



การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจ
ร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
(ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

อุไร มากองดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2556



**Strategic Management and Return on Investment of Coffee and Bakery
Entrepreneurs in the three Southern Border Provinces.
(Yala, Pattani, Narathiwat)**

Urai Makjongdee

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

2013

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟ และเบเกอร์รี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	อุไร มากงดี
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

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

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) 2. ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) 3. สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟ และเบเกอร์รี่จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) จำนวนทั้งสิ้น 372 ร้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีประสบการณ์ระหว่าง 1 – 5 ปี 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่โดยแยกตามรายด้านพบว่า ด้านการวางแผน ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการประเมินและควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 3) ผลตอบแทนจากการลงทุนของร้านกาแฟและเบเกอรี่พบว่า ด้านยอดขายและด้านกำไร เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6 – 10 % 4) ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ ระดับนัยสำคัญ 0.01 5) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 6) ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการเลือกซื้อวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพ สด สะอาดมาผลิตสินค้า การตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวัน เพื่อไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงวันเปิดทอม ช่วงปิดทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

Abstract

Independent study Title	Strategic Management and Return On Investment of Coffee and Bakery Entrepreneurs in the Three Southern Border Provinces (Yala, Pattani, Narathiwat)
Independent Study Author	Urai Makjongdee
Degree sought	Master of Business Administration
Field of Study	Business Administration
Academic Year	2013

Independent Study Advisory Committee

- | | |
|---|-----------------|
| 1. Dr. Nirunkiat Liukhunupakarn | Committee Chair |
| 2. Assoc. Prof. Dr. Sitthawat Munsethawit | Committee |

The study entitled 'Strategic Management and Return On Investment of Coffee and Bakery Entrepreneurs in the Three Southern Border Provinces (Yala, Pattani, narathiwat)' aims to 1) find out interrelationship between the experience level and the concept on the strategic management of those coffee and bakery entrepreneurs in the three southern border provinces (Yala, Pattani, Narathiwat), 2) study interrelationship between the strategic management concept, and the return on investment on sale figure and profit of those coffee and bakery entrepreneurs in the three southern border provinces of Thailand (Yala, Pattani, Narathiwat), and 3) create the forecast equation for the return on investment of those coffee and bakery entrepreneurs in the three southern border provinces (Yala, Pattani, Narathiwat) via the strategic management factors.

The sample in the study were those 372 active coffee and bakery entrepreneurs in the three southern border provinces (Yala, Pattani, Narathiwat). The questionnaire was used in data collection while Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Correlation Coefficient, and Multiple Regression were utilized in data analysis.

The study reveals that:

- 1) Those coffee and bakery entrepreneurs have 1 – 5 years of experience,

2) When studying the strategic management of those coffee and bakery entrepreneurs in each dimension, it shows that, holistically, on planning, strategy application, and assessment and control, the value is at the high level with the average is 3.91,

3) When studying the return on investment of those coffee and bakery entrepreneurs in each dimension, it shows that the sale figure and the profit increase not more than 6 – 10 %,

4) The experience relates to the strategic concept level at the statistically significant level at 0.01,

5) The strategic management concept relates to the return on investment on sale figure and profit at the statistically significant level at 0.01,

6) The strategic management factors on good quality, fresh, and clean raw material selection for product production, test of equipment and tools used in production for safety in working, and estimation of customers' daily needs for production planning found during the new semester, during the semester break, or on the public holidays all influence the return on investment on the sale figure and the profit.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระ จนทำให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ ดร.ฐานกุล รัชมิสุขานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิษฏ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ ดร.นันทา จันทรแก้ว และดร.ณพพงศ์ ชีระวร ที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้แต่ง และผู้เรียบเรียงตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้อ้างอิง ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นกตเวทิตา แก่บิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอนทั้งวิทยาการ คุณธรรม จริยธรรม จนทำให้ผู้เขียนประสบความสำเร็จและขอส่งผลสำเร็จทั้งมวลสู่การพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาต่อไป

อุไร มากงดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ.....	๓
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัยและสมมุติฐาน	4
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ	4
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ	5
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....	5
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	9
ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล	54
ทฤษฎีวงจรคุณภาพ PDCA	56
ผลตอบแทนจากการลงทุน	57
ธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
กรอบแนวคิดของการค้นคว้าอิสระ	76
สมมุติฐานของการค้นคว้าอิสระ	77

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ	78
ประชากร	78
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	83
แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	88
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....	112
อภิปรายผล.....	116
ข้อเสนอแนะ	128
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	135
ภาคผนวก ข คำ IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....	140
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	145
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	150
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ	152
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ	157
ภาคผนวก ช รายชื่อร้านค้าแฟและเบเกอร์ที่ทำการค้นคว้าอิสระ	160
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	176
ภาคผนวก ฌ แปลผล.....	178
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	198

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากร	78
2 แผนการปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ	87
3 จำนวนและค่าร้อยละของธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ จำแนกตาม ประสบการณ์ ในการทำงาน	89
4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับ แนวคิดการ จัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) แยกเป็นรายด้าน	90
5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับแนวคิดการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและ เบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการ วางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	91
6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและ เบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการ นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ	92
7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและ เบเกอรี่บริการนักท่องเที่ยว ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมและจำแนกเป็น รายข้อ	93
8 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านค้ากาแฟ และเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้าน ยอดขาย	94
9 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านค้ากาแฟ และเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้าน กำไร	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)	96
11 แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)	97
12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของระดับประสิทธิภาพของร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่	98
13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุมของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่	100
14 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	100
15 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุมของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับยอดขายของร้านกาแฟและเบเกอรี่	102
16 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับยอดขาย	103
17 การวิเคราะห์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุมของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis).....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับกำไร.....	107
19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับกำไร	109
20 การวิเคราะห์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุมของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับกำไรของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis).....	110

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	14
2 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	15
3 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วย TOWS Matrix	32
4 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่	34
5 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์	38
6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์...	52
7 แสดงกรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ	76

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญปัญหา

ธุรกิจเบเกอรี่ เป็นอีกหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน จากผู้บริโภค และผู้ประกอบการเอง เพราะสีสันความหอมของขนม ความน่ารักประทาน หรือการนำไปเป็นของที่ระลึกในโอกาสต่างๆ ผู้ลงทุนไม่น้อยมักจะทำการเบเกอรี่ควบคู่กับร้านกาแฟ บ้างก็ขายขนมอย่างเดียว ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแหล่งทำเล ทุกวันนี้แหล่งหรือทำเลดีๆ ก็ยังคงเกิดขึ้นทุกวัน ซึ่งตอบรับกับผู้บริโภคที่มีมากขึ้นทุกขณะ ในขณะเดียวกันธุรกิจร้านกาแฟ และเบเกอรี่ ก็มีความเสี่ยงเหมือนกับธุรกิจอื่นๆ เช่นกัน อาทิ ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลก ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงตามรสนิยมของลูกค้า เป็นต้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำธุรกิจร้านกาแฟ เบเกอรี่ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ทวีความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) ทำให้ภาวการณ์ผลิตหดตัว ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในการลงทุน มีการเลิกกิจการอย่างต่อเนื่อง ปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่ ปัญหาความไม่เป็นธรรม และความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และปัญหาดังกล่าวอื่น ๆ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้ทำการประเมินว่า จากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้สร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์ ในด้านความปลอดภัยและความสงบเรียบร้อยของประเทศไทย ในสายตาของชาวต่างชาติและนักลงทุน ถือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน จึงส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ภาวการณ์ผลิตหดตัว ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในการลงทุน มีการเลิกกิจการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานจังหวัดยะลา กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด, 2552 : 1) ส่งผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ซบเซา ธุรกิจร้านค้ามีปัญหา ไม่สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งนับว่าเป็นช่วงเวลาวิกฤติของธุรกิจต่างๆ ซึ่งจากเหตุการณ์ระเบิด และความไม่สงบ ส่งผลทางจิตวิทยาของนักลงทุน นักท่องเที่ยว และประชาชนทั่วไปในพื้นที่อย่างมาก รวมถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยของคนในจังหวัด พบว่าประชาชนส่วนใหญ่จะมีความกังวลมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากเหตุการณ์ไม่สงบในครั้งนี้ เริ่มที่จะลุกลามเข้าสู่ตัวเมืองมากขึ้น ประชาชนส่วนใหญ่เพิ่มความระมัดระวังมากขึ้นกว่าเดิมทั้งนี้เนื่องจาก

เหตุการณ์ระบิดนั้นขยายวงกว้างมากขึ้น และเมื่อทำการประเมินถึงสถานการณ์การจับจ่ายใช้สอยภายในจังหวัดพบว่า ส่วนใหญ่ยังคงมีความวิตกกังวลทำให้ไม่กล้าที่จะออกมาจับจ่ายใช้สอย จึงทำให้ธุรกิจที่ดำเนินการในจังหวัดได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงโดยมีการปิดกิจการและย้ายกิจการไปนอกพื้นที่มากขึ้น ซึ่งธุรกิจร้านค้าแฟฟได้ผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวเช่นกัน (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับสำนักการเงินการคลัง กรมบัญชีกลาง และคลังจังหวัดทุกจังหวัด, 2554 : 1 – 2)

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และรู้จักฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอกมาทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจและส่งผลต่อยอดขายและกำไรสูงสุด การประกอบธุรกิจนั้น จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะอยู่รอดหรือไม่ ส่วนใหญ่ก็จะขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ สาเหตุหลักที่ธุรกิจมักไม่ประสบความสำเร็จ คือการบริหารงานที่ผิดพลาด เนื่องจากผู้ประกอบการมีความรู้และขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน (พรพรหม พรหมเพศ, 2551 : 149) เห็นว่าผู้บริหารธุรกิจควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานของทุกๆ ฝ่ายเพื่อทำหน้าที่ประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งความรู้ก็เกิดมาจากการศึกษานั้นเอง

เนื่องจาก การศึกษาเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้การพัฒนากิจกรรมการความคิดวิเคราะห์ เพราะผู้ประกอบการจะต้องมีทักษะในการบริหาร การศึกษาจึงมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารไม่มีความรู้ในการบริหารก็จะบริหารงานไม่ได้ การเกิดทักษะและความรู้ก็ล้วนมาจากการศึกษาหาความรู้ เพราะการศึกษาทำให้เกิดทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) คือความสามารถที่จะทำงานใด งานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะการทำงานจะต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการ และได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง นอกจากการศึกษาก็จะทำให้เกิดทักษะทางด้านการงานแล้วยังก่อให้เกิดทักษะทางด้านมนุษยถือเป็นความสามารถในการทำงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี และสุดท้ายทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ (เสนาะ ดันติเยาว์, 2551:9) อนึ่ง การวัดความสามารถทางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจที่ส่งผลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการ ให้แนวคิดองการวัดแบบสมดุล หรือที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งเป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายและกำไร (สุพานี หฤษฎ์วานิช, 2553:297-289)

ในการทำธุรกิจทุกชนิดต้องมีกลยุทธ์ในการพิชิตใจลูกค้า เช่นเดียวกับการสร้างร้านค้าแฟฟและเบเกอรี่ เพราะขึ้นชื่อว่าธุรกิจแล้วต้องมีความเข้าใจในการดำเนินงานและเข้าใจในธุรกิจที่จะลงมือสร้าง ธุรกิจทุกชนิดมีการแข่งขันกันสูงมาก เช่นเดียวกันกับธุรกิจร้านค้าแฟฟ ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจเล็กๆ แต่ก็สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารและการจัดการของเจ้าของ

ร้านกาแฟ เนื่องจากร้านกาแฟเป็นธุรกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจากความนิยมบริโภคกาแฟของผู้คนทั่วโลก และธุรกิจกาแฟยังเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในช่วงระยะเวลา 3- 4 ปี ที่ผ่านมานี้ ธุรกิจร้านกาแฟ มีอัตราการเติบโตรวดเร็ว กระแสความนิยมการดื่มกาแฟของคนไทยก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไป คนไทยได้หันมานิยมเข้าร้านกาแฟ ที่มีการตกแต่งร้านให้หรูหราทันสมัย สะดวกสบาย มีบรรยากาศที่รื่นรมย์สำหรับการดื่มกาแฟมากขึ้น จากผลการสำรวจพฤติกรรมการดื่มกาแฟของ คนไทยในปี พ.ศ. 2554 พบว่า การดื่มกาแฟของคนไทยในอนาคตยังมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เหตุนี้ ทำให้นักลงทุนจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจ เข้ามาลงทุนในธุรกิจร้านกาแฟ สภาพการแข่งขันในตลาดโดยรวมจึงดูเหมือนจะรุนแรง แต่เนื่องจากร้านกาแฟส่วนใหญ่ที่มีในปัจจุบัน มักเน้นการขายสินค้าและบริการเสริมอื่นๆ เช่น เบเกอรี่ ขนมเค้ก ลูกเกด แชนดิลรี่ บางแห่งมีบริการอินเทอร์เน็ตให้กับลูกค้าด้วย เมื่อแต่ละร้านมีจุดขายที่เป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคแตกต่างกันไป ประกอบกับคอกาแฟในตลาดยังมีหลายกลุ่ม การแข่งขันในตลาด จึงยังไม่รุนแรงหรือชัดเจนเท่าใดนัก แต่อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในอนาคตมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างมาตรฐานให้กับสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2554)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจหลักของงานบริหาร ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่ยุคโลกไร้พรมแดนหรือที่เรียกว่า “สังคมโลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปิดกว้างทางการค้าและการแข่งขันที่ธุรกิจสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วโลก การที่องค์กรจะอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างถูกต้องและแม่นยำ เพื่อฉกฉวยโอกาสหรือเตรียมความพร้อมสำหรับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2552 : 63)

การบริหารธุรกิจเชิงรุกในรูปแบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น เพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและแนวทางของการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนการทำงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนโดยทั่วๆ ไป เพราะคำว่ากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และคู่แข่งที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งที่เป็นโอกาสและภาวะ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี วัฒนธรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อที่จะหาจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns)

ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในการเปิดดำเนินงานร้านขายกาแฟและเบเกอรี่ เจ้าของกิจการจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารธุรกิจที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านบัญชีการเงิน การตลาด บุคคลกร หรือการจัดการ เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไป (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 10)

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) ขึ้นเพื่อต้องการทราบการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ เป็นอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุน และสามารถนำผลการศึกษา มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ต่อไปในอนาคต

คำถามงานวิจัยและสมมุติฐาน

1. ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือไม่
2. ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
2. เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของผู้ประกอบการกับระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
3. ทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
4. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจลงทุนในธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจลงทุน
5. เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ทราบสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารแฟและเบเกอรี่ที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ในปี 2556 จำนวนทั้งสิ้น 372 ร้าน (ทะเบียนหมวดอาหารและเครื่องดื่ม กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม เทศบาล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส : มีนาคม 2556)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์สู่ปฏิบัติ และการควบคุม

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

เหตุของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น

ระดับประสบการณ์

ตัวแปรตาม

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรต้น

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรตาม

ผลตอบแทนจากการลงทุน

- ยอดขาย

- กำไร

ผลตอบแทนจากการลงทุน (ยอดขาย กำไร)

ยอดขายธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ปี 2554 เปรียบเทียบกับปี 2555 (ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

ยอดขายเท่าเดิม

ยอดขายเพิ่มขึ้น 1-5%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 6-10%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 11-15%

ยอดขายเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

กำไรธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ปี 2554 เปรียบเทียบกับปี 2555 (ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์, 2554)

กำไรเท่าเดิม

กำไรเพิ่มขึ้น 1-5%

กำไรเพิ่มขึ้น 6-10%

กำไรเพิ่มขึ้น 11-15%

กำไรเพิ่มขึ้น 16% ขึ้นไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. เขตพื้นที่ในการศึกษา และสถานที่เก็บข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ คือในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2556

3. ศึกษาระดับกำไรที่เพิ่มขึ้น

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

4. ศึกษาระดับยอดขายที่เพิ่มขึ้น

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน จึงได้นิยามศัพท์เกี่ยวกับการวิจัยดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ที่มุ่งหวังประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ โดยมุ่งเน้นด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุม

ผลตอบแทนจากการลงทุน หมายถึง ผลตอบแทนหรือกำไรที่ได้จากการขายกาแฟและเบเกอรี่ หลังจากการหักค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกสามารถพิสูจน์ได้ว่าการลงทุนในครั้งนั้นมีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

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

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

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

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

ธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ หมายถึง ร้านค้าที่จำหน่ายกาแฟและเบเกอรี่ ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส

ระดับประสบการณ์ หมายถึง ความชำนาญที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมาจากการทำงานที่ผ่านมา การทำงานให้ได้เกิดจากการเรียนรู้ แต่การทำงานให้ดี เกิดจากประสบการณ์ทั้งทางบวกและลบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานในครั้งต่อไป (ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์, 2555)

ระดับ 1	น้อยกว่า 1 ปี
ระดับ 2	1 - 5 ปี
ระดับ 3	6 - 10 ปี
ระดับ 4	11 - 15 ปี
ระดับ 5	16 ปีขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการ
ธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)
ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล

ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.

ผลตอบแทนจากการลงทุน

ธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานในการค้นคว้าอิสระ

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับกันใน
สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจบ่อยครั้ง แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของการจัดการเชิง
กลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ต้องทุ่มเททรัพยากรบุคคลและเวลาอย่างมากมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่
เป็นทางการในแต่ละปี อย่างต่อเนื่อง

สมชาย ภคภาสวณิช (2552 : 1) กล่าวว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนกับประเภท
ของสินค้าที่มีหลายระดับหลายราคา สินค้าระดับล่างก็คือความคิดระดับล่างนั้น (Low End) คือ
ลักษณะความคิดแบบบัวได้น้ำ เป็นระบบความคิดที่ขาดการพัฒนา และถูกกีดกันอยู่ภายใต้กรอบ
ลักษณะความคิดแบบระดับกลาง (Medium-End) หมายถึงลักษณะความคิดแบบบัวที่ปริ่มน้ำ เป็น
ระบบความคิดที่เริ่มแตกตัวออกจากกรอบ มีความกว้างของความคิด ลักษณะความคิดในเชิง
สร้างสรรค์ (Creative Thinking) จึงจัดอยู่ในลักษณะความคิดระดับกลาง ลักษณะความคิดแบบ
ระดับบน (High-End) จะมีลักษณะความคิดที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนและเป็นระบบ ถ้าจะ

เปรียบก็เหมือนกับบัวเหนือน้ำที่บ้านเต็มที ความคิดดังกล่าวก็คือลักษณะความคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

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

ส่วนแรก การสร้างทัศนภาพ (Scenario Generation) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาพ หรือ ทัศนภาพของธุรกิจว่า แรงขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อะไรจึงจะทำให้ภาพหรือทัศนภาพนั้นประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน

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

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

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2553 : 1-2) ซึ่งแจ้งว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นซีอีโอ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์เรื่องหนึ่งที่เป็นตัวผลักดันให้องค์กรเดินหน้าไปสู่เป้าหมายโดยไม่สะดุด

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2552 : 14) กล่าวว่า เดิมทีกลยุทธ์ใช้ในทางทหารถือเป็นศาสตร์ และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ต่อมาสังคมเริ่มพัฒนาแต่ทรัพยากรเริ่มลดลงจึงก่อให้เกิดการ

แย่งชิงทรัพยากร จึงนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่ต้องนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์ใช้ จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น

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

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชชีวิน (2550 : 5) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนแผนการเล่นเกมของบริษัท บริษัทต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ส่วนต่างกำไรของบรรดาบริษัทในหลายๆ อุตสาหกรรมลดลงมากจนกระทั่งมีช่องว่างสำหรับความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เข้มข้นและดีที่สุด

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

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจโดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นไปที่ด้านกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินผลกลยุทธ์นั่นเอง

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ในทัศนะต่างๆ ซึ่งสามารถนำมากล่าวได้ ดังนี้

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

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555 : 1) อธิบาย ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และ

ประเมินปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2552 : 1) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงการกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจ และเป้าหมายระยะยาวและการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดของบริษัท

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

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2554 : 1) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนด การดำเนิน และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท

ไอแซคสัน, วอลเตอร์. (2554) ได้กล่าวถึงแนวคิด สตีฟ จ๊อบส์ เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการกลยุทธ์ว่า เป็นไปไม่ได้เลยที่ผลงานดีๆ จะออกมาจากคนที่ห่วยๆ เป็นไปไม่ได้ที่ไข่ห่านดีๆ จะออกมาจากแม่ห่านที่ป่วยเป็นโรค คนทำงานที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จ๊อบส์ให้ความสำคัญกับการหาคนเก่งๆ มาเสริมทีมตลอดเวลาเขาต้องไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเองสืบเสาะให้รู้ว่าคนเก่งอยู่ที่ไหน ให้เวลากับคนพวกนี้ ใครแนะนำใครมาเขาต้องไปพบด้วยตัวเอง ต้องได้พูดได้คุย เพื่อเรียนรู้วิธีคิด วิธีตอบสนอง คนเก่งจะดูคนเก่งออก วิธีเลือกคนของสตีฟ จ๊อบส์ ไม่ใช่ดูจาก Resume แต่จะดูจากความเก่งจริงๆ การศึกษาไม่ใช่ส่วนสำคัญที่สุด แต่ดูจากการตอบสนอง ดูที่ความคลั่งใคล้ (Passion) ดูไฟในการทำงาน ความกระตือรือร้น และที่สำคัญต้องมีค่านิยมเดียวกัน จ๊อบส์ยังกล่าวอีกว่า ทุกสิ่งที่เราเรียนรู้และลงมือทำในวันนี้ แม้ไม่ก่อให้เกิดผลทันที แต่วันหนึ่งข้างหน้าจะเป็นประโยชน์ เราสามารถเรียนรู้จากอดีต แต่เราไม่สามารถคาดเดาอนาคตได้ ทุกสิ่งที่เราตั้งใจเรียนรู้ และทำในวันนี้ จะเป็นประโยชน์ในวันข้างหน้า ซึ่ง สตีฟ จ๊อบส์ (Steve jobs) จบการศึกษาจาก โฮมสตีตไฮสคูล ในเมืองคิวเปอร์ทีโน มลรัฐแคลิฟอร์เนีย และได้สมัครเข้าเรียนต่อที่วิทยาลัยรีด (Reed College) ในเมืองพอร์ตแลนด์ มลรัฐ โอเรกอน แต่ก็ต้องลาพักการเรียนหลังจากเข้าเรียนได้เพียงหนึ่งภาคการศึกษา

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2554 : 17-18) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ใน

การประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 28) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การกำหนดเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดของบริษัท

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 8) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ณัฐพันธุ์ เชนนันท์ (2552 : 17-18) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการ ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ

1. สร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

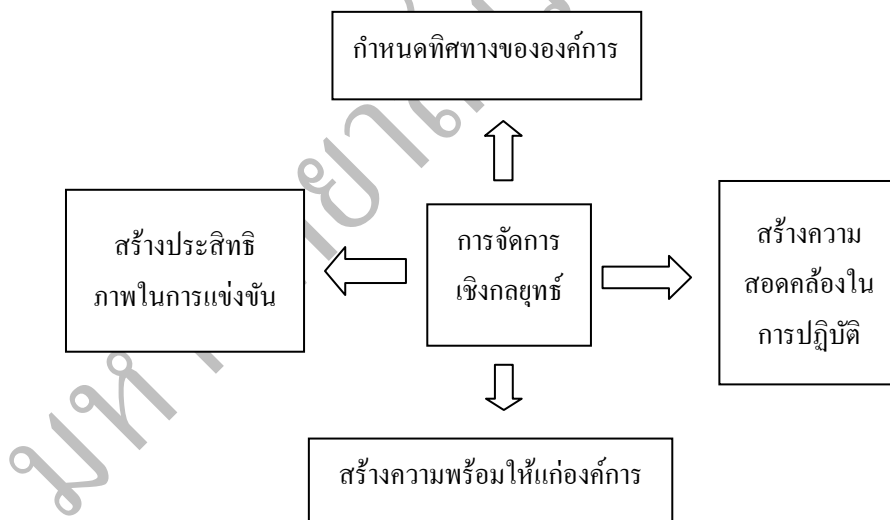
2. สร้างคุณค่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่าแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจ โดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปทางด้านกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินผลกลยุทธ์ นั้นเอง ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึง กระบวนการ

ตัดสินใจของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ที่มุ่งหวังประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ โดยมุ่งเน้นด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุม

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เชรนนท์ (2552 :19) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร



ภาพที่ 1 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

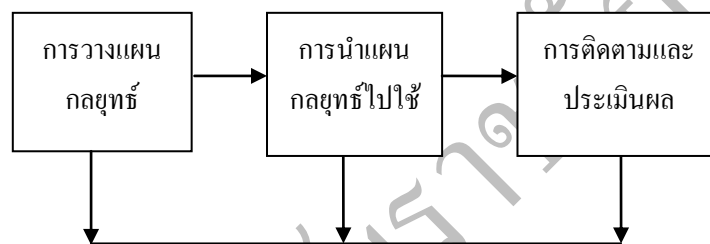
ที่มา (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2552 : 22)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของการ จัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือ คู่แข่ง เพื่อให้มียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมี บทบาทสำคัญในอันที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริม ธุรกิจให้การบริหารจัดการซึ่งกระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ประกอบได้ด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) ให้แนวคิด ว่า กระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

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



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 9)

จากแผนภาพสรุปได้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือ ภาคเอกชนจะต้องมีการแข่งขันกันมากมายและรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันของ องค์กรภายในประเทศ ระหว่างภูมิภาคและระหว่างโลก ภายใต้กฎกติกาของหลักเสรี (Freedom) และหลักความเป็นธรรม (Fairness) ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กร ภาคเอกชนจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการ วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มี ความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและ แนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กร

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

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2554 : 1) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์การ และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์การ และข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 44-45) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป้าหมายระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน การวางแผนต้องค้นหาคำตอบ 3 ประการ คือ

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

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบพื้นฐานหลัก 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ เช่น ใน 2 ปีข้างหน้า จะลดปริมาณการส่งคืนสินค้าที่บริษัทผลิตลงจาก 18% เป็น 12% เป็นต้น
2. แนวทางปฏิบัติ เช่น ในการลดปริมาณการส่งคืนสินค้าจาก 18% เป็น 12% ภายใน 2 ปีข้างหน้า ในแนวทางปฏิบัตินั้นหน่วยผลิตสินค้าแห่งนี้จะต้องจัดทำมาตรฐานการผลิต ของตัวเองให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคุณภาพของสินค้า ฉะนั้นการตรวจสอบผลผลิต การเลือกวัตถุดิบ ตลอดจนขั้นตอนในการผลิตสินค้าจะต้องปรับปรุงด้วย
3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ เช่น ขนาดศักยภาพของคณงานนั้นยังต่ำอยู่ หรือ วัตถุดิบที่หาได้คุณภาพด้อยกว่ามาตรฐานทำให้ผลผลิตที่ออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร

4. การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 29-30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญและแผนหลักต่างๆ ขององค์กรที่มีความครอบคลุมทั้งทั้งองค์กร ถ้าเป็นธุรกิจเขาจะเรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะทำให้องค์กรสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้นำไปใช้ก่อนประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และมีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ก็ยังคงทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และยังคงดำเนินการบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบริษัทต่างๆ แล้วความหมายของคำว่ากลยุทธ์นั้นจะหมายถึงรูปแบบของการจัดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักหรือเป้าหมาย รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นต้องกำหนดขอบเขตของการดำเนินการในประเภทของธุรกิจที่บริษัทนั้นๆ จัดทำ กลยุทธ์หรือการวางแผนดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ก็ต่อเมื่อ (1) เมื่อทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด (2) เมื่อเกิดความ รู้สึกไม่มั่นใจในความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของบริษัท (3) เมื่อข้อตกลงของการแบ่งสรรทรัพยากรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (4) เมื่อการตัดสินใจทำธุรกิจใดๆ จะส่งผลต่อหลายพื้นที่และกระทบเป็นระยะเวลานาน

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

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 5 – 6) ให้แนวคิดว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ในลักษณะที่ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำ และเป็นทั้งการแก้ไขและการป้อนปรัมาปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นกลาง และยาว นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นการวางแผนอย่างมีระบบ “Systemic Planning” ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีลักษณะในการกำหนดองค์รวมโดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ใช้ได้ทั้งใน

ระดับการวางแผนชีวิต การวางแผนธุรกิจ การวางแผนรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนการวางแผนสำหรับการบริหารประเทศ

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 16 – 17) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะประกอบด้วยกระบวนการย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนยอมรับในแผน

สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอนในการกำหนดแผนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมีการดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดทำวางแผนกลยุทธ์ดังนี้ ประการแรกผู้บริหารในระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องอุทิศเวลาให้กับการวางทิศทางในการดำเนินการของบริษัท ประการที่สอง การวางแผนกลยุทธ์ควรเป็นไปในแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้จริง ประการที่สาม กระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นทุกคนต้องตระหนักและนำไปใช้ได้ ประการที่สี่ บทบาทของผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นบุคคลที่ต้องช่วยดำเนินการกระบวนการดังกล่าว และประการสุดท้ายผู้จัดการที่อยู่ในสายงานวางแผนต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ไพโรจน์ ปิยะวงศวัฒนา (2555 : 80) ได้สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะสภาพแวดล้อมดังกล่าวมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือภัยคุกคาม (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (Societal or General Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจเทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม และ 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมหรือบางครั้งอาจเรียกว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งจะได้อธิบายในบทต่อไป ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรทราบถึงทิศทางหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อจะได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553 : 111) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ในขณะที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552 : 7) กล่าวว่า เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และในด้านธุรกิจนั้น การวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ซึ่งอาจจะยาวนานถึง 10 -15 ปี หรือ 20 ปี

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2552 : 88) ได้สรุปไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือขอบเขตขององค์กรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอกสามารถสร้างโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทราบถึงข้อมูลของ สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และการพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อใช้เป็น ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ การตรวจสอบ การติดตาม การพยากรณ์ และ การประเมิน

เสนาะ ดิยาว (2551 : 105-107) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนด กลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนด กลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็น โอกาสองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่ง ใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น ประการที่สอง ปัจจัยภายนอกเป็น ตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์กรต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อม ภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยองค์กรจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้ สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือก ลงทุนขององค์กรและการอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรง และโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กรแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1.1 ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคนและ อื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น หากในสังคมมีผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำ

ให้ธุรกิจการรักษาพยาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

1.2 การเมือง และกฎหมาย (Politic and Law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์การต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อม และขณะเดียวกันส่งผลให้ทางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

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

1.4 วัฒนธรรมและสังคม (Social Culture) การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การ เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี 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) ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออาจรวมตัวกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่มีขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคาที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100 % ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) มีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาต้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขายทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

2.4 การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่เกิดขึ้นมาก อย่างไรก็ตามเรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่มๆ ที่เคยใช้กัน

2.5 ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือกึ่งผูกขาด

เอกชัย อภิศักดิ์กุล, ทรรชนะ บุญวัญญู, (ผู้แปล), (2551 : 40) ได้กล่าวถึงแนวคิดของไอร์แลนด์และโฮสคิสตัน ว่า องค์กรส่วนมากประสบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่สับสน ซับซ้อนและมีเงื่อนไขของโลกาภิวัตน์ทำให้ยากต่อการตีความดังนั้น องค์กรจะใช้วิธีการซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งมี 4 ขั้นตอนได้แก่ การตรวจสอบซึ่งเป็นการบ่งชี้สัญญาณการเปลี่ยนแปลง การตรวจติดตามโดยใช้การสังเกต การพยากรณ์เป็นการคำนวณทุกของผลลัพธ์ที่คาดหมาย และสุดท้ายคือการประเมินเพื่อดูจังหวัดเวลากับกลยุทธ์ที่จะใช้ ดังนั้นสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) คือสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลภายนอกต่อองค์กรทั้งหมด ได้แก่

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

2. ศึกษาอิทธิพลด้านเทคโนโลยี (Technological Forces) คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ในการคิดค้นเพื่อให้กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในปัจจุบันวิทยาการทางด้านคอมพิวเตอร์ได้พัฒนาการไปอย่างรวดเร็วผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญศึกษาหาความรู้ในด้านนี้เพื่อจะได้นำมาพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจ

ให้ก้าวหน้าทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น การบันทึกบัญชี แต่เดิมใช้พนักงานทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี เริ่มตั้งแต่สมุดรายวันทั่วไป ผ่านรายการไปสมุดแยกประเภททั่วไปหายอดคงเหลือ ท่างบทดลอง แต่ในปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานสามารถบันทึกรายการค้าในเครื่องคอมพิวเตอร์ และสามารถให้เครื่องคอมพิวเตอร์จัดทำงบทดลองหรืองบการเงินได้ทันที หรือแสดงยอดสินค้าคงเหลือได้โดยโปรแกรมสำเร็จรูป เทคโนโลยีเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

3. ศักยาธิพจน์ด้านกฎหมายและการเมือง (Politicallegal Forces) คือ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร นโยบายของรัฐบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลในการกำหนดกิจกรรมขององค์การ ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องติดตามและทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของรัฐบาลเพื่อจะได้ดำเนินการธุรกิจได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ เช่น รัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรซึ่งเป็นรายได้สำคัญของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงออกกฎหมายยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับการขายผลผลิตทางการเกษตร เป็นต้น

4. ศักยาชาวสารบ้านเมืองและสถานการณ์ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้เพื่อทำการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุการณ์ไม่สงบเริ่มทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นและขยายวงกว้างมากขึ้น ซึ่งเดิมนั้นจะเกิดขึ้นในบริเวณพื้นที่เสี่ยงเท่านั้นไม่ได้ขยายวงกว้างมากนัก ส่งผลให้นักลงทุนจากภายนอกเข้ามาทำการลงทุนในจังหวัด ทั้งนี้เพราะนักลงทุนกังวลถึงความปลอดภัย นอกจากนี้ธุรกิจที่ดำเนินการในจังหวัดก็ได้รับผลกระทบโดยมีการปิดกิจการและย้ายกิจการไปนอกพื้นที่มากขึ้น (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับสำนักการเงินการคลัง กรมบัญชีกลาง และคลังจังหวัดทุกจังหวัด, 2554 : 1 – 2)

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

1. ข้อมูลสำหรับลูกค้า ได้แก่ ราคา คุณภาพ
2. ความปลอดภัยของสินค้า
3. การป้องกันสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

ไพโรจน์ ปิยะวงศวัฒน์ (2555 : 127) ได้สรุปไว้ว่า การที่องค์กรจะให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะละเลยมิได้ก็คือ จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถแบ่งมุมมองในการศึกษาออกเป็น 2 มุมมองหลักๆ ได้แก่

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

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอเพิ่มเติมในประเด็นทรัพยากร ชีตความสามารถองค์กร สมรรถนะองค์กร และสมรรถนะหลักองค์กรเพื่อเปรียบเทียบในการแข่งขัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 36) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไว้ดังนี้ จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่ทำให้มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความสามารถอื่นๆ ที่มีผลในเชิงบวกให้แก่องค์กร โดยองค์กรสามารถที่จะนำจุดแข็งมาใช้ในการปฏิบัติการให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงลักษณะภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการปฏิบัติงานขององค์กรและมีผลในเชิงลบแก่องค์กร ในการดำเนินงานขององค์กรก็ควรที่จะปิดบังจุดอ่อนและปกป้องตนเองไม่ให้้องค์กรอื่นได้ล่วงรู้ เพราะจะทำให้้องค์กรเสียเปรียบ คู่แข่งขันได้

การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรนั้นเป็นการตรวจสอบโครงสร้างองค์กร โดยรวมทั้งหมดว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานอย่างไร มีความสามารถในการบริหารจัดการในองค์กรที่จะพยายามสร้างเป้าหมายเพื่อบ่งชี้จุดแข็งที่สามารถแข่งขันได้และมองหาจุดอ่อนเพื่อดำเนิน การจัดการกับจุดอ่อน โดยพยายามหาวิธีเพื่อดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสม เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมด้านการจัดการ ปรับโครงสร้างใหม่ ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียใหม่ ฯลฯ

กระบวนการที่ใช้ในการวัดจุดแข็ง และจุดอ่อนนั้นค่อนข้างมีความยุ่งยาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ความจำเป็นที่ต้องปกป้องตนเอง ความต้องการที่จะรักษาไว้ซึ่งสถานะ ภาพที่เป็นอยู่ ความสามารถในการคิดคำนวณประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน และยังต้องมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องการแข่งขันภาพรวมของกลยุทธ์ใน

ปัจจุบัน ประสิทธิภาพในอดีตประสิทธิภาพขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่จะทำให้เรามองเห็นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรได้ซึ่งสถิติเวกเตอร์ ได้ให้คำแนะนำในการพัฒนากระบวนการให้คำจำกัดความจุดแข็ง จุดอ่อนไว้ดังนี้ว่า ผู้จัดการควรที่จะเข้าใจว่ากระบวนการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนนั้นๆ เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานของเขา หรือของคุณให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

มีการจัดทำรายงานถึงขอบเขตพื้นที่ที่มีความสำคัญเพื่อทำการตรวจสอบและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามอำนาจของผู้จัดการแต่ละคน มีการทำการวัดผลและใช้ปัจจัยที่สำคัญในการประเมินถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เห็นเด่นชัด ดังนั้นผู้จัดการจะต้องทำการประเมินบนกรอบของการทำงานโดยทั่วไป มีการ เข้าใจถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการระบุเหตุผลที่ตรงกันข้ามกับความมีประสิทธิภาพและการประเมิน ผล และมีการเข้าใจถึงความแตกต่างที่ใช้ในการระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อน

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553 : 113 – 114) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ ในด้านทรัพยากรทางการบริหารที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ความสามารถ รวมถึงความสามารถในการผนึกกำลังจากทรัพยากรที่ตนมีอยู่ร่วมกับองค์ความรู้และความสามารถขององค์กรไปสู่การสร้างความสามารถหลักขององค์กร และการได้เปรียบการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้

สมชาย ภคภาสวณิช (2552 : 8 – 10) กล่าวว่า ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น องค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร หรือของธุรกิจ (Internal Environment) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์องค์กรภายในไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือเพื่อที่จะหาว่าซึ่งจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร หรือธุรกิจนั้นจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง หรือหลักการ 3 ประการ คือ จะต้องต้องมีข้อมูลของกลุ่มแข่งขันหรือข้อมูลของอุตสาหกรรม เพื่อที่จะมาเปรียบเทียบกับลักษณะขององค์กร จะต้องคำนึงถึงกลไกหรือเครื่องวัดที่เป็นรูปธรรม(Benchmarking) และจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance)

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552 : 94) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเพื่อ

สามารถระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในโดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรซึ่งสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 124 - 125) อธิบายว่าในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรเพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคนั้นมีปัจจัยที่ควรพิจารณาแต่ทั้งนี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นไปตามนี้เท่านั้นยังคงขึ้นกับลักษณะของแต่ละองค์กรด้วย

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 90 - 91) ได้ให้ความหมายของจุดแข็ง หมายถึง ข้อได้เปรียบของบริษัทเหนือคู่แข่งที่บริษัทสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจในตลาด หรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ได้แก่

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

จุดอ่อน หมายถึง สิ่งที่บริษัทยังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของคู่แข่งหรืออยู่ในสภาพเสียเปรียบอันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่

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

เสนาะ ดิเียว (2551 : 107-109) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ว่าเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถ ก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายใน หมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่คนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้จัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญถูกใช้คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก

1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อๆ ว่า CSF เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ (1) ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์กรทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือหากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือประสิทธิภาพ การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว (2) ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึง ฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการแข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันมีขนาดใหญ่พอๆ กัน ฐานะทางการแข่งขัน คือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมากมาย

ฐานะทางการแข่งขันคือการเป็นผู้ตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C.) บริษัทเล็กๆ จะคอยติดตามการเคลื่อนไหวของบริษัท IBM ทุกๆ การเคลื่อนไหวของ IBM เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบเท่ากับคอมพิวเตอร์ของ IBM อยู่เสมอ (3) การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับการบริหาร และระบบงานจะเก่าล้าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้น องค์การที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอจะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา (4) สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ

2. ลูกโซ่คุณค่า (Value Chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ลูกโซ่คุณค่าเป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์การมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกันผลตอบแทนที่องค์การได้รับก็คือ ผลการประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์การเป็น 2 กิจกรรมคือ (1) กิจกรรมขั้นต้น (Primary Activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์การต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่งการจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในกองคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า Inbound Logistic กิจกรรมที่สองการผลิตหรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสมลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า Outbound Logistic กิจกรรมที่สี่คือการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เช่น การวิจัยตลาด การโฆษณา ส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจพนักงานขาย กิจกรรมที่ห้าคือบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ

กิจกรรมแรก-การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ระบบ งาน และข้อมูลต่างๆ เรียกว่า Firm Infrastructure

กิจกรรมที่สอง ได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์การ

กิจกรรมที่สามคือ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ๆ

กิจกรรมที่สี่ การจัดหา (Procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์การ

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

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

2) ระบบสนับสนุน (Support System) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากร สำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ ระบบแรก การใช้เงินลงทุน (Capital Resourcing) เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดและจัดสรรเงินลงทุนให้กับกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม ระบบที่สองคือ การใช้คน (Human Resourcing) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น ระบบที่สามคือ การใช้ข้อมูล (Information Resourcing) การดำเนินงานต่างๆ ในองค์การย่อมต้องอาศัยข้อมูล

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

ลำดับขั้นของกลยุทธ์

เสนาะ ดิยาว (2551 : 100 -101) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคาดคะเนก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่า ความฝัน (Dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นความทะเยอทะยานไปสู่อนาคตความต้อง การความสำเร็จให้เกิดในอนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมมุติฐานที่สุดที่ใช้ คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมมุติฐานที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือเป้าหมายและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์การในองค์การ ภารกิจทำให้รู้ว่าองค์การทำอะไรหรือจะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมรถยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัททำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคาคุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (Operating Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปี ข้างหน้า (2) เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5 % เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตใหม่ภายใน 10 ปี (3) เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้มากขึ้น เราจะปรับโครงสร้างองค์การใหม่และลดต้นทุนโสหุ้ย

การผลิต 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า (4) เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 48% ของงบโฆษณา เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา ดังนั้น จึงสรุปลำดับกลยุทธ์ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ → การกิจ → เป้าหมายและวัตถุประสงค์ → กลยุทธ์ → แผนดำเนินงาน

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Porter' Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าคิดขึ้นโดย ไมเคิล พอร์ตเตอร์ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยในการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการใช้ทรัพยากรและความสามารถต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการว่ากิจกรรมใดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีบ้าง โดยในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้จะแบ่งกิจกรรมทางธุรกิจออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน (ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล, 2552 : 42 - 46)

1. กิจกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการการจัดส่งสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ

2. กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทางเทคโนโลยี และการจัดซื้อจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้ทราบว่ากิจการสามารถหากิจกรรมใดได้มีประสิทธิภาพดีบ้าง กิจกรรมเหล่านั้นก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร และเมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ความได้เปรียบที่ยั่งยืนทั้ง 4 ประการ ก็จะทำให้ทราบว่ากิจกรรมใดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจได้ แต่ในกิจกรรมที่กิจการทำได้ไม่ดีซึ่งเป็นจุดอ่อนขององค์กรก็มีทางเลือกที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นให้ดีขึ้น หรืออาจเลือกที่จะจ้างองค์กรภายนอกที่ทำการกิจกรรมนั้น ได้ดีกว่าทำแทนก็ได้

Michael E .Porter กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

ดังคำกล่าวในตำราพิชัยสงครามที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ” เพื่อให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันในตลาด เราจำเป็นต้องรู้จักคู่แข่งในอุตสาหกรรมของเราเป็นอย่างดีด้วย ในการวิเคราะห์คู่แข่งมีมุมมองหลักอยู่ 5 ด้าน ซึ่งอ้างอิงมาจากมุมมองแห่งการขับเคลื่อนธุรกิจของ ไมเคิล พอร์ตเตอร์ ดังนี้

1. เป้าหมายในอนาคต วิเคราะห์ในเรื่องเป้าหมายของกลุ่มแข่งขันเทียบกับของเรานั้นด้านไหน กล้าเสี่ยงแค่ไหน

2. ความสามารถ วัดจากจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่มคู่แข่ง ความสามารถของกลุ่มคู่แข่งในแต่ละด้าน เมื่อเทียบกับเรา

3. การตอบสนอง กลุ่มคู่แข่งจะทำอะไรในอนาคต กลุ่มคู่แข่งมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันใดบ้าง สถานะการแข่งขันจะเปลี่ยนไปอย่างไร

4. กลยุทธ์ปัจจุบัน กลุ่มคู่แข่งกำลังแข่งอย่างไร กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการแข่งขันหรือไม่

5. สมมติฐาน อนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือค่อนข้างคงที่สมมติฐานของกลุ่มคู่แข่ง

การวิเคราะห์ประเมินจากข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการ

เป็นวิธีที่เน้นการประเมินว่ากิจการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ ในเรื่องอะไรบ้าง Michael E.Porter ได้เสนอว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. จากการมีต้นทุนต่ำ (Low Cost) กว่าคู่แข่ง เป็นต้นทุนการบริหารจัดการในทุกด้าน
2. สินค้าและบริการมีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง (Differentiation) ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญในสายตาของลูกค้า เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 53)

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

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

- มีการลงทุนต่ำ รวมทั้งทรัพย์สินถาวร และเงินทุนหมุนเวียน
- มีส่วนครองตลาดสูง
- ตลาดมีการเจริญเติบโต
- สินค้ามีคุณภาพโดยเปรียบเทียบสูงกว่าคู่แข่ง
- มีสินค้าคงเหลือน้อย

- มีการใช้กำลังการผลิตสูง (Capacity Utilization)
- มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง (อัตราส่วนของผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่คาดหวัง)
- มีต้นทุนทางตรงต่อหน่วย ต่ำกว่าคู่แข่ง
- ใช้กลยุทธ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานในแนวตั้ง (Vertical Integration)

ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจมากที่สุดก็คือคุณภาพของสินค้าและบริการ และถ้าเป็นผู้นำในตลาดได้ก็มักจะต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด

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

ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2552 : 84 - 85) การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (TOWS Matrix) SWOT สามารถนำมาใช้จับคู่ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกได้ด้วยโดยอาศัยแบบจำลองที่เรียกว่า TOWS Matrix ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งเพื่อใช้ประโยชน์ จากโอกาส	กลยุทธ์ WO ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยการลดจุดอ่อน
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรค	กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรค

ภาพที่ 3 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วย TOWS Matrix

ที่มา (พินุล ทีปะปาล, 2551 : 152)

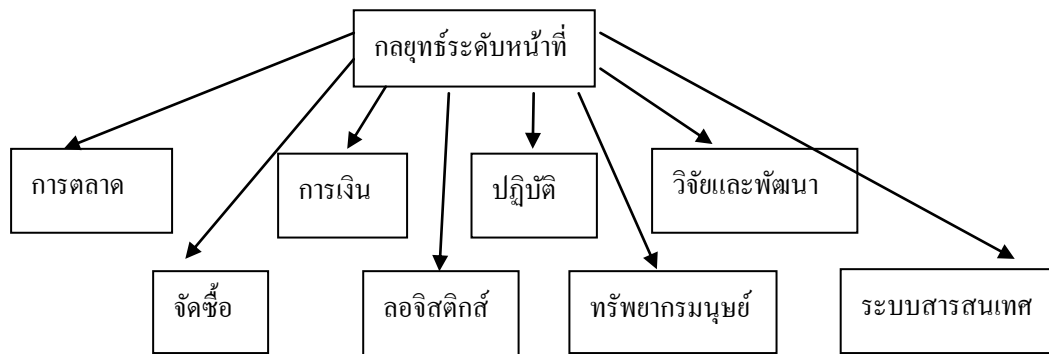
จากการจับคู่ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกด้วย TOWS Matrix จะได้กลยุทธ์ ออกมา 4 กลุ่ม คือ

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

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 216) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ของแต่ละหน้างาน และกลยุทธ์แต่ละหน้างานนี้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกันด้วยซึ่งแนวทางการจัดการสมัยกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน ของธุรกิจการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานนี้จะ เป็นจะเป็นงานในส่วนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Stage)

ประดิษฐ์ ภิญญาสากุล (2552 : 94-101) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารของแต่ละแผนกหรือหน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่สำหรับแผนกของตนให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันของหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละแผนกจะต้องทราบว่าหน้าที่ของแผนกตนทำหน้าที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าอย่างไร จะสร้างคุณค่าเพิ่มและส่งต่อคุณค่าขึ้นไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจได้อย่างไร จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมดังนั้นเนื่องจากกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์พื้นฐานที่ทุกธุรกิจต้องมี ตั้งแต่ร้านขายขนมครกไปจนถึงธุรกิจส่งออกและเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจจึงจะกล่าวในหัวข้อดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่
ที่มา (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552 : 184)

จากภาพที่ 4 ได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่มักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักๆ ของธุรกิจซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรและยอดขายให้กับธุรกิจ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล , วรรณะ บุญขวัญ, (ผู้แปล), 2551 : 102) ไอร์แลนด์และโฮสคิสสันได้ชี้แนะว่าทุกๆ บริษัทจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ แต่อาจจะไม่ใช่กลยุทธ์ทุกระดับก็ได้ เพราะกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์หลักที่ธุรกิจต้องมีตั้งแต่ร้านซักแห้งจนถึงธุรกิจต่างประเทศขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจใดเหมาะกับกลยุทธ์ใด เนื่องจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นชุดของความยึดมั่นและการกระทำเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จึงสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นขั้นตอนของการดำเนินงานโดยจะพิจารณาจากลักษณะของกิจการและศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้จะต้องสอดคล้องกับทรัพยากรและหน่วยธุรกิจ ดังนั้นจึงนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปปฏิบัติการทางกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์หลักๆ ของทุกธุรกิจ ประกอบกับสภาพแวดล้อมตามหน้าที่ที่ต้องวิเคราะห์ก็จะเกี่ยวกับการตลาด สินค้า การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย การเงิน การบัญชี การพัฒนา และระบบสารสนเทศ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ (2553 : 51-53) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการ

ดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบคือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็ทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้น เพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผล จึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วน ทั้งทั้งองค์กรโดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเองความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญใน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

- การมอบหมายงานหรือโครงการให้แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล และกระบวนการทางด้านธุรกิจเป็นสำคัญ

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ องค์กรที่มีการจัดระบบที่ดี และ บุคลากรที่มีความสามารถ

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์

- การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก
- เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จ ทำได้ 3 วิธีดังนี้ (1) เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ (2) สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน (3) จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

โครงสร้างใหม่ขององค์กรในอนาคต

- โครงสร้างที่เป็นแบบรวม
- การใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ
- แนวคิดใหม่ ต้องกะทัดรัด แบบว่องไวตอบสนอง และนวัตกรรม
- สิ่งที่ต้องทำในตอนนี้ / และหลังจากนี้
- งานอะไรต้องใช้เวลามากและการเอาใจใส่ส่วนตัว
- งานอะไรสามารถมอบหมายให้คนอื่นทำได้

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แผนการของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. การเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งด้านความสามารถสมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ให้สำเร็จ
 2. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมสำคัญเชิงกลยุทธ์
 3. กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
 4. กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 5. ติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ตามบทบาทเชิงกลยุทธ์ของเรา
 6. กำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ ทางผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สำคัญ
 7. ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
 8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวไปข้างหน้า
- สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 264) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีดังนี้

1. การศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง (Functional Objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย

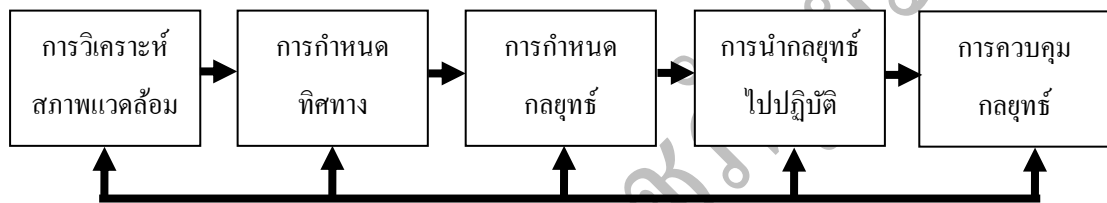
2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การแข่งขัน

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

4. นำไปปฏิบัติ(Take Actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่างๆ ที่ได้วางไว้
ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2552 : 136 - 137) ได้ชี้แนะว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์
2. การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการกระจายอำนาจ และให้อิสระในการทำงานตามสมควรภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น มีความจริงใจต่อกัน ความสามัคคี การให้ความช่วยเหลือกันมีการเรียนรู้ตลอดเวลา การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
4. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การใช้บุคลากรที่มีความสามารถตรงกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
5. โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงานและประสานงาน เช่น ระบบบริหารและติดตามงานอัตโนมัติ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ระบบการรายงานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา
7. ระบบการควบคุมภายในและการบริหารผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ
8. การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงิน การประกาศเกียรติคุณ หรือการส่งไปอบรม
9. มีการติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ และรายงานให้กับผู้บริหารทราบอยู่เสมอโดยควรมีการวิเคราะห์ด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาส อุปสรรค หรือกลายเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กรอย่างไรเพื่อที่จะได้มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 232) การนำกลยุทธ์ได้ปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกระบุขึ้นอย่างดี โดยนักกลยุทธ์มีอาจีพออาจจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในการตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์
ที่มา (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552 : 232)

จากภาพที่ 5 ได้แสดงให้เห็นว่า กระบวนการของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่จะชี้ให้เห็น ถึงความสำเร็จ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่วางไว้

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

พินุล ทีปะปาล (2551 : 231 – 232) ได้กล่าวว่า งานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สำคัญได้แก่

1. การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ

2. จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้มีย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

3. กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

4. กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. จัดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้นุคลากรของบริษัทสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละวัน

6. กำหนดให้มีรางวัลและสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี

7. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมของบริษัท

8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

เอกชัย อภิศักดิ์กุล , ทรศนะ บุญขวัญ, (ผู้แปล), 2551 : 402-404) ไอร์แลนด์และโฮสคิสตัน ได้ชี้แนะว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีวิธีการดำเนินงานและแนวทางไม่เหมือนใครการเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีวิธีการดำเนินงาน เพื่อค้นหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการใช้กลยุทธ์ เพื่อสร้างความมั่งคั่ง

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

ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้

ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์

ประการที่สาม ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่

ประการสุดท้าย เกิดจากความใจร้อนของคนที่ยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้นซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาตามสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิบัติ การเรียนรู้องค์กรและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิบัติ (Adaptive and Generative Change) การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายาวนาน การ

เปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ (On The System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การที่องค์การเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์การเอง และจากองค์การอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ขั้นคือ

2.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นการที่ต้องเรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

2.2 เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์การเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นช้าหรือเร็วย่อมต้องการความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2550 : 24) ได้ให้แนวคิดว่า กลยุทธ์จะไม่มีโอกาสถูกดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จในองค์กรที่ไม่ทำตลาดและบริการให้ดี ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนตามที่ตนต้องการได้ เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าด้วยคุณภาพด้านเทคโนโลยี หรือเป็นบริษัทที่มีระบบสารสนเทศไม่ดี ซึ่งการตรวจสอบประเด็นการตลาด การเงิน/การบัญชี การพัฒนาและระบบสารสนเทศ ถือเป็นใจกลางสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปสาระสำคัญได้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานปฏิบัติการประจำปี กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ ประกอบด้วย ด้านงบประมาณดำเนินงาน กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินงาน วิธีดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น

การนำเครื่องมือไปใช้ในการดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 315 – 319) ได้กล่าวว่าในการดำเนินธุรกิจย่อมต้องการเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้แน่นอนว่าเครื่องมือต่างๆมีมากมายและเราอาจจะรู้จักไม่ทั้งหมด แต่อย่างน้อยก็ควรรู้ว่าเครื่องมือไหนบ้างที่เขานิยมใช้กันอย่างไรเช่นการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเครื่องมือที่นิยมหยิบยกมาใช้ได้แก่

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

- ประสิทธิภาพทางการเงิน (ยอดขายรายได้ผลตอบแทนในการลงทุนกระแสเงินสด)
- ประสิทธิภาพของคุณค่าที่ให้แก่ลูกค้า (ส่วนแบ่งตลาดความพึงพอใจความซื่อสัตย์ต่อยี่ห้อ)
- ประสิทธิภาพของกระบวนการธุรกิจภายใน (อัตราผลผลิต คุณภาพระยะเวลาที่กำหนด)
- ประสิทธิภาพทางนวัตกรรม (รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ข้อเสนอแนะจากพนักงาน)
- การปรับปรุงสิ่งต่างๆ
- ประสิทธิภาพของพนักงาน (องค์ความรู้ อัตราการลาออก ขวัญและกำลังใจ)

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- กำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจและกลยุทธ์
- บ่งชี้เกณฑ์ประสิทธิภาพที่เชื่อมกับวิสัยทัศน์ของธุรกิจและกลยุทธ์ที่เป็นผลลัพธ์
- กำหนดวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของธุรกิจและกลยุทธ์
- สร้างตัววัดที่มีประสิทธิภาพและมีความหมายตามมาตรฐานทั้งระยะสั้น ยาว
- มั่นใจว่าทั่วทั้งองค์การยอมรับตัววัดข้างต้น
- จัดหางบประมาณ การตรวจติดตาม การสื่อสารและระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้กับที่กำหนดไว้
- ดำเนินการใดๆ เพื่อให้ช่วงว่าง (Gap) ลดลง

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- ปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือทำให้กลยุทธ์ชัดเจนขึ้น
- เชื่อมต่อวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปยังเป้าหมายระยะยาวและงบประมาณประจำปี
- ติดตามองค์ประกอบที่สำคัญๆ (Key Elements) ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- เป็นการรวมวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการวางแผนการใช้ทรัพยากร
- ใช้เปรียบเทียบประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจที่อยู่ตามภูมิศาสตร์กัน

2. Business Process Reengineering เป็นการออกแบบกระบวนการหลักของธุรกิจ (Core Business Process) ขึ้นมาใหม่โดยไม่มีเค้าโครงร่างเดิมอยู่เลย เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็วแก่ ผลผลิต ระยะเวลาในการผลิตและคุณภาพ บริษัทจะเริ่มด้วยกระดาษแผ่นหนึ่งและเริ่มคิดถึงกระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สามารถก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้ามากขึ้น จากนั้นจะสร้างระบบคุณค่าใหม่ขึ้นมา เพื่อเพิ่มการเน้นความสำคัญลงไปทีละสิ่งต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการ บริษัทจะลดลำดับขั้นขององค์การให้น้อยลงและขจัดกิจกรรมใดๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตออกไป มุ่งเน้นที่สองพื้นที่คือ ออกแบบฟังก์ชันขององค์การใหม่ให้เป็นแบบกลุ่มข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) และใช้เทคโนโลยีการเพื่อกระจายข้อมูลและทำการตัดสินใจ

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- ปรับเปลี่ยนการมุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เสียใหม่
- ออกแบบกระบวนการหลักใหม่ ทั่วไปมักจะใช้ IT เข้าช่วยปรับปรุง/แก้ไข
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นแบบกลุ่มข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เพื่อจะได้รับผิชอบกระบวนการรวดเร็วตั้งแต่ต้นจนจบ

- คิดรูปแบบพื้นฐานขององค์กรรูปแบบใหม่รวมถึงเรื่องเกี่ยวกับคนด้วย
- ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ
- การปรับเปลี่ยนแบบนี้ มักจะมองไปในเชิงการนำ IT หรือ ระบบอัตโนมัติเข้ามา

แทนกระบวนการทำงานด้วยมือ ทำ Reengineering แล้ว IT มักเหน้อย

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- ลดต้นทุนและรอบเวลาผลิตโดยการขจัดกิจกรรมใดๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และพนักงานผู้สร้างกิจกรรมนั้นๆ ขึ้นมา การจัดองค์การแบบกลุ่มทำงานที่มีสมาชิกแบบข้ามสายงาน

จำให้ลดชั้นการบริหารลง ก่อให้เกิดการเร่งการไหลของสารสนเทศลดข้อผิดพลาดและการแก้ไข อันเกิดจากการส่งต่องาน

