

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผลประกอบการสำหรับผู้ประกอบการไถ่อย่างบ้านแคน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ได้มีการรวบรวมข้อมูลการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้มีการกล่าวถึงรายละเอียดเนื้อหาที่ได้มีการศึกษาค้นคว้า โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลประกอบการทางธุรกิจ
  - 2.2.1 ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน
    - 2.2.1.1 ต้นทุน
    - 2.2.1.2 ยอดขาย
  - 2.2.2 ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน
    - 2.2.2.1 อัตลักษณ์สินค้า
    - 2.2.2.2 ความจงรักภักดีของลูกค้า
- 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.4 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ
  - 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์
    - 2.4.1.1 ระดับของกลยุทธ์
    - 2.4.1.2 ประโยชน์ของกลยุทธ์
    - 2.4.1.3 กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อม (SMEs)
  - 2.4.2 ขั้นตอนของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์
    - 2.4.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์
    - 2.4.2.2 ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา

เทศบาลตำบลดงแคนใหญ่มีพื้นที่ประมาณ 48 ตารางกิโลเมตร บนเส้นทางหลวงหมายเลข 23 ระยะทางห่างจากอำเภอดำเนินสะดวกประมาณ 12 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดราชบุรีประมาณ 35 กิโลเมตร ลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบสูงทุ่งนาสลับป่าโปร่ง

- |             |                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับ ตำบลนาคำ และตำบลนาแก อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับ ตำบลนาแก อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี             |
|             | ตำบลกลางใหญ่ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดอุบลราชธานี               |

ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลบึงแก และอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร

ตำบลกลางใหญ่ อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลแคนน้อย อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร

บ้านดงแคนใหญ่จัดเป็นชุมชนขนาดใหญ่ มีประชากรทั้งหมด 3,539 คน คิดเป็น 975 ครัวเรือน (เทศบาลตำบลดงแคนใหญ่, 2561ข) รายได้ของประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่มาจากการประกอบอาชีพ การขายไถ่อย่างบ้านแคน โดยในบริเวณพื้นที่การขายจะเป็นลักษณะการก่อสร้างเพื่อการใช้งานชั่วคราว หลังคามุงด้วยสังกะสีตั้งเรียงยาวตามถนนแฉ่งสนธิซึ่งเป็นถนนสายหลักของการจราจรระหว่าง จังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดยโสธร มีผู้ประกอบการไถ่อย่างบ้านแคนประมาณ 30 ราย มียอดขาย 15-20 ตัวต่อวัน ราคาขายตัวละ 120-130 บาท คิดเป็นรายได้ประมาณ 2,100 บาท/วัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562: เว็บไซต์)

### 2.1.1 วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่น

เทศบาลตำบลดงแคนใหญ่เป็นตำบลน่าอยู่ด้วยการบริหารจัดการที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง การคมนาคมสะดวก เศรษฐกิจมั่นคง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นแหล่งทำการเกษตรอินทรีย์ (เทศบาลตำบลดงแคนใหญ่, 2561ข)

### 2.1.2 ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

จากข้อมูลพื้นฐานด้านเศรษฐกิจของเทศบาลตำบลดงแคนใหญ่ พบว่า ประชาชนในพื้นที่ มีการประกอบอาชีพต่าง ๆ เช่น อาชีพค้าขาย อาชีพเกษตรกรรม อาชีพการขายไถ่อย่างบ้านแคน และ อาชีพรับจ้างทั่วไป โดยประชาชนส่วนใหญ่ในเขตเทศบาลตำบลดงแคนใหญ่มีอัตราการว่างงานต่ำ และ ปัญหาที่พบในด้านเศรษฐกิจของเทศบาลตำบลดงแคนใหญ่ คือ ประชาชนในเขตพื้นที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำ ซึ่งมี รายได้เฉลี่ยเท่ากับ 30,000 ต่อปี และพบว่าประชาชนร้อยละ 75 ไม่มีการเก็บออมเนื่องจากราคา ผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำและค่าครองชีพสูง อีกทั้งประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการจัดการด้านการเงิน (เทศบาลตำบลดงแคนใหญ่, 2561ข)

จากข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บ้านดงแคนใหญ่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ ประชาชนในพื้นที่มีการประกอบอาชีพต่าง ๆ เช่น อาชีพค้าขาย อาชีพเกษตรกรรม อาชีพการขายไถ่ อย่างบ้านแคน และอาชีพรับจ้างทั่วไป ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่ของประชาชนในพื้นที่มาจากการประกอบ อาชีพการขายไถ่อย่างบ้านแคน โดยลักษณะของร้านขายไถ่อย่างส่วนใหญ่เป็นลักษณะการก่อสร้างเพื่อ การใช้งานชั่วคราวหลังคามุงด้วยสังกะสี มีผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจการขายไถ่อย่างบ้านแคน ประมาณ 30 ราย มียอดขายประมาณ 15-20 ตัว/วัน คิดเป็นรายได้ประมาณ 2,100 บาท/วัน

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลประกอบการทางธุรกิจ

ในการส่งเสริมวิสาหกิจให้มีการเติบโตเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะการสร้างผลงานหรือผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพที่ช่วยให้เกิดการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศได้ ซึ่งในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมให้เติบโตจะต้องมีการกำหนดนโยบายเฉพาะด้านที่นอกเหนือจากนโยบายทั่วไป ซึ่งการพิจารณาการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเบื้องต้นจะพิจารณาจาก 2 หลักเกณฑ์ คือ 1) รายได้หลัก ได้แก่ การมีรายได้ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) กำไรสุทธิ ได้แก่ การมี

กำไรสุทธิเฉลี่ยมากกว่า 0 และมีการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2562ก: เว็บไซต์)

กำไร หมายถึง ส่วนต่างที่เกิดจากรายได้รวมกับค่าใช้จ่ายรวมหรือเรียกว่ากำไรสุทธิ ซึ่งกำไรสุทธิ จะต้องมีการจ่ายทางการเงิน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ และปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งการดำเนินธุรกิจที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันอาจให้ผลกำไรที่แตกต่างกัน กำไรเป็นบวกเท่ากับได้กำไร กำไรเป็นลบเท่ากับขาดทุน กำไรเป็น 0 เท่ากับเท่าทุน ซึ่งกำไรจะสามารถคืนสู่ผู้ประกอบการโดยการจ่ายเป็นเงินปันผล หากธุรกิจไม่มีผลกำไรผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจก็จะได้ไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากำไรเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดความสำเร็จและความยั่งยืนของกิจการซึ่งหากธุรกิจไม่สามารถทำกำไรได้ธุรกิจก็จะปิดตัวลงไปในที่สุดโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับการสร้างกำไรไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัวแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความนิยมของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นว่าความสามารถของการทำกำไรจะเกิดขึ้นจากปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้ประกอบการ (เรวัต ต้นตยานนท์, 2562: เว็บไซต์)

ผลประโยชน์ หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้จากผลประโยชน์ที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ต้นทุน ยอดขาย ทรัพย์สินทางปัญญา และชื่อเสียงขององค์กร โดยมีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการ (ภาวินี ณ ศรีโต, นภาพร ชันชนา และระพีพรรณ พิริยะกุล, 2563) จากการศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ เลิศอรานนท์ (2549) เกี่ยวกับการศึกษาด้านผลประโยชน์ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ในการวัดผลประโยชน์ประกอบการในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลประโยชน์ประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน และผลประโยชน์ประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินในการพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมิติในการนำมาสร้างกลยุทธ์ในด้านผลประโยชน์ประกอบการในการดำเนินธุรกิจ เช่น กำไร การเติบโตของยอดขาย และการรักษารฐานลูกค้า เช่นเดียวกับการศึกษาของ อุดมศักดิ์ ชมสุข และสมบูรณ์ สารพัด (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับการปรับปรุงผลผลิตขององค์กร พบว่า ในการบริหารคุณภาพในการปรับปรุงผลผลิตขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพโดยการใช้ตัวชี้วัดผลประโยชน์ประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและตัวชี้วัดผลประโยชน์ประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินในการวัดผลประโยชน์ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) พนักงาน 2) เทคโนโลยีในการพัฒนา 3) คุณภาพ 4) ความเร็ว 5) ลูกค้า 6) ต้นทุน และ 7) การเงิน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมในการนำไปใช้สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลประโยชน์ประกอบการต่อไป

Churchill and Lewis (1983) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเติบโตด้านผลประโยชน์ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

- (1.1) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ได้แก่ เงินสด และอำนาจในการกู้ยืม
- (1.2) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ผู้บริหาร พนักงาน

- (1.3) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการควบคุมระบบ
- (1.4) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด ซัพพลายเออร์ เทคโนโลยี และกระบวนการการผลิต
- (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ
  - (2.1) เป้าหมายทางธุรกิจของผู้ประกอบการ
  - (2.2) ความสามารถในการดำเนินงาน เช่น ความสามารถในการตลาด ความสามารถในการผลิต และความสามารถในการจัดจำหน่าย
  - (2.3) ความสามารถในการจัดการธุรกิจของตนเองและความสามารถในการจัดแบ่งงานให้กับบุคลากรในองค์กร
  - (2.4) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกิจการเพื่อจัดการกับจุดแข็งและจุดอ่อน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ในการวัดการเติบโตของธุรกิจ SMEs สำหรับผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดในการดำเนินการธุรกิจ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของผลประกอบการ รวมทั้งสามารถติดตามผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมจะมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกันถึงแม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ตัวชี้วัดก็จะแตกต่างกันไปตาม Life Cycle ของธุรกิจ นั้น ๆ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการว่าเจ้าของกิจการต้องการให้ความสำคัญกับเรื่องใด แต่ตัวชี้วัดที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับกลุ่มธุรกิจที่อยู่ในช่วงของการเติบโต ซึ่งสามารถนำตัวชี้วัดที่ได้มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจและการเติบโตของผลประกอบการได้ โดยใช้ 8 ตัวชี้วัดดังนี้ (Peer power, 2019: Website)

- (1) ยอดขาย คือ ยอดรวมของสินค้าที่ได้จากการขายในรอบของการลงทุนนั้น ๆ อาจแบ่งได้เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส
- (2) ความจงรักภักดีของลูกค้า เกิดจากแบรนด์ของสินค้าสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งสามารถวัดได้จากจำนวนของลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำและอัตราการกลับมาของลูกค้า
- (3) ค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งลูกค้า 1 คน สามารถคำนวณได้จากค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าหารด้วยจำนวนลูกค้าที่ได้มาในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะสามารถบ่งบอกถึงผลสำเร็จของการลงทุนที่ได้จากการทำการตลาดและการโฆษณาว่าได้ผลหรือไม่
- (4) ประสิทธิภาพในการดำเนินการ สามารถวัดได้จากรายได้ที่เกิดขึ้นจริงจากผลผลิตหารด้วยจำนวนพนักงานขาย
- (5) อัตราส่วนกำไรขั้นต้น เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดและประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกิจการ เช่น การควบคุมต้นทุนการผลิต และการแข่งขันในอุตสาหกรรมคู่แข่ง
- (6) กำไรขาดทุนต่อเดือน สามารถคำนวณได้จากส่วนต่างของต้นทุนสินค้าและราคาขาย ซึ่งในการคำนวณจะต้องรวมต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร
- (7) การเติบโตของผลกำไร สามารถวัดได้จากต้นทุน 2 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่
- (8) ขนาดคลังสินค้า วัตถุดิบหรือสินค้าที่อยู่ในระหว่างการผลิตและสินค้าที่ผลิตแล้วนับว่าเป็นสินทรัพย์ของบริษัทซึ่งสามารถสร้างยอดขายและผลกำไรให้กับบริษัทได้

