

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
พอสรุปรวบรวมเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการ
  - 1.1 ความหมายของผู้ประกอบการ
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ
    - 1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
    - 1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ
    - 1.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ
  - 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 1.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศและอายุ
    - 1.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
    - 1.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภูมิความรู้ความชำนาญ
    - 1.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2547
  - 3.1 กรอบแนวคิดโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ.2547
  - 3.2 กระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2547
  - 3.3 ประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรร
  - 3.4 หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC)
  - 3.5 การจัดระดับสินค้า
4. สมมติฐานการวิจัย
5. กรอบการวิจัย

## 1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการ

### 1.1 ความหมายของผู้ประกอบการ

คำว่า “ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)” ได้มีผู้ให้นิยามและความหมายไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, น.15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ บุคคลที่จัดตั้งองค์การธุรกิจขึ้น โดยยอมรับความเสี่ยงภัย เพื่อหวังผลกำไร

ชลเย็น หงส์ไพศาลวิวัฒน์ (2539, น.9) ได้สรุปความหมายไว้ในงานวิจัยว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ จึงเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อก่อตั้งสถาน ธุรกิจดำเนินการผสมผสานปัจจัยจำเป็นต่างๆ อันได้แก่ ทุน ที่ดิน แรงงาน และเทคนิคการบริหาร ตลอดจนยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

ปรีชา ทิวาหุด และ สุพัชรา มั่นพลศรี (2536, น.1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบการ ได้แก่ มนุษย์คนที่ริเริ่มธุรกิจขึ้นมา คอยผลักดันให้ธุรกิจก้าวหน้าไป และเป็นคนคอย ป้อนพลังงานให้แก่ธุรกิจ

วชิร โอภิธากร (2533, น.60) ได้สรุปความหมายไว้ในงานวิจัยว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ดำเนินการผสมผสานปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ทุน ที่ดิน แรงงาน และเทคนิคการผลิต การบริหาร การจัดการ เพื่อจัดตั้งองค์การทางธุรกิจ โดยยอมรับความเสี่ยงภัยอันนำมาเพื่อ ผลกำไรและความพอใจ

รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.31) ได้สรุปความหมายไว้ในงานวิจัยว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งองค์กรเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และดำเนินกิจการโดย ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ หรือ เป็นผู้กระตุ้น ในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่าง รอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบกิจการ รวมทั้งผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ทำงานอย่าง สร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ที่ดีตามพันธะในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือ นำความสามารถ เก้าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งแก่กิจการ

แคทลินและแมทธิว (Catlin and Matthews, 2001, p.5) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่เชื่อมั่นในตัวเองที่จะปฏิบัติตามความคิดหรือความฝันของตน โดยมุ่งมั่นที่จะทำให้ฝันของตนเป็นจริง และเมื่อเผชิญกับความผิดหวังหรือความล้มเหลว ก็จะไม่ ค่นหาทางอื่นอยู่เสมอ

สคาโบรอกและซิมเมอร์ (Scarborough and Zimmerer, 2003, p.3) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งธุรกิจใหม่ ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เพื่อผลกำไรและความก้าวหน้า โดยการใช้ประโยชน์จากโอกาสและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น

ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.56) ได้ให้นิยามไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ซึ่งเริ่มก่อตั้งกิจการ เป็นเจ้าของ หรือ หุ้นส่วน และดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

จากนิยามและความหมายของผู้ประกอบการที่ได้ทำการศึกษามาได้กล่าวแล้วข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีกำไรสูงสุด โดยการวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการ ตามแนวทางของศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.56) ซึ่งเป็นแนวทางด้านจิตวิทยาที่ให้ความสำคัญกับคนและปัจจัยต่างๆที่จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

### 1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

#### 1.) ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” ได้มีผู้ให้นิยามและความหมายไว้มากมายแตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

พิบูล ทีปะปาล (2546, น.7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.49) ได้สรุปความหมายไว้ในงานวิจัยว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ กระบวนการในการบริหารองค์กรอย่างมีรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เมอมเมอร์ฮอน (Schermerhorn, 2002, p.203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือ แผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้

ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

พิตต์ และลีห์ (Pitts and Lei, 2000, p.6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อ หรือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือ มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Process) นับได้ว่าเป็นการวางแผนงานอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายที่ครอบคลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจ หรือส่วนใหญ่ของงาน หรือโครงการใหญ่ การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังกินความรวมไปถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้ และจำหน่ายทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร (อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง, 2544, น.31)

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์มาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การวางแผน หรือวางกรอบของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามที่ได้มีการกำหนดไว้

## 2.) องค์ประกอบและความสำคัญของกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, น. 38) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ เป้าหมาย (Goal) นโยบาย (Policies) และแผน (Plans) นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2542, น. 23-24) ได้สรุปว่า การกำหนดหรือวางกลยุทธ์ในการบริหารในองค์กรที่มีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วย โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนา กลุ่มธุรกิจของบริษัท เพื่อพิจารณาว่าบริษัทควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะทำอะไรไปยังธุรกิจแต่ละประเภทอย่างไร
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งเน้นการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยบริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit หรือ SBU) เดียวกัน ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นด้วย
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยแต่ละหน่วยงานจะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ของตนเอง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้จะอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับบริษัท ตามลำดับ

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะประกอบกันเป็นลำดับของกลยุทธ์ภายในธุรกิจ โดยที่กลยุทธ์แต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกัน จึงต้องมีการผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายโดยรวมของบริษัท

เฮนรี มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงใน ศิระ โอภาสพงษ์, 2543, น.78)

ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการ ได้สร้างแม่แบบกลยุทธ์ออกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) หมายถึง การวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร
2. กลยุทธ์ที่จงใจ (Deliberate Strategy) หมายถึง การวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ และแผนนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้
3. กลยุทธ์ที่ไม่เป็นจริง (Unrealized Strategy) หมายถึง การวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการ แต่แผนนั้นไม่บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้
4. กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในทันที (Emergent Strategy) หมายถึง การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่ไม่มีการวางแผนมาก่อน

5. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) หมายถึง การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ไม่ว่าจะด้วยรูปแบบหรือวิธีการใดๆ และจะเกิดขึ้นอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

โทมัส โอ. ดาเวนพอร์ต (Davenport, 1999, pp.12-20) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจมีปัจจัยประกอบที่พบเห็นกันทั่วไป 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่

1. เน้นที่หน่วยธุรกิจ หมายถึง บริษัทต่างๆ มักจะพูดถึงส่วนประกอบต่างๆ ของตนในฐานะที่เป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Units) เพราะหน่วยธุรกิจดังกล่าวมักจะเน้นที่ผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายๆ กัน มุ่งให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีการระบอบออกมาอย่างชัดเจนและต้องการทักษะด้านการบริหารจัดการภายในที่มีความต่อเนื่อง หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้มักมีมาตรฐานวัดผลปฏิบัติงานและแผนการจ่ายค่าตอบแทนของตนเอง ซึ่งทั้งหมดนี้ยิ่งทำให้หน่วยธุรกิจกลายเป็นสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. เน้นความสำเร็จของหน่วยธุรกิจในอนาคต หมายถึง การวางแผนอนาคตในระยะยาวเพื่อหาเป้าหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องการ จากนั้นจึงทำการกำหนดทิศทางขององค์กรและลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้มีการกำหนดไว้ เพื่อไปสู่ผลสำเร็จและความมั่งคั่งขององค์กร
3. จัดสรรทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์จะสูญเสียเปล่าทันที หากไม่มีการบอกถึงการเพิ่ม การได้มา การแปรรูป และการลงทุนในทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้แผนนั้นมีคุณค่าและสามารถปฏิบัติได้จริง
4. ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจกำลังดำเนินอยู่ด้วย ถึงจะทำให้แผนนั้นมีคุณค่า สามารถปฏิบัติได้จริง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บริวและฮันท์ (Brew and Hunt, 1999, quoted in O'Regan et al., 2005, p.47) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์และแบ่งกลยุทธ์เป็น 2 ส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน คือ กระบวนการ (Process) และเนื้อหา (Content) กระบวนการมุ่งเน้นไปที่การสร้างและนำกลยุทธ์ไปใช้ ในขณะที่เนื้อหาได้เน้นถึงสาระของกลยุทธ์ หรืออาจพูดได้ว่า เป็นโครงร่างของบริษัท เช่น ผลิตภัณฑ์หรือตลาด เป็นต้น และหลักการที่ว่า บริษัทจะแข่งขันได้อย่างไรในตลาดที่เลือก นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังสามารถ

อธิบายได้ว่าเป็นรูปแบบของการกระทำที่จะบรรลุการได้เปรียบทางการแข่งขันและให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและให้ทิศทางขององค์กร

นอกจากนี้ บาดัล (Badal, 2005, p.365 quoted in Johnson, 2006, pp.23-29) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำ เนื่องจากมีผลต่อความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร แต่ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ การไม่ยอมทำความเข้าใจในปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มากระทบกับองค์กร ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านั้น ได้แก่

#### 1. ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- กฎหมาย ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงทุก 4 ปีหลังการเลือกตั้งและทุกคนต้องปฏิบัติตาม
- เทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นเรื่อยๆและไม่สามารถคาดเดาได้ ทำให้สินค้าสามารถที่จะล่าหลังได้ในข้ามคืน
- การเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น เรื่องของการก่อการร้าย หรือข้อตกลงทางการค้าต่างๆ เช่น The European Union, GATT และ NAFTA ซึ่งอาจมีผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจได้
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น ความหายนะทางเศรษฐกิจในแถบเอเชียหรือยุโรป สามารถมีผลกระทบระยะยาวต่อตลาดเงินทั่วโลก
- ปัญหาการเมือง ซึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในแผนเศรษฐกิจของแต่ละประเทศได้
- ปัญหาทางสังคม เช่น เรื่องสิทธิมนุษยชน เรื่องปัญหาแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนประชากร (Demographic)

#### 2. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- ความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วหากมีการสูญเสียผู้บริหาร
- วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรก็ไม่สามารถลอกเลียนกันได้
- การวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงมากสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก

โดยปัจจัยต่างๆเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ระยะยาวได้ในชั่วเวลาแค่ข้ามคืน ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องวางเพื่อรองรับอนาคต แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอด้วยเช่นกัน

ศาสตราจารย์ไมเคิล เพอร์เซอร์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ 3 มิติ โดยแต่ละมิติมีความเป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่อกัน มิติต่างๆ ได้แก่

1. เนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategic Content) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้ขายสินค้า พนักงาน ตัวสินค้า องค์ประกอบการผลิต การตลาด ทุน คู่แข่ง กฎหมาย และ กฎเกณฑ์ทางการค้า ตัวอย่างของกลยุทธ์ในมิตินี้ ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มยอดขาย การจ้างพนักงาน การลดขนาดการผลิต เป็นต้น
2. กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Process) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงาน การตัดสินใจ ซึ่งศาสตราจารย์ไมเคิล เพอร์เซอร์ ได้ศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานใน 4 รูปแบบ คือ
  - 2.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานล่วงหน้าโดยครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ บุคคลที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะวางแผนล่วงหน้า และสร้างสถานการณ์ได้อย่างแคล่วคล่อง ข้อดีของการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ คือ จะสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีโครงสร้าง ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ แต่มีข้อเสีย คือ ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก
  - 2.2 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานให้เฉพาะกับงานที่สำคัญที่สุด ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการวางแผนระยะสั้น โดยแก้ปัญหาได้แล้ว จึงค่อยวางแผนต่อไปทีละขั้น ข้อดีของกลยุทธ์นี้คือ ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย
  - 2.3 การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงาน โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่สอดส่องหาโอกาสในการทำธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ข้อดี คือ ผู้ที่คอยแสวงหาโอกาส มักจะไม่พลาดโอกาสในการทำธุรกิจเมื่อมีช่องทาง และไม่ต้องวางแผนล่วงหน้า ข้อเสีย คือ โอกาสที่เกิดขึ้นอาจไม่ตรงกับเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้

2.4 การตั้งรับ (Reactive Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงาน โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่คอยตอบสนองความต้องการหรือสถานการณ์จากภายนอกที่เกิดขึ้น

### 3. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

จากข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจข้างต้น จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในลักษณะที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงชนิดของการวางแผนในทรวงศ์ที่กว้างขวาง รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์กรโดยส่วนรวม กลยุทธ์ทางธุรกิจจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงภาพพจน์ขององค์กร โดยอธิบายผ่านเป้าหมายและนโยบายต่างๆ รวมทั้งจะมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างไรในการดำเนินธุรกิจบ้าง ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้สนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจตามแนวทางจิตวิทยาของศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์เป็นหลัก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจและการวางแผนการดำเนินงานของผู้ประกอบการด้วย

#### 1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ

##### 1.) ความหมายของภูมิความรู้ความชำนาญ

คำว่า “ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital)” หรือในทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ปรากฏเป็นครั้งแรกในบทความปี ค.ศ. 1961 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ โนเบลทีโอดอร์ ดับเบิลยู. ฮูบลต์ ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์จำนวนมากได้พยายามหาศัพท์มาบรรยายคุณสมบัติของทุนมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้

แกรี เบคเกอร์ (Becker อ้างถึงใน ศิระ โอภาสพงศ์, 2543, น.32) ได้เพิ่มเติมคุณสมบัติของทุนมนุษย์ ว่าด้วยเรื่องบุคลิกภาพ รูปลักษณ์ภายนอก ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือเข้าไปอีก ส่วนริชาร์ด ครอว์ฟอร์ด ที่ปรึกษาด้านบริหารจัดการ (อ้างถึงใน ประกอบ ทองมา, 2519, น.5-6) ได้ให้ความสำคัญของทุนมนุษย์ในรูปแบบของบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว โดยกล่าวว่าทุนมนุษย์ประกอบรวมเข้าเป็น “บุคคลที่ได้รับการศึกษา มีทักษะและความชำนาญงาน” โดยความรู้ (Knowledge) และทักษะความชำนาญ (Skill) เป็นรูปแบบหนึ่งของทุน (Capital) ในการประกอบธุรกิจ ประเทศตะวันตกได้มีการสังเกตกันอย่างกว้างขวางว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตประชาชาตินั้นมีสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ที่ดิน จำนวนแรงงาน และต้นทุนทาง

กายภาพโดยเปรียบเทียบ จึงมีการหันมาพิจารณาและให้ความสำคัญถึงเรื่องการลงทุนในมนุษย์ (Human Capital) เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ดาเวนพอร์ท (Davenport, 1999, pp.18-24) ได้แยกแยะทุนมนุษย์ออกเป็น องค์ประกอบต่างๆ คือ ความสามารถ (Ability) พฤติกรรม (Behavior) ความพยายาม (Effort) และเวลา (Time) โดยระบุความหมายของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความชำนาญในชุดของกิจกรรม หรืองาน รูปแบบใด โดยความสามารถจะประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยอีก 3 ส่วน ได้แก่

1.1 ความรู้ (Knowledge) เปี่ยมด้วยความรู้ในข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับทำงาน หนึ่งๆ ความรู้นี้มีลักษณะกว้างขวางกว่าทักษะ เพราะความรู้บ่งบอกถึง ขอบเขตสติปัญญาภายในงานหรือภารกิจที่บุคคลหนึ่งกระทำอยู่ การจะ ประสบความสำเร็จในการผ่าตัดดมองได้ คนเป็นแพทย์จำต้องมีมากกว่า ทักษะด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความรู้กว้างๆ เกี่ยวข้องกับ สรีรศาสตร์ พิธีการในการผ่าตัด วิธีการกู้ชีวิตคนไข้ และขั้นตอนการทำ หลักฐานด้านประกันชีวิตด้วย เป็นต้น

1.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความคล่องแคล่ว รู้จักขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี ทักษะนี้มีตั้งแต่ความแข็งแกร่ง ทางกายภาพ ไปจนถึงความปราดเปรี้ยวคล่องแคล่วกับการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง เนื้อหาสำคัญก็คือ การเก่งเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1.3 ความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ (Talent) เป็นคุณสมบัติสำหรับ ทำงานใดงานหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด ติดตัวมาแต่กำเนิด คำว่า “พรสวรรค์” นี้ มี ความหมายเหมือนกับความสามารถตามธรรมชาตินั่นเอง

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกที่มีส่วนต่อความสำเร็จ ของงานที่สังเกตได้ โดยพฤติกรรมจะรวมเอาการตอบสนองที่มีมาแต่เดิมและที่ได้รับการฝึกฝน อบรมมาใหม่ที่บุคคลแต่ละคนแสดงต่อสถานการณ์หรือปัจจัยกระตุ้นเชิงสถานการณ์ต่างๆ ซึ่ง ลักษณะอาการที่แสดงออกไปจะแสดงถึงค่านิยม จริยธรรม ความเชื่อ และปฏิภิกิริยาต่อ สภาพแวดล้อมที่อาศัยอยู่

3. ความพยายาม (Effort) หมายถึง การนำเอาทรัพยากรทางกายและความคิดไปใช้

ด้วยความมีสติ เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายเฉพาะบางอย่าง ความพยายามเป็นหัวใจของจรรยาบรรณในการทำงาน ความพยายามจะเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ เฉพาะตัว ตลอดจนพฤติกรรมที่ได้รับการควบคุม เพื่อก่อให้เกิดการลงทุนในทุนมนุษย์

4. เวลา (Time) หมายถึง ปัจจัยด้านลำดับเวลาของการลงทุนในทุนมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นระยะเวลาหลายชั่วโมงต่อวัน บรรดานักเศรษฐศาสตร์มักจะแยกเวลาออกมาจากการให้คำจำกัดความของทุนมนุษย์ เพราะเวลาไม่ได้เป็นปัจจัยที่อยู่ในจิตใจหรือร่างกายมนุษย์ แต่ในบางด้านเวลาจะถือว่าเป็นทรัพยากรพื้นฐานมากที่สุดภายใต้การควบคุมของมนุษย์ เนื่องจากคนที่มีความสามารถเฉพาะตัว มีทักษะ มีความรอบรู้และทุ่มเทมากที่สุด จะไม่สามารถสร้างผลงานใดๆ ออกมาได้เลย หากปราศจากการลงทุนด้านเวลาในงานนั้นๆ

ศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภูมิความรู้ความชำนาญไว้ว่า เป็นผลรวมของความรู้ ความชำนาญ ซึ่งผู้ประกอบการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้บ่งชี้ความรู้ ความชำนาญหลายอย่างได้ถูกพิจารณาขึ้น โดยส่วนมากจะเป็นการวัดโดยอ้อม เครื่องมือดังกล่าวได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์เฉพาะด้าน และประสบการณ์การเป็นผู้นำ ในประเทศตะวันตก พบว่า ภูมิความรู้ ความชำนาญ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Rauch & Frese, 1998 อ้างถึงใน Michael Frese, 2000, p.25) ซึ่งผลการศึกษานี้ เป็นเช่นเดียวกันกับที่พบในประเทศซิมบับเว ทวีปแอฟริกา (Danielsetal, 1985 อ้างถึงใน Michael Frese, 2000, p.25) และในประเทศแซมเบีย (Parker, 1886 อ้างถึงใน Michael Frese, 2000, p.25)

## 2.) ความสำคัญของภูมิความรู้ความชำนาญ

จินตนา บุญบงการ (2542, น.56) ได้ศึกษาถึงการดำเนินการของผู้ประกอบการใหม่ซึ่งมัก กล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการควรจะมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะทำ โดยให้ความหมายของคำว่าประสบการณ์ไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญและความชำนาญในการควบคุมการดำเนินการของกิจการ (Reuber, Dyke and Fischer, 1990) และความสามารถแก้ไขปัญหาได้ (Prietula and Simon, 1989) การวัดประสบการณ์ และกิจการแต่ละอย่างต้องการประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งทำให้วัดและศึกษายากยิ่งกว่านี้บางคนจะพบว่า ประสบการณ์ของผู้ประกอบการหลายๆ คน มาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อน ดังนั้น การที่กล่าวถึงประสบการณ์นั้น อาจเกี่ยวข้องไปถึงการมาจากครอบครัวที่ทำกิจการ

มาก่อน ประสบการณ์ในงาน ประสบการณ์ที่เป็นความชำนาญทางฝีมือเฉพาะอย่าง และการมีความสามารถเฉพาะทาง

ประธาน วงศ์ใหญ่ (2542, น.26) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันนั้นเป็นผลมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลัง (Background) ที่สำคัญของมนุษย์ ได้แก่ ภูมิหลังทางการศึกษา ภูมิหลังทางสังคม ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ ภูมิหลังทางครอบครัว และภูมิหลังทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภูมิหลังมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของบุคคลแต่ละคนนั่นเอง

ริชาร์ด ครอว์ฟอร์ด ได้กล่าวว่า Human Capital ประกอบรวมเข้าเป็น “บุคคลที่ได้รับการศึกษา มีทักษะ และความชำนาญงาน” (ซัลทซ์.ที.ดับบลิว อ้างถึงใน ประกอบ ทองมา, 2519, น.5-6) โดยความรู้ (Knowledge) และทักษะความชำนาญ (Skill) เป็นรูปแบบหนึ่งของทุน (Capital) ในการประกอบธุรกิจ ประเทศตะวันตกได้มีการสังเกตกันอย่างกว้างขวางว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตประชาชาตินั้น มีสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ที่ดิน จำนวนแรงงาน และต้นทุนทางกายภาพโดยเปรียบเทียบ จึงมีการหันมาพิจารณาและให้ความสำคัญถึงเรื่องการลงทุนในมนุษย์ (Human Capital) มากยิ่งขึ้น