- ปรับปรุงคุณภาพโดยการลดงานที่กระจายการทำงานออกเป็นส่วนย่อยๆ ก่อให้เกิดเจ้าของกระบวนการอย่างชัดเจน ผู้ทำงานสนองตอบต่อผลลัพธ์งานได้มากขึ้นและสามารถวัดประสิทธิภาพของเขาได้ชัดเจน

การวิเคราะห์ผู้บริโภคเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 90) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ผู้บริโภค (ใครคือลูกค้า ทำอะไรและอย่างไร) (Customer: Who What and How) กลยุทธ์การแข่งขันคือความสามารถที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยสร้างความแตกต่างหรือข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หัวใจสำคัญคือสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งลูกค้าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงานต่อไปขององค์กร และเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Dell ที่พยายามค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อนำมาเสนอให้กับลูกค้าและพยายามหาหนทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทำให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของกิจการของตนมากกว่าของคู่แข่งเดิมแต่ก่อนบริษัทใช้ชื่อว่า บริษัท เดล คอมพิวเตอร์ (Dell Computer Group) เพราะบริษัท เดล แสดงให้เห็นว่าที่ผ่านมาได้หยิบจุดเด่นคือ คอมพิวเตอร์ เป็นสื่อทางการตลาด ทำให้ลูกค้าได้รู้จักบริษัทในฐานะเป็นจำหน่ายคอมพิวเตอร์ (PC) ต่อมาได้นำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้ลูกค้าแบบเครือข่าย เช่นการออกแบบเครื่องมือซึ่งพกพาได้สะดวก เครื่องฉาย เครื่องปริ้นซ์ และคอมพิวเตอร์ Sever สำหรับบริษัทใหญ่ๆ จึงได้มีการตัดคำว่า คอมพิวเตอร์ออกให้เหลือเพียงแค่ชื่อบริษัท เดล เพื่อให้มีความหลากหลายต่อการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ไม่ใช่มีแต่สินค้าคอมพิวเตอร์อย่างเดียวเหมือนดังแต่ก่อน

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์และคณะ (2553:323 - 324) ได้กล่าวถึงการนำ Customer Relationship Management (CRM) มาใช้ในองค์กรว่า CRM คือกระบวนการซึ่งบริษัทนำมาใช้ เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าของบริษัทและสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว เทคโนโลยีของ CRM ก็คือทำการเก็บและบริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าแล้วนำข้อมูลข้างต้นมาดังสารสนเทศที่ต้องการออกมาวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ หรือแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่เกิดในวงรอบที่สัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลของ CRM ทำให้บริษัทรู้ลึกลงไปถึงความต้องการและพฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้า จึง

สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นส่วนๆ ได้ชัดเจน จึงสามารถปรับแต่งสินค้า (หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่) ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าข้างต้นได้ง่ายขึ้น

การนำเครื่องมือไปใช้ในกรณี

- ศึกษาข้อมูลประวัติ – พฤติกรรม – รสนิยมการบริโภค(สินค้าและบริการ) ของลูกค้า
- จัดเก็บข้อมูลเอาไว้เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูล จะใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยก็ได้แต่อย่าลืมความเหมาะสม ความพร้อมและความคุ้มค่าของการจัดเก็บ และการเลือกใช้เทคโนโลยี
- จัดแบ่งกลุ่มและจัดเรียงความสำคัญของลูกค้า ยิ่งแบ่งกลุ่มได้ชัดเจนและแยกแยะย่อยเท่าใด ก็ยิ่งเข้าถึงลูกค้าได้มากเท่านั้น แต่อย่าลืม ! ใช่ว่าลูกค้าสำคัญเท่ากันทุกกลุ่ม พึงจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
- สร้างสรรค์มาตรการ กลยุทธ์ในการสนองตอบ VOC เหล่านั้นอย่างชาญฉลาดและเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า แต่อย่าลืม ! ติดตามและประเมินเพื่อปรับปรุงและปรับกลยุทธ์นั้นๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาวิธีการ ติดตาม ใ้คำ รับฟัง VOC อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือไปใช้

- วิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้า
- ช่วยพยากรณ์ยอดขาย
- ใช้สารสนเทศร่วมกันระหว่างกลุ่มพนักงานขายกับกลุ่มสนับสนุนทำให้การประสานงานกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- จัดโปร โมชั่นต่างๆ และวัดการสนองตอบต่อโปรแกรมข้างต้น
- ป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับเปลี่ยน แก้ไข ดัดแปลง การ โปร โมชั่น หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์
- เพิ่มยอดขาย และรักษฐานลูกค้า

ระบบสารสนเทศและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สัลยุทธ์ สว่างวรรณ (2550 : 76-77 อ้างถึงใน ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์. 2555 : 26) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบไปด้วยกลุ่มของกิจกรรมและการตัดสินใจต่างๆ ของ ธุรกิจที่กำหนดวัตถุประสงค์ให้แก่สิ่งต่อไปนี้

- ผลผลิตและบริการที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้นมา

- อุตสาหกรรมตามประเภทที่องค์กรธุรกิจแข่งขันอยู่ในขณะนั้น
- คู่แข่งขัน ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และลูกค้าขององค์กรธุรกิจ
- เป้าหมายระยะไกลขององค์กรธุรกิจ

กลยุทธ์มักจะเป็นผลมาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่ซึ่งองค์กรธุรกิจตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างน้อยปีละครั้ง กระบวนการนี้จะผลิตเอกสารที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ และผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจะได้รับมอบหมายงานให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์นั้น แต่องค์กรธุรกิจจะต้องยอมรับแผนเหล่านี้เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรธุรกิจได้รับนั้นยังไม่สำคัญเท่ากับว่าเขาได้วางแผนงานเอาไว้อย่างไร ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม แผนกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดว่าองค์กรธุรกิจจะทำงานอะไรจนกระทั่งสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์มักจะเกิดขึ้นในสามระดับคือ (1) ธุรกิจขนาดเล็ก (Business) องค์กรธุรกิจเพียงแห่งเดียวที่ซึ่งผลิตสินค้า และบริหารกลุ่มหนึ่ง (2) องค์กรธุรกิจขนาดกลาง (Firm) กลุ่มของธุรกิจที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีหลายแผนก (3) อุตสาหกรรมธุรกิจขนาดใหญ่ (Industry) กลุ่มของธุรกิจที่ประกอบกันเป็นสิ่งแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมหรือระบบที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับสิ่งแวดล้อม

ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในกลยุทธ์ของบริษัทและการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กรตามที่กล่าวถึงนี้ ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศชนิดใด เช่น ระบบห่วงโซ่อุปทาน ระบบลูกค้าสัมพันธ์ หรือระบบบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ สามารถที่จะมีการนำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจได้ทั้งสิ้น สิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องทำในอีก 5 ปีข้างหน้าจะถูกปรับให้เป็นร่างโดยสิ่งที่ระบบสารสนเทศอำนวยความสะดวกให้สามารถเกิดขึ้นได้ เทคโนโลยีไอทีและความสามารถในการใช้ไอทีได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นตัวปรับรูปร่างในสิ่งที่องค์กรธุรกิจสร้างขึ้นหรือนำเสนอให้แก่ลูกค้า วิธีการที่สร้างสินค้าและบริการ วิธีการที่องค์กรธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งในประเภทอุตสาหกรรมของตน และวิธีที่องค์กรธุรกิจประสานงานกับองค์กรธุรกิจอื่นและผู้ร่วมค้าที่ทำหน้าที่จัดส่งสินค้าให้ เพื่อที่จะเข้าใจว่าเทคโนโลยีไอทีมีความเหมาะสมกับกระบวนการความคิดทางกลยุทธ์อย่างไร จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งที่พิจารณากลยุทธ์ทางธุรกิจในทุกสามระดับ (ธุรกิจขนาดเล็ก องค์กรธุรกิจขนาดกลาง และอุตสาหกรรมธุรกิจขนาดใหญ่) ในแต่ละระดับของกลยุทธ์ล้วนมีเทคโนโลยีไอทีที่สำคัญ

การควบคุม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 279 – 299) การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่สำคัญสุดท้ายของ “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ซึ่งประกอบด้วย 5 หน้าที่หลักคือ

การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งการควบคุมนี้ถือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบกลยุทธ์และการปฏิบัติ โดยการตรวจสอบหรือการควบคุมนี้ต้องมีศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ วางแผน และดำเนินการร่วมกับการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถวัดผลได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือซึ่งสามารถตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

การวัดผลสำเร็จเชิงปริมาณ นิยมนำมาใช้ตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินการกลยุทธ์เพื่อสะท้อนปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรม โดยผู้ควบคุมอาจวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต หรือผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน โดยมีเทคนิคที่นิยมใช้ ดังนี้

1. การวัดค่า ROI (Return on Investment) หรือผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลองค์กร นอกจากนี้ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลเช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) อัตราส่วนทางการเงิน (Activity Ratios) หรืออัตราส่วนการกำไรอื่น (Other Profitability Ratios) เป็นต้น

2. การวัดค่า Z (Z-score) เป็นสูตรสำเร็จในการวัดความเสี่ยงของธุรกิจซึ่งจะประกอบด้วยผลรวมของอัตราส่วนทางการเงินที่เลือกมา พร้อมกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละอัตราส่วนตามผลประโยชน์และความเชื่อถือได้ โดยค่า Z จะช่วยให้ฝ่ายบริหารและนักกลยุทธ์เข้าใจสถานะทางการเงินของธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานในทางปฏิบัติ

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

การวัดความสำเร็จเชิงคุณภาพ (Quality measurement) เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณอาจได้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งโดยปกติเราจะวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยการถามคำถามผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ประเมินจะตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่

กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรหรือไม่

กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปริมาณและความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือไม่

กลยุทธ์มีความเสี่ยงหรือไม่ เพราะเหตุใด

การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ตั้งคำถามเพื่อหาแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในส่วนของผู้ประกอบการ

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

1. งบประมาณ (Budget) ได้แก่ การวางแผนเป็นตัวเลขสำหรับการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละกิจกรรมขององค์กร งบประมาณที่สำคัญก็คือ งบประมาณรายได้ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณลงทุน งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล งบประมาณที่ผู้บริหารสนใจมากที่สุดคือ งบประมาณรายได้ และงบประมาณรายจ่าย การควบคุม โดยงบประมาณก็คือ การหาความแตกต่างจากงบประมาณ (Budget Variance) ทั้งนี้ เพราะงบประมาณเป็นโครงการหากเงินที่จ่ายจริงแตกต่างไปจากงบประมาณก็จะได้ว่าวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุใด โดยการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับจากเงินที่จ่ายไปจริง และดูว่าการจ่ายเงินนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

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

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 220-211) ได้กล่าวว่า การควบคุม (Control หรือ Controlling) เป็นกลไกต่างๆ ซึ่งใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้หรือเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการบริหารธุรกิจเพื่อเปรียบ เทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ หรือเป็นการติดตามแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

การแก้ไขสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการควบคุมต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และวิเคราะห์ปัญหาได้ การควบคุมสามารถแยกออกตามหน้าที่ต่างๆ คือ

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

1. การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budgetary Control) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินหน้าที่ขององค์การทั้งหมด ซึ่งจะใช้การวัดแบบดั้งเดิมทางด้านการเงิน โดยพิจารณากำไรส่วนผู้บริหารระดับกลางในทุกแผนกใช้การควบคุมงบประมาณเพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย 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 (R&D) Control) เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมประกอบด้วยการจัดลำดับที่เป็นทางการ และการเลือกโครงการต่างๆ โดยถือเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าหรือการจัดโครงการที่พัฒนาแล้ว

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

กระบวนการควบคุมการตลาด

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

กระบวนการควบคุมการตลาดมีขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย การวัดผลการทำงาน การวิเคราะห์ผลการทำงาน และการแก้ไข

รูปแบบการควบคุมทางการตลาด แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ การควบคุมแผนประจำปี การควบคุมกำไร การควบคุมประสิทธิภาพ และการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมแผนประจำปีเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างปีเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามที่วางไว้และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่จำเป็น การควบคุมนี้ใช้ได้กับทุกระดับองค์กรโดยที่ผู้บริหารใช้เครื่องมือตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนประจำปี 4 วิธีคือ การวิเคราะห์ยอดขาย วิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย และการวิเคราะห์การเงิน

การควบคุมกำไร บริษัทต้องทำการวิจัยเป็นระยะๆ เพื่อพิจารณากำไรที่แท้จริงของแต่ละผลิตภัณฑ์ อาณาเขตขาย กลุ่มผู้บริโภค ช่องทางการจำหน่าย และขนาดการสั่งซื้อ การควบคุมกำไรสามารถใช้วิธีต่างๆ คือ วิเคราะห์กำไรทางการตลาด การปฏิบัติการแก้ไข

การควบคุมประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาด้านประสิทธิภาพของการจัดการพนักงานขาย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย

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

การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์

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

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 299) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม และประเมิน กระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ การควบคุมกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารระดับสูงในการติดตาม ประเมินและตัดสินใจแก้ปัญหาของการดำเนินกลยุทธ์

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 251 – 253) ชี้แนะว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็น การกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้เพื่อการประเมินผลงานทางด้าน กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบ การ ประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินการตามระบบดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารได้รับ ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญได้ว่า การประเมินผลและการ ควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การควบคุม การกำกับ การดำเนินงานตามกลยุทธ์และ การปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ ทรัพยากรตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์การจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ซึ่งการ ควบคุมและการประเมินผลนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงต้องมีการประเมินผลด้วยการกำหนดตัวชี้วัด ผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 291) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการควบคุม กลยุทธ์ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อติดตามให้ทราบว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้และความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การรวมทั้งกลไกต่างๆ ในการควบคุม
3. เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างไรหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุของความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร และเมื่อทราบสาเหตุจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

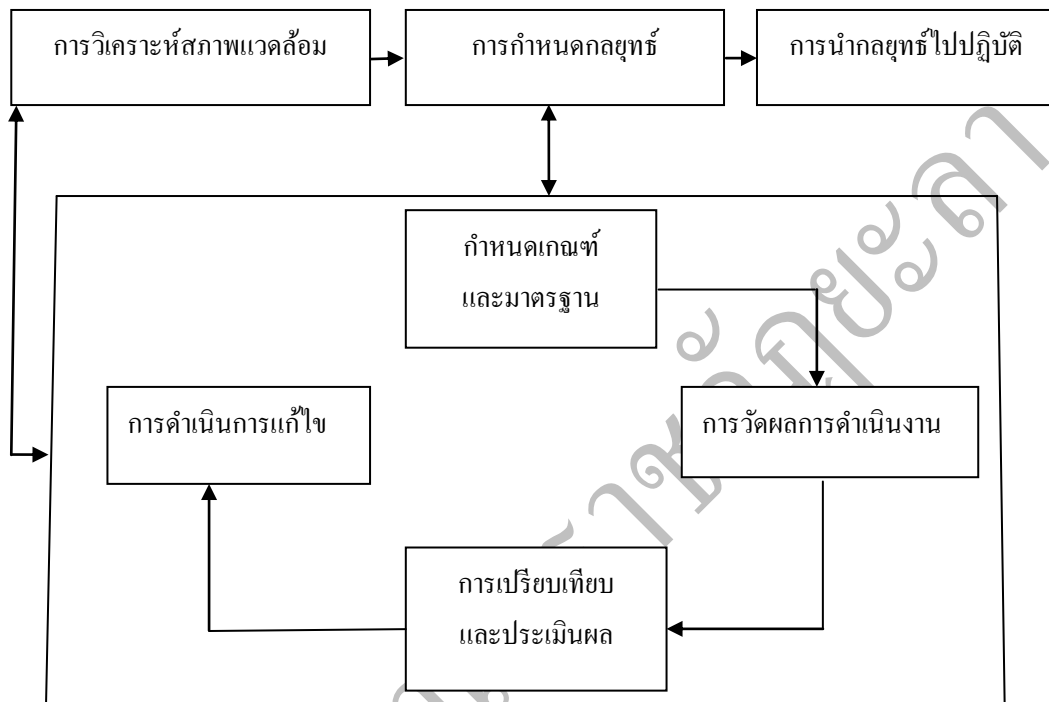
ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552 : 284 - 286) อธิบายว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษา วางแผน และดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนต้องสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมกลยุทธ์ ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการควบคุมและความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่จะตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การได้ จะต้องมีการและมาตรการวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถวัดข้อมูลที่ต้องการที่จะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล ผู้ควบคุมกลยุทธ์นำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยที่เป้าหมายขององค์การจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข ผู้ควบคุมควรทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (สุพจน์ สฤษฏ์วานิช, 2553 : 291)

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

1. การควบคุมสภาวะการณ์ เป็นการควบคุมปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และระบบการควบคุมก็ต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นและไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาวะการณ์ดังกล่าวย่อมมีผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

2. การควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านธุรกรรมและด้านอุตสาหกรรมซึ่งธุรกรรมและอุตสาหกรรมในแต่ละประเภทก็มีความ

แตกต่างกันไปตามกิจการนั้นๆ ซึ่งในการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้นั้นก็ควรมีการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กรนั้นๆ

3. ความระมัดระวังในการใช้กลยุทธ์ จะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตัวควบคุมสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกของบริษัทที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบกับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ซึ่งความระมัดระวังในการใช้กลยุทธ์ควรครอบคลุมในวงกว้างไม่เฉพาะจุดใดจุดหนึ่งเท่านั้น

4. การควบคุมสัญญาณเตือนพิเศษ เป็นการเตือนพิเศษเพื่อให้บริษัทได้มีการตระหนักถึงกลยุทธ์ที่ใช่ว่ามีประสิทธิภาพแค่ไหนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันอย่างปัจจุบันทันด่วน

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

1. แปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติการต่างๆ (Translate the strategy to operational teams) ทำความชัดเจนให้เกิดขึ้น สร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน โดยที่แต่ละคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจนว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง

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

3. ทำกลยุทธ์ให้เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคน (Make strategy everyone's everyday job) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการนั้นต้องทำให้ทุกๆ คนเข้าใจกลยุทธ์และทำงานประจำวันของตนไปในทิศทางที่สอดคล้อง สนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่าง (Top Down Direction) แต่เป็นการสื่อสารระหว่างทั้งสองระดับ (Top Down Communication) ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์ใหม่ๆ แก่บุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กรด้วย

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

ความแปรปรวนนั้น กระบวนการบริหารแบบนี้ไม่ใช่สิ่งผิดเพราะยังคงมีความจำเป็นอยู่ แต่ประเด็นที่สำคัญคือองค์การส่วนมากจะมีการประชุมเพียงแค่นี้และไม่มีการประชุมที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถอภิปรายในเรื่องกลยุทธ์ได้ มีผลวิจัยว่าร้อยละ 85 ของทีมผู้บริหารใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์นี้ อย่างนี้จะมีข้อสงสัยหรือไม่ว่าเหตุใดการดำเนินกลยุทธ์จึงล้มเหลวในเมื่อการอภิปรายหรือการติดตามการดำเนินกลยุทธ์ไม่เคยปรากฏอยู่ในวาระการประชุมของผู้บริหารหรือไม่เคยปรากฏอยู่ในปฏิทินขององค์การเลย

5. ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำ (Mobilize change through executive leadership) หลักการข้อ 1 ถึงข้อ 4 เป็นเรื่องของเครื่องมือ (Tool) รูปแบบ (Framework) หรือกระบวนการสนับสนุน แต่องค์การต้องการมากกว่านั้นเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จ นั่นคือการเป็นเจ้าของ (ของงาน) และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของทีมผู้บริหาร เพราะกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนขององค์การกลยุทธ์ต้องการการประสานงานของทีมและกลยุทธ์ต้องการการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารเท่านั้น (จเด็จทางเจริญ, 2554 : 9-10)

การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance)

พินุล ทีปะปาล (2551 : 252 อ้างถึงใน ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์, 2555 : 30) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดการปฏิบัติงานจริง (Measures Actual Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานจริงจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น ส่วนสิ่งที่วัดอาจเป็นการวัดพฤติกรรมการทำงานของทั้งองค์การอันเป็นส่วนรวม พฤติกรรมของกลุ่มทำงาน หรือพฤติกรรมการทำงานรายบุคคล ส่วนเทคนิคการวัดอาจจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

ทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Management Process) POLC โมเดล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2553 : 1-3) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การชี้นำ (Leading)

4. การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือกระบวนการทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการจัดการดังนี้

INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ / จัดการ (Method / Management) ถูกเข้าในระบบเพื่อการผลิตหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

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

ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิค (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) , การจัดองค์การ (Organizing) , การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) , การอำนวยการ (Directing) , การประสานงาน (Coordinating) , การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกกย่อว่า POCDCORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ กูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 กูนต์ซ์และเวียห์ริช (Koontz และ Weihrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นไปได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือ

ที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูป ในขั้นตอนที่สองเป้าหมายขององค์กรสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับ องค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P.D.C.A.

Edward W. Deming, (2554 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) วงจรคุณภาพ DEMING CYCLE : PDCA เมื่อมีองค์กร ย่อมมีการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ซึ่งการทำงานนั้นมีขอบเขตที่ครอบคลุมในหน่วยงานใหญ่ คือ ทั้งทั้งองค์กรขอบเขตระดับฝ่าย ส่วน แผนก กลุ่ม และงานในส่วนพนักงานแต่ละคน วงจร PDCA จะเป็นเครื่องมือบริหารงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆระดับ หรือกล่าวได้ว่า ทุกงานต้องมี PDCA ซึ่ง PDCA ในระดับบุคคลแต่ละคน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำงานระดับองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลความพยายามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

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

D : Do หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลประสิทธิภาพและคุณธรรม

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

A : Corrective Action หมายถึง การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยเรียนรู้จากข้อบกพร่องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาและข้อบกพร่องเกิดขึ้นซ้ำอีก

ประโยชน์ของ PDCA การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงการวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูล ด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน
2. ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ
3. ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย
4. ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขาย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการ ประเมินเกิดการเที่ยงตรง

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment; ROI)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552 : 291) ได้ให้ความหมายว่า ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ ต่อสินทรัพย์รวม โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ROI จะแสดงภาพรวมของความสัมพัทธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงาน กับสินทรัพย์ และ/หรือทรัพยากรขององค์กรนอกจาก ROI แล้วผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นต้น

ยอดขาย (Sales Volume)

ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์, นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณุปการ, อปสร อีซอ, สุริดา วัฒนอินขง (2550 : 44) ได้ให้ความหมายของยอดขายไว้ว่า ยอดขายจะแตกต่างจากส่วนครองตลาดเพราะยอดขายหมายถึง ปริมาณสินค้าของธุรกิจที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ยอดขายจัดเป็นเป้าหมายทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาว่าสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายยอดขายที่วางแผนได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นนี้จะมองเฉพาะธุรกิจหรือบริษัท แตกต่างจากเป้าหมายส่วนครองตลาดที่ยอดขายดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

กำไร (profit)

ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์, นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณุปการ, อปสร อีซอ, สุริดา วัฒนอินขง (2550 : 43) ได้ให้ความหมายของกำไรไว้ว่า กำไรหมายถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือการเสี่ยงภัย

ธุรกิจมีการลงทุน ที่ความเสี่ยงมากมาย เช่น มีการลงทุนผลิตสินค้าใหม่ ขยายสาขาใหม่ สร้างโกดังเพิ่ม ฯลฯ สิ่งที่ธุรกิจคาดหวังจากการลงทุนหรือเสี่ยงภัยดังกล่าว ก็คือ กำไร นั่นเอง

รัตน สาสกนิต (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 ส่วนผู้ประกอบการซึ่งได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการจะได้รับค่าตอบแทนจากการทำหน้าที่ของเขาในรูปของเงินเดือน ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทนของการทำหน้าที่ในการประกอบการจึงสามารถนำมาใช้ได้เฉพาะกับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของและรับผิดชอบบริหารงานเอง

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

(3) ทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นการขยายความจากกลุ่มทฤษฎีในหัวข้อ 2 โดยถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ (Technology and Innovation Theories) นักเศรษฐศาสตร์ที่มีแนวความคิด

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ (Inventions) เกิดจากความพยายามของนักวิชาการ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือความรู้ใหม่ๆ นั้น ถ้ามิได้มีการนำมาใช้ประโยชน์ในทางธุรกิจแล้ว สิ่งเหล่านั้นก็จะมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจ (Innovations) จึงมีผลทำให้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือ ความรู้ใหม่นั้นมีคุณค่าทางเศรษฐกิจและกระตุ้นให้มีการพัฒนาความใหม่ต่อไปเรื่อยๆ องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในทางธุรกิจจะได้รับกำไรสูงกว่าปกติ

กำไรทางบัญชีและกำไรทางเศรษฐศาสตร์

แนวคิดของทฤษฎีเกี่ยวกับกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งกำไรในวิชาเศรษฐศาสตร์แตกต่างกับกำไรทางบัญชี ดังนั้น ในหัวข้อนี้จึงควรพิจารณาความแตกต่างของกำไรในแนวคิดของนักการบัญชีและนักเศรษฐศาสตร์บ้าง

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

กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) หมายถึง ผลต่างของรายรับกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่บันทึกไว้ในสมุดบัญชี และยังรวมถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นค่าเสียโอกาสในการได้รับดอกเบี้ยจากเงินทุนของตนเอง ค่าเสียโอกาสในการรับเงินเดือนหรือรายได้จากการประกอบอาชีพ และค่าเสียโอกาสในการรับค่าเช่าจากการให้เช่าที่ดินของตนเอง เป็นต้น

สรุปได้ว่า กำไรทางบัญชีแตกต่างกับกำไรทางเศรษฐศาสตร์ก็เนื่องมาจากความแตกต่างของการคิดต้นทุนทางบัญชีและต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้นทุนทางบัญชีมักจะต่ำกว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ จึงเป็นไปได้ว่าในการประกอบธุรกิจบางอย่าง ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจได้ทำการเงินออกมา และสรุปว่ามีผลกำไรเกิดขึ้น จึงยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อยๆ แต่เมื่อนักเศรษฐศาสตร์ได้คิดคำนวณต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ปรากฏว่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อาจเป็นศูนย์ หรือมีค่าติดลบ การดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อยๆ จะยิ่งทำให้ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจเสียหายมากขึ้น จึงอาจเสนอแนะให้เลิกกิจการหรือมีฉะนั้นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อลดต้นทุนทางบัญชี หรือแสวงหาหนทางที่จะเพิ่มยอดขายรับให้สูงขึ้น

การวางแผนเกี่ยวกับกำไร

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

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เริ่มต้นจากการวางแผน กลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (จุดแข็ง, จุดอ่อน) มีการนำข้อมูลของคู่แข่งมาวิเคราะห์ มีการศึกษาพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการนำนโยบายของรัฐบาลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจ มีการนำสภาพเศรษฐกิจของประเทศมากำหนดกลยุทธ์ มีการนำสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมวัฒนธรรมของลูกค้ามากำหนดกลยุทธ์ มีการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของราคากาแฟและเบเกอรี่ ตลาดมีการกำหนดปัญหาและความต้องการขององค์กรธุรกิจ มีการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ ธุรกิจมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจมีการทบทวน และปรับปรุงกลยุทธ์ในทุกปี หลังจากนั้นธุรกิจจะต้องนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นด้วยการลรอบระยะเวลาดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า มีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อลดต้นทุนและความสูญเสียเพื่อเพิ่มคุณค่า มีการพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิต

การดูแลและบริการลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ มีการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ มีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ และสุดท้ายธุรกิจจะต้องดำเนินการควบคุมและประเมินผลโดยการตรวจสอบงบการเงินอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง มีการใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นเกณฑ์การประเมินผลด้านการเงินในปัจจุบัน มีการประเมินด้านการบริหารพิจารณาจากความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า และ มีการประเมินความต้องการของลูกค้า

ธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ (วสันต์ บุญฤทธิ์เดช.2556)

วิวัฒนาการของร้านค้ากาแฟ

เริ่มจากรถเข็นขายกาแฟที่เราท่านเคยเห็นกัน จะมีถุงลวกกาแฟแล้วเทใส่น้ำตาล ใส่นม คนให้เข้ากัน แล้วก็ต้องทานกับปาท่องโก๋ ซึ่งเป็นของคู่กัน และมีโตะกลมและเก้าอี้นั่ง มักจะพบเห็นได้ตามตลาดสด สถานที่คนพลุกพล่าน ฯลฯ และ Design จะเป็นแบบเรียบ เน้นขายผลิตภัณฑ์มากกว่าขาย Design หรือรูปลักษณ์

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวของธุรกิจร้านค้ากาแฟเป็นไปอย่างต่อเนื่อง กระทั่งมีผู้สนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากธุรกิจร้านค้ากาแฟยังเปิดกว้างอยู่ แต่อย่างไรก็ตามการทำธุรกิจใดๆ ต่างมีความเสี่ยงทั้งสิ้น ธุรกิจร้านค้ากาแฟก็เช่นกัน แม้จะเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอยู่ ตลาดกาแฟยังสร้างสุนทรีย์ให้กับผู้ที่รักการดื่มได้ แต่การทำธุรกิจตามกระแสผู้ประกอบการอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ผู้ที่สนใจจะเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้จึงควรศึกษาข้อมูลบางส่วนไว้ ดังนี้

ภาพรวมธุรกิจร้านค้ากาแฟ

ในช่วงระยะเวลา 3-4 ปี ที่ผ่านมานี้ ธุรกิจร้านค้ากาแฟ มีอัตราการเติบโตรวดเร็วอย่างเห็นได้ชัด สาเหตุหลักๆ อาจสืบเนื่องมาจากธุรกิจร้านค้ากาแฟรายใหญ่ๆ จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้ เช่น ชูชูกิ สตาร์บัคส์ สภาพดังกล่าวสร้างความคึกคักและตื่นตัวให้กับวงการธุรกิจร้านค้ากาแฟเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกัน กระแสความนิยมการดื่มกาแฟของคนไทยก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คนไทยนิยมดื่มกาแฟสำเร็จรูปกันเป็นส่วนใหญ่ ปัจจุบัน คนไทยได้หันมานิยมเข้าร้านกาแฟสดคั่วบด ที่มีการตกแต่งร้านให้หรูหราทันสมัย สะดวกสบาย มีบรรยากาศที่รื่นรมย์สำหรับการดื่มกาแฟมากขึ้น