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลประกอบการข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในการพัฒนาผลประกอบการสำหรับผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องพัฒนาผลประกอบการทั้งที่เป็นผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีการคัดเลือกปัจจัยที่เหมาะสมในการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผลประกอบการสำหรับผู้ประกอบการไถ่อย่างบ้านแคน อำเภอดำรงวิทยารัษฎา จังหวัดยะลา จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ต้นทุน 2) ยอดขาย 3) อัตลักษณ์สินค้า 4) ความจงรักภักดีของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน

ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ต้นทุน 2) ยอดขาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.2.1.1 ต้นทุน

ต้นทุน หมายถึง มูลค่าที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่สามารถวัดมูลค่าได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งต้นทุนจะทำให้เกิดการลดลงในส่วนของสินทรัพย์และการเพิ่มขึ้นในส่วนหนี้สิน โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นนั้นอาจก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ เมื่อต้นทุนได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินการของกิจการต้นทุนนั้นจะถือเป็นค่าใช้จ่าย ดังนั้น ค่าใช้จ่ายจึงหมายถึงต้นทุนที่ได้ใช้ไปในการดำเนินการของกิจการทั้งหมด โดยต้นทุนที่สูญเสียไปในการดำเนินการแต่ก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตจะเรียกต้นทุนนั้นว่าสินทรัพย์ (อนุรักษ์ ทองสุขวงศ์, 2562: เว็บไซต์) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2562: เว็บไซต์) ได้กล่าวถึงความหมายที่เกี่ยวกับต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์ไว้ว่า ต้นทุน หมายถึง ค่าตอบแทนจากปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตของหน่วยผลิต นอกจากนี้ สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558: 99) ได้กล่าวถึงต้นทุนในทางบัญชีไว้ว่า ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ เงินสด และสินทรัพย์อื่น ๆ หรือแรงงานที่ต้องสูญเสียไปโดยสามารถวัดเป็นมูลค่าได้

การบริหารต้นทุนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากต้นทุนเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อยอดขาย โดยการบริหารต้นทุนเป็นกลไกสำคัญสำหรับการดำเนินการขององค์กรธุรกิจ ในการนำมาใช้สำหรับการวางแผนการแข่งขันในระหว่างดำเนินการธุรกิจตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับวิธีการในการบริหารต้นทุนของสินค้าหรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยต้นทุนที่ต่ำมีหลายวิธี เช่น การหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก การปรับปรุงสูตรหรือส่วนผสมในการผลิต การควบคุมของเสียในการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต และการตัดต้นทุนส่วนที่ไม่จำเป็นในการผลิต (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562: เว็บไซต์) สำหรับปัจจัยต้นทุนในด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือสร้างผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) วัตถุดิบ 2) ค่าแรงงาน 3) ค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยมีรายละเอียดดังนี้ (อนุรักษ์ ทองสุขวงศ์, 2562: เว็บไซต์)

1) วัตถุดิบ คือส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการการผลิตสินค้าและสร้างผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและสร้างผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1.1) วัตถุดิบทางตรง หมายถึง วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการการผลิตที่สามารถระบุได้ว่าเป็นการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งมีปริมาณและต้นทุนที่ใช้เท่าใด ซึ่งวัตถุดิบทางตรงนับได้ว่าเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตสินค้านั้น ๆ

1.2) วัตถุดิบทางอ้อม หมายถึง วัตถุดิบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตสินค้าโดยทางอ้อม ซึ่งไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ในการผลิตสินค้า

2) ค่าแรงงาน หมายถึง ค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่จ่ายให้กับลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตสินค้า โดยสามารถจำแนกค่าแรงงานได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1) ค่าแรงงานทางตรง หมายถึง ค่าแรงงานต่าง ๆ ที่จ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้านั้น ๆ โดยตรง ซึ่งนับได้ว่าเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับค่าแรงงานอ้อมที่ใช้ในการผลิต

2.2) ค่าแรงงานทางอ้อม หมายถึง ค่าแรงงานที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับค่าแรงงานทางตรงที่ใช้ในกระบวนการผลิต

3) ค่าใช้จ่ายในการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตสินค้าที่นอกเหนือจากค่าแรงงานทางตรงและวัตถุดิบทางตรง เช่น ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าวัตถุดิบทางอ้อม และค่าใช้จ่ายในการผลิตทางอ้อมอื่น ๆ

จากปัจจัยด้านต้นทุนสามารถสรุปได้ว่า ต้นทุนเป็นผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและสามารถทำให้เกิดการลดลงของสินทรัพย์และการเพิ่มขึ้นในส่วนของหนี้สิน ซึ่งต้นทุนที่เสียไปในการดำเนินงานแล้วสามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรหรือผู้ประกอบการจะเรียกว่า ต้นทุนนั้นว่าสินทรัพย์ โดยต้นทุนในด้านทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตประกอบด้วย วัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิต จากความสำคัญข้างต้นจะเห็นได้ว่าต้นทุนเป็นส่วนสำคัญในทุกกระบวนการของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีการวางแผนหรือสร้างกลยุทธ์ในการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.1.2 ยอดขาย

การจัดการด้านการขายเป็นส่วนหนึ่งของการตลาดที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการขาย ได้แก่ การวางแผน การสั่งงาน การควบคุมการขาย การคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารพนักงานขาย การกำหนดเส้นทางการขาย การจูงใจพนักงานขาย และการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขาย ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานด้านการขายได้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการบริหารด้านการขายดังต่อไปนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563: เว็บไซต์)

1) วางแผนและกำหนดเป้าหมายการขาย ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องมีการคาดการณ์หรือการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละเดือนและเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายการขายควรมีการกำหนดเป้าหมายให้มากกว่าเป้าหมายของปีที่แล้ว โดยเป้าหมายจะต้องมีความเป็นไปได้และมีอัตราการเติบโตของยอดขายทุกปี

2) การสรรหาหรือการคัดเลือกพนักงานขาย ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานขายเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้พนักงานขายที่ดีมีประสิทธิภาพที่จะส่งผลต่อยอดขายของกิจการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การฝึกอบรมและจูงใจพนักงานขาย การฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถด้านการขาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าที่ต้องการขายให้กับลูกค้าเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายขายโดยตรงหากผู้จัดการไม่สามารถฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ ผู้จัดการจำเป็นต้องส่งพนักงานขายเข้าอบรมหรือเข้าร่วมรับฟังสัมมนาจากสถาบันที่มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการขายโดยตรงเพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ความมั่นใจในการขายสินค้า

4) มอบหมาย ผู้จัดการควรรู้วิธีการกระจายงานหรือมอบหมายงานให้กับพนักงานขายแต่ละคนด้วยความยุติธรรม

5) ควบคุมดูแลงานขาย เมื่อพนักงานขายมีปัญหาในการขายสินค้าหรือในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายขายจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาและดูแลงานขายให้ราบรื่น พร้อมทั้งติดตามการทำงานของฝ่ายขายให้ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

6) การจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำหรือต่ำกว่ามาตรฐานเงินเดือนทั่วไปเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ อาจส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น ดังนั้นเจ้าของกิจการควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานโดยการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามที่ตกลงไว้

7) สร้างทีมขายให้แข็งแกร่ง ผู้จัดการฝ่ายขายต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำทีมในการขายให้กับพนักงาน และทุกคนในทีมจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความชัดเจนต่อเพื่อนร่วมงาน

8) ประเมินผลการทำงานของฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายขายควรให้ความสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายขายอย่างต่อเนื่อง ติดตามยอดขายและการทำงานของฝ่ายขายรวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคน เมื่อประเมินผลการดำเนินงานแล้ว พบว่า พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้จัดการควรมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานที่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย

9) สร้างสัมพันธภาพกับลูกค้ารายใหญ่ ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องดูแลลูกค้ารายใหญ่ของตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้ลูกค้ารายใหญ่ทราบถึงความสำคัญของตนเองและเพื่อป้องกันไม่ให้อลูกค้ารายใหญ่ไปใช้บริการที่อื่น

จากปัจจัยด้านยอดขายสามารถสรุปได้ว่า การที่จะทำให้ผู้ประกอบการมียอดขายเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการขายให้มากขึ้นในทุก ๆ ปี มีการคัดเลือกพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานขาย มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้ารายใหญ่เพื่อป้องกันไม่ให้อลูกค้ารายใหญ่ไปใช้บริการที่อื่น

## 2.2.2 ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน

ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) อัตลักษณ์สินค้า 2) ความจงรักภักดีของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.2.1 อัตลักษณ์สินค้า

อัตลักษณ์ (Identity) ได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งในด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา มานุษยวิทยา และเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ซึ่งอัตลักษณ์เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะหรือ

ลักษณะที่เด่นชัดที่เกิดจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือองค์กร โดยอัตลักษณ์ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองแต่เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาจากการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งอัตลักษณ์สามารถมีได้หลากหลายลักษณะไม่จำเป็นต้องมีเพียงลักษณะเดียว (ชีวิตรา ตันติมาลา 2560)

การใช้กลยุทธ์ในการสร้างหรือพัฒนาอัตลักษณ์ของสินค้าจะสามารถทำให้องค์กรหรือตัวสินค้ามีการพัฒนาอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าและองค์กรในการนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดการดำเนินงานของกิจการไปได้อย่างกว้างขวาง (พิบูล ไวจิตรกรรม, 2559) โดยในการพัฒนาหรือการสร้างอัตลักษณ์ให้แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการมีความแตกต่างจากคู่แข่งและส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจให้ดูเป็นมืออาชีพมากขึ้น (วัณวิริญจน์ แจ่มพลอย และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2559) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างอัตลักษณ์ของสินค้าที่ทำให้เกิดความประทับใจในตัวสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) รูปร่างหน้าตา 2) คุณประโยชน์ 3) คุณค่า 4) บุคลิกภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (พิบูล ไวจิตรกรรม, 2559; อ้างอิงจาก Kotler, 2012)

- 1) รูปร่างหน้าตา คือ สิ่งที่มีมองเห็นได้จากตัวสินค้า เช่น ตัวอักษร โลโก้ ยี่ห้อ สี สัน บรรจุภัณฑ์ ร้านค้า การโฆษณาและประชาสัมพันธ์
- 2) คุณประโยชน์ คือ สิ่งที่มีอยู่จริงบนตัวสินค้าซึ่งผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ เช่น กลิ่น สัมผัส ส่วนผสม รสชาติ ประโยชน์การใช้สอย แหล่งผลิต ผู้ผลิตและกระบวนการการผลิต
- 3) คุณค่า คือ คุณค่าของสินค้าที่มีผลต่อความรู้สึกของผู้บริโภค เช่น ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และการมีคุณค่าในตัวสินค้า
- 4) บุคลิกภาพ คือ สิ่งที่สะท้อนจากตัวสินค้าไปยังผู้บริโภค เช่น ความแปลกใหม่ ความทันสมัย