### 1.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ

#### 1.) ความหมายของความสำเร็จ

ความสำเร็จ (Success) ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของธุรกิจไว้หลากหลายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542, น.10 - 21) ได้ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจ ไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (Outputs) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในความหมายนี้สามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{ผลิตภาพ} = \frac{\text{ผลงาน (Outputs)}}{\text{ปัจจัย (Inputs)}}$$

2. พิจารณาจากกำไร (Profit) ซึ่งการใช้กำไรเป็นเกณฑ์ในการวัดนี้มักจะเป็นเรื่องระยะสั้น อย่างมากคือ 1 ปี และเมื่อรู้ว่ามีกำไรมากหรือน้อยก็เป็นเรื่องของอดีตไปแล้ว ดังนั้น จึงมีการกล่าวถึงกำไรสูงสุด (Profit Maximization) หมายถึง การทำกำไรสูงสุด โดยพิจารณาระยะเวลาประกอบเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (Long-term Profit Maximization)

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 2001, pp.29-31) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจขนาดย่อม ได้เสนอตัววัดความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) โดยระบุตัวแปร หรือ ผลงานสำคัญ ด้านต่างๆ ดังนี้

1. สถานภาพทางการตลาด (Market Position) คือ วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด (Market Standing) ส่วนแบ่งตลาด (Market Shares) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่ และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2. คุณภาพ (Quality) คือ รักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการของบริษัท

3. นวัตกรรม (Innovation) คือ มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึง ทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมี เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) คือ ทะนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย จริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น มีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) คือ สรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน (ถ้ามี)

6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) คือ จัดหา เก็บรักษา และจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม

7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) คือ จัดหา สร้าง และซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคารและสถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม

8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) คือ มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภท ทุกชนิด อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้า และ/หรือ ให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ

9. การทำกำไร (Profitability) คือ ระดับกำไรจะต้องเหมาะสม ไม่ต่ำและสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นๆที่แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย ตัวแปรหรือผลงานสำคัญ ด้านต่างๆ 9 ด้าน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มเสริมสถานภาพทางการตลาด กลุ่มบริหารทรัพยากร และกลุ่มเศรษฐกิจและการทำกำไร

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992, pp.71-79) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) ซึ่งย่อมาจาก Key Performance Indicators นั้น พัฒนามาจากบทความและหนังสือเรื่อง “The Balanced Scorecard” ที่วัดผลสำเร็จขององค์กรในด้านอื่นๆ โดยไม่ทิ้งการวัดผลสำเร็จทางการเงิน แต่จะวัดผลด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (Learning and Growth) ประกอบกัน

สวัสดิการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2548, น.48-51) ได้รวบรวมหัวใจสำคัญที่จะทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จไว้ในหนังสือคู่มือผู้ประกอบการมืออาชีพไว้ดังนี้

1. สภาพะการแข่งขัน คือ การดำเนินธุรกิจจะต้องรู้ก่อนว่า ต้องแข่งกับใคร แข่งที่ไหน และจะแข่งอย่างไร จะต้องวิเคราะห์และประเมินถึงระดับความสามารถของตัวธุรกิจที่จะ แข่งขันกับคู่แข่งว่าธุรกิจมีจุดเด่นจุดแข็งใดที่เหนือกว่าคู่แข่ง และต้องหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปแข่งขันในจุดที่ธุรกิจด้อยหรือเสียเปรียบกว่าคู่แข่ง

2. พื้นฐานขององค์กร คือ การพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรในด้านเงินทุน บุคลากร ความรู้ เครื่องจักรเครื่องกล และเครือข่ายสนับสนุนธุรกิจ สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดคือพื้นฐานขององค์กรที่ธุรกิจจะต้องมีอยู่พร้อมมูล

3. ความรู้ คือ การทำธุรกิจยุคใหม่ จะต้องมีความรู้ความสามารถอันเป็นแก่น (Core Competence)

4. ภาพพจน์ คือ ความจำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจถึงภาพพจน์ของตัวธุรกิจในสายตาของผู้บริโภค ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคให้การยอมรับสินค้าหรือบริการของธุรกิจ เพราะถ้าภาพพจน์ของธุรกิจไม่ตรงกับสินค้าหรือบริการ แม้ธุรกิจจะมีความสามารถและพยายามอย่างไร ก็ยากที่จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับได้

5. จุดเด่นด้านความแตกต่าง คือ การที่ธุรกิจจะต้องสร้างให้สินค้าหรือบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะที่ไม่เหมือนกับคู่แข่ง อย่าเลียนแบบ ดังแนวคิดการตลาดที่ว่า “Differentiate or Die” คือ หากสร้างความแตกต่างไม่ได้ก็ต้องล้มหายตายจากไป

6. กลุ่มเป้าหมายต้องชัดเจน คือ การดำเนินธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และค้นให้พบว่า ลูกค้ายุุ่มเป้าหมายของธุรกิจคือใคร โดยลูกค้ายุุ่มนี้จะต้องเป็นลูกค้าที่มีความต้องการสินค้าหรือบริการอย่างแท้จริง

7. การสร้างคุณค่าในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย คือ การผลิตสินค้าหรือการให้บริการจะต้องมีคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า

ฟิลลิป เอ. วิคแฮมม์ (Wickham, 1998, p.123) กล่าวว่า ความสำเร็จเป็นเรื่องส่วนบุคคล การเสี่ยงของผู้ประกอบการเป็นตัวแปรสำหรับความสำเร็จส่วนตนมากพอๆกับความสำเร็จขององค์กร และหากการเสี่ยงของผู้ประกอบการเป็นตัวแปรที่มีประสิทธิภาพ การเสี่ยงนั้นต้องประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นการประกอบธุรกิจ ซึ่งผลของการเสี่ยงหรือผลการประกอบธุรกิจอาจมีการวัดที่หลากหลายดังต่อไปนี้

- ผลแสดงด้านการเงินแท้จริง เช่น ยอดขาย กำไร เป็นต้น
- อัตราการปฏิบัติงานทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการจ้างงาน
- อัตราสภาพคล่องทางการเงิน เช่น ส่วนของหนี้ ส่วนของดอกเบี้ย เป็นต้น
- ผลแสดงตลาดหุ้นที่แท้จริง เช่น ราคาหุ้น เป็นต้น
- อัตราตลาดหุ้น เช่น รายได้ต่อหุ้น เป็นต้น
- การเจริญเติบโต เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น กำไรที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น
- นวัตกรรม เช่น อัตราการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น
- การประเมินจากลูกค้า เช่น ระดับการบริการลูกค้า การให้คะแนนจากลูกค้า เป็นต้น

โดยตัวชี้วัดผลเหล่านี้ต่างเป็นตัววัดเชิงปริมาณและง่ายที่จะทำการวัด เพื่อช่วยให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการทำธุรกิจ

ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.152) กล่าวว่า สามารถวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการได้จากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ตัวบุคคล โดยที่ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งมักจะใช้ความเห็นในด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากรายได้ที่มาจากการดำเนินธุรกิจ
2. ระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ผลกำไร และยอดขาย 1 – 2 ปี ล่าสุด

3. วัดจากผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้าและพนักงาน ในด้านการรับรู้ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามด้วยภาพของ บรูเดิร์ล เพรส เซนดอร์ฟเฟอร์ และซิกเกลอร์ (1992)
4. วัดจากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งให้คะแนนที่แบ่งเป็น 5 ระดับย่อย ในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ คือ ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่ประสบความสำเร็จ ระดับที่ 2 หมายถึง ค่อนข้างไม่ประสบความสำเร็จ ระดับที่ 3 หมายถึง ประสบความสำเร็จปานกลาง ระดับที่ 4 หมายถึง ค่อนข้างประสบความสำเร็จ และระดับที่ 5 หมายถึง ประสบความสำเร็จ

จากนิยามการวัดความสำเร็จของนักวิชาการด้านต่างๆ จะพบว่า มีการชี้วัดทั้งในด้านที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งต้องนำมาประกอบการพิจารณา เพื่อการตัดสินใจในการปรับใช้ต่อไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกอ้างอิงจากนิยามของ ศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ เป็นฐานในการวิจัย โดยสรุปว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือได้ผลเป็นที่พึงพอใจ โดยวัดจาก 11 ตัวแปร คือ แนวโน้มของกำไร แนวโน้มของจำนวนลูกค้า แนวโน้มของยอดขาย แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม ความพึงพอใจจากมุมมองของผู้อื่น ความพึงพอใจความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ความพึงพอใจในฐานะเจ้าของกิจการ ความพึงพอใจในรายได้ จำนวนพนักงานในปัจจุบัน มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์หากมีการขายกิจการ และการประเมินโดยผู้ถูกสัมภาษณ์

### 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศและอายุ

เมลิสสา แอล. แอนโทนี่ (Anthony, 2004, pp.395-411) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบเรื่องแรงจูงใจและความชอบระหว่างชายและหญิงต่อการตัดสินใจในเรื่องสัตว์ป่า โดยใช้การเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ โดยทำการศึกษาในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความแตกต่างทางเพศที่มีผลต่อแรงจูงใจให้มีส่วนร่วม มีผลต่อกระบวนการทางความคิด และมีผลต่อข้อกำหนดที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของเพศชายมีแรงจูงใจจากการร้องขอของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเพศหญิงจะให้ความสำคัญในเรื่องของกระบวนการ ในการหาโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เพศชายจะให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการตัดสินใจ ซึ่งผลของการวิจัยนี้แสดงให้เห็นด้วยว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อความแตกต่างทางเพศด้วย ดังนั้น จะต้องใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันในการที่จะทำให้เพศ

ชายและเพศหญิงตัดสินใจมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความต่างในเรื่องของประสบการณ์ ความสนใจ และความชอบซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ (Chase et al., 1999 quoted in Anthony et al., 2004) จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีกระบวนการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้ทำการศึกษาด้านการต่อรองด้วย โดยพบว่าเพศหญิงมีสไตล์ในการต่อรองที่แตกต่างทำให้มีกระบวนการการตัดสินใจที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งเพศหญิงจะอาศัยการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการตีกรอบประเด็นต่างๆเพื่อหาทางออกและเนื่องจากเพศหญิงเป็นเพศที่เอาใจใส่ผู้อื่นหรือไม่ก็ไม่มีอำนาจเหนือผู้อื่น จึงมักจะเป็นฝ่ายเสียในการต่อรอง ไม่ว่าจะเพราะชอบพูดน้อยกว่า สามารถถูกขัดจังหวะได้ง่าย และให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเองก็ตาม จึงอาจส่งผลให้เพศหญิงมองว่าการต่อรองเป็นเรื่องของการแข่งขันและความขัดแย้ง ทำให้ผู้หญิงหลายคนไม่สบายใจที่จะอยู่ในการต่อรอง (Kolb and Coolidge, 1993 quoted in Anthony et al., 2004) นอกจากนี้บทบาททางสังคมก็สร้างให้เกิดความเชื่อที่ว่าเพศชายนั้นหนักแน่น ชอบการแข่งขัน และมีความมั่นใจกว่าเพศหญิง ทำให้เพศชายมีอิทธิพลมากกว่าและถูกชักจูงได้ยากกว่า อีกทั้งเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะห่วงการรักษาความสงบและความสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เพศหญิงถูกชักจูงได้ง่ายกว่าและมักจะเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งการศึกษาต่างๆเหล่านี้ทำให้คาดเดาได้ว่าเพศหญิงและเพศชายมีกระบวนการตัดสินใจที่ต่างกันไป รวมไปถึงทฤษฎีเรื่องสิทธิสตรีก็ได้เสนอแนะให้เห็นถึงความแตกต่างที่สำคัญในการที่เพศหญิงและเพศชายวิเคราะห์ผลที่จะตามมา โดยเพศชายเป็นพวกที่มุ่งงานและความสำเร็จของงานมากกว่า ในขณะที่เพศหญิงมักจะมุ่งที่ความรู้สึกของส่วนรวม โดยจะพยายามรักษาขวัญและกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างกันเมื่ออยู่ในกลุ่มเล็กๆ (Eagly, 1987 quoted in Anthony et al., 2004) ซึ่งเพศหญิงจะถือว่าการต่อรองประสบความสำเร็จ ถ้าเป็นไปด้วยความพอใจ โดยไม่สนใจว่าประเด็นสำคัญของการต่อรองได้ถูกนำมาพูดถึงหรือไม่ (Watson and Kasten, 1988 quoted in Anthony et al., 2004) ซึ่งมีผลให้ในการวิเคราะห์ผลที่จะตามมาในแนวคิดของผู้หญิงจะเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มมากกว่า ในขณะที่เพศชายจะมุ่งไปที่ผลลัพธ์

อีกบาเลี่ย มาจิด และคณะ (Magid et al., 1997, p.63) ได้ทำการศึกษาผลของความสำเร็จในอาชีพของผู้ชายและผู้หญิงที่ทำงานด้านสารสนเทศ ในมุมมองทางด้าน ภูมิความรู้ ความชำนาญ (Human Capital) ซึ่งทำการสำรวจพนักงานในสาขาสารสนเทศ จำนวน 348 คน พบว่า หนึ่งในสามของพนักงานที่ทำงานด้านสารสนเทศเป็นผู้หญิง โดยผู้หญิงที่ทำงานด้าน

สารสนเทศ อาจจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการยังคงเป็นพนักงานอยู่ (Retain) รวมถึงมีความแตกต่างทางด้านเพศอย่างชัดเจนอีกด้วย เช่นพบว่า ผู้หญิงโดยเฉลี่ยจะมีอายุและประสบการณ์น้อยกว่าผู้ชายในตำแหน่งที่ต่ำกว่าและได้รับเงินเดือนน้อยกว่า แม้ว่าจะมีการควบคุมตัวแปรเรื่องอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับงาน (Job level) แล้วก็ตาม นอกจากนี้ผลจากงานวิจัยในเรื่องประสบการณ์การทำงานของคนกลุ่มน้อยและของผู้จัดการหญิงโดยทั่วไป ได้ชี้ถึงปรากฏการณ์ เพดานกระจก (Glass Ceiling) หรือ อุปสรรคที่มองไม่เห็นที่จำกัดความก้าวหน้าของคนเหล่านี้ที่จะมีโอกาสก้าวไปสู่การทำงานในตำแหน่งทางด้านบริหาร (Top Executive Positions) ซึ่งได้มีรายงานในวารสารการค้าชื่อว่า อุปสรรคเหล่านี้มีอยู่ในงานสาขาคอมพิวเตอร์ และยังบอกถึงความสำเร็จของผู้หญิงจำนวนน้อยที่สามารถขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงได้ รวมทั้งยังได้อธิบายประเด็นนี้กว้างไปกว่า เกี่ยวข้องกับโอกาสและปัญหาที่ผู้หญิงและคนส่วนน้อยต้องเผชิญในงานด้านสารสนเทศ โดยผู้หญิงและคนกลุ่มน้อยอาจจะได้รับการดูแลอย่างแตกต่าง เช่น ในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การออกจากงานและการให้ออกจากงาน (Layoff) ซึ่งพวกเขามีแนวโน้มที่จะได้รับรางวัลและโอกาสจากองค์กรต่ำกว่าบุคคลกลุ่มอื่นๆด้วย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้หญิงมักจะมีอายุน้อยกว่า มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรและระยะเวลาทำงานน้อยกว่า รวมทั้งมีจำนวนปีในสาขาสารสนเทศน้อยกว่าผู้ชาย โดยผู้ชายที่อยู่ในสาขาสารสนเทศ จะมีอายุและประสบการณ์โดยเฉลี่ยมากกว่าผู้หญิง จากผลการวิจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับข้อโต้แย้งในเรื่องความลำเอียงที่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ (Experienced-based Bias Argument) ซึ่งกล่าวว่า ผู้หญิงไม่ได้รับภูมิความรู้ความชำนาญที่จำเป็นเพียงพอสำหรับความเท่าเทียมกันในด้านโอกาส

คาลเลเบิร์กและลิชท์ (Kalleberg and Leicht, 1991, pp.136-161) ได้ศึกษากับผู้ประกอบการจำนวน 411 คน จากธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ชายคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ และประเภทที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ในเซาท์เซ็นทรัลอินเดีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจที่มีเพศหญิงดำเนินกิจการไม่ได้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากกว่าธุรกิจที่มีเพศชายดำเนินกิจการ

เคอร์ชเนอร์ และคณะ (Kitchner, et al. quoted in Lamont and Lundstrom, 1977, p.521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอายุ และประสิทธิภาพในการขาย พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายปลีก และพนักงานขายประกันชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอ็นนิว และคณะ (Ennew et al., 1994, pp.11-52) ที่รายงานไว้ว่า อายุมีความสัมพันธ์กับการประกอบธุรกิจอย่างมาก โดยในช่วงอายุ 25-40 ปี จะเป็นช่วงที่มีอิสระในการทำงานและทำงานตามความสามารถที่มี แต่เมื่อมีอายุมากขึ้นก็จะมีความต้องการประกอบธุรกิจส่วนตัว มีความมุ่งมั่น อดทน และมีความสามารถในการจัดการกับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ดีกว่ากลุ่มคนที่มีช่วงอายุน้อยกว่า เนื่องจากผู้ที่มีอายุมากกว่าจะผ่านการลองผิดลองถูกมามากกว่า ทำให้เกิดประสบการณ์ที่ถูกสั่งสมมามากมาย ทำให้มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจได้ดีกว่า

แมทธิว ซี. ซันฟีลด์ และคณะ (Sonfield et al., 2005, pp.59-75) ได้ทำการศึกษาเรื่องความแตกต่างของเพศต่อสไตล์การบริหาร และกิจกรรมด้านการบริหาร โดยทำการศึกษาจาก 149 ธุรกิจครอบครัวแบ่งเป็น 58 ครอบครัวที่มีเจ้าของเป็นผู้หญิงมากกว่าครึ่ง และ 91 ครอบครัวที่มีเจ้าของเป็นผู้หญิงน้อยกว่าครึ่ง ซึ่งในการเปรียบเทียบจะเน้นไปที่สไตล์การบริหาร และกิจกรรมด้านการบริหารที่เคยถูกบ่งชี้ในงานวิจัยก่อนๆว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจครอบครัว โดยผลการศึกษาที่ได้มีความตรงข้ามกับผลการศึกษาเปรียบเทียบเรื่องเพศในการบริหารและการเป็นเจ้าของที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ (ก่อนปี 1980) โดยผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า โดยทั่วไปแล้วปัจจัยเรื่องเพศไม่ได้ส่งผลให้มีความแตกต่าง และในส่วนที่แตกต่างบ้างก็ไม่ได้มีนัยสำคัญ

การเปรียบเทียบเรื่องสไตล์การบริหารและสไตล์การบริหารโดยเจ้าของคนเดียว (Entrepreneurial Style) ระหว่างเพศได้มีการศึกษาไว้มากกว่า 2 ทศวรรษ งานวิจัยด้านนี้ที่ทำก่อนปี 1980 สรุปผลไว้ว่า มีความแตกต่างทางเพศอย่างชัดเจนในพฤติกรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Behavior) ด้านการบริหารและการบริหารโดยเจ้าของคนเดียว (Entrepreneurial) (Corman & McKinney, 2001 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) โดยงานวิจัยเหล่านี้โดยส่วนใหญ่สรุปไว้ว่าผู้หญิงเป็นผู้ที่มีความรอบคอบและระมัดระวังมากกว่า เป็นผู้ที่มีความมั่นใจน้อยกว่า ก้าวร้าวน้อยกว่า และถูกชักจูงได้ง่ายกว่า เป็นผู้นำที่ด้อยกว่า และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในช่วงที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าผู้ชาย (Johnson & Powell, 1994 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) อย่างไรก็ตามงานวิจัยในช่วงหลังให้ผลสรุปที่ปนกัน แต่ก็เอนเอียงไปทางด้านที่เรื่องเพศไม่มีความแตกต่างมากกว่า ผู้หญิงในธุรกิจครอบครัวจะถูกวิจัยในเรื่องของกิจกรรมด้านการบริหารและสไตล์การบริหาร ซึ่งพบว่า ผู้หญิงเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารที่มีความเป็นผู้รักษาความสงบ ผู้ปรองดอง ผู้ดูแลรักษา (Cole, 1997 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) โดยผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงเท่าๆกับผู้ชาย (Johnson & Powell, 1994 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) และเท่าเทียมกันในเรื่องของความสามารถในการประมวลผลและตอบสนองต่อข้อมูล

