนื้อหา มี 3 ระดับคือ

- +1 เป็นคำถามที่ตรงกับเนื้อหา
- 0 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
- และ -1 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจแล้วว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

จากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ถ้วน สายยศ และ อังค
นา สายยศ, 2543 : 249) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 ΣR แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงทางเนื้อหาและ โครงสร้าง ผล
การวิเคราะห์ได้ค่าเฉลี่ย 1.00 แปลว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องระดับดีมาก และนำเสนอแนะ
จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ใช้ในการวิจัยต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลอง (Try Out) ใช้กับ
ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายของหนังสือ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30
คน

5. นำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับด้วย
วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เพื่อหาความสัมพันธ์รายข้อของข้อคำถามหลายๆข้อ
ระดับค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในช่วง 0 - 1 ในกรณีที่ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 1
แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูงหรือค่อนข้างสูง ถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 0.5
หรือมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ปานกลางหรือค่อนข้างน้อย หรือน้อย
และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ . 841 (สรชัย พิศาลบุตร, 2551 : 82)

6. แบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษา จากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส
และสงขลา) เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือที่เป็นกลุ่มประชากร
ด้วยตนเอง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้ศึกษาคำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าร้อยละ การหาค่าความถี่ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย
2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อและรายด้าน
3. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2550 : 69)

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. ทดสอบสมมติฐานและการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)

4.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) กับระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4.2 หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) การหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4.3 สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) จากตัวแปรระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ Regression Analysis

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1. ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดือนจิตต์ จิตต์อารี, 2548 : 236)

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

โดย	P	แทนค่าสถิติร้อยละ
	f	แทนความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
	X	ค่าของข้อมูล หรือคะแนน
	N	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.2. สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550 : 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 $Y' = b_0 + b_1X$ 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

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

อาณาเขตวิกฤตและการสรุปผล

จะปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha, n-2}$ ที่ได้จากตาราง หรือ t ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $-t_{\alpha, n-2}$

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

จากสมการถดถอย $Y' = b_0 + b_1X$ ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง สามารถใช้ค่า Y' มาประมาณค่า Y ที่จะเกิดขึ้นได้ เมื่อ $X=X_i$ ดังนี้

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

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

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	เสนอเค้าโครงเพื่อขออนุมัติหัวข้อและอาจารย์ที่ปรึกษา			■	■	■															
4	สร้างแบบสอบถามและหาค่าความเที่ยงตรง					■	■	■	■												
5	ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาคุณภาพ									■	■	■									
6	เก็บรวบรวมข้อมูล												■	■							
7	วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล														■	■	■	■			
8	เขียนรายงานการค้นคว้าอิสระ																	■	■	■	■

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantization research) โดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (survey research) ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ร้าน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและด้านกำไร

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	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significance)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Adj R2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
SEest	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
A	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหน่วยธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งแสดงจำนวนและค่าร้อยละ โดยจำแนกตามประสบการณ์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของร้านหนังสือ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=200)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน (exe)		
น้อยกว่า 1 ปี	1	0.50
1 – 5 ปี	25	12.50
6 - 10 ปี	51	25.50
11 - 15 ปี	57	28.50
15 ปีขึ้นไป	66	33.00

จากตารางที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมา มีประสบการณ์ 11 - 15 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่
4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์จากผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือใน
เขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) โดยจำแนกเป็นรายได้
ดังแสดงในตารางที่ 4 - 7

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์
ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส
และสงขลา) แยกเป็นรายด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Plan)	3.56	0.80	มาก
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Work)	3.09	0.91	ปานกลาง
ด้านการควบคุม (Control)	3.33	0.78	ปานกลาง
รวม	3.33	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขต
พื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวม
พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน
กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.09$)

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (plan)			
1. ทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมายก่อนเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ (a 1)	3.87	1.07	มาก
2. มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายของผู้บริโภคในพื้นที่ (a 2)	3.80	0.93	มาก
3. มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ (a 3)	3.87	0.89	มาก
4. มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีว่าก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการทำธุรกิจร้านหนังสือ (a 4)	3.19	1.13	ปานกลาง
5. มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ (a 5)	3.45	1.02	ปานกลาง
6. มีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการตัวเองกับกิจการของคู่แข่งปัจจุบัน (a 6)	3.19	1.17	ปานกลาง
รวม	3.56	0.80	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือ มีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมายก่อนเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ และมีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ มากที่สุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือธุรกิจร้านหนังสือ มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายของผู้บริโภคในพื้นที่ ($\bar{X} = 3.80$) และมีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ ($\bar{X} = 3.45$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านมีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีว่าก่อให้เกิด

โอกาสหรืออุปสรรคในการทำธุรกิจร้านหนังสือ และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการตัวเองกับกิจการของกลุ่มคู่แข่งปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (work)			
1. จัดทำโปรโมชัน ลดแลก แจกแถมที่เหมาะสม ตามเทศกาลต่าง ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า (b 1)	2.58	1.23	ปานกลาง
2. มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน (b 2)	2.76	1.16	ปานกลาง
3. มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขาย (b 3)	3.11	1.38	ปานกลาง
4. มีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้เจ้าหนี้ (b 4)	3.85	0.83	มาก
5. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก (b 5)	3.17	1.19	ปานกลาง
6. มีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้กับธุรกิจร้านหนังสือ (b 6)	3.04	1.26	ปานกลาง
รวม	3.09	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือ มีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้ มากที่สุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ ธุรกิจร้านหนังสือ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 3.17$) และมีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขาย ($\bar{X} = 3.11$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมี

จัดทำโปรโมชั่น ลดแลก แจกแถมที่เหมาะสม ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า ($\bar{X} = 2.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการควบคุม โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการควบคุม	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (control)			
1. มีการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง (c 1)	4.28	0.74	มาก
2. มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวันเพื่อจะรู้ว่าเรื่องไหนเต็มเรื่องไหนควรปรับแผนในการเชิรสินค้า (c 2)	2.77	1.07	ปานกลาง
3. มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารการจัดซื้อหนังสือ (c 3)	3.84	0.92	มาก
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน (c 4)	2.80	1.15	ปานกลาง
5. มีการจัดทำสินค้าขายดีที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าเป็นรายเดือนจากการบันทึกการขายสินค้าแต่ละวัน (c 5)	3.18	1.12	ปานกลาง
6. มีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการร้านหนังสือเพื่อความสะดวกในการจัดวางหนังสือและการโปรโมทหนังสือ (c 6)	3.11	1.13	ปานกลาง
รวม	3.33	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการควบคุมโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารการจัดซื้อ

หนังสือ ($\bar{X} = 3.84$) มีการจัดทำสินค้าขายดีที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าเป็นรายเดือนจากการบันทึกการขายสินค้าแต่ละวัน ($\bar{X} = 3.18$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวันเพื่อจะรู้ว่าเรื่องไหนเต็มเรื่องไหนควรปรับแผนในการเชิขร์สินค้า ($\bar{X} = 2.77$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 จำนวน และร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

จำนวนและร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ดังแสดงในตารางที่ 8 - 9

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านยอดขาย

ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ (dv1)	จำนวน (N=200)	ร้อยละ
1. เท่าเดิม	45	22.50
2. เพิ่มขึ้น 1 - 5%	57	28.50
3. เพิ่มขึ้น 6 - 10%	33	16.50
4. เพิ่มขึ้น 11 - 15%	38	19.00
5. เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	27	13.50

จากตารางที่ 8 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายจากธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มียอดขายจากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านหนังสือเพิ่มขึ้น 1 - 5% จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 รองลงมายอดขายเท่าเดิม จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 มียอดขายเพิ่มขึ้น 11 - 15% จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ยอดขายเพิ่มขึ้น 6 - 10% จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 และยอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่า 16% น้อยที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านกำไร

กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ (dv2)	จำนวน (N=200)	ร้อยละ
1. เท่าเดิม	44	22.00
2. เพิ่มขึ้น 1-5%	66	33.00
3. เพิ่มขึ้น 6-10%	45	22.50
4. เพิ่มขึ้น 11-15%	22	11.00
5. เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	23	11.50

จากตารางที่ 9 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไรจากธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกำไรจากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านหนังสือมีกำไรเพิ่มขึ้น 1 - 5% จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมามีกำไรเพิ่มขึ้น 6 - 10% จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 มียอดกำไรเท่าเดิม จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 มีกำไรเพิ่มขึ้นมากกว่า 16% จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และมีกำไรเพิ่มขึ้น 11 - 15 % น้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) ดังแสดงในตารางที่ 10 - 11

ตารางที่ 10 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ
ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ที่	ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่
1.	เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้	50
2.	น้ำมันราคาแพงมีผลต่อต้นทุนค่าขนส่ง	32
3.	เศรษฐกิจไม่ดี	20
4.	ขาดแคลนพนักงาน	15
5.	จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่รวดเร็ว	10
6.	สินค้าค้างสต็อกมากเกินไป	8
รวม		115

จากตารางที่ 10 ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) รวมทุกด้านพบว่าเหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความถี่สูงสุด รองลงมาน้ำมันราคาแพงมีผลต่อต้นทุนค่าขนส่ง และเศรษฐกิจไม่ดี ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.	รัฐบาลควรมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคใต้	70
2.	พยายามสืบดูราคาแล้วมากำหนดราคาไม่ให้ต่างจากราคาท้องตลาด	45
3.	อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	30
4.	สร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า	35
รวม		180

จากตารางที่ 11 ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) โดยส่วนใหญ่พบว่ารัฐบาลควรมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคใต้ มีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ พยายามสืบดูราคาแล้วมากำหนดราคาไม่ให้ต่างจากราคาท้องตลาด ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของร้านหนังสือกับแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานของร้านหนังสือ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ

H_1 : ประสิทธิภาพในการทำงานของร้านหนังสือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสิทธิภาพในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ตัวแปร	การวางแผนกลยุทธ์
ประสิทธิภาพ	ความเข้าใจในกลุ่มตลาด (a 1)
	.196*
	.003
	ศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อ (a 2)
	.260**
	.000
ประสิทธิภาพ	ศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ(a 3)
	.246**
	.000
	ศึกษาความก้าวหน้าเทคโนโลยี (a 4)
	.187**
	.004
ประสิทธิภาพ	การคาดการณ์ความต้องการลูกค้า (a 5)
	.133*
	.031
	ศึกษาความได้เปรียบการแข่งขัน (a 6)
	.177**
	.006

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed)

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของประสพการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่าประสพการณ์ในการทำงานของผู้ประกอบการร้านหนังสือสามารถกำหนดหรือมีอิทธิพลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($r_{xy} = .196^{**}$ $r_{xy} = .260^{**}$ $r_{xy} = .246^{**}$ $r_{xy} = .187^{**}$ $r_{xy} = .133^{*}$ $r_{xy} = .177^{**}$)

ตารางที่ 12.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสพการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ตัวแปร	การปฏิบัติตามกลยุทธ์
ประสพการณ์	จัดทำโปรโมชัน (b 1)
	.204**
	.002
	สร้างความปลอดภัยของพนักงาน (b 2)
	.294**
	.000
	การขายเชื่อ (b 3)
	.322**
	.000
	ระบบบริหารการเงิน (b 4)
	.310**
	.000
	การใช้เทคโนโลยี (b 5)
	.253**
	.000
	การสร้างแตกต่างด้านบริการ (b 6)
	.267**
	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed)

จากตารางที่ 12.1 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการจัดทำโปรโมชัน มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ ($r_{xy} = .204^{**}$ $r_{xy} = .294^{**}$ $r_{xy} = .322^{**}$ $r_{xy} = .310^{**}$ $r_{xy} = .253^{**}$ $r_{xy} = .267^{**}$)

ตารางที่ 12.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของประสพการณ์ในการทำงานกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ด้านการปฏิบัติการควบคุม

ตัวแปร	การควบคุม
ประสพการณ์	การตรวจสอบงบการเงิน (c 1)
	.237**
	.000
	การบริหารสต็อก (c 2)
	.122*
	.043
ประสพการณ์	การสรุปยอดสินค้าคงเหลือ (c 3)
	.161*
	.011
	การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน (c 4)
	.269**
	.000
ประสพการณ์	การจัดทำสินค้าขายดี (c 5)
	.163*
	.011
	การจัดทำฐานข้อมูล (c 6)
	.293**
	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (1-tailed)

จากตารางที่ 12.2 ด้านการควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล ($r_{xy} = .237^{**}$ $r_{xy} = .122^{*}$ $r_{xy} = .161^{*}$ $r_{xy} = .269^{**}$ $r_{xy} = .163^{*}$ $r_{xy} = .293^{**}$)

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	48.381	18	2.688	2.855	.000 ^a
Residual	170.399	181	.941		
Total	218.780	199			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	2.487	.454	5.484	.000
A1	.005	.109	.050	.961
A2	.190	.137	1.385	.168
A3	.015	.128	.121	.904
A4	-.042	.095	-.443	.658
A5	-.156	.104	-1.500	.135
A6	-.046	.102	-.450	.653
B1	-.089	.094	-.956	.340
B2	.213	.109	1.961	.051
B3	.128	.069	1.864	.064

ตารางที่ 14 (ต่อ) การวิเคราะห์ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
B4	.220	.143	1.534	.127
B5	-.010	.105	-.093	.926
B6	.166	.099	1.669	.097
C1	-.022	.141	-.154	.878
C2	-.044	.085	-.520	.604
C3	-.163	.117	-1.402	.163
C4	.027	.118	.229	.819
C5	-.172	.105	-1.633	.104
C6	.186	.103	1.804	.073

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.470 ^a	.221	.144	.97027

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ ระดับประสบการณ์ (EXP) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ .221 ซึ่งสามารถพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) ได้ร้อยละ 22.10 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = 2.487 + .005a1 + .190a2 + .015a3 - .042a4 - .156a5 - .046a6 - .089b1 + .213b2 + .128b3 + .220b4 - .010b5 + .166b6 - .022ca - .044c2 - .163c3 + .027c4 - .172c5 + .186c6$$

โดยที่	Y_1	แทน	การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และด้านการควบคุม
	a1	แทน	การตรวจสอบงบการเงิน
	a2	แทน	ศึกษาพฤติกรรมการณ์การซื้อ
	a3	แทน	ศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ
	a4	แทน	ศึกษาความก้าวหน้าเทคโนโลยี
	a5	แทน	การคาดการณ์ความต้องการลูกค้า
	a6	แทน	ศึกษาความได้เปรียบการแข่งขัน
	b1	แทน	จัดทำโปรโมชัน
	b2	แทน	สร้างความปลอดภัยของพนักงาน
	b3	แทน	การขายเชื่อ
	b4	แทน	ระบบบริหารการเงิน
	b5	แทน	การใช้เทคโนโลยี
	b6	แทน	การสร้างแตกต่างด้านการบริการ
	c1	แทน	การตรวจสอบงบการเงิน
	c2	แทน	การบริหารสต็อก
	c3	แทน	การสรุปยอดสินค้าคงเหลือ
	c4	แทน	การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน
	c5	แทน	การจัดทำสินค้าขายดี
	c6	แทน	การจัดทำฐานข้อมูล

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายของร้านหนังสือกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงลบกับยอดขายของธุรกิจร้านหนังสือ

H_1 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับยอดขายของธุรกิจร้านหนังสือ

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์กับยอดขายของธุรกิจร้านหนังสือ

ตัวแปร	ยอดขาย (DV1)
	1.000
การจัดการเชิงกลยุทธ์	.823**
ABCTT	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1- tailed)

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุม กับยอดขายของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อยอดขายของธุรกิจ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการจัดทำโปรแกรมชั้น มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้

ด้านการควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับยอดขายของผู้ประกอบการร้านหนังสือ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	81.881	1	81.881	416.386	.000 ^a
Residual	38.936	198	197		
Total	120.817	199			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับยอดขายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณกับการจัดการเชิงกลยุทธ์กับยอดขายของผู้ประกอบการร้านหนังสือ โดยการวิเคราะห์ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	2.040	.070	28.983	.000
DV1 (ยอดขาย)	.472	.023	20.406	.000

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.823 ^a	.678	.676	.44345

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระการจัดการเชิงกลยุทธ์ (X_1) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม ยอดขาย (y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ a.460 , b.607 , c.666 , d.685 , e.700, f.708 ซึ่งสามารถพยากรณ์ปรับปรุงระดับยอดขายกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (y_1) ได้ร้อยละ 46.0 , 60.7 , 66.6 , 68.5, 70.0, 70.8 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$y_1 = 2.040 + .472$$

โดยที่ y_1 แทน ยอดขาย

สมมติฐานที่ 3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกำไรของร้านหนังสือกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงลบกับกำไรของธุรกิจร้านหนังสือ

H_1 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกำไรของธุรกิจร้านหนังสือ

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านกับกำไรธุรกิจร้านหนังสือ

ตัวแปร	กำไร (DV2)
	1.000
การจัดการเชิงกลยุทธ์	.825**
ABCTT	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (1-tailed)

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุม กับกำไรของธุรกิจร้านหนังสือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากำไรในการทำงานของผู้ประกอบการร้านหนังสือสามารถกำหนดหรือมีอิทธิพลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการร้านหนังสือ ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีการจัดทำโปรแกรมชั้น มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้

ด้านการควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขาด และมีการจัดทำฐานข้อมูล

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกำไรของผู้ประกอบการร้านหนังสือ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	82.182	1	82.182	421.163	.000 ^a
Residual	38.6363	198	.195		
Total	120.817	199			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่า กำไรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกำไรของผู้ประกอบการร้านหนังสือกับใช้วิธีการวิเคราะห์ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	2.021	.071	28.535	.000
กำไร (DV2)	.508	.025	20.522	.000

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.825 ^a	.680	.679	.44174

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระการจัดการเชิงกลยุทธ์ (X_1) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม ระดับกำไร (y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนายพยากรณ์ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ .680 ซึ่งสามารถทำนายพยากรณ์ปรับปรุงระดับกำไรกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (y_1) ได้ร้อยละ 68.00 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$y_1 = 2.021 + .508$$

โดยที่ y_1 แทน กำไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสงขลา) 2) เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา) 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือที่เปิดดำเนินการอยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ในปี 2556 จำนวนทั้งสิ้น 200 ร้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ใช้ทฤษฎี วงจรคุณภาพ PDCA ของ Edward W. Deming (2011 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนการลงทุนด้านยอดขายและด้านกำไร

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษา จากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี และ นราธิวาส และสงขลา) เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ที่เป็นกลุ่มประชากรด้วยตนเอง ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ส่วนที่ 1

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.56 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.09

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือ มีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมายก่อนเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ และมีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือธุรกิจร้านหนังสือ มีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภคในพื้นที่ มีค่าเฉลี่ย 3.80 และมีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ มีค่าเฉลี่ย 3.45

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือ มีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือ ธุรกิจร้านหนังสือ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ย 3.17 และมีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขาย มีค่าเฉลี่ย 3.11

ด้านการประเมินผล โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง มีค่าเฉลี่ย 4.28 รองลงมา มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการจัดซื้อหนังสือ มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีการจัดทำสินค้าขายดีที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าเป็นรายเดือนจากการบันทึกการขายสินค้าแต่ละวัน มีค่าเฉลี่ย 3.18

3. ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายจากธุรกิจร้านหนังสือ ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย เพิ่มขึ้นไม่เกิน 1 - 5 % เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากัน คือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 1 - 5 % เช่นกัน

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) รวมทุกด้านพบว่าเหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้เป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาน้ำมันราคาแพงมีผลต่อต้นทุนค่าขนส่ง และปัญหาเศรษฐกิจไม่ดี ตามลำดับ

5. ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) โดยส่วนใหญ่พบว่าผู้ประกอบการเสนอแนะให้รัฐบาลควรมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคใต้ มากที่สุด รองลงมาคือ พยายามสืบดูราคาแล้วมากำหนดราคาไม่ให้ต่างจากราคาท้องตลาด

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

พบว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($r_{xy} = .196^{**}$ $r_{xy} = .260^{**}$ $r_{xy} = .246^{**}$ $r_{xy} = .187^{**}$ $r_{xy} = .133^{*}$ $r_{xy} = .177^{**}$)

รวมทั้งประสบการณ์มีความสัมพันธ์ในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีการจัดทำโปรโมชัน มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ ($r_{xy} = .204^{**}$ $r_{xy} = .294^{**}$ $r_{xy} = .322^{**}$ $r_{xy} = .310^{**}$ $r_{xy} = .253^{**}$ $r_{xy} = .267^{**}$)

และประสบการณ์มีความสัมพันธ์ในด้านด้านการควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน โดยมีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล ($r_{xy} = .237^{**}$ $r_{xy} = .122^{*}$ $r_{xy} = .161^{*}$ $r_{xy} = .269^{**}$ $r_{xy} = .163^{*}$ $r_{xy} = .293^{**}$)

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและด้านผลกำไร

แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ในด้านการศึกษาข้อมูล มีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการจัดทำโปรโมชั่น มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล มีความสัมพันธ์กับยอดขาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ผลตอบแทนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการจัดทำโปรโมชั่น มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าดี และมีการจัดทำฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์กับกำไรที่ระดับ 0.01

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย ของการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ R Square มีค่าเท่ากับ .678 มีดัชนีชี้วัดความเชื่อมั่น 67.8 เปอร์เซนต์ ในการพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำฐานข้อมูล ศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การขายเชื่อ การสร้างความแตกต่างด้านบริการ และการใช้เทคโนโลยี

อภิปรายผล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) ในด้านประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ 15 ปีขึ้นไปเนื่องจากธุรกิจประเภทนี้จำเป็นจะต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างมาก สังเกตเห็นได้ว่าแม้ในสามจังหวัดชายแดนใต้จะประสบกับปัญหาความไม่สงบทำให้ผู้ประกอบการไม่กล้ามาลงทุน ผู้ประกอบการเดิมก็ล้มเลิกกิจการแต่สืบเนื่องจากธุรกิจร้านหนังสือเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคง เพราะสินค้าสามารถจำหน่ายได้ตลอดทั้งปี และสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเกือบทุกสาขาอาชีพ เป็นที่ต้องการของตลาด และแม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรมากเท่ากับธุรกิจบางประเภทแต่ก็เป็นธุรกิจที่มีผลกำไรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องไม่ต้องกังวลสภาพดินฟ้าอากาศ และยังคงคล้อยไปกับสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาว (2551 : 100 - 101) ได้กล่าวไว้ว่าประสบการณ์ของผู้ประกอบการคือสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจ เพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงย่อมสามารถมองเห็นอนาคตได้ไกลกว่าผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์น้อย เป็นต้น

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีแผนเพื่อการดำเนินงานให้ตรงตามแผนที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ (2542 : 14) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) คือกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาว (2551 : 109) สนับสนุนว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือนักบริหาร คือผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่บริหาร ต้องมีการแผนกลยุทธ์ที่สามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนด และการนำกลยุทธ์ไปใช้

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และ สงขลา) ด้านยอดขายและด้านกำไรจากธุรกิจร้านหนังสือ

จากการศึกษาการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน วัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรสูงสุดและเป็นที่พอใจของลูกค้า ซึ่งจากการสังเกตพบว่า จากสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยังคงลุกลามอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้ต่อรายได้และยอดขายของธุรกิจ ประกอบกับภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อต้นทุนของสินค้า และในมุมมองของผู้ประกอบการมักจะประเมินยอดขายหรือกำไรของกิจการอยู่ในระดับกลางหรือต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมของสังคมไทย ที่ทำให้คนไทยมีนิสัยอ่อนน้อม ถ่อมตน จึงทำให้ผู้ประกอบการประเมินยอดขายและกำไรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง ๆ ที่บางครั้ง กิจการมีรายได้ดี ยอดขายและกำไรมาก กิจการเจริญรุ่งเรืองประกอบกับผลกระทบที่ส่งผลต่อธุรกิจหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในกิจการที่ส่งผลต่อยอดขายและกำไรที่ลดลง สอดคล้องกับ รัตนา สายคณิต (2551 : 198 - 201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่ามีทฤษฎีหลายทฤษฎีในวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้มุ่งอธิบายเรื่องของกำไร โดยมีจุดเน้นต่างกันบางทฤษฎีเน้นการอธิบายแหล่งที่มาของกำไร บางทฤษฎีเน้นการอธิบายส่วนประกอบของกำไรและบางทฤษฎีเน้นการอธิบายการจัดสรรกำไร เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีกำไรต่างๆออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด และกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจร้านขายหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ที่ระดับ 0.01 จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้นั้น ประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์มากจะมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์และประสบการณ์จะเป็นตัวส่งเสริมความรู้ความสามารถและการคาดการณ์ เพราะประสบการณ์ในแต่ละบุคคลล้วนประสบมาไม่เหมือนกัน ผู้ประกอบการที่สามารถนำข้อเสียหรือข้อผิดพลาดจากอดีตมาแก้ไขซึ่งจะทำให้ปัจจุบันดีขึ้น รวมทั้งประสบการณ์จะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ การประสบความสำเร็จในธุรกิจประสบการณ์จึงมีความสำคัญยิ่งในแวดวงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับจินตนา บุญบงการ (2549 : 14) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบ การตัดสินใจการวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานของผู้ประกอบการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผน ปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการวางแผน คือมีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ มีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้ ด้านการควบคุมคือ การตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า การทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากประสบการณ์จะมีบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการ

วางแผนก็คือการวางแผนทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในการทำงานสิ่งใดก็ตามถ้ามีการวางแผนที่ดี การดำเนินการก็จะดีไปด้วย ซึ่งผู้ประกอบการได้ทำการวางแผนก็คือ การทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค ศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ ศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และมีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาว (2551 : 100 - 101) ได้กล่าวไว้ว่าประสบการณ์ของผู้ประกอบการคือสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจ เพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงย่อมสามารถมองเห็นอนาคตได้ไกลกว่าผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถี ทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ พบว่า การจัดทำโปรโมชัน มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านการบริการมาใช้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจต้องมีวิธีการหลากหลายในการดำเนินธุรกิจให้ได้กำไร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่ามีการวางแผนดี ทุกอย่างก็ดีหมด ซึ่งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มากย่อมมีการวางแผนที่รัดกุมและเกิดผลเสียต่อธุรกิจให้น้อยที่สุดหรืออาจจะไม่มีผลเสียเลยก็ได้ ซึ่งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จะมีการจัดทำโปรโมชัน มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านการบริการมาใช้เพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จสอดคล้องกับอารีย์ แ้วสกุลพันธ์ (2553 : 3) ได้กล่าวว่าจากสถานะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หรืออีกนัยหนึ่งอาจสรุปได้ง่าย ๆ ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม พบว่ามีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล เนื่องจาก

การควบคุมกลยุทธ์เป็นวิธีการหรือกระบวนการตรวจตรา เพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มากจะมีการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนหลังหรือเก็บไว้เพื่อเป็นข้อมูลย้อนหลัง สอดคล้องกับเรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ (2553 : 315 - 319) ได้กล่าวว่าในการดำเนินธุรกิจย่อมต้องการเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้แน่นอนว่าเครื่องมือต่าง ๆ มีมากมายและเราอาจจะรู้จักไม่ทั้งหมดแต่อย่างน้อยก็ควรรู้ว่าเครื่องมือไหนบ้างที่เขานิยมใช้กันอย่างเช่นการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเครื่องมือที่นิยมหยิบยกมาใช้ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและด้านผลกำไร จากการศึกษา พบว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) ที่ระดับ 0.01 อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานาน และมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่จึงช่วยจัดระบบในกระบวนการคิดวิเคราะห์มากกว่าผู้ประกอบการนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551 : 117) พบว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ และมีการเลือกใช้กระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

การจัดการด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า มีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่า การศึกษาทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค การศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการจัดการด้านการวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นต้องวางแผนการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายก็เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก ซึ่งส่งผลต่อกำไรหรือความสำเร็จในธุรกิจ มีผลต่อยอดขายซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของสิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551 : 117) พบว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ และมีการเลือกใช้กระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไรซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแนวโน้มชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง ระดับราคาสินค้าที่ยังคงอยู่ในระดับสูง รวมทั้งระดับราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่ยังคงส่งผลกระทบทางด้านจิตวิทยามาเป็นระยะเวลานานและยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมาก ได้แก่ สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ปัจจุบันเริ่มที่จะมีความรุนแรง และส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของภูมิภาคระดับหนึ่ง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ พบว่ามีการจัดทำโปรโมชัน มีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่าการจัดทำโปรโมชัน การสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน การขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร การวางระบบในการบริหารการเงิน การนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีผลต่อการเพิ่มยอดขาย เนื่องจากการจัดทำโปรโมชันจะเป็นการคืนกำไรให้ลูกค้า เป็นการกระตุ้นยอดขายของกิจการ และการแนะนำสินค้าสู่ลูกค้า ทั้งนี้ยังสืบเนื่องกับความพึงพอใจที่ซื้อของลูกค้า ในการบริโภคหรืออุปโภคสินค้า เพื่อการสร้างเครือข่ายความเป็นไปได้ในการเลือกบริโภคหรืออุปโภคสินค้านั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการแนะนำสินค้าโดยอาศัยช่องทางแบบปากต่อปากหรือเพื่อนสู่เพื่อนต่อไป เป็นการสนับสนุนการสร้างราคาสินค้าเฉพาะเจาะจง/การสร้างมูลค่าตราสินค้า การสร้างกลุ่มลูกค้าถาวร และการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจนั่นเอง ซึ่งส่งผลต่อยอดขายทำให้ธุรกิจได้กำไร ซึ่งสอดคล้องกับ สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล (2551 : 117) พบว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ และมีการเลือกใช้กระบวนการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5 ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแนวโน้มชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง ระดับราคาสินค้าที่ยังคงอยู่ในระดับสูง รวมทั้งระดับราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่ยังคงส่งผลกระทบทางด้านจิตวิทยามาเป็นระยะเวลานานและยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมาก ได้แก่ สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ปัจจุบันเริ่มที่จะมีความรุนแรง และส่งผลกระทบต่อภาวะ

เศรษฐกิจของภูมิภาคระดับหนึ่ง เนื่องจากผลกระทบทางภาวะเศรษฐกิจที่มีผลต่อธุรกิจร้านขายของชำนั้นไม่รุนแรงเหมือนธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม จึงทำให้ธุรกิจร้านขายของชำยังคงมียอดขายและกำไร สามารถจำหน่ายได้เรื่อย ๆ กลุ่มผู้บริโภคก็มีทั้งในแวดวงการศึกษา การทำงาน และชีวิตประจำวัน จากการศึกษา พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ธุรกิจร้านขายหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ด้านการการควบคุม พบว่ามีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล มีความสัมพันธ์กับยอดขาย แสดงให้เห็นว่าการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล มีผลต่อการเพิ่มยอดขาย ซึ่งผู้ประกอบการมีการตรวจสอบงบการเงิน มีการจัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำสินค้าขายดี และมีการจัดทำฐานข้อมูล เนื่องจากการตรวจสอบงบการเงิน จะเป็นการตรวจสอบถึงรายรับรายจ่ายในแต่ละวันจะทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงภาวะของรายจ่ายในแต่ละวัน เพื่อนำมาวางแผนหรือเพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์การวางแผนในการใช้เงิน ซึ่งสอดคล้องกับอารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553 : 14 - 15) อธิบายว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นหน้าที่ประการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการระบุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว องค์กรธุรกิจต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป้าหมายต้องสอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทิศทางองค์กรจะไปทิศทางใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้อง นั่นคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรนั่นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจร้านขายหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) พบว่ามีการทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค มีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ มีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค การศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีผลต่อการเพิ่มกำไร เนื่องจากการทำธุรกิจให้

ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อของผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดของรัตน สหายคณิต (2551 : 198 - 201) ได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับกำไรไว้ว่า กำไรเป็นค่าตอบแทนจากการทำหน้าที่ของผู้ประกอบการในการวางแผนและ รวบรวมปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาใช้ผลิตสินค้าในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่สุด และทำหน้าที่เสี่ยง ภัยในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น กำไร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นค่าตอบแทนให้ผู้ประกอบการที่ ประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ในการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้กำไรเป็นค่าตอบแทนของการทำ หน้าที่ในการประกอบการสามารถนำมาใช้ได้เฉพาะกับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่บุคคลคนเดียวเป็น เจ้าของและรับผิดชอบบริหารงานเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านขายหนังสือหนังสือใน เขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) พบว่ามีการจัดทำ โปรโมชันมีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร มีการวางระบบในการบริหารการเงิน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนด้านการลงทุนด้านกำไร แสดงให้เห็น ว่า การจัดทำโปรโมชัน การสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน การขายเชื่อให้กับกลุ่ม ลูกค้าองค์กร การวางระบบในการบริหารการเงิน การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการนำกลยุทธ์การ สร้างความแตกต่างด้านการบริการมาใช้ มีผลต่อการเพิ่มกำไร เนื่องจากการจัดทำโปรโมชันเป็น วิธีการเพิ่มยอดขายให้กับสินค้าและเป็นการโปรโมทสินค้าทางอ้อม เป็นการเพิ่มแนวทางในการ เพิ่มยอดขาย สอดคล้องกับปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นถึงว่า ผู้บริหารองค์กรจึงต้อง ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง ภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับ วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการกำหนด นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านขายหนังสือหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) พบว่ามีการตรวจสอบงบการเงิน มีการ จัดการบริหารสต็อกทุกวัน มีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน มีการจัดทำสินค้าขาด และมีการจัดทำฐานข้อมูล มีความสัมพันธ์กับกำไร แสดงให้เห็นว่า การตรวจสอบงบการเงิน การจัดการบริหารสต็อกทุกวัน การสรุปยอดสินค้าคงเหลือการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดทำสินค้าขาด และการจัดทำฐานข้อมูล มีผลต่อการเพิ่มกำไร

เนื่องจากการตรวจสอบงบการเงินจะทำให้ทราบว่าในแต่ละวันมีรายจ่ายหรือรายรับหรือผลกำไรในการดำเนินธุรกิจมากหรือน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการวางแผนเพิ่มยอดขายหรือเพิ่มวิธีทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้นสอดคล้องกับ เสนาะ ตีเขาว์ (2551 : 333 - 335) ได้กล่าวว่า การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) องค์การจะอยู่รอดได้จะต้องมีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน การควบคุมทางการเงินจึงมีความสำคัญของการองค์กร โดยเฉพาะจะต้องทำให้รายได้สูงกว่ารายจ่าย เพื่อเป็นหลักประกันว่ามีเงินสดสำหรับใช้ลงทุนและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างสม่ำเสมอ การควบคุมทางการเงินแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ งบประมาณและอัตราส่วนทางการเงิน

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา)

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย ของการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือ ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการจัดทำฐานข้อมูล ศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ การขายเชื่อ การสร้างความแตกต่างด้านบริการ และการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานให้บริการลูกค้าจนลูกค้าประทับใจและเป็นลูกค้าประจำ รวมทั้งมีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเพิ่มลดจำนวนวัตถุดิบในแต่ละวันหรือและการประเมินลูกค้าในแต่ละวันเพื่อจะได้มีการคาดการณ์ในการซื้อวัตถุดิบให้เพียงพอกับปริมาณของผู้ซื้อ นอกจากนี้ มีการศึกษาข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและนำมาวางแผนปริมาณการผลิตและเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการซื้อวัตถุดิบด้วยเนื่องจากข้อมูลเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการสามารถคาดการณ์ถึงราคาสินค้าในท้องตลาด สามารถนำวิเคราะห์วางแผนในการซื้อสินค้าได้ด้วย การขายเชื่อเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสร้างฐานลูกค้า เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันลูกค้ามีรายได้น้อยลง ยิ่งเป็นลูกค้าที่มีเงินเดือนแล้วส่วนมากจะนิยมซื้อสินค้าแบบเชื่อ ถ้าผู้ประกอบการมีบริการแบบขายเชื่อแล้ว ก็จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างฐานลูกค้า และสร้างผลกำไรได้อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีการสร้างความแตกต่างด้านบริการ เป็นการดึงดูดลูกค้าให้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น เพราะหัวใจของธุรกิจทุกประเภทคือการให้บริการ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายและผลกำไรผู้ประกอบการจึงต้องหาวิธีการเพื่อสร้าง

ความแตกต่างด้านบริการในการประกอบการควรนำใช้เทคโนโลยีใหม่ๆมาให้บริการเพื่อเกิดการให้บริการที่รวดเร็ว นับไว ทันต่อเหตุการณ์และบริการในเชิงรุก จะเห็นได้ว่าจากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกำไรทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนา สายคณิต (2551 : 198 - 201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่ามีทฤษฎีหลายทฤษฎีในวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้มุ่งอธิบายเรื่องของกำไร โดยมีจุดเน้นต่างกันบางทฤษฎีเน้นการอธิบายแหล่งที่มาของกำไร บางทฤษฎีเน้นการอธิบายส่วนประกอบของกำไรและบางทฤษฎีเน้นการอธิบายการจัดสรรกำไร เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีกำไรต่าง ๆ ออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด และกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) มีดังนี้

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ที่ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือหนังสือในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสงขลา) ลำดับ 1 คือ เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้เป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ จากภาวะความไม่สงบในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนไม่มีความมั่นใจในการลงทุนและประกอบธุรกิจในพื้นที่ ภาคประชาชนได้รับความเดือดร้อนในด้านของการว่างงาน และรายได้ที่ไม่พอเพียงต่อการดำรงชีพ ผู้ประกอบการจึงอยากให้รัฐบาลหาทางหรือมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคใต้ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถประกอบอาชีพได้ในสถานการณ์ความไม่สงบ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ผู้ประกอบการอยากให้รัฐบาลช่วยเหลือ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะลำดับที่ 1 สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนศุข จำเกิด (2553 : 1) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ เพราะเป็นการคิดที่มีเป้าหมายตามความต้องการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตนเอง มองสภาพแวดล้อม และมองอนาคต ทำให้สามารถรุกและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารจะคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้ปัญหา รู้สาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งก่อน ต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหานั้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา เช่น อาจใช้เทคนิค SWOT การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็น

สารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหาร มองปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้อง กันมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการรายใหม่และผู้ประกอบการรายเดิม สามารถตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และทำการประเมินตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการ วิเคราะห์วางแผน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติและควบคุมได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง และโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 ภายในร้านควรมีความโปร่งใส ไม่อึดอัด แต่เนื่องจากหนังสือบางร้านมีความจำกัดในเรื่องพื้นที่ จึงควรมีการออกแบบให้มีความเหมาะสม โดยอาจจะมีการออกแบบข้างล่างของชั้นวางหนังสือให้สามารถเป็นสต็อกสินค้าไปในตัวได้ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสไม่อึดอัดและผู้มาใช้บริการรู้สึกว่าได้เข้ามาในร้านหนังสือไม่ใช่โกดังหนังสือ

2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางพัฒนาการประกอบธุรกิจร้านหนังสือในเขตจังหวัดอื่นๆเพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

2.2 เนื่องจากร้านหนังสือมีหลายขนาด จึงควรมีการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาร้านหนังสือให้ครอบคลุมธุรกิจร้านหนังสือให้มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กิตติรัตน์ ณ ระนอง. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นซีอีโอ. [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.pharmacafe.com/board/viewtopic.php?f=17&t=18133> [2556 กรกฎาคม 28].
- เกตุคดาว ดั่งชัยภูมิ. (2550). แนวทางการพัฒนาการประกอบธุรกิจร้านหนังสือในเขตอำเภอเมือง แข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจ กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม เทศบาล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส.
- กรวิกา รอดปาน . (2550). การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มธุรกิจร้าน หนังสือ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร ดิงศภัทัย. (2553). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- จังหวัดนราธิวาส. [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www2.narathiwat.go.th> [2556 พฤศจิกายน 28].
- จังหวัดยะลา. [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://yala.mots.go.th> [2556 พฤศจิกายน 28].
- จังหวัดสงขลา. [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.scf.or.th/paper/21> [2556 พฤศจิกายน 28].
- จินตนา บุญบงการ. (2542). สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีวรรณ แซ่หลี. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส). ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ ร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส). ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณชร แสนหันพุก. (2552). การเปรียบเทียบภาพลักษณ์ทางการตลาดของร้านจำหน่ายหนังสือ ประเภทแฟรนไชส์และประเภทไม่ใช่แฟรนไชส์ ของผู้บริโภคในอำเภอเมืองนครปฐม. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็น.
- เดือนจิตต์ จิตต์อารี. (2548). การวิจัยทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชนศ ขำเกิด. (2553). ผู้บริหารต้องคิดเชิงกลยุทธ์. [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.got0know.org/posts/23123> [2556 กรกฎาคม 28].
- นฤพรรณ ตั้งวานิชย์เจริญ. (2551). ปัจจัยความสำเร็จของร้านหนังสือประเภทเซนส์โตร์. รายงานการศึกษานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ปติตดา กองคำ. (2555). การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา. การศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ปนรรฐพร พจน์พัฒนพล. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคในธุรกิจร้านหนังสือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2554). ยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ. วารสารดำรงราชานุภาพ.
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ พสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่อมรรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์.
- มณฑา แสงสว่าง. (2551). ปัจจัยส่วนประสมการตลาดค้าปลีกที่มีผลต่อการซื้อหนังสือจากร้านหนังสือของผู้บริโภคในจังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสารคาม.
- บุษกร ไกยวรรณ. (2552). ออกแบบเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2550). **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ : ธุรกิจการค้า**. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- รัฐพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2552). **ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่า เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**.
- รัตนา สายคณิต. (2551). **เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ห้างหุ้นส่วนจำกัด ดังทรัพย์การพิมพ์.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). **เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วฤศ อุปศิริ. (2554). **ปัจจัยในการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกใช้บริการร้านหนังสือเช่าในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**.
- วาสนา พุทธมนต์พิทักษ์. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการร้านหนังสือของผู้บริโภคในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าปิ่นเกล้า. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์.
- วิกิพีเดีย. จังหวัดปัตตานี. [Online], เข้าถึงได้จาก : th.wikipedia.org/wiki/จังหวัดปัตตานี. [2556 พฤศจิกายน 28].
- วิลาส ปัญญาวงศ์. (2552). **ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการร้านหนังสือสุริวงค์บุ๊คเซ็นเตอร์. การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาส์น จำกัด.
- ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ และคนอื่น ๆ. (2550). **เอกสารประกอบการสอนหลักการตลาด. ขะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**.
- ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์. (2552). **เอกสารประกอบการสอนการบริหารการตลาด. ขะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**.
- สมคิด บางโม. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 17)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมาคมผู้จำหน่ายหนังสือพิมพ์ทั่วประเทศไทย [Online], เข้าถึงได้จาก :

<http://www.npdassociation.com> [2557 มีนาคม 6].

สัลยุทธ์ สว่างวรรณ. (2550). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัท วี พริ้นท์(1991) จำกัด.

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

สิทธิรัชต์ จารุไชยกุล. (2551). **ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสารคาม.

สุพานี สฤณภูวนิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรังสี เกตุวิชิต. (2546). **ปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อผู้ซื้อในการตัดสินใจเลือกร้านหนังสือในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่**. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสนาะ ดิยาวัว. (2551). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาทิตยา หว่าละ. (2552). **ความต้องการซื้อหนังสือผ่านร้านออนไลน์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

Edward W. Deming. (2011). **The new Economics for industry Government and Education**.

2nd ed. USA : Routledge.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1. ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดือนจิตต์ จิตต์อารี, 2548 : 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 และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (ประชากร)

b_0 และ b_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (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

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

อาณาเขตวิกฤตและการสรุปผล

จะปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha, n-2}$ ที่ได้จากตาราง หรือ t ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $-t_{\alpha, n-2}$

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

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

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
ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

ผลการประเมินความเหมาะสมแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง การชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายหนังสือ ในเขตพื้นที่
4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ เลือกที่ท่านพิจารณาตาม
ความเหมาะสม และกรณากรอกข้อมูลสิ่งที่ควรปรับปรุงข้อเสนอแนะในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

คำอธิบาย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและจำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับมาก

ค่าคะแนน 0 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและจำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับปานกลาง

ค่าคะแนน -1 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและจำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับน้อย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ จำนวนภาษา			
		ดร. สุานกุล	ดร. นันทา	ดร. ณพพงศ์	ค่า IOC
1	ประสบการณ์ในการทำงาน	1	1	1	1.00

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการ
ธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
1	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ท่านทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมาย ก่อนเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผน ธุรกิจร้านหนังสือ	1	1	1	1.00
2	ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อของ ผู้บริโภคในพื้นที่	1	1	1	1.00
3	ท่านมีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มี ผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ	1	1	1	1.00
4	ท่านมีการศึกษาความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีว่าก่อให้เกิดโอกาสหรือ อุปสรรคในการทำธุรกิจร้านหนังสือ	1	1	1	1.00
5	ท่านมีการคาดการณ์ความต้องการของ ลูกค้าเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการ วางแผนธุรกิจร้านหนังสือ	1	1	1	1.00
6	ท่านมีการศึกษาความได้เปรียบทางการ แข่งขันของกิจการตัวเองกับกิจการของ คู่แข่งปัจจุบัน	1	1	1	1.00

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานฤดี	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
7	ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ท่านจัดทำโปร โมชั่น ลดแลก แจกแถมที่ เหมาะสม ตามเทศกาลต่างๆเพื่อดึงดูด ลูกค้า	1	1	1	1.00
8	ท่านมีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพ ของพนักงาน	1	1	1	1.00
9	ท่านมีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขาย	1	1	1	1.00
10	ท่านมีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้	1	1	1	1.00
11	ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวย ความสะดวก	1	1	1	1.00
12	ท่านมีการนำกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้านการบริการมาใช้กับธุรกิจร้าน หนังสือ				
13	ด้านการควบคุม ท่านมีการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	1	1	1	1.00
14	ท่านมีการจัดการบริหารสต็อกทุกวันเพื่อ จะรู้ว่าเรื่องไหนเต็มเรื่องไหนควรปรับแผน ในการเชิырสินค้า	1	1	1	1.00
15	ท่านมีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นราย เดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารการ จัดซื้อหนังสือ	1	1	1	1.00

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
16	ท่านมีการจัดทำสินค้าขายดีที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าเป็นรายเดือนจากการบันทึกการขายสินค้าแต่ละวัน	1	1	1	1.00
17	ท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการร้านหนังสือเพื่อความสะดวกในการจัดวางหนังสือและการโปรโมทหนังสือ				

ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลตอบแทนจากการลงทุนธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
1	ผลตอบแทนจากการลงทุน ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ เปรียบเทียบจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00
2	ผลกำไรจากการดำเนินงานของกิจการ เปรียบเทียบจากปีที่ผ่านมา	1	1	1	1.00

ได้ค่า IOC = $19/19 = 1.00$ คือใช้ได้

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ
ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

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

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการวางแผนกลยุทธ์					
1. ท่านทำความเข้าใจในกลุ่มตลาดเป้าหมายก่อนเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ					
2. ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในพื้นที่					
3. ท่านมีการศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อกิจการร้านหนังสือ					
4. ท่านมีการศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีว่าก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการทำธุรกิจร้านหนังสือ					
5. ท่านมีการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจร้านหนังสือ					
6. ท่านมีการศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการตัวเองกับกิจการของคู่แข่งปัจจุบัน					
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์					
1. ท่านจัดทำโปรแกรมชั้น ลดแลก แจกแถมที่เหมาะสม ตามเทศกาลต่างๆเพื่อดึงดูดลูกค้า					
2. ท่านมีการสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน					
3. ท่านมีการขายเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขาย					
4. ท่านมีการวางระบบในการบริหารการเงิน ระบบควบคุมลูกหนี้ เจ้าหนี้					

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
5.ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก					
6.ท่านมีการนำกลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้านการบริการมาใช้กับธุรกิจร้านหนังสือ					
ด้านการควบคุมและประเมินผล					
1.ท่านมีการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง					
2.ท่านมีการจัดการบริหารสต็อกทุกวันเพื่อจะรู้ว่าเรื่องไหนเต็มเรื่องไหนควรปรับแผนในการเชิรสินค้า					
3.ท่านมีการสรุปยอดสินค้าคงเหลือเป็นรายเดือนเพื่อความสะดวกในการบริหารการจัดซื้อหนังสือ					
4.ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน					
5.ท่านมีการจัดทำสินค้าขายดีที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าเป็นรายเดือนจากการบันทึกการขายสินค้าแต่ละวัน					
6.ท่านมีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการร้านหนังสือเพื่อความสะดวกในการจัดวางหนังสือและการโปรโมทหนังสือ					

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านหนังสือ ใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา) เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

1. ขอดูจากผลการดำเนินงานของกิจการเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

- ☐ 1. เท่าเดิม
- ☐ 2. เพิ่มขึ้น 1-5 %
- ☐ 3. เพิ่มขึ้น 6-10 %
- ☐ 4. เพิ่มขึ้น 11-15 %
- ☐ 5. เพิ่มขึ้นมากกว่า 16 %

2. ผลกำไรจากการดำเนินงานของกิจการเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

- ☐ 1. เท่าเดิม
- ☐ 2. เพิ่มขึ้น 1-5 %
- ☐ 3. เพิ่มขึ้น 6-10 %
- ☐ 4. เพิ่มขึ้น 11-15 %
- ☐ 5. เพิ่มขึ้นมากกว่า 16 %

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
EDU	60.3000	69.2517	.2223	.8761
WORK	59.5667	69.1506	.2435	.8736
A1	59.3000	66.8379	.5952	.8529
A2	59.3667	63.1368	.7694	.8647
A3	59.4333	66.8747	.6794	.8505
A4	59.5000	68.0517	.5221	.8560
A5	59.4667	65.3609	.5977	.8522
A6	59.0000	65.8621	.6469	.8505
B1	59.3000	68.4241	.5393	.8556
B2	59.2333	71.7023	.3023	.8640
B3	59.1667	67.5920	.5467	.8550
B4	59.0667	68.2023	.5901	.8541
B5	59.3333	68.0920	.5321	.8557
C1	59.1667	71.8678	.3214	.8632
C2	58.7667	69.2195	.6216	.8545
C3	59.3333	72.1609	.3576	.8623
C4	58.8667	67.4989	.6082	.8530
C5	59.4333	69.9782	.3131	.8652

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 18

Alpha = .841

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ

ฉบับที่ 1

ที่ ศธ ๐๕๕๗/ว ๑๐๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๑๐ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางปานทิพย์ แฉ้วสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

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

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๔๔๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๔๔๖๔๖

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๑๐ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางปานทิพย์ แผ้วสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทน” จากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณุปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์ธวัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๑๐ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางปานทิพย์ แผ้วสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทน” จากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณุปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์ธวัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

ภาคผนวก จ
รายชื่อร้านหนังสือที่ให้ทดลองเครื่องมือ

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	เดอะบู๊คส์	53-55 ต.ภูเก็ต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
2	แป๊ะก๊ม	41/23 ถ.มนตรี ต.ตลาดใหม่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
3	เพื่อนสี่เขียว	1/6 ถ.เขาวราช ต.ตลาดใหญ่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
4	อิสราเอล	71/85 ต.รัชฎา อ.เมือง จ.ภูเก็ต
5	แดงโม	12/495 ถ.เจ้าฟ้านอก ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
6	สุภาแซนด์วิส	9/5 ถ.เจ้าฟ้าตะวันออก ต.ฉลอง อ.เมือง จ.ภูเก็ต
7	108 Shop	10/313 ซอย 5/4 ถ.ขวาง ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
8	ไทมินิมาร์ท	83 ม.4 ต.ท้ายนา ต.กะรน อ.เมือง จ.ภูเก็ต
9	บ้านแก้วซูเปอร์มาร์เก็ต	67/294 ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
10	ลูกแก้ว ลูกขวัญ	4/15 ม.4 ถ.วิรัชหงส์หยก ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
11	เวลท์ มาร์ท	12/457-458 ถ.เจ้าฟ้านอก ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
12	ร้านศาลาทองมินิมาร์ท	8/29 ถ.ขวาง ต.วิชิต อ.เมือง จ.ภูเก็ต
13	บ้านการ์ตูน	411 ถ.ภูเก็ต ต.ตลาดใหม่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
14	โก้โต	13/18 ซอย 1 ถ.ศักดิ์เดช ต.ตลาดเหนือ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
15	พรสวรรค์ ใจเย็น	22/10 ซอยสุขสมบูรณ์ ถ.วิเศษ ต.ราไวย์ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
16	หสม.ป๊อปปายส์ เฟรชมาร์ท	99/25 ซอย 10 ถ.หัวควน ต.กมลา อ.กระทุ้ง จ.ภูเก็ต

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
17	ทวีป	14/4 ถ.เทพกษัตรี ต.รัชฎา อ.เมือง จ.ภูเก็ต
18	กะตะ มินิมาร์ท	82 ถ.ปฎัก ต.กะรน อ.เมือง จ.ภูเก็ต
19	ฉัตรชัย	8 หัชนานิเวศน์ 1/1 ถ.อนุภาษภูเก็ตการ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
20	108 ซ้อป ภูเก็ต	74/223 ถนนพุนพล ต.ตลาดเหนือ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
21	คุณกฤษ	24 ถ.พัฒนา ต.ตลาดเหนือ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
22	ป้านา มาร์ท	20/1 ถ.เจ้าฟ้า ต.ฉลอง อ.เมือง จ.ภูเก็ต
23	ไบเบยเสริมฐิ	32/6 ต.ไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต
24	กะรนวิลเลจ ซ้อป	378/10 ถ.ปฎัก ต.กะรน อ.เมือง จ.ภูเก็ต
25	ชอยฮับเอก	25/8 ซ.ตลิ่งชัน ต.ตลาดใหญ่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
26	สุภาณี ลีลาธรรม	20/2 ซ.ตลิ่งชัน ต.ตลาดใหญ่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต
27	รัตนกร	43/15 ถ.เทพกษัตรี ต.เกาะแก้ว อ.เมือง จ.ภูเก็ต
28	เจียรวานิช	64 ถ.วานิช ต.รัชฎา อ.เมือง จ.ภูเก็ต
29	คุณกมลพร ทองเรน	15/10-11 ต.กะทู้ อ.กะทู้ จ.ภูเก็ต
30	นายจักริน เอง่นวน	216 ถ.เทพกษัตรี ต.เทพกระษัตรี อ.เมือง จ.ภูเก็ต

ภาคผนวก ข

รายชื่อร้านหนังสือที่ทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อร้านหนังสือในจังหวัดปัตตานี จำนวน 55 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	ปานทิพย์ บุ๊ค เซ็นเตอร์	118/8 ถ.ปัตตานีภิรมย์ อ.เมือง จ.ปัตตานี
2	กรงทอง	53-55 ถ.พิพิธ หมู่ 6 ต.อาเนาะรู อ.เมือง จ.ปัตตานี
3	ตานีบุ๊คส์	5 ถ.พิพิธ ต.อาเนาะรู อ.เมือง จ.ปัตตานี
4	ต้นไม้	1/83 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี
5	วิทยากันท์	35 ถ.พิพิธ ต.อาเนาะรู อ.เมือง จ.ปัตตานี
6	ดวงกมล	24/30 ถ.หนองจิก ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
7	ตานีเครื่องเขียน	23,25,27 ถ.พิพิธ ต.อาเนาะรู อ.เมือง จ.ปัตตานี
8	ออน วิทยา	10-12 ถ.เคชา ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
9	สวนหนังสือ	1/147-148 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี
10	กระดาศไส	17/73 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี
11	จูนีย์ มินิมาร์ท	17/143 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี
12	บี&บี มินิมาร์ท	17/146 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.รูสะมิแล อ.เมือง จ.ปัตตานี
13	ปนัดดา	ถ.โรงเหล้า สาย ข. ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
14	เสปียงทะเล	36/30 ถ.นาเกลือ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
15	เนียมกมล	19 ถ.นาเกลือ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
16	เสปียงทะเล มินิมาร์ท	132/6 ถ.นาเกลือ ต.สะบารัง จ.ปัตตานี
17	เสริมสุข	57/35 ถ.ปากน้ำ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
18	สุไลมาน	112 ถ.ญาติ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
19	แบยอ	46 ม.1 ต.ปยุต อ.เมือง จ.ปัตตานี
20	เจริญสุข	25 ถ.รามโกมุท อ.เมือง จ.ปัตตานี
21	อาริส เทร์คิง	54 ถ.ญาติ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
22	คลินิกเกสซ์	21/2 ถ.กลาพอ ต.จะบังติกอ อ.เมือง จ.ปัตตานี
23	เอน มาร์ท	18-19 ถ.มะกรูด อ.เมือง จ.ปัตตานี
24	ณ.พิชา	57 ถ.มะกรูด ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
25	ไพบุษ	ถ.ยะรัง ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
26	ป่าเอี่ยม	9 ถ.เจริญประดิษฐ์ ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
27	มิตรภาพ	37/18 ถ.กลาพอ ต.จะบังติกอ อ.เมือง จ.ปัตตานี
28	ชล อะไหล่	200 ถ.ปัตตานีภิรมย์ อ.เมือง จ.ปัตตานี
29	บุญ	ถ.สามัคคี สาย ข. ต.สะบารัง อ.เมือง จ.ปัตตานี
30	ปรางค์	112/2 ถ.หน้าวัง ต.ยามู อ.ยะหริ่ง จ.ปัตตานี
31	วี.ซ้อป	ตรงข้ามเทศบาล อ.ยะหริ่ง ต.ยามู อ.ยะหริ่ง จ.ปัตตานี
32	ปานทิพย์	94/1 ต.ควน อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี
33	รณชัย	30/7 ม.2 ต.ปะนาเระ อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี
34	สุนทร	72 หมู่ 1 ตลาดปาลัส ต.ควน อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี
35	ป้าเจียร	154 ถ.สายบุรี ต.ตะลุบัน อ.สายบุรี จ.ปัตตานี
36	นำแสง	ถ.สายบุรี ต.สายบุรี อ.สายบุรี จ.ปัตตานี
37	สายบุรี ฟามาซี	64 ถ.ท่าเสด็จ ต.ตะลุบัน อ.สายบุรี จ.ปัตตานี
38	บี กลาพอ	12 ถ.เพชรเกษม ต.ทุ่งคล้า อ.สายบุรี จ.ปัตตานี
39	จ.เครื่องเขียน	43/6 หมู่ 1 ต.ตุง อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
40	น้อย คอนยาง	127/2 หมู่ 8 ต.บ่อทอง อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
41	สรัญญา	157 หมู่ 1 ต.หนองจิก อ.หนองจิก ปัตตานี
42	พินา	4/1 ถ.เพชรเกษม ข้างโรงพัก ต.ตุง อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
43	โกหย่ง	2/1-3 ถ.เพชรเกษม ต.ตุง อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
44	จำโสภากำยอังกุฑ บริหาร	ต.บ่อทอง อ.หนองจิก จ.ปัตตานี
45	ไม้แก่น โฆษณา	114/3 ม.4 ต.ไทรทอง อ.ไม้แก่น จ.ปัตตานี
46	ชนาวา เครื่องเขียน	100/11 ม.2 ต.กะรุบี อ.กะพ้อ จ.ปัตตานี
47	ปาเบอร์เกอร์	52 ม.1 ต.มายอ อ.มายอ จ.ปัตตานี
48	ซูเรีย	113/1 ม.5 ต.กลาง อ.มายอ จ.ปัตตานี
49	โกริ	20/2 ม.1 ต.มายอ อ.มายอ จ.ปัตตานี
50	แบแอ	35 หมู่ 3 ต.ยะรัง อ.ยะรัง จ.ปัตตานี
51	บรรเทิง	42 หมู่ 7 ต.โคกโพธิ์ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี
52	บังหมาด	17 ม.4 ต.โคกโพธิ์ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี
53	ลุงจวบ	34/1 หมู่ 1 ต.โคกโพธิ์ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
54	บ้านหนังสือ	96 หมู่ 6 ต.นาประคู้ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี
55	กิจเจริญ	94 หมู่ 6 ต.นาประคู้ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี

รายชื่อร้านหนังสือในจังหวัดยะลา จำนวน 34 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	เยี่ยมไทย	67-67/1 ถ.ระนอง ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
2	ดวงอมร	220/5-6 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ยะลา
3	หจก.ศูนย์หนังสือคลังวิทยา	14-18 ถ.พุทธภูมิวิถิ ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
4	คลังวิทยา	38 ถ.ระนอง ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
5	เอกพัฒนาบุ๊ค	212/5 ถ.รวมมิตร ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
6	เก่ง	40-42-44-46 ถ.อาคารสงเคราะห์ ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
7	พิทยาการ	99 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ยะลา
8	ช้าง 2	85-89 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ยะลา
9	สุวรรณภูมิ	108 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ยะลา
10	พจนาน	126 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ยะลา
11	รามารวมสาส์น	11 ถ.ศรีบำรุง ต.สะเต็ง อ.เมือง จ.ยะลา
12	สวัสดิ์	610-612 (ตลาดเก่า)ถ.สิโรต อ.เมือง จ.ยะลา
13	หสม.พิทยาศึกษา	126 ถ.พิพิธภัณฑสถาน อ.เมือง จ.ปัตตานี
14	ยะลาเครื่องเขียน	27 ถนนอาคารสงเคราะห์ ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา
15	สกลเซ็นเตอร์	110-114 ถ.รัฐค้ำจิง อ.เมือง จ.ปัตตานี
16	หมวย	226 ถ.รวมมิตร ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา
17	กะยะ	142 ตลาดธารโต ต.ธารโต อ.ธารโต จ.ยะลา
18	ป้าหวาด	43 ตลาดคอกช้าง ต.คอกช้าง อ.ธารโต จ.ยะลา
19	ริชกี ดินาร์บุ๊ค	15 ต.บันนังสตา อ.บันนังสตา จ.ยะลา
20	นานาภัณฑ์	51 ถ.เทศจินดา อ.เบตง จ.ยะลา
21	กันเองเครื่องเขียน	22 ถ.เทศจินดา อ.เบตง จ.ยะลา
22	วิทยาสารบุ๊คส์ไตร์	43 ถ.เทศจินดา อ.เบตง จ.ยะลา

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
23	หมิงกวงบุ๊คสโตร์	11 ถ.เทศจินดา อ.เบตง จ.ยะลา
24	หนังสือ เบตงทวีป	125-127 ถ.จันทโรทัย อ.เบตง จ.ยะลา
25	เกษม	11 ถ.จันทโรทัย อ.เบตง จ.ยะลา
26	ศูนย์หนังสือเบตง	46 ถ.ตันหัวรีระ ซ.5 ต.เบตง อ.เบตง จ.ยะลา
27	สุภาภรณ์	100 ถ.สันติราษฎร์ ต.ยะหา อ.ยะหา จ.ยะลา
28	พินิจภัณฑ์	2-239 ถ.เสนาพินิจ ซ.3 อ.ยะหา จ.ยะลา
29	บ้านเครื่องเขียน	199/1-2 หมู่ 2 ถ.พิทักษ์ธานี ต.ยะหา อ.ยะหา จ.ยะลา
30	ก.เครื่องเขียน	428 พังเมือง 4 ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา
31	ลำใหม่สาส์น	42 หมู่ 2 ต.ลำใหม่ อ.เมือง จ.ยะลา
32	หจก.ยะลาบริบูรณ์	198-198/1 ถ.พิพิธภักดี ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา
33	นังดาเซ็นเตอร์	4/2 ต.บันนังสตา อ.บันนังสตา จ.ยะลา
34	อัมพร	36 ถ.คชเสนีย์ 1 ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา

รายชื่อร้านหนังสือในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 37 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	ฮาซัน	10 ถ.รัตนศิริ ต.บาเจาะ อ.บาเจาะ จ.นราธิวาส
2	บรรณวิทย์	12 ถ.เรือเสาะสนองกิจ ต.เรือเสาะออก อ.เรือเสาะ จ.นราธิวาส
3	Porn Book	3 สุขาภิบาล 2 ต.ตันหยงมัส อ.ระแงะ จ.นราธิวาส
4	เกรียงไกร	59 ถ.เทศบาล 10 ต.ตันหยงมัส อ.ระแงะ จ.นราธิวาส
5	สุรินทร์สาส์น	183/3 ถ.สุขาภิบาล 6 ต.ตันหยงมัส อ.ระแงะ จ.นราธิวาส
6	สุรัชยสาส์น	1005/8 หมู่ 7 ถ.สุขาภิบาล 8 ต.ตันหยงมัส อ.ระแงะ จ.นราธิวาส
7	เจริญสิน	90 ถ.รามโกมุท ต.ยี่งอ อ.ยี่งอ จ.นราธิวาส
8	ศิวทร	57/11 ถ.สุริยะประดิษฐ์ ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
9	บริบูรณ์ภัณฑ์	264 ถ.พิชิตบำรุง อ.เมือง จ.นราธิวาส
10	ศรีเมืองภัณฑ์	69/1 ถ.จรัญนรา อ.เมือง จ.นราธิวาส
11	วิทยาการ	414 ถ.ภูผากดี ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
12	สัมฤทธิ์	200 ถ.ภูผากดี ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
13	ห้าง ปิ่นเพชรคัง	291-295 ถ.ภูผากดี ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
14	อ้อม	135/8-9 ม.13 ต.โคกเกียน อ.เมือง จ.นราธิวาส
15	เจ เทคนิค	308 ถ.พิชิตบำรุง อ.เมือง จ.นราธิวาส
16	บุญรอด	13 ถ.ระแงะมรรคา ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
17	กอไผ่	52/15 ถ.สุริยะประดิษฐ์ ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
18	ณรงค์	161 /12 ถ.สุริยะประดิษฐ์ ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
19	บริษัท ก.จักรวาล (2003)จำกัด	26 ถ.จรัญนรา ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
20	สุวรรณสาส์น	29/1-2 ถ.จรัญนรา ต.บางนาค อ.เมือง จ.นราธิวาส
21	บันมัย พาณิชย์	104 ถ.รามโกมุท อ.ยี่งอ จ.นราธิวาส
22	การิม ต้นไทร	145/2 ม.1 เทศบาลตำบลต้นไทร อ.บาเจาะ จ.นราธิวาส
23	รวมมิตรบุ๊คสโตร์	46 ถ.วงศ์วิถิ ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
24	บิน	59 ถ.สฤกษ์วงศ์ ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
25	นา	171-172 ถ.ทรายทอง4 ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
26	น้องก๊อฟ	137 ถ.เจริญเขต ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
27	ปรีดา	25/23 ม. 6 ต.มาโมง อ.สุคีริน จ.นราธิวาส
28	บุญธรรม	73/9 ม.4 ต.สุคีริน จ.นราธิวาส
29	เฟรชมาร์ท	40 ถ.สุวรรณพญา ต.เจ๊ะเห อ.ตากใบ จ.นราธิวาส
30	ไพศาล	18/2-3 ม.1 ต.เจ๊ะเห อ.ตากใบ จ.นราธิวาส
31	พีเอ็ง	48 ม.1 ต.เจ๊ะเห อ.ตากใบ จ.นราธิวาส
32	วิสสระ	32 ม.1 ต.เจ๊ะเห อ.ตากใบ จ.นราธิวาส
33	มงคลสาส์น	หน้าสถานีรถไฟ ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
34	เอเชียบุ๊กส์	158-160 ถ.ปะลฐู ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
35	พิมพ์พร	5 ถ.เจริญเขต ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
36	ศิริสิน	1 ถ.ประชาสำราญ ต.สุไหงโกลก อ.สุไหงโกลก จ.นราธิวาส
37	วัฒนาพาณิชย์	99 ม.2 ต.แว้ง อ.แว้ง จ.นราธิวาส

รายชื่อร้านหนังสือในจังหวัดสงขลา จำนวน 74 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	บ้านการ์ตูน	5/5 ถ.เทพสงเคราะห์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
2	ดุงยัน	12/1 ถ.ชีอุทิศ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
3	เกี่ยมเกียน บ๊อค สโตร์	129/7 ถ.นิพัทธ์อุทิศ 2ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
4	กามเทพ	151/1 ถ.นิพัทธ์อุทิศ 2 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
5	โชคทวีพาณิชย์	167 ถ.ผาสุก ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
6	แฟน	67 ถ.ตันรัตนกร ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
7	กิจสาส์น	38 ถ.เทพสงเคราะห์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
8	सानฝัน	9 ถ.นัยยากุลอุทิศ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
9	ทองสุขสาส์น	31 ถ.นัยยากุลอุทิศ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
10	พัฒนิตา	401/3 ถ.สุภสารรังสรรค์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
11	เดอะแม็กกาซีน	สนามบินหาดใหญ่ ต.คอหอยโข่ง อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
12	ส.สุทธิสิน	63 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
13	สอง สอง ห้า	9/12 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
14	เอส ดี พานิชกิจ	260 ถ.โชคสมาน 5 ซอย 7 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
15	บจก.เพลินอักษรบุ๊คเซ็นเตอร์	3-7 หาดใหญ่ซีดี อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
16	สกายไลน์	260 ซ.5 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
17	สไมล์ไลน์	28 ถ.ราษฎร์อุทิศ 29 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
18	สยามบุ๊ค	1/49 ถนนจิระนคร ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
19	เสาวลักษณ์ศึกษาภัณฑ์	725 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
20	หมวการคำ	489/1 ถ.เพชรเกษม ซ.19 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
21	เหมย ชาญมุก	43 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
22	ห้างทองไชยเจริญ	1001 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
23	ลูกไก่	80 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
24	รวมพานิชย์	1015 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
25	เบ็ดเตล็ด	1029 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
26	เจริญเวชภัณฑ์	1085 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
27	นานาพานิชย์	87 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
28	กิจการค้า	1195 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
29	เพ็ง พานิชย์	1199 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
30	อาดัมพานิชย์	1398 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
31	ลูกเสือ	1104 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
32	บังหมัด	1070 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
33	กิจเจริญ เกสซ์	1040 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
34	หาดใหญ่บรรณการ	144-6 ถ.เพชรเกษม ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
35	หาดใหญ่บุ๊ค	86/264 ถ.นิพัทธ์สงเคราะห์ 5 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
36	หจก.ก๊วงฮวดมาร์เก็ตติ้ง	237/45 ซอย 1 ถ.รัถการ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
37	หสม.แสงโหนดใหญ่	ชั้น 3 ห้างลิการ์เดินปลาซ่า 29 ถ.ประชาธิปไตย ต.หาดใหญ่ จ.สงขลา
38	มนูสาสน์	68,70 ถ.จุติอนุสรณ์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
39	ทรัพย์ภัณฑ์	8-10 ถ.ธรรมานุญูวิถิ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
40	แพร่วิทยา	181/4-5-6 ถ.นิพัทธ์อุทิศ 3 ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
41	มอเซ็นเตอร์	4/161 ถ.ปิ่นณกันท์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
42	โชค ชุปเปอร์มาร์ท	43/59 ถ.ปิ่นณกันท์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
43	รักย์อ่าน	188/8 ถ.รัถการ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
44	ไทยเจริญเกสซ์	3/9 ถ.พิพัฒสงเคราะห์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
45	รวมสาส์น	43 ซ.4 ถ.พิพัฒสงเคราะห์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
46	พี.พี.ซ้อป	754 ถ.กาญจนวานิช ต.บ้านพรุ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
47	วัฒนะภัณฑ์	224/4-5 ต.บ่อหยาง อ.เมือง จ.สงขลา

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
48	บุญส่งบุ๊คส์ไตร์	174/ 1 ถ.ราษฎร์อุทิศ 1 ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
49	ยานยนต์	235 ถ.ไทรงาม ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
50	ก.จักรวาล 2003	สาขา 2 ถ.ประท่า ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
51	เพื่อนไทย	41-41/1 ถ.รามวิถี ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
52	บรรณกร	86-88 ถ.ไทรบุรี ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
53	ศิริไพศาล	141 ถ.ทะเลหลวง ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
54	มนตรี	134 ถ.ทะเลหลวง ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
55	JASS SHOP	63 ถ.ทะเลหลวง ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
56	CONNER	40 ถ.เพชรคีรี ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
57	หจก.นิรมล	52 ถ.เพชรคีรี ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
58	ยูภาภัณฑ์	75 ปากซอยชัยมงคล ซอย 7 ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
59	เทคโนซีร็อก	29 ถ.ชัยมงคล ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
60	हनอนอ้วน-ชัยมงคล	26/13 ถ.ชัยมงคล ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
61	ป๊าวะ	675 ถ.ไทรบุรี ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา
62	รัตนานิมาาร์ท	96/25 ถ.กาญจนวณิช ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา
63	ทรายทอง ซูเปอร์มาร์ท	90/1 ม.2 ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา
64	นพวรรณ	90/12 ม.2 ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา
65	พิมสิริ	50/9 ถ.ราชอุทิศ 1 ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
66	หจก.ปรินทร์การค้า	12 สะเดา ต.บ่อทอง อ.เมือง จ.สงขลา
67	จะนะศึกษาภัณฑ์	74/2 ม.2 ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา
68	พี เอ็น บ็อค	35 ถ.ดำรงพัฒนา ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา
69	นิคมมือถือ	225 ม.3 ต.ท่าม่วง อ.เทพา จ.สงขลา
70	น้องสอต	54 ม.1 ต.ลำไพล อ.เทพา จ.สงขลา
71	สไมล์บ็อค	272 ต.เทพา อ.เทพา จ.สงขลา
72	พูนปัญญา	15 ต.สะเดา อ.สะเดา จ.สงขลา
73	เพิ่มสิน	93 ต.นาทวี อ.นาทวี จ.สงขลา
74	ฟิวส์บ็อคส์	99/4 ถ.เพชรเกษม ต.นาทวี อ.นาทวี จ.สงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ชื่อ-สกุล	ดร.ฐานกุล รัชมีสุขานนท์
วุฒิการศึกษา	ปริญญาเอก Ph.D. Business Administration, Institute of International Studies (ISSRU), Ramkhamhaeng University.
ตำแหน่ง	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อ.เมืองยะลา จ.ยะลา
2. ชื่อ – สกุล	ดร.นันทา จันทรแก้ว
วุฒิการศึกษา	ปริญญาเอก บริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำแหน่ง	อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อ.เมืองยะลา จ.ยะลา
3. ชื่อ – สกุล	ดร.ณพพงศ์ ธีระวร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาเอก บริหารธุรกิจ (ภาคภาษาอังกฤษ) จากสถาบันนานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง	ประธานหอการค้าจังหวัดยะลา
สถานที่ทำงาน	หอการค้าจังหวัดยะลา อ.เมืองยะลา จ.ยะลา

ภาคผนวก ฅ

แปลผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

Statistics

Exe (ประสบการณ์)

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		3.8100
Std. Deviation		1.04852

exe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.5	.5	.5
2	25	12.5	12.5	13.0
3	51	25.5	25.5	38.5
4	57	28.5	28.5	67.0
5	66	33.0	33.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

Statistics

dv1

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		2.7250
Std. Deviation		1.35964

dv1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	45	22.5	22.5	22.5
2	57	28.5	28.5	51.0
3	33	16.5	16.5	67.5
4	38	19.0	19.0	86.5
5	27	13.5	13.5	100.0

dv1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	45	22.5	22.5	22.5
	2	57	28.5	28.5	51.0
	3	33	16.5	16.5	67.5
	4	38	19.0	19.0	86.5
	5	27	13.5	13.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	

Statistics

dv2

N	Valid	200
	Missing	0
Mean		2.5700
Std. Deviation		1.26614

dv2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	22.0	22.0	22.0
	2	66	33.0	33.0	55.0
	3	45	22.5	22.5	77.5
	4	22	11.0	11.0	88.5
	5	23	11.5	11.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	200	1.00	5.00	3.8650	1.07356
a2	200	1.00	5.00	3.7950	.92588
a3	200	1.00	5.00	3.8650	.89486
a4	200	1.00	5.00	3.1850	1.13012
a5	200	1.00	5.00	3.4500	1.01620
a6	200	1.00	5.00	3.1900	1.17079
Valid N (listwise)	200				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	200	1.00	5.00	2.5850	1.22895
b2	200	1.00	5.00	2.7600	1.15719
b3	200	1.00	5.00	3.1150	1.37522
b4	200	1.00	5.00	3.8500	.82517
b5	200	1.00	5.00	3.1750	1.18804
b6	200	1.00	6.00	3.0400	1.26348
Valid N (listwise)	200				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	200	2.00	5.00	4.2750	.73626
c2	200	1.00	5.00	2.7700	1.07372
c3	200	1.00	5.00	3.8450	.92480
c4	200	1.00	5.00	2.8000	1.14742
c5	200	1.00	5.00	3.1800	1.11527
c6	200	1.00	5.00	3.1100	1.13328
Valid N (listwise)	200				

	exe	a1	a2	a3	a4	a5	a6
Pearson Correlation	1	.196**	.260**	.246**	.187**	.133*	.177**
Sig. (1-tailed)		.003	.000	.000	.004	.031	.006
N	200	200	200	200	200	200	200

	exe	b1	b2	b3	b4	b5	b6
Pearson Correlation	1	.204**	.294**	.322**	.310**	.253**	.267**
Sig. (1-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

	exe	c1	c2	c3	c4	c5	c6
exe Pearson Correlation	1	.237**	.122*	.161*	.269**	.163*	.293**
Sig. (1-tailed)		.000	.043	.011	.000	.011	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

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

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

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	c6, a1, c2, b3, b2, c1, c3, a5, a4, a3, b1, a6, c5, b4, b5, b6, a2, c4 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: exp

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48.381	18	2.688	2.855	.000 ^a
Residual	170.399	181	.941		
Total	218.780	199			

a. Predictors: (Constant), c6, a1, c2, b3, b2, c1, c3, a5, a4, a3, b1, a6, c5, b4, b5, b6, a2, c4

b. Dependent Variable: exp

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.487	.454		5.484	.000
a1	.005	.109	.006	.050	.961
a2	.190	.137	.167	1.385	.168
a3	.015	.128	.013	.121	.904
a4	-.042	.095	-.045	-.443	.658
a5	-.156	.104	-.151	-1.500	.135
a6	-.046	.102	-.051	-.450	.653
b1	-.089	.094	-.105	-.956	.340
b2	.213	.109	.235	1.961	.051
b3	.128	.069	.168	1.864	.064
b4	.220	.143	.173	1.534	.127
b5	-.010	.105	-.011	-.093	.926
b6	.166	.099	.200	1.669	.097
c1	-.022	.141	-.015	-.154	.878
c2	-.044	.085	-.045	-.520	.604
c3	-.163	.117	-.144	-1.402	.163
c4	.027	.118	.030	.229	.819
c5	-.172	.105	-.183	-1.633	.104
c6	.186	.103	.202	1.804	.073

a. Dependent Variable: exp

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 ^a	.221	.144	.97027

a. Predictors: (Constant), c6, a1, c2, b3, b2, c1, c3, a5, a4, a3, b1, a6, c5, b4, b5, b6, a2, c4

DV1 (ยอดขาย)

	dv1	a1	a2	a3	a4	a5	a6
dv1 Pearson Correlation	1	.553**	.578**	.626**	.593**	.541**	.563**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

	dv1	b1	b2	b3	b4	b5	b6
Pearson Correlation	1	.674**	.584**	.565**	.595**	.658**	.609**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

	dv1	c1	c2	c3	c4	c5	c6
dv1 Pearson Correlation	1	.573**	.469**	.573**	.676**	.586**	.679**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

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

Correlations

		abctt	dv1
abctt	Pearson Correlation	1	.823**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	200	200
dv1	Pearson Correlation	.823**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	200	200

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

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dv1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: abctt

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.881	1	81.881	416.386	.000 ^a
	Residual	38.936	198	.197		
	Total	120.817	199			

a. Predictors: (Constant), dv1

b. Dependent Variable: abctt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.040	.070		28.983	.000
	dv1	.472	.023	.823	20.406	.000

a. Dependent Variable: abctt

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.678	.676	.44345

a. Predictors: (Constant), dv1

DV2 (ဂံၤၤ)

	dv2	a1	a2	a3	a4	a5	a6
dv2 Pearson Correlation	1	.512**	.533**	.578**	.600**	.553**	.608**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

	dv2	b1	b2	b3	b4	b5	b6
dv2 Pearson Correlation	1	.647**	.598**	.580**	.563**	.688**	.664**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

	dv2	c1	c2	c3	c4	c5	c6
dv2 Pearson Correlation	1	.570**	.492**	.526**	.691**	.582**	.681**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200

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

Correlations

	abctt	dv2
abctt Pearson Correlation	1	.825**
Sig. (1-tailed)		.000
N	200	200
dv2 Pearson Correlation	.825**	1
Sig. (1-tailed)	.000	
N	200	200

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

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dv2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: abctt

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.182	1	82.182	421.163	.000 ^a
	Residual	38.636	198	.195		
	Total	120.817	199			

a. Predictors: (Constant), dv2

b. Dependent Variable: abctt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.021	.071		28.535	.000
	dv2	.508	.025	.825	20.522	.000

a. Dependent Variable: abctt

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.680	.679	.44174

a. Predictors: (Constant), dv2

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ – นามสกุล	นางปานทิพย์ แฝ้วสะอาด
รหัสประจำตัว	735394047
วัน เดือน ปีเกิด	25 มิถุนายน 2506
ที่อยู่ปัจจุบัน	118/8 ถ.ปัตตานีภิรมย์ อ.เมือง จ.ปัตตานี 94000
โทรศัพท์	081-8961409
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษา ศีษาศาสตรบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2556 กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท สาขา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ประสบการณ์การทำงาน	ผู้แทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์และนิตยสาร ในจังหวัดปัตตานี