จากปัจจัยด้านอัตลักษณ์สินค้าสามารถสรุปได้ว่า อัตลักษณ์ คือ ลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นโดยการเปรียบระหว่างตัวบุคคลหรือองค์กร ซึ่งในการพัฒนากลยุทธ์ด้านอัตลักษณ์สินค้าเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและส่งผลต่อผลประกอบการในเชิงบวก โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างอัตลักษณ์สินค้าประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา คุณประโยชน์ คุณค่า และบุคลิกภาพ

#### 2.2.2.2 ความจงรักภักดีของลูกค้า

ลูกค้าเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยธุรกิจที่ขาดสินทรัพย์ที่สำคัญอาจต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริการตามความต้องการของลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วกลับมาซื้อซ้ำทำให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าในอนาคตได้ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น (Tang, 2007: 57) โดยความจงรักภักดีเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้ารวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อกำไรและการเติบโตของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับลูกค้าและเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีที่จะนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้าในอนาคตได้ (Tang, 2007: 59)

ความจงรักภักดีของลูกค้า หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงบวกของลูกค้าที่มีต่อผู้ประกอบการซึ่งเกิดจากการซื้อสินค้าหรือการได้รับบริการจากผู้ประกอบการที่ก่อให้เกิดความพึง

พอใจหรือความประทับใจแก่ลูกค้า ซึ่งส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำหรือสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง (Skogland and Siguaw, 2004: 224) ในขณะเดียวกัน Srivastava and Rai (2018) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีไว้ว่า ความจงรักภักดีของลูกค้า คือ ความพึงพอใจและความรู้สึกเชิงบวกของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและองค์กร โดยองค์ประกอบที่ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีนั้นประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าและความจริงใจของผู้ประกอบการซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับผู้ประกอบการ ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในด้านการตลาดที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างผลกำไรให้กับองค์กรเนื่องจากความจงรักภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้านการตลาดและการดำเนินการด้านการเงินขององค์กร (เตือนใจ ศรีชะฎา, 2559: 904)

จากปัจจัยด้านความจงรักภักดีของลูกค้าสามารถสรุปได้ว่า การปรับปรุงสินค้าและบริการจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าและก่อให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้าในอนาคต นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่าความจงรักภักดีของลูกค้าส่งผลต่อยอดขาย ผลกำไร และผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรมีการเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น ให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยความจริงใจ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลประกอบการทางธุรกิจสามารถสรุปได้ว่า ผลประกอบการทางธุรกิจสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ 1) ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ต้นทุน และยอดขาย 2) ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย อัตลักษณ์สินค้า และความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลประกอบการสำหรับผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงินและผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายรอบด้านในการนำมาสร้างกลยุทธ์

## 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาและโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยในการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถวิเคราะห์ได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 7 ปัจจัย ดังนี้ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2549)

**2.3.1 ประชากรศาสตร์ (Demographic)** ความแตกต่างของประชากรแต่ละพื้นที่ แต่ละกลุ่ม แต่ละท้องถิ่น มีผลต่อพฤติกรรมการบริโภคในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในพื้นที่ของตนเอง ผู้ประกอบการและนักการตลาดจำเป็นต้องมีการศึกษาพฤติกรรม ความแตกต่างในแต่ละด้านของประชากร เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา อายุ รายได้ จำนวนประชากร การเคลื่อนย้ายของประชากร และรูปแบบของครอบครัว เป็นต้น

**2.3.2 เศรษฐกิจ (Economic)** การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจมีผลต่อรายได้และการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและพฤติกรรมการบริโภค ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภคสามารถวัดได้จากดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากประชากรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม อัตราดอกเบี้ย ดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ เงินฝืด และอัตราการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

**2.3.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)** ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ เช่น ภาวะโลกร้อนที่ส่งผลกระทบทำให้น้ำแข็งขั้วโลกละลาย ภาวะแปรปรวนของฤดูกาลที่ทำให้เกิดพายุต่าง ๆ อันส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวม นอกจากนี้ ผู้บริโภคในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมมากขึ้น โดยมีการรณรงค์การใช้สินค้าที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมมากขึ้น

**2.3.4 เทคโนโลยี (Technology)** ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ หลายองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลการควบคุมการผลิตสินค้าเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตามความต้องการ ซึ่งผู้บริโภคในปัจจุบันมีการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้

**2.3.5 การเมืองและกฎหมาย (Political and law)** ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดและรอบคอบรวมถึงสิทธิของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการจำหน่ายสุรา กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบการสถานบันเทิงต่าง ๆ

**2.3.6 วัฒนธรรมและสังคม (Social and Culture)** วัฒนธรรมและสังคมเป็นตัวกำหนดความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคมในการครองชีพที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้นผู้ประกอบการและนักการตลาดจำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงค่านิยมวัฒนธรรมกลุ่ม ค่านิยมวัฒนธรรมย่อย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม ซึ่งประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเนื่องจากบุคคลในแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมมีแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน

**2.3.7 อนาคต (Future)** ผู้ประกอบการหรือนักการตลาดที่ดีควรมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนหรือผลกระทบที่อาจเกิด รวมถึงการพิจารณาแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือนักการตลาดจะต้องมีการ ศึกษาข้อมูลในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

จากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินธุรกิจเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการรับรู้ถึงโอกาสและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ผู้ประกอบการจะได้เตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์ได้จาก 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ประชากรศาสตร์ 2) เศรษฐกิจ 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) เทคโนโลยี 5) การเมืองและกฎหมาย 6) วัฒนธรรมและสังคม และ 7) อนาคต

## 2.4 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ

### 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นทักษะกระบวนการจัดการหรือการวางแผนและการตัดสินใจในทรัพยากรนั้น ๆ ขององค์กรอย่างมีเหตุผลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการสร้างกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาการพัฒนากลยุทธ์ในรูปแบบเดิม จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ (Feurer and Chaharbaghi, 1995: 11) ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงความเหมาะสมของกลยุทธ์ขึ้นจะอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม และภาวะความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นสำหรับการสร้างกลยุทธ์ (Thompson, 1999: 279)

การเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์เป็นหนทางที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนทางการเงิน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนทางการเงินเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการพัฒนาแนวคิดที่ชัดเจนและการก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในด้านวิชาการเท่านั้นแต่ยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ (Luke, Kearins and Verreynne, 2011)

ผู้ประกอบการขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ เมื่อกลยุทธ์ถูกขับเคลื่อนโดยภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งย่อมมีข้อได้เปรียบในระยะยาว (Özdemirci, 2011) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคธุรกิจ ทักษะด้านแนวคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Harrison, Burnard and Paul 2018: 545)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นทักษะกระบวนการในการวางแผนเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันอย่างมีเหตุผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการพัฒนาแนวคิดและทักษะความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการจะช่วยให้ผู้ประกอบการหรือองค์กรมีข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

#### 2.4.1.1 ระดับของกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเข้าใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ โดยสิ่งสำคัญในการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถดำเนินกิจกรรมตามวิธีการในแต่ละระดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2552)

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไว้จากผู้บริหารสูงสุดและคณะที่ปรึกษาด้านธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนขององค์กรเพื่อการเติบโตในอนาคต โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งธุรกิจ การบริหารกลุ่มธุรกิจ การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มธุรกิจ และการกำหนดลำดับความสำคัญ

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินการเพื่อการแข่งขันในหน่วยของธุรกิจ ซึ่งโดยปกติกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจอาจมีความใกล้เคียงกัน แต่สำหรับองค์กรไม่ได้มีการแยกออกเป็นหน่วยต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานการแข่งขันในแต่ละหน่วยงานอุตสาหกรรม โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรม กำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ลดความเสียเปรียบ และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรที่ต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดความเหมาะสมของทรัพยากรและแนวทางในการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดค่าตอบแทนสูงสุดแก่องค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบของกลยุทธ์ที่มาจากการสร้างกลยุทธ์ในระดับองค์กรและในระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในทิศทางที่เหมาะสม เช่น การวางแผนการผลิต การวางแผนยอดขาย การวางแผนทางการเงิน และการวางแผนการพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการ

#### 2.4.1.2 ประโยชน์ของกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ (2552) ได้มีการกล่าวถึงประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย 4 ประการดังนี้

1) กำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ การประยุกต์ การสร้างกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นระบบและเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติ และก่อให้เกิดแนวคิด วิสัยทัศน์ ที่จะช่วยในการจัดการทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรเป็น การศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรและเข้าใจภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการแข่งขันเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ในขณะเดียวกันยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแนวทางการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน

อนาคต ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้างความเข้าใจความต้องการขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป้าหมายขององค์กรและการดำเนินธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.1.3 กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อม (SMEs)

กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อมที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 2 กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low-cost Strategy) ดำเนินการเชิงกลยุทธ์โดยการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต การบริการ และการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ดำเนินการเชิงกลยุทธ์โดยการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มย่อยมากขึ้น โดยการทำให้ลูกค้ายินยอมที่จะจ่ายมากขึ้น ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การสร้างความแตกต่างในการให้บริการ การสร้างความแตกต่างในด้านการตลาด การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ และการสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพ โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2549)

1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low-cost Strategy) ในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กมีโอกาส น้อยมากในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เนื่องจากไม่สามารถทำการผลิตสินค้าให้มากพอจนถึงจุดที่ทำให้ ต้นทุนต่ำที่สุดได้ แต่ในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กสามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมาใช้ในการขายสินค้าในราคา ไม่แพง โดยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กสามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมาใช้ในการจัดการใน กระบวนการอื่น ๆ ได้ เช่น สายการบินขนาดเล็กจำหน่ายตั๋วเครื่องบินในราคาที่ถูกลงจากการลดต้นทุน ด้วยการตัดการบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบิน โรงแรมขนาดเล็กลดต้นทุนโดยการที่เจ้าของ กิจการต้อนรับลูกค้าและดูแลทำความสะอาดเอง ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานได้ ซึ่ง ผู้ประกอบการสามารถใช้วิธีการในการลดต้นทุนได้ ดังนี้

##### 1.1) ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต (Reduce Production Cost)

1.1.1) ลดคุณภาพของวัตถุดิบ (Reduce Raw Material Quality) สินค้าที่ดีมีคุณภาพย่อมเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งในการผลิตสินค้าเพื่อให้ได้คุณภาพที่ดีที่สุดย่อมมี การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ทำให้ราคาสินค้าสูงเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่ยอมซื้อสินค้า ดังนั้น ในการลดคุณภาพของวัตถุดิบอาจช่วยให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง ซึ่งในการ ลดคุณภาพวัตถุดิบผู้ประกอบการควรมีการพิจารณาถึงความเหมาะสม และความต้องการของลูกค้า เป็นหลัก