(Stern & Solomon, 1991 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) นอกจากนี้การศึกษาอื่น ๆ ยังพบว่าการทำธุรกิจแบบเล็ก ๆ และมั่นคงนั้นมีความสำคัญต่อผู้หญิงมากกว่า โดยที่ผู้หญิงให้ความสำคัญในเรื่องการเติบโตทางธุรกิจน้อยกว่าและพอใจที่จะทำธุรกิจเล็กๆ (Lee-Gosselin & Grise, 1990 quoted in Sonfield et al., 2005, pp.59-75) ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้หญิงให้ความสำคัญและมีการวางแผนระยะยาวน้อยกว่า

### 1.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

อริค เอ็ม. โอลสัน และคณะ (Olson et al., 2005, pp.49-65) ได้ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 228 คนที่เป็นผู้บริหารอาวุโสทางการตลาดจากบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 500 คน เพื่อนำเสนอและทดสอบตัวแบบ fit-as moderation ที่แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นเป็นผลมาจากโครงสร้างทางการตลาด และพฤติกรรมทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีข้อมูลสนับสนุนและแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์แต่ละประเภทต้องการส่วนผสมของโครงสร้างทางการตลาด และพฤติกรรมทางกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อความสำเร็จ โดยความสำเร็จขององค์กรถูกกำหนดอย่างน้อยเป็นบางส่วนจากความสำเร็จประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำกลยุทธ์มาใช้ (Galbraith and Kazanjian, 1986; Walker and Ruekert, 1987 quoted in Olson et al., 2005, pp.49-65) โดยทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างทางการตลาดและพฤติกรรมทางกลยุทธ์ (Predictor Variable) และผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้น (Criterion Variable) ถูกกำหนดโดยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ (Moderator Variable) (Venkatraman, 1989 quoted in Olson et al., 2005, pp.49-65)

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารอาจต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือการเปลี่ยนโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลยุทธ์นั้นๆ (Chakravarthy, 1982 quoted in Olson et al., 2005, pp.49-65) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดจะใช้โครงสร้างและพฤติกรรมเฉพาะที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรที่กำหนดโดยกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรอีกครั้ง ซึ่งผลประกอบการขององค์กรนั้นขึ้นกับกลยุทธ์น้อยกว่าขึ้นกับการนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ (Child, 1972 quoted in Olson et al., 2005, pp.49-65) โดยผลประกอบการที่เหนือกว่าอาจเกิดขึ้นจากโครงสร้างทางการตลาด และพฤติกรรมทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ดีกว่า ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาใช้นั้นจำเป็นต่อผลประกอบการที่เหนือกว่า และงานด้านการตลาดมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการนำกลยุทธ์มาใช้

แพทริเซีย เบย์เยอลินน์และเรย์ บี. กอนซาเลส (Patricia Bayerlein and Rey B. Gonzalez, 2005, pp.27-28) ได้ทำการศึกษาผู้นำธุรกิจทั่วโลก พบว่า ในปัจจุบันผู้นำธุรกิจเริ่มที่จะนึกถึงความแตกต่างของพนักงานในองค์กรอันเนื่องมาจากการพยากรณ์เรื่องความขาดแคลนแรงงานทั่วโลกในประเทศอุตสาหกรรมและอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้นในอเมริกา ผู้นำเหล่านี้จึงเริ่มรู้สึกถึงความจำเป็นในการนำกลยุทธ์ใหม่ๆมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถไว้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการมองหาธุรกิจใหม่ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปและรักษาการเติบโตทางการเงินไว้ โดยผู้นำทางธุรกิจต่างยอมรับว่าการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมนั้นจำเป็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จของธุรกิจจะเริ่มต้นและสิ้นสุดลงที่การดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถไว้ในองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กร

เจฟฟรีย์ จี. โควินน์ และคณะ (Covin et al., 2005, pp.K1-K6) ได้ทำการศึกษาพบว่าการบริหารงานแบบเป็นเจ้าของคนเดียว หรือการบริหารแบบเสี้ยมๆ การขบคิดค้นอะไรใหม่ๆ และการทำงานแบบล่วงหน้า (Pro-active) จะมีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้ตัวแปรต่อไปนี้ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้ด้านกลยุทธ์ โดยในเรื่องของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้นจะดูจากการต้องมีส่วนร่วมของผู้บริหารทั้งหมดหรือจากคนเดียวที่สามารถรับผิดชอบได้ ส่วนในเรื่องการสร้างกลยุทธ์จะดูจากการที่กำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเรื่อยๆ หรือมีการวางแผนและกำหนดล่วงหน้า รวมทั้งในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ด้านกลยุทธ์จะดูจากความสามารถในการที่จะชี้ได้ว่ากลยุทธ์ไหนผิดพลาด และอะไรที่ทำให้กลยุทธ์นั้นไม่ประสบความสำเร็จ และได้เรียนรู้อะไรจากกลยุทธ์นั้นบ้าง จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานแบบเป็นเจ้าของคนเดียวมีผลในทางบวกต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น การบริหารแบบเจ้าของคนเดียวจะมีประสิทธิภาพถ้าไม่ต้องมีการบริหารแบบเอกฉันท์ การบริหารงานแบบเป็นเจ้าของคนเดียวมีผลในทางบวกต่อยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อการสร้างกลยุทธ์เป็นไปแบบตามภาวะการณ์ นอกจากนี้ยังพบว่าการไม่เรียนรู้จากความผิดพลาดของ กลยุทธ์ในอดีตมีผลต่อผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่มีการบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) จะมีผลมากกว่าองค์กรที่บริหารงานแบบเป็นเจ้าของคนเดียว

แพทริค ที, กิบบอนส์ และคณะ (Gibbons et al., 2005, pp.170-186) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางองค์กรและทางบุคคลหลายๆปัจจัยที่ส่งผลต่อประเภทของกระบวนการสร้างกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ โดยมุ่งเน้นที่วิธีการสร้างกลยุทธ์เป็นผลมาจากอิทธิพลขององค์กรและบุคคลต่างๆ โดยวัดจากการวางตัวทางกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ความเป็นเจ้าของของ

ผู้บริหาร และประสบการณ์ของ CEO ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาจากแบบสอบถามที่ได้จาก 359 องค์การ การศึกษาต่างๆก่อนหน้านี้ยืนยันว่าการวางแผนทางกลยุทธ์อย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า (Schwenk and Schrader, 1993 quoted in Gibbons et al., 2005, pp.170-186) แต่ประเด็นอยู่ที่ว่าแล้วธุรกิจ SME ใช้กระบวนการสร้างกลยุทธ์มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่มีการพบว่า ผู้ประกอบการแบบเจ้าของคนเดียวมีการวางแผนมากกว่าธุรกิจ SME อื่นๆ แต่ระดับของการวางแผนยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (Bhide, 1994 quoted in Gibbons et al., 2005, pp.170-186) นอกจากนี้ผู้ประกอบการแบบเจ้าของคนเดียวยังมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านกลยุทธ์และการดำเนินงานมากกว่าธุรกิจ SME อื่นๆ แต่การวางแผนมีน้อยลงเมื่อความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมสูงขึ้น (Matthews and Scott, 1995 quoted in Gibbons et al., 2005, pp.170-186) การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการอาจจะไม่เป็นที่นิยมในหมู่ SME เพราะพวกเขาไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องและไม่มีการบริหารแบบมืออาชีพเพียงพอ และนอกจากนี้ยังไม่มีเวลาเพียงพอในการวางแผนอย่างเป็นทางการ

จากผลการศึกษาพบว่า องค์การที่บริหารงานแบบเจ้าของคนเดียวค่อนข้างทำการวางแผนแบบเป็นทางการ ในขณะที่เดียวกันองค์การที่บริหารแบบแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) ทำการวางแผนแบบไม่เป็นทางการมากกว่า ซึ่งเรื่องนี้สามารถอธิบายได้จากระดับความพยายามที่ใช้ในการเตรียมพื้นฐานที่จะใช้กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งองค์การที่บริหารงานแบบเจ้าของคนเดียวมักจะต้องกลับไปพิจารณาพื้นฐานที่จะใช้กำหนดกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการเป็นตัวช่วย ในขณะที่การบริหารแบบแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) มักมั่นใจในกลยุทธ์ที่กำหนดมา จึงไม่ต้องกลับไปพิจารณาบ่อยๆ และไม่ต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการเป็นตัวช่วย ในด้านของความเป็นเจ้าของของผู้บริหาร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบกับการวางแผนแบบเป็นทางการ ซึ่งตรงกับผลการศึกษาในอดีต ที่พบว่าเจ้าของจะใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการน้อยกว่าผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งตรงนี้อธิบายได้ว่ามีความเป็นไปได้ที่การวางแผนอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดเอกสารที่เจ้าของสามารถใช้เป็นตัวควบคุมหรือตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งทำให้ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์แบบเป็นทางการสุดท้ายการศึกษาครั้งนี้พบความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างการวางแผนแบบเป็นทางการและประสบการณ์ของ CEO ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการผูกมัดอยู่แค่การรักษาสถานภาพขององค์การแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทำให้เมื่อประสบการณ์ยิ่งมากขึ้น ความจำเป็นในการที่จะต้องกลับไปพิจารณากลยุทธ์อย่างเป็นทางการก็ลดลง

แอททาเบอร์ ยูซุฟฟ์ และคณะ (Yusuf et al., 2005, pp.480-497) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและผลประกอบการของ SME ในประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเน้นที่จะศึกษากับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนแบบเป็นทางการกับการเติบโตขององค์กร โดยใช้ตัวอย่างเป็น SME ทั้งหมด 297 องค์กร ถึงแม้ว่าจะเป็นที่ยุติกันดีว่าการวางแผนทำให้เกิดผลทางบวกต่อองค์กร (Schwenk and Shrader, 1993 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497) และทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น มีกำไรมากขึ้น และประสบความสำเร็จมากขึ้น (Berman et al., 1997 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497) แต่วิธีการวางแผนที่ใช้ในองค์กรเล็ก ๆ ยังเป็นหัวข้อของการถกเถียงกัน ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนในองค์กรเล็ก ๆ แต่น่าจะมีความแตกต่างและไม่มีความใกล้เคียงกับวิธีที่ใช้ในองค์กรใหญ่ ๆ การวางแผนในองค์กรเล็ก ๆ ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผู้ประกอบการคนเดียว หรือกลุ่มคนที่ควบคุมอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความชอบ ประสบการณ์ ทศนคติ ทัศนคติ และอุปนิสัยส่วนตัว (Gibson and Cassar, 2002 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497) อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่พบว่าองค์กรเล็ก ๆ ที่มีการวางแผนสามารถดำเนินการได้ดีกว่าองค์กรเล็ก ๆ ที่ไม่วางแผน (Thomas, 1998 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497)