ทั้งนี้ จากผลการสำรวจพฤติกรรมการดื่มกาแฟของคนไทยในปี พ.ศ. 2545 โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า คนไทยยังมีอัตราการดื่มกาแฟต่อคนต่ำมาก เฉลี่ย 200 แก้ว/คน/ปี เมื่อเทียบกับคนในแถบเอเชีย เช่น ชาวญี่ปุ่น ดื่มกาแฟเฉลี่ย 500 แก้ว/คน/ปี ในขณะที่ชาวอเมริการดื่มกาแฟเฉลี่ย 700 แก้ว/คน/ปี ดังนั้น การดื่มกาแฟของคนไทยในอนาคตจึงยังมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เหตุนี้ ทำให้นักลงทุนจำนวนมากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจร้านค้ากาแฟ สภาพการแข่งขันในตลาดโดยรวมจึงดูเหมือนจะรุนแรง แต่เนื่องจากร้านกาแฟส่วนใหญ่ที่มีในปัจจุบัน มักเน้นการขายสินค้าและบริการเสริมอื่นๆ เช่น ขนมเค้ก ลูกเกด แชนดวีซ บางแห่งมีบริการอินเทอร์เน็ตให้กับลูกค้าด้วย เมื่อแต่ละร้านมีจุดขายที่เป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคแตกต่างกันไป ประกอบกับ

คอกาแฟในตลาดยังมีหลายกลุ่ม การแข่งขันในตลาดจึง ยังไม่รุนแรง หรือชัดเจนเท่าใดนัก แต่อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในอนาคตมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องสร้างมาตรฐานให้กับสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนแบ่งทางการตลาด

ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจร้านกาแฟในปัจจุบันยังไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดมีอยู่หลายกลุ่ม ทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมถึงการดำเนินธุรกิจก็มีรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามคุณภาพและราคาสินค้า อย่างไรก็ตาม ธุรกิจร้านกาแฟอาจพอแบ่งคร่าวๆ ได้ ดังนี้

1. ร้านกาแฟที่เป็นแฟรนไชส์จากต่างประเทศ

ร้านกาแฟเหล่านี้ส่วนใหญ่จับกลุ่มลูกค้าระดับบน ราคาสินค้าโดยเฉลี่ย 65 บาทขึ้นไป ร้านกาแฟสตาร์บัคส์อาจถือได้ว่าเป็นผู้นำในตลาดนี้ ด้วยความมีชื่อเสียงและเป็นแบรนด์ดังจากประเทศอเมริกา สตาร์บัคส์เข้ามาในไทยเมื่อปี พ.ศ. 2541 จุดขายของการเป็นร้านกาแฟที่คัดสรรคุณภาพวัตถุดิบจากต่างประเทศ ภายในร้านมีสื่อประชาสัมพันธ์ประเภทแผ่นพับจำนวนมาก เพื่อให้ความรู้เรื่องต่างๆ เกี่ยวกับกาแฟแก่ลูกค้า สตาร์บัคส์จึงเป็นร้านที่ครองใจผู้บริโภคในตลาดกาแฟระดับบนอย่างต่อเนื่อง ด้วยจำนวนสาขาที่มีประมาณ 25 สาขา (Thailand Restaurant News, 2544) ส่วนร้านอื่นๆ ที่อยู่ในตลาดนี้ ได้แก่ ชูชุก โอบองแปง กลอเรีย จีนส์ คอฟฟี่ส์ เป็นต้น

2. ร้านกาแฟของนักลงทุนต่างประเทศที่เข้ามาสร้างแบรนด์ในไทย

มีหลายรายเช่นกัน เช่น คอฟฟี่ เวิลด์ คอฟฟี่บีนส์ สำหรับคอฟฟี่เวิลด์เป็นร้านที่ค่อนข้างมีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ คอฟฟี่ เวิลด์เปิดตัวในปีพ.ศ. 2540โดยนักลงทุนชาวอังกฤษ และเปิดสาขาแรกที่มหาวิทยาลัย ABAC มุ่งจับกลุ่มนักศึกษาที่มีรายได้สูง หลังจากนั้น คอฟฟี่เวิลด์ก็ขยายสาขาไปแถวถนนสีลม เน้นจับกลุ่มนักธุรกิจ คนทำงานมากขึ้น ปัจจุบัน คอฟฟี่ เวิลด์กำลังขยายสาขาไปในศูนย์การค้า เช่น เซ็นทรัล บีคีย์ โลตัส รูปแบบการตกแต่งร้านมีความทันสมัย กาแฟที่ใช้นั้นมีทั้งที่เป็นกาแฟไทยและกาแฟนำเข้าจากต่างประเทศ ราคากาแฟขายอยู่ที่ 45 – 65 บาทต่อแก้ว ในปัจจุบัน คอฟฟี่ เวิลด์มีจำนวนสาขาประมาณ 30 สาขา

3. ร้านกาแฟของคนไทยทั้งที่ลงทุนเองและเปิดสาขาในรูปแบบแฟรนไชส์

ร้านกาแฟในกลุ่มนี้มีหลายขนาด ตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ ร้านที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในระบบแฟรนไชส์ ได้แก่ ร้านแบล็คแคนยอน ซึ่งก่อตั้งขึ้นปลายปี 2536 ร้านแบล็คแคนยอนได้ฉีกแนวการทำร้านกาแฟให้ต่างไปจากเดิม ด้วยการเปิดร้านขายกาแฟควบคู่กับการขายอาหาร ร้านแบล็คแคนยอนมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางไปจนถึงระดับบน

ที่เป็นกลุ่มคนทำงานและกลุ่มครอบครัว ราคาจำหน่ายกาแฟอยู่ที่ 45 – 65 บาท แบล็คแคนยอนชูดขายที่ความสดใหม่ของกาแฟ ด้วยการชงกาแฟ 1 ชอง ต่อ 1 แก้ว เมล็ดกาแฟที่ใช้ 70 % เป็นพันธุ์อาราบิก้าของโครงการหลวง และอีก 30% เป็นเมล็ดกาแฟนำเข้าจากต่างประเทศ ปัจจุบันร้านแบล็คแคนยอนมีจำนวนสาขาประมาณ 76 แห่ง (สัมภาษณ์, มิ.ย. 2545) นอกจากนี้ ร้านแบล็คแคนยอนยังได้ขยายการลงทุนเข้าไปในประเทศสิงคโปร์ และมีแนวโน้มที่จะขยายการลงทุนต่อไปในประเทศมาเลเซีย และฟิลิปปินส์ด้วย ร้านกาแฟอื่นๆในกลุ่มนี้ ได้แก่ 94 Coffee, The Coffee Maker, Barista ร้านเหล่านี้จำหน่ายกาแฟที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับกาแฟจากร้านใหญ่ๆ แต่ราคาถูกกว่า สิ่งนี้ถือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีทางเลือกสำหรับการดื่มกาแฟเพิ่มขึ้น

4. ร้านกาแฟของคนไทยที่เปิดร่วมกับปั้มน้ำมัน

ร้านกาแฟเหล่านี้เน้นจับกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเดินทาง ราคากาแฟจะไม่สูงนัก เฉลี่ยประมาณ 30-45 บาทต่อแก้ว กลุ่มนี้เน้นการเป็นร้านสะดวกซื้อที่ขายตัวไปพร้อมกับปั้มน้ำมัน แบบร้านค้าฯ เช่น บ้านไร่กาแฟร่วมกับปั้ม JET กาแฟบ้านเราร่วมกับปั้มปตท. ลาวีตาร่วมกับปั้มบางจาก การลงทุนโดยอาศัยแบรนด์ใหญ่ของปั้มน้ำมัน ทำให้แบรนด์เล็กๆ ของร้านกาแฟดังกล่าวขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว สำหรับนักลงทุนกลุ่มนี้ บ้านไร่กาแฟถือว่าเป็นร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ด้วยสาขาในปัจจุบันประมาณ 80 แห่ง (สัมภาษณ์, มิ.ย. 2545) หลังจากเปิดดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2540 จุดเด่นของบ้านไร่กาแฟอยู่ที่การออกแบบร้านให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีบรรยากาศดึงดูดนักดื่มกาแฟได้เป็นอย่างดี

นอกจากการแบ่งเป็นกลุ่มดังกล่าวแล้ว ในตลาดยังมีธุรกิจร้านกาแฟรายย่อยอีกเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่ร้านเหล่านี้จะลงทุนในรูปแบบมุมกาแฟ (Corner/Kiosk) หรือรถเข็น (Cart) ที่ใช้เงินลงทุนไม่มากนัก ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ส่งออกและนำเข้าผลิตภัณฑ์กาแฟ จะเป็นผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์และวัตถุดิบต่างๆ ให้กับผู้ประกอบการรายย่อย ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหญ่เหล่านี้ จึงมีบริการให้คำปรึกษา สอนการทำกาแฟให้กับร้านกาแฟรายย่อยๆ เพื่อเป็นช่องทางจัดจำหน่ายอุปกรณ์กาแฟและเมล็ดกาแฟ ร้านกาแฟรายใหญ่เหล่านี้ได้แก่ บอนกาแฟ โอโรม่า กาแฟบ้านเรา กาแฟแม่สลอง เป็นต้น

ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการมีอยู่หลายทางเลือกด้วยกัน ทั้งในรูปของการซื้อสิทธิแฟรนไชส์จากบริษัทแม่ที่ขายแฟรนไชส์ หรือการเข้าร่วมลงทุนกับบริษัทแบรนด์ใหญ่ๆ การเข้าร่วมลงทุนใน 2 ลักษณะนี้ ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาเงื่อนไขสัญญา แผนการตลาด รวมทั้งประวัติความเป็นมาของบริษัทอย่างรอบคอบ ทางที่ดี ผู้ลงทุนควรศึกษาจากหลายๆ แห่ง และนำมาเปรียบเทียบกันก่อนตัดสินใจเลือกลงทุนกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

ส่วนอีกทางเลือกหนึ่งคือ การลงทุนสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมาเอง ในปัจจุบันนี้ ทางเลือกดังกล่าว อาจไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง การแข่งขันพื้นที่ทำธุรกิจมีสูง โดยเฉพาะตามศูนย์การค้า ถ้าผู้ประกอบการไม่มีสายสัมพันธ์ที่ดีมาก่อนและแบรนด์ไม่แข็งแรง การเปิดตัวธุรกิจจะทำได้ยาก แต่เชื่อว่าผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่ต้องการสร้างแบรนด์ของตัวเองจะไม่มีโอกาสเลย เพียงแต่ในระยะเริ่มแรกนั้น ผู้ประกอบการจะต้องเน้นสร้างแบรนด์ของตนเองให้แข็งแกร่งในตลาดกลุ่มเป้าหมายก่อน เพราะในตลาด ผู้บริโภคสามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ได้อีกมาก เช่น กลุ่มวัยรุ่น นักเที่ยวชมคำคืน คนทำงานดึก เป็นต้น

ทั้งนี้ ก่อนเริ่มทำธุรกิจ ผู้ประกอบการควรเลือกทำเลที่ตั้งให้เหมาะสม โดยศึกษาว่าบริเวณทำเลที่เลือกนั้น กลุ่มลูกค้ามีพฤติกรรมชอบดื่มกาแฟมากน้อยแค่ไหน และในละแวกนั้นมีคู่แข่งไหม จุดไหนที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกดื่มกาแฟของร้าน หรืออะไรที่ทำให้ธุรกิจแตกต่างไปจากร้านอื่นๆ ผู้ประกอบการรายย่อยที่ต้องการเข้ามาลงทุน ควรสร้างความแตกต่างไปจากผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาด ทั้งรูปแบบการตกแต่งร้านและรสชาติของสินค้า ถึงเวลานี้ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนตัดสินใจเปิดธุรกิจร้านกาแฟ

ลักษณะของผู้ประกอบการ

1. ผู้ประกอบการที่สนใจจะลงทุนธุรกิจร้านกาแฟ ควรมีความพร้อมในเรื่องของเงินลงทุนอยู่บ้างพอสมควร
2. ผู้ประกอบการต้องมีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากหัวใจสำคัญของการทำร้านกาแฟอยู่ที่การเลือกทำเลที่ตั้ง หากขาดทำเลที่ตั้งที่ดีแล้ว โอกาสประสบความสำเร็จในธุรกิจด้านนี้นับว่ายากลำบากอยู่พอสมควร
3. ผู้ประกอบการควรมีความรู้ในศาสตร์ของกาแฟอยู่บ้าง เพราะการผลิตเครื่องดื่มกาแฟถือเป็นงานศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน ความเข้าใจในส่วนนี้จะช่วยในเรื่องการขาย การบริการ และการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

การลงทุน

ธุรกิจร้านกาแฟมีลักษณะการลงทุนใน 3 รูปแบบหลักๆ ดังนี้

1. ร้าน (Stand-Alone) เป็นอาคารอิสระหรือห้องเช่าที่มีพื้นที่ประมาณ 50 ตร.ม.ขึ้นไป ร้าน Stand - Alone อาจตั้งอยู่ตามย่านชุมชน ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน หรือพลาซ่าใหญ่ๆ

2. คอเนอร์ (Corner/Kiosk) ร้านกาแฟขนาดกลาง ใช้พื้นที่ประมาณ 6 ตร.ม.ขึ้นไป ลักษณะเป็นมุมกาแฟภายในอาคาร ศูนย์การค้า หรือพลาซ่า ร้านกาแฟประเภทนี้อาจจัดให้มีที่นั่งจำนวนเล็กน้อย

3. รถเข็น (Cart) ร้านกาแฟขนาดเล็ก ใช้พื้นที่ประมาณ 3 ตร.ม. สามารถเคลื่อนย้ายได้สะดวก หาท่าเลที่ตั้งได้ง่าย ทำให้เข้าถึงตลาดได้ทุกระดับ

โครงสร้างการลงทุน

ร้านกาแฟในรูปแบบ Stand Alone จะใช้เงินลงทุนเริ่มแรกประมาณ 800,000 ถึง 1,500,000 บาท ซึ่งโครงสร้างต้นทุนของร้านกาแฟรูปแบบนี้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ

1. ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ประมาณ 90% ได้แก่
 - ค่าก่อสร้าง ออกแบบและตกแต่งสถานที่
 - ค่าวางระบบต่างๆ (ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ระบบเก็บเงิน)
 - ค่าอุปกรณ์
2. เงินทุนหมุนเวียนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเริ่มต้น ประมาณ 10 % ได้แก่
 - ค่าวัตถุดิบสินค้า
 - ค่าบรรจุภัณฑ์
 - ค่าจ้างพนักงาน
 - ค่าเช่าพื้นที่
 - ค่าน้ำ ค่าไฟ
 - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

การลงทุนดังกล่าวเป็นเพียงตัวอย่าง ให้ผู้ประกอบการที่สนใจได้เห็นรูปแบบการลงทุนของร้านกาแฟแบบ Stand Alone คร่าวๆ หากผู้ประกอบการบางรายมีความพร้อมด้านสินทรัพย์ถาวร บางรายการ หรือคาดว่าจะสามารถสร้างรายได้เข้ามาได้ทันกับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการก็สามารถปรับลดสัดส่วนของสินทรัพย์ถาวรหรือเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาเป็นค่าใช้จ่ายเริ่มต้นลงได้ ฉะนั้น สัดส่วนโครงสร้างการลงทุนจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในธุรกิจของผู้ประกอบการเองด้วย

ร้านกาแฟในรูปแบบ Corner จะใช้เงินลงทุนเริ่มแรกประมาณ 250,000 ถึง 800,000 บาท ส่วนรูปแบบ Cart ใช้เงินลงทุนเริ่มต้น 80,000 ถึง 600,000 บาท การลงทุนในรูปแบบคอเนอร์และรถเข็น ใช้วิธีการคำนวณเช่นเดียวกับรูปแบบของร้าน เพียงแต่โครงสร้างเงินลงทุนของคอเนอร์และรถเข็นจะมีสัดส่วนที่แตกต่างไปจากร้าน Stand Alone

ต้นทุนวัตถุดิบทั้งแบบคอร์เนอร์และรถเข็น อาจใช้อัตราเดียวกับการลงทุนแบบร้าน ส่วนต้นทุนการดำเนินงาน และต้นทุนการขายและบริหาร จะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ผู้ประกอบการต้องประมาณการ ต้นทุนค่าใช้จ่าย และยอดขายที่ต้องการขึ้น แล้วนำมาคำนวณโดยวิธีการดังตัวอย่างข้างต้น

เงื่อนไขและข้อจำกัดที่สำคัญ

การหาทำเลที่ตั้งจะค่อนข้างยาก เพราะทำเลที่ดีมักถูกผู้ประกอบการรายใหญ่เข้าจับจองแล้ว ผู้ประกอบการรายใหญ่เริ่มหันมาจับกลุ่มลูกค้ารายย่อย ทำให้การแข่งขันสูง นักลงทุนรายย่อยที่จะเข้ามาในตลาดจึงค่อนข้างมีความเสี่ยง เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหญ่มีเงินลงทุนสูงและมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีที่ดีกว่า

เบเกอรี่ (Bakery) หมายถึง ร้านขายขนมปัง ขนมเค้กและขนมอบ ที่อบด้วยเตา ชาวตะวันตกนิยมรับประทานขนมปัง ขนมอบมานานแล้ว และได้เผยแพร่จนได้รับความนิยมแพร่หลายกลายมาเป็นอาหารหลักประจำวัน มีการ พัฒนารูปแบบของขนมออกเป็นอาหารเช้า กลางวัน เย็น เค้กและของหวานต่างๆ และสามารถรับประทาน ร่วมกับชา กาแฟได้ด้วย ปัจจุบันขนมอบเบเกอรี่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก มีการพัฒนารูปแบบของขนมอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถรับประทานได้ในทุกโอกาส ทุกเวลาและทุกสถานที่

ความมีเสน่ห์ของขนมอบเบเกอรี่ ไม่ใช่เพียงรสชาติดี อร่อยกลมกล่อมเท่านั้นรูปลักษณ์ และสีสันทนการตกแต่งตัว ผลิตภัณฑ์ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจ รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามมีชีวิตชีวาจะทำให้ ผลิตภัณฑ์ดูน่ารับประทานมากยิ่งขึ้นหรือเหมาะที่จะใช้เป็นของขวัญของขวัญในงานเทศกาลต่างๆ ถือเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่ง ของขนมอบเบเกอรี่ ที่ทำให้ผู้บริโภคติดอกติดใจและได้รับความนิยมตลอดมา

ในประเทศไทย ขนมอบเบเกอรี่ ยังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องตลอดมา ผู้คนทุกเพศ ทุกวัยให้ความสนใจ หันมารับประทานขนมอบเบเกอรี่กันมากขึ้น ทำให้แนวโน้มความนิยมรับประทานขนมอบเบเกอรี่มีมากขึ้นในปัจจุบัน การเปิดร้านขายขนมอบเบเกอรี่ก็จะมีมากขึ้นตามมา สิ่งสำคัญของผู้ประกอบการ ก็คือการรักษาร้านให้ดำรงอยู่อย่าง ตลอดรอดฝั่งได้ ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสนใจในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาสินค้า ควบคู่ไปกับการสร้างเอกลักษณ์ให้กับตราสินค้า การใช้บรรจุภัณฑ์ที่สวยงามมีลูกเล่นให้สินค้ามีชีวิตชีวา รวมถึงการให้บริการ ที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การที่ผู้ประกอบการสามารถสร้างและรักษาคุณค่าของธุรกิจของตนเองไว้ได้อย่างเหนียวแน่น ถึงแม้ว่าจะเป็นขนาดกลางหรือขนาดเล็กก็ตาม ก็จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในกระแสพายุทางเศรษฐกิจอย่างมั่นคง

ตลาดเบเกอร์ในปัจจุบันนับว่าเป็นตลาดที่น่าสนใจมากขึ้น และมีอัตราการขยายตัวในแต่ละปีร้อยละ 30-40 โดยแบ่งออกเป็นเบเกอร์ตลาดล่างมูลค่า 2,400 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 57.1 และเบเกอร์ตลาดบนมูลค่า 1,800 ล้านบาท หรือร้อยละ 42.9 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย 2554)

ร้านเบเกอร์ในตลาดระดับบน มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงทั้งจากตราสินค้าในประเทศ และตราสินค้าจากต่างประเทศ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคนิยมรับประทานเบเกอร์กันมากขึ้น ทำให้อัตรา การขยายตัวของตลาดเบเกอร์ระดับบนอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่า รวมทั้งการนำกลยุทธ์รูปแบบต่างๆ มาใช้ โดยเฉพาะการเปิดร้านแฟรนไชส์โดยอิงกับห้างสรรพสินค้าที่อยู่ทั่วประเทศ การบริการจัดส่งถึงที่ การรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ และการสมัครสมาชิกเพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าประจำ

ตลาดเบเกอร์ สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

1. ร้านเบเกอร์ในโรงแรม ถือว่าเป็นตลาดเบเกอร์ในระดับบน ซึ่งโรงแรมใหญ่ๆ ที่มีชื่อเสียงมักจะมีแผนกเบเกอร์อยู่ด้วย สำหรับ บริการลูกค้าของโรงแรมโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าต่างชาติที่เข้าพัก ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจัดเลี้ยง หรือสัมมนา และอาจจัดให้มีการจำหน่ายปลีกกับลูกค้าข้างนอกที่ติดใจรสชาติความอร่อย ร้านเบเกอร์ ในโรงแรมมีการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ทำให้ราคาของขนมอบในโรงแรมมีราคาสูงกว่าตามท้องตลาดทั่วไป

2. ร้านเบเกอร์ระดับบน หรือที่เรียกว่าตลาดเบเกอร์ค้าปลีก ปัจจุบันร้านเบเกอร์ระดับบนเป็นตลาดที่น่าสนใจอย่างมาก เนื่องจากอัตราการขยาย ตัวอยู่ในเกณฑ์ที่สูง นักลงทุนรายใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศทยอยเข้าตลาด ทำให้การแข่งขันมีความดุเดือดเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้จากการนำเอากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เช่น การบริการจัดส่งถึงสถานที่ รับจัดงานเลี้ยง และการรับสมัครสมาชิก เป็นต้น กลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ นิยมนำมาใช้ในช่วงเทศกาลคริสต์มาสและปีใหม่ เพราะเป็นช่วงที่สินค้าประเภทเบเกอร์ขายดีที่สุด โดยเฉพาะสินค้าประเภทเค้กที่มียอดขายในช่วงนี้ถึงร้อยละ 50 ของยอดขายเบเกอร์ในช่วงนี้

3. เบเกอร์รับสั่งทำตามบ้าน จุดเด่นของเบเกอร์นี้คือการทำตามคำสั่งซื้อ สินค้าจึงมีความสดใหม่ ในปัจจุบันร้านเบเกอร์ตามบ้านมีการนำเอาแนวคิดของเบเกอร์ รับสั่งทำตามบ้านมาเปิดเป็นร้านที่เน้นทำตามคำสั่งซื้อแล้ว โดยใช้จุดเด่นที่สินค้ามีความสดใหม่ การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ เลือกซื้อหาได้ง่าย สินค้ามีความหลากหลาย ราคาเหมาะสมกับคุณภาพและสินค้ามีรสชาติที่ถูกปากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย

4. ร้านเบเกอร์ทั่วๆ ไป ร้านเบเกอร์ประเภทนี้ ส่วนใหญ่ไม่มีตราสินค้า จึงอาศัยจุดเด่นของทำเลที่ตั้งที่อยู่ในทางผ่านชุมชน ราคาถูก อาศัยการขายในปริมาณมาก ในช่วงระยะ 2-3 ปี หลังมีการนำเอากลยุทธ์ที่แสดงกรรมวิธีการทำเบเกอร์ให้ลูกค้าเห็น โดยเฉพาะประเภทขนมปัง เพื่อเป็นหลักประกันความสดใหม่และสะอาดของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จอย่าง

มาก และมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ ได้มีการนำเอาเบเกอร์ใส่รถเข็นร่ายขายตามแหล่งชุมชนต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด

กลยุทธ์การบริหารในธุรกิจร้านเบเกอร์

แนวทางการจัดจำหน่ายสินค้า ถือเป็นเรื่องของศิลปะที่ละเอียดอ่อน หลักการที่สำคัญคือ อย่างแรกต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค และศึกษา ลักษณะการเดินซื้อสินค้าของลูกค้า ทั้งยังต้องพิจารณาชนิดของสินค้า แล้วจึงค่อยเริ่มวางแผนงานเป็นขั้นเป็นตอน แยกแยะ และจัดประเภทสินค้า หรือเบเกอร์ ให้เป็นหมวดหมู่และตกแต่งโดยมีลูกเล่นในการใช้สีสันทัน นอกจากนี้ยังต้อง บรรจุนิยามสินค้าที่จะขายอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งคิดราคาให้ชัดเจน อาจประชาสัมพันธ์โดยใช้ป้ายบอก หรือมีสื่อโฆษณาอื่นๆ และ ตกแต่งร้านให้สะอาดและสวยงามอยู่เสมอ สำหรับในช่วงวันหยุดและเทศกาล เป็นโอกาสสำคัญที่เบเกอร์ในร้าน จะเป็นที่ต้องการของลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบของการจัดโชว์สินค้า มี 2 ประเภท คือ

1. **กรณีที่ลูกค้าบริการตนเอง** ต้องศึกษาการเดินซื้อของลูกค้า วางเบเกอร์ที่เก็บได้นานที่สุด ไว้ทางเดิน เล่นสีให้สะดุดตา จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ โดยวางสินค้า ในแนวตั้งและแนวนอน สินค้าที่จำเป็นต้องใช้พื้นที่มาก ควรจัดวางไว้ชั้นล่าง หากบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ติดป้ายบอกราคา ทำประชาสัมพันธ์ จัดชั้นวางสินค้าใหม่ และต้องมีการหมุนเวียนผลิตภัณฑ์ในแต่ละช่วงเวลาทั้งเช้า กลางวัน เย็น เพื่อความไม่ซ้ำซากจำเจ

2. **กรณีที่บริการลูกค้า** คิดราคาสินค้า เลือกสีที่สดใส จัดให้เป็นหมวดหมู่อย่างสะอาด และมีระเบียบ วางสินค้าที่จูงใจไว้ชั้นบน และต้องวาง ให้เต็มชั้นอยู่เสมอ ควรวางสินค้าที่เก็บไว้ได้นานไว้ชั้นล่าง ใช้ภาชนะบรรจุที่เหมาะสม หากกระดาษรอง หรือลูกไม้ มาตกแต่งสินค้า คอยให้คำแนะนำที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึง ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ภาพพจน์ธุรกิจเบเกอร์ การสร้างภาพลักษณ์ที่สวยงามให้กับร้าน เบเกอร์นั้น พึงระลึกอยู่เสมอว่าหัวใจสำคัญ ของการ ให้บริการ คือ ความพึงพอใจและความประทับใจของลูกค้า นอกเหนือจากทำเลที่ตั้งของร้าน คุณภาพของเบเกอร์ที่ได้มาตรฐาน ภาชนะบรรจุ ความสดใหม่ สะอาด การตั้งราคาและป้ายแสดงราคาสินค้าแล้ว ยังจะต้องวางตัวเป็นกันเองอย่างเหมาะสม มีมิตรไมตรีจิตที่ดี สื่อให้ลูกค้าเห็นว่ามีความจริงใจในการให้บริการ

การทำเบเกอร์ให้ออกมาได้คุณภาพดีดังใจปรารถนา ทั้งในเรื่องของรูปลักษณ์ความสวยงาม น่ารับประทาน และรสชาติที่ อร่อยถูกปากเป็น สิ่งที่ต้องใส่ใจต้องอาศัยทั้งประสบการณ์ ความ

ชำนาญ เทคนิคพิเศษ ในการทำ รวมถึงสูตร และ ส่วนผสม ที่สมดุล แต่ทำนี้ยังไม่พอ ไอเดียที่แปลกแหวกแนวก็สำคัญมาก การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้ถูกใจผู้บริโภคก็เป็น อีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจเบเกอรี่ก้าวล้ำนำหน้าผู้อื่นทั้งเติบโตได้อย่างรวดเร็ว และมั่นคง เบเกอรี่ (Bakery) หรือขนมอบ นอกจากสื่อถึงความคิดสร้างสรรค์แล้ว ยังสามารถสะท้อนเอกลักษณ์ด้านวัฒนธรรมของชาติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการทำขนมหวานในแต่ละท้องถิ่น มักมีความโดดเด่นเฉพาะตัว ทั้งในเรื่องรูปแบบ ที่มีความหลากหลาย วัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบสำคัญ และกรรมวิธีที่แตกต่างกันไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉวีวรรณ แซ่หลี่ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของผู้ประกอบการกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) 3) สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการของ OTOP ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 267 ราย ผลการวิจัยพบว่า (1) สิ่งที่มีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการศึกษาและประสบการณ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระดับ 0.05 หมายความว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีความสำคัญต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ประสบการณ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขาย และของกำไร ที่ระดับ 0.01 ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2.52 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 2.53 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 2.53

ส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ OTOP ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย เพิ่มขึ้นไม่เกิน 10 % เป็นส่วนใหญ่

ขวลิรัตน์ แก้วบัวสังข์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการศึกษาและประสบการณ์ที่มีผลต่อแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างไร 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระได้แก่เจ้าของหรือผู้จัดการธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 155 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์มีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของยอดขาย และของกำไร ที่ระดับ 0.01 ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ แยกเป็นรายด้านโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.32 รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 3.16 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.08 ส่งผลให้ ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีสัดส่วนเท่ากัน คือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % เช่นกัน

ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลาการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภูมิหลังของผู้ประกอบการและรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของผู้ประกอบการกับแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 3) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประชากรที่ใช้ในการ ศึกษา ครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลาจำนวน 193 คน ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของลูกค้ำพบว่า ลูกค้ำส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 41 – 50 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ 6 ปีขึ้นไป ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ด้านการวางแผน ปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนระดับการศึกษาและประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียน ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่า ซึ่งระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้ประกอบการที่มีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สูงจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนในด้านตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำมาอธิบายความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 20.4

ศิริกัญญา นามารีย์ และคณะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแผนธุรกิจร้านเบเกอรี่เพื่อสุขภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาสในการประกอบธุรกิจและประเมินความเป็นไปได้จากการลงทุน จากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282 คน จากผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเบเกอรี่เพื่อสุขภาพและประเมินความน่าสนใจของธุรกิจร้านเบเกอรี่ เพื่อสุขภาพ พบว่าเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเพื่อทำการลงทุนโดยใช้จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างสร้างโอกาสทางธุรกิจ และอาศัยกระแสสุขภาพคนในกรุงเทพมหานครที่มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้บริโภค

สุทธิลักษณ์ ชีพสัตยากร (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแผนธุรกิจ โดนิส เบเกอรี่ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาสในการประกอบธุรกิจและการประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยใช้รูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นแผนธุรกิจของร้านที่ผลิตเบเกอรี่รูปแบบใหม่ ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 33/20 ตำบล ท่าม่วง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ดำเนินธุรกิจ ในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว ผลจากการศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ในด้านการบริหารจัดการกิจการ มุ่งตลาดเฉพาะส่วนและเจาะตลาดให้มากขึ้น ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแปลกใหม่ และแผนพัฒนาสินค้าใหม่ทุก 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ทางด้านแผนการตลาด ผู้ประกอบการนำทฤษฎีส่วนประสมการตลาด มาใช้ในการดำเนินการ ในการประมาณการทางการเงินระยะเวลาคืนทุนของกิจการเท่ากับ 2.7 ปี มูลค่า ณ สิ้นปีที่ 5 เท่ากับ 641,785 บาท และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 3.14 %

อาจารย์ เจียรศิริสมบุญ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับผลดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลทั่วไปของธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย 2) ศึกษาการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของ ธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย 3) ศึกษาผลการดำเนินการของธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย จำนวน 160 คน และ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test f – test ANOVA และ MANOVA ผลการวิจัยพบว่า การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและยังช่วย สนับสนุนการตัดสินใจการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่กลุ่มธุรกิจเครื่องดื่มน้ำหรือ กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่สนใจนำไปใช้แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

ณัฐเชษฐ์ เหมทานนท์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องส่วนประสมทางการตลาดที่มี อิทธิพลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ : กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดของร้าน เบเกอรี่ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ของผู้บริโภคในเขตอำเภอเมือง จังหวัด กระบี่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในทางการตลาดของ ผู้ประกอบการธุรกิจ เบเกอรี่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ จำนวน 400 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการสำรวจพบว่า พฤติกรรมในการ เลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ด้วยตนเอง ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อ คือ ขนมปังขึ้น เหตุผลที่ซื้อเพราะราคาถูก โดยซื้อ 3 – 4 ครั้ง/สัปดาห์ ซื้อในช่วง 15.01 – 18.00 น.