1.1.2) ลดความผิดพลาดในการผลิต (Zero Defect) ความผิดพลาด ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นย่อมส่งผลต่อต้นทุนใน การดำเนินงาน การลดความผิดพลาดในการผลิตจะช่วยให้ผู้ประกอบการลดค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการ แก้ไขปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้

1.1.3) ใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) ระบบนี้จะเกี่ยวข้อง กับการสั่งซื้อวัตถุดิบในการผลิต โดยทำการสั่งซื้อวัตถุดิบตามจำนวนที่ต้องการเพื่อเป็นการลด ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาสินค้า ซึ่งวิธีนี้จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และกระบวนการในการผลิตที่รวดเร็วเพื่อไม่ให้ลูกค้าต้องรอนาน

##### 1.2) ลดค่าใช้จ่ายในการบริการ (Reduce Service Expenses)

1.2.1) ลดกระบวนการการให้บริการบางอย่างที่ไม่จำเป็น (Reduce Unnecessary Process) ผู้ประกอบการอาจมีการพิจารณาในการลดกระบวนการในการให้บริการบางอย่างที่ไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกลำบากแต่ทำให้ลูกค้าได้รับผลตอบแทนอย่างอื่นที่ดีกว่า เช่น สายการบิน มีการตัดการบริการบางอย่างออกไปแล้วลดราคาตัวเครื่องบินลงทำให้ลูกค้าระดับกลางสามารถเข้าถึงการเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น

1.2.2) ลดคุณภาพสินค้าที่ใช้ในการให้บริการ (Reduce Product Quality) ในการลดคุณภาพสินค้าในการให้บริการผู้ประกอบการควรมีการพิจารณาถึงระดับคุณภาพสินค้า โดยสินค้าที่มีคุณภาพสูงมักมีราคาที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายในการให้บริการ ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการลดระดับคุณภาพสินค้าลง โดยสินค้าที่นำมาใช้ในการให้บริการจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

### 1.3) ลดค่าใช้จ่ายในการตลาด (Reduce Marketing Expenses)

1.3.1) ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารแบบ Below the line เป็นวิธีการส่งเสริมการขายที่เน้นการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาผ่านสื่อที่มีราคาสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2) เลือกใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจง การใช้สื่อโฆษณาที่ต้องการเข้าถึงผู้บริโภคจำนวนมากมักมีค่าใช้จ่ายในการโฆษณาที่สูง โดยการใช้จ่ายในการโฆษณาสูงไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรเลือกที่จะใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณามากขึ้นและเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3) การใช้ตลาดทางตรง เป็นการติดต่อสื่อสารในการซื้อขายกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรงแทนการติดต่อซื้อขายผ่านพ่อค้าคนกลางเพื่อเป็นการตัดกระบวนการที่ยุ่งยากและค่าใช้จ่ายที่เสียไปกับพ่อค้าคนกลาง

### 1.4) ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Reduce Investment Expenses)

ในการลงทุนโดยการซื้อเครื่องจักรเพื่อนำมาผลิตเองในกำลังการผลิตต่ำส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตสินค้าสูง ทำให้ผลประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้น ในการผลิตสินค้าที่มีกำลังการผลิตต่ำ การจ้างผลิตแทนนับว่าเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้ประกอบการให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงและส่งผลกระทบต่อระยะเวลาคืนทุนของธุรกิจเร็วขึ้น

### 1.5) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Reduce Management Expenses)

1.5.1) การจ้างงานชั่วคราว ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนโดยการจ้างแรงงานชั่วคราวแทนการจ้างแรงงานประจำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายคงที่ในการดูแลพนักงานตามกฎหมายได้ ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ โดยในการจ้างงานชั่วคราวผู้ประกอบการสามารถยกเลิกการจ้างงานหรือจ้างงานตามความต้องการได้โดยไม่มีเงื่อนไขมากเท่ากับการจ้างงานประจำ

1.5.2) การใช้บุคลากรตามความจำเป็น ในบางธุรกิจผู้ประกอบการอาจมีการฝึกให้พนักงานของตนเองทำงานได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่และสามารถทำงานได้หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดจำนวนบุคลากรและลดค่าใช้จ่ายได้ และในบางธุรกิจผู้ประกอบการจะ

เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจเองทั้งหมด ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดูแลบุคลากรเกินความจำเป็นได้

2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ความแตกต่างจะมุ่งเน้นไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายย่อย ซึ่งอาจจะเป็นตลาดเฉพาะส่วนหรือตลาดเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่างที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สำหรับวิธีการในการสร้างความแตกต่างผู้ประกอบการสามารถดำเนินการได้ดังนี้

#### 2.1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

2.1.1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) เน้นคุณภาพดี มีความโดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง มีความทนทาน มีอายุการใช้งานสูง

2.1.2) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety) เมื่อผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดมีรูปแบบเดิม ๆ ไม่น่าสนใจ การสร้างรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

2.1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development) การตลาดในปัจจุบันมีความต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.4) การตอบสนองความต้องการเฉพาะ (Customized Product) เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าแต่ละรายสามารถทำได้โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์เฉพาะให้กับลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมกับตนเองมากขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์

2.1.5) การใช้บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงามสามารถนำไปใช้ต่อได้หรือบรรจุภัณฑ์ที่สามารถสร้างความรู้สึกและคุณค่าทางจิตใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่งบรรจุภัณฑ์ดังกล่าวจะต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

2.1.6) การใช้รูปแบบย้อนยุค (Retro Marketing) การใช้รูปแบบการย้อนยุคสามารถสร้างความโดดเด่น และสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี

#### 2.2) คุณภาพของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ (Quality of Equipment)

2.2.1) ความทันสมัยของเครื่องมือ (Modern Equipment) เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้จะต้องมีความทันสมัยชี้ให้เห็นถึงการเป็นมืออาชีพสามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้และสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

2.2.2) ความสะดวก (Convenience) ในการนำเครื่องมือเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุไม่คุ้นเคยกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการอำนวยความสะดวก ในขณะเดียวกันกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานพึงพอใจกับการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการอำนวยความสะดวก

2.2.3) ความเชื่อถือ (Reliability) เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะทันสมัยเพียงใดความน่าเชื่อถือของเครื่องมือถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญ ซึ่งความน่าเชื่อถือของเครื่องมือดังกล่าวจะต้องมีคุณภาพและมีความปลอดภัย

2.3) ด้านการบริการ (Service) ในการสร้างความแตกต่างด้วยการบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาวผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

2.3.2) สะดวก (Convenience)

2.3.3) ปลอดภัย (Safety)

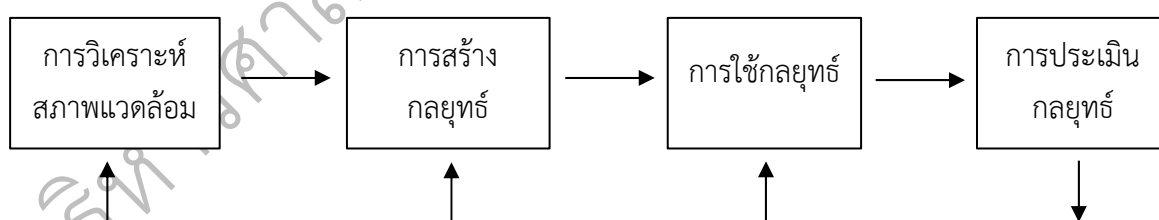
2.3.4) เชื่อถือได้ (Reliability)

2.3.5) ใส่ใจรายละเอียด (Courtesy)

2.4) ด้านการตลาด (Marketing) เป็นการสร้างอัตลักษณ์ในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในการสร้างอัตลักษณ์จะต้องสะท้อนถึงตัวตนของผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการต้องการจะสื่อถึง เช่น การเลือกใช้ตัวอักษร การเลือกใช้ข้อความ การเลือกใช้สี และการเลือกช่องทางในการจัดจำหน่าย

#### 2.4.2 ขั้นตอนของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนทุกครั้งก่อนลงมือปฏิบัติ ซึ่งการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนล่วงหน้าหรือเป็นการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ดังนั้นในการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะต้องเข้าใจถึงความหมายของวัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่าเป้าหมาย รวมทั้งดัชนีชี้วัดผลงาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560: 159) ซึ่งขั้นตอนของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้ (Wheelen and Hunger, 2012)



ภาพที่ 2.1 การดำเนินการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Wheelen and Hunger (2012)

จากภาพที่ 2.1 การดำเนินการเชิงกลยุทธ์รายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกสู่สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งในการกำหนดอนาคตขององค์กรสามารถนำเครื่องมือ SWOT analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้ โดย

การนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคมาใช้เป็นปัจจัยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร

(2) การสร้างกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการจัดการกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งการกำหนดภารกิจขององค์กรจากการระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบาย

(3) การใช้กลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่ผ่านการพัฒนามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกระบวนการนี้จะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรหรือระบบการจัดการโดยรวมขององค์กร ยกเว้นในกรณีที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเร่งด่วน ซึ่งการนำกลยุทธ์มาใช้มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร

(4) การประเมินกลยุทธ์ ในการประเมินและควบคุมกระบวนการเชิงกลยุทธ์จากการดำเนินกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการโดยการนำผลการประเมินกลยุทธ์ที่ได้มาตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่ได้จากการใช้กลยุทธ์กับประสิทธิภาพที่ต้องการ โดยผู้จัดการในทุกระดับสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กรได้

2.4.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมนอก ซึ่งการวิเคราะห์หรือการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองปัจจัยสภาพแวดล้อมให้ครบทุกมิติ รวมถึงรายละเอียดและประเด็นที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560: 92)

2.4.2.2 ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ ในงานวิจัยนี้ได้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และเครื่องมือ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (SWOT Analysis)

โดยปกติแล้วทุกองค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำมาใช้สำหรับการสร้างกลยุทธ์ในองค์กร (Houben, Lenie and Vanhoof, 1999: 125) กลยุทธ์สามารถช่วยในการสร้างความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งกระบวนการการพัฒนากลยุทธ์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และทดสอบความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ก่อนนำมาใช้ทุกครั้ง (Dyson, 2004: 638) ในการวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์ที่มีการนำจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และโอกาสขององค์กรมาวิเคราะห์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและและสภาพแวดล้อมภายนอก (Yüksel and Dagdeviren, 2007: 3377) ซึ่งโดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ที่มาจากมุมมองของการพัฒนาการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากสภาพแวดล้อมภายนอกชั่วคราวด้วยการอธิบายถึงองค์ประกอบและการทำงานเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สำหรับการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และการพัฒนาโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหา/อุปสรรค ในการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Pandya, 2017: 12)

ผลกระทบ ข้อจำกัดของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กรและยังสามารถช่วยในการสร้างกลยุทธ์ด้านโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรได้ นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างกลยุทธ์ คือ เป้าหมาย ค่านิยม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการรับรู้ปัญหาขององค์กรจากกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ดังนั้นการปรับปรุงหรือการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องใช้ SWOT ในการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อสร้างและพัฒนากระบวนการการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Pandya, 2017: 13)

ในการประเมินหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินธุรกิจ โดยการประเมินปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย 2 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) สภาพแวดล้อมภายใน (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2549) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1) สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประชากร เทคโนโลยี สินค้าและการบริการ (Wehrich, 1982: 60)

1.2) สภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดำเนินการประเมินโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรที่แตกต่างกัน เช่น ด้านการจัดการองค์กร ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร (Wehrich, 1982)

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยในการสร้างกลยุทธ์ การวางแผนโครงสร้าง และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis ดำเนินการโดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหา/อุปสรรคมาใช้ในการวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2) การสร้างกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

การสร้างกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เป็นกระบวนการการวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาศักยภาพในองค์กรและพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งสามารถดำเนินการสร้างกลยุทธ์โดยการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถช่วยในการพัฒนาศักยภาพในองค์กรและช่วยเสริมสร้างองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้จากการสร้างกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะได้กลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก 2) กลยุทธ์เชิงรับ 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 4) กลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Wehrich, 1982)

2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ทำการเพิ่มจุดแข็งและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กร โดยการนำจุดแข็งจากทรัพยากรขององค์กรและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

2.2) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ทำการลดจุดอ่อนและลดปัญหาขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กรพร้อมกัน

2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ทำการแก้ไขจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กร สามารถวิเคราะห์โอกาสขององค์กรได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก

2.4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกพร้อมทั้งเพิ่มจุดแข็งภายในองค์กรเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก

| Step 1.* Prepare an Enterprise Profile: (a) the Kind of Business; (b) Geographic Domain; (c) Competitive Situation; (d) Top Management Orientation                                                                                                      |                                                                                                                                                                                       |                                     |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Step 4. Prepare a SW Audit in: (a) Management and Organization; (b) Operations; (c) Finance; (d) Marketing; (e) Other                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                     |                                      |
| Internal Factors                                                                                                                                                                                                                                        | Step 5 Develop Alternatives<br>Step 6 Make Strategic Choices<br>Consider: Strategies, Tactics, Action<br>Steps 1 to 6. Test for Consistency. Also Prepare Contingency Plans. (Step 7) | List internal Strengths (S):<br>(1) | List internal Weaknesses (W):<br>(1) |
| External Factors                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                       |                                     |                                      |
| Step 2. Identify and Evaluate the Following Factors: (a) Economic, (b) Social, (c) Political, (d) Demographic, (e) Products and Technology, (f) Market and Competition<br><br>Step 3. Prepare a Forecast, Make Predictions and Assessment of the Future | List External Opportunities (O):<br>(Consider Risks Also)<br>(1)                                                                                                                      | SO: Maxi—Maxi                       | WO: Mini—Maxi                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | List External Threats (T):<br>(1)                                                                                                                                                     | ST: Maxi—Mini                       | WT: Mini—Mini                        |

ภาพที่ 2.2 กระบวนการการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix  
ที่มา: Weihrich (1982)

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการหรือการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งในการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผล

ประกอบการสำหรับผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องวางแผนในการสร้างกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ปัญหา/อุปสรรค ขององค์กรธุรกิจ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างกลยุทธ์ในการแก้ไข ปัญหา การรับมือกับปัญหา และการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดเด่นของ องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาผลประกอบการสำหรับผู้ประกอบการไถ่อย่างบ้านแคน อำเภอดำรงวิทยารัตนบุรี จังหวัดยโสธร ได้มีการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ และตัวแปร อื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลประกอบการ ได้แก่ ต้นทุน ยอดขาย ความจงรักภักดีของลูกค้า และอัตลักษณ์ สินค้า นอกจากนี้ยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ โดยได้มีการ กล่าวถึงในผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ดิษฐพงศ์ รัตนโอภา (2555) ได้ศึกษาการควบคุมต้นทุนของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างในเขต อำเภอมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมต้นทุนและ การกำหนดอัตรากำไรจากการดำเนินงานรับเหมาก่อสร้างของผู้ประกอบการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้มี การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขต อำเภอมืองสงขลา จังหวัด สงขลา จำนวน 114 ราย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีการควบคุมต้นทุนอยู่ในระดับมาก โดยต้นทุนที่สามารถควบคุมได้มากที่สุด คือ ต้นทุน การดำเนินการ นอกจากนี้ยังพบว่า ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนวัสดุ ต้นทุนเครื่องจักร มีอิทธิพลเชิงบวกใน การดำเนินงานมากที่สุด

รภัทร หาทวยการ และอัมพน ห่อนาค (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายฟาร์มเห็ด เกษตรอ้วน อำเภอยะนิง จังหวัดขอนแก่น ทำการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ด้วยแบบสอบถามแล้วนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ จากการศึกษา พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการเพิ่มยอดขายมีทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การโฆษณาประชาสัมพันธ์ด้วยแผ่นพับ 2) การจัดทำป้ายชื่อฟาร์มและป้ายบอกทาง 3) การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ 4) การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย 5) การพัฒนา คุณภาพของผลิตภัณฑ์ 6) การเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ 7) การเข้าร่วมโครงการเกษตร อินทรีย์

สมถวิล พลแสน และธีระ ฤทธิรอด (2557) ได้ศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซื้อขนมไทยของร้านบ้านขนมไทย จังหวัดขอนแก่น โดยการศึกษาโดยประเมินศักยภาพของร้าน วิเคราะห์หา สาเหตุของยอดขาย และแนวทางการเพิ่มยอดขายของร้านบ้านขนมไทยในจังหวัดขอนแก่น ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 400 คน โดยแบ่งเป็น ลูกค้าเก่า จำนวน 200 คน และลูกค้าใหม่ จำนวน 200 คน ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั่วไปและวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ SWOT analysis จากการศึกษาพบว่า ร้านบ้านขนมไทยควรจะปรับปรุงร้านโดยเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ควรมีกิจกรรมการ ส่งเสริมการขายผ่านทางออนไลน์และมีบริการส่งถึงที่ นอกจากนี้ยังพบว่าร้านบ้านขนมไทยควรมีการ

สร้างกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มยอดขาย ได้แก่ การเพิ่มทักษะด้านการบริการ การพัฒนาบุคลิกภาพให้กับบุคลากร การเพิ่มทักษะการสื่อสารด้านข้อมูลให้กับลูกค้า การพัฒนาลักษณะทางกายภาพของร้าน เช่น ชื่อเสียง อัตลักษณ์ การสร้างสัญลักษณ์ และการสร้างคำขวัญ

จันทร์เพ็ญ ขาประดิษฐ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ทำการศึกษาการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจโต๊ะจีนจังหวัดนครปฐม ทำการศึกษาด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการโต๊ะจีน ประธานชมรมผู้ประกอบการโต๊ะจีนจังหวัดนครปฐม และกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการโต๊ะจีนมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจเจ้าของคนเดียวเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ในการจ้างงานของผู้ประกอบการ พบว่า มีการจ้างงานแบบรายวันหรือจ้างเมื่อมีการรับงานจากลูกค้า และในด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ พบว่า ผู้ประกอบการมีการจัดซื้อวัตถุดิบให้ได้ราคาที่ถูกลงโดยใช้วิธีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการในการซื้อวัตถุดิบจำนวนมากจากโรงงานโดยตรงโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลางซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการได้ราคาวัตถุดิบที่ถูกลงและสามารถลดต้นทุนด้านวัตถุดิบได้

ประภาพร พนมไพร (2558) ได้ทำการศึกษาการตลาดเชิงสร้างสรรค์ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของเครือข่ายกลุ่มอาชีพผู้ผลิตและแปรรูปกล้วยในจังหวัดเชียงราย ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเครือข่ายอาชีพผู้ผลิตและแปรรูปกล้วยในจังหวัดเชียงราย จำนวน 31 ราย จากการศึกษาด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์พบว่า การทำสติ๊กเกอร์เครื่องหมายการค้าสามารถทำให้สินค้าโดดเด่นและมีความแตกต่างจากแบรนด์คู่แข่ง ในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทำได้ง่ายและใช้ต้นทุนต่ำซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับกลุ่มเครือข่ายผู้ประกอบการ

พนิดา ปานเพชร และธีระ ฤทธิรอด (2558) ได้ศึกษาการวางแผนการตลาดเพื่อธุรกิจแก๊นตะวันออก ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดแผนการส่งเสริมการตลาด จากการศึกษาพบว่า แผนการส่งเสริมการตลาดของธุรกิจแก๊นตะวันออก มี 6 วิธีการดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดทำโบว์ชัวร์และประชาสัมพันธ์กิจกรรมการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์ 2) จัดงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างการรับรู้ตราผลิตภัณฑ์และการยอมรับในผลิตภัณฑ์ตามงานเทศกาลต่าง ๆ 3) จัดกิจกรรมเปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่ไร้แก๊นตะวันออกในช่วงปลายเดือนมกราคม โดยมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ทดลองชิม เปิดบริการให้ลูกค้าเข้าชมสวนและถ่ายรูปเช็คอินเพื่อรับส่วนลดจากทางร้าน รวมทั้งกิจกรรมแจกของที่ระลึกต่าง ๆ 4) เปิดจำหน่ายสินค้าในงานเกษตรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 5) ออกบูธกิจกรรมเทศกาลสมุนไพรและเทศกาลอาหาร 6) ทำป้ายโฆษณาติดตามรถยนต์ 7) เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้ทดลองชิมผลิตภัณฑ์ตามช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และห้างสรรพสินค้า

ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และสิญาธร ขุนอ่อน (2558) ได้ศึกษาการวัดความภักดีของลูกค้าสำหรับธุรกิจโรงแรม ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์ รวบรวม และสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยชี้วัดความภักดีของลูกค้า จากการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดความภักดีของลูกค้าสำหรับธุรกิจโรงแรมมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมและปัจจัยด้านทัศนคติ

สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558) ได้ศึกษาการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์และการคำนวณต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้ทราบถึงต้นทุนประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานทำให้สามารถคำนวณหาต้นทุนเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานด้านต้นทุนโลจิสติกส์ได้ โดยสามารถนำไปปรับปรุงต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถทำกำไรเพิ่มมากขึ้นตามเป้าหมาย

กฤษณะ ดาราเรือง (2559) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์ OTOP ของกลุ่มหุ่ฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ดำเนินการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาวิเคราะห์บริบทภายในองค์กรด้วยเทคนิค PRIMO-F analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix จากการศึกษาครั้งนี้สามารถได้กลยุทธ์ในการพัฒนาการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การเข้าร่วมแสดงสินค้ากับภาครัฐอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐหรือสถานศึกษา การพัฒนาสัญลักษณ์ตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์ การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค และการสร้างความแตกต่างในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จิตพนธ์ ชุมเกต, จุฑามาศ เสนิงค์ ณ อยุธยา และปณิศา ชาติสิริพิทักษ์กุล (2559) ได้ทำการศึกษาแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและกลยุทธ์การตลาดในการดำเนินงานของธุรกิจสุขชีแฮนดิคราฟท์ จังหวัดราชบุรี ทำการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตพฤติกรรมของผู้ประกอบการ บุคลากร และกลุ่มลูกค้า จำนวน 7 ราย จากการศึกษาในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดองค์ความรู้แบบไม่เป็นทางการ คือ การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการบอกเล่าและการฝึกฝนกับสมาชิกภายในครอบครัว 2) การถ่ายทอดองค์ความรู้แบบเป็นทางการ คือ การจัดอบรมให้ความรู้กับคนในชุมชนและบุคคลภายนอกที่สนใจ

ณัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2559) ได้ศึกษาการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ลูกค้าในธุรกิจโรงแรม ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการและประสบการณ์ของผู้เขียน จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การรักษาลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้าจะช่วยสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจในระยะยาวและยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรทราบถึงปัญหาและแก้ไขในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นก็จะนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำและเกิดความจงรักภักดีของลูกค้าในอนาคต

ชัยนันต์ ไชยเสน (2559) ได้ทำการศึกษาประเด็นท้าทายและแนวทางประสบความสำเร็จในการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรม ทำการศึกษาโดยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร จากการศึกษาด้านวิธีการจัดซื้อ พบว่า การจัดซื้อสินค้าด้วยวิธีการเปรียบเทียบราคาหรือวิธีการประมูลสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) การประมูลราคารายวันหรือการจัดซื้อโดยการเปรียบเทียบราคาแบบวันต่อวันหรือทุก ๆ 15 วัน วิธีการนี้เหมาะสำหรับการซื้อขายอาหารสดหรือผักผลไม้ 2) การทำข้อตกลง

ในการสั่งซื้อสินค้า วิธีนี้เหมาะสำหรับการซื้อสินค้าที่มีปริมาณมากในระยะยาว โดยวิธีการทำข้อตกลงในการสั่งซื้อสินค้าจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้รับสินค้าตามความต้องการและยังเป็นการป้องกันการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าได้ และผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับลดราคาวัตถุดิบพบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมมีการสร้างกลุ่มเครือข่ายผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในการกำหนดนโยบายร่วมกันสำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบภายในกลุ่มเพื่อเป็นการสร้างอำนาจการต่อรองราคาสินค้าและบริการ

เตือนใจ ศรีชะภา (2559) ได้ศึกษาตัวชี้วัดความจงรักภักดีของลูกค้าในธุรกิจโรงแรม ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัย จากการศึกษาพบว่า ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญทางด้านการตลาดที่จะนำไปสู่ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นของบริษัท เนื่องจากความจงรักภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพทางการตลาดของบริษัท การดำเนินการทางการเงิน และความมั่นคงของผู้ถือหุ้น

พิบูล วจิตรกรรม (2559) ได้ศึกษาการสร้างอัตลักษณ์สินค้าให้กับผลิตภัณฑ์ฮาลาลในประเทศไทย ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด จำนวน 19 คน และทำการศึกษาโดยการแจกแบบสอบถามกลุ่มคนมุสลิมที่เป็นตัวแทนของมัสยิดในกรุงเทพฯ จำนวน 122 คน โดยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ฮาลาล 5 ประเภท ได้แก่ ผักและผลไม้ เนื้อสัตว์ อาหารสำเร็จรูป เครื่องดื่มและขนมขบเคี้ยว เครื่องปรุงอาหาร และของใช้ประจำวันเพื่อสุขภาพอนามัย จากการศึกษาพบว่า การสร้างอัตลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ฮาลาลจะต้องใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด 4 ด้าน คือ ด้านรูปร่างหน้าตาของสินค้า ด้านประโยชน์ของสินค้าโดยเน้นโภชนาการและความสะอาด ด้านคุณค่าของสินค้าที่มีต่อความรู้สึกของผู้บริโภค ด้านบุคลิกภาพของสินค้าที่สะท้อนถึงผู้บริโภค

รัตติยาภรณ์ พิศาลวรพงศ์ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนผสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใช้บริการร้านยศข้าวต้มของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบสอบถามจากผู้ที่เคยมาใช้บริการร้านยศข้าวต้ม จำนวน 400 คน จากการศึกษาด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ พบว่า ผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสะอาดของพื้นที่ในการปรุงอาหารและห้องน้ำในการให้บริการ รวมถึงความสะอาดภายในร้าน บรรยากาศของร้าน การจัดวางอุปกรณ์ที่เป็นระเบียบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อ่างล้างมือ

รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนภาพร ชันธนาภา (2559) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสมรรถภาพของผู้ประกอบการกับขอบข่ายการแข่งขันและศักยภาพองค์กร ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 ราย ผลการศึกษาพบว่า ต้นทุน ความแตกต่างทางการตลาด การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และความรู้ในการทำงาน เป็นตัวชี้วัดศักยภาพขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิญญู วัชรวิทย์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันการดำเนินธุรกิจร้านกาแฟของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยและกลุ่มผู้บริโภคกาแฟในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี จากการศึกษาพบว่า

ผู้ประกอบการรายย่อยส่วนใหญ่ดำเนินการลงทุนทำธุรกิจด้วยตนเองและมีเพียงรายเดียวที่ลงทุนในรูปแบบของห้างหุ้นส่วน ซึ่งการดำเนินการธุรกิจร้านกาแฟส่วนใหญ่ไม่มีการสร้างความแตกต่างกันอย่างชัดเจน มีเพียงผู้ประกอบการรายเดียวที่นำกลยุทธ์มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่า การตัดสินใจในการใช้บริการร้านกาแฟของผู้บริโภคส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความแตกต่างของบรรยากาศร้าน คุณภาพรสชาติ สถานที่ตั้งของร้านและการบริการของพนักงาน

สุวิทย์ อินเขียน, สุภาพร คูพิมาย และศุภกร พรหิรัญกุล (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ ทำการศึกษาโดยการเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่มีประสิทธิภาพต่อผู้ประกอบการให้กับเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารในการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 213 คน จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินกิจการอยู่ในประเภทธุรกิจขนาดย่อม โดยจัดตั้งในรูปแบบบริษัทที่มีพนักงาน จำนวน 50 คนขึ้นไป ระยะเวลาของกิจการ 5 ปี และจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์โดยภาพรวมของกิจการ กลยุทธ์สินค้าและบริการ กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

สุรศักดิ์ อำนวยประวิทย์ (2559) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้บริหารระดับสูงด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ และดำเนินการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 400 คน จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการการเงิน กลยุทธ์ด้านผู้ประกอบการ กลยุทธ์ด้านองค์กร กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านระบบบัญชีและการเงิน

ชาครียา หิรัญสุรงค์ (2560) ได้ทำการศึกษาส่วนผสมทางการตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคในการใช้บริการร้านกาแฟแบบตั้งอยู่ในพื้นที่ส่วนตัวในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มาใช้บริการร้านกาแฟ จำนวน 30 คน จากการศึกษาเหตุผลด้านลักษณะทางกายภาพต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟแบบตั้งอยู่ในพื้นที่ส่วนตัว พบว่า เหตุผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ คือ มีที่นั่งเพียงพอสำหรับลูกค้า มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีห้องน้ำที่สะอาด มีที่จอดรถ และมีป้ายหน้าร้านชัดเจน

มนตรี คำวัน และคู่บุญ จารุณ (2560) ได้ทำการศึกษาโอกาสและความท้าทายของการพัฒนานครพนมเป็นเมืองท่องเที่ยวริมฝั่งโขง ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ และประชาชน จำนวน 20 ราย จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาเมืองท่องเที่ยว พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายของฝากและของที่ระลึก และจากการศึกษาพบว่า นครพนมมีจุดแข็งที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว คือ พระธาตุพนม และประติมากรรมพญานาคที่เป็นจุดเช็คอินหรือจุดแลนด์มาร์ค

รุ่งตะวัน สิ้นธุลีอนาม และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2560) ได้ทำการศึกษาการจัดการด้านการส่งเสริมการตลาดของตลาดริมน้ำวัดดอนหวาย อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ทำการศึกษาโดย

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณะกรรมการวัดและกลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 15 ราย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาเชิงพรรณนา จากการศึกษาพบว่า การจัดการด้านการส่งเสริมการตลาดของตลาดริมน้ำวัดดอนหวาย คือ การจัดกิจกรรมเทศกาลของดีอาหารเด่น โดยมีวิธีการในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมดังนี้ 1) ติดป้ายประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมเทศกาลของดีอาหารเด่น 2) ประชาสัมพันธ์ผ่านรายการโทรทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและอาหาร 3) การใช้สื่อภายในท้องถิ่น เช่น คลื่นวิทยุชุมชน หนังสือพิมพ์ ซึ่งการจัดกิจกรรมในลักษณะนี้จะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกแปลกใหม่ น่าสนใจ และสามารถกระตุ้นการใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับผู้ประกอบการ

วาริพร ชูศรี (2560) ได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตสินค้ากรงนกเขา OTOP ระดับ 5 ดาว เพื่อเข้าสู่ตลาดอาเซียน กรณีศึกษาจากผู้ผลิตบ้านหัวดินเหนือ หมู่ที่ 8 อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากตัวแทนสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตกรงนกเขาจำนวน 5 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการใช้แบบสอบถามจากสมาชิกกลุ่มผู้ผลิต จำนวน 80 ราย จากการศึกษาพบว่า สมาชิกยังขาดความรู้ความสามารถในการผลิตกรงนกแบบดั้งเดิมซึ่งอาจมีแนวโน้มต่อการสูญหายของภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยแนวทางการรับมือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตกรงนกแบบดั้งเดิม

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และพิชชาณีย์ นาคเจริญศรี (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านกาแฟขนาดเล็ก ในเขตอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการร้านกาแฟขนาดเล็กด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 ราย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการร้านกาแฟขนาดเล็กมี 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ดำเนินกิจกรรมโดยการพัฒนาสูตรกาแฟให้หลากหลาย จัดตกแต่งแก้วกาแฟให้สวยงาม สร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้กับตัวสินค้า จัดตกแต่งร้านให้เป็นเอกลักษณ์ตามรูปแบบของร้านกาแฟต่าง ๆ เช่น สไตล์แองคโธป สไตล์ญี่ปุ่น และมีบริการอินเทอร์เน็ตไร้สาย 2) กลยุทธ์มุ่งต้นทุนต่ำ ดำเนินกิจกรรมโดยการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบให้ต่ำที่สุดแต่ยังคงคุณภาพของสินค้า และประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ 3) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ดำเนินกิจกรรมโดยการจัดระบบการทำงานให้คล่องตัว รวดเร็ว และลดความซับซ้อนในการทำงาน

สุชาติ อินกล้า (2560) ได้ทำการศึกษาสภาวะของสถานประกอบการโรงแรมและภัตตาคารขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดตรัง จังหวัดกระบี่ และจังหวัดภูเก็ต ทำการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลผู้ประกอบการด้วยวิธีการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จำนวน 170 ราย จากการศึกษาในด้านการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการมีการรวมกลุ่มกันค่อนข้างน้อย ซึ่งการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการมีหลายสาเหตุ เช่น ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อต้องการที่จะซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกลง เพื่อต้องการสร้างอำนาจในการต่อรองราคาสินค้า/ราคาวัตถุดิบ เพื่อแลกเปลี่ยนการใช้เครื่องจักรและโรงเก็บสินค้า/วัตถุดิบร่วมกัน จากเหตุผลในการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการดังกล่าวจากการศึกษาวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการส่งเสริมการเข้าร่วมเครือข่ายของผู้ประกอบการโรงแรมและภัตตาคาร