จากผลการวิจัยพบความต่างอย่างมีนัยสำคัญกับเพศ อายุขององค์กร ขนาดขององค์กร และกลุ่มอุตสาหกรรม ส่วนในเรื่องของความต่างทางเพศนั้น ผลที่ได้พบว่าเพศชายมีการวางแผนอย่างเป็นทางการมากกว่าเพศหญิงนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีตในด้านต่างๆ ระหว่างผู้ประกอบการที่เป็นเพศชายและเพศหญิง เช่น พฤติกรรมด้านการตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Dant, Brush and Iniesta, 1996 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497) หรือความหลากหลายในลูกจ้างของบริษัท (Hartenian and Gundmundson, 2000 quoted in Yusuf et al., 2005, pp.480-497)

ศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์และคณะ ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในหลายประเทศ ในทวีปแอฟริกา ได้แก่ ประเทศแซมเบีย แอฟริกาใต้ และซิมบับเว ดังนี้

เคย์เซอร์, ครูฟ และเฟรเซอร์ (Keyser, Kruij and Frese, 2000, pp.31-53) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย พบว่า การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างสูงกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ และในทางตรงกันข้าม พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

เฟรเซอร์, ครอส และฟรีดริช (Frese, Krauss and Freidrich, 2000, pp.104-130) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว พบว่า การวางแผนล่วงหน้าอย่าง สมบูรณ์ และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ รวมถึงการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ ในทางตรงกันข้าม พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับ มีโอกาสที่จะประสบ ความล้มเหลวสูง

สตีเคเคเลนเบิร์ก, ลอร์, เฟรเซอร์ และวิสเซอร์ (Steekelenburg, Lauw, Frese and Visser, 2000, pp.77-101) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

สำหรับงานวิจัยในทวีปยุโรป รอชและเฟรเซอร์ (Rauch & Frese, 1998, pp.80-95) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดย่อม ในประเทศเยอรมนี และไอร์แลนด์ ในช่วงปี ค.ศ. 1993-1995 พบว่า การวางแผนมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการในประเทศเยอรมนี แต่ไม่พบความสัมพันธ์ของการ วางแผนกับความสำเร็จของผู้ประกอบการในประเทศไอร์แลนด์ ในกรณีนี้รอชและเฟรเซอร์ได้ให้ ข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์ที่ต่างกันนี้เนื่องมาจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในประเทศเยอรมนี ผู้ประกอบการมีวัฒนธรรมในการหลบเลี่ยงความแน่นอนสูงและมีการวางแผนที่ดีในการทำธุรกิจ ส่วนในประเทศไอร์แลนด์ ผู้ประกอบการมีการหลบเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ การวางแผนจึงรวมเอา ความเสี่ยงและความไม่ยืดหยุ่นเข้าไว้ด้วยกัน จึงทำให้มีการวางแผนน้อยและให้ความสำคัญกับ การวางแผนลดน้อยลง

ส่วนงานวิจัยของ เกลเดอเรน และเฟรเซอร์ (Gelderen & Frese, 1998, pp. 234-248) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อม ที่ก่อตั้งธุรกิจมาไม่เกินกว่า 5 ปี ในเมืองอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยทำการศึกษาผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันเป็น 2 ระยะ ช่วงเวลาห่างกัน 16 เดือน พบว่า ทั้ง 2 ช่วงเวลา กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจแบบตั้งรับ มี ความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ และยังพบอีกว่า ในช่วงแรกของการดำเนิน ธุรกิจของผู้ประกอบการ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ และ ในช่วงที่ 2 เมื่อธุรกิจดำเนินกิจการได้ราบรื่นแล้ว การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

แอสเชอร์ และคณะ (Escher et al., 2002, pp.32-35) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบจากความสามารถในการเข้าใจ (Cognitive Ability) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์

ในการวางแผนและการประสบความสำเร็จทางธุรกิจของเจ้าของกิจการขนาดเล็ก ในทวีปแอฟริกาใต้ พบว่า เจ้าของกิจการที่มีความสามารถในการเข้าใจสูงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ง่ายกว่า เพราะพวกเขาเหล่านั้นจะมีความฉลาดและทักษะในการวางแผนที่สูงกว่า เจ้าของกิจการที่มีความสามารถในการเข้าใจต่ำ

ชาแกนที และคณะ (Chaganti et al., 2002, pp.225-230) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานของธุรกิจกับสไตล์การเป็นผู้นำ เนื่องจากกลยุทธ์ทางธุรกิจและระบบการบริหารจัดการจะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างเส้นทางการเติบโตของบริษัทที่เป็นผู้นำกับบริษัทที่เป็นผู้ตาม ซึ่งทำการวิจัยกับเจ้าของ ธุรกิจขนาดเล็กมากและขนาดเล็กจากแถบตะวันออกเฉียงเหนือของอเมริกา จำนวน 372 ราย โดยผลการศึกษาพบว่า CEO ของธุรกิจที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วใช้สไตล์การบริหารทั้งแบบเน้นความสำคัญของคน (consideration) และแบบเน้นเรื่องงานและเป้าหมาย (initiation) รวมทั้งมีการใช้ กลยุทธ์แฝดคือ เน้นทั้งด้านการควบคุมต้นทุนและด้านการสร้างความแตกต่างและใช้ระบบการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบ ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างสูงระหว่างสไตล์การบริหารและลักษณะพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะเจาะจงว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ถ้ากลยุทธ์ทางธุรกิจและระบบการบริหารจัดการนั้น เหมาะสมกับสไตล์การบริหารของ CEO โดยกล่าวได้อีกทางหนึ่งว่า กลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการบางอย่างมีความเหมาะสมกับสไตล์การบริหารบางอย่าง และโอกาสในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจนั้นสูงขึ้นถ้ามีความสัมพันธ์นี้อยู่

นอกจากนี้ ยังได้มีการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศไทยหลายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ธุรกิจร้านหนังสือ และธุรกิจจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด เป็นต้น โดยธรรรงค์ ศรีจันทนนท์ (2544, น.107) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และวิธีการสัมภาษณ์เดียวกันกับที่ใช้ศึกษาผู้ประกอบการในประเทศซิมบับเว ในปี ค.ศ.1998-1999 ของศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ ภายใต้การควบคุมดูแลและฝึกหัดของ ดร.อุบลวรรณ ภาวกานันท์ ผู้ทำการวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ ในประเทศไทย พบว่า การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ แต่ในทางกลับกัน อภิสัทธี ประวัติเมือง (2544, น.77) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านหนังสือ พบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 รูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

จากการวิจัยและข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Process) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ มาเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่นำมาใช้ ผู้วิจัยยึดตามแนวทางของศาสตราจารย์ไมเคิล เพอร์เซอร์ ทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การแสวงหาโอกาส และการตั้งรับ

### 1.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ

ฮีสริช และบรัช (Hisrich and Brush, 1986, pp.12-34) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการเริ่มต้น การลงทุนและการจัดการในธุรกิจใหม่ที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการหญิง โดยทำการศึกษาผู้ประกอบการหญิงทั่วประเทศอเมริกาจำนวน 468 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการหญิงส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นอุดมศึกษาทางสายศิลป์ เช่น วิชาเอกภาษาอังกฤษ สังคมวิทยา จิตวิทยา และอื่นๆ ขณะที่ผู้ประกอบการชายมีการศึกษาทางด้านช่างเทคนิคหรือทางธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการหญิงมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับปานกลาง คือ รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สามารถสังเกตการบริหารงานทั่วไปหรือการบริหารระดับสูงได้ ซึ่งพบว่า เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าจะสามารถทำได้ดีกว่า แต่มีข้อเสีย คือ การสังเกตกับการลงมือปฏิบัติจริงจะแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการหญิงส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจเชิงจัดการ ซึ่งแตกต่างจากผู้ประกอบการชายที่มีความรู้ความชำนาญทางการจัดการมากกว่า

ไดแอมบอมบา (Diambomba, 1972, pp.2233-2234) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทและระดับการศึกษากับกิจกรรมทางด้านประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาการศึกษาในโรงเรียนของผู้ประกอบการเท่ากับ 5 ปี แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของกลุ่มบุคคลดังกล่าวไม่สูงไปกว่าประชาชนโดยทั่วไป และส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมวิชาชีพมาบ้าง ในด้านระดับการศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับอายุ พบว่าระดับการศึกษาลดลงเมื่ออายุมากขึ้น

เคน จี. สมิท และคณะ (Smith et al., 2005, pp.346-357) ได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและคนงานที่มีความรู้ในบริษัทด้านเทคโนโลยีจำนวน 72 บริษัท พบว่า ความเร็วในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆออกสู่ตลาดเป็นผลจากความสามารถของคนในองค์กรที่จะรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การศึกษานี้ทดสอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ของ

พนักงานที่มีอยู่ (โดยดูจากระดับการศึกษา) ความรู้ที่ได้จากเครือข่ายภายในองค์กร (โดยดูจากการติดต่อโดยตรงระหว่างพนักงานและความแน่นแฟ้น) และสภาวะด้านการทำงานเป็นทีมและเรื่องของการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาดเป็นตัวกำหนดความสามารถและความอยู่รอดขององค์กรที่สำคัญ (Damapour, 1991 quoted in Smith et al., 2005, pp.346-357) เมื่อสามารถมีสินค้าและบริการใหม่ๆ องค์กรก็จะสามารถสร้างตลาดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ (Burgelman, 1991 quoted in Smith et al., 2005, pp.346-357) และสามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการของตลาด (Brown & Eisenhardt, 1995 quoted in Ken G. Smith et al., 2005, pp.346-357) หลักฐานสำคัญที่ได้จากการงานวิจัยด้านการคิดค้นสินค้าใหม่ก็คือความเร็วในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเป็นผลจากความสามารถขององค์กรที่จะบริหารจัดการและสร้างความรู้ขึ้นมา (Drazin & Rao, 2002 quoted in Smith et al., 2005, pp.346-357)

โดยการศึกษาในครั้งนี้ตั้งสมมติฐานในเรื่องประสบการณ์และความรู้ของคนในองค์กรไว้ว่า จำนวนปีประสบการณ์รวมของพนักงานในองค์กรสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างความรู้ได้ และจำนวนปีการศึกษารวมของพนักงานในองค์กรสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างความรู้ได้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าในบางแง่มุมความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรมีผลต่อความสามารถขององค์กรที่จะสร้างความรู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปในการเรื่องความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาด และพบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ในองค์กร การจ้างพนักงานที่มีการศึกษาและให้การอบรมเพิ่มเติมจะเพิ่มความน่าจะเป็นที่พนักงานนั้นจะแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้องค์กรได้