จิรวรรณ เทือกสุบรรณ และคณะ (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริโภคกาแฟกระป๋องของ นักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจในการบริโภค กาแฟกระป๋องของนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือนักศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 200 คน ผลการวิจัยมีดังนี้ นักศึกษาส่วนใหญ่นิยมบริโภคกาแฟ ประเภทกาแฟสดใส่แก้ว มากที่สุดเหตุผลในการเลือกดื่มน้ำกาแฟ คือ ดื่มแล้วมีความสดชื่นและ กระปรี้กระเปร่า และส่วนใหญ่ตัดสินใจซื้อเพราะชื่นชอบในรสชาติกาแฟ ช่วงเวลาที่ต้องการดื่มน้ำ กาแฟสูงคือช่วงสอบและเวลาที่มักดื่มน้ำกาแฟคือช่วงเวลาค่ำถึงดึกตั้งแต่เวลา 18.00 น.เป็นต้นไป การตัดสินใจเลือกซื้อกาแฟของนักศึกษา พบว่า สื่อประเภทโทรทัศน์ มีผลต่อการตัดสินใจในการ เลือกมากที่สุด ร้านสะดวกซื้อเป็นแหล่งที่ได้รับความนิยมในการซื้อ และพบว่า เนสกาแฟเป็นตรา

ยี่ห้อกาแฟกระป๋องที่มีการเลือกซื้อมากที่สุด ในเรื่องส่วนผสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อกาแฟกระป๋องของนักศึกษา พบว่า ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านการจัดจำหน่าย มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทางด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออยู่ในระดับมาก

บุศกร เสาะแสวง (2551) ได้ศึกษาเรื่องการแข่งขันธุรกิจการค้าปลีกร้านกาแฟพรีเมียม กาแฟเขาทะลุ ชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจโครงสร้างตลาดธุรกิจการค้าปลีกร้านกาแฟพรีเมียม 2) สำรวจกลยุทธ์ทางการตลาด ที่มีผลต่อการแข่งขันธุรกิจการค้าปลีกร้านกาแฟพรีเมียม (ศึกษา เฉพาะกรณีกาแฟเขาทะลุ ชุมพร) 3) ศึกษาโอกาสสำหรับบัณฑิตที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือผู้บริโภคร้านกาแฟพรีเมียม กาแฟเขาทะลุ ชุมพร จำนวน 280 คน ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างตลาดกาแฟพรีเมียมเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด จะมีผู้ซื้อและผู้ขายมากมาย มีการสร้างการกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย โดยมีวิธีการสร้างสินค้าให้มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นและผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ เช่น แตกต่างในด้านรสชาติ แตกต่างด้านการบริการ แตกต่างด้านอาคารสถานที่ แตกต่างด้านความสะดวกซื้อ แตกต่างทางด้านราคา ซึ่งจะมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่เหมือนกัน คล้ายคลึง หรือแตกต่าง ขึ้นอยู่กับการวางกลยุทธ์ทางการตลาด สร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับผู้บริโภคมีเอกลักษณ์ของร้านโดดเด่นเฉพาะตัว ตราสินค้าสามารถเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคร้านกาแฟพรีเมียมเขาทะลุ ชุมพร ใช้กลยุทธ์การตลาดลดต้นทุนที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ โดยลดค่าการตลาด คือการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตกแต่งร้านเน้นความเรียบง่าย ดูดี สะอาดตา เป็นกันเอง

อมรรัตน์ แก้วอ้าย (2555) ได้ศึกษาเรื่องการค้าปลีกด้านการตลาดของร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนี จังหวัด เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการค้าปลีกด้านการตลาดของร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนี ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานของร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนีในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือผู้บริโภคร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนี จังหวัด เชียงใหม่ จำนวน 217 คน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาการค้าปลีกด้านการตลาดของร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนี จังหวัดเชียงใหม่ มีผลการศึกษาพบว่าร้านกาแฟสาขาสาลาโคลนีจังหวัดเชียงใหม่ ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดคือ การเน้นการบริการและส่วนประสมการตลาดบริการ 7Ps' เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาด

บุญชนิกายมลาญ. (2551) พฤติกรรมการบริโภคกาแฟสดของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา ร้านกาแฟสด แอท หู คอफी การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อหาความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับพฤติกรรมการบริโภคกาแฟสด ของพนักงานในโรงงาน

อุตสาหกรรม 2) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริโภคกาแฟสด ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม 3) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อกาแฟสดจากร้านกาแฟสด แอท ทุ คอฟฟี่ 4) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของร้านกาแฟสด แอท ทุ คอฟฟี่ โดย SWOT Analysis กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม เป็นผู้ที่เคยใช้บริการร้านกาแฟสด แอท ทุ คอฟฟี่ จำนวน 320 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริโภคกาแฟสดส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุ 26-35 ปี สถานภาพโสดมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีตำแหน่งงานในระดับพนักงานปฏิบัติการ รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และสาเหตุที่นิยมดื่มกาแฟสดเพราะให้ความสดชื่น กระฉับกระเฉง ด้านพฤติกรรมการบริโภคกาแฟสด พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ดื่มกาแฟสด 1 แก้วต่อวัน ดื่มมากกว่า 4 ครั้งต่อสัปดาห์ดื่มช่วงก่อนเริ่มงาน ชอบกาแฟสูตรเอสเปรสโซ่ ประเภทยีน และรสชาติเข้ม ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการด้านบุคลากร และด้านราคา ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ให้ความสำคัญในระดับปานกลางผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศหญิง การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการและสาเหตุที่ดื่มเพราะให้ความสดชื่น กระฉับกระเฉง มีความสัมพันธ์กับปริมาณการดื่มต่อวันมากที่สุด นอกจากนั้น เพศหญิง ยังมีความสัมพันธ์กับกาแฟสดประเภทยีน รสชาติเข้ม ส่วนรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับจำนวนการดื่มมากกว่า 4 ครั้งต่อสัปดาห์ ปัจจัยด้านบุคลากร และด้านกระบวนการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับปริมาณการดื่มต่อวัน จำนวนครั้งในการดื่มต่อสัปดาห์ช่วงเวลาในการดื่มกาแฟสด และสูตรกาแฟสดที่เลือกดื่ม

ณัฐวรรณ โสมาศรี (2549) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริโภคกาแฟของผู้บริโภคในเขตเมืองพัทยา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริโภคกาแฟของผู้บริโภคในเขตเมืองพัทยา และเพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจบริโภคกาแฟของผู้บริโภคในเขตเมืองพัทยา ได้ใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงจากประชากร 210 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริโภคกาแฟ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 5,000– 10,000 บาท ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีพฤติกรรมบริโภคกาแฟในเรื่องปริมาณการบริโภคกาแฟเฉลี่ยต่อวันระหว่าง 1 – 3 แก้ว ส่วนใหญ่นานๆ ครั้งถึงจะเข้าไปใช้บริการที่ร้านกาแฟ โดยร้านกาแฟที่ผู้บริโภคไปใช้บริการมากที่สุดคือ ร้านเบสส์แคนยอน สำหรับรูปแบบการตกแต่งร้านกาแฟที่ผู้บริโภคกลุ่มนี้ชอบมากที่สุด คือ การตกแต่งแบบสมัยใหม่ ในส่วนของสูตรดื่มมากที่สุดคือ กาแฟลาปูชิโน่ โดยส่วนมากมักนิยมดื่มกาแฟร้อน และรสชาติที่นิยมดื่มจะเป็นรสชาติมันมากที่สุด ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญในการ

ตัดสินใจบริโภคน้ำมันในระดับมีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยเรื่องเมล็ดกาแฟที่นำมาใช้ต้องมีคุณภาพสูง และเรื่องการเอาใจใส่และบริการที่ดีแก่ลูกค้า ปัจจัยด้านราคาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจบริโภคน้ำมันในระดับมีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องราคากาแฟแก้วละไม่เกิน 25 บาท และร้านกาแฟต้องมีป้ายแจ้งราคากาแฟที่ชัดเจน ปัจจัยด้านการจัดจำหน่ายผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจบริโภคน้ำมันในระดับมีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องที่ตั้งของร้านกาแฟอยู่ติดถนน อยู่ในห้างสรรพสินค้า อยู่ในปั้มน้ำมัน ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจบริโภคน้ำมันในระดับมีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องการลดราคา เรื่องการแจกของแถม และเรื่องการใช้รูปองสะสมเพื่อแลกหรือลดราคา

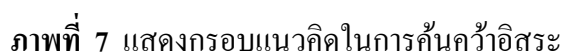
วิวัฒน์ รุ่งเรืองผล (2545) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของชาวต่างชาติต่อเครื่องดื่มกาแฟที่จำหน่ายในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของชาวต่างชาติที่มีต่อกาแฟที่มีจำหน่ายในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในเมืองไทย จำนวน 421 คน ผลการศึกษาพบว่าชาวต่างชาติเกินกว่าครึ่งคือ ร้อยละ 56.2 ดื่มกาแฟโดยไม่สนใจว่ากาแฟที่ดื่มเป็นพันธุ์อะไร แต่สำหรับผู้ที่จะชอบพันธุ์อาราบิก้ามากกว่าพันธุ์อื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด คือ สูงถึงร้อยละ 18.2 ชาวต่างชาติส่วนใหญ่จะชอบกาแฟแก้วมากกว่ากาแฟสำเร็จรูปอย่างชัดเจน โดยมีผู้ชอบกาแฟสำเร็จรูปเพียงร้อยละ 18.4 แต่ก็มีสูงถึงร้อยละ 25.8 ที่ไม่สนใจว่าจะเป็นกาแฟแก้วหรือกาแฟสำเร็จรูปในด้านสถานที่ที่ดื่มกาแฟ พบว่าชาวต่างชาติดื่มกาแฟในร้านที่ขายกาแฟเป็นหลักน้อยที่สุดในรองลงมาคือ ภัตตาคารหรือ coffee shop ตามโรงแรม และอันดับที่สามคือ ร้านอาหารทั่วไปแต่ในด้านการพอใจ ชาวต่างชาติจะพอใจภัตตาคารหรือ coffee shop ของโรงแรมมากที่สุดรองลงมาคือร้านที่ขายกาแฟเป็นหลัก และร้านที่ขายเครื่องดื่มหลากหลายชนิดตามลำดับในด้านรสนิยมในการดื่มกาแฟ ชาวต่างชาติเกือบครึ่งหนึ่งคือร้อยละ 47.9 จะชอบกาแฟใส่นมและน้ำตาล รองลงมาคือกาแฟดำร้อยละ 24.1 และกาแฟเย็นร้อยละ 14.4

เบญจมาศ สมบัตินิมิตสกุล (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการบริโภคกาแฟร้านสตาร์บัคส์ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริโภคกาแฟร้านสตาร์บัคส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ (2) ศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการบริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการความต้องการบริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ ประชากรที่ศึกษา คือผู้บริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 300 คน โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม จากผู้บริโภคกาแฟสตาร์บัคส์ ใน 5 สาขา คือ สาขาสีลม สาขาเอ็มโพเรียม สาขาเซ็นทรัลชิดลม สาขาสยามเซ็นเตอร์ และ

กรอบแนวความคิดในการค้นคว้าอิสระ (Conceptual Framework)

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานในการค้นคว้าอิสระ

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

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และด้านกำไร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การศึกษา เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ครั้งนี้เป็นการค้นคว้าอิสระ ที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากร (population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ ที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ในปี 2556 จำนวนทั้งสิ้น 372 ร้าน (ที่มา : ข้อมูลจากทะเบียนหมวดอาหารและเครื่องดื่ม กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม เทศบาล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส : มีนาคม 2556) ดังแสดงในตารางที่

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

สถานที่ประกอบการ	จำนวนประชากร (ร้าน)
จังหวัดยะลา	159
จังหวัดปัตตานี	100
จังหวัดนราธิวาส	113
รวม	372

ที่มา : ทะเบียนหมวดอาหารและเครื่องดื่ม กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม เทศบาล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส : มีนาคม 2556

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ลักษณะของเครื่องมือ

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

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 1 ข้อ คือ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ ด้านการนำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ และด้านการควบคุม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้นเป็น 16 ข้อ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) เป็นรูปแบบของการถามที่ใช้ประเมินค่าสิ่งที่ต้องการวัดซึ่งไม่อาจวัดออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน แต่บอกให้ทราบถึงระดับของความคิดเห็น ความรู้สึก หรือเจตคติ (ยุทธ ใภยวรรณ, 2550 : 105) มีช่องแสดงทัศนคติ 5 ระดับ 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 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีคำถามจำนวน 2 ข้อคือ ระดับการเพิ่มขึ้น

ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ และระดับการเพิ่มขึ้นของกำไร ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

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

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Form) เป็นคำถามที่ไม่มีคำตอบให้เลือก ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ (ธีรยุทธ พึ่งเทียร, 2554 : 109)

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และศึกษาแบบสอบถามของ ชวลรัตน์ แก้วบัวสังข์ (2555 : 92-97) และแบบสอบถามของ ญัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : 135-140) แล้วนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามโดยครอบคลุมงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำสู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม และการศึกษาแนวคิดเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุน จากยอดขาย และกำไร

2. กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของเนื้อหาที่ต้องการทราบเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ความตรงเชิงเนื้อหา รับคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

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

+1 เป็นคำถามที่ตรงกับเนื้อหา

0 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา

และ -1 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจแล้วว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

จากนั้นผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยไปหาคุณภาพเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ล้วน สายยศ และ อังคนา สายยศ, 2538: 249)

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงทางเนื้อหาและโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ได้ค่าเฉลี่ย 1.00 แปลว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องระดับดีมาก และนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ใช้ในการวิจัยต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลอง (Try Out) ใช้กับผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในจังหวัดสงขลา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน

5. นำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เพื่อหาความสัมพันธ์รายข้อของข้อคำถามหลายๆ ข้อ ระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในช่วง 0 – 1 ในกรณีที่ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูงหรือค่อนข้างสูง ถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าเข้าใกล้ 0.5 หรือมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ปานกลาง หรือค่อนข้างน้อย หรือน้อย และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8647 (สรชัย พิศาลบุตร, 2551:82)

6. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษา จากบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ที่เป็นกลุ่มประชากรด้วยตนเอง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าร้อยละ การหาค่าความถี่ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อและรายด้าน

3. การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546 : 34)

ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด	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. ทดสอบสมมติฐานใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน Regression

4.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าแพและเบเกอร์รี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) กับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การหาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis

4.2 ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างระดับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแพและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) การหาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้น โดยการวิเคราะห์แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดียนจิตต์ จิตต์อวี. 2550: 236)

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

โดย P แทน ค่าสถิติร้อยละ

f แทน ความถี่ในการปรากฏของข้อมูล

X แทน ค่าของข้อมูล หรือคะแนน

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต(Arithmetic mean) (ชูศรี วังรัตน์, 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 วังรัตน์, 2550: 66)

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

เมื่อ σ 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 ตัวตัวแปรตาม (Y) 1 ตัว

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

$Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

$Z'_Y = B_1 Z_X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนมาตรฐาน

เมื่อ X, Z_X เป็น ค่าของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

Y เป็น ค่าของตัวแปรตาม

Y', Z'_Y เป็น ค่าพยากรณ์ของตัวแปรตามในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

β_0 และ β_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ
(ประชากร)

b_0 และ b_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ
(กลุ่มตัวอย่าง)

B_1 เป็น สัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (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 $\bar{Y}, \bar{X}$ เป็น ค่าเฉลี่ยของตัวแปร Y และ X

r_{xy} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

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

S_y, S_x เป็น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร 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

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

อาณาเขตวิกฤตและการสรุปผล

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

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

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

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

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

แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ

เพื่อเป็นแนวทางในการค้นคว้าอิสระให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน แสดงเป็นแกนต์ ชาร์ท (Gant Chart) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนการปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา					
		กุมภาพันธ์ 2556	มีนาคม 2556	เมษายน 2556	พฤษภาคม 2556	มิถุนายน 2556	กรกฎาคม 2556
1	กำหนดปัญหา						
2	ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
3	เสนอเค้าโครงเพื่อขอ อนุมัติหัวข้อและอาจารย์ ที่ปรึกษา						
4	สร้างแบบสอบถามและ หาค่าความเที่ยงตรง						
5	ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ หาคุณภาพ						
6	เก็บรวบรวมข้อมูล						
7	วิเคราะห์ข้อมูลและแปล ผล						
8	เขียนรายงานการค้นคว้า อิสระ						

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟ และเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantization research) โดยใช้วิธีการเชิงสำรวจ (Survey research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีประชากร จำนวน 372 ร้าน และนำผลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลตอบแทนจากการลงทุน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ กับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายและกำไร

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดไว้ดังนี้

n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	แทน ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t
F	แทน ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)

p แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significance)	
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Adj R2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
SEest	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
A	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นหน่วยธุรกิจ ร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ซึ่งแสดงจำนวนและค่าร้อยละ โดยจำแนกตามประสบการณ์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ จำแนกตามระดับประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N=372)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	36	9.68
1 – 5 ปี	132	35.48
6 - 10 ปี	96	25.80
11 - 15 ปี	63	16.94
15 ปีขึ้นไป	45	12.10
รวม	372	100

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจ ร้านกาแฟและเบเกอรี่ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ ร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 132 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.48 รองลงมา มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 ประสบการณ์ 11 - 15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 16.94

ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 และน้อยที่สุด ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) แยกเป็นรายด้าน

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ด้านการวางแผนกลยุทธ์	3.84	.784	มาก
ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	4.04	.817	มาก
ด้านการควบคุม	3.85	.775	มาก
รวม	3.91	.734	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) แยกเป็นรายด้าน โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา ด้านการการควบคุม ($\bar{X} = 3.85$) และด้านวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.84$)

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการวางแผนกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ	3.62	1.056	มาก
2. มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด	3.78	1.088	มาก
3. มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน	3.78	1.007	มาก
4. มีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่	3.95	.938	มาก
5. เลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ	4.16	.962	มาก
6. มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของกลุ่มแข่ง	3.74	1.036	มาก
รวม	3.84	.784	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการร้าน กาแฟและเบเกอรี่ เลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สดเสมอ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาคือ มีการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดย ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า	4.15	.937	มาก
2. ระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ	4.12	.996	มาก
3. มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้า ได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน	3.95	.916	มาก
4. มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ ต่าง ๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก	4.04	.938	มาก
5. การเก็บเงิน /การทอนเงินของท่าน เป็นไปด้วยความ ถูกต้อง และรวดเร็ว	3.97	.879	มาก
รวม	4.04	.817	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ ($\bar{X} = 4.12$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้า ได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการควบคุม โดย ภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการควบคุม	$\bar{X}$	S.D	ระดับการปฏิบัติ
1. มีการตรวจสอบงบการเงิน	3.89	.928	มาก
2. มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี /ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน	3.98	.896	มาก
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.83	.902	มาก
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า	3.64	1.045	มาก
5. มีการตรวจสอบเครื่องมือ –อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน	3.93	.913	มาก
รวม	3.85	.775	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านการควบคุมโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี /ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา มีการตรวจสอบเครื่องมือ –อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า ($\bar{X} = 3.64$)

ตอนที่ 3 จำนวน และร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านยอดขาย

ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ	จำนวน (N=372)	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	50	13.44
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 %	94	25.27
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10%	149	40.06
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5%	66	17.74
เท่าเดิม	13	3.49

จากตารางที่ 8 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายจากธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่พบว่า ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่ มียอดขายจากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 40.06 รองลงมา เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 % จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 25.27 มียอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกิน 5 % จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.74 มียอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่า 16% จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.44 และ ยอดขายเท่าเดิม น้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละ ของผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านกำไร

กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ	จำนวน (N=372)	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	57	15.32
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 %	96	25.81
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10%	128	34.41
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5%	55	14.78
เท่าเดิม	36	9.68

จากตารางที่ 9 ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไรจากธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ พบว่าผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่มีกำไร จากการดำเนินงานของกิจการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 34.41 รองลงมา เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15% จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81 เพิ่มขึ้นมากกว่า 16% จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5% จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.78 และมียอดขายกำไรเท่าเดิม น้อยที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตารางที่ 10 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ที่	ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่ (N=266)	ร้อยละ
1.	เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้	84	31.58
2.	เศรษฐกิจไม่ดี	55	20.68
3.	จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น	48	18.04
4.	เงินลงทุนมีจำกัด	41	15.41
5.	ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้นแต่ราคาขายเท่าเดิม	38	14.29

จากตารางที่ 10 ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) รวมทุกด้านพบว่า ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ความถี่สูงสุด (ร้อยละ 31.58) รองลงมา เศรษฐกิจไม่ดี (ร้อยละ 20.68) และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น (ร้อยละ 18.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่ (N=78)	ร้อยละ
1.	รัฐบาลควรมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคใต้	25	32.05
2.	ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	18	23.08
3.	สร้างจุดเด่นของร้าน เพราะจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา	12	15.38
4.	ปรับธุรกิจค้าปลีกใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค	10	12.82
5.	สร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า	13	16.67

จากตารางที่ 11 ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้าน กาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) รวมทุกด้านพบว่า ภาครัฐควรมีนโยบายหรือมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความถี่สูงสุด (ร้อยละ 32.05) รองลงมาคือ ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน (ร้อยละ 23.08) และสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า (ร้อยละ 16.67) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1

ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสบการณ์ของร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

H_1 : ประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของระดับประสบการณ์ของร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

ตัวแปร		แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์															
		ด้านการวางแผนกลยุทธ์					ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ							ด้านการควบคุม			
	1	ประมาณความต้องการ	มุ่งเน้นการให้บริการ	รับรู้สภาพอากาศ	ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค	เลือกผู้ขายวัตถุดิบ	เปรียบ เทียบกับคู่แข่ง	การเลือกซื้อวัตถุดิบ	มีระบบการผลิต	มีการจัดวางสินค้า	การบริการที่รวดเร็ว	การเก็บเงิน/ทอนเงิน	ตรวจสอบงบการเงิน	ตรวจสอบสินค้า	ประเมินตนเอง	ประเมินลูกค้า	ตรวจสอบเครื่องมือ
ประสบการณ์	1	.789**	.804**	.373**	.315**	.316**	.316**	.330**	.339**	.357**	.321**	.314**	.313**	.281**	.307**	.353**	.293**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(1- tailed).

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับ ตัวแปรตาม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ เท่ากับ (.000 $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 หมายความว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสำคัญต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสามารถในการกำหนดหรือมีอิทธิพล ต่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ เลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเอง กับของคู่แข่ง ($r_{xy} = .789^{**}$ $r_{xy} = .804^{**}$ $r_{xy} = .373^{**}$ $r_{xy} = .315^{**}$ $r_{xy} = .316^{**}$ $r_{xy} = .316^{**}$)

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก มีการเก็บเงิน /การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว ($r_{xy} = .330^{**}$ $r_{xy} = .339^{**}$ $r_{xy} = .357^{**}$ $r_{xy} = .321^{**}$ $r_{xy} = .314^{**}$)

ด้านการควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี / ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ -อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ($r_{xy} = .313^{**}$ $r_{xy} = .281^{**}$ $r_{xy} = .307^{**}$ $r_{xy} = .353^{**}$ $r_{xy} = .293^{**}$)

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ กับแนวคิดการจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	133.340	1	133.340	130.288	.000 ^a
Residual	378.668	370	1.023		
Total	512.008	371			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	-.318	.248	-1.122	.263
ระดับประสบการณ์ (exp)	.814	.071	11.414	.000
model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.510 ^a	.260	.258	.1.012

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ ระดับประสบการณ์ (EXP) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผน กลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์

ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ .260 ซึ่งสามารถพยากรณ์ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) ได้ร้อยละ 26.0 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = -.318 + .814EXP$$

โดยที่ Y_1 แทน แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม
EXP แทน ระดับประสบการณ์

สมมติฐานที่ 2

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านยอดขาย

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายของร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

H_1 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการ นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่
กับ ระดับยอดขายของร้านกาแฟและเบเกอรี่

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
การวางแผนกลยุทธ์	ยอดขาย	1.000
	ประมาณความต้องการ	.246**
		.000
	มุ่งเน้นการให้บริการ	.270**
		.000
	รับรู้สภาพอากาศ	.314**
		.000
	ศึกษาพฤติกรรมผู้ซื้อ	.338**
		.000
	เลือกผู้ขายวัตถุดิบ	.348**
การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ		.000
	เปรียบเทียบกับคู่แข่ง	.207**
		.000
	การเลือกซื้อวัตถุดิบ	.401**
		.003
	มีระบบการผลิต	.368**
		.000
	มีการจัดวางสินค้า	.335**
		.000
	การบริการที่รวดเร็ว	.353**
		.005
	การเก็บเงิน/ทอนเงิน	.255**
		.000

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	ยอดขาย
การควบคุม	การตรวจสอบงบการเงิน	.291** .000
	ตรวจสอบสินค้า	.347** .000
	ประเมินตนเอง	.256** .008
	ประเมินลูกค้า	.272** .000
	ตรวจสอบเครื่องมือ	.351** .000

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผน กลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านควบคุม กับยอดขายของผู้ประกอบการร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่เท่ากับ (.000 $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ กับยอดขายของธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ มีความสำคัญต่อยอดขาย ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ของตนเองกับของคู่แข่ง

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม

น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาด หยิบใช้ได้สะดวก การเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว

ด้านควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี /ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงาน

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่กับระดับยอดขาย

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	61.625	1	61.625	70.722	.000 ^a
Residual	322.407	370	.871		
Total	384.032	371			
Regression	68.151	2	34.076	39.806	.000 ^b
Residual	315.881	369	.856		
Total	384.032	371			
Regression	71.949	3	23.983	28.280	.000 ^c
Residual	312.083	368	.848		
Total	384.032	371			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 16 พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณสามารถคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ กับระดับยอดขาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	1.027	.252	4.081	.000
การเลือกซื้อวัตถุดิบ (b ₁)	.299	.066	4.518	.000
การตรวจสอบเครื่องมือ (c ₃)	.162	.068	2.390	.017
ประมาณความต้องการ (a ₁)	.103	.049	2.116	.035

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.401 ^a	.160	.158	.933
2	.421 ^b	.177	.173	.925
3	.433 ^c	.187	.181	.921

a. Predictors: (Constant), การเลือกซื้อวัตถุดิบ

b. Predictors: (Constant),การเลือกซื้อวัตถุดิบ, การตรวจสอบเครื่องมือ

c. Predictors: (Constant), การเลือกซื้อวัตถุดิบ , การตรวจสอบเครื่องมือ , ประมาณความต้องการ

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าตัวแปรอิสระ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (B₁ C₃ A₁) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม ระดับยอดขาย (Y₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ .160 , .177 , .187 ซึ่งสามารถพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y₁) ได้ร้อยละ 16.0 , 17.7 , 18.7 ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y₁) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.027 + .299B_1 + .162C_3 + .103A_1$$

โดยที่	Y_1	แทน	ระดับยอดขาย
	B_1	แทน	การซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า
	C_5	แทน	การตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิต
	A_1	แทน	การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวัน

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านกำไร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกำไรของร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับระดับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการสร้างสมการพยากรณ์ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

H_1 : แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ กับ
ระดับกำไร

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	กำไร
การวางแผนกลยุทธ์	กำไร	1.000
	ประมาณความต้องการ	.179** .000
	มุ่งเน้นการให้บริการ	.182** .000
	รับรู้สภาพอากาศ	.258** .000
	ศึกษาพฤติกรรมผู้ซื้อ	.239** .000
	เลือกผู้ขายวัตถุดิบ	.232** .000
	เปรียบเทียบกับคู่แข่ง	.158** .000
	การเลือกซื้อวัตถุดิบ	.312** .000
	มีระบบการผลิต	.266** .000
	มีการจัดวางสินค้า	.225** .000
การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	การบริการที่รวดเร็ว	.258** .000
	การเก็บเงิน/ทอนเงิน	.221** .000

ตารางที่ 18 (ต่อ)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	ตัวแปร	กำไร
การควบคุม	การตรวจสอบงบการเงิน	.211**
		.000
	ตรวจสอบสินค้า	.268**
		.000
	ประเมินตนเอง	.217**
		.000
	ประเมินลูกค้า	.186**
		.000
	ตรวจสอบเครื่องมือ	.336**
		.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01(1- tailed).