ณัฐชา อารังโชติ (2561) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การตลาดเชิงกิจกรรมสำหรับผู้บริโภคกลุ่มครอบครัว ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย จากการศึกษาพบว่า การตลาดเชิงกิจกรรมเป็นการดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการดำเนินการการตลาดเชิงกิจกรรมจะทำให้เกิดกระแสในกลุ่มผู้บริโภคซึ่งสามารถสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคและสามารถสร้างยอดขายได้มากกว่าการตลาดแบบเดิมและเป็นการดึงดูดผู้บริโภคให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทำให้เกิดความประทับใจในผลิตภัณฑ์และส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นพิเศษและพิจารณาถึงสถานที่และรูปแบบในการจัดงานให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ เช่น มีการใช้สัญลักษณ์ประจำงาน มีการใช้สื่อในการโฆษณา และมีการเชิญนักร้อง นักแสดง และสื่อมวลชนมาร่วมในกิจกรรม

ณัฐนิชา ลิ้มปนวิสัย (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยการศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการบริโภคอาหารประเภทร้านริมบาทวิถีของนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ ทำการศึกษาวิจัยโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักท่องเที่ยวที่เคยเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 คน จากการศึกษาด้านการรับทราบข้อมูล พบว่า นักท่องเที่ยวที่เคยเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่รับทราบข้อมูลมาจากสื่อออนไลน์ ร้อยละ 61.50 และรับทราบข้อมูลจากนักท่องเที่ยวด้วยกัน เพื่อน หรือคนที่รู้จัก ร้อยละ 73.10 และผลการศึกษาด้านลักษณะทางกายภาพ พบว่า ปัจจัยที่นักท่องเที่ยวคำนึงถึงในการใช้บริการร้านอาหารริมบาทวิถีมากที่สุดคือ ความสะอาดของอุปกรณ์และภาชนะบรรจุ และความสะอาดของสถานที่บริเวณโดยรอบของร้าน

ทศพร ไชยประคอง และปฐมชัย กรเลิศ (2561) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ และกำไรของผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ กรณีศึกษาบ้านหนองอาบช้าง ตำบลสบเตี๊ยะ อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการศึกษาโดยการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนาเชิงกลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือมีราคาค่อนข้างสูง คือ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านค่าแรงทางตรง และปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการผลิต

ธนภูมิ อติเวทิน (2561) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ประกอบการแนวคิดสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการยุคใหม่ 4.0 ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์แนวคิดและกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า การสร้างเครือข่ายธุรกิจจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้ธุรกิจเติบโตยิ่งขึ้น ช่วยให้ธุรกิจเกิดความคล่องตัวเหนือกว่าคู่แข่ง ช่วยให้ผู้ประกอบการได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนาธุรกิจกับเพื่อนร่วมธุรกิจมากขึ้น ช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองและสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึง ลูกค้า โอกาสทางธุรกิจ ทรัพยากร และหุ้นส่วน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นิศาชล รัตนมณี, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) ได้ทำการศึกษาประโยชน์ของการพัฒนาองค์การโดยใช้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสารและกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า ประโยชน์ของการพัฒนากลยุทธ์เชิงพันธมิตรมีทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกันและช่วยในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 2) ช่วยพัฒนาให้องค์การมีความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการธุรกิจ 3) ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากพันธมิตรและหน่วยงานภายนอกที่

ผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการ 4) ช่วยให้องค์กรรับรู้จุดแข็งจุดอ่อนของพันธมิตร 5) ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในการพัฒนาองค์การจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 6) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

พิชชานันท์ ช้องรักษ์ และเจริญชัย เอกมาไพศาล (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาพลักษณ์อาหารริมทาง ทิศนคติต่อจุดหมายปลายทาง การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและความตั้งใจกลับมาจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยว กรณีศึกษาย่านเยาวราช ทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเที่ยวในเยาวราชจำนวน 235 คน จากการศึกษาพบว่าลักษณะเด่นของร้านอาหารย่านเยาวราชที่ทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ คือ มีราคาที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงง่าย มีลักษณะเด่นชัด และแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมอาหารไทย-จีน

พิชญา แสงรูป และเจริญชัย เอกมาไพศาล (2561) ทำการศึกษาปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดที่มีอิทธิพลต่อการบริโภคอาหารริมทางของผู้บริโภคชาวไทย กรณีศึกษา: ร้านอาหารริมทางย่านถนนเยาวราช กรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคชาวไทยที่เคยมาใช้บริการร้านอาหารริมทางย่านเยาวราช จำนวน 270 คน จากการศึกษาด้านความพึงพอใจส่วนบุคคลพบว่า ผู้บริโภคต้องการที่จะลองอาหารริมทางใหม่ ๆ ที่ไม่เคยรับประทานมาก่อน ผู้บริโภคชอบบรรยากาศของร้านอาหารริมทาง และผู้บริโภคมีความสุขในการรับประทานอาหารริมทาง และผลการศึกษาด้านภาพลักษณ์ พบว่า เยาวราชมีชื่อเสียงในการจัดงานเทศกาลอาหาร และเยาวราชมีร้านอาหารริมทางที่มีชื่อเสียง

สุชีรา ธนาวุฒิ และสุชีรา เจริญ (2561) ได้ทำการศึกษาการส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การแปรรูปข้าวหลามเพื่ออนุรักษ์ภูมิปัญญา กรณีศึกษาบ้านไผ่ หมู่ที่ 5 ตำบลกระเบื้องใหญ่ อำเภอฟินมาย จังหวัดนครราชสีมา ทำการศึกษาโดยวิธีการสังเกต เรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างเกษตรกรแปรรูปข้าวหลาม จำนวน 10 ราย จากการศึกษาพบว่า อาชีพการผลิตข้าวหลามเป็นอาชีพที่สร้างรายได้หลักให้กับครอบครัว โดยผู้ผลิตข้าวหลามส่วนใหญ่ได้รับความรู้ในการผลิตข้าวหลามมาจากบรรพบุรุษ และจากการศึกษาในด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ พบว่า กลุ่มผู้ผลิตข้าวหลามเห็นด้วยกับการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การแปรรูปข้าวหลาม เพื่อให้องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นยังคงอยู่คู่กับลูกหลาน และสามารถสร้างรายได้ให้กับลูกหลานในอนาคตได้ จากการศึกษาในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่า ข้าวหลามของบ้านไผ่มีความเป็นอัตลักษณ์ด้านรสชาติที่แตกต่างจากข้าวหลามทั่วไปจึงไม่ควรมีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เนื่องจากจะทำให้สูญเสียความเป็นอัตลักษณ์ของข้าวหลามได้

จิราพัทธ์ แก้วศรีทอง (2562) ได้ทำการศึกษาการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดแพร่ กรณีศึกษาการทำผ้าหม้อห้อมของชาวไทพวน ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับปราชญ์ชาวบ้าน นักวิชาการท้องถิ่นและผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากการศึกษาในด้านการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่า ในการถ่ายทอดภูมิปัญญาการผลิตผ้าหม้อห้อมสามารถทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การถ่ายทอดความรู้ภายในครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น

- 2) การถ่ายทอดความรู้ภายในชุมชนในรูปแบบดั้งเดิมและการถ่ายทอดความรู้ในสถานศึกษา
- 3) การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลภายนอกชุมชนที่สนใจ

ดวงตา อ่อนเวียง และคณะ (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์ที่สัมฤทธิ์ผลของการประกอบการร้านอาหารถาวรขนาดเล็กในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำการศึกษาโดยการสำรวจปัญหาที่พบในการประกอบธุรกิจร้านอาหารถาวรขนาดเล็กในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้วนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มผลประกอบการ จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจร้านอาหารถาวรขนาดเล็กมี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การบริการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศร้าน ผลิตภัณฑ์ ราคา และการโปรโมท โดยพบว่ากลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์ด้านการบริการ

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และธีระพงษ์ ทศวัฒน์ (2562) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวของชุมชนท่าสะพานท่ามกลางกระแสสังคมอุตสาหกรรม ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 ราย จากการศึกษาพบว่า การที่ชุมชนให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวโดยการสร้างอัตลักษณ์ของชุมชน สร้างจุดขายให้นักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชน เพื่อซื้อสินค้าต่าง ๆ รวมถึงการสัมผัสบรรยากาศในการท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิตวัฒนธรรมจะทำให้คนในชุมชนสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวด้วยการประกอบธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวทางเรือ การท่องเที่ยวด้านประเพณี วัฒนธรรม และการจำหน่ายอาหารของคนในชุมชน

เกียรติคุณ จินตวร และคณะ (2563) ได้ทำการศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนในการลงทุนปลูกบัวของเกษตรกรในจังหวัดชลบุรี ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยเครื่องมือแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเกษตรกร จำนวน 400 ราย จากการศึกษาพบว่า ราคาของปัจจัยการผลิตบัวแดงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ดังนั้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิตเกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มกันในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นการเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคาทำให้เกษตรกรได้ปัจจัยในการผลิตที่ถูกลงและยังช่วยชะลอการปรับขึ้นราคาปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ยังช่วยให้เกษตรกรสามารถกำหนดราคาในการจำหน่ายผลผลิตให้เป็นราคาเดียวกันของกลุ่มเพื่อลดปัญหาการแข่งขันของเกษตรกรด้วยวิธีการลดราคาสินค้าในการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

เสาวคนธ์ ศรีสุคนธ์รัตน์, สุนิสา ประทีป ณ กลาง และนุชรี คงมณี (2563) ได้ทำการศึกษาการจัดการความรู้วัฒนธรรมอาหารพื้นบ้านจังหวัดพังงา กรณีศึกษาอำเภอทับปุด ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการความรู้อาหารพื้นบ้านจากผู้เชี่ยวชาญอาหารพื้นบ้าน จำนวน 11 ราย จากการศึกษาในด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญอาหารพื้นบ้านมีการจัดเก็บความรู้โดยอาศัยความจำและความชำนาญของตนเอง ด้านการถ่ายทอดความรู้ของผู้เชี่ยวชาญอาหารพื้นบ้าน พบว่ามีการถ่ายทอดความรู้ให้กับเครือญาติลูกหลานและบุคคลที่สนใจด้วยวิธีการฝึกปฏิบัติ

อัครลักษณ์ ราชพลสิทธิ์, วันชัย ธรรมสัจการ และปรีดี โชติช่วง (2563) ได้ศึกษาข้าวหลามหนองมน องค์ความรู้ ภูมิปัญญา และรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นไทยอย่างยั่งยืน ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการข้าวหลามและปราชญ์ชาวบ้าน จำนวน 10 ราย

จากการศึกษาพบว่า ในการสืบทอดภูมิปัญญาในการทำข้าวหาลามของชาวบ้านชุมชนหนองมนสามารถจำแนกได้ 3 วิธี ได้แก่ การบอกเล่า การสาธิตและการปฏิบัติจริง