เควิน เทมโพน และคณะ (Tempone et al., 2005, p.13) ได้ทำการวิจัยร่วมกันระหว่าง American Society for Training & Development และ IBM พบว่าผู้บริหารต่างต้องการกำหนดให้การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบหลักของกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร โดยงานวิจัยนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมจากองค์กรต่างๆ 26 แห่ง ในอุตสาหกรรมต่างๆ 11 ประเภท โดยคำถามจะเน้นไปที่เรื่องการศึกษาเกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจอย่างไร ซึ่งเหล่าผู้บริหารต่างให้ความเห็นอย่างชัดเจนในเรื่องประโยชน์ของการฝึกอบรมและความต้องการที่จะให้เรื่องการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของบริษัท โดยผู้บริหารเหล่านี้ต้องการให้การเรียนรู้มาช่วยเปลี่ยนรูปแบบองค์กรและคาดหวังให้องค์กรมีวิสัยทัศน์และมีความคิดด้านโปรแกรมการศึกษามากขึ้น เนื่องจากจะทำให้รู้ว่าองค์กรมีความ

ต้องการในทักษะประเภทไหนบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งยังสามารถรู้ได้ว่าความสามารถในจุดไหนของพนักงานที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

ศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ และคณะ ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในหลายประเทศ ในทวีปแอฟริกา ได้แก่ ประเทศแซมเบีย แอฟริกาใต้ และซิมบับเว ดังนี้

เคย์เซอร์, ครูฟ และเฟรเซอร์ (Keyser, Kruij and Frese, 2000, pp.31-53) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย พบว่า ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

เฟรเซอร์, ครอส และฟรีดริช (Frese, Krauss and Freidrich, 2000, pp.104-130) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว พบว่า การศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยกลุ่มผู้ประกอบการที่มีการศึกษาระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย (มีอายุการศึกษามากกว่า 13 ปี) จะประสบความสำเร็จมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่า

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1996, quoted in Frese, 2000, p.25) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรม มีความสัมพันธ์กับผลกำไรของผู้ประกอบการ และการได้รับการฝึกอบรมก็มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจด้วย

เดเนียล และคณะ (Daniels et al, 1995, quoted in Frese, 2000, p.25) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว พบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ ในประเทศยังได้มีผู้ทำการวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ธุรกิจร้านหนังสือ และธุรกิจจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด เป็นต้น โดยรณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.110-111) ได้ทำการวิจัยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ในประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และวิธีการสัมภาษณ์เดียวกันกับที่ใช้ศึกษาผู้ประกอบการในประเทศซิมบับเว ในปี ค.ศ. 1998-1999 ของ ดร.ไมเคิล เฟรเซอร์ ภายใต้การควบคุมดูแลและฝึกหัดของ ดร.อุบลวรรณ ภวกันันท์ ผู้ทำการวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ไมเคิล เฟรเซอร์ ในประเทศไทย พบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ แต่ในทางกลับกัน อภิสัทธ์ ประวัตินเมือง (2544, น.77) ได้ทำการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจร้านหนังสือ ในประเทศไทย พบว่า ภูมิ  
ความรู้ความชำนาญ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ แสง สงวนเรือง (2520, น.139) พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม  
ผลิตขนาดย่อมและขนาดกลางของไทย แจ้งว่า การดำเนินธุรกิจของตนเองเป็นผลมาจากการที่มี  
ความรู้ในกิจการนั้นอยู่ก่อนแล้ว

จากการวิจัยและข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ภูมิความรู้ความชำนาญ  
(Human Capital) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ดังนั้น จึงให้ความ  
สนใจและตัดสินใจเลือกภูมิความรู้ความชำนาญ มาเป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ โดย  
เครื่องมือที่ใช้วัดภูมิความรู้ความชำนาญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ระยะเวลาในการศึกษา  
ประสบการณ์ในการบริหาร และความชำนาญในวิชาชีพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของศาสตราจารย์  
ไมเคิล เพรเซอร์ ที่ได้นำมาใช้

### 1.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ

อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล (2541, น.1) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ  
ความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของผู้แทนขายยา  
โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้แทนขายยาในโรงพยาบาลขององค์การเอกชนที่ทำงานเต็มเวลา จำนวน  
259 คน โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน ได้แก่ อายุ สาขาวิชา  
ที่จบการศึกษาและประสบการณ์ในงาน แต่สถานภาพสมรส และความต้องการสัมฤทธิ์ผล ไม่มีผล  
ต่อความสำเร็จในงาน

ภาสกร แซ่มประเสริฐ (2545, น.39-46) ได้ศึกษากับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม  
ขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 205 คน พบว่าผู้ประกอบการที่ประสบ  
ความสำเร็จในการดำเนินกิจการสูงและต่ำนั้น มีภูมิหลังในด้านเพศ ระดับช่วงอายุ และการเป็น  
สมาชิกสมาคมหรือชมรมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุษณีย์ สุนทรโรทก (2539, น.1) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ  
ตัวแทนขายประกันชีวิต ศึกษาเฉพาะกรณี “บริษัทกรุงเทพประกันชีวิต จำกัด” จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
273 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของตัวแทนประกันชีวิต ได้แก่ เพศ การศึกษา และ  
สถานภาพการสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิตที่ระดับนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ .05 ส่วนอายุและคุณสมบัติของตัวแทนประกันชีวิต ได้แก่ ประสบการณ์ขายประกัน  
ชีวิตเต็มเวลา ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันชีวิต ความพึงพอใจในอาชีพ ทักษะคิดที่ดีต่อบริษัท

นิสัยงานดี และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนขาย  
ประกันชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

ในห้วงเวลาที่ประเทศชาติกำลังเผชิญปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และประชาชนทุกระดับประสบปัญหาต่างๆ ปัญหาหนึ่งที่ประชาชนระดับรากหญ้า ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ของประเทศ  
ถูกรุมเร้าคือปัญหาความยากจน รัฐบาลจึงได้ประกาศสงครามกับความยากจน โดยได้แถลง  
นโยบายต่อรัฐสภาว่า จะจัดให้มีโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิ  
ปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าโดยรัฐพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่และ  
การบริหารจัดการ เพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยระบบ  
ร้านค้า เครือข่าย และอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้าง  
ชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร  
ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น และมูลค่าเพิ่ม เป็น  
ที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ และได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย  
คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พ.ศ. 2544 ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2544  
ขึ้น โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ หรือเรียกโดยย่อ  
ว่า กอ.นตผ ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร) ได้มอบหมายให้  
รองนายกรัฐมนตรี (นายปองพล อดิเรกสาร) เป็นประธานกรรมการ และให้คณะกรรมการ  
กอ.นตผ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทการดำเนินงาน “หนึ่ง  
ตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” กำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การคัดเลือกและขึ้นบัญชีผลิตภัณฑ์ดีเด่น  
ของตำบลรวมทั้งสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท  
อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นแนวทางประการหนึ่ง ที่จะสร้างความ  
เจริญแก่ชุมชน ให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือ  
จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของ  
ตนเองที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น สามารถจำหน่ายในตลาดทั้งภายในและ  
ต่างประเทศ โดยมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ (สุชาติ อรุณรัถถาวร, น.50) คือ

1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการที่  
ใช้ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

2. พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self - Reliance - Creativity) ทำความฝันให้เป็นจริงด้วยกระบวนการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” โดยสร้างกิจกรรมที่อาศัยศักยภาพของท้องถิ่น

3. พัฒนาคคน (Human Resource Development) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมความเข้มแข็งให้กับประชาชน ให้มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผนการตลาด โดยมุ่งเน้นการผลิตและบริการโดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

นอกจากนี้โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์ที่สามารถสรุปได้จากนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาและตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ พ.ศ. 2544 ดังต่อไปนี้คือ (ข้อมูลโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี 2547, Online, 2547)

1. สร้างงาน สร้างรายได้ แก่ชุมชน
2. สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ให้สามารถคิดเอง ทำเอง ในการพัฒนาท้องถิ่น
3. ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมในท้องถิ่น

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2547

#### 3.1 กรอบแนวคิดโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ.2547

โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นโครงการที่รัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร) ต้องการสร้างรายได้เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจระดับฐานราก ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้ก่อให้เกิดรายได้แก่ชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นต่างๆทั่วประเทศ รวมทั้งเกิดการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ชุมชนจากภูมิปัญญาไทยอย่างแพร่หลาย คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ (กอ.นตผ) โดยประธานกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) จึงได้จัดให้มีโครงการคัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ.2547 มีวัตถุประสงค์หลักดังต่อไปนี้ คือ (แนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย, 2547, น.2)

1. เพื่อเสริมสร้างรายได้และความเข้มแข็งให้กับชุมชน
2. เพื่อจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
3. เพื่อจัดระบบฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Profile) ที่จะใช้ในการทำงานเชิงบูรณาการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของเยาวชน ประชาชน และชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

### 3.2 กระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2547

ในปี พ.ศ.2547 คณะอนุกรรมการบริหารใน กอ.นตผ. ได้กำหนดแนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย พ.ศ.2547 โดยกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่จะเข้าคัดสรรฯ จะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชุมชนหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เชื่อมโยงกับชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ ที่ส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรฯ ได้มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการคัดสรรฯ ในปี พ.ศ.2547 ด้วย โดยปีนี้จะเน้น “คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการรับรองมาตรฐานที่กำหนดเป็นสำคัญ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ต้องผ่านมาตรฐาน หรือ อยู่ในกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ได้มาตรฐาน” ซึ่งในช่วงระยะเวลาก่อนที่จะดำเนินการคัดสรรฯ ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จะได้รับการอบรมความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการตลาดเบื้องต้น (General Knowledge) ส่วนผลิตภัณฑ์จะได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพ เพื่อยกระดับให้มีมาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum Standard) ก่อนที่จะส่งเข้ารับการคัดสรรฯ (คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ, 2547, น.6)

โครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ.2547 มีกรอบในการคัดสรรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (แนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย, 2547, น.2-3)

1. สามารถส่งออกได้ (Exportable) โดยมีความแกร่งของตราสินค้า (Brand Equity)
2. ผลิตอย่างต่อเนื่องและคุณภาพคงเดิม (Continuous & Consistent)
3. ความมีมาตรฐาน (Standardization) โดยมีความคุณภาพ (Quality) และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Satisfaction)
4. มีประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product)

กระบวนการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ในปี พ.ศ. 2547 ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (แนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย, 2547, น.6)

- 1.) **ขั้นตอนที่ 1 ระดับอำเภอ / กิ่งอำเภอ / เขตใน กทม.** ทำหน้าที่รับสมัครผลิตภัณฑ์ที่เข้าคัดสรร ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต / ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ตรวจสอบการจัดประเภทผลิตภัณฑ์ตามกลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ พิจารณาให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ตามข้อมูลและตามลักษณะตัวผลิตภัณฑ์ จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ และตัวผลิตภัณฑ์ให้จังหวัด / กทม.
- 2.) **ขั้นตอนที่ 2 ระดับจังหวัด / กทม.**
  - **ระดับจังหวัด** ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต / ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กลับกรองความถูกต้องของข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนและตัวผลิตภัณฑ์ให้กลุ่มจังหวัด
  - **ระดับ กทม. ระดับจังหวัด** ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต / ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กลับกรองความถูกต้องของข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนและตัวผลิตภัณฑ์เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ได้คะแนนตั้งแต่ 70 คะแนนขึ้นไป ให้ระดับประเทศ
- 3.) **ขั้นตอนที่ 3 ระดับกลุ่มจังหวัด** ทำหน้าที่กลับกรองและทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ของจังหวัด โดยพิจารณาเฉพาะหัวข้อประเด็นหลักๆตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์และตัวผลิตภัณฑ์เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ได้คะแนนตั้งแต่ 70 คะแนนขึ้นไป ให้ระดับประเทศ

- 4.) **ขั้นตอนที่ 4 ระดับประเทศ** ทำหน้าที่กลั่นกรองและทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจังหวัด / กทม. โดยพิจารณาเฉพาะหัวข้อประเด็นหลักๆ ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนนเช่นกัน จากนั้นประกาศผลการตัดสินสรุสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 – 5 ดาว

### 3.3 ประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรร

ประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรร (Product Classification) แบ่งออกเป็น 6 ประเภท (คณะกรรมการอำนวยการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ แห่งชาติ, 2547, น.7) ดังนี้

1. **ประเภทอาหาร** หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด เช่น พืชผัก ผลไม้ เป็นต้น และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ทั้งอาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค หรืออาหารแปรรูปกึ่งสำเร็จรูป รวมถึงอาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก เป็นต้น
2. **ประเภทเครื่องดื่ม** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น เป็นต้น และผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ รวมถึงผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่พร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทชงละลาย เช่น ชิงผงสำเร็จรูป เป็นต้น และผลิตภัณฑ์ประเภทชง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น
3. **ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย** หมายถึง ผ้าทอและผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา ผ้าถักโครเชต์ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อผ้า เครื่องประดับตกแต่งร่างกายจากวัสดุทุกประเภท เช่น ผ้าพันคอ หมวก กระเป๋า เข็มขัด สร้อยคอ ต่างหู รองเท้า เป็นต้น
4. **ประเภทของใช้และของประดับตกแต่ง** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเรือน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มจักสาน ถักสาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น ใต๊ะ แก้ว อกไม้ ประติษฐ์ เป็นต้น

5. **ประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก** หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ที่สะท้อนวิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่น
6. **ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร** หมายถึง ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่การบริโภค เช่น เครื่องสำอางสมุนไพร สมุนไพร แชมพูสมุนไพร น้ำมันหอมระเหย เป็นต้น

### 3.4 หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ. 2547

กรอบแนวคิดของหลักเกณฑ์คัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ.2547 ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria) ที่สามารถใช้พิจารณาได้กับทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ และหลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) ซึ่งการพัฒนาเกณฑ์ได้จัดการประชุมร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการถกแถลง และเข้ามามีส่วนร่วมในการหาข้อมูล ซึ่งรายละเอียดในการจัดทำเกณฑ์ในครั้งนี้ เป็นการทำงานในเชิงบูรณาการความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย, 2547, น.9-11)

1. **ส่วน ก. ข้อมูลทั่วไป** ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ดังนี้
  - 1.) ชื่อกลุ่ม จำนวนสมาชิกกลุ่ม ประเภทผลิตภัณฑ์ ชื่อหัวหน้ากลุ่ม สถานที่ตั้ง และการติดต่อกลุ่ม
  - 2.) สถานะของกลุ่ม
2. **ส่วน ข. หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิตและความเข้มแข็งของชุมชน 3 ด้าน** ประกอบด้วย
  - 1.) **ด้านการผลิต** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้
    - 1.1 **แหล่งที่มาของวัตถุดิบ** หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่ได้มาจากพื้นที่ในจังหวัดนั้น ต่อปริมาณวัตถุดิบทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต
    - 1.2 **การขยายแรงงาน** หมายถึง จำนวนแรงงาน หรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

- 1.3 **การรักษาสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิต** หมายถึง กระบวนการผลิตสินค้ามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพียงใดและมีระบบในการแก้ไขผลกระทบของสิ่งแวดล้อมหรือไม่
  - 1.4 **ศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่าย** หมายถึง เมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากและหลายครั้ง สามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพเหมือนเดิมหรือไม่ เพียงใด
- 2.) **ด้านการตลาด** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้
- 2.1 **แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า** หมายถึง แหล่งจำหน่ายที่นำสินค้าไปขาย
  - 2.2 **รายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา** หมายถึง ปริมาณรายได้จากการจำหน่ายสินค้าในรอบ 12 เดือนนี้ เทียบกับปริมาณการจำหน่ายในรอบ 12 เดือนที่แล้ว
  - 2.3 **ความต่อเนื่องของตลาด** หมายถึง การมีลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ อย่างเดียว หรือ ทั้งสองอย่าง และการสั่งซื้อเป็นอย่างไร
  - 2.4 **ช่องทางการจำหน่าย** หมายถึง วิธีการที่ผู้ผลิตจำหน่ายสินค้า เช่น จำหน่ายเอง ผ่านคนกลาง ทั้งในและต่างประเทศ
- 3.) **ด้านความเข้มแข็งของชุมชน** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้
- 3.1 **ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม** หมายถึง จำนวนปี นับจากการที่กลุ่มเริ่มทำธุรกิจ หรือเริ่มผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย ไม่นับรวมการผลิตเพื่อใช้เอง หรือเมื่อเริ่มรวมกลุ่มแต่ยังไม่มีการผลิต
  - 3.2 **ที่มาของแหล่งทุน** หมายถึง ที่มาของเงินทุนดำเนินงาน ได้มาจากการระดมหุ้นจากสมาชิก หรือการกู้ยืมจากแหล่งต่างๆ
  - 3.3 **การบริหารจัดการองค์กร / กลุ่ม** หมายถึง การบริหารจัดการกลุ่มที่มีระเบียบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกฎระเบียบปฏิบัติของกลุ่มที่ชัดเจน ทั้งที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หรือข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งกลุ่มที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ และรวมตัวกันเองโดยธรรมชาติ
  - 3.4 **ระบบการบันทึกบัญชี** หมายถึง การบันทึกบัญชีเมื่อมีรายรับ – รายจ่ายของกลุ่มเกิดขึ้น

3. ส่วน ค. หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านตัวผลิตภัณฑ์ 2 ด้าน ประกอบด้วย
  - 1.) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้
    - 1.1 ที่มาของรูปแบบ สี สัน ขนาด ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะและที่มาของรูปแบบ และสี สันของผลิตภัณฑ์ ได้มาโดยวิธีการใด
    - 1.2 การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในรอบ 1 ปี หมายถึง รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ได้มีการพัฒนาอย่างไร จากใคร
    - 1.3 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์
    - 1.4 รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ที่ใช้บรรจุภัณฑ์นั้นๆ
  - 2.) ด้านเรื่องราวหรือตำนานของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้
    - 2.1 เรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์ (Story of Product) หมายถึง ประวัติความเป็นมาของตัวผลิตภัณฑ์ เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการผลิต หรือภูมิปัญญาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ
    - 2.2 ภูมิปัญญาท้องถิ่น / เอกลักษณ์ของท้องถิ่น หมายถึง มีการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถในการผลิตที่สืบสานมาจากบรรพบุรุษในท้องถิ่นนั้นๆมาใช้ในการผลิตอย่างน้อยเพียงใด
4. ส่วน ง. หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์
  - 1.) ประเภทอาหาร
    1. กรณีอาหารบริโภคสด
    1. กรณีอาหารแปรรูป
  - 2.) ประเภทเครื่องดื่ม
    1. เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์
    2. เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์
  - 3.) ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย
    1. กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ
    2. กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

#### 4.) ประเภทของใช้และของประดับตกแต่ง

1. กรณีผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานรองรับ
2. กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

#### 5.) ประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก

1. กรณีผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานรองรับ
2. กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

#### 6.) ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร

1. กรณีผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานรองรับ
2. กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

### 3.5 การจัดระดับผลิตภัณฑ์

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ปี พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆทั้งในด้านหลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria) และหลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) โดยกำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน ได้แก่ หลักเกณฑ์ด้านการผลิต และความเข้มแข็งของชุมชน 40 คะแนน ด้านตัวผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน และด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน ซึ่งจะนำมากำหนดระดับสินค้า (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนน (หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย, 2547, น.5) ดังนี้

1. **ระดับ 5 ดาว** (ได้คะแนนตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป)  
เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีศักยภาพในการส่งออก
2. **ระดับ 4 ดาว** (ได้คะแนนระหว่าง 80-89 คะแนน)  
เป็นสินค้าที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับระดับประเทศและสามารถพัฒนาสู่สากลได้
3. **ระดับ 3 ดาว** (ได้คะแนนระหว่าง 70-79 คะแนน)  
เป็นสินค้านระดับกลาง ที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้
4. **ระดับ 2 ดาว** (ได้คะแนนระหว่าง 50-69 คะแนน)  
เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาว มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ
5. **ระดับ 1 ดาว** (ได้คะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน)  
เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาวได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมาก และยากต่อการพัฒนา

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

จากข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รวบรวมไว้ข้างต้นนี้ สามารถตั้งสมมติฐานของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการที่มีเพศต่างกันจะมีกลยุทธ์ทางธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จแตกต่างกัน
2. ผู้ประกอบการที่มีอายุต่างกันจะมีกลยุทธ์ทางธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จแตกต่างกัน
3. กลยุทธ์ทางธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 3.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 3.2 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 3.3 การแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 3.4 การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
4. ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 4.1 ระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 4.2 ประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
  - 4.3 ความชำนาญในวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ
5. กลยุทธ์ทางธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภูมิความรู้ความชำนาญ
  - 5.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการศึกษา
  - 5.2 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสบการณ์ในการบริหาร
  - 5.3 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชำนาญในวิชาชีพ
  - 5.4 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการศึกษา
  - 5.5 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสบการณ์ในการบริหาร
  - 5.6 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชำนาญในวิชาชีพ
  - 5.7 การแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการศึกษา
  - 5.8 การแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสบการณ์ในการบริหาร
  - 5.9 การแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชำนาญในวิชาชีพ
  - 5.10 การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการศึกษา

- 5.11 การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสพการณ์ในการบริหาร
- 5.12 การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความชำนาญในวิชาชีพ

### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