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม กับกำไรของผู้ประกอบการร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่เท่ากับ (.000 $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ มีความสำคัญต่อกำไร ดังนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ เลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่ง

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม

น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก การเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว

ด้านควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี /ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงาน มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ กับกำไร

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
Regression	56.824	1	56.824	46.967	.000 ^a
Residual	447.657	370	1.210		
Total	504.481	371			
Regression	65.698	2	32.849	27.625	.000 ^b
Residual	438.783	369	1.189		
Total	504.481	371			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่า แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีความสัมพันธ์ซึ่งบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำ
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่กับระดับกำไร
ของผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ
(Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	B	SE	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	1.191	.281	4.241	.000
การตรวจสอบเครื่องมือ (C_5)	.295	.079	3.730	.000
การเลือกซื้อวัตถุดิบ (B_1)	.210	.077	2.732	.007

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.336 ^a	.113	.110	1.100
2	.361 ^b	.130	.126	1.090

a. Predictors: (Constant), การตรวจสอบเครื่องมือ

b. Predictors: (Constant), การตรวจสอบเครื่องมือ, การเลือกซื้อวัตถุดิบ

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (C_5 , B_1) เป็นตัวพยากรณ์ตัวแปรตาม ระดับกำไร (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (R Square) เท่ากับ .113 , .130 ซึ่งสามารถพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้านการควบคุม (Y_1) ได้ร้อยละ 11.3 , 13.0 ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Y_1) โดยใช้คะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.191 + .295C_5 + .210B_1$$

โดยที่ Y_1 แทน ระดับกำไร
 C_5 แทน การตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิต
 B_1 แทน การซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) 2) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย และกำไรของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) จำนวนทั้งสิ้น 372 ร้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่จำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

สมมติฐานของการวิจัย

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

1. ระดับประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านยอดขาย และด้านกำไร

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้ศึกษาจากบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามถึงผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ที่เป็นกลุ่มประชากร ด้วยตนเอง ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำมาตรวจให้คะแนนและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ส่วนที่ 1

1. ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.48 รองลงมา มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.80 และน้อยที่สุด ประสบการณ์ น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.68

2. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ แยกเป็นรายด้าน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.04 รองลงมา ด้านการควบคุม 3.85 และด้านวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.84

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย .84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ประกอบการร้านกาแฟและเบเกอรี่ เลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่วสดเสมอ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.16 รองลงมาคือ มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีค่าเฉลี่ย 3.95 และมีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด และมีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตามลำดับ

ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมา คือระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีค่าเฉลี่ย 4.12 และมีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ตามลำดับ

ด้านการควบคุม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา มีการตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีการตรวจสอบงบการเงิน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ตามลำดับ

3. ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ มีผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% เป็นส่วนใหญ่ โดยสัดส่วนของยอดขายและกำไรมีส่วนเท่ากัน คือ เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% เช่นกัน

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ รวมทั้งด้านพบว่า ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ได้ความถี่สูงสุด รองลงมา เศรษฐกิจไม่ดี และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ รวมทั้งด้านพบว่า ภาครัฐควรมีนโยบายหรือมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

พบว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับ มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุดหรือวันสำคัญต่างๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับคู่แข่ง มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก มีการเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้าน ยอดขาย และด้านกำไร

ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย แสดงให้เห็นว่า แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในด้านการศึกษาข้อมูล มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุดหรือวันสำคัญต่างๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพ ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อสามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่ง มีการซื้อวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก มีการเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับยอดขาย ที่นัยสำคัญที่ 0.01

ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในด้านการประมาณการความต้องการของผู้บริโภค มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุดหรือวันสำคัญต่างๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อสามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่ง มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้า ได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก มีการเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีการตรวจสอบ

เครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับค่าไรที่นัยสำคัญที่ 0.01

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย ของการลงทุนธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์ แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ R Square มีค่าเท่ากับ .187 มีดัชนีชี้วัดความเชื่อมั่น 18.7 เปอร์เซนต์ ในการพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ดังนี้ มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือ วันสำคัญต่าง ๆ มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีการตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน เหลือเพียง 71.3 เปอร์เซนต์ ที่ไม่สามารถอธิบายได้ ยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยในการลงทุนธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์

อภิปรายผล

ส่วนที่ 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านประสบการณ์ พบว่า ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ส่วนใหญ่มีระดับประสบการณ์ 1 - 5 ปี แสดงให้เห็นว่า แม้ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะประสบปัญหาความไม่สงบทำให้ผู้ประกอบการไม่กล้ามาลงทุน ผู้ประกอบการเดิม ก็ล้มเลิกกิจการ แต่เนื่องจากธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์ เป็นธุรกิจที่ใช้เงินในการลงทุน ไม่มาก แต่สามารถทำกำไรได้ดี และไม่ยุ่งยาก ในเรื่องการเลือกทำเลที่ตั้งมากนัก แต่ผู้ประกอบการจะต้องมีพื้นฐานประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ เพราะในการบริหารกิจการจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภท สอดคล้องกับ การศึกษาของ ณีฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา พบว่าผู้ประกอบการเครื่องเขียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ 6 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและด้านควบคุม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจาก การประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ เป็นธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ผู้บริโภค ต้องคำนึง สินค้าที่มีคุณภาพ ความสะอาด ถูกหลักอนามัย เป็นสำคัญ ผู้ประกอบการจึงได้เน้นในเรื่อง การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของธุรกิจเป็นความสำคัญ ที่จะส่งผลต่อยอดขาย และกำไร สอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทีปะपाल (2551 : 10) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถี ทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานและปฏิบัติตามที่แผนที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) แยกเป็นรายด้าน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุม และด้านวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาว (2551 : 109) สนับสนุนว่าหน้าที่ของผู้บริหารหรือในที่นี้คือ ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่บริหาร ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว และได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนด และการนำกลยุทธ์ไปใช้

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุน

ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ผู้ประกอบการ ที่หวังจะให้ธุรกิจของตนมีความเจริญรุ่งเรือง มีผลตอบแทนทั้งด้านยอดขายและกำไร ที่เพิ่มขึ้น การประกอบธุรกิจนั้นเป้าหมายสูงสุดในการประกอบธุรกิจก็คือ การสร้างยอดขายและกำไร จากการดำเนินธุรกิจให้ได้มากตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มียอดขายและกำไรจากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10% เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากการ

สังเกต พบว่า ข้อมูลผู้ประกอบการตอบในแบบสอบถาม ไม่ค่อยตรงตามความเป็นจริงของผู้ประกอบการมากนัก เนื่องมาจากกลัวว่าจะมีผลกระทบต่อการชำระภาษี และในมุมมองของผู้ประกอบการ มักจะประเมินยอดขายหรือกำไรของกิจการอยู่ในระดับกลาง หรือต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทั้งนี้อาจเนื่องจากวัฒนธรรมของสังคมไทย ที่ทำให้คนไทยมีนิสัยอ่อนน้อมถ่อมตน จึงทำให้ผู้ประกอบการประเมินยอดขายและกำไรอยู่ในระดับกลาง ทั้งๆ ที่บางครั้ง กิจการมีรายได้ดี ยอดขายและกำไรมาก กิจการเจริญรุ่งเรือง ประกอบกับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในกิจการที่ส่งผลต่อยอดขายและกำไรที่ลดลง และสืบเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เกิดวิกฤตของไทย ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การเมือง ราคาน้ำมัน ราคาพืชผลทางการเกษตรและอื่นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552: 291) ได้กล่าวว่า ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment ; ROI) เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net Income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total Assets) โดย ROI จะเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่นิยมใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก ROI จะแสดงภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับสินทรัพย์และ/หรือทรัพยากรขององค์กรนอกจาก ROI แล้ว ผู้ประเมินยังสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิษย์วัช มั่นเศรษฐวิทย์, นิรันดร์เกียรติ ลีลคุณูปการ, อปสร อีซอ, สุริดา วัฒนยืนยง (2550 : 44) ได้กล่าวไว้ว่า ยอดขายจะแตกต่างจากส่วนครองตลาดเพราะยอดขายหมายถึงปริมาณสินค้าของธุรกิจที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ยอดขายจัดเป็นเป้าหมายทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณาว่าสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายยอดขายที่วางแผนได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นนี้จะมองเฉพาะธุรกิจหรือบริษัท แตกต่างจากเป้าหมายส่วนครองตลาดที่ยอดขายดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน สอดคล้องกับรัตน สาขคณิต (2550 : 198-201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่ามีทฤษฎีหลายทฤษฎีในวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้มุ่งอธิบายเรื่องของกำไร โดยมีจุดเน้นต่างกันบางทฤษฎีเน้นการอธิบายแหล่งที่มาของกำไร บางทฤษฎีเน้นการอธิบายส่วนประกอบของกำไรและบางทฤษฎีเน้นการอธิบายการจัดสรรกำไร เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีกำไรต่างๆออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเป็นค่าตอบแทน กลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากอำนาจการผูกขาด และกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสบการณ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนตามกลยุทธ์ พบว่า ประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และเนื่องจาก ธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ที่มีกระแสความนิยมสูง จึงทำให้มีผู้สนใจที่จะลงทุนมาก ทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันสูงมาก ถึงแม้ธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กๆ แต่ก็สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการนำประสบการณ์ มาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจของตนเอง มีการมุ่งเน้นการให้บริการ สร้างบริการที่มีคุณภาพ ถูกคำพึงพอใจสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าอีก มีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุดหรือวันสำคัญต่างๆ มีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างบริการที่มีคุณภาพถูกคำพึงพอใจสูงสุด มีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวัน มีการศึกษาพฤติกรรม การซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอ มีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ของตนเองกับของกลุ่มคู่แข่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีการจัดการเชิง กลยุทธ์มากกว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่า ซึ่งระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้ประกอบการที่มีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สูง จะส่งผลต่อความสำเร็จ ด้านผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จิราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2554:4) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม กำหนดการติดตามควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จากการศึกษา พบว่า มีการซื้อวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนการประกันคุณภาพของสินค้าที่มีคุณภาพสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ทั้งนี้การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานในธุรกิจสำเร็จตามที่คาดหวัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นววรรณ แซ่หลี (2555) ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ควรให้ความสำคัญกับ การควบคุมการผลิตให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด การสามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดครบถ้วน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตการสร้าง ความแตกต่างของตัวสินค้า การดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ จะมีการลดขั้นตอนในการทำงาน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถดำเนินงานบรรลุตามแผน โดยมีค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดในแผน ไม่ใช้งบประมาณสูงกว่าที่แผนกำหนดไว้ ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้งบน้อยกว่าที่วางไว้ เป็นต้น

ระดับประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านควบคุม จากการศึกษาพบว่า การตรวจสอบงบการเงิน การตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดีไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง การตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจ มีการควบคุม เกือบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านสต็อกสินค้า ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและลูกจ้างรวมถึงความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ธุรกิจที่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการปฏิบัติตามแผน แต่ยังจำเป็นต้องมีการควบคุมสถานการณ์ภายนอกภายในที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากแผนที่ได้วางไว้เป็นต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ นววรรณ แซ่หลี (2555) ด้านการควบคุม ควรให้ความสำคัญกับ การเฝ้าระวังคุณภาพ เช่น หากผลการดำเนินงานไม่สามารถดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด มีการวิเคราะห์ ประชุม และปรึกษาร่วมกันเพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา มีการประเมินผลงานการดำเนินงานในรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือนว่าสามารถดำเนินงานเป็นอย่างไร ผลความสำเร็จเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร การวัดความก้าวหน้าในการดำเนินการในทุกๆ ระยะ เช่น ในรอบ 1 รอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน เพื่อสามารถเห็นผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ เป็นต้น

สมมติฐานที่ 2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย จากการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย มีความสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ที่ระดับ 0.01

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต มุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุด มีการเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สดเสมอ การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบธุรกิจของตนเอง กับคู่แข่ง สิ่งดังกล่าวเหล่านี้มีผลต่อการเพิ่มยอดขายทั้งสิ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศกร เสาะแสง (2551) ได้ศึกษาเรื่องการแข่งขันธุรกิจการค้าปลีกร้านกาแฟพรีเมียม กาแฟเขาทะลุ พบว่าโครงสร้างตลาดกาแฟ พรีเมียมเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดจะมีผู้ซื้อและผู้ขายมากมาย มีการสร้างการกีดกันผู้ประกอบการรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย โดยมีวิธีการสร้างสินค้าให้มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นและผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ เช่น แตกต่างในด้านรสชาติ แตกต่างด้านการบริการ แตกต่างด้านอาคารสถานที่ แตกต่างด้านความสะดวกซื้อ แตกต่างทางด้านราคา ซึ่งจะมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่เหมือนกัน คล้ายคลึง หรือแตกต่าง ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการตลาด สร้างความภักดีในตราสินค้าให้กับผู้บริโภคมีเอกลักษณ์ของร้านโดดเด่นเฉพาะตัว ตราสินค้าสามารถเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคร้านกาแฟพรีเมียมเขาทะลุชุมชนใช้กลยุทธ์การตลาดต้นทุนที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ โดยลดค่าการตลาดคือการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การตกแต่งร้านเน้นความเรียบง่าย ดูดี สะอาดตา เป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติรัตน์ ณ ระนอง (2553 : 1-2) ซึ่งเห็นว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นซื้อโอ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์เรื่องหนึ่งที่เป็นตัวผลักดันให้องค์กรเดินทางไปสู่เป้าหมายโดยไม่สะดุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) ให้แนวคิดว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผน 2. การนำแผนไปปฏิบัติ 3. การติดตามและประเมินผล ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของการจัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง เพื่อให้มียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดีเยาว์ (2551 : 105-107) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนด กลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาสองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น ประการที่

สอง ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์การต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์การโดยองค์การจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกลงทุนขององค์การและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งการการคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและมาแย่งส่วนตลาด (Market Share) ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แซนแนล (2552) เห็นว่าสถานการณ์ทางธุรกิจกำลังพลิก ผันอย่างรุนแรง ศาสตร์แห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นเส้นแห่งการบริหารจัดการ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผนและขับเคลื่อนกลยุทธ์กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้สามารถนำความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการสร้าง พัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทิปะปาล (2551:4) ที่เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำการศึกษาให้เข้าใจเพื่อที่จะมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรที่ต้องการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า มีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะมีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ การเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว ทั้งผู้บริโภคไม่ว่าจะมีหรือจนก็ล้วนต้องการบริโภคสิ่งที่ดี สินค้าที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ต่อร่างกายเป็นหลัก เจ้าของธุรกิจต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในเรื่องคุณภาพของสินค้า ความสะอาด ในเรื่องของการบริการ เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจที่เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม สอดคล้องกับแนวคิดของบุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550 : 46) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากธุรกิจต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน เรวัวร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ (2554 : 51-53) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และ

นโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแนวโน้มชะลอตัวอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหลายๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง ระดับราคาสินค้าที่ยังคงอยู่ในระดับสูง รวมทั้งระดับราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยที่ยังคงส่งผลกระทบทางด้านจิตวิทยามาเป็นระยะเวลานานและยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมาก ได้แก่ สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ปัจจุบันเริ่มที่จะมีความรุนแรง และส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของภูมิภาคระดับหนึ่ง เนื่องจากผลกระทบทางภาวะเศรษฐกิจที่มีผลต่อธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ นั้นไม่รุนแรงเหมือนธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม จึงทำให้ธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ยังคงมียอดขายและกำไร สามารถจำหน่ายได้เรื่อยๆ กลุ่มผู้บริโภคก็มีทั้งในแวดวงการศึกษา การทำงานและชีวิตประจำวัน จากการศึกษา พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขาย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ด้านควบคุม มีการตรวจสอบงบการเงิน มีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุน ด้านยอดขายและกำไร แสดงให้เห็นว่า การตรวจสอบงบการเงิน การตรวจสอบว่าสินค้าแต่ละตัวลูกค้านิยมมากน้อยเพียงใด เพื่อวางแผนการจัดซื้อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าการประเมินการทำงานของตนเองและลูกค้า มีผลต่อการเพิ่มยอดขายและกำไร ทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของประดิษฐ์ ภิญญาสกุล. (2553 : 1) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดของบริษัท สอดคล้องกับ จีราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2554 : 4) ได้สรุป ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเป็นแผนการ

ดำเนินงานที่เหมาะสม กำหนดการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร จากการศึกษา พบว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร มีความสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ที่ระดับ 0.01

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่างๆ การศึกษาพฤติกรรมการซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ การเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่ง มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านกำไร แสดงให้เห็นว่า การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่างๆ การศึกษาพฤติกรรมการซื้อและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ เปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่ง มีผลต่อการเพิ่มกำไร สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนา สายคณิต (2551 : 198-201) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องของกำไร ไว้ว่า การวางแผนเกี่ยวกับกำไร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ว่าองค์กรธุรกิจควรจะผลิตสินค้าหรือผลผลิตเป็นจำนวนเท่าใด ภายใต้สภาพการณ์ของต้นทุน รายรับ และราคาที่กำหนด การวางแผนเกี่ยวกับกำไรจึงต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของอุปสงค์ในอนาคต ความสามารถในการผลิตของกิจการที่จะสนองอุปสงค์และต้นทุนต่างๆ ในการผลิต สอดคล้องกับแนวคิดของ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550 : 5) อธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนแผนการเล่นของ บริษัท บริษัทต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ส่วนต่างกำไรของบรรดาบริษัท ในหลายๆ อุตสาหกรรมลดลงมากจนกระทั่งมีช่องว่างสำหรับความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เข้มข้นและดีที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า การซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้าได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้าน มีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่างๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวก การเก็บเงิน/การทอนเงินเป็นไปด้วยความถูกต้อง

และรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการเพิ่มกำไรทั้งสิ้น กับแนวคิดของ วสันต์ บุญฤทธิ์เดช (2556) ที่กล่าวถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดที่สำคัญของร้านกาแฟและเบเกอรี่ ว่าความมีเสน่ห์ของขนมอบเบเกอรี่ ไม่ใช่เพียงรสชาติดี อร่อยกลมกล่อมเท่านั้นรูปลักษณ์และสีสันการตกแต่งตัว ผลิตภัณฑ์ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกประทับใจ รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามมีชีวิตชีวาจะทำให้ ผลิตภัณฑ์ดูน่ารักประทานมากยิ่งขึ้นหรือเหมาะที่จะใช้เป็นของฝากของขวัญในงานเทศกาลต่างๆ ถือเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่ง ของขนมอบ เบเกอรี่ ที่ทำให้ผู้บริโภคติดอกติดใจและได้รับความนิยมนตลอดมา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวสันต์ บุญฤทธิ์เดช (2556) เกี่ยวกับเงื่อนไขและข้อจำกัดที่สำคัญของธุรกิจร้านกาแฟ ที่ใช้จุดเด่นที่สินค้ามีความสดใหม่ การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ เลือก ซื้อมาได้ง่าย สินค้ามีความหลากหลาย ราคาเหมาะสมกับคุณภาพและสินค้ามีรสชาติที่ถูกปากกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย สอดคล้องกับ บทสัมภาษณ์ (2545) ร้านแบล็คแคนยอน ยังได้ขยายการลงทุนเข้าไปในประเทศสิงคโปร์ และมีแนวโน้มที่จะขยายการลงทุนต่อไปในประเทศมาเลเซีย และฟิลิปปินส์ด้วย ร้านกาแฟอื่นๆในกลุ่มนี้ ได้แก่ 94 Coffee, The Coffee Maker, Barista ร้านเหล่านี้จำหน่ายกาแฟที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับกาแฟจากร้านใหญ่ๆ แต่ราคาถูกกว่า สิ่งนี้ถือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีทางเลือกสำหรับการดื่มกาแฟเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ (2545) ร้านกาแฟที่เน้นจับกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเดินทาง ราคากาแฟจะไม่สูงนัก เฉลี่ยประมาณ 30-45 บาทต่อแก้ว กลุ่มนี้เน้นการเป็นร้านสะดวกซื้อที่ขยายตัวไปพร้อมกับปั้มน้ำมัน แบรินด์ต่างๆ เช่น บ้านไร่กาแฟร่วมกับปั้ม JET กาแฟบ้านเราพร้อมกับปั้มปตท. ลาเวียร่วมกับปั้มบางจาก การลงทุนโดยอาศัยแบรนด์ใหญ่ของปั้มน้ำมัน ทำให้แบรนด์เล็กๆ ของร้านกาแฟดังกล่าวขยายตัวไปอย่างรวดเร็วสำหรับนักลงทุนกลุ่มนี้ บ้านไร่กาแฟถือว่าเป็นร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ด้วยสาขาในปัจจุบันประมาณ 80 แห่ง หลังจากเปิดดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2540 จุดเด่นของบ้านไร่กาแฟอยู่ที่การออกแบบร้านให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีบรรยากาศดึงดูดนักดื่มกาแฟได้เป็นอย่างดี

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านควบคุม ของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) พบว่า การตรวจสอบงบการเงิน การตรวจสอบว่าสินค้านั้นขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกค้า การตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการเพิ่มกำไรทั้งสิ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ ประดิษฐ์ ภิญญากาศกุล. (2553: 1) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและ

เหมาะสมที่สุดของบริษัท สอดคล้องกับ จีราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2554 : 4) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม กำหนดการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิลักษณ์ ชีพสัตยากร (2553) ศึกษาแผนธุรกิจ โดนิส เบเกอร์รี่ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาสในการประกอบธุรกิจและการประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยใช้รูปแบบของการจัดทำแผนธุรกิจ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม ผลจากการศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ในด้านการบริหารจัดการกิจการ มุ่งตลาดเฉพาะส่วนและเจาะตลาดให้มากขึ้น ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแปลกใหม่ และแผนพัฒนาสินค้าใหม่ทุก 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ทางด้านแผนการตลาด ผู้ประกอบการนำทฤษฎีส่วนประสมการตลาด มาใช้ในการดำเนินการ ในการประมาณการทางการเงินระยะเวลาคืนทุนของกิจการเท่ากับ 2.7 ปี มูลค่า ณ สิ้นปีที่ 5 เท่ากับ 641,785 บาท และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 3.14 %

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอร์รี่ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์

การพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการ ธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอร์รี่ จากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย ของการลงทุนธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอร์รี่ ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ ได้แก่ การประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือ วันสำคัญต่าง ๆ การซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้า การตรวจสอบเครื่องมือ – อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อการลงทุนด้านยอดขายและกำไร แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยดังกล่าว มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอร์รี่ ในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะ ธุรกิจที่เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม การประมาณ ปริมาณความต้องการของลูกค้าให้พอเหมาะเป็นสิ่งสำคัญ หากมีปริมาณมากเกินไป ความต้องการของลูกค้า สินค้าเหลือ ทำให้เกิดต้นทุนสูง ส่งผลให้มีกำไรน้อย หรืออาจไม่มีกำไรเลยก็เป็นได้ ทางกลับกันหากไม่พอกับความต้องการของลูกค้า ก็ทำให้เราเสียโอกาสที่จะสร้างยอดขายและขาดทุนกำไรไป และที่สำคัญ ในปัจจุบันนี้ผู้บริโภคส่วนใหญ่ จะคำนึงเรื่องสุขภาพเป็นหลัก เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการต้องตระหนักในเรื่องของการเลือกซื้อวัตถุดิบมาผลิตสินค้าที่ดี มี

คุณภาพ สด สะอาด ถูกหลักอนามัย เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เมื่อสินค้าดีแล้วบอกต่อ ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จะทำให้ส่งผลถึง ผลตอบแทนจากการลงทุนในด้านยอดขาย และกำไร สอดคล้องกับแนวความคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 9) ให้แนวคิดว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผน 2. การนำไปปฏิบัติ 3. การติดตามและประเมินผล ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของการจัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง เพื่อให้มียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พินุล ทิปะปาล (2551:4) ที่เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำการศึกษาให้เข้าใจเพื่อที่จะมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรที่ต้องการ

ปัญหาอุปสรรค และ ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่รวมทุกด้านพบว่า ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ความถี่สูงสุดรองลงมา เศรษฐกิจไม่ดี และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่จะเป็นธุรกิจที่ทำได้ง่าย จึงทำให้มีธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ประกอบกับสถานการณ์ความรุนแรงในพื้นที่ยังไม่ยุติทำให้ธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วประสบปัญหาขาดทุน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ธเนศ ขำเกิด (2553 : 1) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ เพราะเป็นการคิดที่มีเป้าหมายตามความต้องการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน รู้จักเรียนรู้ที่จะมองตนเองมองสภาพแวดล้อม และมองอนาคต ทำให้สามารถรุกและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารจะคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องรู้ปัญหา รู้สาเหตุของปัญหาอย่างคืบคานก่อนต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหานั้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา เช่น อาจใช้เทคนิค SWOT การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหาร มองปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกันมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ ในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ รวมทั้งทุกด้านพบว่า ภาครัฐควรมีนโยบายหรือมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ ปรับตัว ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า ทั้งนี้ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับกันในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ต้องทุ่มเททรัพยากรบุคคลและเวลาอย่างมากมาย ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางการในแต่ละปี อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ (2554 : 51-53) เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้กล่าวไว้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ อาจประกอบไปด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์การเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

จากผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) ที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการลงทุน การศึกษาครั้งนี้ค้นพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายมากกว่าผลตอบแทนด้านกำไร จึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างจุดเด่นให้กับธุรกิจของตนเอง โดยเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญในเรื่องของรสชาติให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และในส่วนของการตกแต่งภายในร้านต้องสร้างความโดดเด่นให้กับทางร้าน ให้มีเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้น เพื่อเป็นการดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ

1.2 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ หรือด้านการควบคุม เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี สามารถสร้างผลกำไรให้ธุรกิจและสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริโภคได้

1.3 ผู้ประกอบการรายใหม่และผู้ประกอบการรายเดิม สามารถตรวจสอบกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และทำการประเมินตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการ วิเคราะห์วางแผน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติและควบคุมได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง และโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.4 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริการ และการดำเนินงาน เพราะการบริการที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจและความสามารถตอบสนอง ความเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน เพราะธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขายและกำไรของธุรกิจอีกด้วย

1.5 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน เพราะธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ เป็นธุรกิจที่มีคู่แข่ง จำนวนมาก ควรจะเรียนรู้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจของตนเองให้ได้เปรียบคู่แข่ง มีศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างผลตอบแทนสูงสุด ให้กับกิจการ

1.6 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การตลาดการเงิน ซึ่งผู้ประกอบการควรวางแผนและนำกลยุทธ์เหล่านี้มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายและสามารถส่งเสริมการทำงานของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มปัจจัยที่แทรกซ้อนระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ระหว่างแนวการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุน

2.2 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟรนไชส์และเบเกอรี่ ควรเตรียมพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการขยายตัวของประเทศอาเซียน เช่น ส่งเสริมให้พนักงานฝึกทักษะต้อนรับลูกค้าเป็นภาษาในกลุ่มอาเซียน เพื่อรองรับลูกค้าในกลุ่มอาเซียนในอนาคต

บรรณานุกรม

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทุกคนต้องจินตนาการว่าเป็นซีอีโอ.

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

[2556, กรกฎาคม 28]

เจด็จ ทางเจริญ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ProductivityWorld. โรงพิมพ์ศูนย์ผลิตตำราเรียน
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จำนวนสถานประกอบการร้านกาแฟ. (2556). ทะเบียนหมวดอาหารและเครื่องดื่ม กองอนามัยและ
สิ่งแวดล้อม เทศบาล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส

จิรวรรณ เทือกสุบรรณ และคณะ (2550). พฤติกรรมการบริโภคกาแฟป้องกันของนักศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการ
จัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

จิรวรรณ บุญศรีวงษ์ (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ [online] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/340098> [2556 กรกฎาคม 28]

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

ชลวิรัตน์ แก้วบังสังข์ (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจ
ร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สตูล สงขลา ยะลา
ปัตตานี นราธิวาส). ภาคนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ชูศรี วงศ์รัตน์ (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา . ภาค
นิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2554). พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น

ณัฐเชษฐ์ เหมทานนท์ (2552). ส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ : กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

ณัฐวรรณ โสมาศรี (2549). พฤติกรรมการบริโภคกาแฟของผู้บริโภคในเขตเมืองพัทยา. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ดนัย เทียนพุฒ (2553). วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์. [Online]. เข้าถึงได้จาก : http://www.smebiz-consult.com/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=36. [2556, กรกฎาคม 28]

เดือนจิตต์ จิตต์อารี (2548). การวิจัยทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ธเนศ ขำเกิด (2553). ผู้บริหารต้องคิดเชิงกลยุทธ์. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.got0know.org/posts/23123> [2556, กรกฎาคม 28]

ธีรยุทธ พึ่งเพชร (2554). สถิติเบื้องต้นและการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทธาไพศาล.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชนิกา ขมคำภู (2551). พฤติกรรมการบริโภคกาแฟสดของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา ร้านกาแฟสด แอท หู คอफी. การค้นคว้าแบบอิสระ สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บุศกร เสาะแสง (2551). การแข่งขันธุรกิจการค้าปลีกร้านกาแฟพรีเมียม กาแฟเขาทะลุ ชุมพร. วิทยานิพนธ์ สาขาการตลาด. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

เบญจมาศ สมบัตินิมิตสกุล (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการบริโภคกาแฟร้านสตาร์บัคส์. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล (2552). แผนกลยุทธ์: กุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย.

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2554). ยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ. วารสารดำรงราชานุภาพ

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

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

- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : วี. พรินท์.
- ยุทธ ไถยวรรณ (2552). **ออกแบบเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2554). **คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ : ธุรกิจการค้า**. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)
- รัตนา สายคณิต (2551). **เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ (2543). **เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วสันต์ บุญฤทธิ์เดช (2556). **ธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่**. [online], เข้าถึงได้จาก : <http://shost.rmup.ac.th/125250705016-3/?p=78> . [2555. พฤษภาคม 15]
- วิเชียร วิทยอุดม (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนชัยการพิมพ์ จำกัด.
- วิทวัส รุ่งเรืองผล (2545). **ตำราหลักการตลาด**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. [online] เข้าถึงได้จาก www.weerapong.net.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ .
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2553). **องค์กรและการจัดการฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : Diamond in business world.
- ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์, นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ, อัสพร อีซอ, สุธิดา วัฒนสินยาง (2550). **เอกสารประกอบการสอนหลักการตลาด**. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์ (2552). **เอกสารประกอบการสอนการบริหารการตลาด**. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับสำนักการเงินการคลัง กรมบัญชีกลางและคลังจังหวัดทุกจังหวัด. **เศรษฐกิจภาคใต้** (2554). [Online], เข้าถึงได้จาก : <http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/cebf/download/analysis/>. (2554, มกราคม 12)
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2554). **“บทวิเคราะห์กาแฟออร์แกนิก”** [online], เข้าถึงได้จาก : <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=92439>. [2555. พฤษภาคม 15]
- สมคิด บางโม (2553). **การเป็นผู้ประกอบการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- สรชัย พิศาลบุตร (2551). **การวิจัยทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.
- สัลยุทธ์ สว่างวรรณ (2550). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ บริษัท วี พรินท์ (1991) จำกัด.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์.
- สำนักงานจังหวัดยะลา กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด (2552). **โครงสร้างเศรษฐกิจของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**. [online], เข้าถึงได้จาก
:http://www.yala.go.th/webyala/meet_menses54/pb53.doc. [2553. มีนาคม 15]
- สิริกัญญา นามาเรีย และคณะ (2554). **แผนธุรกิจเบเกอร์รี่เพื่อสุขภาพ**. แผนกธุรกิจ ปริญญามหา มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553). **การบริหารบริษัทข้ามชาติ : แนวคิด ทฤษฎีและแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธนาพร.
- สุทธิลักษณ์ ชีพสัตยากร (2553). **แผนธุรกิจ โดนิส เบเกอร์รี่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว (2551). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- อมรรัตน์ แก้วอ้าย (2555). **การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดของร้านกาแฟ สาขาบอลโคสนี้ จังหวัดเชียงใหม่**. ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- อาจารย์ เจียรศิริสมบุญ (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับผลดำเนินงานของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไอแซคสัน, วอลเตอร์ (2554). **สตาร์ทอัพ**. (ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ และคณะ. ผู้แปล). สำนักพิมพ์ เนชั่นบุ๊คส์. มปท.
- Edward W. Deming. (2554). **The new Economics for industry Government and Education**. 2nd ed. USA : Routledge.
- Hitt, Ireland, Hoskisson (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (โดยเอกชัย อภิศักดิ์กุล, วรรณะ บุญขวัญ ผู้แปล) กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1. ใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) (เดียนจิตต์ จิตต์อารี. 1999: 236)

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

โดย P แทนค่าสถิติร้อยละ

f แทนความถี่ในการปรากฏของข้อมูล

X ค่าของข้อมูล หรือคะแนน

N ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

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

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

เมื่อ μ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

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

(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541: 66)

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

เมื่อ

X แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

2.1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression)

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

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

$Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

$Z'_Y = B_1 Z_X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนมาตรฐาน

เมื่อ

X, Z_X เป็นค่าของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

Y เป็นค่าของตัวแปรตาม

Y', Z'_Y เป็นค่าพยากรณ์ของตัวแปรตามในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

β_0 และ β_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ ในสมการ (ประชากร)

b_0 และ b_1 เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระ ในสมการ (กลุ่มตัวอย่าง)

B_1 เป็นสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (คะแนนมาตรฐาน)

ε เป็น ค่าความคลาดเคลื่อน

การหาค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการ

จาก $Y' = b_0 + b_1 X$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

สามารถหาค่าของ b_0 และ b_1 ได้จากสูตร

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

เมื่อ

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

r_{xy} เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

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

S_Y, S_X เป็นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร Y และ X

การหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of Estimation)

สามารถหาได้จากสูตร

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

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

การทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย

สมมติฐานของการทดสอบ

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

สถิติทดสอบ เป็นการทดสอบแบบสองทาง

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

อาณาเขตวิกฤตและการสรุปผล

จะปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha, n-2}$ ที่เปิดจากตาราง 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

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

ผลการประเมินความเหมาะสมแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง การชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่
3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ เลือกที่ท่านพิจารณาตาม
ความเหมาะสม และกรณการกรอกข้อมูลสิ่งที่ควรปรับปรุงข้อเสนอแนะในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

คำอธิบาย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับมาก

ค่าคะแนน 0 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับปานกลาง

ค่าคะแนน -1 หมายถึง คำถามนั้นมีความเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาอยู่ใน
ระดับน้อย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	คำ IOC
1	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ท่านมีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
2	ท่านมีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุดมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
3	ท่านมีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อ สามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
4	ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
5	ท่านเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพสะอาด ใหม่ สด เสมอมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
6	ท่านมีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่งมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานฤดี	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
7	ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ท่านมีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้ามากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
8	มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
9	ท่านมีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้า ได้ สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้า ร้านมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
10	ท่านมีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะ เครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาดหยิบใช้ได้ สะดวกมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
11	การเก็บเงิน/การทอนเงินของท่าน เป็นไป ด้วยความถูกต้อง และรวดเร็วมากน้อย เพียงใด	1	1	1	1.00
12	ด้านการควบคุม ท่านมีการตรวจสอบงบการเงินมากน้อย เพียงใด	1	1	1	1.00
13	ท่านมีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนมากน้อย เพียงใด	1	1	1	1.00
14	ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ตนเอง มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00
15	ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ลูกจ้าง มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
16	ท่านมีการตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการดำเนินงานมากนักน้อยเพียงใด	1	1	1	1.00

ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 ชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ข้อที่	คำถาม	ความเหมาะสมของเนื้อหาและ สำนวนภาษา			
		ดร.ฐานกุล	ดร.นันทา	ดร.ณพพงศ์	ค่า IOC
1	ผลตอบแทนจากการลงทุน ขอขยายจากการดำเนินงานของกิจการ	1	1	1	1.00
2	กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ	1	1	1	1.00

ได้ค่า IOC = $19/19 = 1.00$ คือใช้ได้

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่
ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

.....

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินการของธุรกิจในส่วนของการขยายและกำไรจากการลงทุน ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ทั้งเชิงวิชาการ และการเก็บประโยชน์ต่อภาคธุรกิจ ในการพัฒนาธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ชายแดนทั้ง 3 จังหวัด ได้แก่ ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส

อนึ่งข้อมูลจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์แห่งการวิจัยเท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความจริง

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

ตอนที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 3 ผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

นางสาวอุไร มากงดี

สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่
ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ โดย เขียนเครื่องหมาย / ในวงเล็บ () ที่ตรงกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1 () น้อยกว่า 1 ปี | 2 () 1-5 ปี |
| 3 () 6-10 ปี | 4 () 11-15 ปี |
| 5 () 15 ปีขึ้นไป | |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจกาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด
ชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ โดย เขียนเครื่องหมาย / ในวงเล็บ () ที่ตรงกับ
ความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	การจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	ด้านการวางแผนกลยุทธ์					
1	ท่านมีการประมาณการความต้องการของลูกค้าในแต่ละวันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปริมาณการผลิต เช่น ช่วงเปิดเทอม ช่วงปิดเทอม ช่วงวันหยุด หรือวันสำคัญต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
2	ท่านมีการมุ่งเน้นการให้บริการและสร้างการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจสูงสุดมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านมีการติดตามหรือรับรู้สภาพอากาศเพื่อสามารถกำหนดปริมาณสินค้าที่จะซื้อในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	การจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
4	ท่านมีการศึกษาพฤติกรรมการซื้อขายและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ที่มากน้อยเพียงใด					
5	ท่านเลือกผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สะอาด ใหม่ สด เสมอมากน้อยเพียงใด					
6	ท่านมีการเปรียบเทียบกิจการธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่ของตนเองกับของคู่แข่งมากน้อยเพียงใด					
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์						
1	ท่านมีการซื้อวัตถุดิบที่ดี มีคุณภาพ สด สะอาด มาผลิตสินค้ามากน้อยเพียงใด					
2	มีระบบการผลิตที่สะอาด ถูกสุขลักษณะมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านมีการจัดวางสินค้า และจัดร้านค้า ได้สวยงาม น่าสนใจ ดึงดูดใจลูกค้าให้มาเข้าร้านมากน้อยเพียงใด					
4	ท่านมีการบริการที่รวดเร็ว ร้านค้าสะอาด ภาชนะเครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาดหยิบใช้ได้สะดวกมากน้อยเพียงใด					
5	การเก็บเงิน/การทอนเงินของท่าน เป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็วมากน้อยเพียงใด					
ด้านการควบคุม						
1	ท่านมีการตรวจสอบงบการเงินมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านมีการตรวจสอบว่าสินค้าอะไรขายดี/ไม่ดี เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	การจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
4	ท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง มากน้อยเพียงใด					
5	ท่านมีการตรวจสอบเครื่องมือ-อุปกรณ์ ที่ใช้ใน การผลิตเพื่อความปลอดภัย ในการทำงานมาก น้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลตอบแทนจากการลงทุนของธุรกิจร้านค้ากาแฟและเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงมากที่สุด

ผลตอบแทนจากการลงทุน	ระดับของการเพิ่มขึ้น				
	16% ขึ้นไป (5)	11-15% (4)	6-10% (3)	1-5 % (2)	เท่าเดิม (1)
ยอดขายจากการดำเนินงานของกิจการ					
กำไรจากการดำเนินงานของกิจการ					

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

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

ข้อเสนอแนะในการประกอบธุรกิจร้านกาแฟและเบเกอรี่

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

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาให้ความร่วมมือในการวิจัย

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	.8440
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 = .8647

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๕

เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร. ชานนท รัชต์สินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวอุไร มากจงดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวทิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๓๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ศร. นันทา จันทร์แก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวอุไร มากงดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์รัช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๕ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ศร. จพพพศ์ อิศวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวอุไร มากจงดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอรี่ในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ดร.นิรันดร์เกียรติ ลีวคุณูปการ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฏ์วิช มั่นเศรษฐวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๕๕๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๑๐๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
๙๕๐๐๐

๑๐ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวอุไร มากงดี นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟและเบเกอร์รี่ในเขตพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส)” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

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

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เวคิน นพนิตย์)
รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ
รายชื่อกาแฟและเบเกอรี่ที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อร้านกาแฟและเบเกอรี่ที่ให้ทดลองเครื่องมือ จังหวัดสงขลา		
ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	แอดวานซ์ไอทีพลาซ่า แอนด์ คอฟฟี่	172 ซ.29 ถ.ทะเลหลวง
2	เนยนุ่ม	103 ถ.ทะเลหลวง
3	ของโปรด	115 ถ.ทะเลหลวง
4	บั้งอะปาว	85 ถ.ทะเลหลวง
5	อาหมวย/โกปี	25/1 ถ.ทะเลหลวง
6	มอร์ คอฟฟี่	ถ.ทะเลหลวง
7	ป้าเว้ยเฮ้ย	34 ถ.ชัยมงคล
8	ปลื้ม	31/2 ถ.ศรีสุดา
9	บ้านกาแฟ	63 ถ.ศรีสุดา
10	มิสเตอร์ โจ๊ก	56/4 ถ.ศรีสุดา
11	บ้านขนมปัง	ถ.ศรีสุดา
12	Coffee In Love	ถ.ศรีสุดา
13	Crown Bakery	ถ.ไทรงาม
14	นมนุ่ม	9 ถ.สะเดา
15	ชอกสน	ถ.สะเดา
16	ลานพับเพียบ	ซ.เปี่ยมอุทิศ 6 ถ.กาญจนวนิช
17	สวนชา	90/53 ซ.เปี่ยมอุทิศ 11 ถ.กาญจนวนิช
18	ชาไท	50/15 ซ.เปี่ยมอุทิศ 7 ถ.กาญจนวนิช
19	ชื่นชีวา	ซ.เปี่ยมอุทิศ 9 ถ.กาญจนวนิช
20	โกไข่	27 ถ.ไทรบุรี
21	เพลิน	ถ.ไทรบุรี
22	Coffee Relax	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
23	ซุ้มกาแฟ(วิศวกรรมไฟฟ้า)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
24	ซุ้มกาแฟ(สถาปัตย์)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
25	ซุ้มกาแฟ(โรงยิม 2)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
26	ใต้ฟ้า	ซ.7 ถ.อัมรินทร์
27	ลานโกปี้	ซ.2 ถ.วุฒิภูมิ

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
28	ลงเอย	ช.2 ถ.วุฒิภูมิ
29	น้องแนนนี่	2 ถ.เพชรมงคล
30	บนเนิน	ช.7 ถ.ราชอุทิศ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข
รายชื่อกาแฟและเบเกอรี่ที่ทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อกาแฟและเบเกอรี่จังหวัดยะลา จำนวน 159 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	ป่าจันทร์	36 ถ.อัมใจ
2	รองเซ ซาซึก	วงเวียนสวนเพ็ญ ถ.สวนขวัญเมือง
3	บ้านสวนน้ำแข็งใส	14 ซ.3 ถ.บำรุงชู
4	ครัวเจ๊เล็ก	5/4 ถ.หลังวัดเมือง
5	กาแฟเบอร์เกอร์ ยัง UBC	26 ถ.อนุสรณ์มหาราช
6	คุณแก้ว	34 ถ.รัฐค้ำนิง
7	คอฟฟี่ ทัวร์บูเคย์	127 ถ.รัฐค้ำนิง
8	ฟ้าใส	83-85 ถ.รัฐค้ำนิง
9	พี่แป๊ะ	10 ถ.เวฬุวัน
10	พีนาง	289/8 ถ.เวฬุวัน
11	ป่าลี	257 ถ.เวฬุวัน
12	ดาวเทียม	23 ถ.ระนอง
13	ร้านข้าวต้ม โอเค	8 ถ.ระนอง
14	แป๊ะกาแฟ	122/5 ถ.สาย 15
15	กาแฟสะเตง	ป้อมปิโตเลียม ถ.สาย 15
16	กาแฟ ชมรมพระเครื่องจังหวัดยะลา	45 ถ.ไชยจรัส
17	ไฮฟ้ง	6 ถ.อุตสาหกรรม
18	ฟาสละห์ คอโรเต	หลังโคลีเซียม ถ.อุตสาหกรรม
19	เตียงทำใจ	38 ถ.อุตสาหกรรม
20	พี่สาว	49 ถ.อุตสาหกรรม
21	มานิช หนูแก้ว	4/77 ถ.ธนวิถี
22	กาแฟโกปี	11 ถ.ธนวิถี
23	กาแฟโบราณ	24 ถ.ธนวิถี
24	อนุศักดิ์ สัตตะพันธ์	164 ถ.เบญจมิตร
25	ฟองนม บั้งปิ้ง	26 ถ.เบญจมิตร
26	ชดกัน	19/1 ถ.เบญจมิตร
27	ดินน้ำ	21/1 ถ.เบญจมิตร

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
28	มุสลิมมุสลิม	35 ถ.พุทธภูมิวิถี
29	กาแฟ โรงแรมด่านน้ำฮัน	29-37 ถ.พุทธภูมิวิถี
30	โกด้ายอดกาแฟปิ้ง	97 ถ.พุทธภูมิวิถี
31	คูเกยงเม้น	87 ถ.พุทธภูมิวิถี
32	ปรรรรร ปรรพัฒน์	97 ถ.สันติสุข
33	กะหล่ำ	7/1 ถ.สันติสุข
34	Mello or Ndv	11 ถ.สันติสุข
35	ป่าจู	33 ถ.สันติสุข
36	กาแฟในซอย	1 ถ.สันติสุข
37	กาแฟโบราณซ่งเต้ง	250 ถ.พิพิธภัคดี
38	นครโกชนา	7 ถ.พิพิธภัคดี
39	ผงกาแฟเชียงตง	248 ถ.พิพิธภัคดี
40	ต่วนโกชนา	244/2 ถ.พิพิธภัคดี
41	ฮาลาลฟู้ด	252/4 ถ.พิพิธภัคดี
42	นครโกชนา	7 ถ.พิพิธภัคดี
43	กษาปณ์	ช.คุรุ ถ.รัฐกิจ
44	กาแฟโรงแรมเชียงไฮ้	34-36 ซ.อาคารสงเคราะห์ ถ.รัฐกิจ
45	กาแฟโรงแรมเมืองทอง	40-42 ถ.รัฐกิจ
46	กาแฟโรงแรมแสนสุข	52/3-4 ถ.รัฐกิจ
47	อาเหลียง	201 ถ.คุรุ
48	กาแฟเทพ	36 ถ.คุรุ
49	เรสเตอร์รอง	46/1 ถ.คุรุ
50	อามัน สานและ	ถ.คุรุ
51	บังคูล โอติบ	19/1 ถ.คุรุ
52	ลุงเรณู	3/20 ถ.คุรุ
53	สมใจ จุติภาค	143 ถ.รวมมิตร
54	ข้าวยาบโข+น้ำชา	224 ถ.รวมมิตร
55	แอมร์เทริน	212/4 ถ.รวมมิตร

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
56	My Coffee	70/4 ถ.รวมมิตร
57	น้ำชาเรนโบว์	145 ถ.รวมมิตร
58	โจ๊กไฟโรจน์	91 ถ.รวมมิตร
59	San Shai	57 ถ.รวมมิตร
60	ชาชัก & Coffee	เซนเตอร์พอยท์ ถ.รวมมิตร
61	กาแฟ ข้าวทองอิสลาม	231 ถ.รวมมิตร
62	ข้าวยาบขอ + น้ำชา	224 ถ.สีโรรส
63	เจ้โม	185 /2 ถ.สีโรรส
64	ละมุน	395 ถ.สีโรรส
65	โอภาสี	399 ถ.สีโรรส
66	กาแฟ (เพื่อน)	164 ถ.สีโรรส
67	The Coffee Maker	16 ซ.ชมพูนุช ถ.สีโรรส
68	กะเนาะห์ ยามเช้า	119/4 ซ.ตลาดเก่า ถ.สีโรรส
69	บังเอิญกาแฟ	164 ซ.ตลาดเก่า ถ.สีโรรส
70	ร้านกาแฟ	263-265 ซ.ตลาดเก่า ถ.สีโรรส
71	สุไรดา	732 ถ.สีโรรส
72	ร้านกาแฟ	692 ถ.สีโรรส
73	มารีเยะ สามะ	29/4 ถ.สุขยางค์ 1
74	มรติ่มซำ	8 ถ.สุขยางค์
75	อารีมา กาแฟ	40 ถ.สุขยางค์
76	Coffee Lamore	65 ถ.สุขยางค์ 1
77	Ban Boo	35/5 ถ.สุขยางค์ 1
78	อุมพร ดองแก้ว	132/2 ถ.สุขยางค์ 2
79	อนุวัฒน์ สุนทรวาทิ	168 ถ.กาญจนา 1
80	บ้านสวนกาแฟ	14 ถ.กาญจนา 1
81	ค.คอน	17 ถ.กาญจนา 2
82	กาแฟสด & ไอศกรีม	46/3 ถ.กาญจนา 2
83	อัมอุ่น	43 ถ.กาญจนา 2

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
84	เอ็กกาเฟ	ถ.กาญจนา 2
85	บ้านกาแฟ	ถ.กาญจนา 2
86	อาเต๊็บ	112/4 ถ.เทศบาล 1
87	อารีมีน 2	72 ถ.เทศบาล 1
88	เอกโกชนา	35-36 ถ.เทศบาล 1
89	เจ๊อึด	953 ถ.เทศบาล 4
90	เหม่ม	6 ถ.เทศบาล 4
91	นากาแฟ	61/6 ถ.เทศบาล 4
92	สวนกาแฟ	3 ถ.เทศบาล 6
93	Best Relax	40 ถ.เทศบาล 6
94	Balahala Coffee	23 ถ.พังเมือง 1
95	แพรวพรรณ แดงเพ็ง	18 ถ.พังเมือง 2
96	กะนะห์	6/1 ถ.พังเมือง 2
97	พีแมน	1 ถ.พังเมือง 2
98	ลิโลติ	7 ถ.พังเมือง 2
99	กะนิ	54/3 ถ.พังเมือง 3
100	กะเนาะกาแฟ	10/2 ถ.พังเมือง 3
101	Coffee	2/2 ถ.พังเมือง 3
102	กาแฟโคนครา	10 ถ.พังเมือง 3
103	กะมาหน้าแพลตฟอร์ม	26 ถ.พังเมือง 4
104	บางปู	56 ถ.พังเมือง 4
105	โอ๊ะ	27 ซ.มะลิ ถ.พังเมือง 4
106	นาแซ กาแฟ	106 ถ.พังเมือง 4
107	กะยะห์	131 ถ.พังเมือง 4
108	บั้งแอโกชนา	166 ถ.พังเมือง 4
109	แบแซโรตี	192 ถ.พังเมือง 4
110	คุณอ้อย	ซ.ตลาดพังเมือง ถ.พังเมือง 4
111	ซุ้มกาแฟ	253 ถ.พังเมือง 4

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
112	ขายอาหารตามสั่ง	265 ถ.พังเมือง 4
113	คุณศรี	300 ถ.พังเมือง 4
114	ต้มซั่ม	323 ถ.พังเมือง 4
115	ปูเป้	241 ถ.พังเมือง 4
116	น้องไก่	406 ถ.พังเมือง 4
117	กุลลักษณ์	448 ถ.พังเมือง 4
118	กลิ่นกาแฟ	433 ถ.พังเมือง 4
119	สกดดา กล้าเงิน	2/2 ถ.พังเมือง 4
120	แบแบโรตี	477 ถ.พังเมือง 4
121	ชาลี สเต็ก	570 ถ.พังเมือง 4
122	พี่น้อง	579 ถ.พังเมือง 4
123	โจ๊ก ดชด.	581 ถ.พังเมือง 4
124	เบเกอร์ คอฟฟี่	632 ถ.พังเมือง 4
125	Icream & เค้กกาแฟ	642 ถ.พังเมือง 4
126	กะยะห์	106 ถ.พังเมือง 4
127	บังเอิญโภชนา	131 ถ.พังเมือง 4
128	แบแบโรตี	166 ถ.พังเมือง 4
129	คุณอ้อย	192 ถ.พังเมือง 4
130	ซุ้มกาแฟ	ช.ตลาดพังเมือง 4 ถ.พังเมือง 4
131	คุณศรี	265 ถ.พังเมือง 4
132	ต้มซั่ม	300 ถ.พังเมือง 4
133	ปูเป้	323 ถ.พังเมือง 4
134	น้องไก่	241 ถ.พังเมือง 4
135	กุลลักษณ์	406 ถ.พังเมือง 4
136	กลิ่นกาแฟ	448 ถ.พังเมือง 4
137	สกดดา กล้าเงิน	433 ถ.พังเมือง 4
138	แบแบโรตี	2/2 ถ.พังเมือง 4
139	ชาลี สเต็ก	477 ถ.พังเมือง 4

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
140	พีน้อย	570 ถ.พังเมือง 4
141	นุรี	613 ถ.พังเมือง 4
142	นานากาแฟ	684 ถ.พังเมือง 4
143	พีหลวงกาแฟ	72/1 ถ.พังเมือง 4
144	เอ็นจอย	862 ถ.พังเมือง 4
145	แมงโม้	730 ถ.พังเมือง 4
146	นั่งเล่น	734 ถ.พังเมือง 4
147	แต่เดี๋ยม	777 ถ.พังเมือง 4
148	บ้านกาแฟสด	826 ถ.พังเมือง 4
149	อุ๊บอิม	834 ถ.พังเมือง 4
150	ช่อฟ้า	930 ถ.พังเมือง 4
151	โกเค็ก	940 ถ.พังเมือง 4
152	พีตี้	965 ถ.พังเมือง 4
153	แบชาย	265 ถ.พังเมือง 4
154	ฮาลาบลูเฟิร์ต	435-437 ถ.พังเมือง 4
155	เชมลีสาซซ์	253 ถ.พังเมือง 4
156	นุรี & ชัม	ถ.พังเมือง 4
157	ชัมกาแฟ	42/1 ถ.พังเมือง 4
158	เบอร์รี่	25/1 ถ.พังเมือง 5
159	The Stories	29/5 ถ.พังเมือง 5

รายชื่อกาแฟและเบเกอรี่จังหวัดปัตตานี จำนวน 100 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	สเตอร์เจ็น	-
2	NUREE COFFEE	297/144 ถ.หน้า มอ.ปัตตานี
3	น้ำใส (กาแฟ)	300/20 ถ.หน้า มอ.ปัตตานี
4	COFFEE MORE	300/93 ถ.หน้า มอ.ปัตตานี
5	บังภูเขา	300/97
6	Doitung De Coffee	ช. มอ.ปัตตานี
7	บังกาแฟ	ช. มอ.ปัตตานี
8	Cold Cham	ช. มอ.ปัตตานี
9	อานัสคอฟฟี่	203 ถ.รินทรราช
10	สะพานกาแฟสปอร์ต	19 ซ.1 ถ.สะพาน
11	ข้าวขำ ราชกาแฟ	7 ถ.ปรีดา
12	786 เพื่อบุคคล	ถ.บิกซี
13	สเตกศรีเมือง	37/5 ถ.บิกซี
14	นกน้อย	2 ถ.ปะนาเระ
15	เบญจ เขียวชล	34 ถ.ปะนาเระ
16	เลี่ยนเอียง	21 ถ.ฤดี
17	นรพตอณี	112 ถ.ฤดี
18	กาแฟสวนไม้	45 ถ.ยะรัง
19	โลลากาแฟ	67 ถ.ยะรัง
20	Tist Coffee	72 ถ.สามัคคี สาย ข
21	SCooPy	42/5 ถ.สามัคคี สาย ข
22	อายเบเกอรี่กาแฟ	18/33 ถ.บ้านรสนิแล
23	มุสลิมกรุงเทพ	18/35 ถ.บ้านรสนิแล
24	โซฟ	13 ถ.โกมลนุขา
25	แมเป้ง	37 ถ.โกมลนุขา
26	ชาลามัต	93 ถ.โกมลนุขา
27	ครัวมุสลิมกาแฟ	147/81 ถ.หลัง ม.อ.

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
28	ลองแล	146/55 ถ.หลัง ม.อ.
29	เบา ๆ กาแฟสด	147/67-69 ถ.หลัง ม.อ.
30	สเคอะ-กาแฟ	32/20 ถ.กะลาพอ
31	บังอี	51/10 ถ.กะลาพอ
32	A13 ไอศกรีม-กาแฟ	88 ถ.กะลาพอ
33	Tist Coffee	72 ถ.โรงเหล้าสาย ข
34	By Tukta	146/36 ถ.โรงเหล้าสาย ข
35	แวโรสนา แวอารี	140/222 ถ.โรงเหล้าสาย ข
36	บังหมุด ร้านน้ำชา	148/97 ถ.โรงเหล้าสาย ข
37	ชาชักมุสลิม-โรตี	ช.บ้านพักพัฒนา ถ.หนองจิก
38	CoLD CameL	ช.วิทยาลัยอาชีพ ถ.หนองจิก
39	แบแซ	2 ถ.หนองจิก
40	บ้านศิริ	23/44 ถ.หนองจิก
41	โศด๊ะ ห้านปรัดน์	57/626 ซ.21 ถ.ปากน้ำ
42	ตัสนิล ตัมย่า	72/5 ซ.21 ถ.ปากน้ำ
43	กะนิเจ้าเก่า	ซ.15 ถ.ปากน้ำ
44	น้ำดำ	39/53 ถ.ปากน้ำ
45	กะดา	67/24 ถ.ปากน้ำ
46	กะญา	หลังโรงพัก ถ.ปากน้ำ
47	น้องดำ	9/53 ถ.ปากน้ำ
48	กะดา	67/24 ถ.ปากน้ำ
49	กะญา	หลังโรงพัก ถ.ปากน้ำ
50	MD Coffee	27 ถ.มะกรูด
51	บูแอนด์ฟี	4 ถ.มะกรูด
52	เป็นใจนมปังปัง	44/8 ถ.มะกรูด
53	Chien FanFari	44/9 ถ.มะกรูด
54	กาแฟสด เด่นชัย	40 ถ.มะกรูด
55	Drum Food-Coffee	ถ.มะกรูด

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
56	มูมสบาย บาย	13///15 ซ.3 ถ.มะกรูด
57	M-Milk	78/11 ถ.มะกรูด
58	Patta	1/8 ถ.มะกรูด
59	ชาชักมุสลิม-โรดี	บ้านพักพัฒนา ถ.หนองจิก
60	Coffee Deape	ป้อมบางจาก ถ.หนองจิก
61	คอฟฟี่คลาสสิก	81 ซ.11 ถ.หนองจิก
62	ช่อมาสเตอร์ฮาว์	300/104 ถ.หนองจิก
63	Planet Coffee	300/54 ถ.หนองจิก
64	คอฟฟี่เฮาน์	300/47-48 ถ.หนองจิก
65	Two สมาส	300/30 ถ.หนองจิก
66	Bagus	50 ถ.หนองจิก
67	แบแซ	32 ถ.หนองจิก
68	ปริสาเบเกอร์-กาแฟ	วิทยาลัยอาชีพ ถ.หนองจิก
69	เรนโบ	6/33-34 ถ.หนองจิก
70	หวานเย็น-กาแฟ CAKE	7/36 ถ.หนองจิก
71	บายเคล็กกาแฟ	ถ.เจริญประดิษฐ์
72	รามิล กาแฟนครศรี	17/141 ถ.เจริญประดิษฐ์
73	กาแฟโบราณ	17/126 ถ.เจริญประดิษฐ์
74	07 Show Milk Ice	1/46 ถ.เจริญประดิษฐ์
75	มีสคอฟฟี่ Meecoffee	2/75 ถ.เจริญประดิษฐ์
76	ลมในเบเกอร์กาแฟ	2/29 ถ.เจริญประดิษฐ์
77	Makinmekan	52 ถ.เจริญประดิษฐ์
78	มุสลิมโภชนา	40 ถ.เจริญประดิษฐ์
79	Café Amezon	ป้อมน้ำมัน ปตท. ถ.เจริญประดิษฐ์
80	Bigben Coffee	10/18-19 ถ.เจริญประดิษฐ์
81	My Cake&Coffee	7 ถ.เจริญประดิษฐ์
82	แก้วฟ้า (กาแฟ)	10/45 ถ.เจริญประดิษฐ์
83	อามีนคอฟฟี่	ถ.เจริญประดิษฐ์

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
84	ร้านน้ำชาเนินหูกวาง	ถ.เจริญประดิษฐ์
85	นุรอยดา มะแม	1/1 ถ.เจริญประดิษฐ์
86	Coffee Open	49/1 ถ.เจริญประดิษฐ์
87	เมนโรตี ร้านบลูก้า & ชาชัก	1/110-11 ถ.เจริญประดิษฐ์
88	An Prinipe	1/106 ถ.เจริญประดิษฐ์
89	มลายูชาชัก	1/105 ถ.เจริญประดิษฐ์
90	ร้านเนสกาแฟ Rahmat	1/176 ถ.เจริญประดิษฐ์
91	โกเลคีน Coffee	2/36 ถ.เจริญประดิษฐ์
92	เบเกอร์รี่ มิก	2/77 ถ.เจริญประดิษฐ์
93	Show Mikle	2/46 ถ.เจริญประดิษฐ์
94	ปาร์ตี้ Coffee	2/87 ถ.เจริญประดิษฐ์
95	So Good	17/8 ถ.เจริญประดิษฐ์
96	รักก็ข้าวแกง-น้ำชา	17/5 ถ.เจริญประดิษฐ์
97	บิลตัน	17/24-25 ถ.เจริญประดิษฐ์
98	ร้านสุลตาล ชุม-กาแฟ	1/100 ถ.เจริญประดิษฐ์
99	คิมรอน	18/31 ถ.เจริญประดิษฐ์
100	ลานิกา กาแฟสด	18/27 ถ.เจริญประดิษฐ์

รายชื่อกาแฟและเบเกอรี่จังหวัดนราธิวาส จำนวน 113 แห่ง

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
1	ดีเด่น	232 ถ.ญวณกัณฑ์
2	แบฮ	163 ถ.ญวณกัณฑ์
3	Originel Coffee	150 ถ.ญวณกัณฑ์
4	โคตาบี ชูบ+กาแฟ	148 ถ.โสภณพิสัย
5	มารีนา	140 ถ.โสภณพิสัย
6	มั่งโรตี	105 ถ.ญวณกัณฑ์
7	มะแซกาแฟ	122 ถ.ญวณกัณฑ์
8	สุมาลี อีซอ	11 ซ.หมู่บ้านชาวประมง ถ.ชายทะเล
9	อันโภชนา	1/10 ถ. พิชิตบำรุง
10	จีโภชนา	16 ถ.พิชิตบำรุง
11	สภา ไอติม+กาแฟ	53 ถ.พิชิตบำรุง
12	กาดافی	71 ถ.พิชิตบำรุง
13	รื้อข้าว	75 ถ.พิชิตบำรุง
14	นุรอันนา	95/1 ถ.พิชิตบำรุง
15	เค็งโภชนา	95/6-7 ถ.พิชิตบำรุง
16	มันวณ	130 ถ. พิชิตบำรุง
17	ดาวันมุสลิม	5 ซ.แยกโสภณพิสัย ถ.พิชิตบำรุง
18	ดีโภชนา	176 ถ.พิชิตบำรุง
19	กะเม้าโภชนา	306 ถ.พิชิตบำรุง
20	รัตน	303 ถ.พิชิตบำรุง
21	กาแฟสด	ซ.ตลาดพลาซ่า ถ.พิชิตบำรุง
22	กือโป๊ะ-กาแฟ	300 ถ.พิชิตบำรุง
23	กาเคาะโภชนา	328 ถ.พิชิตบำรุง
24	ยาเส้นนคร	3 ถ.โลกเคียน
25	มุสลิม นครพนม	10/3 ถ.โลกเคียน
26	มายม้น	67 ถ.โลกเคียน
27	NS Suki	69/18 ถ.โลกเคียน

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
28	เจ๊ะยะห์	193 ถ. โศกเคียน
29	อิมเมจ	300/10 ถ. โศกเคียน
30	แบกกาแฟ	1/1 ถ. โศกเคียน
31	กะมะห์	36 ถ. โศกเคียน
32	Wall	23 ถ. โศกเคียน
33	อุไรรัตน์ มีสัมฤทธิ์	166/1 ถ. สารพัดช่าง
34	ติ๊ะมา	64/5-6 ถ. จิตไชยบุญ
35	แกลอรี่	3/12 ถ. จิตไชยบุญ
36	T.Net กาแฟ	55/4 ถ. จิตไชยบุญ
37	กาแฟสด (N Coffee)	57 ถ. จิตไชยบุญ
38	จิรพันธ์	74 ถ. จิตไชยบุญ
39	สลัดกะนา	33 ถ. จิตไชยบุญ
40	ชาดู ทู	65 ถ. สมัยอาณาจักร
41	@ HOME	41 ถ. สมัยอาณาจักร
42	กรูเนาะ	46 ถ. สมัยอาณาจักร
43	โกเต็ง	16 ถ. โสภพิสัย
44	มิล คาเร็นนา	ซ. โรงแรมตันหยง ถ. โสภพิสัย
45	เจ๊ะสะนิ	53 ถ. โสภพิสัย
46	บ้านกลางซอย	38 ถ. จิตรปฎิมา
47	บ้านวล	24/4 ถ. จิตรปฎิมา
48	จิ้นฮัก คังหม่อ	283 ถ. ภูผากักดี
49	เฮียเหม่ง	315 ถ. ภูผากักดี
50	โป้เองกาแฟสด	340 ถ. ภูผากักดี
51	มันตรา	357 ถ. ภูผากักดี
52	อ้วนข้าวหน้าเป็ด+กาแฟ	430 ถ. ภูผากักดี
53	Dream	378 ถ. จิตไชยบุญ
54	ถ้วยเดียวค็อกเตอร์ P+กาแฟ	ถ. สติตราชา
55	Healthy	25/6 ถ. สติตราชา

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
56	ครัวมุสลิมอีสาน	ถ.สถิตราชา
57	Moon Coffee	5/4 ถ.สถิตราชา
58	Calt Pan	5 ถ.สถิตราชา
59	บังอีฟ	6/3 จาตุรงค์ศรีศรี
60	ข้าวมันไก่+กาแฟมุสลิม	67/4 ถ.ระแงงมรรคา
61	อนนา Coffee	67/6 ถ.ระแงงมรรคา
62	ร้านบ้าน บ้าน	70 ถ.ระแงงมรรคา
63	เจ้เล้ง	195 ถ.ระแงงมรรคา
64	พี่แดง	133/2 ถ.ระแงงมรรคา
65	ฮาดาโกชนา	133 ถ.ระแงงมรรคา
66	Makin Makar	133/42 ถ.ระแงงมรรคา
67	ซูบไก่บ้านเฮา+กาแฟ	137/2 ถ.ระแงงมรรคา
68	อิรฟานโกชนา	365 ถ.ระแงงมรรคา
69	ข้าวแกงนคร+กาแฟ	467 ถ.ระแงงมรรคา
70	ฟารีตีมัด	119/1 ถ.ระแงงมรรคา
71	ป้าน้อย	303 ถ.ระแงงมรรคา
72	ด๊ะ	307 ถ.ระแงงมรรคา
73	ก๊ะ	121/1 ถ.ระแงงมรรคา
74	ชะ	329 ถ.ระแงงมรรคา
75	ก้วง	70/9 ถ.ประชาภิรมย์
76	ป้าไธ	3/15 ถ.ประชาภิรมย์
77	พี่แดง	ถ.ประชาภิรมย์
78	รักย์กาแฟ	5/7 ถ.ประชาภิรมย์
79	อารตามสั่ง+กาแฟ	23/7 ถ.ประชาภิรมย์
80	ครัวบุษบา	27 ถ.ประชาภิรมย์
81	ปอเปี๊ยะโกชนา	35/4 ถ.ประชาภิรมย์
82	โกคั้ง	1/14 ถ.ประชาภิรมย์
83	รสกาแฟ	456 ถ.สุริยประดิษฐ์

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
84	อ้วนข้าวหน้าเป็ด+กาแฟ สาขา2	154 ถ.สุริยะประดิษฐ์
85	ยายแนบ	18 ถ. ถนนคร
86	เพลงโมบายกาแฟ	11/40 ถ. ถนนคร
87	พีศรี	36 ถ. ถนนคร
88	ศักดิ์สามบ่อ	210 ถ.สุริยะประดิษฐ์
89	ต้มยุม	52/5 ถ.สุริยะประดิษฐ์
90	ดาปี	11 ถ.ประชาพัฒนา
91	ป้าแดงเจ้าเก่า	143 ถ.ประชาพัฒนา
92	น้ำชาปริญญา	143-112 ถ.ละม้ายอุทิศ
93	Tea Time	ถ.ละม้ายอุทิศ
94	อาหารเช้า+ข้าวต้มเลิศรส	186/1 ถ.โคกเคียน
95	ต้นทางช้าง	197/9 ถ.โคกเคียน
96	ต้นหูกวาง	47/6 ถ.โคกเคียน
97	บาร์น้ำ	44/115 ถ.ละม้ายอุทิศ
98	นายแก้ว	101 ถ.ละม้ายอุทิศ
99	ศรีธรรม	103 ถ.ละม้ายอุทิศ
100	นายชัย	136 ถ.จางูรงค์ศรีศรี
101	หล่วนเชียง	331 ถ.พิชิตบำรุง
102	โกหมียน	301 ถ.พิชิตบำรุง
103	เจ็ญ	412 ถ.ภูผาก็คดี
104	เค็ง	136 ถ.สถิตราชา
105	Katafe	40/27 ถ.ระเณมรรคา
106	สาวเหลือน้อย	40/7 ถ.รัตนวาณิชย์
107	เจ้หมวย	61/4 ถ.รัตนวาณิชย์
108	ชล	52/5 ถ.สุริยะประดิษฐ์
109	ค้อพี	378 ถ.พิชิตบำรุง
110	กิ้งฟ้า	166 ถ.พิชิตบำรุง
111	ค้อพี เก็ก	58/3 ถ.โสภณพิสัย

ที่	ชื่อร้าน	ที่ตั้ง
112	อาแบลี	250 ถ.พิชิตบำรุง
113	Sweet	168 ถ.พิชิตบำรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ชื่อ – สกุล ดร.ฐานกุล รัศมีสุขานนท์
 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 ชีระวร
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก บริหารธุรกิจ (ภาควิชาภาษาอังกฤษ) จากสถาบันนานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ตำแหน่ง ประธานหอการค้าจังหวัดยะลา
 สถานที่ทำงาน หอการค้าจังหวัดยะลา อ.เมืองยะลา จ.ยะลา

ภาคผนวก ฅ

แปลผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

Frequencies

Statistics

		edu	exp	dv1	cv2
N	Valid	372	372	372	372
	Missing	0	0	0	0

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 1 ปี	36	9.7	9.7	9.7
	1 - 5 ปี	132	35.5	35.5	45.2
	6 - 10 ปี	96	25.8	25.8	71.0
	11 - 15 ปี	63	16.9	16.9	87.9
	15 ปีขึ้นไป	45	12.1	12.1	100.0
	Total	372	100.0	100.0	

dv1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เท่าเดิม	13	3.5	3.5	3.5
	เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 5%	66	17.7	17.7	21.2
	เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 6-10%	149	40.1	40.1	61.3
	เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 11-15 %	94	25.3	25.3	86.6
	เพิ่มขึ้น มากกว่า 16%	50	13.4	13.4	100.0
	Total	372	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
at	372	1.83	5.83	3.8481	.78403
bt	372	1.80	5.00	4.0462	.81787
ct	372	2.00	5.00	3.8559	.77584
abctt	372	2.01	5.00	3.9168	.73446
Valid N (listwise)	372				

cv2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid เท่าเดิม	36	9.7	9.7	9.7
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5%	55	14.8	14.8	24.5
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 6-10%	128	34.4	34.4	58.9
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 11-15 %	96	25.8	25.8	84.7
เพิ่มขึ้นมากกว่า 16%	57	15.3	15.3	100.0
Total	372	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
at	372	1.83	5.83	3.8481	.78403
bt	372	1.80	5.00	4.0462	.81787
ct	372	2.00	5.00	3.8559	.77584
abctt	372	2.01	5.00	3.9168	.73446
Valid N (listwise)	372				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	372	2	5	4.15	.937
b2	372	1	5	4.12	.996
b3	372	1	5	3.95	.916
b4	372	2	5	4.04	.938
b5	372	1	5	3.97	.879
Valid N (listwise)	372				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	372	1	5	3.62	1.056
a2	372	2	5	3.78	1.088
a3	372	1	5	3.78	1.007
a4	372	2	5	3.95	.938
a5	372	2	5	4.16	.962
a6	372	1	5	3.74	1.036
Valid N (listwise)	372				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	372	1	5	3.89	.928
c2	372	2	5	3.98	.896
c3	372	2	5	3.83	.902
c4	372	1	5	3.64	1.045
c5	372	1	5	3.93	.913
Valid N (listwise)	372				

```
COMPUTE y1=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6,B1,B2,B3,B4,B5,C1,C2,C3,C4,C5) .
VARIABLE LABELS y1 'ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์' .
/DEPENDENT EXP

/METHOD=ENTER y1.
```

Regression

Variables Entered/Removed^b

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

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: exp

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.258	1.012

a. Predictors: (Constant), ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	133.340	1	133.340	130.288	.000 ^a
Residual	378.668	370	1.023		
Total	512.008	371			

a. Predictors: (Constant), ระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

b. Dependent Variable: exp

Correlations

[illegible]

a2	Pearson Correlation	.804**	.761**	1	.461**	.445**	.441**	.383**	.426**	.467**	.431**	.450**	.393**	.418**	.396**	.392**	.416**	.409**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
a3	Pearson Correlation	.373**	.425**	.461**	1	.757**	.611**	.557**	.536**	.532**	.579**	.580**	.543**	.485**	.503**	.527**	.481**	.485**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
a4	Pearson Correlation	.315**	.382**	.445**	.757**	1	.705**	.531**	.658**	.681**	.653**	.655**	.606**	.598**	.580**	.584**	.478**	.566**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
a5	Pearson Correlation	.316**	.367**	.441**	.611**	.705**	1	.490**	.763**	.775**	.670**	.740**	.670**	.642**	.639**	.619**	.466**	.642**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
a6	Pearson Correlation	.316**	.375**	.383**	.557**	.531**	.490**	1	.455**	.468**	.597**	.488**	.526**	.548**	.519**	.513**	.567**	.420**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
b1	Pearson Correlation	.330**	.334**	.426**	.536**	.658**	.763**	.455**	1	.800**	.668**	.751**	.651**	.657**	.672**	.674**	.462**	.620**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
b2	Pearson Correlation	.339**	.371**	.467**	.532**	.681**	.775**	.468**	.800**	1	.689**	.765**	.670**	.696**	.676**	.635**	.464**	.664**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
b3	Pearson Correlation	.357**	.382**	.431**	.579**	.653**	.670**	.597**	.668**	.689**	1	.708**	.684**	.682**	.689**	.659**	.545**	.654**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
b4	Pearson Correlation	.321**	.353**	.450**	.580**	.655**	.740**	.488**	.751**	.765**	.708**	1	.698**	.671**	.694**	.677**	.496**	.674**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
b5	Pearson Correlation	.314**	.351**	.393**	.543**	.606**	.670**	.526**	.651**	.670**	.684**	.698**	1	.673**	.632**	.680**	.520**	.625**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c1	Pearson Correlation	.313**	.384**	.418**	.485**	.598**	.642**	.548**	.657**	.696**	.682**	.671**	.673**	1	.671**	.648**	.532**	.643**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c2 Pearson Correlation	.281**	.319**	.396**	.503**	.580**	.639**	.519**	.672**	.676**	.689**	.694**	.632**	.671**	1	.710**	.564**	.657**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c3 Pearson Correlation	.307**	.326**	.392**	.527**	.584**	.619**	.513**	.674**	.635**	.659**	.677**	.680**	.648**	.710**	1	.546**	.621**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c4 Pearson Correlation	.353**	.393**	.416**	.481**	.478**	.466**	.567**	.462**	.464**	.545**	.496**	.520**	.532**	.564**	.546**	1	.517**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c5 Pearson Correlation	.293**	.328**	.409**	.485**	.566**	.642**	.420**	.620**	.664**	.654**	.674**	.625**	.643**	.657**	.621**	.517**	1
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372

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

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	a2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	a1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	a4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: exp

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 ^a	.646	.645	.700
2	.849 ^b	.721	.720	.622
3	.852 ^c	.726	.724	.618

a. Predictors: (Constant), a2

b. Predictors: (Constant), a2, a1

c. Predictors: (Constant), a2, a1, a4

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330.873	1	330.873	675.865	.000 ^a
	Residual	181.135	370	.490		
	Total	512.008	371			
2	Regression	369.264	2	184.632	477.282	.000 ^b
	Residual	142.744	369	.387		
	Total	512.008	371			
3	Regression	371.676	3	123.892	324.890	.000 ^c
	Residual	140.332	368	.381		
	Total	512.008	371			

a. Predictors: (Constant), a2

b. Predictors: (Constant), a2, a1

c. Predictors: (Constant), a2, a1, a4

d. Dependent Variable: exp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.424	.132		-3.222	.001
	a2	.868	.033	.804	25.997	.000
2	(Constant)	-.808	.123		-6.562	.000
	a2	.522	.046	.483	11.404	.000
	a1	.469	.047	.422	9.962	.000
3	(Constant)	-.574	.154		-3.740	.000
	a2	.552	.047	.511	11.747	.000
	a1	.478	.047	.430	10.194	.000
	a4	-.096	.038	-.077	-2.515	.012

a. Dependent Variable: exp

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	a1	.422 ^a	9.962	.000	.460	.421
	a3	.003 ^a	.088	.930	.005	.787
	a4	-.053 ^a	-1.550	.122	-.080	.802
	a5	-.048 ^a	-1.397	.163	-.073	.805
	a6	.010 ^a	.286	.775	.015	.854
	b1	-.015 ^a	-.452	.652	-.024	.818
	b2	-.047 ^a	-1.337	.182	-.069	.782
	b3	.013 ^a	.390	.697	.020	.815
	b4	-.051 ^a	-1.487	.138	-.077	.798
	b5	-.002 ^a	-.061	.952	-.003	.846
	c1	-.028 ^a	-.817	.414	-.043	.826
	c2	-.044 ^a	-1.311	.191	-.068	.843
	c3	-.010 ^a	-.303	.762	-.016	.846
	c4	.022 ^a	.660	.510	.034	.827
	c5	-.043 ^a	-1.268	.206	-.066	.833
2	a3	-.037 ^b	-1.184	.237	-.062	.774
	a4	-.077 ^b	-2.515	.012	-.130	.797
	a5	-.065 ^b	-2.128	.034	-.110	.803
	a6	-.033 ^b	-1.086	.278	-.057	.837
	b1	-.020 ^b	-.671	.502	-.035	.818
	b2	-.055 ^b	-1.767	.078	-.092	.781
	b3	-.015 ^b	-.486	.627	-.025	.808
	b4	-.057 ^b	-1.863	.063	-.097	.797
	b5	-.029 ^b	-.951	.342	-.049	.839
	c1	-.062 ^b	-2.058	.040	-.107	.815
	c2	-.053 ^b	-1.767	.078	-.092	.842
	c3	-.024 ^b	-.801	.424	-.042	.844
	c4	-.017 ^b	-.549	.583	-.029	.813
	c5	-.052 ^b	-1.716	.087	-.089	.832

3	a3	.033 ^c	.764	.446	.040	.402
	a5	-.028 ^c	-.702	.483	-.037	.483
	a6	.000 ^c	-.010	.992	.000	.681
	b1	.035 ^c	.957	.339	.050	.544
	b2	-.013 ^c	-.339	.735	-.018	.502
	b3	.042 ^c	1.143	.254	.060	.547
	b4	-.020 ^c	-.533	.594	-.028	.539
	b5	.014 ^c	.413	.680	.022	.611
	c1	-.032 ^c	-.924	.356	-.048	.609
	c2	-.021 ^c	-.622	.535	-.032	.640
	c3	.017 ^c	.505	.614	.026	.637
	c4	.012 ^c	.360	.719	.019	.711
	c5	-.021 ^c	-.614	.539	-.032	.649

a. Predictors in the Model: (Constant), a2

b. Predictors in the Model: (Constant), a2, a1

c. Predictors in the Model: (Constant), a2, a1, a4

d. Dependent Variable: exp

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	c5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	b1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: cv2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336 ^a	.113	.110	1.100
2	.361 ^b	.130	.126	1.090

a. Predictors: (Constant), c5

b. Predictors: (Constant), c5, b1

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.824	1	56.824	46.967	.000 ^b
	Residual	447.657	370	1.210		
	Total	504.481	371			
2	Regression	65.698	2	32.849	27.625	.000 ^b
	Residual	438.783	369	1.189		
	Total	504.481	371			

a. Predictors: (Constant), c5

b. Predictors: (Constant), c5, b1

c. Dependent Variable: cv2

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.537	.252		6.089	.000
c5	.429	.063	.336	6.853	.000
2 (Constant)	1.191	.281		4.241	.000
c5	.295	.079	.231	3.730	.000
b1	.210	.077	.169	2.732	.007

a. Dependent Variable: cv2

Correlation

[illegible]

[illegible]

c3	Pearson Correlation	.217**	.326**	.392**	.527**	.584**	.619**	.513**	.674**	.635**	.659**	.677**	.680**	.648**	.710**	1	.546**	.621**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c4	Pearson Correlation	.189**	.393**	.416**	.481**	.478**	.466**	.567**	.462**	.464**	.545**	.496**	.520**	.532**	.564**	.546**	1	.517**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
c5	Pearson Correlation	.336**	.328**	.409**	.485**	.566**	.642**	.420**	.620**	.664**	.654**	.674**	.625**	.643**	.657**	.621**	.517**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372

** . Correlation is significant at the 0.01 level

(1-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	c5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	a1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: dv1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.160	.158	.933
2	.421 ^b	.177	.173	.925
3	.433 ^c	.187	.181	.921

a. Predictors: (Constant), b1

b. Predictors: (Constant), b1, c5

c. Predictors: (Constant), b1, c5, a1

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.625	1	61.625	70.722	.000 ^a
	Residual	322.407	370	.871		
	Total	384.032	371			

2	Regression	68.151	2	34.076	39.806	.000 ^b
	Residual	315.881	369	.856		
	Total	384.032	371			
3	Regression	71.949	3	23.983	28.280	.000 ^c
	Residual	312.083	368	.848		
	Total	384.032	371			

a. Predictors: (Constant), b1

b. Predictors: (Constant), b1, c5

c. Predictors: (Constant), b1, c5, a1

d. Dependent Variable: dv1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.468	.220		6.671	.000
	b1	.435	.052	.401	8.410	.000
2	(Constant)	1.205	.238		5.059	.000
	b1	.323	.065	.298	4.945	.000
	c5	.185	.067	.166	2.761	.006
3	(Constant)	1.027	.252		4.081	.000
	b1	.299	.066	.275	4.518	.000
	c5	.162	.068	.145	2.390	.017
	a1	.103	.049	.107	2.116	.035

a. Dependent Variable: dv1

Excluded Variables^d

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	a1	.127 ^a	2.526	.012	.130	.889
	a2	.122 ^a	2.324	.021	.120	.818
	a3	.140 ^a	2.502	.013	.129	.713
	a4	.131 ^a	2.083	.038	.108	.567

	a5	.101 ^a	1.380	.169	.072	.419
	a6	.031 ^a	.580	.562	.030	.793
	b2	.132 ^a	1.664	.097	.086	.360
	b3	.122 ^a	1.917	.056	.099	.553
	b4	.119 ^a	1.656	.099	.086	.436
	b5	-.010 ^a	-.166	.868	-.009	.576
	c1	.049 ^a	.773	.440	.040	.568
	c2	.141 ^a	2.205	.028	.114	.549
	c3	-.027 ^a	-.413	.680	-.021	.545
	c4	.111 ^a	2.071	.039	.107	.786
	c5	.166 ^a	2.761	.006	.142	.616
	c5	.166 ^a	2.761	.006	.142	.616
2	a1	.107 ^b	2.116	.035	.110	.865
	a2	.096 ^b	1.812	.071	.094	.784
	a3	.110 ^b	1.927	.055	.100	.675
	a4	.091 ^b	1.406	.160	.073	.526
	a5	.039 ^b	.498	.619	.026	.372
	a6	.002 ^b	.041	.967	.002	.762
	b2	.062 ^b	.739	.461	.038	.314
	b3	.061 ^b	.871	.384	.045	.460
	b4	.048 ^b	.610	.542	.032	.366
	b5	-.086 ^b	-1.288	.199	-.067	.496
	c1	-.024 ^b	-.350	.726	-.018	.478
	c2	.082 ^b	1.176	.240	.061	.455
3	c3	-.101 ^b	-1.482	.139	-.077	.478
	c4	.070 ^b	1.237	.217	.064	.700
	a2	.033 ^c	.427	.669	.022	.382
	a3	.083 ^c	1.390	.165	.072	.621
	a4	.067 ^c	1.018	.309	.053	.506
	a5	.016 ^c	.206	.837	.011	.365
	a6	-.027 ^c	-.484	.628	-.025	.718
	b2	.039 ^c	.460	.646	.024	.308
	b3	.036 ^c	.508	.612	.027	.446

b4	.030 ^c	.384	.702	.020	.362
b5	-.108 ^c	-1.603	.110	-.083	.487
c1	-.052 ^c	-.753	.452	-.039	.462
c2	.072 ^c	1.025	.306	.053	.452
c3	-.116 ^c	-1.699	.090	-.088	.474
c4	.043 ^c	.740	.460	.039	.657

a. Predictors in the Model: (Constant), b1

b. Predictors in the Model: (Constant), b1, c5

c. Predictors in the Model: (Constant), b1, c5, a1

d. Dependent Variable: dv1

Correlations

[illegible]

[illegible]

b5	Pearson Correlation	.255**	.351**	.393**	.543**	.606**	.670**	.526**	.651**	.670**	.684**	.698**	1	.673**	.632**	.680**	.520**	.625**
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
e1	Pearson Correlation	.291**	.384**	.418**	.485**	.598**	.642**	.548**	.657**	.696**	.682**	.671**	.673**	1	.671**	.648**	.532**	.643**
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
e2	Pearson Correlation	.347**	.319**	.396**	.503**	.580**	.639**	.519**	.672**	.676**	.689**	.694**	.632**	.671**	1	.710**	.564**	.657**
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
e3	Pearson Correlation	.256**	.326**	.392**	.527**	.584**	.619**	.513**	.674**	.635**	.659**	.677**	.680**	.648**	.710**	1	.546**	.621**
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
e4	Pearson Correlation	.272**	.393**	.416**	.481**	.478**	.466**	.567**	.462**	.464**	.545**	.496**	.520**	.532**	.564**	.546**	1	.517**
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
e5	Pearson Correlation	.351**	.328**	.409**	.485**	.566**	.642**	.420**	.620**	.664**	.654**	.674**	.625**	.643**	.657**	.621**	.517**	1
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372

**, Correlation is significant at the

.01 level (1-tailed).

Excluded Variables^c

						Collinearity Statistics
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance
1	a1	.077 ^a	1.497	.135	.078	.892
	a2	.054 ^a	1.013	.312	.053	.833
	a3	.124 ^a	2.230	.026	.115	.764
	a4	.071 ^a	1.204	.229	.063	.679
	a5	.028 ^a	.433	.665	.023	.588
	a6	.021 ^a	.385	.700	.020	.824
	b1	.169 ^a	2.732	.007	.141	.616
	b2	.078 ^a	1.185	.237	.062	.559
	b3	.009 ^a	.143	.887	.007	.573
	b4	.058 ^a	.880	.380	.046	.546
	b5	.018 ^a	.283	.777	.015	.609
	c1	-.008 ^a	-.119	.906	-.006	.586
	c2	.083 ^a	1.280	.201	.066	.568
	c3	.014 ^a	.231	.817	.012	.614
	c4	.022 ^a	.380	.704	.020	.733
2	a1	.054 ^b	1.043	.298	.054	.865
	a2	.020 ^b	.373	.709	.019	.784
	a3	.082 ^b	1.389	.166	.072	.675
	a4	-.006 ^b	-.096	.924	-.005	.526
	a5	-.122 ^b	-1.534	.126	-.080	.372
	a6	-.021 ^b	-.370	.711	-.019	.762
	b2	-.071 ^b	-.820	.413	-.043	.314
	b3	-.085 ^b	-1.190	.235	-.062	.460
	b4	-.067 ^b	-.833	.406	-.043	.366

b5	-.068 ^b	-.987	.325	-.051	.496
c1	-.101 ^b	-1.436	.152	-.075	.478
c2	.006 ^b	.076	.939	.004	.455
c3	-.084 ^b	-1.191	.234	-.062	.478
c4	-.011 ^b	-.198	.843	-.010	.700

a. Predictors in the Model: (Constant), c5

b. Predictors in the Model: (Constant), c5, b1

c. Dependent Variable: cv2

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวอุไร มากงดี
รหัสประจำตัว	735394049
วัน เดือน ปีเกิด	9 กรกฎาคม 2510
ที่อยู่ปัจจุบัน	541/47 ถนนลิโรรส ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2531 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงจาก วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา พ.ศ. 2535 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจาก วิทยาลัยครูยะลา พ.ศ. 2556 กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ประสบการณ์การทำงาน	ปัจจุบัน ทำงานตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (หัวหน้างาน) แขวงการทางยะลา จังหวัดยะลา

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวอุไร มากงดี
รหัสประจำตัว	735394049
วัน เดือน ปีเกิด	9 กรกฎาคม 2510
ที่อยู่ปัจจุบัน	541/47 ถนนลิโรรส ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2531 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงจาก วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา พ.ศ. 2535 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจาก วิทยาลัยครูยะลา พ.ศ. 2556 กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ประสบการณ์การทำงาน	ปัจจุบัน ทำงานตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (หัวหน้างาน) แขวงการทางยะลา จังหวัดยะลา