โอษฐ์ญา บัวธรรม (2563) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการใช้บริการร้านอาหาร กรณีศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เคยใช้บริการร้านอาหารในเขตพื้นที่ 4 อำเภอในจังหวัดมหาสารคามจำนวน 400 คน จากการศึกษพบว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ขาดข้อมูลเกี่ยวกับร้านอาหารที่มีชื่อเสียงในจังหวัดมหาสารคาม ทำให้นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มักเลือกร้านอาหารที่ตั้งอยู่บริเวณริมถนน มีที่จอดรถ และสามารถมองเห็นได้ง่าย

ณัฐธินิชา เพชรแก้ว, ปริญทิพย์ ภูชะโร และเอมีล่า แวฮือซอ (2564) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านอาหารเกาหลีในจังหวัดภูเก็ตประสบความสำเร็จ ทำการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการร้านอาหารเกาหลี จำนวน 3 ราย จากการศึกษพบว่า จุดแข็งที่ทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารเกาหลีประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ คือทำเลที่ตั้งของร้านติดกับถนนสายหลักลูกค้าสามารถมองเห็นร้านได้อย่างชัดเจนและสะดวกต่อการเดินทาง

ณัฐวิกร หารษาพันธุ์ และจำเริญ คังคะศรี (2564) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อการท่องเที่ยวชุมชนริมน้ำจันทบูร จังหวัดจันทบุรี ดำเนินการศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 ราย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการศึกษพบว่า ในการจัดทำกลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาดจะต้องมีการพัฒนาชุมชนโดยการสร้างภาพลักษณ์จุดขายด้านประวัติศาสตร์ของแต่ละชุมชน พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นเอกลักษณ์ สร้างจุดเช็คอิน สร้างแลนด์มาร์ค เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถถ่ายภาพบอกต่อความประทับใจของวัฒนธรรมวิถีชีวิตดั้งเดิม ซึ่งในการสร้างกลยุทธ์จะต้องใช้เครื่องมือในการสื่อสารทางด้านการตลาดดังนี้ 1) การประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) การใช้สื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ 3) การประชาสัมพันธ์ผ่านแผ่นพับ หนังสือแนะนำเที่ยวและป้ายแผนที่ในชุมชน 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายโดยการจัดแพ็คเกจท่องเที่ยววิถีพิเศษ

มลทิพย์ บำรุงกิจ และนพดล พันธุ์พานิช (2564) ได้ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ความเป็นผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมเซรามิกส์ ลำปาง ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 477 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 ราย จากการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า วิสาหกิจอุตสาหกรรมเซรามิกส์ ลำปางได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการเผชิญกับความเสี่ยง ซึ่งในปัจจุบันได้มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือกับผู้ประกอบการในการรวมกลุ่มสำหรับการสร้างกลุ่มเครือข่ายการพัฒนาธุรกิจกลุ่มแบบคลัสเตอร์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสร้างฐานอำนาจการต่อรองในการซื้อวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และช่วยเหลือในด้านระบบการขายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สาธิตา สกฤตตันกุลชัย และกรรณิกา สงวนสินธุกุล (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอาหารในพื้นที่ที่มีบริบทต่างกัน: กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม ทำการศึกษาโดย

การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ราย จากแหล่งท่องเที่ยวที่ทำการศึกษาในจังหวัดนครปฐม 7 แห่ง จากการศึกษาด้านกายภาพพื้นที่อำเภอนครชัยศรี: ตลาดนา พบว่า ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวริมน้ำควรมีการดัดแปลงสภาพพื้นที่มาใช้ในการพัฒนาโดยการเพิ่มกิจกรรมการค้าขายเพิ่มเติมในพื้นที่ ทำการสร้างสถานที่คอยพักของนักท่องเที่ยวเชื่อมเข้าหาพื้นที่ริมน้ำ ซึ่งในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจะต้องคำนึงถึงพื้นที่ในการใช้งานที่สามารถรองรับทุกคนที่มาท่องเที่ยว รวมถึงการสร้างห้องน้ำสาธารณะและพื้นที่จอดรถสำหรับนักท่องเที่ยวและคนอื่น ๆ ที่เข้ามาในพื้นที่

Lorchirachoonkul, Atthirawong and Leerojanaprapa (2018) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ห่วงโซ่อุปทานของผ้าไหมไทย-ลาว กรณีที่มีความร่วมมือกันระหว่างไทยและสปป.ลาว เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพผ้าไหมของไทยและลาว ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานของผ้าไหมในประเทศไทยจำนวน 23 คน และสปป.ลาว จำนวน 6 คน จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถได้กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการผลิตผ้าไหมระหว่างไทยและสปป.ลาว ได้แก่ การสร้างศูนย์กลั่นอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยในอาเซียน การพัฒนาเทคโนโลยี การส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้ และการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้กล่าวถึงแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาผลประกอบการของผู้ประกอบการและความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประกอบการ ได้แก่ ต้นทุน ยอดขาย ความจงรักภักดีของลูกค้า และอัตลักษณ์สินค้า รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีและความสำคัญในการสร้างกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาผลประกอบการ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถนำมาสรุปจำแนกตัวแปรที่สำคัญที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ที่ | ผู้วิจัย                                                                     | ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประกอบการ          |        |                                          |                         | ประเภทกลยุทธ์              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|     |                                                                              | ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |        | ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |                         |                            |
|     |                                                                              | ยอดขาย                                | ต้นทุน | อัตลักษณ์สินค้า                          | ความจงรักภักดีของลูกค้า |                            |
| 1   | ดิษฐพงศ์ รัตนโอภา (2555)                                                     |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 2   | รภัทร หาทวยการ และอัมพน ห่อนาค (2557)                                        | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 3   | สมถวิล พลแสน และธีระ ฤทธิรอด (2557)                                          | ✓                                     |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 4   | จันทร์เพ็ญ ชาประดิษฐ์ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558)                          |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 5   | ประภาพร พนมไพร (2558)                                                        |                                       | ✓      | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 6   | พนิดา ปานเพชร และธีระ ฤทธิรอด (2558)                                         |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 7   | ศิมาภรณ์ สิทธิชัย และสิญธร ชุนอ่อน (2558)                                    |                                       |        |                                          | ✓                       |                            |
| 8   | สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558)                                                   |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 9   | กฤษณะ ดาราเรือง (2559)                                                       |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 10  | จิตพนธ์ ชุมเกต, จุฑามาศ เสนิงค์ ณ อยู่ธยา และปณิศา ขาดิสิริพิทักษ์กุล (2559) |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 11  | ณัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์ (2559)                                                | ✓                                     |        |                                          | ✓                       |                            |
| 12  | ชัยนันต์ ไชยเสน (2559)                                                       |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 13  | เตือนใจ ศรีชะภา (2559)                                                       | ✓                                     |        |                                          | ✓                       |                            |
| 14  | พิบูล ไวจิตรกรรม (2559)                                                      |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 15  | รัตติยาภรณ์ พิศาลวราพงศ์ (2559)                                              |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ที่ | ผู้วิจัย                                                          | ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประกอบการ          |        |                                          |                         | ประเภทกลยุทธ์                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
|     |                                                                   | ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |        | ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |                         |                                                |
|     |                                                                   | ยอดขาย                                | ต้นทุน | อัตลักษณ์สินค้า                          | ความจงรักภักดีของลูกค้า |                                                |
| 16  | รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนภาพร ชันธนาภา (2559) |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 17  | วิญญูวิทย์ แจ่มพลอย และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2559)                |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 18  | สุวิทย์ อินเขียน, สุภาพร คูพินาย และศุภกร พรหิรัญกุล (2559)       |                                       | ✓      |                                          | ✓                       | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง<br>กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ |
| 19  | สุรศักดิ์ อำนวยประวิทย์ (2559)                                    |                                       | ✓      |                                          |                         |                                                |
| 20  | ชาคริยา หิรัญสุรงค์ (2560)                                        | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 21  | มนตรี คำวัน และคู่บุญ จารุมณี (2560)                              | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 22  | รุ่งตะวัน สินธุ์สอนาม และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2560)              | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 23  | วาริพร ชูศรี (2560)                                               |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 24  | วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ และพิชชาณีย์ นาคจรรยา (2560)                 | ✓                                     | ✓      | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 25  | สุชาติ อินกล้า (2560)                                             |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ                               |
| 26  | ณัฐชา อารังโชติ (2561)                                            | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 27  | ณัฐนิชา ลิ้มปณวิสัย (2561)                                        |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                     |
| 28  | ทศพร ไชยประคอง และปฐมชัย กรเลิศ (2561)                            |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ                               |

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ที่ | ผู้วิจัย                                                              | ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประกอบการ          |        |                                          |                         | ประเภทกลยุทธ์              |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|     |                                                                       | ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |        | ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |                         |                            |
|     |                                                                       | ยอดขาย                                | ต้นทุน | อัตลักษณ์สินค้า                          | ความจงรักภักดีของลูกค้า |                            |
| 29  | ธนภูมิ อติเวทิน (2561)                                                |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 30  | นิศาชล รัตนมณี, เอลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2561) |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 31  | พิชชานันท์ ช่อรักษ์ และเจริญชัย เอกมาไพศาล (2561)                     |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 32  | พิชญา แสงรูป และเจริญชัย เอกมาไพศาล (2561)                            |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 33  | สุชีรา ธนาวุฒิ และสุธิรา เจริญ (2561)                                 |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 34  | จิราพัทธ์ แก้วศรีทอง (2562)                                           |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 35  | ดวงตา อ่อนเวียง และคณะ (2562)                                         |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 36  | นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และธีระพงษ์ ทศวัฒน์ (2562)                         | ✓                                     |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 37  | เกียรติคุณ จินตวร และคณะ (2563)                                       |                                       | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 38  | เสาวคนธ์ ศรีสุคนธ์รัตน์, สุนิสา ประทีป ณกลาง และนุชรี คงมณี (2563)    |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 39  | อัครลักษณ์ ราชพลสิทธิ์, วันชัย ธรรมสังการ และปรีดี โชติช่วง (2563)    |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 40  | โอษฐ์ญา บัวธรรม (2563)                                                |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ที่ | ผู้วิจัย                                                      | ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลประกอบการ          |        |                                          |                         | ประเภทกลยุทธ์              |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|     |                                                               | ผลประกอบการที่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |        | ผลประกอบการที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเงิน |                         |                            |
|     |                                                               | ยอดขาย                                | ต้นทุน | อัตลักษณ์สินค้า                          | ความจงรักภักดีของลูกค้า |                            |
| 41  | ณัฐธินิชา เพชรแก้ว, ปริณทิพย์ ภูชะโร และเอมีล่า แวอีซอ (2564) |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 42  | ณัฐวิกร หารษาพันธุ์ และจำเริญ คังคะศรี (2564)                 |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 43  | มลทิพย์ บำรุงกิจ และนพดล พันธุ์พานิช (2564)                   | ✓                                     | ✓      |                                          |                         | กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ           |
| 44  | สาธิตา สกุศลรัตนกุลชัย และกรรณิกา สงวนสินธุกุล (2564)         |                                       |        |                                          |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |
| 45  | Lorchirachoonkul, Atthirawong and Leerojanaprapa (2018)       |                                       |        | ✓                                        |                         | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง |